

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA
FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE
LA EXCELENCIA**

PRESENTADO POR:

OSCAR EDUARDO MARTÍNEZ NOYOLA

CARLOS LORENZO PINEDA SARAVIA

VERÓNICA MARIELOS TURCIOS MOLINA

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIA GENERAL :

MSC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título :

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA
FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE
LA EXCELENCIA**

Presentado por :

**OSCAR EDUARDO MARTÍNEZ NOYOLA
CARLOS LORENZO PINEDA SARAVIA
VERÓNICA MARIELOS TURCIOS MOLINA**

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

San Salvador, Marzo de 2017

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. JEANNETTE ELIZABETH SÁNCHEZ DE POCASANGRE

Agradecimientos

Agradezco de manera infinita a Dios que me permitió alcanzar una de las metas más importantes de mi vida hasta el momento. Ha sido un camino largo y de mucho aprendizaje tanto académico como personal, en el cual un cumulo de experiencias me permitieron crecer como ser humano y como profesional, a partir de ahora sé que me esperan cosas grandes por su gracia y misericordia.

Gracias a mis padres, Rosa Molina y Oscar Turcios, por todo su amor, paciencia y protección y sobre todo por compartir mis sueños, porque si no hubiera sido por ellos nada hubiera sido posible. No alcanzan las palabras para describir el sentimiento de agradecimiento que un hijo puede tener por sus padres, y sobre todo alguien como los míos, lo que puedo decir es que le agradezco a Dios por permitirme nacer en este hogar y llenarme de orgullo de los increíbles padres que tengo y una gran admiración porque no hubo ni un solo día que ellos no lucharan por mi hermana y por mí. Debido a su fortaleza puedo compartir el primero de muchos logros con ellos.

A mi hermana Kessia por llenar de alegría mis días grises, por compartir el amor por la ingeniería, por estar siempre a mi lado con su apoyo incondicional y sobre todo por su tiempo.

A mi Marito por esta siempre a mi lado, por escucharme y brindarme siempre su apoyo en cualquier circunstancia.

A mi grupo de tesis sé que atravesamos por momentos complicados, y situaciones que pusieron a prueba nuestra resistencia y nuestra paciencia, pero ahora podemos decir que hemos logrado el cometido.

A nuestra asesora de la Ing. Jeanette de Pocasangre, por su paciencia a lo largo de este camino.

Verónica Turcios Molina

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios, porque en su infinita misericordia he podido ver su amor hacia conmigo a lo largo de esta carrera, he peleado la buena batalla y él permitió que esta primer meta pueda cumplirse.

A mi familia:

- A mis padres: Carlos Pineda y Andrea de Pineda por estar conmigo en buenas y malas, por vivir cada momento de adrenalina conmigo, por sus oraciones, desvelos, por ser los pilares y los motores que han hecho posible este logro.
- A mis abuelitos: Gracias por todo, este triunfo también es de ustedes, espero que lo estén disfrutando desde lo más alto de los cielos y algún día lo podamos conversar juntos.
- A mis hermanos: Gracias por estar en los diferentes momentos en los cuales necesitaba fuerzas para no dormir y ahí estuvieron siempre evitando que me durmiera.

A los asesores:

- Inga. Sonia García, con usted comenzamos esta travesía, mucha gratitud por el tiempo y la gran cantidad de conocimientos que nos proporcionó.
- Inga. Jeannette de Pocasangre, gracias por la paciencia, la confianza, la sinceridad, los conocimientos, su buena disposición y entrega en todo el proyecto, y sobre todo gracias porque nunca perdió la fe en nosotros desde que comenzamos hasta que terminamos el estudio.

A los docentes:

- Gracias a todo el personal de la Escuela de Ingeniería Industrial que nos apoyaron en el desarrollo del trabajo de grado, de una o de otra manera, y sobre todo a nuestro jurado en cada defensa que gracias a todo ese cúmulo de conocimientos que tienen nos ayudaron poder tener una mejor visión del proyecto. Yo ahora más que nunca me siento honrado de poder haber estudiado en la mejor Universidad de El Salvador y haber tenido unos excelentes docentes.

A los compañeros del Trabajo de Grado:

- Los felicito y al mismo tiempo les agradezco la paciencia y la oportunidad que me dieron de trabajar con ustedes. Nunca fuimos un buen grupo de trabajo pero aun así, luego de muchas discusiones estériles y sin nada de sentido, les puedo decir con propiedad que lo hemos logrado y ahora tenemos más conocimiento, aprendizaje y desarrollo. Dejen de pensar en el pasado y sólo disfruten el momento.

A mis amigos:

- Por último, pero no menos importante, gracias a TODOS mis amigos que siempre confiaron en mí y me brindaron su apoyo cuando lo necesité.

LORENZO PINEDA

Agradecimientos

Para lograr agradecer a todos los participantes en esta aventura que empezamos hace muchos años, necesitaría el equivalente a varios tomos como el que representa el modelo, por lo que luego les agradeceré personalmente a cada uno de los autores.

Primero agradecer al ser supremo, llámenle como le llamen, que nos ha permitido tener suficiente vida, fuerzas, energías y capacidad para avanzar hasta el punto en el que nos encontramos, y esperemos que nos dé el conocimiento para lograr lo que nos hemos propuesto y falta por alcanzar.

En forma general, agradezco a nuestra asesora, la Ing. Jeannete de Pocasangre por habernos orientado todo el año, a la Ing. Sonia García por habernos encaminado en el tema y por sus observaciones a lo largo de todas las defensas, así como también al Ing. Mario Fernández por sus recomendaciones hechas en cada etapa.

Por otro lado, agradezco a los $\int_0^2 3.1416Jdu$, quienes me han acompañado desde los inicios, apoyándome y dándome ánimos para salir adelante, ante todas las adversidades pasadas en estos años.

Además, un agradecimiento especial a mis familiares por todo el apoyo y la paciencia proporcionada, por dotarme de todos los recursos necesarios para concluir con esta etapa de mi vida.

Para finalizar, agradecer a mis compañeros, han hecho que mi paciencia se amplíe mucho luego de pasar tanto tiempo juntos, quizá no hemos sido el mejor equipo que hay, pero aun así, he aprendido mucho de ustedes, he podido entender las cosas desde otros puntos de vista muy alejados del mío y sé que llegarán a ser excelentes profesionales, tal vez la vida nos vuelva a juntar cuando hayamos madurado un poco.

No me puedo despedir sin un par de frases de FullMetal Alchemist.

- 1) **-La Verdad -** *“Es el deber de la Verdad proporcionarles la cantidad justa de miseria a los humanos para evitar que se vuelvan demasiado arrogantes.”*

Gracias a la vida, por todas miserias que me ha enviado, para evitar que me vuelva más arrogante de lo que actualmente soy, pero también, gracias a todos los que me han ayudado a superarlas.

- 2) **-Roy Mustang:-** *“Hice un juramento. Nunca seguir ordenes irracionales otra vez, alcanzar una posición donde no tuviese que obedecerlas...y he sido fiel a eso.”*

Tengo esperanzas en cumplir mi meta de alcanzar una posición, lo suficientemente buena, para poder ayudar a todos los que me ayudaron en el camino.

Oscar Noyola (Lord_Eduarth_II; Kenpachi; Mr. Panchi)

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	I
OBJETIVOS	III
OBJETIVO GENERAL.....	iii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	iii
I. METODOLOGÍA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	V
II. MARCO TEÓRICO.....	1
A. SISTEMA.....	1
1. Definición de sistema	1
2. Sub sistema.....	2
3. Teoría general de sistemas.....	2
4. Elementos de un sistema	2
5. Características de los sistemas	4
6. Clasificación de los sistemas	5
7. Estudio de Sistema	6
8. Evaluación de un sistema	7
9. Procesos de mejora continua.....	8
B. GESTIÓN	9
1. Definición de gestión	9
2. Gestión Empresarial.....	9
a) Características de la Gestión Empresarial.....	9
3. Tipos de gestión en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa	10
a) Alta Dirección	11
b) Mandos Superiores	11
c) Mandos Intermedios.....	11
d) Nivel De Operativo	11
4. Proceso de gestión.....	11
C. CALIDAD	13
1. Definición de calidad	13
D. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	14
1. Evolución de los sistemas de gestión	17
2. Principios de la gestión de calidad	18
E. MODELO	20
1. Definición de modelo.....	20
2. Uso de los modelos.....	20
3. Características de los modelo.....	20
4. Tipos de modelos	21
F. EXCELENCIA.....	22
G. MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA	23
1. ¿Qué significa obtener un Premio?.....	23
2. ¿Quién puede presentarse?	23
3. ¿Cómo es la evaluación? ¿Es confiable?.....	24
4. ¿Por qué presentarse a un Premio de Calidad?.....	24
5. Principales modelos de referencia actuales	24
a) EFQM (Europeo)	25
b) Modelo de Excelencia Deming.....	26
c) Japan Quality award Council.....	26
d) Premio iberoamericano de calidad. FUNDIBEQ	27
e) Malcom Baldrige (EEUU)	28
f) Argentina. Modelo para una Gestión de Excelencia	29
g) Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	30

h) Perú: Modelo de Excelencia en la Gestión	31
i) Modelo nacional para la Competitividad de México.....	32
j) Brasil: Modelo de Excelencia da Gestão	33
k) Spring Business Excellence Framwork. Singapur	33
6. Tablas comparativas de elementos, criterios y fundamentos de los modelos principales	34
a) Criterios de evaluación	34
b) Fundamentos de la excelencia	35
7. Características generales de los modelos de excelencia	36
H. CONSEJO MUNDIAL DE MODELOS DE EXCELENCIA: GLOBAL EXCELLENCE MODEL ..	38
1. Funciones y objetivos.....	38
2. Miembros actuales	38
3. Recomendaciones de la AEVAL (España) para elaborar un modelo de Excelencia	39
a) Recomendaciones en los aspectos formales.....	39
b) Fallos más comunes	39
I. ES CALIDAD	40
III. MARCO NORMATIVO	42
A. TLC y CAFTA	42
1. Los TLC's (Tratado de Libre Comercio) y CAFTA (Central America Free Trade Agreement) más representativos han sido	42
2. ¿Cuál es el reto para El Salvador?	43
B. SISTEMA NACIONAL DE LA CALIDAD	44
1. Marco legal.....	44
2. Objetivos del sistema	44
3. Finalidad.....	44
4. Principios del sistema	44
5. Conformación del consejo nacional de calidad.....	44
6. Atribuciones principales del CNC.....	45
C. CONCEPTOS DE NORMALIZACIÓN	46
a) Norma Técnica	46
b) Consenso	46
c) Normalización.....	46
d) Comité Técnico	46
e) Objetivo de las Normas Técnicas	46
f) Beneficios de las Normas Técnicas	46
g) Nivel de Normalización.....	46
h) Normalización internacional	46
i) Normalización regional	46
j) Normalización nacional	46
k) Normalización territorial (provincial)	47
2. Proceso de Normalización	47
a) Factibilidad y planeación:	47
b) Gestión de comité	47
c) Consulta pública.....	47
d) Aprobación	47
e) Edición y difusión	47
D. PLAN DE NORMALIZACIÓN.....	48
1. Normalización Internacional.....	48
2. Certificación.....	50
E. ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN (ONS).....	50
IV. MARCO CONTEXTUAL	52
A. LAS PYME EN CENTROAMÉRICA.....	52
B. DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) EN EL SALVADOR	55

1. Cuenta propia o autoempleo.....	55
2. Microempresa.....	55
3. Pequeña empresa.....	55
4. Mediana EMPRESA.....	55
C. TIPOS DE PYMES.....	56
D. INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE APOYO A LAS PYMES.....	58
E. PROBLEMÁTICA FRECUENTE EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	60
1. La gran proporción de empresas no incorporadas a los procesos formales.....	60
2. La escasa formación de los equipos directivos.....	60
3. La ausencia de sistemas de calidad y de certificación de productos y servicios.....	61
4. Los obstáculos para la financiación.....	62
5. La escasa utilización de las tecnologías de la información.....	62
6. La escasa diferenciación competitiva.....	63
F. OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO.....	65
1. Finanzas.....	65
2. Tecnología e información.....	65
3. Comercialización y comercio exterior.....	66
4. Estructura regulatoria y competencia.....	66
5. Organización y cooperación.....	67
6. Recursos humanos.....	67
G. IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES LATINOAMERICANAS.....	68
H. MODELO DE EXCELENCIA PARA PYMES EN AMÉRICA LATINA.....	71
1. Chile: Modelo del Premio PYME a la Gestión Competitiva.....	71
2. Uruguay: Modelo de Calidad Enfoque en las PYMES.....	73
3. México: Modelo Nacional para la Competitividad para PYMES Micro y Pequeñas Empresas.....	74
4. Colombia: guía práctica para la implementación de un sistema de gestión de calidad en PYMES.....	75
5. El Salvador: Modelo para una Gestión de Excelencia.....	76
a) Principios fundamentales del modelo.....	76
b) Fases del proceso de evaluación.....	78
V. SÍNTESIS INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	80
VI. RECOPIACIÓN INFORMACIÓN PRIMARIA.....	85
A. INTRODUCCIÓN SOBRE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA:.....	85
B. DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO.....	88
a) Objetivo de la investigación.....	88
b) Diseño de la investigación: Plan de muestreo.....	88
c) Definición tipo de muestreo no probabilístico: muestreo por cuotas.....	88
d) Segmentación.....	91
e) Determinación de muestra y cuotas.....	93
1. Perfil los de participantes y comprobación de cuotas:.....	94
2. Instrumentos recolectores de datos:.....	96
a) Entrevista ES CALIDAD.....	97
b) Evaluadores Premio Salvadoreño a la Calidad.....	100
c) Guía de evaluación para pymes:.....	101
3. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	111
C. RESPUESTA DE LAS 25 PEQUEÑAS Y 24 MEDIANAS EMPRESAS.....	112
D. IDENTIFICACIÓN DE BRECHA.....	115
1. Identificación por tamaño de empresas.....	117
2. Identificación por sectores de la pequeña empresa.....	118
3. Identificación por sectores de la mediana empresa.....	118
E. INVOLUCRADOS EN APOYO A LAS PYMES.....	119

F. SISTEMAS ACTUALMENTE INVOLUCRADOS CON LAS PYMES.....	120
1. SISTEMA ES CALIDAD	120
a) Definición de objetivo	121
b) Descripción información sujeta de estudio.....	121
c) Análisis Sistema “ES CALIDAD”	122
d) Estado Actual de “Es Calidad”:	123
e) Diagrama sistema ES CALIDAD	127
2. SISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	128
a) INSAFORP	130
b) CONAMYPE	134
c) BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR.....	136
d) CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR	137
e) Escuela Especializada de Ingeniería ITCA- FEPADE	140
f) Organismo Salvadoreño de Acreditación OSA	142
g) Asociación Salvadoreña de Industriales ASI	143
h) Selección de Alternativa	144
i) Análisis Sistema Formación profesional	149
3. SISTEMA INSTITUCIONES FINANCIERAS	152
a) Dirección General de Cooperación Externa (DGCE).....	153
b) Fuentes Bilaterales.....	153
c) Otras Fuentes Bilaterales.....	154
d) Organismos Multilaterales.....	154
e) Instituciones financieras bancarias	156
f) Intermediarios financieros no bancarios	157
g) Instituciones financieras oficiales (gubernamentales)	157
h) Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)	169
i) Selección de alternativa	173
j) Análisis sistema instituciones financieras	178
4. SISTEMA PYMES.....	181
G. OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	185
1. Análisis FODA pequeñas empresas	185
a) Priorización de oportunidades pequeña empresa	188
b) Formulación de estrategias pequeña empresa.....	189
2. Análisis FODA mediana empresa	191
a) Priorización de oportunidades mediana empresa.....	194
b) Formulación de estrategias mediana empresa	195
H. ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	197
1. Análisis del problema	197
2. Definición del problema.....	197
3. Enunciado de la oportunidad	199
I. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS:	200
1. DISEÑO PERFIL DE EMPRESA	200
2. CONCEPTUALIZACIÓN COMO SISTEMA DEL MODELO SECTORIAL PARA PYMES.	207
a) Elementos.....	207
b) Interrelación.....	212
c) Agentes	212
d) Beneficiarios	213
e) Proceso	213
f) Diagrama integrado de los sistemas del modelo.	215
g) Conceptualización diseño de proceso para mejorar la calidad en las pymes	216
h) Relación entre enfoque de sistema y enfoque de procesos.	216

3. CONCEPTUALIZACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	218
VII. PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.....	220
A. CARACTERIZACIÓN DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN.....	223
1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA PROPUESTO.....	224
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	225
C. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	226
1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	226
D. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	230
1. FORMULACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS	230
a) Líneas estratégicas, estrategias y objetivos	231
b) Perspectivas	232
c) Mapa Estratégico	235
2. ESTRUCTURA CUADRO DE MANDO INTEGRAL	236
a) Desglose de visión	236
b) Establecer enfoque y factores críticos de éxito de cada perspectiva	236
c) Definición de indicadores e inductores	240
d) Descripción de indicador e inductor	243
E. MEJORA CONTINUA EN LA DIVISIÓN	260
1. FACTORES PARA PONER EN MARCHA LA MEJORA CONTINUA	260
VIII. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	263
A. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	263
1. Procesos estratégicos	263
2. Procesos Operativos	264
3. Procesos de apoyo.....	264
B. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	264
1. Grupos de interés/clientes/usuarios	264
1. Mapa de procesos.....	269
2. Árbol de Procesos	270
3. Análisis PEPSU	274
a) Macro proceso estratégico Planeación y Comunicación	274
b) Macro proceso estratégico mejora continua en división	275
c) Macro proceso misional sistema de evaluación modelo para pymes.....	277
d) Macro proceso de apoyo sistema de información administrativa	279
4. Matriz de procesos	281
5. Técnicas diagramáticas	284
C. DOCUMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN.....	286
D. DISEÑO DE MANUALES Y GUÍAS ADMINISTRATIVAS	286
IX. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	294
A. ANÁLISIS SIA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	294
1. Responsabilidades Coordinador de División	294
2. Responsabilidad Personal Administrativo	295
3. Responsabilidad Personal Técnico.....	296
4. Responsabilidades Personal Informático.....	297
5. Responsabilidad Pasante área informática	297
B. MATRIZ DE INFORMACIÓN	298
C. CASOS DE USO	302
1. Casos de usos.....	302
2. Diagrama caso de uso	303
3. Especificación casos de uso Administrador.....	304
4. Especificación casos de uso Analista	306
X. SIMULACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN	308
A. SIMULACIÓN PROCESOS MISIONALES	308
1. Objetivo de la simulación	308

2. Alcance.....	308
3. Planteamiento del sistema.....	308
4. Modelo del Sistema.....	309
5. Proceso de Servicio.....	318
a) DATOS PARA LA SIMULACIÓN.....	320
B. RESULTADOS DE SIMULACIÓN.....	321
1. RESUMEN DE SIMULACIÓN.....	323
2. OPTIMISTA.....	323
3. INTERMEDIO.....	324
4. PESIMISTA.....	325
5. RESUMEN DE SIMULACIÓN GENERAL.....	326
C. CONCLUSIONES DE LA SIMULACIÓN.....	327
D. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	328
1. Proceso de evaluación método actual.....	328
2. Proceso de evaluación propuesto.....	331
E. COMPARACIÓN ENTRE ESTADO ACTUAL Y ESTADO PROPUESTO.....	334
1. Proceso de evaluación propuesto.....	336
2. Análisis cuantitativo de la mejora.....	339
a) Incremento en cantidad de PYMES participantes.....	339
b) Incremento en la rentabilidad de Es Calidad.....	339
c) Incremento en Nivel de calidad de las PYMES.....	340
XI. ESTUDIO ECONÓMICO.....	341
A. INVERSIONES DEL PROYECTO:.....	341
1. Generalidades.....	341
2. Inversión fija tangible.....	342
3. Inversión fija intangible.....	344
4. Cálculos de capital de trabajo.....	346
5. Costos exento.....	347
6. Costos directos por papelería en cada subproceso.....	348
B. RESUMEN DE INVERSIÓN TOTAL.....	352
C. PRORRATEO DE LOS COSTOS POR SUBPROCESO.....	353
1. Consideraciones para el prorrateo:.....	353
2. Prorrateo de inversión fija:.....	353
3. Prorrateo de salarios:.....	353
XII. EVALUACIONES DEL PROYECTO.....	357
A. BENEFICIOS ESPERADO.....	358
1. BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA LA INSTITUCIÓN.....	358
2. COSTOS OPERATIVOS.....	361
3. FLUJO DE EFECTIVO NETO.....	362
4. FORMAS DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO.....	363
5. FORMAS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES.....	363
6. BENEFICIOS PARA EMPRESAS.....	364
XIII. EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO.....	365
A. VALOR AGREGADO A LA DIVISIÓN.....	366
B. PROCESOS MÁS EFICIENTES.....	366
C. VALOR AGREGADO A LAS EMPRESAS.....	367
XIV. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	368
A. TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RENDIMIENTO (TMAR).....	368
B. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	371
C. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	373
D. TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	373
E. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO.....	374
XV. EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA.....	376

A.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN SOCIAL	377
B.	PASOS EN QUE SE DA EVALUACIÓN SOCIAL.....	377
C.	CONTRIBUCIÓN A LA ECONOMÍA NACIONAL	377
D.	GENERACIÓN DE EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS	378
E.	CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN	378
F.	MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS.....	378
G.	MEJORA EN RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES.....	379
H.	SITUACIÓN SIN PROYECTO	380
XVI.	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	382
A.	Estructura de desglose del trabajo (EDT)	382
1.	Desglose de Objetivos	383
2.	Esquema de Estructura de desglose del trabajo	384
B.	Paquetes de trabajo	385
1.	ENTREGABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	385
a)	Paquete de Trabajo: planificación de la unidad	385
b)	Paquete de Trabajo: Documentación del SG.....	387
2.	ENTREGABLE GESTIÓN TÉCNICA.....	389
a)	Paquete de trabajo: evaluación e instalación de Hardwares	389
b)	Paquete de Trabajo: administración e instalación de Softwares	391
3.	ENTREGABLE GESTIÓN OPERATIVA.....	392
a)	Paquete de trabajo: Generación de grupos	392
b)	Paquete de trabajo: Preparar lineamientos para evaluadores.....	394
4.	ENTREGABLE PRUEBA PILOTO	397
a)	Paquete de trabajo: Evaluar requisitos de gestión.....	397
b)	Paquete de Trabajo: Evaluar requisitos técnicos.....	400
C.	RED GLOBAL	402
XVII.	ORGANIZACIÓN	405
A.	Evaluación del tipo de organización.....	405
1.	Ventajas y desventajas de organizaciones a evaluar	406
2.	Descripción de los criterios	407
a)	Nivel de cumplimiento de criterio y puntaje.....	408
b)	Evaluación de criterios	408
c)	Organización funcional	409
3.	Liderazgo.....	410
a)	Conclusión.....	412
b)	Justificación del estilo.....	413
XVIII.	RIESGOS	414
A.	Generalidades	414
B.	APLICACIÓN METODOLÓGICA	416
1.	Planificación de la gestión de riesgos	416
2.	Identificación de riesgos.....	418
a)	Categoría de riesgo.....	418
b)	REGISTRO DE RIESGOS	421
3.	Análisis de riesgos	425
a)	Generalidades	425
b)	Análisis cualitativo de riesgos	426
c)	Asignación de importancia	431
a)	Análisis cuantitativo de riesgos	432
4.	Plan de acción.....	435
5.	Control y monitoreo	444
XIX.	CRONOGRAMA DEL CICLO DE FUNCIONAMIENTO.....	445
XX.	CONCLUSIONES	447
XXI.	RECOMENDACIONES	449

XXII. BIBLIOGRAFÍA.....	450
XXIII. GLOSARIO TÉCNICO.....	452
XXIV. ANEXOS	456
A. ANEXO 1 ENTREVISTA A “ES CALIDAD”	456
B. ANEXO 2 ENTREVISTA A EVALUADORES DEL MSGE	467
C. ANEXO 3 DATOS RECOLECTADOS DE 25 PEQUEÑAS Y 24 MEDIANAS EMPRESAS... 476	
D. ANEXO 4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN.....	482
E. ANEXO 5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIVISIÓN	508
F. ANEXO 6 DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMULARIOS Y REGISTROS	652
G. ANEXO 7 BASES DEL MODELO:	737
H. ANEXO 8 GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN	762
I. ANEXO 9 GUÍA DE MEJORA CONTINUA PARA PYMES.	850
J. ANEXO 10 MANUAL DE USUARIO SIA	942
K. ANEXO 11: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL.....	970
L. ANEXO 12: CONSUMO DE ENERGÍA E IMPRESORAS	973
M. ANEXO 13: EVALUACIÓN DE RIESGOS	974

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....v	v
Ilustración 2 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA, CONSIDERANDO LAS ENTRADAS Y LAS SALIDAS DEL MISMO, ASÍ COMO LAS CARACTERÍSTICAS PROPUESTAS POR CHURCHMAN. 3	3
Ilustración 3 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRES VECTORES..... 4	4
Ilustración 4 PIRÁMIDE DE LA GESTIÓN 10	10
Ilustración 5 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN 16	16
Ilustración 6 CRITERIOS MODELO DE EXCELENCIA EFQM..... 25	25
Ilustración 7 MODELO DE EXCELENCIA DE DEMING 26	26
Ilustración 8 MODELO JAPAN QUALITY AWARD COUNCIL..... 27	27
Ilustración 9 MODELO PREMIO IBEROAMERICANO DE CALIDAD. FUNDIBEQ 28	28
Ilustración 10 MODELO MALCOM BALDRIGE (EEUU) 29	29
Ilustración 11 ARGENTINA. MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA 30	30
Ilustración 12 MODELO CHILENO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA..... 31	31
Ilustración 13 PERÚ: MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN 31	31
Ilustración 14 MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE MÉXICO 32	32
Ilustración 15 BRASIL: MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO 33	33
Ilustration 16 SPRING BUSINESS EXCELLENCE FRAMWORK. SINGAPUR 34	34
Ilustración 17 ORGANIGRAMA DEL CNC..... 45	45
Ilustración 18 ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SENCILLA 54	54
Ilustración 19 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO..... 55	55
Ilustración 20 MODELO DE GESTIÓN DINÁMICO PARA LAS PYMES LATINOAMERICANAS 70	70
Ilustración 21 MODELO DE GESTIÓN DEL PREMIO PYME GESTIÓN COMPETITIVA..... 72	72
Ilustración 22 MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD 74	74
Ilustración 23 MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA 76	76
Ilustración 24 METODOLOGÍA SOBRE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PRIMARIA. 86	86
Ilustración 25 CONCEPTUALIZACIÓN MODELO COMO SISTEMA 87	87
Ilustración 26 ENFOQUE DE SISTEMAS..... 87	87
Ilustración 27 PASOS DE INVESTIGACIÓN 88	88
Ilustración 28 CRITERIOS DE EVALUACIÓN MODELO ES CALIDAD 120	120
Ilustración 29 METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN 121	121
Ilustración 30 INSTITUCIONES FORMACIÓN PROFESIONAL..... 130	130
Ilustración 31 PROGRAMAS DE FORMACIÓN ANUAL 2016 OSA. 142	142
Ilustración 32 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN 144	144
Ilustración 33 INSTITUCIONES DE APOYO FINANCIERO 152	152
Ilustración 34 SISTEMA FINANCIERO SALVADOREÑO..... 155	155
Ilustración 35: ETAPAS PARA APLICAR AL FONDO: 160	160
Ilustración 36 CARACTERÍSTICAS DEL FONDO SALVADOREÑO DE GARANTÍAS 165	165
Ilustración 37 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN 173	173
Ilustración 38 DIAGRAMA DE ESTADO- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 197	197
Ilustración 39: RELACIÓN ENTRE CADA SISTEMA..... 214	214
Ilustración 40: MACRO SISTEMA INTEGRADO CON TODAS SUS RELACIONES..... 215	215
Ilustración 41 SÍNTESIS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN 221	221
Ilustración 42 SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO BÁSICO 223	223
Ilustración 43 MACRO ORGANIZACIÓN POR CLIENTE 225	225
Ilustración 44 DIVISIÓN MODELO DE EXCELENCIA PYMES 226	226
Ilustración 45 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL ES CALIDAD 232	232
Ilustración 46 REPRESENTACIÓN POSICIÓN DE PERSPECTIVAS CMI. 233	233
Ilustración 47 MAPA ESTRATÉGICO, PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS RELACIONADOS..... 235	235
Ilustración 48 MODELO PARA LA AGRUPACIÓN DE PROCESOS EN EL MAPA DE PROCESOS 263	263
Ilustración 49 FICHA TECNICA GRUPO DE INTERES..... 265	265
Ilustración 50 FICHA GRUPO DE INTERÉS " ES CALIDAD"..... 266	266
Ilustración 51 FICHA GRUPO DE INTERÉS "INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y APOYO FINANCIERO" 267	267
Ilustración 52 FICHA GRUPO DE INTERÉS "PYMES" 268	268

Ilustración 53 MAPA DE PROCESOS SISTEMA DE GESTIÓN	269
Ilustración 54 ÁRBOL DE PROCESOS	270
Ilustración 55 PROCESOS ESTRATÉGICOS	271
Ilustración 56 PROCESOS MISIONALES	272
Ilustración 57 PROCESOS DE APOYO.....	273
Ilustración 58 DIAGRAMA DE CASOS ADMINISTRADOR	303
Ilustración 59 DIAGRAMA DE CASOS ANALISTA.....	303
Ilustración 60 PESTAÑA "FACILITY"	310
Ilustración 61 PESTAÑA "PROCESO"	310
Ilustración 62 PESTAÑA "DEFINICIONES"	311
Ilustración 63 PESTAÑA "DATA"	314
Ilustración 64 REPRESENTACIÓN INDUCCIÓN	316
Ilustración 65 REPRESENTACIÓN EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	317
Ilustración 66 REPRESENTACIÓN EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	317
Ilustración 67 REPRESENTACIÓN EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	318
Ilustración 68 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN ES CALIDAD MODELO DE EXCELENCIA.....	328
Ilustración 69 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN MODELO PYMES PROPUESTO.....	331
Ilustración 70 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN MODELO PYMES PROPUESTO.....	336
Ilustración 71 ELEMENTOS DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	341
Ilustración 72 ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO	346
Ilustración 73 MODELO DE GENERACIÓN DEL VALOR AGREGADO.	365
Ilustración 74 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO	384
Ilustración 75 DIAGRAMA DE RED DEL PROYECTO	404
Ilustración 76 TIPO DE ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO.....	409
Ilustración 77 CICLO DEL LIDERAZGO.	413
Ilustración 78 CUANTIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS.	414
Ilustración 79 PASOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.....	414
Ilustración 80 FASES DE LA PLANIFICACIÓN DE RIESGOS.....	415
Ilustración 81 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DE RIESGO.....	419
Ilustración 82 CRONOGRAMA	446

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 CUADRO RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	17
Cuadro 2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN PRINCIPALES MODELOS	34
Cuadro 3 FUNDAMENTOS DE EXCELENCIA EN LOS PRINCIPALES MODELOS	35
Cuadro 4 BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	37
Cuadro 5 CATÁLOGO DE NORMAS TÉCNICAS SALVADOREÑAS	48
Cuadro 6 CENTROAMÉRICA: DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A PARTIR DE CRITERIOS CUANTITATIVOS.....	53
Cuadro 7 COSTA RICA: ASPECTOS CUALITATIVOS DE LAS PYME	53
Cuadro 8 LA PYME EN EL SALVADOR Y SU IMPORTANCIA RELATIVA EN NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y EN EMPLEOS GENERADOS. 2011.....	57
Cuadro 9 ENTIDADES Y PROGRAMAS EN BENEFICIO A LAS PYMES	58
Cuadro 10 AMÉRICA LATINA: ASPECTOS BÁSICOS DE LA POLÍTICA DE FOMENTO DE LAS MIPYME ..	59
Cuadro 11 ARGENTINA, COLOMBIA Y COSTA RICA: PROBLEMÁTICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, POR ÁREAS.....	64
Cuadro 12 MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADO A LAS PYMES.....	71
Cuadro 13 COMPARATIVO CRITERIOS DE EVOLUCIÓN MODELO ISO 9000-2015.....	102
Cuadro 14 SERVICIOS CONAMYPE	134
Cuadro 15 PONDERACIÓN DE CRITERIOS	145
Cuadro 16 PONDERACIÓN DE CRITERIOS	174

Cuadro 17 INSTRUCTIVO DE VERIFICACIÓN PERFIL DE POSTULACIÓN PEQUEÑA EMPRESA.....	201
Cuadro 18 INSTRUCTIVO DE VERIFICACIÓN PERFIL DE POSTULACIÓN MEDIANA EMPRESA.....	204
Cuadro 19 ELEMENTOS ESTRATÉGICO Y DE ACTUACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS.....	222
Cuadro 20 ELEMENTOS GESTIÓN POR PROCESOS	222
Cuadro 21 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS "MISIÓN" ES CALIDAD	227
Cuadro 22 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS "VISIÓN" ES CALIDAD	228
Cuadro 23 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD.....	230
Cuadro 24 DESGLOSE DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	231
Cuadro 25 MATRIZ CONTRIBUCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	234
Cuadro 26 DESGLOSE DE LA VISIÓN "ES CALIDAD" EN PERSPECTIVAS	236
Cuadro 27 ÁREAS CRÍTICAS DE ÉXITO DETERMINADAS A PARTIR DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO...	237
Cuadro 28 PLAN DE MEJORA.....	261
Cuadro 29 MATRIZ DE PROCESOS SISTEMA DE GESTIÓN PROPUESTO	281
Cuadro 30 SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO SEGÚN ANSI	285
Cuadro 31 RECURSOS NECESARIOS DE CADA PROCESO.....	309
Cuadro 32 DATOS DE LA SIMULACIÓN	323
Cuadro 33 ESCENARIO OPTIMISTA.....	323
Cuadro 34 ESCENARIO OPTIMISTA.....	324
Cuadro 35 ESCENARIO INTERMEDIO.....	325
Cuadro 36 RESULTADOS DEL ESCENARIO PESIMISTA	326
Cuadro 37 RESUMEN GENERAL DE LA SIMULACIÓN.....	326
Cuadro 38 RESUMEN DETALLADO DE LA SIMULACIÓN	327
Cuadro 39 DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	330
Cuadro 40 DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PYMES	334
Cuadro 41 DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PYMES	339
Cuadro 42 DETALLE DEL NIVEL DE CALIDAD ACTUAL DE LAS PYMES	340
Cuadro 43 INVERSIONES FIJAS.....	342
Cuadro 44 COSTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO ÁREA ADMINISTRATIVA.....	344
Cuadro 45 COSTOS DEL ESTUDIO PROPUESTO	345
Cuadro 46 COSTOS DE ADP.....	345
Cuadro 47 DATOS SOBRE INVERSIÓN FIJA.	345
Cuadro 48 PASANTÍAS.....	346
Cuadro 49 SALARIOS.	347
Cuadro 50 IDENTIFICACIÓN DE SUBPROCESOS A COSTEAR.	348
Cuadro 51 COSTO DE PAPELERÍA PARA EL PRIMER CICLO (2 AÑOS) PARA CADA EMPRESA.	349
Cuadro 52 MONTOS POR SERVICIO RECIBIDO	358
Cuadro 53 APORTES ECONÓMICOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	358
Cuadro 54 APORTES ECONÓMICOS DE LA MEDIANA EMPRESA	359
Cuadro 55 APORTES ECONÓMICOS POR AÑO	360
Cuadro 56 GASTOS OPERATIVOS	361
Cuadro 57 INFLACIÓN PROMEDIO DESDE EL 2010.	361
Cuadro 58 COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS.	362
Cuadro 59 FLUJOS DE EFECTIVO NETO PROYECTADO.....	362
Cuadro 60 CONTRIBUCIONES DE LA PROPUESTA.	366
Cuadro 61 VALOR AGREGADO PARA LAS EMPRESAS.....	367
Cuadro 62 INFLACIÓN PROMEDIO DESDE EL 2010.	369
Cuadro 63 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD.....	386
Cuadro 64 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: DOCUMENTACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL MSG	387
Cuadro 65 ASIGNACIÓN DE COSTOS PAQUETES DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD Y DOCUMENTACIÓN DEL SG.....	388
Cuadro 66 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUACIÓN E INSTALACIÓN DE HARDWARES	390
Cuadro 67 ASIGNACIÓN DE COSTOS PAQUETE DE TRABAJO: EVALUACIÓN E INSTALACIÓN DE HARDWARES.....	390
Cuadro 68 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN E INSTALACIÓN DE SOFTWARES	391

Cuadro 69 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN E INSTALACIÓN DE SOFTWARES	392
Cuadro 70 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: GENERACIÓN DE EQUIPOS.....	393
Cuadro 71 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: GENERACIÓN DE EQUIPOS	394
Cuadro 72 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES.....	395
Cuadro 73 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES.....	396
Cuadro 74 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS DE GESTIÓN	398
Cuadro 75 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS DE GESTIÓN	399
Cuadro 76 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS TÉCNICOS.....	400
Cuadro 77 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS TÉCNICOS	401
Cuadro 78 RESUMEN DE COSTOS POR PAQUETE DE TRABAJO.....	401
Cuadro 79 PRECEDENCIAS DE LA RED GLOBAL.....	402
Cuadro 80 CRITERIOS RELATIVOS A LA DECISIÓN SOBRE EL DISEÑO ORGANIZATIVO	405
Cuadro 81 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	406
Cuadro 82 DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS.....	407
Cuadro 83 NIVELES DE CUMPLIMIENTO.....	408
Cuadro 84 EVALUACIÓN DE CRITERIO.....	408
Cuadro 85 FUNCIONES DE LOS CARGOS.....	409
Cuadro 86 RELACIÓN ENTRE EL PODER, DESARROLLO Y ESTILO DE LIDERAZGO.....	411
Cuadro 87 CARACTERÍSTICAS POR CADA TIPO DE LÍDER	412
Cuadro 88 MATRIZ DE RESULTADOS.....	416
Cuadro 89 ACTIVIDADES CRÍTICAS QUE PUEDEN RETRASAR EL PROYECTO	418
Cuadro 90 CARACTERIZACIÓN DE LOS RIESGOS.....	420
Cuadro 91 DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGO	421
Cuadro 92 MATRIZ DE RIESGO	426
Cuadro 93 ESCALAS NUMÉRICAS POR OBJETIVOS	431
Cuadro 94 COSTO DE RIESGOS POR PAQUETE DE TRABAJO.....	432
Cuadro 95 COSTO DE RIESGOS POR PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.....	433
Cuadro 96 PLAN DE ACCIÓN A SEGUIR.....	436
Cuadro 97 CRONOGRAMA DE UN CICLO DE FUNCIONAMIENTO.....	445

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 TAXONOMÍA DE CIENCIAS Y SISTEMAS	6
Tabla 2 CLASIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA PYME	56
Tabla 3: COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO DE EXCELENCIA E ISO 9001- 2015.....	82
Tabla 4: OPORTUNIDADES DE MEJORARA DE UN MODELO DE EXCELENCIA.....	83
Tabla 5 PYMES POR SECTOR.....	95
Tabla 6 NUMERO DE EMPRESAS REQUERIDAS POR SECTOR	95
Tabla 7 RESUMEN DE EMPRESAS A MUESTREAR POR SECTOR.....	96
Tabla 8 FORMULARIO DE PREGUNTAS USADO PARA DIAGNOSTICO.....	106
Tabla 9: IDENTIFICACIÓN DE LA CALIDAD PROMEDIO Y BRECHAS DE LAS PYMES	115
Tabla 10 IDENTIFICACIÓN DE BRECHA GLOBAL POR TAMAÑO Y CRITERIO.....	117
Tabla 11 BRECHA DE LA PEQUEÑA EMPRESA POR SECTOR Y CRITERIO.....	118
Tabla 12 BRECHA DE LA MEDIANA EMPRESA POR SECTOR Y CRITERIO.....	118
Tabla 13 INVOLUCRADOS Y TIPO DE AYUDA HACIA LAS PYMES	119
Tabla 14 ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “ES CALIDAD”.....	123
Tabla 15 PROGRAMAS VIGENTES DE FORMACION PROFESIONAL	133
Tabla 16 PONDERACIONES.....	146

Tabla 17 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS POR MEDIO DE CRITERIO DE EVALUACIÓN.....	147
Tabla 18 IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES SEGÚN RESULTADOS.....	149
Tabla 19 PLAZO DEL CRÉDITO Y PERIODO DE GRACIA MÁXIMO.....	166
Tabla 20 PLAZO DEL CRÉDITO, TASA DE INTERÉS Y TASA DE INTERÉS MORATORIA ANUAL.....	167
Tabla 21 PLAZO DEL CRÉDITO Y PERIODO DE GRACIA MÁXIMO.....	167
Tabla 22 PLAZO DEL CRÉDITO Y TASA DE INTERÉS.....	168
Tabla 23 PLAZO DEL CRÉDITO Y DESTINOS.....	169
Tabla 24 TABLA DE PONDERACIONES.....	175
Tabla 25 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS POR MEDIO DE CRITERIO DE EVALUACIÓN.....	176
Tabla 26 IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES SEGÚN RESULTADOS.....	178
Tabla 27 PROMEDIO DE PUNTAJES OBTENIDOS POR LA PEQUEÑA EMPRESA.....	185
Tabla 28 FORTALEZAS Y DEBILIDADES PEQUEÑAS EMPRESAS.....	185
Tabla 29 PROMEDIO DE PUNTAJES OBTENIDOS POR LA MEDIANA EMPRESA.....	191
Tabla 30 FORTALEZAS Y DEBILIDADES MEDIANA EMPRESA.....	191
Tabla 31: ELEMENTOS DEL SISTEMA ES CALIDAD.....	207
Tabla 32 ELEMENTOS DEL SISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	208
Tabla 33: ELEMENTOS DEL SISTEMA INSTITUCIONES FINANCIERAS.....	209
Tabla 34: ELEMENTOS DEL SISTEMA PYMES.....	209
Tabla 35: ELEMENTOS DEL SISTEMA MODELO PARA PYMES.....	211
Tabla 36: OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.....	218
Tabla 37 DESCRIPCIÓN DE INDICADORES PARA DIVISIÓN.....	243
Tabla 38 DESCRIPCIÓN DE INDUCTORES PARA DIVISIÓN.....	251
Tabla 39 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REPRESENTADAS EN LA SIMULACIÓN.....	319
Tabla 40 TABLA DE DATOS TIEMPO TOMADOS PARA SIMULACIÓN.....	320
Tabla 41 RECURSOS NECESARIOS PARA BRINDAR EL SERVICIO.....	342
Tabla 42 RECURSOS CON MAYOR DEMANDA.....	343
Tabla 43 TABLA RESUMEN PAPELERÍA.....	352
Tabla 44 TABLA RESUMEN CAPITAL DE TRABAJO.....	352
Tabla 45 TABLA RESUMEN DE INVERSIÓN TOTAL.....	352
Tabla 46 INVERSIONES FIJAS PARA UN PERIODO DE 10 AÑOS.....	353
Tabla 47 PRORRATEO DE LOS SALARIOS POR SUBPROCESO.....	353
Tabla 48 TABLA RESUMEN DE COSTOS POR PROCEDIMIENTO.....	354
Tabla 49 DATOS COMPARATIVOS DEL BONO ALEMÁN.....	370
Tabla 50 DATOS COMPARATIVOS DEL BONO AMERICANO.....	370
Tabla 51 DATOS PRINCIPALES PARA CONOCER LA VAN.....	372
Tabla 52 DATOS PARA ENCONTRAR EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	374
Tabla 53 DATOS PRINCIPALES PARA ENCONTRAR EL RATIO BENEFICIO COSTO.....	375
Tabla 54 PLAZAS Y SUELDOS OFRECIDOS PARA PUESTOS DE LA NUEVA DIVISIÓN.....	379

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: NIVEL DE CALIDAD PYMES RESPECTO A LA EXCELENCIA.....	116
Grafico 2 DIAGRAMA PARETO FORTALEZAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	188
Grafico 3 DIAGRAMA PARETO DEBILIDADES PEQUEÑA EMPRESA.....	188
Grafico 4 DIAGRAMA PARETO FORTALEZAS MEDIANA EMPRESA.....	194
Grafico 5 DIAGRAMA PARETO DEBILIDADES MEDIAN EMPRESA.....	194
Grafico 6: INCREMENTO MEDIO EN VALOR-ACCIÓN EN BOLSA.....	364
Grafico 7: INCREMENTO MEDIO EN MEDIOS DE VENTAS.....	364
Grafico 8: INCREMENTO MEDIO DE COSTOS.....	364
Grafico 9: TENDENCIA DEL BONO ALEMÁN.....	369
Grafico 10: TENDENCIA DEL BONO AMERICANO.....	370
Grafico 11: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA.....	376

INTRODUCCIÓN

El Salvador es uno de los países más emprendedores de Latinoamérica, pero lamentablemente la mayoría de empresas emprendedoras pequeñas y medianas no llegan a una etapa de madurez en el tiempo y terminan cerrando operaciones por diversas causas. En la presente investigación se detallan los motivos identificados como diagnóstico de las PYMES en EL Salvador.

Inicialmente se presenta la metodología a seguir en la investigación, en la que señala toda la información secundaria y los marcos de referencia que deben ser estudiados previamente para conocer el ambiente en el que se desenvuelven las PYMES.

Dentro del marco teórico se encuentran todas las definiciones esenciales para conocer a cerca del tema desde que es sistema hasta la definición de un Modelo para una Gestión de Excelencia. Dentro del marco normativo se encuentran todos los datos sobre la legislación de las instituciones estudiadas que velan por la calidad en el país, entre ellas están: ES CALIDAD, ONS y CNC, en este apartado se detallan los conceptos y procesos para optar a mejorar la calidad y obtener certificaciones. Dentro del marco contextual se encuentra la investigación acerca de las PYMES, las instituciones que pueden proporcionarles ayuda, las principales problemáticas identificada en otros países de Latinoamérica, una muestra de los principales modelos para PYMES que se han implementado recientemente en algunos países, mostrando los puntos de similitud entre esos modelos y el actual Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia.

Luego de recaudar suficiente información secundaria, se plantea el siguiente paso de la investigación de modo sistémico, es decir se identifican los agentes principales que intervienen en el nivel de calidad actual de las PYMES para poder alimentar de información el nuevo modelo, el primer sistema es definido como ES CALIDAD, el segundo como Instituciones de Formación Profesional, el tercero como las Instituciones de Apoyo Financiero, el cuarto es el sistema conformado por todas las PYMES del país y el ultimo sistema es el que está en formación, el sistema que detalla el funcionamiento del modelo para PYMES.

Después, con la información de cada sistema, recopilada mediante encuestas y entrevistas se sintetiza la información para lograr generar una guía de autoevaluación que mostrará el nivel de calidad que se tiene actualmente en las PYMES. Los resultados de esta guía darán pauta para identificar los puntos fuertes y puntos débiles de forma general en cada sector productivo tanto de las pequeñas como de las medianas.

Para el análisis se utilizaran técnicas como diagrama de Pareto para priorizar las fortalezas y debilidades más representativas que tienen las PYMES, luego se analizarán los aspectos internos y externos mediante la técnica FODA. Como resultado del FODA se generaran estrategias que ayuden a mejorar sistemáticamente el nivel de calidad actual de las PYMES.

Para resolver las problemáticas identificadas, el diseño del modelo de Gestión consta de tres fases principales, en la primera fase denominada Organización y Planificación, donde se describen las características de la estructura organizativa propuesta para ES CALIDAD para el manejo del proceso de evaluación con base al Modelos para una Gestión de

Excelencia dirigido a las PYMES y el cuadro de mando integral donde se describen los indicadores que se derivan de las líneas estratégicas que se persiguen para establecieron los mecanismos que permitan dar el seguimiento y control de los procesos con el objetivo de medir sus resultados en relación a los planes adoptados y diagnosticar las desviaciones a las referencias establecidas.

En la segunda fases, se describe toda la base del modelo conformada por los “Procesos” es por ello que se menciona sobre la identificación, levantamiento y modelamiento de los diferentes procesos y procedimientos de la División, a través del diseño del Manual de Procedimientos, y la guía de registro.

El establecimiento de un Sistema de indicadores que contiene la información necesaria para el cálculo de cada indicador y los estándares que faciliten el análisis del resultado obtenido, dando apoyo a esta fase se diseñó una base de datos que permita almacenar la información en un Sistema de Información Administrativo, para posteriormente ser analizada a través.

La tercera fase del diseño denominada Sistema de Información Administrativa, en el cual se incluye toda la documentación respectiva al modelo de forma virtual, que faciliten el análisis del resultado obtenido, dando apoyo a esta fase se diseñó una base de datos que permita almacenar todos los datos del Sistemas de gestión implementado para desarrollar el proceso de evaluación, que facilita el manejo de información y respuesta rápidas ante posibles problemas desarrollados

Para finalizar se presenta el sistema inversiones del proyecto en el que se resaltan los costos en los que se incurriría la adopción del nuevo modelo, además del análisis sobre los beneficios y flujos de efectivos que se proyectan tendrán en los periodos siguientes, luego se realizan las evaluaciones financieras pertinentes para conocer cómo serán las relaciones entre los beneficios, costos, inversiones y tiempos de recuperación de la inversión hecha, siguiendo con las evaluaciones socioeconómicas que muestran la contribución a la sociedad y la economía que se presentará con la implementación del nuevo modelo y finalizando con el plan de implementación que debe utilizarse para lograr echar a andar el proyecto.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Modelo de Sistema de Gestión para la Oficina Administradora del Premio Salvadoreño de la Calidad, con el fin de fortalecer la Calidad de la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES) mediante la propuesta de una unidad organizativa que gestione un conjunto de guías, procedimientos, políticas y manuales para brindar un servicio que permita diagnosticar y aprovechar sus oportunidades de mejora en la búsqueda de la excelencia

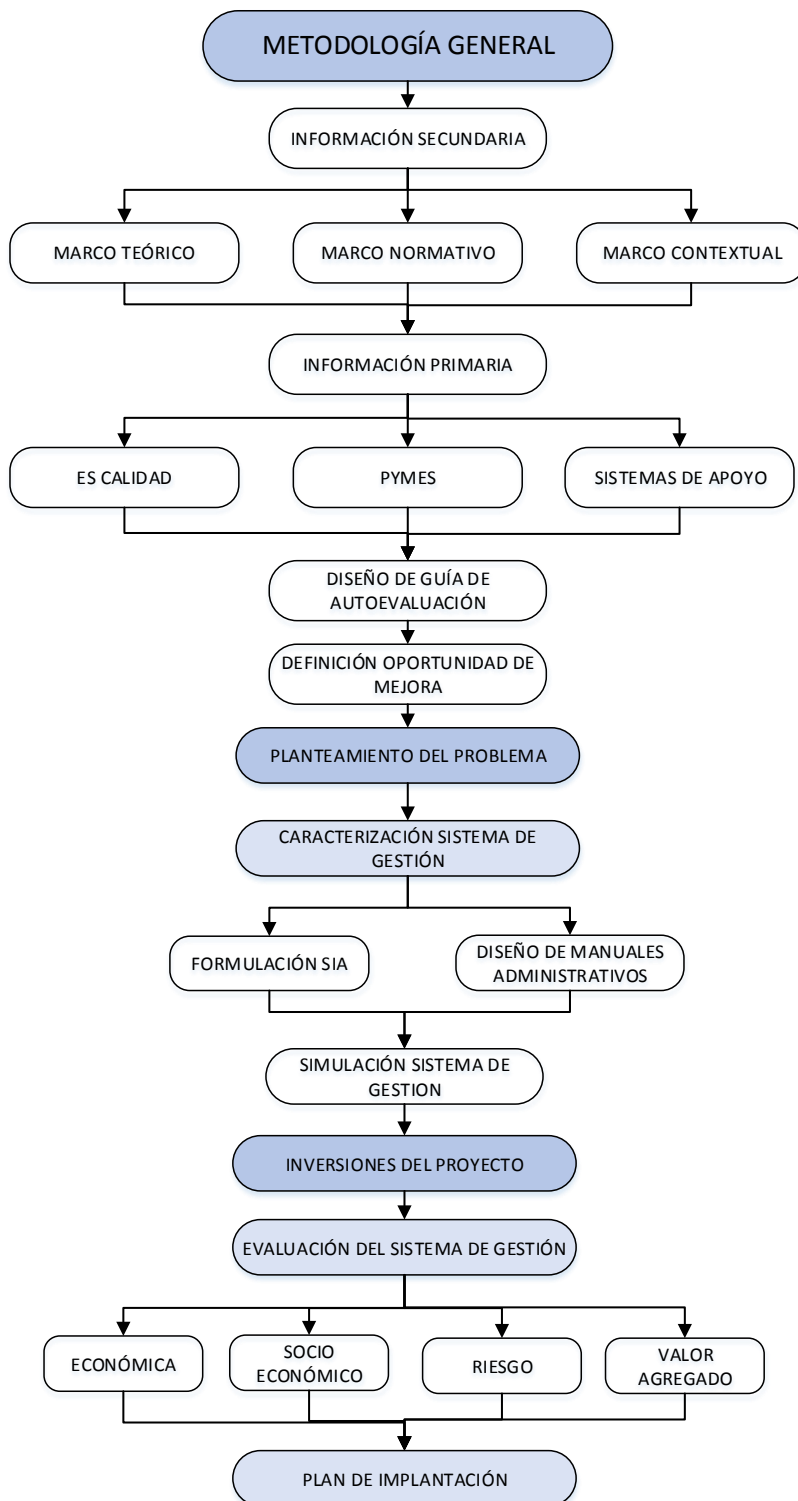
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer los antecedentes, estructura y beneficios que ofrecen los Sistemas de Gestión de Calidad y Modelos de Excelencia, describir la manera como estos son aplicados por las PYMES mediante la elaboración de los marcos teórico, normativo y contextual.
2. Construir un inventario de organizaciones que proporcionen recursos para el desarrollo de la calidad en El Salvador, de tal manera que permita fomentar la cultura de mejora continua en las PYMES y disminuir las brechas identificadas actualmente.
3. Diseñar la guía de autoevaluación y determinar de forma cuantitativa el nivel de cumplimiento actual en base a la guía de las PYME´s seleccionadas como muestra, presentando la problemática existente en la Calidad, a fin de diseñar documentos y acciones necesarias acorde al Modelo para una Gestión de Excelencia.
4. Identificar los factores internos y externos que afectan el desempeño de calidad en las organizaciones, formulando oportunidades de mejora en las PYMES por medio del análisis de la información, representando el compromiso actual de las organizaciones con la calidad.
5. Describir los procesos estratégicos, misionales y apoyo que involucra el sistema de gestión de la *“División de evaluación para la gestión de PYMES”*, así como también definir una estructura organizativa propuesta, que permitan conocer las actividades involucradas y los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.
6. Gestionar la información del modelo y de las PYMES, por medio del diseño del Sistema de Información Gerencial que racionalmente integre la información por medio de instrumentos y métodos formalizados para facilitar la toma de decisiones.
7. Diseñar formatos de instrumentos y manuales que contribuyan a la formalización de los procesos tanto estratégicos, operativos como de apoyo en las PYMES para tener bases que fundamenten en un futuro la mejora realizada desde la adopción del modelo.
8. Definir indicadores de gestión que permita a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de las acciones de mejora implementadas para reconocer los logros conquistados como su potencial para el futuro.

9. Diseñar un plan de implementación para determinar las actividades y los tiempos necesarios para la implementación del Sistema de Gestión propuesto en la Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad en El Salvador.
10. Realizar una evaluación económica del proyecto para reflejar los beneficios económicos que obtendrá la Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad (ES CALIDAD) con la implementación del Modelo de Sistema de Gestión.
11. Determinar una evaluación de riesgos y de valor agregado del Modelo de Sistema de Gestión a ES CALIDAD, las medianas y pequeñas empresas y a la sociedad en general.

I. METODOLOGÍA GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Ilustración 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Pre- diagnóstico

INFORMACIÓN
SECUNDARIA

II. MARCO TEÓRICO

A. SISTEMA

1. Definición de sistema

En la actualidad, la Sociedad Española de Sistemas Generales (SESGE), con sede en Madrid, ha recopilado las definiciones modernas del concepto de sistema y en el documento intitulado "Conceptos Básicos" se mencionan las siguientes:

"Un sistema se define como todo conjunto de variables que elige un observador de entre las disponibles de la máquina real". Ashby distingue entre sistemas empíricos, y epistemológicos o teóricos. Considera el conjunto de "todos los sistemas concebibles" y estima que es necesario desarrollar "una lógica rigurosa de los sistemas".¹

"Un sistema, es un dispositivo que acepta una o más entradas y genera una o más salidas".²

"La teoría general de sistemas es, a la vez, un lenguaje, juntamente con las matemáticas, la semiótica y la semántica, serán los instrumentos trans-disciplinarios más generales, puesto que nos permiten expresar, medir e interpretar en Universo y el Hombre".³

Para sintetizar puede decirse que un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. La sociedad está rodeada de sistemas. Por ejemplo, cualquier persona experimenta sensaciones físicas gracias a un complejo sistema nervioso formado por el cerebro, la medula espinal, los nervios y las células sensoriales especializadas que debajo de la piel; estos elementos funcionan en conjunto para hacer que el sujeto experimente sensaciones de frío, calor, comezón, etc. Las personas se comunican con el lenguaje, que es un sistema muy desarrollado formado por palabras y símbolos que tiene un significado para el que habla y para quienes lo escuchan. El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo, Muir citado en Puleo (1985) que dijo: **"Cuando tratamos de tomar algo, siempre lo encontramos unido a algo más en el Universo"**.

Puleo define sistema como:

"Un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo".

Una organización es un sistema. Sus componentes: mercadotecnia, manufactura, ventas, investigación, embarques, contabilidad y personal, trabajan juntos para crear utilidades que beneficien tanto a los empleados como a los accionistas de la compañía. Cada uno de estos componentes es a su vez un sistema. El departamento de contabilidad, por ejemplo, quizá esté formado por cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación y auditoría entre otras.

¹ Ashby, W.R. Deeing for a Brain. John Wiley

² Drenick, Fox, J. System Theory. Polytechnic Press

³ Rodríguez, R. Análisis Organizacional

2. Sub sistema

Cada una de esas partes del sistema posee sus propias características y condiciones y, por lo mismo pueden ser consideradas como un subsistema. En consecuencia los subsistemas son pequeños sistemas dentro de sistemas más grandes.

Si al interior del sistema se desarrolla el concepto de subsistema hacia el exterior se encuentra el de súper sistema, esta aproximación lleva implícito el concepto de orden y jerarquía entre los diferentes, aunque semejantes sistemas. Lo más importante de esta jerarquía es que los sistemas inferiores se encuentran contenidos en los superiores, este es el principio de recursividad.

Sobre la idea de recursividad se puede pensar en la organización como el sistema que se encuentra inmerso en un súper sistema llamado entorno, y que además cuenta con subsistemas que se pueden identificar con los departamentos, áreas funcionales o elementos interrelacionados. De esta manera se puede observar que al pasar de un súper sistema al sistema y de este a los subsistemas los estudios administrativos van de lo general a lo específico.

3. Teoría general de sistemas

El análisis de sistemas se puede utilizar en las organizaciones cuando se consideran a éstas como una **estructura de relaciones donde se da solución a los problemas**. Las decisiones relativas a la solución de los problemas en la organización deben surgir de una evaluación integral de los problemas que se analizan y en última instancia por su complejidad total.

Los métodos particulares para el mejoramiento de las funciones de solución a los problemas sólo tienen importancia si la organización adopta la posición de analizarse totalmente como un **sistema integral**.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Por los tanto la teoría general de sistemas: *“Es un método que nos permite unir y organizar los conocimientos con la intención de una mayor eficacia de acción”*.

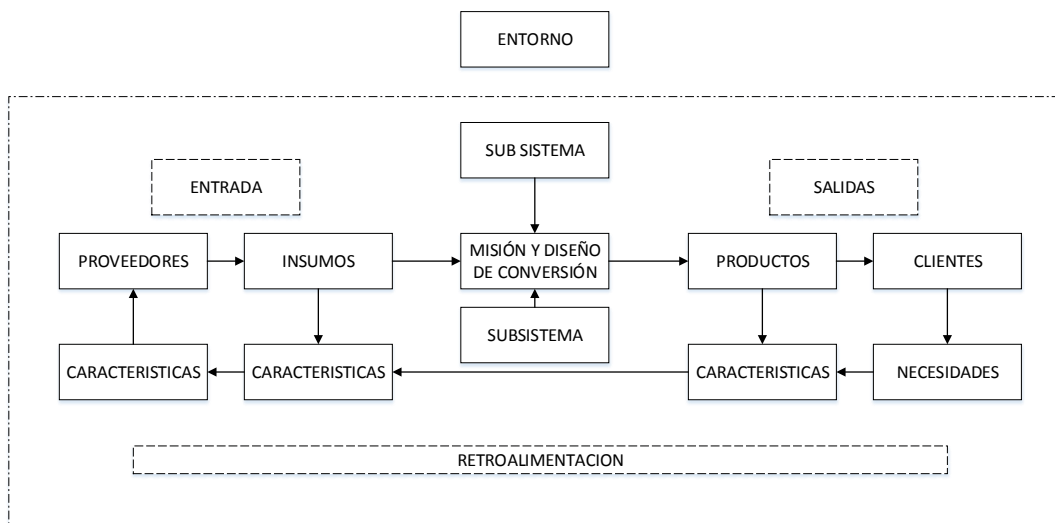
Engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado así como las interacciones que existen entre los elementos y la interdependencia entre ambos.

4. Elementos de un sistema

La organización como un sistema orientado a la calidad identifica las entradas, las salidas y el diseño de conversión.

El enfoque permite caracterizar al sistema de acuerdo con Churchman: objetivos del sistema total (misión), entorno, recursos (subsistemas), componentes (procesos y procedimientos de los subsistemas) y la administración.

Ilustración 2 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA, CONSIDERANDO LAS ENTRADAS Y LAS SALIDAS DEL MISMO, ASÍ COMO LAS CARACTERÍSTICAS PROPUESTAS POR CHURCHMAN.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

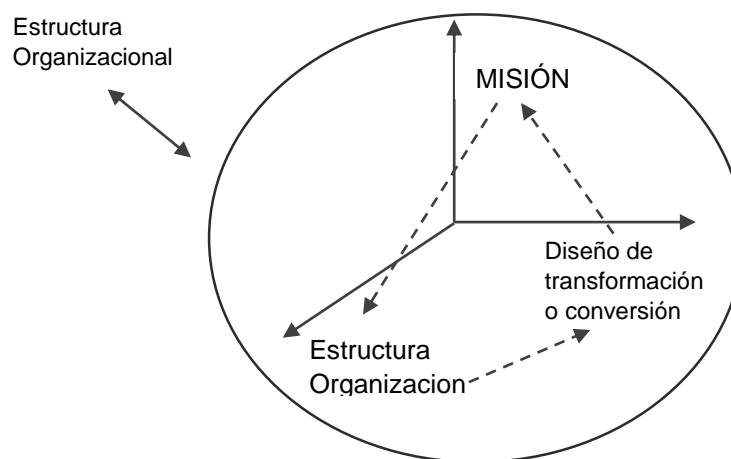
- a) **Objetivos del sistema total:** Se define por objetivos del sistema a aquellas metas o fines hacia los que el sistema tiende. Por lo que la búsqueda de metas o teología es una de las características de los sistemas. Es importante la distinción entre objetivos reales y objetivos establecidos del sistema. Para su diferenciación propone la utilización del principio de primacía.
- b) **Recursos (sub-sistema):** Son los medios que el sistema dispone para la realización de las actividades necesarias para el logro de sus metas. Los recursos están dentro del sistema y contrariamente al entorno incluyen todo aquello que el sistema puede cambiar y utilizar en beneficio propio.
- c) **Componente:** Son los trabajos o actividades que el sistema debe efectuar para el logro de los objetivos.
 1. *Entradas:* Las entradas se definen como el componente impulsor o iniciador con el cual funciona el sistema.
 2. *Proceso:* Es la actividad que posibilita la transformación del insumo en un producto útil y adecuado para el cumplimiento de los objetivos del sistema.
 3. *Salida o producto:* Es el resultado del proceso que se espera supla una necesidad específica.
- d) **Retroalimentación:** Se define como una función del sistema que compara el producto con un criterio y devuelve cierta información que contribuye a la mejora del proceso a través de la generación de nuevos insumos.
- e) **Ambiente:** El medio ambiente está formado por todas las variables externas al sistema que lo afectan de una marea directa o indirecta y que tiene un impacto en los resultados que este obtiene.

- f) **Administración:** Para la administración de los sistemas se incluyen dos actividades: planeación y control. La planeación del sistema considera todos los aspectos del sistema antes identificados: metas, objetivos, entorno, utilización de recursos y sus componentes o actividades. El control considera el examen y ejecución de planes y la planeación para el cambio. Asociado al concepto de planeación y control se introduce el de realimentación o flujo de información⁴.

5. Características de los sistemas

La organización como un sistema, definido por la interrelación de tres vectores que orientan, estructuran las relaciones, diseñan y producen los productos en procesos definidos por las necesidades de los clientes,⁵ permite visualizar las características asignadas por la teoría general de sistemas. Entre las que encontramos a:

Ilustración 3 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRES VECTORES.



FUENTE: EL ENFOQUE DE ANÁLISIS DE SISTEMAS Y LA ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD, LUIS ALFREDO VALDÉS HERNÁNDEZ INVESTIGADOR DE LA DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNAM.

- **Interrelación e interdependencia**, de objetos, atributos y eventos se hace patente en la dependencia existente entre entorno, misión, estructura organizacional, diseño de transformación y las necesidades de los clientes.
- **Holístico:** está presente porque la organización es un ente indivisible como indica Blaise Pascal cuando afirma: “Encuentro imposible conocer las partes sin el conocimiento del todo; como también imposible es conocer el todo sin el conocimiento específico de las partes”.
- **Búsqueda de metas:** la organización tiene una meta real que es la de proporcionar satisfactores a sus clientes, lo cual queda plasmado en la misión o razón de ser de la organización. Ésta puede cambiar en el tiempo, pues las necesidades de los clientes también son cambiantes ya que se ven transformadas en un entorno turbulento; es decir, aquel en el que la velocidad con que se presentan cambios es

⁴ FUENTE: C.W. Churchman, El enfoque de sistemas.

⁵ FUENTE: Luis Alfredo Valdés Hernández, “El sistema tecnológico en las organizaciones y su administración”, en Contaduría y Administración, pp. 35-50.

mayor que la velocidad con la que se presentan soluciones; como reconoció Heráclito⁶ todo cambia en la plenitud del tiempo.

- **Entradas y salidas:** en la organización orientada a la calidad las salidas son los resultados del proceso de transformación diseñado para obtener productos (satisfactores) con características suficientes y necesarias para cubrir las necesidades de los clientes; en las entradas se ubican los elementos sobre los cuales se aplican los recursos.
- **Proceso de transformación:** el diseño del proceso de transformación o conversión está delimitado por las necesidades de los clientes que, además, estructuran a la misión de la organización y orientan a las metas de la misma.
- **Jerarquía:** existe un orden diferenciado entre el entorno (supersistema), organización (sistema) y las áreas o departamentos de la misma (subsistemas), cumpliendo así el principio de la recursividad.
- **Diferenciación:** los diferentes departamentos o áreas de la organización tienen misiones que aun cuando estén orientadas por la misión general de la organización son diferentes entre sí, lo cual permite al sistema responder rápidamente a los cambios del entorno.
- **Entropía:** incertidumbre y desorden son conceptos relacionados; la organización como sistema muestra una alta o baja entropía (el aumento de entropía está relacionado de manera directa por las interacciones entre el entorno y la organización). Reducir la entropía significa disminuir la cantidad de incertidumbre presente lo cual se logra mediante la obtención y manejo de la información pertinente a la solución de problemas propios del sistema.
- **Sinergia:** Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema.
- **Retroalimentación:** Los sistemas mantienen un constante intercambio de información.
- **Homeostasis:** Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable.
- **Morfogénesis:** Todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

6. Clasificación de los sistemas

Las propiedades de los sistemas y diferencias en su dominio, pueden estudiarse en el contexto de una taxonomía que considera a la teoría general de sistemas como una ciencia general a la par de las matemáticas y la filosofía.

⁶ FUENTE: Citado por Jordan N., "Algunas reflexiones sobre el sistema", en Análisis de sistemas.

Tabla 1 TAXONOMÍA DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Ciencias Generales	TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS, MATEMÁTICAS, FILOSOFÍA			
	Teoría de sistemas "rígidos"		Teoría de sistemas "flexibles"	
Ciencias Especializadas	Ciencias físicas	Ciencias de la vida	Ciencias del comportamiento	Ciencias Sociales
	Física Química Geología Etc.	Biología Botánica Zoología Etc.	Antropología Ciencias Políticas Psicología Sociología	Ciencias del comportamiento aplicada Economía Educación Ciencias de la Administración Etc.
Tipos de sistemas	Marcos de referencia	Células	Humanos	
	Aparatos de relojería	Plantas	Sistemas y Organizaciones sociales	
	Termostatos	Animales		

Propiedades	Sistemas no vivientes	Sistemas Vivientes
	Con o sin retroalimentación	Sistemas Abiertos
		Sistemas Abstractos
	No viviente concreto	Sistemas Vivientes concretos
	Simplicidad organizada	Complejidad organizada
	Sistemas en donde son de interés los antecedentes (causalidad)	Sistemas donde son de interés las consecuencias (categorías teleológicas limitadas)

FUENTE: TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS JOHN P. VAN GIGCH. TRILLAS. MÉXICO.

7. Estudio de Sistema

McGrath observa que al menos existen tres aspectos importantes por considerar en los problemas de investigación de sistemas:

1. El sistema mismo y sus partes.
2. La actuación del sistema en relación con sus propósitos u objetivos.
3. El ambiente del sistema: el medio en que se inserta y en que opera.

Además, determina que la investigación del sistema requiere de la obtención de información acerca de las variables (propiedades o características) importantes provenientes de cada uno de los tres aspectos antes citados del problema de investigación de sistemas. Las

variables del sistema se refieren a propiedades descriptivas de la entidad que constituyen el objeto definido del estudio y son:

- a) Descriptivas (acerca del sistema total, del subsistema principal o de los componentes del sistema),
- b) De actuación (acerca de los objetivos o propósitos generales, de las funciones y principales clases de acciones requeridas para la realización de los objetivos o de los requerimientos de actuación dimensionando las acciones),
- c) Ambientales, son aquellas que se refieren a propiedades de los alrededores del sistema que influyen sobre éste y afectan su actuación.⁷

Los objetos del sistema son el insumo, el proceso, el producto, la retroalimentación y las restricciones.⁸

- El **insumo** proporciona energía y puede cambiar la operación de un proceso dado.
- El **resultado** final del proceso se conoce como producto.
- La **interconexión** o relación existente entre los sistemas determina la continuación de los procesos; es decir, el producto de un proceso puede ser el insumo de algún otro proceso. Cada insumo de un sistema es también el producto de algún otro sistema, y a la inversa. Aislar un sistema en el mundo real significa indicar todos los procesos que generan un producto dado.

En cada sistema hay tres subprocesos separados que pueden distinguirse por los papeles respectivos que desempeñan en el todo: el proceso básico, la realimentación y la restricción.

- El **proceso** básico transforma el insumo en producto.
- La **retroalimentación** ejecuta varias operaciones: compara el producto real con un objetivo (producto modelo) e identifica las diferencias, evalúa el contenido y la importancia de esta diferencia, elabora la solución y, finalmente, la aplica en el proceso básico para lograr el objetivo.
- La **restricción** consiste en las metas (objetivos) del sistema y sus limitaciones, es decir, las condiciones limitantes impuestas al objetivo. El comprador del producto del sistema es el que inicia las restricciones porque él es quién utiliza el producto. Esta restricción limita los productos del sistema condicionándolos para que en última instancia puedan corresponder a las demandas del usuario. Las limitaciones deben ser compatibles con las metas.

8. Evaluación de un sistema

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

⁷ FUENTE: Joseph E McGrath., Peter G. Nordlie, W.S. Vaughan, "Marco descriptivo para la comparación de los métodos de investigación de sistema", en Análisis de sistemas

⁸ FUENTE: S.P. Nikoranov, "Análisis de sistemas: etapa del desarrollo de la metodología de la solución de problemas en los Estados Unidos", en Análisis de sistemas, p.151.

- **La eficiencia:** Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
- **La efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.
- **La eficacia:** valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado

9. Procesos de mejora continua

La mejora continua es un proceso iterativo que inicia con la determinación del sistema existente para pasar a la identificación del subsistema sustantivo y sus procesos clave, llegando así al nivel de operaciones responsables de integrar al producto aquellas características que le son necesarias para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Esta caracterización permite establecer las unidades de medida de actuación del sistema. Con el diferencial encontrado entre las necesidades de los clientes y las características de los productos ofrecidos se inicia el proceso de mejora continua.

Nikoranov propone una metodología para la solución de problemas con base en el análisis de sistemas que consiste en:

1. Descubrimiento del problema.
2. Evaluación de su importancia.
3. Definición de objetivos y restricciones.
4. Definición de criterios.
5. Determinación de la estructura del sistema existente.
6. Determinación de los elementos defectuosos (del sistema existente) que impiden el logro de un objetivo asignado.
7. Evaluación de su importancia relativa respecto de los productos del sistema, determinada por los criterios establecidos.
8. Determinación de la estructura necesaria para una elección de alternativas.
9. Determinación del proceso de búsqueda de la solución.
10. Selección de alternativas para la búsqueda de la solución.
11. Construcción de un modelo para escoger entre alternativas.
12. Encuentro de la solución.
13. Evaluación de la compatibilidad de la solución con los objetivos y restricciones originales.
14. Evaluación de los resultados derivados del encuentro de la solución.⁹

⁹ FUENTE: Nikoranov, op. cit., p.153

B. GESTIÓN

1. Definición de gestión

Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Además se define como: “El conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.”

Según Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como: “La disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Según Gaynor (1999) se define como:

“Proceso de integración de recursos y de infraestructura de la unidad de negocios en el logro de propósitos, objetivos, estrategias y operaciones definidas”.

Según Malaver (2000) se define como:

“Acción relacionada con los niveles de dirección de las organizaciones y que implica procesos decisivos en el manejo de recursos para lograr unos objetivos determinados”.

2. Gestión Empresarial

Según el diccionario de la Real Academia Española, **Empresa** es la *“entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.”*

Por otro lado, en su acepción más simple, significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando elementos y servicios que brinden bienestar a cambio de una retribución que compense el riesgo, los esfuerzos y la inversión de los empresarios.

Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión: Internet y las Nuevas Tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, etc.

Estos elementos que, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos mejorando así la competitividad y los resultados empresariales. Estos conceptos pueden ser especialmente importantes en un momento como el actual, la empresa ha de optimizar la gestión de sus recursos.

a) Características de la Gestión Empresarial

Para que el desempeño de la gestión empresarial sea eficiente debe de cumplir ciertas características como son: Ser sistemática, analítica y cuantitativa.

A continuación se describirán estas características:

- **SISTEMÁTICA**

Tiene que ser sistemática por que consiste en un método específico y con frecuencia, secuencial para abordar un problema, suministrar información para tomar una decisión o mejorar la eficiencia operacional. Es necesario que exista una secuencia lógica de pasos ya establecidas para afrontar una situación. Proporciona un marco de referencia dentro del cual los gerentes pueden ejercitar sus habilidades de manera más ordenada y con fines determinados.

- **ANALÍTICA**

Tiene que serlo en dos sentidos. En primer lugar, teniendo en cuenta la sistematización y la cuantificación es necesaria para tratar cada aspecto de la situación y para alcanzar un resultado final.

En segundo lugar, someten situaciones complejas a un examen severo y sistemático y las revuelven dentro de sus elementos claves. El análisis ofrece información a los gerentes que les permite formarse juicios dentro de un marco de referencia claramente definido, y en un contexto concreto.

- **CUANTITATIVA**

Parte de la eficacia de la gestión empresarial se mide en términos numéricos o financieros. La mayor parte de las decisiones gerenciales encierran factores financieros, y por ello los informes de rendimiento, los pronósticos, los planes, los controles están apoyados en valores monetarios que sirven para comparar los resultados con los presupuestos o las metas establecidas. Esta característica ayuda a seleccionar la mejor opción entre las diferentes alternativas que se tengan.

3. Tipos de gestión en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa

La función de gestión empresarial es adaptar a la empresa a las distintas situaciones por las que va pasando en su continua evolución y desarrollo.

Para mejor claridad de la ubicación de la gestión dentro del concepto de empresa como sistema integrado se hará uso de la pirámide de gestión.

Ilustración 4 PIRÁMIDE DE LA GESTIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

a) Alta Dirección

En éste nivel se realiza una gestión de tipo estratégico, analizando la empresa como un todo y definiéndose acá como un propósito, misión, objetivos generales y políticas, así como la interacción con el medio ambiente. Este nivel se compone de un número relativamente pequeño de ejecutivos, puede ser solamente uno, esto varía según el tamaño y necesidad de la empresa y su responsabilidad es la administración total de ésta. La gestión realizada en éste nivel orientará a la empresa al éxito o fracaso, dependiendo del acierto con que se desempeñen las actividades correspondientes a la alta dirección. En éste nivel se evalúa si la organización está haciendo las cosas bien y como puede ser más efectiva en lo que hace.

b) Mandos Superiores

La gestión que se realiza en éste nivel es de tipo logística, elaborando y definiendo reglas, programas, presupuestos, pronósticos, etc. Además se genera información que sirve de apoyo a la alta gerencia para la toma de decisiones. Este nivel puede estar conformado por uno o más niveles en donde se dirigen las actividades de otros administradores mediante las cuales se ponen en ejecución las políticas de las compañías y a veces también se dirigen las actividades de los operarios.

c) Mandos Intermedios

La gestión que se lleva a cabo en este nivel es de tipo táctico y va dirigida hacia la labor operacional. Algunas de las herramientas que se utilizan para mejorar la gestión son: rotación de puestos, balance de línea, programas específicos de producción y otros de este tipo. También existe un control más directo sobre el desarrollo de las operaciones, y la labor en general es más operacional o persuasiva, puesto que es necesario comprender y motivar a las personas.

d) Nivel De Operativo

Este nivel pertenecen los empleados operativos de una empresa. Acá se genera la información que llega en forma depurada a los mandos superiores.

4. Proceso de gestión

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar, que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

- **Planificar**

La función de gestión en la planificación determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación. Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo. Los objetivos de calidad a corto y a largo plazo han de figurar entre los de mayor importancia.

- **Organizar**

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad. La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

- **Liderar**

La función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone liderar influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores. La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

- **Controlar**

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización sea la función de la gestión ajustada a lo planificado.

La función de controlar la gestión requiere tres elementos:

1. Normas definidas de rendimiento.
2. Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
3. Acción de corrección del rendimiento.

C. CALIDAD

1. Definición de calidad

La definición del término calidad es: "Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (UNE-EN-ISO 9000:2005)".

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V.2012. FUNDIBEQ, ratifica la definición anterior de calidad, agregando lo siguiente:

Nota 1: El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Nota 2: "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, como sinónimo de sistema de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad, en su sentido más amplio.

En el contexto de las empresas industriales desde comienzos de siglo, y tal vez antes, se entendía la calidad como:

"El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado". (1)

Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que la norma UNE 66-001 define como:

"La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas"(2).

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa y así actualmente se define como:

"Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general"(3).

Se puede observar que esta última definición engloba conceptualmente a la segunda y ésta a su vez a la primera. En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las empresas han gestionado o administrado la calidad. Así, inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas inspecciones se realizaban en un principio masivamente en el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de fabricación.

En los años 50, y en consonancia con la definición (2), surgió el término "Quality Assurance" que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y que engloba al

"conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos".

Posteriormente, y en relación a la definición (3), han surgido varios términos que podríamos traducir, eliminando pequeños matices entre ellos y simplificando como Calidad Total.

D. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según la publicación de la investigadora Rose, Kenneth H. en el año 2005, describe que gestión de la calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio.

Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

1. Planeamiento de la calidad
2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto o servicio, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

Existe mucha bibliografía referida a la gestión de calidad. En los últimos tiempos, algunos temas han adquirido más protagonismo, sobre todo los referidos a cultura de calidad, la importancia del manejo del conocimiento, el rol del liderazgo para obtener altos niveles de calidad. Algunas disciplinas como los sistemas de pensamiento están logrando corrientes holísticas dentro de la calidad para que la gente, los procesos y productos se tengan en cuenta en forma conjunta en lugar de tratarse como factores independientes que hacen al sistema.

La influencia del pensamiento de calidad se ha extendido a aplicaciones no tradicionales fuera de las paredes de la manufactura, como son algunos sectores de servicios como Ventas, Mercadotecnia y Servicio de atención al cliente.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se define como: *“Una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.”*¹⁰

Los estándares internacionales contribuyen a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios que usamos diariamente. Nos ayudan a asegurar que dichos materiales, productos, procesos y servicios son los adecuados para sus propósitos.

¹⁰ Fuente: Rafael J. Mateo C., Gerente de Proyectos de Suprema Qualitas, Evaluador del Premio de la Calidad para Republica Dominicana y Perú.

Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado **ISO**.¹¹

La familia de normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces.

- **ISO 9000: 2005** - Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.
- **ISO 9001: 2008** - Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.
- **ISO 9004: 2009** - Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).
- **ISO 19011: 2002** - Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

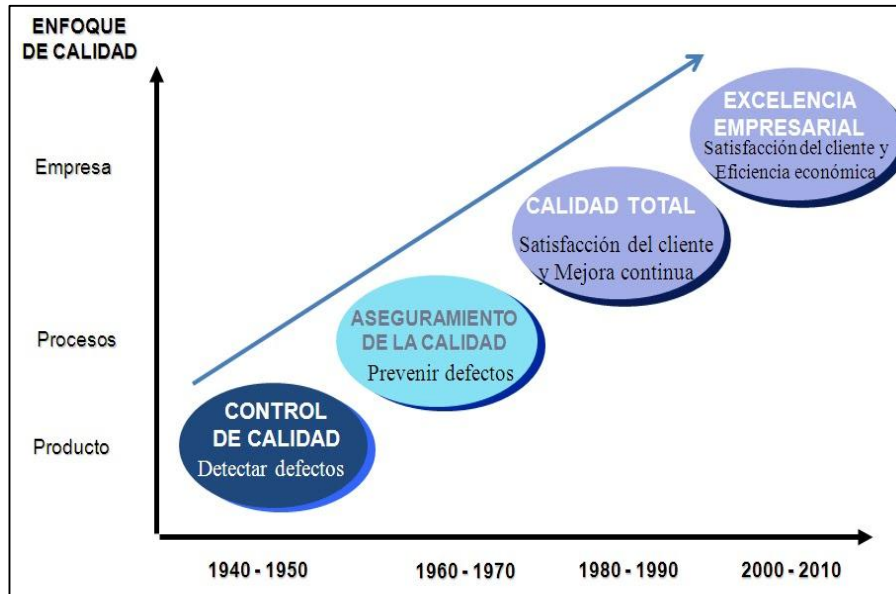
Existen algunos otros estándares como:

- **ISO 14001: 2004** - Define los requerimientos de un Sistema de Gestión Ambiental.
- **OHSAS 18001: 2007** - Es el estándar aplicable en las áreas de seguridad industrial y salud ocupacional. Por sus siglas, Occupational Health and Safety Management Systems (Sistemas de Salud Ocupacional y Administración de la Seguridad)
- **ISO/IEC 27001: 2005** - Estándares que se aplican a los requisitos en cuestiones de seguridad informática y técnicas de seguridad. Implementa requerimientos para el control de: riesgos, ataques, vulnerabilidades e impactos en los sistemas.
- **AS9100(C): 2009** - Sistema de Gestión de Calidad adoptado específicamente para la industria Aeroespacial para satisfacer los requerimientos de calidad de la DOD, NASA y FAA.

¹¹ International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).

En conclusión, los **Sistemas de Gestión de la Calidad** fueron creados por organismos que trabajaron en conjunto creando así estándares de calidad, con el fin de controlar y administrar eficazmente y de manera homogénea, los reglamentos de calidad requeridos por las necesidades de las organizaciones para llegar a un fin común en sus operaciones.¹²

Ilustración 5 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Aunque el termino de sistemas de gestión es relativamente nuevo, se ha encontrado que desde hace muchos siglos los seres humanos hemos asociado en el desarrollo de la actividad laboral conceptos asociados a la calidad, el cual se fue fortaleciendo hasta lo que hoy encontramos como sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión ambiental, sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional, sistemas de gestión y seguridad de la información, entre otros existentes.

¹² Disponible: <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/> ; Consultado: 11 de abril 2016.

1. Evolución de los sistemas de gestión

Cuadro 1 CUADRO RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

N°	SECTOR	AÑO	CARACTERÍSTICAS
1	Civilizaciones Antiguas.	1945 a.C.	Los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aun cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación.
2	Actividad Artesanal (Control de calidad del operario)	---	<ul style="list-style-type: none"> • Gran conocimiento de su trabajo, producto y clientes. • Buscaban hacer las cosas bien a cualquier costo o esfuerzo necesario. • Control individual de cada tarea. • Trabajan basados en su experiencia profesional • Crear productos únicos.
3	Revolución Industrial	1700	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo manual fue reemplazada por la industria y la manufactura. • Altos niveles de producción sin importar la calidad.
4	Segunda Guerra Mundial		<ul style="list-style-type: none"> • Proveer armamento de calidad aceptable. • Asegurar la eficacia del producto sin importar el costo. • Eficacia + Plazo = Calidad • Garantizar la disponibilidad del producto en la cantidad y en el momento preciso. • Bajos estándares de calidad. • Altos niveles de productos defectuosos.
5	Postguerra (Japón)		<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
6	Postguerra (Resto del mundo)		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra. • Producir y producir... cuanto más mejor.
7	Control de la calidad	1940	Definieron técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos, logrando satisfacer las necesidades técnicas del producto
8	Aseguramiento de la calidad "Prevención"	1960	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas y Procedimientos de la Organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos (anticiparse). • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo. • Sistema de gestión de calidad ISO 9000 (1987 por la ISO)

9	Gestión de la calidad total	1980	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua. • Aumentar niveles de calidad.
10	Excelencia empresarial	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad centrada en la Satisfacción de los clientes y eficiencia económica. • Es una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales. <p>Fundamentado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejorar Continuamente. <p>Modelos ampliamente aceptados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BALDRIGE en los Estados Unidos • EFQM en Europa

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Principios de la gestión de calidad

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización. Se enfoca en la mejora continua del desempeño a largo plazo, enfocándose en los clientes y determinando las necesidades de todas las partes interesadas.

Los principios de la gestión de la calidad están descritos en la Norma ISO 9001:2015, publicada el 15 de septiembre de 2015. Estas descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional que justifica la importancia en la organización.

Con la nueva versión de ISO 9001, los tradicionales 8 principios de gestión de la calidad han pasado a ser 7.

Los 7 principios de la gestión de la calidad en los que se basa la familia de normas ISO 9000 a partir de la publicación de ISO 9001:2015 son:

1º Enfoque al cliente

Declaración: La gestión de la calidad está centrada en cumplir los requisitos del cliente y esforzarse en sobrepasar sus expectativas.

Base racional: El éxito sostenido se alcanza cuando organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas de las que dependa. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras tanto de los clientes como de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización.

2º Liderazgo

Declaración: Los líderes de las organizaciones establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones para que el resto de personas se impliquen en la consecución de los objetivos de la calidad de la organización.

Base racional: La creación de la unidad de propósito, la dirección y la implicación hacen posible que una organización alinee sus estrategias, políticas, procesos y recursos con el fin de lograr sus objetivos.

3º Participación del personal

Declaración: Un aspecto muy importante para cualquier organización es que todas las personas que la componen sean competentes y estén facultadas e implicadas en entregar valor.

Base racional: Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante implicar a todas las personas de todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y el aumento de las habilidades y conocimientos facilitan la implicación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.

4º Enfoque basado en procesos

Declaración: El hecho de entender y gestionar las actividades como procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente, hace que se obtengan resultados afines y previsibles de una forma más eficaz y eficiente.

Base racional: El Sistema de Gestión de la Calidad se compone de procesos interrelacionados. Entender cómo este sistema produce los resultados, incluyendo todos sus procesos, recursos, controles e interacciones, permite a la organización optimizar su desempeño.

5º Mejora

Declaración: Para que una organización alcance el éxito se debe poner especial énfasis y centrar sus esfuerzos en la mejora.

Base racional: La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, para que reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y para que cree nuevas oportunidades.

6º Toma de decisiones basada en la evidencia

Declaración: Las decisiones que se toman fundamentadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir resultados esperados y deseados.

Base racional: La toma de decisiones es un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Suele implicar múltiples tipos y fuentes de elementos de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias no previstas potenciales. El análisis de los hechos, de la evidencia y de los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

7º Gestión de las relaciones

Declaración: La gestión de las relaciones con las partes interesadas, como por ejemplo con los proveedores, logran en éxito sostenido de la organización.

Base racional: Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. Es más fácil lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas, así consigue optimizar el impacto en su desempeño. La gestión de las relaciones con su red de proveedores y socios a menudo es de particular importancia.

E. MODELO

1. Definición de modelo

Un modelo es una representación ideal de la realidad, constituye una réplica o abstracción que debe comprender las características esenciales de un producto, proceso, servicio, actividad o sistema; del cual se han excluido los elementos no esenciales, con el fin de despejar la visión de los factores esenciales que están influyendo en una situación determinada.

La definición requiere para un escenario específico, ser capaz de diferenciar (abstraer) las características esenciales que lo convierten en modelo. Siendo así, para el caso de un zapato, las características esenciales lo conforman todos los elementos de debe poseer para tener el carácter de zapato y cumplir dicha función (suela, cubierta, elemento de sujeción, etc.), no así las innumerables variables de formas, colores, materiales y tamaños que sin bien, ofrecen una diversificación en el producto no son esenciales para que este continúe teniendo las característica de zapato, de la misma manera en el caso de una empresa, un modelo debe contener todas las características conforman la gestión de la empresa (enfoque en el cliente, ventas, producción, etc.) permitiendo que variables como el tamaño de la misma, volumen y otros sean características no abstractas de un modelo de gestión.

2. Uso de los modelos

Los modelos pueden ayudar a:

- Mejorar la comprensión que tenga el que toma la decisión, acerca de la situación en del escenario específico y de los posibles resultados que puedan obtenerse.
- Evaluar procedimientos opcionales.
- Estimular nuevas ideas en los problemas.

3. Características de los modelo

Concretos o abstractos: Existen escalas que definen el grado de correspondencia con la veracidad que posee un modelo, que van desde la réplica del proceso original hasta una extracción completamente sintética de los elementos esenciales de la situación original.

Estáticos o dinámicos: La situación se puede describir con un modelo estático en un momento determinado, mientras que un modelo dinámico utilizará el tiempo como un elemento principal y examinará los fenómenos en relación con los acontecimientos anteriores o subsiguientes.

Deterministas o estocásticos: Los modelos deterministas utilizan estimaciones únicas para representar el valor de cada variable, mientras que los modelos estocásticos tienen escalas de valores para variables en forma de distribuciones de probabilidades.

Normativos o descriptivos: Los modelos normativos son previos en cuanto a que evalúan soluciones alternativas e indican que tiene que hacerse, mientras que los modelos descriptivos solamente describen las soluciones, no tratan de evaluar.

4. Tipos de modelos

Modelos físicos: este tipo de modelo se identifica por la representación de un elemento determinado, proporcionando la oportunidad de exponerlo a acontecimientos de diversa índole.

Modelos matemáticos: los modelos matemáticos tienen como finalidad la representación de distintos fenómenos, o los vínculos existentes entre ellos, por medio de una fórmula de carácter matemático.

Modelos deterministas: los modelos deterministas cuentan con la particularidad de que los datos empleados y el fenómeno estudiado se conocen de manera total. Es decir que las fórmulas utilizadas son de tal exactitud, que lograrán obtener un resultado preciso.

Modelos numéricos: aquí las circunstancias de inicio y la realidad física son simbolizadas por medio de una serie numérica. Con la aplicación de un método específico se adquiere un resultado también de carácter numérico que proporciona las consecuencias o derivaciones de las condiciones dadas al principio.

Modelos estocásticos: a diferencia de los modelos deterministas, en esta clase de modelo no se conocen los datos con exactitud, de manera que se observa un cierto grado de incertidumbre.

Modelos gráficos: los modelos gráficos incluyen la figuración de datos numéricos por medio de técnicas gráficas determinadas, tales como símbolos o vectores.

Modelos conceptuales: hace referencia a cuadros conceptuales en donde se relacionan un conjunto de elementos determinados, conteniendo además postulaciones sobre la naturaleza de los fenómenos representados a través de dichos conceptos. De esta manera, los modelos conceptuales se caracterizan por un grado elevado de abstracción.

F. EXCELENCIA

“Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.”¹³

"La competitividad exige nuevas formas de hacer... nuevas formas de hacer requieren nuevos conocimientos y habilidades... nuevos conocimientos y habilidades requieren nuevas formas de pensar y relacionarse"

Domingo Rey

Las organizaciones están sometidas a cambios cada vez rápidos y profundos. En este entorno turbulento, rigen las reglas de la selección natural: sólo las más ágiles se adaptan y sobreviven. La competitividad radica en la capacidad de una organización para enfrentarse a los cambios.

Son muchos los factores que influyen en el éxito o fracaso de las organizaciones (internos y externos, económicos, financieros, tecnológicos, políticos, sociológicos, psicológicos, etc.). Estos factores se entrelazan en complejas relaciones causa-efecto que pueden resultar difíciles de identificar y controlar.

Tal y como propugna el Modelo Europeo de Excelencia:

"La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".

La excelencia es ese top que rige la satisfacción de todos los involucrados en la empresa, desde los proveedores, como los clientes internos, el medio ambiente y el consumidor final de los productos y servicios, excelencia es estar a la vanguardia de las demás empresas, en forma integral.

¹³ Definición empresarial del Modelo de Excelencia EFQM

G. MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumentos de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entres anual de unos “Premios a la excelencia de la gestión”. Los beneficios que pueden derivarse de su utilización para las organizaciones son, entre otros, los siguientes:

Como sistema de autoevaluación:

1. Establecer una referencia de calidad para la organización.
2. Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización
3. Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

Como candidato al premio:

1. Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
2. Tensionar a la organización para lograr un objetivo
3. Si se obtiene el premio, la publicidad inherente al mismo.

1. ¿Qué significa obtener un Premio?

Todos los modelos de excelencia tienen asociada una forma de reconocer públicamente a aquellas empresas u organizaciones que lo aplican en forma excelente, y a difundir en el medio en el cual pretender influir aquellas prácticas que sean merecedoras de ser destacadas e imitadas.

Debe entenderse que el premio es un hito formal que se propone para estimular a las organizaciones a que tomen la iniciativa de autoevaluarse para mejorar su competitividad y desempeño. No es una selección de “lo mejor” del país o de la región, ya que el proceso del propio premio no incluye buscar y seleccionar organizaciones excelentes.

Lo que sí puede afirmarse, es que las organizaciones que reciben premios nacionales o regionales de calidad diseñan sus sistemas de acuerdo a los principios de Calidad Total, tiene prácticas bien integradas que se tornan modelos a seguir, y obtienen sostenidamente resultados en el mejor nivel de su clase. Es importante destacar que tal nivel de excelencia se evalúa en forma ponderada para todas las áreas del modelo, y no exclusivamente para los resultados financieros o de porción de mercado.

2. ¿Quién puede presentarse?

Cualquier organización puede presentarse al premio, luego de cumplir unos requisitos mínimos. Esta presentación se formaliza con un informe donde se explica la gestión de la organización en términos de las preguntas y criterios del modelo.

Los modelos aplican para cualquier tipo de organización, sea esta una empresa o una organización sin fines de lucro, privada o pública, aunque sí hay una clasificación por tamaño de la organización.

En cuanto al sector, los modelos son aplicables a cualquier organización; en algunos casos, hay adaptaciones para algunos sectores específicos, como salud y educación.

3. ¿Cómo es la evaluación? ¿Es confiable?

Todo el proceso de evaluación es administrado por la organización que lo propone, y la confianza pública que tenga depende del prestigio que se haya ganado a través de sus prácticas y resultados. En general es una institución dependiente del gobierno del país (o de los países de la región en el caso de modelos regionales).

Un equipo de evaluadores especialmente seleccionados determina el nivel de excelencia de la organización, estudiando el caso y eventualmente visitando a la organización. Se garantiza la discreción y confidencialidad de toda la información. Cada equipo de evaluadores estudia una sola organización.

Esta evaluación, compuesta por una calificación y un informe, se presenta a una comisión de jueces, que recibe las evaluaciones respecto a todos los aspirantes. Esta recomienda a una comisión de premiación qué premios entregar.

En todos los modelos el proceso es similar, y está diseñado para dar garantías a las organizaciones y al público que la evaluación es objetiva y justa.

Todos los aspirantes reciben un informe que evalúa el avance de su organización respecto al modelo, lo cual sirve como una medida externa y objetiva.

Finalmente, aquellas organizaciones que por su desempeño y resultados merecen destacarse públicamente son recomendadas para recibir el reconocimiento.

4. ¿Por qué presentarse a un Premio de Calidad?

A menudo se utiliza la instancia de candidatura a un premio como un estímulo para el personal de la organización, especialmente si los esfuerzos para desarrollar un proceso de mejora han sido fuertes.

Algunas se fijan como objetivo a corto plazo presentarse a un premio, como forma de motivar a sus equipos con una meta común e iniciar un proceso de autodiagnóstico en base al modelo.

En otros casos las organizaciones desarrollan su gestión con otros modelos, a veces propios, pero al utilizarlo como parámetro de comparación, aprovechan para presentarse y obtener un reconocimiento.

El premio no tiene recompensas económicas directas, salvo el prestigio que implica, y la oportunidad de utilizar la mención en sus comunicaciones externas durante un plazo preestablecido (2 a 3 años). Además se obtiene un informe externo, que si bien no ofrece soluciones, indica en qué áreas conviene reforzar el proceso de mejora, y sirve entonces como una especie de asesoramiento externo.

En cualquiera de los casos, conviene recordar que la aplicación del Modelo tiene objetivos más ambiciosos que la mera obtención de un premio; se trata de aplicarlo en forma sistemática y honesta en ciclos de evaluación y mejora continua.

5. Principales modelos de referencia actuales

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos año tras año con sus aportaciones.

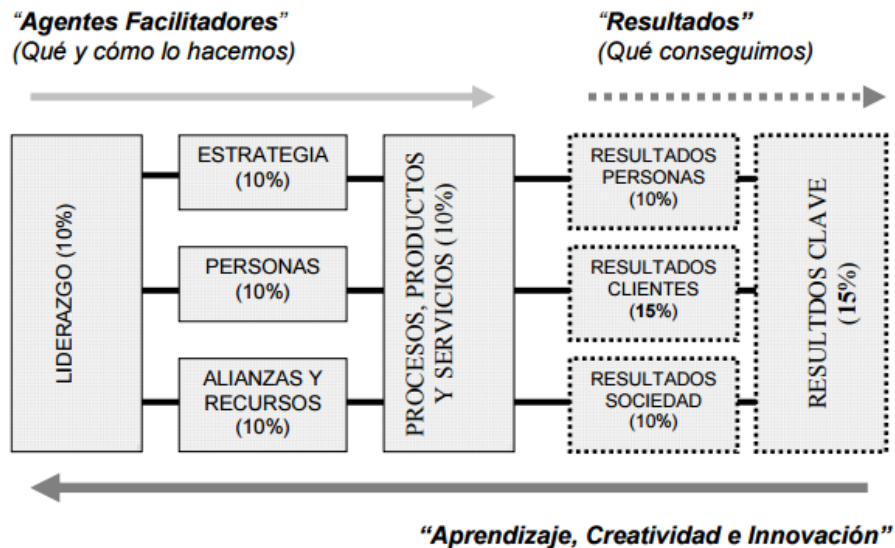
a) EFQM (Europeo)

El modelo EFQM es el modelo creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM), permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen.

El modelo EFQM se fundamenta en 3 componentes básicos:

- **Los 8 conceptos fundamentales.**: Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- **La herramienta REDER**: REDER es una herramienta simple pero a la vez poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización.
- **Los criterios de evaluación**: Los Criterios aportan el marco para ayudar a las organizaciones a convertir los Conceptos Fundamentales y el Esquema Lógico REDER en la práctica.

Ilustración 6 CRITERIOS MODELO DE EXCELENCIA EFQM



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN.

La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización.

b) Modelo de Excelencia Deming

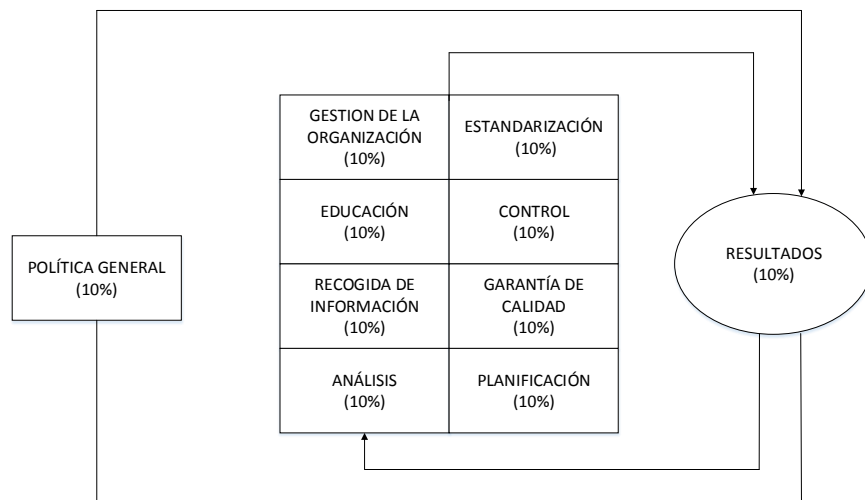
El modelo Deming se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Es un modelo que recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas de Control Total de Calidad (TQC) y Control de Calidad en Toda la Empresa (CWQC).

El principal objetivo de la evaluación en el modelo Deming es comprobar que se hayan obtenido los resultados esperados a través de la implantación de la calidad en toda la compañía. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar del público.

Este modelo recoge 10 criterios de evaluación de gestión de la calidad de la organización:

- | | |
|--|---|
| Políticas y objetivos | Estandarización |
| Organización y operativa | Gestión y control. |
| Educación y diseminación | Garantía de calidad, funciones, sistemas y métodos. |
| Flujo de información y su utilización. | Resultados. |
| Calidad de productos y procesos. | Planes de futuro |

Ilustración 7 MODELO DE EXCELENCIA DE DEMING



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN.

c) Japan Quality award Council

Este modelo muestra un esquema parecido al EFQM, con 8 grandes criterios basados en las áreas de Estrategia, Organización y Procesos y un proceso de carácter transversal de Revisión y Aprendizaje.

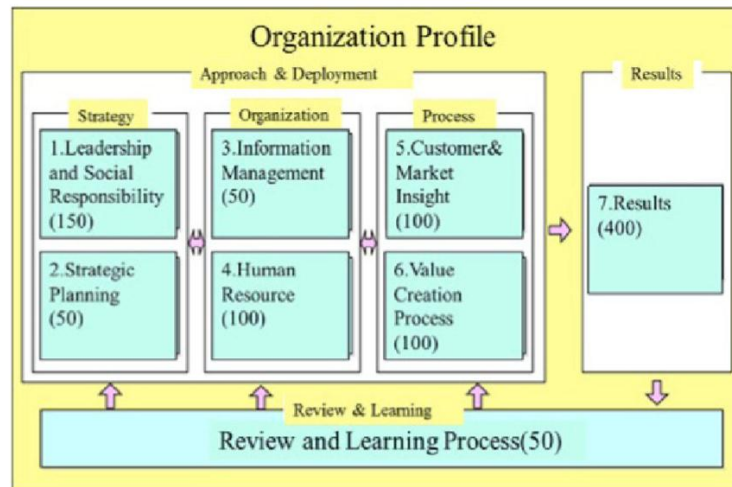
Esquema de los criterios y puntuación

Estrategia

- Liderazgo y Responsabilidad social: 150 puntos
Estrategia: 50 puntos
- Organización
Información y Management: 50 puntos
Talento humano: 100 puntos
- Procesos
Cliente y mercado: 100 puntos
Proceso de valor: 100 puntos
- Resultados: 400 puntos
- Revisión y aprendizaje: 50 puntos

Se puede observar la gran relevancia que otorga este modelo tanto al talento humano como a la satisfacción del cliente.

Ilustración 8 MODELO JAPAN QUALITY AWARD COUNCIL



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

d) Premio iberoamericano de calidad. FUNDIBEQ14

Se trata de un modelo que también guarda grandes similitudes con el EFQM e incluye un ciclo muy parecido a la REDER, así como un sistema de puntuación similar, con un total de 1.000 puntos: 600 puntos para los procesos facilitadores y 400 destinados a resultados.

Criterios y puntuación Los criterios utilizados, divididos como el EFQM en procesos facilitadores y resultados, son los siguientes: Procesos facilitadores

Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos).

1. Política y estrategia (100 puntos).
2. Desarrollo de las personas (140 puntos).
3. Recursos y asociados (100 puntos).

¹⁴ FUENTE: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/convocatorias/Premio_2015_-_Bases_de_postulacion.pdf

4. Clientes (120 puntos).

Resultados

5. Resultados de clientes (100 puntos).
6. Resultados del desarrollo de las personas (80 puntos).
7. Resultados de sociedad (90 puntos).
8. Resultados globales (110 puntos)

Ilustración 9 MODELO PREMIO IBEROAMERICANO DE CALIDAD. FUNDIBEQ



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

En este premio otorgado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) se valora especialmente el estilo de liderazgo y el desarrollo de las persona (140 puntos), por delante incluso de las satisfacción del cliente (120 puntos).

Este criterio remarca la importancia clave para la competitividad, rentabilidad y eficacia de las empresas de cuidar a las personas con las que se trabaja, motivándolas constantemente y buscando su implicación y fidelidad a la organización.

e) Malcom Baldrige (EEUU)

En EEUU nace el premio Malcom Baldrige con un enfoque bastante economicista y sistémico, y el objetivo principal de preparar a las organizaciones para el largo plazo, mediante un liderazgo acertado y unos procesos estratégicos bien definidos.

Como ocurre con otros modelos de excelencia, el foco se sitúa en la satisfacción del cliente, existiendo también un proceso central de integración entre los resultados (fuerza de trabajo) y las operaciones.

Las categorías del Premio Baldrige Para ser merecedora de este galardón, una empresa debe ser exitosa madura e innovadora en procesos de innovación, ciencia y tecnología.

El premio se divide en 3 categorías:

- Empresas grandes, medianas y entidades sin ánimo de lucro.
- Sector educativo.
- Sector de salud.

Papel de los valores básicos y conceptos del modelo

En la representación gráfica del modelo, en forma de tres grandes anillos superpuestos, se pueden encontrar muchas similitudes con el Premio Colombiano de la Innovación.

En el anillo exterior se concentra en resultados de gobierno con productos procesos y resultados, poniendo el foco en la fuerza de trabajo, clientes y resultados financieros de mercado.

En el segundo anillo se encuentran los elementos fundamentales de liderazgo, operaciones, talento humano, cliente, estrategia, análisis y gestión del conocimiento.

En el centro o núcleo del modelo vemos que hay una perspectiva sistémica que se despliega de manera transversal a todos los anillos exteriores.

Ilustración 10 MODELO MALCOM BALDRIGE (EEUU)

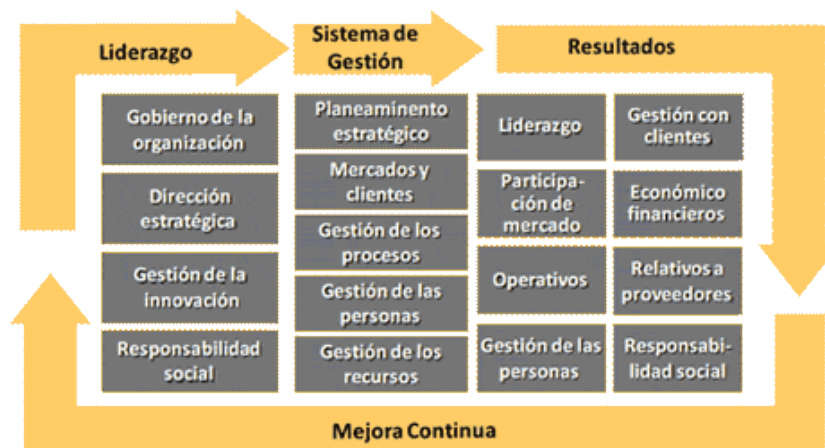


FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

f) Argentina. Modelo para una Gestión de Excelencia

El modelo argentino para la Gestión de la Excelencia se configura a través de 3 grandes grupos de componente: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. Cada uno de estos componentes consta de diversos criterios que contienen a su vez distintos factores. Tanto componentes, como criterios o factores son retroalimentados por un proceso de mejora continua.

Ilustración 11 ARGENTINA. MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

Como vemos, los 9 primeros criterios, que pertenecen a los componentes de liderazgo y sistemas de gestión, son criterios impulsores y los resultados se sustentan en los 8 criterios restantes.

Con este modelo se pueden conseguir resultados óptimos a través de un buen liderazgo, que sea capaz de gestionar eficazmente los clientes, la participación en el mercado y los resultados tanto económico-financieros como de gestión y mejoramiento de proveedores.

g) Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

Este modelo está gestionado por el Centro Nacional de Productividad y Calidad de Chile - Chile Calidad, que fue fundado en 1966 con la misión de promover la gestión de la excelencia, mejorar la calidad y la productividad e incrementar la competitividad en las organizaciones del país.

Se trata de un modelo compuesto por 8 criterios de evaluación, donde los 7 primeros se refieren a la gestión que confluye en el criterio resultado:

1. Liderazgo.
2. Clientes y mercado.
3. Personas.
4. Planificación estratégica.
5. Procesos.
6. Información y conocimientos.
7. Responsabilidad social. 8. Resultados.

Ilustración 12 MODELO CHILENO DE GESTIÓN DE EXCELENCIA



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

h) Perú: Modelo de Excelencia en la Gestión

El Premio Nacional de a la Calidad de Perú utiliza este modelo para la evaluación de las empresas candidatas en sus diferentes categorías:

- Producción.
- Comercios y Servicios.
- Sector Público

Se trata de un modelo fundamentado en el modelo Malcom Baldrige, con el que comparte tanto los valores centrales como otros conceptos, como los criterios o subcriterios y las puntuaciones de cada uno de ellos.

Sistema de evaluación

El modelo peruano utiliza un sistema de evaluación sobre 2 dimensiones: procesos y resultados.

Ilustración 13 PERÚ: MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Perfil Organizacional (ambiente, relaciones y desafíos)



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

i) Modelo nacional para la Competitividad de México

Consta de 3 grandes anillos: el exterior sería el entorno, la zona intermedia la constituirían los resultados de competitividad y sostenibilidad. Finalmente el núcleo estará formado por la reflexión estratégica, las capacidades organizacionales y la ejecución.

En la reflexión estratégica hay que definir el rumbo, establecer el liderazgo, definir cuáles son los clientes y establecer un proceso de planificación. Asimismo, configurar también la alineación de procesos, personal, información y conocimientos y la responsabilidad social. Dentro de las capacidades organizacionales está el bagaje de la gestión por procesos.

En lo que respecta a la ejecución, se miden fundamentalmente los siguientes criterios: resultado del liderazgo, gestión de clientes, planificación operativa, procesos, gestión de conocimientos y responsabilidad social. Este modelo dispone de dos versiones: una para grandes y medianas empresas y otro destinado a micro y pequeñas empresas.

Ilustración 14 MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE MÉXICO



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

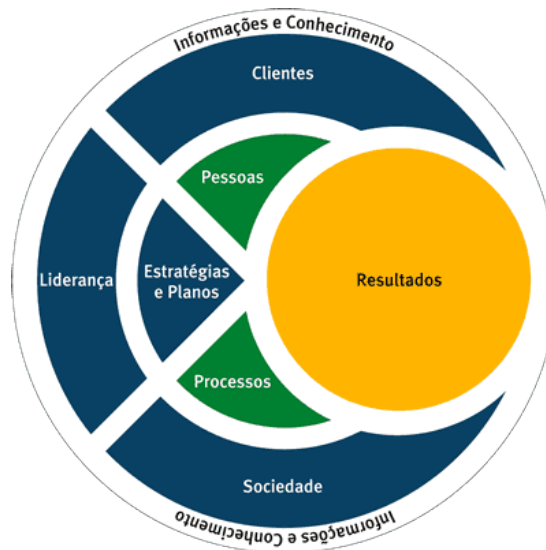
j) Brasil: Modelo de Excelencia da Gestão

Está gestionado por la Fundação Nacional da Qualida de Excelência em Gestão (FNQ). Es un modelo también muy similar a los anteriores donde la información y el conocimiento constituyen el perímetro, que luego es alimentado por gestión de clientes, el liderazgo y la sociedad. Los elementos fundamentales de este modelo son: las personas, las estrategias, los planes y procesos, que entre todos alimentan unos resultados concretos.

Criterios básicos Es un modelo interesante porque trabaja los modelos fundamentales de la excelencia:

Pensamiento sistémico.	Generación de valor.
Aprendizaje organizativo.	Valoración de las personas
Cultura de innovación.	Conocimientos sobre el cliente y el mercado
Liderazgo y constancia de propósitos.	Desarrollo de alianzas.
Orientación por procesos e informaciones.	Responsabilidad Social
Visión de futuro.	

Ilustración 15 BRASIL: MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO



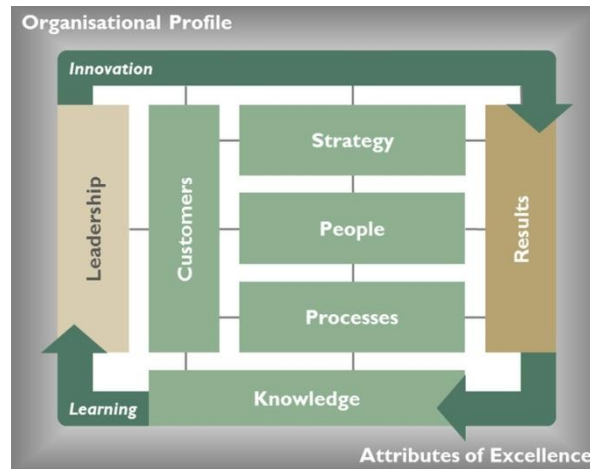
FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN SPRING BUSINESS EXCELLENCE FRAMWORK. SINGAPUR

k) Spring Business Excellence Framwork. Singapur

Se basa en un perfil organizacional y en unos atributos de la excelencia, siendo el criterio impulsor los clientes. Define la estrategia, gestión de las personas y los procesos para marcar los resultados que se quieren conseguir a través del conocimiento y el aprendizaje.

Hemos querido destacar también el modelo de excelencia de Singapur, por ser uno de los países que están marcando la diferencia en el desarrollo económico, empresarial y financiero.

Illustration 16 SPRING BUSINESS EXCELLENCE FRAMWORK. SINGAPUR



FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

6. Tablas comparativas de elementos, criterios y fundamentos de los modelos principales

A continuación, realizamos un análisis de una serie de tablas aparecidas en diversos estudios donde se realizan comparaciones de los diversos modelos.

a) Criterios de evaluación

Los expertos consideran que existen 9 criterios fundamentales que toda organización que aspire a un desarrollo sostenible y un liderazgo ejemplar debería tener.

Cuadro 2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN PRINCIPALES MODELOS

CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
CRITERIOS	N°	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo visionario	Estrategia
	2	Personas	Desarrollo de la personas	Cooperación interna y externa	Planificación de estrategia
	3	Política y estrategia	Política y estrategias	Aprendizaje	Enfoque en el cliente y en el mercado
	4	Alianzas y recursos	Alianzas y recursos	Gestión de procesos	Dimensión, análisis y dirección del conocimiento
	5	Procesos	Clientes	Mejora continua	Enfoque en los recursos humanos
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado	Dirección de procesos
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente	Resultados económicos y empresariales.
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
	9	Resultados clave	Resultados clave		

FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

b) Fundamentos de la excelencia

Vemos que en número de fundamentos oscila entre los 14 del Modelo Deming y los 8 del EFQM y el Iberoamericano.

Cuadro 3 FUNDAMENTOS DE EXCELENCIA EN LOS PRINCIPALES MODELOS

FUNDAMENTOS	N°	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige
	1	Orientación en los resultados	Crear y difundir visión, propósitos, misión	Orientación en los resultados	Enfoque en los resultados y en la creación de valor
	2	Orientación hacia los clientes	Aprender y adoptar la nueva filosofía	Orientación hacia el cliente	Excelencia enfocada hacia el cliente
	3	Dirección por procesos y hechos	No depender más de la inspección masiva	Liderazgo y coherencia con los objetivos	Visión del liderazgo
	4	Desarrollo e implicación de personas	Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	Desarrollo e implicación del personal	Dirección por hechos
	5	Aprendizaje, innovación y mejora continua	Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	Aprendizaje , innovación y mejora continua	Valoración de los empleados y de los socios
	6	Desarrollo de alianzas y asociaciones	Instruir la capacitación en el trabajo	Desarrollo de alianzas y asociaciones	Aprendizaje organizacional y Mejora continua
	7	Responsabilidad Social	Enseñar e instruir el liderazgo	Responsabilidad Social	Desarrollo de las asociaciones
	8		Desterrar el temor, generar el clima para la innovación		Responsabilidad Social y Buen hacer ciudadano
	9		Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales		Agilidad y respuestas rápidas
	10		Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.		Enfoque en el futuro
	11		Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.		Perspectiva en sistemas
	12		Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.		
	13		Instruir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.		
14		Emprender acciones para alcanzar la transformación.			

FUENTE: LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LATINOAMÉRICA -CARACTERÍSTICAS, COMPARATIVA, CLAVES Y RECOMENDACIONES PARA SU APLICACIÓN

7. Características generales de los modelos de excelencia

Los modelos de excelencia tienen unas características propias y diferenciales respecto a los sistemas de gestión calidad. Estas son las principales:

- Tienen un enfoque global equivalente a la gestión de la tarea total, es decir, tiene que ver con la estrategia global de la organización.
- Una de las partes fundamentales de los modelos es el aseguramiento de calidad.
- Se amplían conceptos respecto a los sistemas de calidad normalizados orientados a la certificación, adquiriendo una gran importancia aspectos como: beneficios, costos y riesgos.
- El aspecto básico y clave de todo modelo de excelencia es la autoevaluación, cuyos resultados se obtienen a partir del modelo escogido y tras la detección de las fortalezas y las áreas de mejora.
- Los modelos están estrechamente relacionados con los procesos de mejora continua, y la visión a largo plazo como mecanismo de resolución de los problemas o áreas de mejora de cada uno de los criterios, niveles o aspectos analizados.
- No incluye auditorías como en los sistemas normativos tipo ISO. No obstante, sí que pueden existir evaluaciones o cualificaciones externas entendidas como buenas prácticas internas dentro de la organización.
- Originalmente, los modelos de excelencia están orientados a otorgar premios con el objeto de reconocer el compromiso, el liderazgo y las buenas prácticas empresariales.
- La meta de los modelos de excelencia no es obtener la certificación, lo que supone una clara diferencia con los modelos tipo ISO, cuyo objetivo último sí es conseguir dicha certificación.
- La obtención de puntuaciones en torno a los 700 o 1.000 puntos implica una posición en el ranking que sirve para alcanzar un óptimo posicionamiento y prestigio a nivel de empresarial.
- En general, se orientan a la obtención de unos objetivos programados o planificados en base a dos indicadores clave: la eficacia (logro de las metas) y la eficiencia (uso adecuado y óptimo de los recursos establecidos).
- Otra de las características fundamentales son: el liderazgo y constancia de los objetivos, el desarrollo y aplicación de personas y la gestión por hechos y datos.
- Fuerte incidencia del aprendizaje, la innovación y la mejora continua como aspectos claves en la gestión del talento humano.
- Puesta en marcha de alianzas estratégicas con el fin de establecer buenas prácticas y/o transferir tecnología.
- Implicación los proyectos de Responsabilidad Social, enmarcados dentro del respeto a los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

Cuadro 4 BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Sistema de Gestión de la Calidad.	Modelos de gestión de la calidad.		
Norma ISO 9000	EFQM	Malcon Baldrige	Iberoamericano
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ISO 9001: 2008 abarca una amplia gama de requisitos y busca mejorar la calidad de todas las actividades de gestión de la organización, que tiene el potencial de dar lugar a una cierta mejora general de la organización sustancial. ✓ ISO 9001: 2008 es una de las normas más conocidas a nivel nacional e internacional de calidad que afirma la aprobación independiente de un Sistema de Gestión diseñado específicamente para ofrecer altos niveles de satisfacción del cliente. ✓ Tiene el potencial para mejorar la rendición de cuentas y la comunicación de los procedimientos de gestión y de producción interna y externa. ✓ ISO 9001 de certificación puede ayudar a una organización mejore su imagen y de confianza a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Modelo de Excelencia ofrece un marco integral que aborde sistemáticamente una gama completa de problemas de calidad de la organización y también da atención a los impactos a través de los "resultados". ✓ Proporciona un diagnóstico claro de las actividades de una organización y es útil para la planificación, ya que hace vínculos entre lo que hace y los resultados que logra, poniendo de relieve la forma en que se logran. Se trata de inculcar una cultura de mejora continua. ✓ "Scoring" puede proporcionar a una organización una referencia interna para su próximo auto evaluación, con el fin de captar las tendencias. También se puede utilizar entre las organizaciones para alguna evaluación comparativa externa El Modelo de Excelencia hace hincapié en la importancia del consenso en la evaluación de las fortalezas y debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementa la satisfacción al cliente. ✓ Logra el compromiso de sus trabajadores. ✓ Incrementa la garantía de la calidad. ✓ Contiene un modelo dirigido a instituciones de educación. ✓ Permite a la organización a alcanzar sus objetivos, mejorar los resultados, y ser más competitiva. ✓ Alcanza resultados sostenibles en entornos difíciles. ✓ Ayuda a las organizaciones a pensar estratégicamente. ✓ Ayuda a las instituciones a alinear procesos, personas, recursos y clientes con sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera una cultura de buen desempeño y mejora los procesos organizacionales, a fin de elevar la calidad de los bienes y servicios que proporciona. ✓ Fomenta el trabajo en equipo y el crecimiento de las personas mediante su participación efectiva ✓ Introduce la autoevaluación como método que, en el menor tiempo y con el menor coste, introduce a la organización en un sistema de mejora continua. ✓ Ofrece la posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos de manera que se facilite fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana. ✓ Identifica puntos fuertes y áreas de mejora, al diagnosticar a la organización en función de los criterios que establece el modelo.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

H. EL CONSEJO MUNDIAL DE MODELOS DE EXCELENCIA: GLOBAL EXCELLENCE MODEL

El Consejo del Global Excellence Model (GEM) está compuesto por organizaciones sin fines de lucro que están reconocidas mundialmente como los guardianes de los principales Modelos de Excelencia y Premios de Calidad en sus respectivas regiones o área geográfica.

1. Funciones y objetivos

- Proporcionar aprendizaje mutuo y compartir buenas prácticas e iniciativas.
- Sostener acceso directo con los sectores públicos y privados.
- Su misión por la excelencia no está dirigida a las explotaciones a corto plazo (para lograr la excelencia empresarial es necesario, como mínimo, 10 años).
- Apoyar y promover intereses y actividades comunes: participar en grupos de trabajo internaciones y reconocer los beneficios mutuos de la participación y la actividades de formación, con un enfoque global.
- Mantener los Modelos de Excelencia en una posición de vanguardia.
- Detectar nuevas tendencias de negocio y los factores que puedan tener impacto en la excelencia.
- Crear una hermanad mundial en el campo de la excelencia.
- Explorar oportunidades para nuevos productos y actividades.
- Coordinar y compartir actividades específicas de los premios de excelencia.
- Acordar comunicaciones públicas coherentes con en las distintas organizaciones de excelencia.
- El objetivo final del GEM es afianzar la asociación de cada una de las regiones geográficas más significativas en todo el mundo.

2. Miembros actuales

- Baldrige Performance Excellence Program (EEUU) www.baldrige.nist.gov/
- CII-IQ (India) www.cii-iq.in
- EFQM (Europa) www.efqm.org
- FNQ (Brasil) www.fnq.org.br
- FUNDIBEQ (Iberoamérica) www.fundibeq.org
- IFCT (México) www.competitividad.org.mx
- JQA (Japón) www.jgac.com
- SAI-Global (Australia) www.saiglobal.com/improve
- SPRING- Singapore (Singapur) www.spring.gov.sg

La incorporación al consejo del GEM puede ser promovida por los miembros actuales del consejo o por organizaciones individuales realizando una petición formal a uno de los miembros.

3. Recomendaciones de la AEVAL (España) para elaborar un modelo de Excelencia

Estas son algunas recomendaciones de la Agencia de la Evaluación y Calidad de los Servicios (AEVAL) a la hora de elaborar un modelo de excelencia:

a) Recomendaciones en los aspectos formales

Limitar el número de páginas, formato, tipo de letra, márgenes, espacios, etc.

- Distribuir el texto de la memoria teniendo en cuenta la proporción relativa que cada modelo atribuye a cada criterio.
- Dividir el texto de cada una de las páginas en dos columnas para facilitar la inserción de tablas y gráficos y optimizar el espacio disponible.
- Definir una estrategia de la sistemática general de recogida de información, plasmación de la misma y redacción de la memoria con el objetivo de redactar un documento claro y ameno.
- Evitar entrar en generalidades en la redacción.
- No utilizar en exceso la jerga o tecnicismos propios de la organización.
- Utilizar gráficos e ilustraciones e identificarlos adecuadamente.
- Tener siempre en cuenta la estructura del modelo y, especialmente, el esquema REDER u otros similares.
- Aportar mediciones objetivas y compararlas.
- Consignar referencias cruzadas entre aparatos y secciones, que correspondan a los criterios y subcriterios del modelo.
- Situarse en el lugar del que la va a leer a la hora de evaluar la memoria.
- Revisar y corregir la memoria concienzudamente una vez finalizada.

b) Fallos más comunes

Errores muy comunes en la elaboración de la memoria que deben evitarse son:

- Centrar la descripción de los criterios de los agentes facilitadores en el qué y olvidar el cómo.
- No explicar el por qué ni la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda en la organización.
- Describir la organización con narraciones excesivas y con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas que resuman todos los elementos del proceso de gestión.
- No facilitar pruebas, o que éstas sean escasas, de haber efectuado la implantación efectiva de las acciones o medidas acordadas.
- No explicar adecuadamente cómo se sistematiza el despliegue del modelo.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser.
- No establecer referencias cruzadas con los resultados.
- No presentar los enfoques juntos con sus mecanismos asociados de revisión ni mejora, ni con sus esquemas de aprendizaje.
- No aportar casos o ejemplos concretos.
- Realizar declaraciones de intención sin aportar datos ni evidencias, o bien presentar ideas o deseos de futuro sin establecer una planificación que les aporte credibilidad.

I. ES CALIDAD

La Oficina Administradora del Premio tiene a su cargo el planeamiento, organización, ejecución y control del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Se encarga de preparar toda la documentación técnica y de soporte y conforma los equipos de evaluación.

Durante el proceso de evaluación, la Oficina Administradora del Premio realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre los equipos evaluadores, el Jurado y la organización postulante; y opinará y asesorará tanto a los equipos evaluadores como al Jurado en las diferentes etapas del proceso, velando por el fiel cumplimiento de lo establecido en las bases y demás condiciones establecidas

Esta iniciativa ha contado desde sus inicios con el apoyo de diferentes sectores (público, privado y académico), y su ámbito de acción es transversal y multisectorial por cuanto desarrolla actividades y conocimiento para todo tipo de organizaciones. Se trata de una experiencia inédita, ya que tanto el Premio Salvadoreño a la Calidad como el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, son los únicos galardones en la región centroamericana en los que pueden participar tanto el sector público como el privado, sin competir entre ellos sino comparándose con los modelos.

Su carácter público-privado cobra aún mayor relevancia al demostrar que es posible que ambos sectores logren acuerdos sobre objetivos comunes, basados en reglas claras.

MISIÓN:

“Somos una institución que promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de excelencia que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas para potenciar la gobernabilidad democrática”.

VISIÓN:

“Ser referente en modelos de Excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador”.

VALORES

Lealtad, Confidencialidad, Integridad, Excelencia, Respeto y Responsabilidad

Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Historia



2008

10 de septiembre se lleva a cabo la X convención Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión. Se visualiza un modelo nacional de excelencia



2009

Se realizaron estudios sobre los diferentes Modelos de Excelencia a nivel de Iberoamérica y se inicia con la base documental para la creación del Premio Salvadoreño a la Calidad.



2010

Diciembre del 2010 se crea el Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP) a través del Decreto ejecutivo No. 134

2011

Se plasman las bases del Modelo de Excelencia y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas



2011

ES Calidad inicia con el proceso de evaluación, selección y formación de evaluadores, convocatoria a miembros del jurado y comité técnico asesor

Primera edición del PSC y RMP. 1 proyecto ganador del RMP.

2011



2012

Se actualizan y mejora el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia

Segunda edición del PSC y RMP. 1 proyecto ganador del RMP. Se entrega mención honorífica a Chocolates Melher por sus esfuerzos enfocados al personal

2012



2013

Tercera edición del PSC y RMP, por primera vez se entrega el Premio Salvadoreño a confecciones Jiboa. 2 proyectos ganadores del RMP

Cuarta edición del PSC y RMP, en esta ocasión se declara desierta. Se entregan Reconocimiento a los evaluadores y miembros del jurado

2014



Se actualizan las bases del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

2014



2015

15 Mayo: Se reciben postulaciones de organizaciones públicas y privadas que se someterán al proceso de evaluación

2015

24 de noviembre se lleva a cabo ceremonia de Premiación 2015 y lanzamiento de bases 2016 y se reconoció a evaluadores con 5 años de trayectoria



El Salvador Textiles Ltda. de CV, se convierte en la ganadora del PSC edición 2015; además se entregaron 3 RMP a proyectos de organizaciones públicas y una Mención al Ministerio de Hacienda



III. MARCO NORMATIVO

A. TLC Y CAFTA

En los últimos años, El Salvador ha impulsado una política de apertura comercial, con el propósito de lograr una mayor inserción de sus productos y servicios en los mercados de sus principales socios comerciales. Como parte de dicha política, El Salvador ha profundizado sus relaciones comerciales mediante la suscripción de nueve Acuerdos Comerciales, con países como México, Estados Unidos, Chile, Colombia y el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea.

Con la vigencia de dichos Acuerdos Comerciales se ha contribuido a mejorar el clima de negocios, a promover la inversión productiva nacional y extranjera, así como a mejorar el acceso de los productos salvadoreños a los mercados internacionales.

Cabe destacar que alrededor del 94% de las exportaciones totales de El Salvador están dirigidas hacia países con los cuales se cuenta con Acuerdos Comerciales, mientras que el 75% de las importaciones totales de nuestro país también provienen de los países con los cuales se tiene dichos Acuerdos. Por otra parte, el 86% de las inversiones extranjeras directas proceden de países con los cuales hemos suscrito Acuerdos comerciales.

En el año 2013, las exportaciones totales de El Salvador superaron por tercer año consecutivo la barrera histórica de los US\$ 5,000 millones, sumando un total de US\$ 5,491 millones.

1. Los TLC's (Tratado de Libre Comercio) y CAFTA (Central America Free Trade Agreement) más representativos han sido

- TLC REPUBLICA DOMINICANA: entró en vigencia el 4 de octubre de 2001.
- TLC CHILE: entró en vigencia el 1 de junio de 2002.
- TLC PANAMÁ: entró en vigencia para El Salvador el 11 de abril de 2003.
- TLC TAIWÁN: entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con ese país, el 1 de marzo de 2008.
- CAFTA-DR (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement): entró en vigencia el 1 de marzo de 2006
- TLC COLOMBIA: entró en vigencia el 1 de febrero de 2010.
- TLC ÚNICO CENTROAMÉRICA – MÉXICO: Este proceso de convergencia inició en mayo de 2010 y finalizó en noviembre de 2011
- ACUERDO DE ASOCIACIÓN CON LA UNIÓN EUROPEA: El 29 de junio del año 2012 se suscribió el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica, Panamá y la Unión Europea

Según Carlos Alberto Moreno Carmona, director de Política Comercial del Ministerio de Economía (MINEC), El Salvador debe aprovechar lo más que pueda los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos en los últimos 12 años con Estados Unidos, México, Europa, y Sur América.

El economista argumenta su señalamiento al decir que la mayoría de los exportadores, en cuanto a números, son empresas pequeñas y medianas; las multinacionales ganan el

primer lugar en volumen de ventas gracias a sus estructuras regionales debidamente definidas.

Moreno Carmona advirtió que las pequeñas empresas también se pueden beneficiar porque el 95 por ciento de las exportaciones se hacen “bajo condiciones preferenciales”.

El Salvador vende aproximadamente 2,000 millones de dólares a Estados Unidos por año y esas exportaciones se hacen en productos especializados; los volúmenes enviados a Europa puede ser similares o mayores.

¿Con respecto a datos del BCR que valoración le da a que las exportaciones hayan incrementado en lo que va del año, ya que es un 3.9 %?

El crecimiento del 3.9% (de enero a agosto de 2013) con respecto del mismo período del año anterior refleja un comportamiento más dinámico que el observado en 2011-2012 (que fue de menos del 1%). Este crecimiento del 2013 se ha dado por el buen desempeño de la industria, principalmente del rubro de maquila, el cual ha crecido un 11.5%.

El Salvador y Europa tienen economías complementarias ellos no abastecen a nuestra economía de lo que nosotros podemos vender, en ese sentido hay un cúmulo de oportunidades que se podrían aprovechar desde las concepciones para productos como las camisetas especiales deportivas y que empresas establecidas en El Salvador comercializan con niveles y estándares de calidad altísimos hasta productos de calzado, agroindustriales artesanías de plata que los pequeños empresarios pueden vender y que son altamente valorados en esos mercados, el reto está en ampliar la canasta exportable desde 25 productos que se vende ya, a 50 o 100 productos que les podemos vender a las 500 millones de personas cada una con capacidad de compra de 33 mil dólares al año.

2. ¿Cuál es el reto para El Salvador?

En primer lugar está la integración regional, para poder aprovechar al máximo las oportunidades de Centroamérica que es nuestro mercado natural. Es necesario continuar los trabajos en la armonización de la normativa regional en temas como competencia, compras del gobierno y servicios. Es necesario facilitar el comercio y armonizar las reglamentaciones técnicas para registros, buenas prácticas de manufactura, etiquetados, normativa sanitaria y fitosanitaria. Además de avanzar en la creación de instituciones supranacionales que regulen el comercio.

De forma transversal es necesario seguir trabajando en una transformación productiva de la economía hacia una mayor competitividad, desarrollando un sistema nacional de calidad, priorizando y apoyando sectores estratégicos que generen mayor valor agregado y que dinamice otros sectores mediante encadenamientos productivos. Hoy en día la mayor parte de las barreras que enfrentan las exportaciones salvadoreñas se deben a la falta de cumplimiento de normas técnicas y de adecuación del producto a los mercados de destino.

Por último, es necesario lograr una inserción en bloques regionales de comercio para poder atraer mayor inversión extranjera y sacar el máximo provecho de los sectores estratégicos y los encadenamientos productivos.

A pesar que los tratados ya tienen más de una década de vigencia, hasta el año 2011 se conformó una organización que vela por la calidad de los productos y servicios en el país, que a continuación se presenta.

B. SISTEMA NACIONAL DE LA CALIDAD

1. Marco legal

Diario Oficial No. 158, Tomo 392 del 26 de agosto 2011
Vigente a partir del 04 de septiembre 2011

2. Objetivos del sistema

1. Integrar la infraestructura nacional de la calidad;
2. Promover la competitividad de los sectores productores, importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios;
3. Contribuir a proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos los alimentos y servicios, equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas y la salud animal y vegetal.

3. Finalidad

1. Proteger y mejorar la vida, el bienestar social y el medio ambiente;
2. Desarrollar una cultura de calidad en las actividades de producción de bienes y la prestación de servicios, así como su mejora continua y promoción de la innovación;
3. Propiciar la coordinación entre todas las entidades que integran el Sistema;
4. Armonizar los lineamientos, principios y términos generalmente aceptados que se consideren oportunos, luego de las evaluaciones correspondientes y emitidos por organismos regionales o internacionales aplicables a las entidades reguladas por esta ley en beneficio de la competitividad del país; y
5. Apoyar técnicamente la ejecución de programas y proyectos orientados al fortalecimiento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente en lo relacionado con los temas de calidad, productividad, innovación o desarrollo tecnológico.

4. Principios del sistema

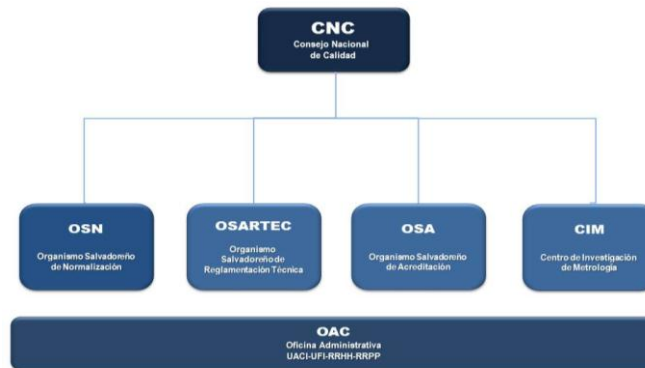
- Transparencia
- Trato Nacional
- Equivalencia
- Participación
- Armonización
-

5. Conformación del consejo nacional de calidad

- Ministro de Economía o su Viceministro;
- Ministro de Hacienda o su Viceministro;
- Ministro de Educación o su Viceministro;
- Ministro de Agricultura y Ganadería o su Viceministro;
- Ministro de Salud o su Viceministro;
- Ministro de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano o su Viceministro;
- Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales o su Viceministro;

- Ministro de Turismo o su Viceministro;
- Presidente de la Defensoría del Consumidor o su delegado;
- Un representante del Sector Productivo Industrial o Agroindustrial
- Un representante del sector de la Pequeña y Mediana Empresa,
- Un representante del Sector Profesional;
- Rector de la Universidad de El Salvador o su delegado;
- Un representante de las Universidades Privadas legalmente acreditadas;
- Un representante de las Organizaciones No Gubernamentales vinculados a la Defensoría del Consumidor;
- Un representante del Sector Científico y Tecnológico.
- Director Técnico del OSARTEC
- Director Técnico del OSN
- Director Técnico del CIM
- Director Técnico del OSA

Ilustración 17 ORGANIGRAMA DEL CNC



FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE CALIDAD

6. Atribuciones principales del CNC

- Gestión de la Política Nacional de Calidad.
- Apoyar a los Organismos Técnicos, garantizando su finalidad y objetivos.
- Promover la adopción de prácticas de gestión de calidad en las organizaciones públicas y privadas.
- Coordinar a los Organismos Técnicos, en el cumplimiento de los compromisos internacionales suscritos por El Salvador.
- Presentar los proyectos de presupuesto y régimen de salarios de los Organismos del Consejo, al Ministerio de Hacienda por medio del Ministro de Economía;

C. CONCEPTOS DE NORMALIZACIÓN

a) Norma Técnica

Es un documento que establece, por consenso y aprobado por un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que deben reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

b) Consenso

Acuerdo general caracterizado por la ausencia de oposición sostenida a las decisiones emitidas por alguna parte importante de los interesados y por un proceso que supone tener en cuenta la opinión de todas las partes interesadas y reconciliar cualquier argumento conflictivo.

c) Normalización

Según la ISO, es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo, en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

d) Comité Técnico

Miembros que han expresado su deseo de participar activamente en el trabajo del desarrollo de las normas, estos representan partes interesadas a nivel nacional, incluyendo a la industria, gobierno, consumidores, academia, empresa privada y otros según corresponda.

e) Objetivo de las Normas Técnicas

El objetivo es establecer los requisitos que deben cumplir los productos o servicios para asegurar su aptitud para el uso, compatibilidad, intercambiabilidad, selección de variedades, seguridad, protección del medio ambiente y protección del medio ambiente.

f) Beneficios de las Normas Técnicas

1. Aseguran una mejor adaptación de los productos y servicios a los fines que se destinan
2. Facilitan la transferencia y cooperación tecnológica
3. Aumentan la competitividad de las empresas
4. Mejoran y clasifican el comercio nacional, regional e internacional
5. Carácter de las Normas Técnicas

La Norma por su forma de elaboración y por el ámbito en que se realiza es de <<carácter voluntario>> y refleja el <<estado del arte>> en un lugar y momento determinado.

g) Nivel de Normalización

Alcance geográfico, político o económico del área que participa en la normalización.

h) Normalización internacional

Normalización cuya participación está abierta a organismos pertinentes de todos los países.

i) Normalización regional

Normalización en la cual la participación está abierta a los organismos pertinentes de los países de solamente un área geográfica, política o económica del mundo.

j) Normalización nacional

Normalización que tiene lugar a nivel de un país específico.

Nota: Dentro de un país o una división territorial de un país, la normalización puede también tener lugar a nivel de sectores o de departamentos (ejemplo ministerios), a niveles locales, a nivel de asociaciones o de empresas, en la industria y en las fábricas, talleres y oficinas individuales.

k) Normalización territorial (provincial)

Normalización que tiene lugar a nivel de una división territorial de un país.

Nota: Dentro de un país o una división territorial de un país, la normalización puede también tener lugar a nivel de sectores o de departamentos (ejemplo ministerios), a niveles locales, a nivel de asociaciones o de empresas, en la industria y en las fábricas, talleres y oficinas individuales.

2. Proceso de Normalización

a) Factibilidad y planeación:

Identificar las necesidades, evaluar la factibilidad y planificar las actividades para la elaboración o actualización de los documentos normativos.

b) Gestión de comité

Gestionar el estudio y aprobación de los documentos normativos en los comités técnicos de normalización y actividades complementarias, relacionadas con el trabajo de los comités técnicos (publicaciones, actividades de divulgación, reglamentos técnicos). Incluye las actividades relacionadas con corrección de estilo y traducción para los documentos normativos.

c) Consulta pública

Someter a una amplia consideración de las partes interesadas el estudio de los proyectos de documentos normativos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los principios de transparencia e imparcialidad del proceso de normalización.

d) Aprobación

Someter el documento normativo a consideración de una entidad independiente del comité, con el fin de avalar los acuerdos técnicos del comité, garantizar la coherencia normativa y el cumplimiento de reglamento de normalización.

e) Edición y difusión

Asegurar que las versiones vigentes de los documentos se encuentren disponibles en los puntos de consulta, y que se realice la distribución de los bonos a las entidades que participan en el 75% de los estudios oportunamente. Realizar las actividades de divulgación, mediante canales de comunicación electrónicos, impresos, foros y charlas técnicas, con el propósito de que los documentos y las publicaciones lleguen a los diferentes sectores productivos y académicos en el ámbito nacional e internacional.

D. PLAN DE NORMALIZACIÓN¹⁵

1. Normalización Internacional

Hay una necesidad y una verdadera exigencia, de la normalización a nivel regional e internacional.

Incluso las grandes empresas nacionales, que en un momento deseaban restringir a sus competidores del exterior el acceso a sus mercados, hoy transformadas en transnacionales y en grandes ensambladoras de componentes producidos en los más diversos países del mundo, han pasado a ser grandes impulsadoras de la normalización internacional.

En el sentido estricto en que se aplica este término, hay en el mundo cientos de miles de normas nacionales, de ahí la gran importancia de la función armonizadora de la Normalización Internacional.

Aun cuando hay más organismos que encaran esta tarea, las dos principales organizaciones a nivel internacional son:

- ISO – Organismo Internacional de Normalización
- IEC – Comisión Electrotécnica Internacional

Constituidas inicialmente como entidades absolutamente independientes, conforman hoy lo que se denomina el Sistema ISO/IEC de Normalización Internacional y son responsables de más del 85% de las normas internacionales existentes.

Son organismos de carácter no gubernamental, con el objetivo de promover la cooperación internacional en todo lo que tiene que ver con la normalización y asuntos relacionados como la certificación y ensayos. Se trata de normalización voluntaria, sobre la base del consenso. IEC cubre todo el campo de la tecnología eléctrica y electrónica e ISO todo otro tipo de temas. En muchas áreas (como la informática) desarrollan tareas conjuntas, representando actualmente cerca de un tercio de su actividad total.

Cuadro 5 CATÁLOGO DE NORMAS TÉCNICAS SALVADOREÑAS¹⁶

Área	Código NTS		Código correspondencia	Antecedentes	título de la norma	precio
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	ETS 03.00.70:1 4	ETS ISO/TS 16949:2 009	ISO/TS 16949:2009	ISO/TS 16949:2009	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 para la producción de automóviles y de piezas de recambio correspondientes	\$42.24
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.22:1 3	NTS ISO 9000:20 05	ISO 9000:2005	ISO 9000:2005	Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.22:1 5	NTS ISO 9000:20 15	NTS ISO 9000:2015	ISO 9000:2015	Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	\$42.24

¹⁵ FUENTE: http://www.osn.gob.sv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=186

¹⁶ FUENTE: http://www.osn.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=122&Itemid=220 Si desea comprar Normas Técnicas Salvadoreñas favor comunicarse al correo electrónico jpaz@osn.gob.sv o al teléfono 2590-5321, para indicarle los pasos a seguir.

Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.23:1 3	NTS ISO 9001:20 08	ISO 9001:2008	ISO 9001:2008	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	\$42.24
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.23:1 5	NTS ISO 9001:20 15	NTS ISO 9001:2015	ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos	\$42.24
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.24:1 3	NTS ISO 9004:20 09	ISO 9004:2009	ISO 9004:2009	Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.	\$42.24
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.31:1 4	NTS ISO 15189:2 012	ISO 15189:2012	ISO 15189:2012	Laboratorios clínicos. Requisitos para la calidad y la competencia.	\$63.36
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.38:1 3	NTS ISO 10002:2 004	ISO 10002:2004	ISO 10002:2004	Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.45:1 2	NTS ISO 10012:2 003	ISO 10012:2003	ISO 10012:2003	Sistemas de gestión de las mediciones. Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.46:1 2	NTS ISO 10019:2 005	ISO 10019:2005	ISO 10019:2005	Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización.	\$15.84
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.48:1 3	NTS ISO 10007:2 003	ISO 10007:2003	ISO 10007:2003	Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la configuración.	\$15.84
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.49:1 3	NTS ISO 10001:2 007	ISO 10001:2007	ISO 10001:2007	Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.50:1 3	NTS ISO 10003:2 007	ISO 10003:2007	ISO 10003:2007	Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.	\$42.24
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.51:1 3	ISO 10005:2 005	ISO 10005:2005	ISO 10005:2005	Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para los planes de la calidad.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.52:1 3	ISO 10014:2 006	ISO 10014:2006	ISO 10014:2006	Gestión de la calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y Económicos.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.53:1 3	ISO 10006:2 003	ISO 10006:2003	ISO 10006:2003	Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.	\$26.40
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.54:1 3	NTS 03.00.54 :13	No tiene corresponde ncia con Norma Internacional	UNE 192000- 1:2011	Aspectos comunes de las inspecciones reglamentarias. Parte 1: Características del inspector y desarrollo de las inspecciones.	\$7.92
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.71:1 4	NTS ISO 13485:2 003	ISO 13485:2003	ISO 13485:2003	Dispositivos médicos. Requisitos para propósitos regulatorios.	\$63.36
Gestión y Aseguramiento de la Calidad	NTS 03.00.81:1 5	NTS ISO 10004:2 012	ISO 10004:2012	ISO 10004:2012	Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición	42.24

FUENTE: ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN.

2. Certificación

¿Qué es la Certificación?

La certificación es la demostración objetiva de conformidad con normas de calidad, seguridad, eficiencia, desempeño, gestión de las organizaciones y buenas prácticas de manufactura y comerciales.

La certificación contribuye al desarrollo tecnológico de las organizaciones, genera un mejor posicionamiento, facilita la apertura de nuevos mercados.

¿Por qué es importante la certificación de sus productos o servicios?

- Para acceder a mercados que exigen normas internacionales de calidad.
- Para ganar mercado, gracias a la confianza que genera en sus clientes y consumidores.
- Para aumentar las oportunidades de negocios a través de la confianza que genera en su cliente con referencia a la seguridad y la calidad de sus productos.
- Para mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
- Para eliminar múltiples auditorías, ahorrando costos.
- Para que la toma de decisiones se realice basada en hechos objetivos.
- Para beneficiar las relaciones mutuas con proveedores.
- Para asegurar la eficacia y eficiencia procesos.

Declaración de imparcialidad, independencia y confidencialidad del OSN. Servicio de Certificación

El Organismo Salvadoreño de Normalización en cumplimiento con requisitos internacionales asegura la imparcialidad e independencia de sus actuaciones como Organismo de Certificación y lo manifiesta mediante una declaración firmada por la Dirección Técnica de la institución. **Declaración de Imparcialidad, Independencia y Confidencialidad**

Certificaciones Otorgadas

- Certificación de Productos
- Certificación de Sistema de Gestión de calidad con base a norma NTS ISO 9001:2008

E. ORGANISMO SALVADOREÑO DE NORMALIZACIÓN (ONS)

El Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN) ha sido creado a partir de la entrada en vigencia de la Ley de Creación del Sistema Nacional de la Calidad, publicada en el Diario Oficial N158, Tomo 392 del 26 de agosto de 2011, siendo uno de los entes de la infraestructura de la calidad que permitirán la inserción de la cultura de la calidad en todos los planos de la vida nacional, y que convierta a la calidad en la exigencia de primer orden en la adquisición de obras, bienes y servicios de cualquier índole.

Entre las principales funciones de la ley, relacionadas en materia de normalización y evaluación de la conformidad se encuentran:

- Elaborar, actualizar, adoptar, adaptar, derogar y divulgar normas que faciliten la evaluación de la conformidad, el desarrollo de los sectores productivos y proveer las bases para mejorar la calidad de los productos, procesos y servicios.
- Fomentar la aplicación de las normas técnicas en los distintos sectores productivos.
- Elaborar y desarrollar un programa anual de normalización.
- Representar al país como miembro de las organizaciones regionales e internacionales de normalización
- -Por lo anterior, es un salto de calidad para El salvador, incursionar en los procesos de normalización internacional con el apoyo de todos los sectores interesados y a la vez incursionar en actividades de evaluación de la conformidad para productos, procesos, personas y servicios desde la perspectiva de un organismo de certificación del estado.

Si bien no hay una ley que dirija la calidad en el País, las normas técnicas de cada sector que se expresan conglomeradas en la OSN y las acreditaciones internacionales como las ISOs son los principales obstáculos a vencer para poder tener una calidad mundial, dentro del país y con ello poder traspasar las fronteras con los productos Salvadoreños.

IV. MARCO CONTEXTUAL

A. LAS PYME EN CENTROAMÉRICA

En Centroamérica no hay una definición tipo de las PYME. De hecho, ésta depende de los criterios individuales de los países o de determinadas instituciones.

Se definen a partir de criterios cuantitativos y cualitativos. En los primeros se incluyen el número de empleados, los activos fijos, las ventas anuales y, a veces, el monto de inversión máxima. En aquellos estudios cuyo análisis se centra en el desempeño de los pequeños exportadores, las PYME se definen con referencia al monto exportado (PROCOMER, 1998).

En algunos casos, los criterios cuantitativos vienen delineados en leyes específicas (este es el caso de Costa Rica, cuya legislación sobre PYME depende del Ministerio de Economía, Industria y Comercio), o simplemente están determinados por las instituciones que realizaron la encuesta, el estudio y el análisis de las PYME, como ha sucedido en Honduras. 5 Además, en este país existen distintos criterios para definir una PYME, que van desde los que expresa la ley de Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanía, hasta la definición que utiliza la Asociación Nacional de Industriales.

Costa Rica es el país que más criterios cuantitativos utiliza en su definición. Según la ley costarricense, se considera que una empresa pertenece a la categoría pequeña o mediana si cumple con dos de los tres requisitos referidos al número de empleados, ventas, e inversión. En el ámbito de la exportación se ha definido recientemente como pequeño exportador a todo aquel que vendió mercancías en el exterior durante 1997 por un valor comprendido entre 12,000 y 1,000,000 de dólares (PROCOMER, 1998).

En Guatemala, los criterios generalmente aceptados para la pequeña y mediana empresa están especificados por el Ministerio de Economía y Comercio. La PYME se define por el número de empleados y el activo total o el capital invertido (AGEXPRONT, 1998). En cuanto al criterio de ventas, se ha afirmado que no existe consenso en su definición, dadas las grandes variaciones que puede sufrir por su dependencia de índices de devaluación e inflación (Chinchilla, 1993). En Nicaragua, el Ministerio de Economía y Desarrollo otorga los lineamientos generales para definir los criterios cuantitativos que caracterizan a la PYME.

En el caso de Honduras, las PYME, que incluyen sólo a la pequeña y microempresa, se definen de acuerdo con distintos criterios. Algunos estudios utilizan el número de trabajadores (Fundación para la Promoción de la Pequeña y Microempresa, Honduras, 1996). La Ley de Fomento de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial y la Artesanía utiliza como criterio básico el capital invertido. Finalmente, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) considera que es importante tener en cuenta los criterios de capital y mano de obra (Unidad de Análisis de Políticas Comerciales, Honduras, 1997).

Cuadro 6 CENTROAMÉRICA: DEFINICIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA A PARTIR DE CRITERIOS CUANTITATIVOS

Tipo de empresa	País	Empleados	Criterios (dólares)		
			Activos fijos	Ventas	Inversión máxima
Micro	Costa Rica	1-10	...	<150,000	...
	Guatemala	1-6	>3,918
	El Salvador	1-10	23,000
	Honduras	1-10
	Nicaragua	1-5	7,500 a/
Pequeña	Costa Rica	6-30	2,500	<250,000	< 500,000
	Guatemala	5-20	<125,000 b/
	El Salvador	50	< 11,756
	Honduras	25	170,000
	Nicaragua	30	30,000 a/
Mediana	Costa Rica	>100	15,000	>500,000	>1,000,000
	Guatemala	...	>125,000 b/
	El Salvador	99
	Honduras	99	570,000
	Nicaragua	99	30,000 c/

FUENTE: CEPAL, ELABORACIÓN PROPIA SOBRE LA BASE DE FUENTES GUBERNAMENTALES Y PRIVADAS.

A/ BANCO CENTRAL DE HONDURAS.

B/ LAS CIFRAS SOBRE ACTIVOS FIJOS SON DE ELABORACIÓN PROPIA. EN SU ESTUDIO SOBRE PYME DE COSTA RICA, CAMACHO (1994) INCLUYE COMO CARACTERÍSTICA CUANTITATIVA DE LA PYME EL VALOR DE SUS ACTIVOS FIJOS. CABE SEÑALAR QUE EN DICHO ESTUDIO SE SEÑALA QUE A LA FECHA NO EXISTE UNA DEFINICIÓN SOBRE MEDIANA EMPRESA.

C/ LEY DE FOMENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL Y LA ARTESANÍA.

Los aspectos cualitativos que definen a las PYME pueden referirse, según el país que se considere, a la localización de la empresa, a su situación administrativa, o bien a la responsabilidad del propietario en la producción y administración de la empresa.

Según el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC), entre los criterios cualitativos de definición de la pequeña empresa figuran, entre otros, el que el proceso de producción y transformación esté basado en tecnologías que utilicen principalmente las herramientas manuales y/o maquinaria o equipo mecánico automático, y que el dueño participe en tareas administrativas y/o técnicas. También en los casos de Honduras y Nicaragua, una empresa ha de utilizar, en su mayoría, materia prima de origen nacional o centroamericano para que se la considere pequeña (PAMIC, Nicaragua, 1998).

Para Costa Rica, los aspectos cualitativos que definen a una PYME pueden ser más extensos (véase el cuadro 10).

Cuadro 7 COSTA RICA: ASPECTOS CUALITATIVOS DE LAS PYME

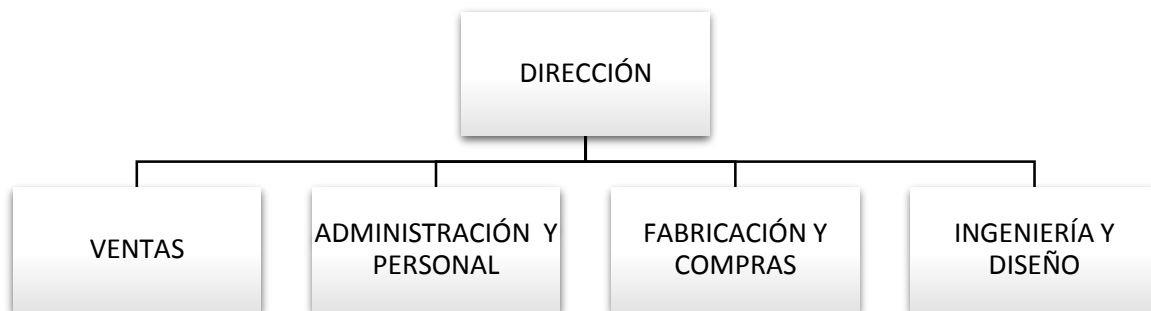
<p>Camacho (1994) sugiere las siguientes características de las PYME:</p> <p>a) Las pequeñas y medianas empresas son de propiedad familiar y representan un esfuerzo de canalización de ahorro de pequeños agentes económicos hacia una inversión productiva que, sin embargo, se ven limitados por la falta de acceso a recursos externos.</p> <p>b) Estas empresas hacen uso intensivo de la mano de obra.</p> <p>c) Usan tecnología local.</p> <p>d) Utilizan materias primas nacionales y suministro de bienes de uso esencial.</p>

FUENTE: CAMACHO (1994).

Tomando como referencia el énfasis que los países centroamericanos otorgan a los diversos aspectos cualitativos de las PYME, estas unidades empresariales pueden definirse, en este aspecto, como una forma de organización social y económica cuya actividad productiva de bienes y servicios se realiza en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo, posee regularidad y continuidad básicas en sus operaciones y no hay separación entre la propiedad de los medios de producción, gerencia o administración.

La organización de las PYME se puede conceptualizar mediante una estructura sencilla basada en procesos de administración no formalizados que, en su mayor parte, son asumidos por los propietarios de las empresas. El hecho de que las PYME presenten una organización sencilla ofrece una mayor flexibilidad que las estructuras de las grandes empresas ante cambios exógenos. Esto les permite reaccionar con más rapidez ante variaciones en el entorno. Cabe destacar además que en el funcionamiento de este tipo de empresas es importante la figura del empresario- directivo, que aporta al proyecto empresarial un importante liderazgo para el desarrollo creativo y la innovación en la empresa.

Ilustración 18 ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SENCILLA



FUENTE: ARRIZABALAGA, Y OTROS.

B. DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) EN EL SALVADOR

La forma de manifestación de la PYME varía de acuerdo al país, al contexto o área de aplicación, dando lugar a diversas clasificaciones de acuerdo a distintos indicadores. En El Salvador, la definición de Pyme puede ser diversa, es así como podemos encontrar que no existe una definición única para las mismas¹⁷.

Según la Política Nacional MI PYME de CONAMYPE las definiciones importantes con relación al rubro son las siguientes:

El Salvador (2005)	
Micro	96.00%
Pequeña	3.30%
Mediana	0.40%
Grande	0.40%
Total	175,178

Ilustración 19 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO

1. Cuenta propia o autoempleo

Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o en forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$ 5,715 y sin trabajadores remunerados.

2. Microempresa

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados.

3. Pequeña empresa

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 1.0 millón y hasta 50 trabajadores remunerados.

4. Mediana EMPRESA

Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$ 7.0 y hasta 100 trabajadores remunerados. Las definiciones de mediana y pequeña empresa serán las aquí establecidas, para el desarrollo de la investigación.

En la Tabla 1, se presenta la clasificación y definición de las PYMES de acuerdo a las instituciones que se dedican a la promoción y desarrollo del sector.

¹⁷ <http://www.fundes.org/LibreriaPublicaciones/Diagnostico/ElSalvador.pdf>

Tabla 2 CLASIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA PYME

INSTITUCIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
CONAMYPE	Emplea hasta un máximo de 10 empleados u genera hasta US\$5,714.28	Hasta 50 personas y ventas entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 mensuales.	-----
FUSADES (PROPEMI)	Emplea entre 1 y 10 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$5,714.29	Emplea entre 10 y 50 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$57,142.29.	Ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta US\$114,285.
FUSADES (DEES)	1-10 empleados y activos menores US\$11,423.00	11-19 empleados y activos menores a US\$85,714.00	20-99 empleados y activos menores a US\$228,571.00
INSAFORT	1- 10 empleados	11-49 empleados	50-99 empleados
SWISSCONTACT	1-10 empleados	11-50 empleados	51-100 empleados
BMI	Que tenga un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de US\$5,714.28	Que posea de 11-49 empleados y cuyas ventas anuales se ubiquen entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre US\$57,142.85 y los US\$380,000.00
BID	Emplea de 1 a 10 trabajadores	Emplea entre 11 y 99 trabajadores y realiza ventas anuales entre \$3.0 millones y US\$5.0 millones.	-----
GTZ	-----	11-49 empleados	50-99 empleados
FINANCIERA CALPIA	Créditos entre US\$57.14 y US\$5,142.85	Crédito entre US\$5,142.85 y US\$57,145.85	-----

FUENTE: MARTÍNEZ, J. "DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LAS PYME SALVADOREÑAS", EL SALVADOR 2002.

C. TIPOS DE PYMES

Se debe también distinguir entre PYMES formales y aquellas que permanecen en la economía informal o marginales. Las primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología, a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas. Las segundas, que se encuentran fuera de la norma legal, consideradas como pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar:

- **Las PYMES formales:** En lo que respecta a este grupo, sus políticas laborales, por llamarlas de algún modo, se encuentran también vinculadas a las estrategias que siguen las grandes empresas en la materia. Por lo tanto las acciones gubernamentales, en lo que hace al tema, deben dirigirse a velar por el cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador.
- **Las PYMES de la llamada economía informal o marginal:** Estas empresas pueden llegar a convertirse en un potencial foco de generación de empleo dependiendo, por un lado, del grado de reactivación de la economía, y por el otro, de la existencia de políticas gubernamentales de apoyo técnico y crediticio, siempre y cuando se integren a la economía formal.

Las estadísticas oficiales generadas a partir de la *Encuesta Económica* del Ministerio de Economía recogen información estrictamente de establecimientos, ya que, para considerarse como tales, deben contar con registro de las operaciones que realizan y de los recursos que utilizan¹⁸. Debido a esta situación, el número de establecimientos que tienen menos de cinco empleados difiere significativamente de las estadísticas que reportan la *Encuesta Microempresarial* de CONAMYPE, en cuyo marco muestral se incluye tanto establecimientos formales como informales.

Cuadro 8 LA PYME EN EL SALVADOR Y SU IMPORTANCIA RELATIVA EN NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y EN EMPLEOS GENERADOS. 2011

Tamaño de establecimientos según número de empleados	Número de establecimientos	%	Empleos	%	Empleo promedio por establecimiento
0 a 9	155,712	96%	322,382	51%	2
10 a 49	5,153	3%	106,731	17%	21
50 a 99					
100 o mas	494	0.31%	164,850	26%	334
Total	161,934	100%	634,514	100%	

FUENTE: ENCUESTA ECONÓMICA DE 2011, DIGESTYC/MINISTERIO DE ECONOMÍA, 2012.

En cuanto a la contribución al PIB del sector PYME, el ministerio de Economía estima que esta contribución asciende a un 45.3%.

Respecto a la contribución de la PYME a la formación sectorial del PIB, destaca en primer lugar, el aporte de los establecimientos del sector servicio, los cuales aportan el 52% del PIB total del sector servicio. A continuación se sitúan los establecimientos del PYME del sector comercio, con un aporte de 44% al PIB total de este sector, y, finalmente, los establecimientos de la industria con una contribución de 39,6% al PIB sectorial correspondiente.

¹⁸ El marco muestral de la *Encuesta económica* del Ministerio de Economía es el *directorio de Establecimientos* que se constituyó a partir de los resultados.

D. INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE APOYO A LAS PYMES

Cuadro 9 ENTIDADES Y PROGRAMAS EN BENEFICIO A LAS PYMES

Categoría	Entidad/Programa	Descripción
Créditos	Créditos para Micro y Pequeña Empresas – Banco Agrícola ¹⁹	La línea PYMES, son créditos destinados a satisfacer las necesidades de personas naturales o jurídicas que tienen como finalidad financiar actividades productivas.
Créditos	FEDECREDITO ²⁰	Institución financiera de segundo piso, provee créditos a sus Cooperativas Afiliadas para que estas otorguen préstamos a los usuarios finales.
Créditos	INFORED - Referencias Crediticias Online ²¹	Es el único buró de crédito en Centroamérica con una base de datos especializada en Micro y Pequeña Empresa, brindando la información a través de una red desarrollada con alta tecnología y respaldados por socios de prestigio en el sector
Créditos	PROMIPE - Ciudadela Don Bosco ²²	Ofrece un servicio de Crédito eficiente y oportuno acompañado de una Asesoría Administrativa y Asistencia Técnica adecuada, todo bajo un esquema integral orientado hacia los sectores del micro y pequeña empresa.
Créditos	BAC/PROPEMI	Promover el desarrollo de la pequeña y microempresa, mediante servicios financieros, asesoría, consultoría y capacitación gerencial administrativa.
Capacitación	AMPES ²³	La Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadores – AMPES- es una organización gremial sin fines de lucro con personería jurídica, que brinda servicios de capacitación, al sector PYMES.
Capacitación	INFORED – Referencias Crediticias Online ²⁴	Es el único buró de crédito en Centroamérica con una base de datos especializada en Micro y Pequeña Empresa, brindando la información a través de una red desarrollada con alta tecnología y respaldados por socios de prestigio en el sector.
Capacitación	INSAFORP ²⁵	Asesorías Formativas, capacitación empresarial, fortalecimiento a unidades de Capacitación Empresarial, acreditación de unidades de capacitación empresarial, atención a clúster, proyectos estratégicos.
Capacitación	ITCA ²⁶	A través de sus departamentos y centros regionales ofrece cursos cortos, dirigidos al público en general, con el propósito de facilitar recurso humano capacitado a las empresas.
Asistencia Técnica	Fondo de Asistencia Técnica para PYMES ²⁷	El FAT es una oportunidad que tienen los empresarios para recibir el apoyo técnico que les permita mejorar la administración de sus negocios y obtener mayores ventas y ganancias.
Asistencia Técnica	FUNDAPYME ²⁸	Fundación privada que desarrolla programas innovadores de asesoramiento, capacitación y vinculación empresarial entre en beneficio de la pequeña y mediana empresa. Somos parte de una red latinoamericana que apoya el desarrollo sostenible de la PYME.
Asistencia Técnica	PROPEMI/FUSADES ²⁹	Promover el desarrollo de la pequeña y microempresa, mediante servicios financieros, asesoría, consultoría y capacitación gerencial administrativa.

¹⁹ http://www.bancoagricola.com/creditos_micro.html

²⁰ http://www.fedecredito.com.sv/lineas_de_credito.html

²¹ <http://mip.infored.com.sv>

²² <http://www.cdb.edu.sv/>

²³ <http://www.elsalvadortrade.com.sv/instituciones/html/ampes.html>

²⁴ <http://www.infored.com.sv>

²⁵ <http://www.insaforp.gob.sv/servicios.htm>

²⁶ <http://www.itca.edu.sv/cursosy.htm>

²⁷ <http://www.conamype.gob.sv/fat.php3>

²⁸ www.mipyme.com

²⁹ http://www.fusades.com.sv/desarrollo_economico/propemi/asistencia.html

Calidad	ES CALIDAD ³⁰	Promueve la adopción de una cultura de excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de Excelencia que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas para potenciar la gobernabilidad democrática.
Calidad	Programa de fomento a la inversión productiva - CrecEs MIPYME	Promover la innovación en las MIPYME's.
Calidad	Programa Innovatics IIDICA ³¹	Busca mejorar los procesos productivos y elevar la competitividad mediante el uso de tecnología informática (TICS).
Calidad	INVENTA-DICA ³²	Promueve la competitividad e innovación gerencial para liderar cambios.
Calidad	NOVUS-DICA ³³	Ofrece a las MiPYMES la oportunidad de innovar, en relación al desarrollo o mejora de nuevos productos, servicios o procesos, mediante formulación de proyectos, con el apoyo del MINEC.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Cuadro 10 AMÉRICA LATINA: ASPECTOS BÁSICOS DE LA POLÍTICA DE FOMENTO DE LAS MIPYME

	ARG	BOL ³⁴	CHL	COL	CRI	SLV	MEX	PAN	VEN ³⁵
Existe un marco legal específico para las pyme	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	Si
Existe en la normatividad genérica una dimensión pyme.	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	n.c
Existe un programa nacional de fomento a las pyme.	No	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
Existe en los programas generales de desarrollo una dimensión pyme	No	No	Si	Si	Si	No	Si	No	Si
Hay organizaciones públicas especializadas en las pyme	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
Las políticas de fomento a las pyme tienen carácter descentralizado	Si	No	No	No	No	No	Si	No	Si
Los operadores de los programas de fomento de las pyme son públicos, privados, o ambas cosas	Los dos	Los dos	Los dos	Los dos	Los dos	Los dos	Los dos	Los dos	Los dos
El sector privado presta servicios directos de apoyo a las pyme	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Si contestó positivamente la pregunta 8, ¿quiénes son?	C ³⁶	C	C	C	C	C	C	C	C

FUENTE: ELABORACIÓN DE LA FUNDES, SOBRE LA BASE DE UNA ENCUESTA A LOS CONSULTORES DE LA UNIDAD DE ENTORNO.

³⁰ <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>

³¹ <http://www.contrapunto.com.sv/economia/laboral/gobierno-apoyara-a-pymes-manufactureras>

³² <http://servicios.minec.gob.sv/default.asp?id=37&mnu=37>

³³ <http://servicios.minec.gob.sv/default.asp?id=37&mnu=37>

³⁴ Las políticas de apoyo se refieren a la micro y pequeña empresa.

³⁵ Se refiere a las pequeñas y medianas industrias.

³⁶ Las respuestas a la última pregunta son: Argentina: todas; Bolivia: organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones; Chile: empresas y consultores privados, universidades a través de convenios con terceros, etc.; Colombia: cámaras de comercio Asociación Colombiana Popular de Industriales (ACOPI), Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), Centro de Desarrollo Tecnológico (CDT), consultores privados, universidades, fundaciones, ONG; Costa Rica: cámaras, ONG; El Salvador: fundaciones sin fines de lucro, gremios empresariales, empresas consultoras; México: cámaras, universidades, ONG; Panamá: De servicios no financieros: FUNDES, Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (UNPYME), Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa (REDNOMIPEN), Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Universidad Santa María La Antigua (USMA), Universidad Latina (ULAT), Asociación Panameña de Ejecutivos (APEDE). De servicios financieros: Corporación Crediticia (CREDIFUNDES), Cooperativa de Pequeños y Medianos Empresarios (CACPYMER), Cooperativa de Ahorro y Crédito

E. PROBLEMÁTICA FRECUENTE EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD³⁷

1. La gran proporción de empresas no incorporadas a los procesos formales

En algunas empresas se debe a la falta de información acerca de los procesos de formalización y al desconocimiento de los beneficios que dicha formalización proporciona. En otros casos, las empresas no aceptan incorporarse a los circuitos formales porque efectivamente los costes de tal incorporación son mayores que los beneficios para el propietario de la empresa.

Los programas de apoyo a la formalización deberían identificar previamente las razones por las que los responsables de los negocios eligen la informalidad y los costes y los beneficios de incorporarse a los circuitos formales en cada uno de los casos, teniendo en cuenta que la falta de información sobre los procesos es un problema relevante para las empresas más pequeñas.

Las asesorías y programas por parte de las grandes empresas para apoyar a las más pequeñas en los procesos de formalización de los clientes son comunes en países como Perú y Colombia, donde la ausencia de empresas formales genera problemas de oferta formal a las grandes empresas. En cambio, en países como Argentina, Brasil y México tuvieron más aceptación de fórmulas de auditoría y control para asegurar la formalidad de las empresas de toda la cadena, porque los proveedores directos de las grandes empresas están ya configurados como empresas formalizadas y estructuradas.

El acompañamiento a las pequeñas empresas durante el proceso de formalización debe realizarse a través de asesorías individuales y con tiempo de duración similar a la duración del proceso. Esta forma de acompañamiento ha mostrado ser eficaz para evitar abandonos y acelerar los procesos.

2. La escasa formación de los equipos directivos

Una característica típica de la pequeña y mediana empresa es la escasa especialización de sus directivos, debido a que se ven obligados a realizar funciones administrativas, financieras, comerciales y técnicas. La cuestión relevante es la búsqueda de fórmulas para que la pequeña y mediana empresa tenga acceso a los conocimientos y técnicas especializadas sin perder su carácter de pequeña. Es decir, aceptando que debido a que el equipo gestor lo constituyen muy pocas personas no puede haber una relación biunívoca entre un directivo y un área de especialización.

Con respecto a la formación mínima que debe tener el equipo directivo, –limitado en ocasiones a una única persona o a una familia–, la opinión generalizada es que tal formación debía incluir al mínimo tres tipos de módulos.

³⁷ FUENTE: PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL Depósito legal: If05120083204394 ISBN: 978-980-12-3475-3 Primera edición: Octubre de 2008

- Un módulo de gestión estratégica y empresarial que posibilite a los gerentes la identificación de los puntos críticos de la empresa tanto para su sostenibilidad como para su crecimiento.
- Un módulo de obligaciones legales, con especial énfasis en materia de recursos humanos incluyendo higiene, seguridad del trabajo y seguridad social.
- Un tercer módulo de gestión y planificación financiera, que le permitiera conocer las opciones financieras más adecuadas a su negocio y los requerimientos para que sus empresas sean sujetos de crédito.

Para el desarrollo de programas de la formación de los gestores de las empresas pequeñas y medianas se señalaron dos obstáculos.

- El primero es la escasa disponibilidad de tiempo de los gerentes de estas empresas para comprometerse con un horario fijo debido a la variedad de funciones que realizan en su empresa. En este sentido, se sugirió el desarrollo de programas on-line con presencia puntual y con profesores de apoyo.
- El segundo es la carencia de cursos adecuados a las necesidades de los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas. Para subsanarlo se planteó la posibilidad de que las agencias públicas apoyasen a las universidades y escuelas de negocios para el diseño de cursos de gestión empresarial atractivos y útiles para este segmento de mercado.

3. La ausencia de sistemas de calidad y de certificación de productos y servicios

Muchas de las empresas de tamaño mediano que ya están organizadas y formalizadas empresarialmente, carecen de sistemas integrales de calidad y de certificación de productos debido a que muchas de ellas no tienen ni incentivos ni medios para la implantación y gestión de los mismos. De estas carencias de calidad se derivan tres implicaciones.

- Primera, las PYMES no puede alcanzar determinadas certificaciones de calidad a causa de la ausencia de estos sistemas en algunos eslabones de la cadena de valor.
- Segundo, la imagen de las PYMES se deteriora sobre todo en aquellos casos en que el proveedor tiene la relación directa con el cliente final, tal es el caso por ejemplo de los lectores de contadores de electricidad, del personal de mantenimiento de redes, etc.
- Tercero, la ausencia de sistemas de calidad genera retrasos imprevistos en los plazos de entrega de los productos y servicios, lo que a su vez encarece y retrasa las entregas del producto final y a menudo conlleva penalizaciones y multas.

Prácticamente en todos los países las grandes empresas tienen programas más o menos organizados para que sus proveedores reciban certificaciones de determinados estándares de calidad, y mostraron interés en continuar y completar este tipo de programas. Existe la necesidad de contar con apoyos públicos para mejorar y estandarizar la calidad de las pequeñas y medianas empresas en las zonas más deprimidas del país.

4. Los obstáculos para la financiación

La escasa capacidad financiera de las pequeñas y medianas empresas es también un tema importante. Probablemente, la gran variedad de programas para la financiación para las pequeñas y medianas empresas en Brasil y México sea la razón por la cual la financiación de las cadenas de valor de las PYMES no es un tema de preocupación prioritaria en los análisis sobre estos dos países.

Se distinguió entre acceso a financiación del circulante y acceso a financiación para bienes de inversión. Con respecto al primer tema de capital de trabajo, las pequeñas empresas insisten en que la práctica de pago aplazado a más de ciento veinte días de algunas grandes empresas, además de generar ahogos financieros a las pequeñas y medianas empresas, acaba encareciendo el producto final. Si se tiene en cuenta que la diferencia de tipos de interés para la financiación del circulante entre las grandes y las pequeñas empresas puede ser superior a 1500 puntos básico, la realización de pagos de las grandes empresas a sus proveedores, en fechas fijas, mejoraría la capacidad financiera de las pequeñas sin encarecer, e incluso abaratando, los costes de las compras de las grandes.

En cuanto a la obtención de financiación a largo plazo se ha visto que un obstáculo para obtener financiación a largo plazo para la compra de equipos, se deriva de la dificultad de preparar y verificar la información que demandan las instituciones financieras para otorgar esta financiación.

Dicha información, que es un requerimiento de las autoridades de supervisión, es necesaria para evaluar correctamente los riesgos.

La gran empresa podría contribuir a una reducción de los costes de financiación de las más pequeñas ofreciendo a la banca garantías parciales a los préstamos concedidos a sus proveedores, que a su vez estarían soportadas por compromisos de compras. El impedimento para la generalización de esquemas de este tipo es, a veces, la falta de confianza entre la gran empresa y los eslabones de su cadena de valor en la supervivencia a medio plazo de la empresa. También hay otra alternativa, la generalización, extensión y abaratamiento de los esquemas de factoraje. Como quiera que los costes de poner en marcha los esquemas de factoraje son altos, esquemas para aprovechar los rendimientos de escala, como por ejemplo el de NAFIN, son una opción apropiada.

La escasez de financiación al largo plazo para la inversión y correspondientes implicaciones sobre la productividad es probablemente la razón por la cual la mayoría de las empresas han tenido o piensan realizar programas o intervenciones para apoyar a sus cadenas de valor en el acceso a la financiación a largo plazo.

5. La escasa utilización de las tecnologías de la información

Otro de los factores responsables de la baja productividad de las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con el acceso y el conocimiento de las tecnologías de la información. Por ejemplo, en Chile, en la mayor parte de las pequeñas empresas disponen de un computador por cada 5 trabajadores, mientras que en las empresas medianas esta proporción se eleva a un computador por cada 2,8 trabajadores. Respecto del acceso a Internet: 93% 1 en las medianas y 70% en las pequeñas empresas.

El bajo acceso y la escasa utilización de las tecnologías de la información genera aislamiento, lo que a su vez cierra el paso a nuevas técnicas productivas y nuevos

mercados e influye negativamente en la productividad relativa de estas empresas en relación con sus competidoras. Por otra parte, la carencia de tecnologías de la información frena a las empresas a la hora de incorporarse a circuitos formales, pues los requisitos burocráticos de la formalización consumen mucho tiempo cuando se realizan de forma manual. Cabe destacar, por ejemplo, las diferencias de productividad que se producen cuando se realizan de forma manual o automatizada tareas tales como la contabilidad básica, las declaraciones de impuestos, las facturas o el control de pedidos.

En este aspecto, las pequeñas empresas se quejan de la falta de productos integrales apropiados a sus necesidades, es decir, productos que incluyan no sólo los equipos sino también los programas, el mantenimiento y sus correspondientes actualizaciones. También parece adecuado a sus necesidades que tales productos puedan ser alquilados o comprados a plazo en condiciones financieras aceptables. En muchas ocasiones, la historia es la siguiente: la pequeña empresa compra un equipo a plazo, adquiere programas poco útiles para su negocio, cuando necesita mantenimiento lo recibe tarde, con lo cual el resultado final es el abandono de los equipos.

Una mayor incorporación de las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas requiere de tres ingredientes.

- Primero, una oferta integral de servicios de información adecuada a las necesidades de la empresa que incluya equipos, programas, comunicaciones, mantenimiento y actualización.
- Segundo, formación para la ejecución de las tareas cotidianas utilizando las tecnologías de la información.
- Tercero, esquema de pago aplazado de equipos y programas para evitar que el esfuerzo financiero se realice antes de obtener los beneficios de la utilización de las tecnologías de la información.

6. La escasa diferenciación competitiva

La escasa diferenciación competitiva de las pequeñas y medianas empresas constituye un problema en algunos de los países con mayor potencial exportador, por ejemplo en México y en Argentina. El desplazamiento de las ganancias de las cadenas de valor hacia aquellas actividades que acentúan la diferenciación de los productos, como el marketing y el diseño, provocan pérdidas de rentabilidad continuas en las empresas pequeñas y medianas, que suelen vender productos y servicios con poca diferenciación competitiva.

Aunque la empresa líder puede promover la diferenciación competitiva de sus proveedores transfiriéndoles tecnología y conocimientos especializados, este proceder les puede generar un alto grado de dependencia de la gran empresa puesto que esta última suele conservar el control de la tecnología y de los conocimientos. Por otro lado, resulta incoherente pedir a la empresa líder que pierda el control sobre su tecnología y conocimientos diferenciales pues, si así lo hiciera, correría el riesgo de perder su propia ventaja competitiva.

Por tanto, la diferenciación competitiva de la pequeña y mediana empresa –que es clave para el desarrollo del tejido industrial de América Latina– no parece que pueda lograrse

solamente por medio de programas de cadenas de valor liderados por las grandes empresas. Aunque éstas podrían apoyar los procesos de diferenciación competitiva, el liderazgo debe provenir de entidades más interesadas en la diferenciación competitiva de las pequeñas empresas. De hecho, poco o nada se conoce de experiencias sobre intervenciones de las grandes empresas dedicadas a promover la diferenciación competitiva de la pequeña y mediana empresa de su cadena de valor.

Cuadro 11 ARGENTINA, COLOMBIA Y COSTA RICA: PROBLEMÁTICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS, POR ÁREAS

Áreas	Argentina	Colombia	Costa Rica
Finanzas	Plataformas comerciales de los bancos inadecuadas / poco acceso al financiamiento	Acceso al crédito / capital de riesgo	Ausencia de definición de sujetos de crédito / requisitos y trámites excesivos / altas tasas y plazos restringidos / modalidades limitadas
Tecnología e información	Servicios de consultoría (tecnología blanda) inadecuados	Poco acceso a la tecnología / ausencia de sistemas de información	Falta de tecnologías de punta / inadecuada infraestructura tecnológica
Comercialización y comercio exterior	Promoción de exportaciones poco efectiva / excesivos trámites burocráticos de comercio exterior	Disposiciones de exportación / contrabando / informalidad	Acceso restringido a mercados externos
Estructura regulatoria y competencia	Sobrepagos y corrupción en las tramitaciones / concentración de la oferta y/o demanda / inseguridad jurídica	Protección de marcas y patentes / requisitos ambientales / complejidad de la constitución de empresas / contradicción y arbitrariedad	Barreras de entrada al mercado interno / excesivos trámites generales de funcionamiento
Organización y cooperación	Las grandes empresas no favorecen la modernización de las pyme / inadecuación de las organizaciones empresariales	Falta de representación de los intereses	Encadenamientos productivos ineficaces (vinculación sectorial) / ausencia de cultura empresarial
Recursos humanos	Servicios de capacitación inadecuados	Cargas sociales / falta de personal calificado / otras disposiciones laborales	Elevadas cargas sociales
Otros	Bajo uso de instrumentos públicos de apoyo / costos de servicios de infraestructura	Cargas fiscales / invasión del espacio público / (insuficiente garantía de propiedad) / centralización	Alto costo de los servicios públicos / poca eficacia de las políticas de promoción y fomento / insuficiente red de apoyo

FUENTE: ELABORACIÓN DE LA FUNDES, CON BASE EN YOGUEL, MOORI Y OTROS (1999), HOWALD (2001) Y CASTILLO Y CHÁVEZ (2001).

F. OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

Una acción integral de fomento empresarial supone abarcar desde la definición de la orientación económica de mediano y largo plazo hasta el fomento de valores empresariales y de colaboración. Obviamente ésta es una labor de largo plazo. Sin embargo, en las áreas señaladas es posible establecer ciertos puentes que pueden reducir la brecha entre las demandas de los empresarios y la oferta de servicios.

1. Finanzas

Un problema recurrente para las empresas es el del acceso al capital. Este problema deriva de fallas en el mercado de capitales, como el escaso financiamiento de capital de riesgo, los excesivos trámites, las altas tasas y los plazos restringidos. Sin embargo, cabe señalar que entre las líneas de apoyo examinadas existe el rubro de préstamos para las MIPYME, así como el de microcréditos. Lo paradójico es que en todos los países se hace presente que existen líneas de crédito para estos estratos empresariales. Al respecto, nuestro trabajo es averiguar por qué la oferta no está llegando a la demanda, al menos en los montos (plazos y/o condiciones) suficientes, y también cuál es el grado de penetración de la oferta financiera en el mercado y qué mecanismos pueden crearse para mejorar el acceso y las condiciones de financiamiento. Esta es un área de especial interés en países donde las reformas institucionales están comenzando, o donde no hay experiencia con mecanismos modernos de financiamiento.

2. Tecnología e información

En esta área, los problemas principales son la ausencia de tecnología apropiada a costos accesibles, y por otro lado, el poco acceso a la tecnología existente, tanto en la actualización de equipos o maquinaria, diseño de productos y aspectos similares, como en la gestión y capacitación gerencial. Además, la falta de sistemas de información eficaces (sobre proveedores, compradores y otros) también restringe el desarrollo competitivo de las firmas. En el tema tecnológico, a diferencia del financiero, se observa mayor heterogeneidad en las líneas de apoyo, lo que muestra claramente la falta de rumbo de los programas en esta área. En varios de los países de la región considerados no se cuenta con programas o no hay conocimiento de su existencia. Aunque su menor desarrollo relativo es lo que suele poner límites a sus posibilidades tecnológicas, no deja de constituir una oportunidad para que desarrollen proyectos tecnológicos de impacto. Un elemento importante en ese sentido es que en casi todos estos países existen apoyos financieros para desarrollo tecnológico.

En el tema de la información, la mayoría de los países latinoamericanos examinados carece de sistemas de suministro de toda la información pertinente en un solo lugar (one-stop-shop). Sin embargo, algunos de ellos han empezado a establecer ventanillas únicas (para trámites), con el apoyo de organizaciones intermedias nacionales o internacionales. Esta sería una oportunidad de aplicar en ellos experiencias exitosas en otros países de la región.

3. Comercialización y comercio exterior

Este tema está cobrando creciente importancia para las MIPYME's, ya que existe un segmento pequeño pero creciente de ellas que empieza a incursionar con éxito en el mercado externo. Los problemas que las aquejan son claramente el acceso a la información y los servicios, y algunas disposiciones y/o trámites que obstaculizan el comercio, entre otros. En cuanto a los mercados, la presencia del sector informal como competencia desleal para las empresas formales también constituye una limitación (y, en algunos casos, hasta un incentivo para "informalizar" algunas actividades).

Obviamente, las posibilidades de acceso a mercados externos que tienen las MIPYME's dependen de sus condiciones endógenas (como la calidad de su producto, el precio y la oportunidad de acceder a esos mercados). Sin embargo, la calidad de la infraestructura de transportes y comunicaciones, así como la presencia de una infraestructura de apoyo logístico y de información que facilite la tarea del exportador, son ventajas competitivas en las que el sector público y el privado pueden colaborar y que permitirán a las MIPYME's exportadoras entrar a nuevos mercados.

Es posible generar mecanismos de asistencia e información a las MIPYME's exportadoras a partir de one-stop-shops que complementen la labor de ventanilla única con servicios de información y asistencia.

Por otra parte, resolver el problema de la informalidad escapa a las posibilidades institucionales, por lo que debe ser encarado mediante un esfuerzo conjunto de la sociedad entera. Sin embargo, la generación de mecanismos para "formalizar" empresas bajo esquemas simplificados, sin ser una solución, suele mejorar las condiciones de acceso de las empresas a la formalización, reduciendo el incentivo para incorporarse o permanecer en el sector informal.

4. Estructura regulatoria y competencia

Los países de la región, en su mayoría, han pasado ya por un proceso de ajuste y reforma estructural, y se encuentran (más o menos adelantados) en un segundo proceso, denominado de reforma institucional. En este punto, la burocracia y sus aspectos más negativos (arbitrariedad, corrupción, discrecionalidad) son los obstáculos que con más frecuencia mencionan los empresarios. También la falta de protección de marcas y patentes (piratería), los requisitos ambientales y la propia inseguridad jurídica se convierten en un problema particularmente delicado para la actividad económica.

Sin embargo, a estas alturas del proceso la respuesta de política tiende a ser más lenta, porque generalmente los hábitos adquiridos por las instituciones (y sus normas informales de funcionamiento) son más difíciles de cambiar. En ese sentido, la mayor parte de los países está revisando sus procedimientos, modernizando su administración e incluso flexibilizando legislación que tiene impacto en la competitividad (la laboral, por ejemplo). En esta tarea es preciso revisar las "mejores prácticas factibles" para adaptarlas a nuestras realidades.

5. Organización y cooperación

En este tema hay tres percepciones de los empresarios que debemos tomar en cuenta: i) la falta de cooperación entre las empresas, aspecto particularmente complejo porque involucra el factor humano y su vocación a cooperar o a organizarse en grupos; ii) la existencia de una relación marcadamente asimétrica entre las MIPYME's y las grandes empresas, que favorece a estas últimas, y iii) la ausencia de cultura empresarial en nuestras sociedades.

Dos de estas percepciones tienen que ver con el tema de la educación como formación para la vida.

Este tema rebasa el papel de las organizaciones intermedias, puesto que forma parte de la política pública en el ámbito educativo, aunque también se relaciona con la educación en el hogar y el fomento de hábitos de colaboración, entre otros aspectos.

Por otro lado, uno de los problemas más importantes en cuanto a asociatividad es la falta de representación institucional: en la mayor parte de los países de la región examinados, los gremios empresariales agrupan a menos del 1% de todas las empresas. Esto es mucho más marcado aún entre las MIPYME's, cuya representación generalmente se encuentra subsumida en organizaciones gremiales dominadas por grandes empresas, que tienen otros intereses. Esta situación contrasta, por ejemplo, con la de Taiwán, donde la representación de las pyme tiene un peso político muy significativo. Un tema de mediano plazo podría ser el de generar mecanismos de representación de las MIPYME's. La relación asimétrica entre las grandes empresas y las MIPYME's —la ausencia de encadenamientos productivos, entre otros— es un importante obstáculo al desarrollo de estas últimas. La respuesta pública (y privada) a este problema es muy fragmentaria y a veces inexistente. Algunos países han buscado salidas legales a partir de leyes de fomento de la competencia, pero el alcance de ellas ha sido muy limitado.

6. Recursos humanos

En este tema se mezclan dos importantes aspectos: i) la visión del empresario sobre las cargas sociales que representa el trabajador para la empresa, y ii) la eficacia de los instrumentos de capacitación laboral. Al tema de la calificación laboral debemos incorporar el de la calificación empresarial. Las cargas sociales que existen en muchos países tienen un peso relativo muy variable. El proceso de flexibilización laboral se ha dado en América Latina ya sea a través del marco legal (cambios en las leyes), ya sea de facto, mediante mecanismos informales de contratación.

Sobre el segundo punto, en casi todos los países de la red FUNDES hay programas de capacitación, públicos y/o privados. Sin embargo, cabe preguntarse cuán amplia es su difusión, cuál es su utilidad y cuál es su relación calidad-precio. Tales interrogantes tienen particular relevancia para las organizaciones que ofrecen estos servicios. Una línea de acción institucional sería la de hacer un inventario de los instrumentos de calificación (laboral y empresarial) existentes en los países, evaluar la eficacia de esos instrumentos en comparación con las herramientas de la organización oferente, y ofrecer a los gobiernos servicios que cuenten con una evaluación de eficacia (certificada, por ejemplo, por un organismo externo).

G. IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES LATINOAMERICANAS

La gerencia moderna, especialmente la que nos concierne la de las PYMES, no puede pasar por alto las características que los actuales escenarios empresariales presentan, en donde se manifiesta una dinámica competitividad en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados (Mora, 2004).

Las PYMES no tienen los mismos recursos que tienen las grandes compañías: la flexibilidad puede verse como un su recurso más importante; se sienten vulnerables en un ambiente cambiante y generalmente tienen una actitud humilde hacia su propio desarrollo; hay más contacto entre los clientes y la empresa, lo cual hace que sea mucho más accesible a sus necesidades; la estructura jerárquica en las PYMES posee menos niveles que las grandes empresas, lo que permite un proceso de toma de decisiones más coherente y transparente (Ganser, ob. Cit).

La ayuda más importante para estas empresas es permitirles tener una estrategia clara, con recursos humanos calificados y una organización de trabajo eficaz. Las PYMES, en comparación con las grandes compañías, dedican una inversión financiera muy pequeña al desarrollo organizacional y a la Gestión de la Calidad. Estas empresas no tienen sus propios sistemas de gestión de la calidad y de especialización. Si estas empresas están interesadas en orientarse hacia la Gestión de la Calidad como una manera de adquirir una substancial ventaja competitiva, necesitarán un nivel alto de ayuda profesional externa en este campo (Ganser, ob. Cit.).

La competitividad en las PYMES no puede lograrse sin calidad total en toda su estructura, de manera que permita que cada función cuente con el personal que vele por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los productos y servicios que entrega con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del cliente (Gallardo, Olmedo y Pizarro, 2007).

El diseño de un modelo de gestión de la calidad ofrece nuevas y claras expectativas a los trabajadores y clientes de una organización, evitan las crisis, la improvisación y obligan a pensar sobre los problemas con profundidad (Martínez, 2003).

El desarrollo de un modelo de gestión de la calidad está fuertemente asociado con un proceso de transformación o cambio organizativo (Merino, 2000). La mejor manera de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad (Fleitman, ob. Cit.).

En este sentido, el grupo de consultores de LAJACONET (The Latin America Japan Consulting Network) desarrolló un modelo de gestión de calidad para lograr PYMES de clase mundial, el cual puede ser aplicado a cualquiera de las empresas sin importar tamaño o estructura (Andriani y otros, ob. Cit).

El modelo de gestión de la calidad propuesto por estos autores está conformado por los siguientes cuatro elementos:

- Direccionamiento de la empresa,
- Conocimiento del cliente,
- Gerenciamiento de la mejora y de la rutina
- Sistema de auditoria.
-

El mayor reto que presenta el modelo de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa y de esta manera emprender el cambio. Existen diversos enfoques para lograr la transformación de una empresa, tomándose el siguiente como recomendable para ser aplicado en las PYMES (Andriani y otros, ob. Cit.):

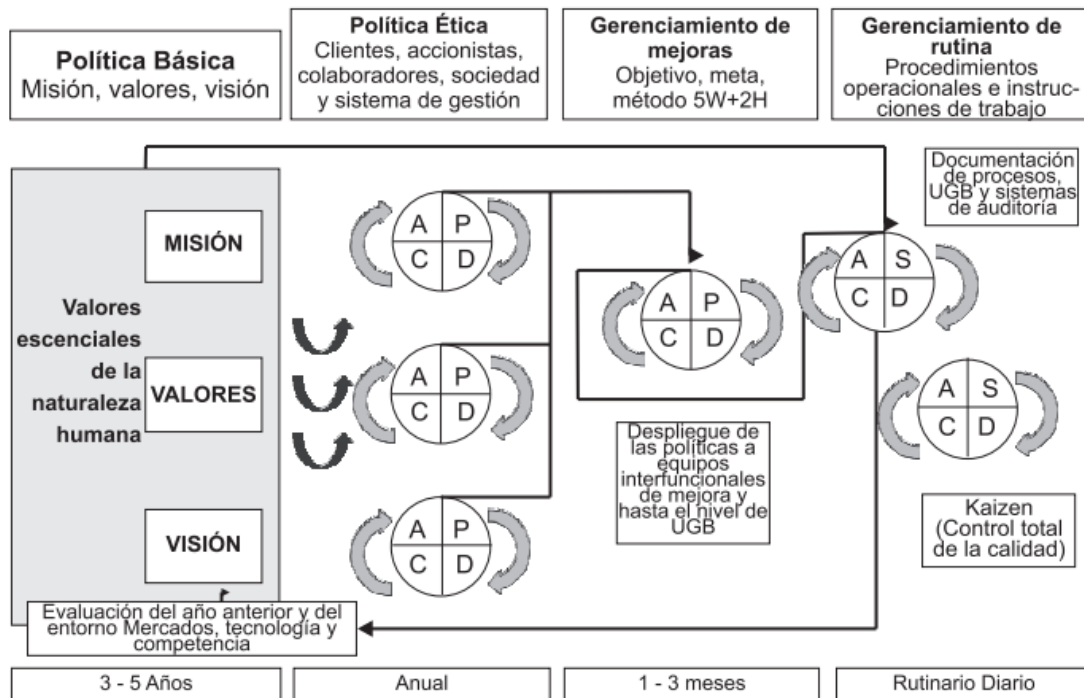
- Se toma como punto de partida la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa está afrontando en el momento. En general estos problemas serán efectos, cómo la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes.
- Identificados los problemas, el paso siguiente es montar sobre ellos los PDCA de mejora de corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo.
- Se continua con el mismo enfoque, generando mejoras sobre los principales problemas identificados por los directivos y cuando existe suficiente madurez en la organización, se ha comprendido a fondo lo que es el ciclo PDCA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces se amplía el horizonte de planeación a un año.
- El plan anual sirve ahora en adelante para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva.
- Después de esta etapa la organización ya está en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

El modelo de gestión debe estar perfectamente documentado para que sirva de base a fin de cualquier persona en cualquier lugar pueda hacer algo de la misma manera. Muchas empresas pequeñas tradicionalistas transmiten oralmente las experiencias, de padres a hijos, sin documentar nada. Esta práctica, válida en algún tiempo y común en la mayoría de las empresas latinoamericanas pequeñas, ahora es obsoleta y ocasiona que la organización no pueda desarrollarse adecuadamente (Andriani y otros, ob. Cit.).

El ciclo PDCA o ciclo de Deming se utiliza para plantear y gestionar la mejora continua, el cual actúa como guía para lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Está constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua (Cuatrecasas, ob. Cit). P = Plan- Planeación (objetivo, meta, método); D = Do - Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar); C = Check – Checar, verificar, y A = Action –Ajustar, acción correctiva. El PDCA de rutina cambia la P de Plan por la S de Standard (SDCA), siempre que se necesite repetir una serie de actividades, en conveniente desarrollar un estándar.

En la ilustración se muestra el Modelo de Gestión dinámico propuesto para las PYMES Latinoamericanas por LAJACONET.

Ilustración 20 MODELO DE GESTIÓN DINÁMICO PARA LAS PYMES LATINOAMERICANAS



UGB: Unidad Gerencia Básica

5W+2H: metodología para elaborar planes, 5W = what (qué), why (por qué), who (quién), where (dónde), when (cuándo); 2H = how (cómo), how much (cuánto).

FUENTE: ANDRIANI Y RODRÍGUEZ (2007).

- La adopción de un nuevo sistema de gestión en las PYMES implica el compromiso del propietario o gerente, ya que todo cambio organizacional comienza por el liderazgo, el cual es determinante en éste tipo de empresas.
- Quizás el factor más importante en las iniciativas de calidad exitosas en PYMES es el reconocimiento por parte de la directiva de que un enfoque en la calidad ofrece beneficios y lleva al logro de los objetivos de la organización, evitando sus fracasos y ayudando a superar los obstáculos que las aleja de ser altamente exitosas.
- Es importante en las PYMES fortalecer las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, para que de ésta manera se impulse a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.
- Los países en Latinoamérica necesitan aumentar su competitividad para mejorar el nivel y la calidad de vida de la población; para lo cual se requiere aumentar la competitividad de las PYMES, ya que son las organizaciones que generan la mayoría de los puestos de trabajo y aporte al PIB de los mismos.
- La Calidad Total como estrategia en las PYMES Latinoamericanas, adoptada como una filosofía de trabajo, donde se apliquen las técnicas de la misma de manera continua, permitiría que estas empresas sobrevivan y progresen en un mundo cada vez más competitivo

H. MODELO DE EXCELENCIA PARA PYMES EN AMÉRICA LATINA

En América algunos de los países que han tomado la iniciativa por diseñar modelos de excelencia para las PYMES son:

A continuación se presenta un cuadro comparativo que muestra los Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad enfocado a las PYMES con sus respectivos criterios para obtener el conocimiento de su aplicabilidad en el proyecto.

Cuadro 12 MODELOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ENFOCADO A LAS PYMES

N°	Chile	México	Uruguay	El Salvador
	Modelo Gestión Competitiva	Modelo Nacional para la Competitividad PYMES	Modelo de Calidad Enfoque en las PYMES	Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia
1	Gestión de gerencia	Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia	Liderazgo	Liderazgo
2	Gestión de mercado	Propuesta de valor	Desarrollo de las personas	Planeamiento estratégico
3	Gestión de Personas	Diseño de productos/servicios y relación con los clientes	Interés por el cliente externo	Orientación hacia el ciudadano/cliente
4	Gestión de Procesos	Fuentes de ingreso	Administración y mejora de procesos	Medición, análisis y gestión del conocimiento
5	Resultados	Recursos y capacidades	Resultados	Orientación hacia el personal
6	--	Alianzas	--	Gestión de procesos
7	--	Estructura de costos	--	Resultados
8	--	Resultados	--	

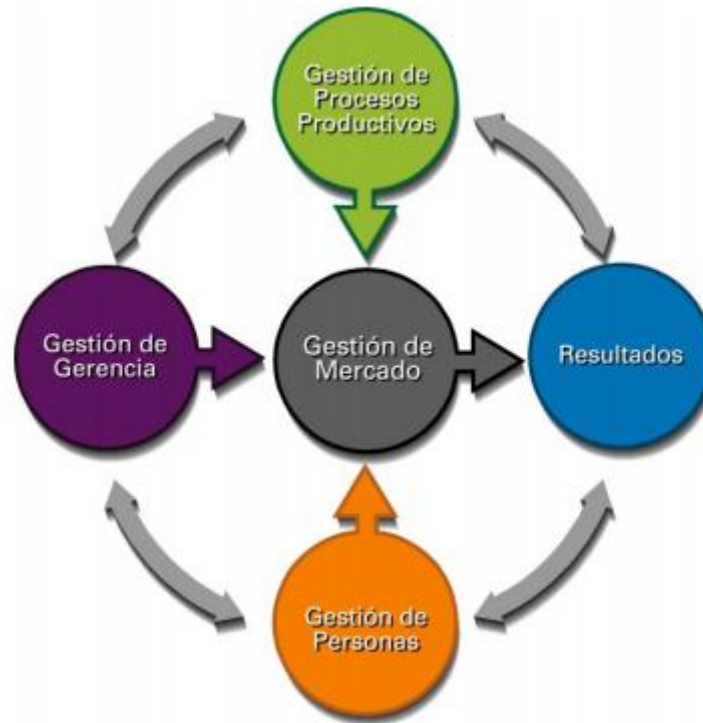
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

1. Chile: Modelo del Premio PYME a la Gestión Competitiva³⁸

El Modelo de Gestión del Premio PYME Gestión competitiva considera cinco criterios, los que constituyen los pilares fundamentales en torno a los cuales confluyen los elementos de gestión o prácticas para conducir a la empresa en la consecución de sus objetivos, y que les permitirá aumentar la calidad de su gestión y alcanzar mayor competitividad.

³⁸ <http://oliveracalderon.wix.com/chilecalidad#!/modelos-sectoriales/c1hcf>

Ilustración 21 MODELO DE GESTIÓN DEL PREMIO PYME GESTIÓN COMPETITIVA



FUENTE: CHILE CALIDAD- CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

- **Criterio 1:** Gestión de Gerencia Es el motor que conduce y empuja a la empresa en su conjunto para el logro de sus objetivos. Para “poner la estrategia en acción”, es necesario formular planes de acción en los que se considere que los objetivos de la empresa tengan responsables para cada tarea, sumado a una estimación de cuánto le costará y el tiempo en que se lograrán los resultados que se quieran alcanzar.
- **Criterio 2:** Gestión de Mercado Es el corazón del modelo, basado en que para transformarse en una empresa competitiva, el foco de su accionar debe estar en los clientes y las labores asociadas a mantenerlos satisfechos. Por ello es importante que la empresa conozca a sus clientes y desarrolle los mecanismos necesarios para determinar sus requerimientos y comunicarlos claramente al interior de la organización, desarrollando la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y tomar acciones para aprender de ello y construir relaciones de largo plazo.
- **Criterio 3:** Gestión de Personas Es la base de la empresa, que permite que ésta funcione y sea el elemento diferenciador de su competencia. El desempeño de cada integrante de la organización va a depender, en forma importante, de los conocimientos y habilidades que posea para ejecutar su trabajo, así como de su grado de motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. Por eso es relevante tener un sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer su opinión y reconocer sus aportes, así como también tener programas de capacitación acorde con las necesidades tanto del trabajador como de la empresa.

- **Criterio 4:** Gestión de Procesos Considera el proceso productivo principal de la empresa y sus procesos de apoyo. Es importante que la empresa ponga atención en la eficiencia y eficacia de sus procesos. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Junto con lo anterior, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basados en la comunicación y retroalimentación.
- **Criterio 5:** Resultados Al final del modelo, se muestra que para lograr los objetivos propuestos, es necesario alinear los diferentes criterios, desde la gestión de gerencia, pasando por la gestión de las personas y produciendo y entregando a satisfacción plena lo que los clientes demandan. En definitiva, todo lo que la empresa hace apunta a mejorar la competitividad y posicionamiento en el mercado, expresado en la obtención de buenos resultados, respecto de las ventas, utilidades, clima organizacional, satisfacción de clientes, entre otros indicadores relevantes.

2. Uruguay: Modelo de Calidad Enfoque en las PYMES³⁹.

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento anual que hace la República Oriental del Uruguay a las organizaciones públicas y privadas que se destacan en la implantación del Modelo de Mejora Continua confeccionado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), y que a través de ciertos logros específicos demuestran que están realizando un esfuerzo sistemático, integral, sostenido y exitoso en procura de la Gestión Total de Calidad.

El cuestionario para Organizaciones Pequeñas y Medianas consta de las siguientes partes.

- **I.1. LIDERAZGO** Actividades que realiza el principal de la organización específicamente relacionadas con el proceso de mejora de la Calidad; describa esas actividades e indique cómo difunde los valores de Calidad en la organización.
- **I.2. DESARROLLO DE LAS PERSONAS** Los elementos principales de cómo se desarrolla y fomenta la participación y el compromiso de TODO el personal en el proceso de mejora de la Calidad. Detalle aspectos de capacitación involucramiento y reconocimiento y los relativos a la calidad de vida en el trabajo.
- **I.3. INTERÉS POR EL CLIENTE EXTERNO** Sistemas utiliza para conocer las necesidades de sus clientes externos (métodos, fuentes, frecuencia de relevamiento de datos, etc.) y qué mecanismos son empleados para satisfacerlas.
- **I.4. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS** Cómo administra los aspectos principales de la competitividad de la organización (productos y servicios, procesos productivos, sistemas de distribución, diseño, control, etc.) de forma de asegurar que sus clientes reciban consistentemente un valor superior. Indique cómo logra integrar un mecanismo de revisión y mejora permanente.
- **I.5. RESULTADOS** Indicadores numéricos o gráficos que considere más representativos de los niveles de calidad alcanzados y de las tendencias de mejora en los bienes y/o servicios que su organización produce. Explicar la relevancia de los datos presentados.

³⁹ http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/novedades/mmc_2011_versi_n_final.pdf

3. México: Modelo Nacional para la Competitividad para PYMES Micro y Pequeñas Empresas⁴⁰.

Características del Modelo

- Sencillo en su enfoque;
- Enfatiza el liderazgo del empresario como responsable integral del Negocio;
- Permite el diseño y gestión de Modelos de Negocio competitivos;
- Permite capitalizar las oportunidades del entorno y mercados;
- Sustenta la estrategia en la propuesta de valor de la organización.
- Busca la satisfacción integral del cliente a través de una relación integral;
- Enfatiza la gestión del equipo de trabajo, los procesos y la relación con aliados que complementan sus recursos y competencias.

Ilustración 22 MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD



FUENTE: MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS – PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MÉXICO.

⁴⁰ http://www.compitemx.org.mx/Eventos/2012/CIC_Mendoza.pdf

4. Colombia: guía práctica para la implementación de un sistema de gestión de calidad en PYMES⁴¹.

El desarrollo de este documento tiene como objetivo presentar una metodología para una implementación de manera práctica, sencilla y ordenada, dirigido de manera especial a la Pequeña y Mediana Empresa –Pyme- colombiana.

La metodología que presentamos está organizada en 17 “Pasos”, para que el lector identifique el avance que va alcanzando en la implementación del sistema de gestión. Con el interés de presentar la información de manera didáctica y práctica hemos desarrollado la siguiente metodología:

Paso 1. Organicémonos primero	Paso 10. Qué brindamos producto y/o servicio
Paso 2. Estrategia de la calidad	Paso 11. Compras y proveedores
Paso 3. Pensemos en procesos	Paso 12. Control de los equipos de medición y de seguimiento
Paso 4. Comité de calidad	Paso 13. Nuestro mayor interés, los clientes
Paso 5. Diseño del sistema	Paso 14. Diseño y desarrollo
Paso 6. Herramientas del sistema de gestión de calidad	Paso 15. Medición y análisis
Paso 7. Documentación	Paso 16. Auditorías Internas
Paso 8. Recibamos a nuestra amiga la calidad	Paso 17. Revisión por la dirección
Paso 9. Organicemos nuestro personal	

Cada uno de los pasos presenta el siguiente desarrollo:

- **Objetivo:** Identifica el objetivo planteado para el desarrollo del paso en referencia.
- **Lenguaje de calidad:** Aquí encuentras la terminología del sistema de gestión de calidad.
- **Manos a la obra:** Busca dar orientación acerca del cómo aplicar los requerimientos de la norma para la implementación del sistema de gestión en la organización.
- **Cómo ayudarnos:** Encontrarás de manera gráfica ejemplos de guía y apoyo para llevar a cabo las recomendaciones entregada en el ítem anterior – Manos a la obra.
- **Recordemos la norma NTC- ISO 9001:2008:** Allí relacionamos los requisitos exigidos por la norma, a través de la identificación de los numerales que abarcan el tema en referencia.

⁴¹ <http://www.hiperion.com.co/Guia.pdf>

5. El Salvador: Modelo para una Gestión de Excelencia⁴².

El Modelo para una Gestión de Excelencia ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. El Modelo, aun cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados.

Ilustración 23 MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA



FUENTE: ES CALIDAD

a) Principios fundamentales del modelo

La experiencia de empresas de clase mundial ha demostrado que para una Gestión de Excelencia se requiere orientarse hacia Principios Fundamentales, que son clave para fortalecer la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para los ciudadanos/clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad, el Estado y los accionistas.

A continuación presentamos una descripción de los principios básicos del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia del Premio Salvadoreño a la Calidad:

⁴² <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/quienes-somos/>

1. Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La alta dirección debe servir como ejemplo a fin de construir un sistema de gestión eficaz orientado hacia la productividad y eficiencia de la organización.

2. Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos/clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional. La percepción de la calidad juzgada por el ciudadano/cliente, se centra en aquellas características o atributos, del producto o servicio, que agregan valor, elevan su satisfacción, determinan sus preferencias y tornan fidelidad.

3. Aprendizaje personal y organizacional

Es el proceso mediante el cual las organizaciones transforman su información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

No debe olvidarse que el proceso de aprendizaje solo puede darse en las personas. Hoy día constituye un potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

4. Valoración del personal y de aliados estratégicos

Significa que la alta dirección este comprometida con la satisfacción, desarrollo y bienestar del personal y los aliados estratégicos. Las buenas relaciones con aliados externos como son los proveedores, organizaciones educativas, entre otros permiten reforzar el liderazgo y competitividad en su sector.

5. Agilidad y flexibilidad

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que hace uso del comercio electrónico, modernas tecnologías de la información, constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo del personal apto para realizar diversas actividades.

6. Orientación hacia el futuro

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su medio requiere una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (ciudadanos/clientes, personal, proveedores, accionistas, estado y comunidad).

7. Innovación permanente

La innovación es fomentar cambios significativos para mejorar productos, servicios y procesos de la organización y para crear valor para las partes interesadas de la organización.

8. Gestión basada en hechos

Las organizaciones dependen de mediciones y del análisis del desempeño. Las áreas de medición del desempeño incluyen: ciudadanos, clientes, productos y servicios,

operaciones, entorno y comparación entre organizaciones del mismo sector, proveedores, personal, costos y finanzas.

9. Responsabilidad Social

La alta dirección requiere acentuar su responsabilidad para con la sociedad y lograr una buena práctica ciudadana en la organización. Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos.

10. Orientación a resultados y a creación de valor

Los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, revelan el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia en el desempeño de los procesos y deben orientarse hacia la creación y equilibrio del valor para todas las partes interesadas.

11. Perspectiva de sistema

Una gestión exitosa requiere sistesis y alineamiento. Sistesis implica observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave; y alineamiento significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los ciudadanos/clientes.

b) Fases del proceso de evaluación

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

Esta fase inicia con la promoción y convocatoria del Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas, la cual se realiza anualmente con el lanzamiento de la Guía durante la Ceremonia de Premiación.

Las organizaciones que muestran interés en postular al Premio o al Reconocimiento deben organizar un equipo de trabajo que se encargará de elaborar el Informe de Postulación atendiendo los contenidos de las bases.

El Informe de Postulación debe ser presentado con la Ficha de inscripción, la Declaración de Aceptación junto al pago en concepto de Cuota de postulación.

Los Informes de Postulación deberán entregarse en las instalaciones de ES Calidad, conforme las disposiciones técnicas, administrativas y financieras establecidas en la Guía. ES Calidad efectúa la recepción y revisión de los Informes de Postulación, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos.

FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

Evaluación Individual

Los evaluadores seleccionados e integrados en el equipo asignado, analizan y evalúan individualmente el Informe de Postulación, conforme a los criterios y subcriterios, asignando puntajes a cada uno, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y los aspectos a ser verificados en la visita.

Evaluación de Consenso

ES Calidad comunica a los miembros de cada Equipo Evaluador el Coordinador Asignado, quienes analizan y evalúan de forma consensuada, generando el Informe de Consenso el cual será remitido por el Coordinador del Equipo Evaluador a ES Calidad.

El Equipo Evaluador con base en la evaluación documental propone realizar la visita, a su vez, elabora el Plan de Visita que es remitido a ES Calidad; caso contrario debe elaborar un informe justificando técnicamente el no realizar la visita. ES Calidad con el apoyo del Comité Técnico Asesor, considerando los resultados presentados por el Equipo Evaluador define si la organización es visitada.

Posteriormente ES Calidad coordina con la organización seleccionada, la fecha para la visita en campo, así como otros aspectos para su realización.

FASE III: VISITA DE EVALUACIÓN

Visita a Organizaciones

Todas las organizaciones seleccionadas y que confirmen su interés para continuar en el proceso, serán sometidas a una visita para verificar la información sobre los aspectos definidos en la etapa anterior.

La visita de evaluación se realiza con base al plan remitido por ES Calidad. La duración de la visita será determinada en función de la naturaleza, tamaño y características de la organización postulante.

Entrega de Informe de Realimentación a ES Calidad

Como producto de la visita, el Equipo Evaluador elaborará el Informe de Realimentación, el cual será enviado por el Coordinador del Equipo a ES Calidad.

FASE IV: DETERMINACIÓN DE GANADORES

Reunión del Jurado

ES Calidad remite a los miembros del Jurado el Informe de Postulación, el Informe de Realimentación y la puntuación, junto a cualquier otra información o documentación recabada a lo largo del proceso que se considere pertinente. El Jurado reunidos de manera presencial analizarán y emitirán su fallo para otorgar los diferentes reconocimientos.

La decisión del Jurado quedará registrada en el acta de la sesión correspondiente y la determinación de los reconocimientos será inapelable.

Notificación de Ganadores

Posterior al fallo del jurado, las organizaciones postulantes serán notificadas de forma confidencial por ES Calidad, a fin de que participen en la Ceremonia de Premiación. Los ganadores están obligados a mantener en absoluta reserva la información hasta que sea anunciado formal y públicamente por ES Calidad.

V. SÍNTESIS INFORMACIÓN SECUNDARIA

El Salvador es fundamental un país formado por empresas de pequeña escala. Según el censo económico, establecimientos con menos de 100 empleados representan el 99.7% del parque empresarial no agrícola del país.

De dicho porcentaje las PYMES representan alrededor del 4%, habiendo más de 5700 establecimientos difundidos en todo el territorio nacional, que emplean alrededor de 150,000 personas dando una contribución al empleo nacional de más del 23%. Siendo está una de las razones por las que la pequeña y mediana empresa se vuelve importante, no sólo por su capacidad productiva sino por el impacto social que tiene en el país.

Por su naturaleza estas empresas en términos de calidad se encuentran muy por debajo de los estándares establecidos y todo ello debido a que:

- Son de propiedad familiar y se ven limitados por la falta de acceso a recursos externos.
- Hacen uso intensivo de la mano de obra.
- El uso de la tecnología es limitado y si en algún caso se emplea es de fabricación local- artesanal.
- Utilizan materias primas nacionales y suministro de bienes de uso esencial.

Estas unidades empresariales pueden tomarse como una forma de organización social y económica cuya actividad productiva de bienes y servicios se realiza en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo, posee regularidad y continuidad básicas en sus operaciones y no hay separación entre la propiedad de los medios de producción, gerencia o administración.

La organización de las PYME se puede conceptualizar mediante una estructura sencilla basada en procesos de administración no formalizados que, en su mayor parte, son asumidos por los propietarios de las empresas.

El hecho de que presenten una organización sencilla ofrece una mayor flexibilidad que las estructuras de las grandes empresas ante cambios exógenos. Esto les permite reaccionar con más rapidez ante variaciones en el entorno.

En el funcionamiento de este tipo de empresas es importante la figura del empresario-directivo, que aporta al proyecto empresarial un importante liderazgo para el desarrollo creativo y la innovación en la empresa.

De igual forma existe mayor contacto entre los clientes y la empresa, lo cual hace que sea mucho más accesible a sus necesidades; la estructura jerárquica en las PYMES posee menos niveles que las grandes empresas, lo que permite un proceso de toma de decisiones más coherente y transparente.

Si estas empresas están interesadas en orientarse hacia la Gestión de la Calidad como una manera de adquirir una substancial ventaja competitiva, necesitarán un nivel alto de ayuda profesional externa en este campo.

En reconocimiento a la oportunidad no solo para las instituciones sino del desarrollo técnico y económico del país, ES CALIDAD como “...una institución que promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de excelencia...”. Tiene la iniciativa de formular un instrumento de evaluación para las PYME'S que se fundamenta en el Modelo para una Gestión de Excelencia contemplado en la actualidad, para incentivar la cultura de calidad en las empresas.

Con ello no solo se estarán sumando a otros países a nivel Latinoamericano como: Chile, Uruguay, México y Colombia; que ya cuenta con un modelo de Excelencia orientado a las PYMES, sino que aunque dicho instrumento no sea reconocido como Premio Nacional a la Calidad, debido a las políticas de la institución y a lo legislado por la Sub Secretaria de Gobernación, se espera que las empresas interesadas puedan disfrutar de los beneficios del modelo actual como:

1. Establecer una referencia de calidad para la organización.
2. Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización
3. Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.
4. Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
5. Incentivar a la organización para lograr un objetivo
6. Si se obtiene el galardón, el reconociendo inherente al mismo.

Al igual que ES CALIDAD, instituciones como:

- Créditos para Micro y Pequeña Empresas – Banco Agrícola
- FEDECRÉDITO
- INFORED - Referencias Crediticias Online
- PROMIPE - Ciudadela Don Bosco
- PROPEMI/FUSADES
- INFORED – Referencias Crediticias Online
- INSAFORP
- ITCA
- Fondo de Asistencia Técnica para PYMES
- FUNDAPYME
- PROPEMI/FUSADES
- Programa de fomento a la inversión productiva - CrecEs MIPYME
- Programa Innovatics IIDICA
- INVENTA-DICA, NOVUS-DICA

Brindan diferentes formas de apoyo financiero, técnico y de conocimiento, pero en algunos casos los procesos para acceder a los servicios son de desconociendo de las pequeñas empresas por lo tanto por medio de una investigación de campo se podrá definir cuáles son las entidades más apropiadas a considerar en el diseño del Modelo de evaluación.

Para la formulación del Modelo de Excelencia Propuesto la Agencia de Evaluación y Calidad recomienda.

- Definir una estrategia de la sistemática general de recogida de información, plasmación de la misma y redacción de la memoria con el objetivo de redactar un documento claro y ameno.
- Evitar entrar en generalidades en la redacción.
- No utilizar en exceso la jerga o tecnicismos propios de la organización.
- Utilizar gráficos e ilustraciones e identificarlos adecuadamente.
- Tener siempre en cuenta la estructura del modelo y, especialmente, el esquema REDER u otros similares.
- Aportar mediciones objetivas y compararlas.
- Consignar referencias cruzadas entre aparatos y secciones, que correspondan a los criterios y subcriterios del modelo.

- Situarse en el lugar del que la va a leer a la hora de evaluar la memoria.
- Revisar y corregir la memoria concienzudamente una vez finalizada.

Además de las recomendaciones presentadas, será necesario obtener información sobre el proceso que se llevó a cabo para la formulación del modelo actual, para ello se harán entrevistas dirigidas a los diseñadores del modelo de tal manera que permita visualizar un panorama general tanto de la evaluación como postulación al Premio y el diseño de la guía de evaluación.

Todo ello con la intención de evitar los fallos como los que se presentan a continuación:

- Centrar la descripción de los criterios de los agentes facilitadores en el qué y olvidar el cómo.
- No explicar el por qué ni la metodología que subyace en el enfoque y cómo se aborda en la organización.
- Describir la organización con narraciones excesivas y con escasa utilización de gráficos, esquemas o tablas que resuman todos los elementos del proceso de gestión.
- No facilitar pruebas, o que éstas sean escasas, de haber efectuado la implantación efectiva de las acciones o medidas acordadas.
- No explicar adecuadamente cómo se sistematiza el despliegue del modelo.
- No vincular los enfoques descritos con su funcionalidad o razón de ser.
- No establecer referencias cruzadas con los resultados.
- No presentar los enfoques juntos con sus mecanismos asociados de revisión ni mejora, ni con sus esquemas de aprendizaje.
- No aportar casos o ejemplos concretos.
- Realizar declaraciones de intención sin aportar datos ni evidencias, o bien presentar ideas o deseos de futuro sin establecer una planificación que les aporte credibilidad.

Diseñar una Modelo de Excelencia para las PYMES se vuelve una acción integral de fomento empresarial que abarca desde la definición de la orientación económica de mediano y largo plazo hasta el fomento de valores empresariales y de colaboración.

Por lo tanto la estructura de Sistema de Gestión a seguir para la evaluación de la pequeña y mediana empresa está sujeto tanto a los siete criterios del Modelo actual como en el Modelo Integrado de Gestión considerado en la Norma ISO: 9001-2015.

Tabla 3: COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO DE EXCELENCIA E ISO 9001- 2015

MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA	ISO 9001-2015
1. Perfil Organizacional	1. Contexto de la organización
2. Liderazgo	2. Liderazgo
3. Planeamiento estratégico	3. Planificación
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	4. Soporte
5. Orientación hacia el personal	5. Operación
6. Gestión de procesos	6. Evaluación del desempeño
7. Resultados	7. Mejora

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como fin del diseño del Modelo de Evaluación se busca identificar oportunidades de mejora en las diferentes áreas de la organización.

Tabla 4: OPORTUNIDADES DE MEJORARA DE UN MODELO DE EXCELENCIA.

Finanzas	Plataformas comerciales de los bancos inadecuadas / poco acceso al financiamiento	Acceso al crédito / capital de riesgo	Ausencia de definición de sujetos de crédito / requisitos y trámites excesivos / altas tasas y plazos restringidos / modalidades limitadas
Tecnología e información	Servicios de consultoría (tecnología blanda) inadecuados	Poco acceso a la tecnología / ausencia de sistemas de información	Falta de tecnologías de punta / inadecuada infraestructura tecnológica
Comercialización y comercio exterior	Promoción de exportaciones poco efectiva / excesivos trámites burocráticos de comercio exterior	Disposiciones de exportación / contrabando / informalidad	Acceso restringido a mercados externos
Estructura regulatoria y competencia	Sobrepagos y corrupción en las tramitaciones / concentración de la oferta y/o demanda / inseguridad jurídica	Protección de marcas y patentes / requisitos ambientales / complejidad de la constitución de empresas / contradicción y arbitrariedad	Barreras de entrada al mercado interno / excesivos trámites generales de funcionamiento
Organización y cooperación	Las grandes empresas no favorecen la modernización de las pyme / inadecuación de las organizaciones empresariales	Falta de representación de los intereses	Encadenamientos productivos ineficaces (vinculación sectorial) / ausencia de cultura empresarial
Recursos humanos	Servicios de capacitación inadecuados	Cargas sociales / falta de personal calificado / otras disposiciones laborales	Elevadas cargas sociales
Otros	Bajo uso de instrumentos públicos de apoyo / costos de servicios de infraestructura	Cargas fiscales / invasión del espacio público / (insuficiente garantía de propiedad) / centralización	Alto costo de los servicios públicos / poca eficacia de las políticas de promoción y fomento / insuficiente red de apoyo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para fundamentar la selección de los sectores sujetos de estudio se tendrá que solicitar información a las instituciones correspondientes como:

- DIGESTYC para obtener datos actualizados sobre el porcentaje de empresas correspondientes a cada sector.
- ES CALIDAD, porcentaje de empresas que presentan interés en participar en el Premio a la Calidad y el tamaño y sector al que pertenecen en términos porcentuales.

Pre- diagnóstico

INFORMACIÓN
PRIMARIA

VI. RECOPIACIÓN INFORMACIÓN PRIMARIA

A. INTRODUCCIÓN SOBRE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA:

Todas las empresas tienen sistemas de gestión sean naturales o informales, cuando se crean se definen los procesos y se realiza una auto organización para definir la forma de producción y el servicio al cliente, posteriormente se definen los objetivos y estrategias.

Por lo tanto un diagnóstico es un análisis que se realiza para determinar la diferencia entre el sistema de gestión natural que actualmente tienen las empresas y un sistema de gestión de calidad apto para certificación, lo que permite destacar oportunidades de mejora, fortalezas y debilidades con el objeto de optimizar el desempeño global de la empresa.

Para definir la situación actual de la PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA en El Salvador respecto al nivel de madurez en calidad se evaluarán los diferentes elementos involucrados, para ellos se tomará la perspectiva del enfoque de sistema en el que se definen las variables y salidas que afectan el entorno externo e interno en el que se desarrollan las oportunidades de mejora.

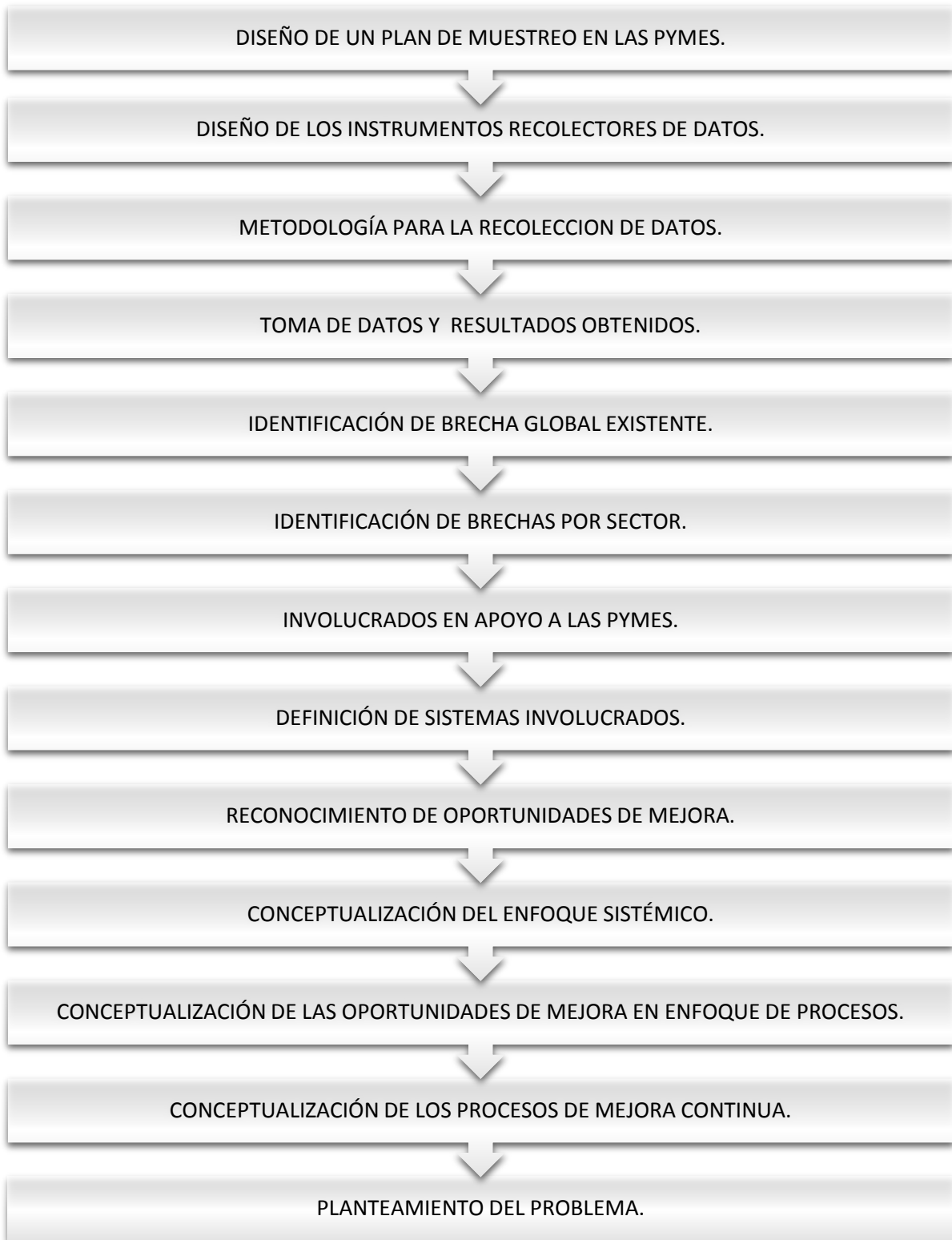
Es decir, se utiliza en un primer momento, el enfoque de sistemas para integrar a todos los entes involucrados con las PYMES, tanto que apoyan como que pueden frenar su desarrollo en cuestión de calidad.

Como segundo momento, se utiliza el enfoque de procesos para determinar el nivel de calidad en procesos que las PYMES están desarrollando, así poder visualizar en que aspectos se encuentran las mayores desviaciones respecto a la excelencia y con eso crear estrategias que ayuden a poder disminuir poco a poco esa diferencia.

El diseño del sistema orienta de una forma global las interrelaciones entre cada uno de los componentes, si estos trabajan de forma integrada pueden obtenerse mejores resultados y mayor competitividad.

A continuación se presenta la metodología que se llevara a cabo a largo de la recopilación de información primaria en el estudio.

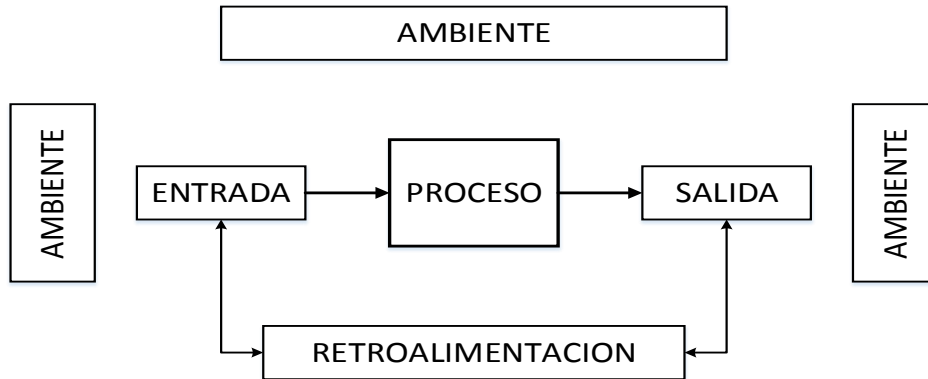
Ilustración 24 METODOLOGÍA SOBRE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PRIMARIA.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestra de forma general la estructura propuesta para el enfoque de sistemas del modelo de excelencia propuesto:

Ilustración 25 CONCEPTUALIZACIÓN MODELO COMO SISTEMA

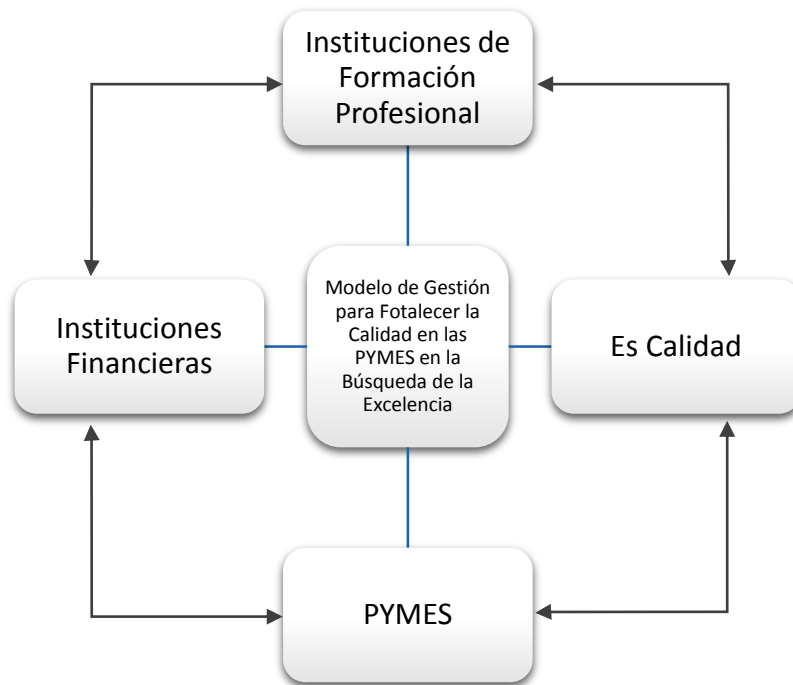


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Puede considerarse como un sistema global o metasistema que representa una creación de valor, que está formado en principio por cuatro sistemas fundamentales:

- 1º Sistema ES CALIDAD
- 2º Sistema Pequeña y Mediana empresa (PYMES)
- 3º Sistema Instituciones de formación de personal
- 4º Instituciones de apoyo financiero

Ilustración 26 ENFOQUE DE SISTEMAS

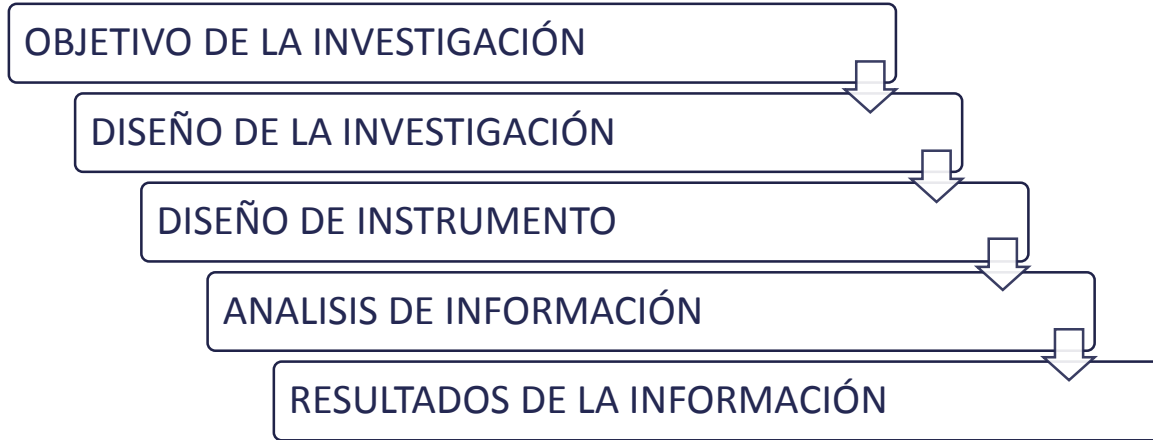


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Una adecuada gestión de los anteriores subsistemas incide en una mejora de la calidad que culmina en un incremento de la satisfacción del cliente.

B. DISEÑO DEL PLAN DE MUESTREO

Ilustración 27 PASOS DE INVESTIGACIÓN



ELABORACIÓN PROPIA

a) Objetivo de la investigación

Contar con un sistema de gestión de calidad le permite a la PYME competir con empresas más grandes, y brindarles a los clientes la seguridad de que los productos o servicios mantienen una calidad constante.

El objetivo de describir el sistema de calidad de la pequeña y mediana empresa como uno de los componentes del macro sistema es: “Cuantificar la brecha existente con relación al nivel de calidad propuesto por medio de la guía evaluación basada en el actual modelo de excelencia de ES CALIDAD, que permita identificar oportunidades de mejora en los puntos con menor ponderación obtenidos”.

b) Diseño de la investigación: Plan de muestreo.

Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura que especifica el tipo de información a recolectar, las fuentes y los procedimientos y análisis de recolección de datos.

Para la recolección de información se emplean tanto la investigación exploratoria como la concluyente causal.

“La investigación determinara cuales son los criterios más influyentes para los niveles actuales de calidad, para determinar la asociación entre cada uno de ellos y poder definir oportunidades para establecer un ciclo de mejora continua”.

c) Definición tipo de muestreo no probabilístico: muestreo por cuotas

Esta técnica es la que suele usarse en investigación online a través de paneles. Se puede ver el muestreo por cuotas como la versión no probabilística del muestreo estratificado. Consta de tres fases:

1º Segmentación

En primer lugar, se divide la población objeto de estudio en grupos de forma exhaustiva (todos los individuos están en un grupo) y mutuamente exclusiva (un individuo sólo puede estar en un grupo), de forma similar a la división en estratos empleada en el muestreo estratificado. Normalmente esta segmentación se hace empleando alguna variable sociodemográfica como sexo, edad, región o clase social etc.

2º Determinación del tamaño de las cuotas

A continuación, se fija el objetivo de individuos a encuestar para cada uno de estos grupos. Normalmente se definen estos objetivos de forma proporcional al tamaño del grupo en la población. Por ejemplo, si se ha definido unos segmentos por sexo en una población en la que hay un 60% de mujeres y un 40% de hombres, y queremos obtener una muestra de 1.000 personas, se definirá un objetivo de 600 mujeres y 400 hombres. Estos objetivos se conocen como cuotas. En este ejemplo, tendríamos una cuota por sexo de 600 mujeres y 400 hombres. En ocasiones se definen cuotas no proporcionales a la población, por ejemplo para poder profundizar en el análisis de un grupo específico.

3º Selección de participantes y comprobación de cuotas

Por último, se buscan participantes para cubrir cada una de las cuotas definidas. En este punto es donde nos alejamos de un muestreo probabilístico: en el muestreo por cuotas se acepta que la selección de individuos no sea aleatoria, puede ser una selección mediante muestreo por conveniencia. Por ejemplo, en un estudio en el que hayamos definido una cuota de 100 personas menores de 25 años y 100 personas de 25 o más años, podríamos salir a la calle y abordar a las personas que encontramos a nuestro paso, preguntarles su edad y encuestarlas si no hemos cubierto nuestro objetivo.

De acuerdo a la descripción anterior, la diferencia entre el muestreo estratificado y el muestreo por cuotas está en la forma en que selecciono participantes. En el muestreo estratificado se dispone de una lista de posibles entrevistados, todos ellos con una cierta probabilidad (conocida) de ser seleccionados. En el muestreo por cuotas no. Se va obteniendo candidatos a formar parte de la muestra de forma no aleatoria y se va comprobando antes de entrevistar si son válidos para el estudio (es decir, si puede formar parte de una de las cuotas o ya he excedido el objetivo). Cuando se debe descartar a un posible participante por efecto de una cuota (es la mujer 101 cuando mi cuota es de 100 mujeres), se habla de un individuo descartado por ser quota-full.

(1) Elección de variables

La pregunta que se puede plantear es: ¿qué variables se debe escoger en un muestreo por cuotas? ¿Cómo se segmenta la población? Esta cuestión es un factor clave en esta técnica. Se debe pensar en cuál es la finalidad de usar cuotas: es lograr que la muestra sea lo más representativa posible del universo estudiado. Cuando definimos cuotas por sexo y edad en una muestra, lo que garantizamos es que, independientemente de que el método de selección de individuos no sea puramente aleatorio, al menos la muestra va a guardar unas proporciones idénticas al universo en cuanto a sexo y edad.

Visto desde este punto de vista, se debe elegir para definir cuotas, aquellas variables que cumplan dos condiciones:

1. ¿Qué más puedan verse alteradas respecto a la población por el proceso de selección no aleatorio que se está empleando?, y
2. ¿Qué más puedan incidir en el dato que se quiere medir?

(2) ¿Por qué se elige este tipo de muestreo en este estudio?

La naturaleza del estudio da una pauta para que este muestreo pueda ser tomado, de tal forma hay una enorme cantidad de PYMES en el país, que se agrupan en los siguientes grandes sectores: Agroindustria, Comercio, Construcción, Electricidad, Industria, Minas y canteras, Servicios Transporte.

Dentro de cada sector hay grupos de empresas representativas que pueden ser tratadas como estratos de los cuales se pueden extraer cuotas y con ello tener una idea representativa de las PYMES en general.

Una última limitante para optar por un método no estadístico es que no hay una certeza de que las PYMES quieran participar activamente en el modelo, es decir si se tomara una muestra del total de PYMES y se hiciera una elección aleatoria de organizaciones, es muy probable que algunas de las seleccionadas no estén de acuerdo en participar en el estudio del modelo dificultando el desarrollo del mismo.

Debido a estas dificultades y a contactos entre Es Calidad y CONAMYPE, se tendrá acceso solamente a un conjunto de PYMES asociadas a estas dos entidades para poder realizar el diagnóstico.

(3) Muestreo por cuotas y representatividad

El uso de cuotas en un muestreo no probabilístico no nos va a permitir transformarlo en probabilístico. Seguiremos sin poder calcular el margen de error y el nivel de confianza sobre los resultados. Es decir, el uso de cuotas no nos permite medir el grado de precisión de nuestros resultados.

¿Significa esto que es lo mismo usar o no usar cuotas? ¿Es el muestreo por conveniencia es equivalente al muestreo por cuotas? La respuesta es NO. El uso de cuotas pone cierto control a los sesgos que pueden producirse por el método de selección empleado, nos garantiza que en una serie de variables clave vamos a reproducir la composición de la población en nuestra muestra. El problema es que, pese a que es una práctica común por parte de muchos investigadores, no vamos a poder afirmar cuan representativa es nuestra muestra. Las cuotas mejoran la representatividad, pero no sabemos cuánto.

Pese a todo, el muestreo por cuotas es uno de los métodos de muestreo más populares y prácticamente el único método viable cuando hacemos investigación online (salvo que contemos con un panel probabilístico). Usar cuotas es un sistema efectivo y económico de obtener muestras que proporcionan información relevante.

(4) Ventajas e inconvenientes

La principal ventaja del muestreo por cuotas es que ofrece resultados útiles a un coste efectivo y, si se han elegido correctamente las variables sobre las que segmentar, dichos resultados suelen ser fiables.

Los principales inconvenientes son dos: (1) la imposibilidad de acotar el error que estamos cometiendo al usar este tipo de muestreo y (2) el riesgo de obviar una cuota relevante en un estudio. Por ejemplo, si en un estudio electoral no fijamos una cuota por regiones y resulta que la tendencia de voto es muy diferente en unas regiones respecto a otras, los resultados globales estarán fuertemente distorsionados.

d) Segmentación

CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL: Pequeña Empresa									
DEPARTAMENTO	Pequeña Empresa								
	AGROINDUSTRIA	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	ELECTRICIDAD	INDUSTRIA	MINAS Y CANTERAS	SERVICIOS	TRANSPORTE	
	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	TOTAL
TOTAL GENERAL	11	1815	82	23	612	2	2402	206	
AHUACHAPAN	1	25			11		45	1	
CABAÑAS		9			6		20	1	
CHALATENANGO		17			6		23	1	
CUSCATLAN		14		1	8		45	1	
LA LIBERTAD	2	284	13	7	104	1	387	36	
LA PAZ		31			9		54	13	
LA UNIÓN		40		1	6		42	2	
MORAZÁN		14		1	2		18		
SAN MIGUEL		190	1		29		170	8	
SAN SALVADOR	2	951	58	7	363	1	1240	111	
SAN VICENTE		10		1	3		23	2	
SANTA ANA	3	110	5	3	40		182	15	
SONSONATE	3	72	3	2	17		91	11	
USULUTÁN		48	2		8		62	4	
sumatoria	11	1815	82	23	612	2	2402	206	5153
	0.21%	35.22%	1.59%	0.45%	11.88%	0.04%	46.61%	4.00%	100%

FUENTE: DIRECTORIO DE UNIDADES ECONÓMICAS 2011-2012

CLASIFICACIÓN EMPRESARIAL: Mediana Empresa									
DEPARTAMENTO	Mediana Empresa								
	AGROINDUSTRIA	COMERCIO	CONSTRUCCIÓN	ELECTRICIDAD	INDUSTRIA	MINAS Y CANTERAS	SERVICIOS	TRANSPORTE	
	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	U.E.	TOTAL
TOTAL GENERAL	3	194	9	4	117		208	40	575
AHUACHAPAN									0
CABAÑAS							2		2
CHALATENANGO		1							1
CUSCATLAN		1							1
LA LIBERTAD		41	2	2	32		39	11	127
LA PAZ		3			4		3	2	12
LA UNIÓN		2					1		3
MORAZÁN									0
SAN MIGUEL		13			1		9	1	24
SAN SALVADOR	1	113	6	2	71		137	21	351
SAN VICENTE					1		1		2
SANTA ANA	2	12	1		4		9	1	29
SONSONATE		6			4		4	4	18
USULUTÁN	3	2					3		5
sumatoria	3	194	9	4	117		208	40	575
	0.52%	33.74%	1.59%	0.70%	20.35%	0.00%	36.17%	6.96%	100%

FUENTE: DIRECTORIO DE UNIDADES ECONÓMICAS 2011-2012

e) Determinación de muestra y cuotas.

Se puede colocar cualquier criterio para selección de cuotas, para simplificar un poco el estudio ya que hay más de 5000 PYMES en el país, se utilizará la selección de una muestra finita ya que se tiene delimitada la cantidad exacta de empresas que serán el universo parte del análisis,

Aunque el método de muestreo es determinístico, para darle un valor representativo al estudio, se seleccionará una muestra con la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

Dónde para pequeñas empresas:

- N = 5153 Universo total de pequeñas empresas en el país.
- Z = 1.65 Nivel de confianza.
- P = 0.9 Porción de personas que al ser seleccionada participarán en la investigación.
- Q = 0.1 Porción de personas que al ser seleccionada no participarán en la investigación.
- e = 10% Error porcentual estimado.

Dónde para medianas empresas:

- N = 575 Universo total de medianas empresas en el país.
- Z = 1.65 Nivel de confianza.
- P = 0.9 Porción de personas que al ser seleccionada participarán en la investigación.
- Q = 0.1 Porción de personas que al ser seleccionada no participarán en la investigación.
- e = 10% Error porcentual estimado.

El nivel de confianza tomado de Z=1.65 está directamente relacionado con e el error porcentual tomado, la razón de tomar un 10% de error porcentual es que hay un universo de PYMES bastante altas para poder estudiarlas con una gran exactitud, por lo que tener un 10% de error es suficiente para poder tener datos representativos en relación al universo.

Para el estudio, CONAMYPE ayudará al contacto con la cantidad de empresas necesarias según la muestra, por lo cual hay un 90% de probabilidad de que una empresa enviada ayude en la investigación y solo un 10% podría llegar a negarse.

Con base esos datos, se va a encontrar la muestra de empresas necesarias para que el estudio tenga un carácter representativo.

$$n = \frac{(5153)(1.65)^2(0.9 \times 0.1)}{(5153 - 1)(0.1)^2 + (5153)^2(0.9 \times 0.1)}; n = 24.40$$

$$n = \frac{(575)(1.65)^2(0.9 \times 0.1)}{(575 - 1)(0.1)^2 + (575)^2(0.9 \times 0.1)}; n = 23.54$$

Dando como resultado una muestra de 24.40 pequeñas empresas y 23.54 medianas empresas, **estudiarán 25 y 24 pequeñas y medianas** respectivamente de todos los sectores productivos.

1. Perfil los de participantes y comprobación de cuotas:

Es necesario contar con empresas que permitan desarrollar sobre las características reales de operación una abstracción que sirva como modelo para los diferentes sectores en general.

Dichas empresas deben cumplir, requisitos y características, que permitan obtener una abstracción de las características esenciales para cada sector en materia de gestión, bajo lo cual tenemos los siguientes parámetros de decisión.

Es importante tener presente que estos son temas que ya han sido considerados con anterioridad en el trabajo, brindando una explicación adicional que facilita la conceptualización de cómo la empresa adquiere características modelo.

(1) Tamaño de la empresa

Es una de las primeras características que se debe satisfacer en el país, el mayor número de empresas en cantidad se orienta a la mediana y pequeña empresa la aspiración es a convertirse en una empresa que posea las características que la mayoría de empresas grandes poseen, en cuanto a nivel tecnológico, organización y otros aspectos de carácter competitivo, que por su naturaleza no cuenta con un nivel semejante, pero que si aspira a tenerlo, de manera de utilizar de guía la experiencia de otras como apoyo a su propio desarrollo.

(2) Condición actual de gestión

El tamaño de la empresa condiciona o predispone a las pequeñas y medianas empresas a reconocerse por no tener sistemas de gestión de calidad formales sin embargo debe quedar claro que el interés es conocer en qué medida se implementan y que disponibilidad tienen las PYMES a optar por dichos sistemas.

(3) Interés en gestión

Como un requisito de compromiso, la empresa debe estar comprometida con la mejora, mostrando un interés en gestión alto que le permita facilitar la transición a un nuevo modelo.

(4) Proyección en gestión

La mayoría de empresas tiene prioridades de desarrollo en áreas específicas, sin embargo la empresa que se selecciona para desarrollar en ejercicio de aplicación, debe contar con un interés general en su empresa como parte de una medida de mejora global y no enfocada a resolver una situación en específico, lo cual aportara en obtener un mayor beneficio en la aplicación del modelo.

(5) Estructura organizativa

No cualquier empresa está en la capacidad de dar un giro total partiendo desde cero, es necesario contar con una estructura semi formal y definida que ampare y permita direccionar el esfuerzo en materia de gestión, sobre una base operacional sólida que al igual permita obtener la información necesaria.

A continuación se presenta una tabla con los datos de las PYMES por sector en términos porcentuales:

Tomando en cuenta las 25 empresas que se estudiarán, se presentan a continuación la cuota de empresas que se deben estudiar por cada sector.

Tabla 5 PYMES POR SECTOR

	PEQUEÑA	MEDIANA
<u>SECTOR</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Agroindustria	0.21%	0.52%
Comercio	35.22%	33.74%
Construcción	1.59%	1.57%
Electricidad	0.45%	0.70%
Industria	11.88%	20.35%
Minas y canteras	0.04%	0.04%
Servicios	46.61%	36.17%
Transporte	4.00%	6.96%
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 6 NUMERO DE EMPRESAS REQUERIDAS POR SECTOR

	PEQUEÑA	MEDIANA
<u>SECTOR</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>CANTIDAD</u>
Agroindustria	0	0
Comercio	9	8
Construcción	0	0
Electricidad	0	0
Industria	3	5
Minas y canteras	0	0
Servicios	12	9
Transporte	1	2
<i>Total</i>	<i>25</i>	<i>24</i>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Debido a que los porcentajes de algunos sectores son muy bajo, para la selección de empresas se ha decidido agrupar los 8 sectores presentado por la DIGESTYC en los 3 grandes sectores Comercio, Servicios e Industria. Quedando el muestreo de la siguiente manera:

Tabla 7 RESUMEN DE EMPRESAS A MUESTREAR POR SECTOR.

PEQUEÑA			MEDIANA		
<u>SECTOR</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>EMPRESAS</u>	<u>SECTOR</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>EMPRESAS</u>
Comercio	35.67%	9	Comercio	34.43%	8
Servicios	50.61%	3	Servicios	43.13%	5
Industrial	13.72%	13	Industrial	22.47%	11
	100.00%	25		100.0%	24

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Instrumentos recolectores de datos:

Para el diseño del instrumento recolector de información se establecen apartados en los que representan los requerimientos de información sugerido anteriormente y de los cuales se desglosan una serie de preguntas que ayudaran a responderlo.

A continuación se presentan las herramientas, en el cual se emplearon tanto medios electrónicos como entrevistas presenciales para obtener las respuestas los cuestionarios.

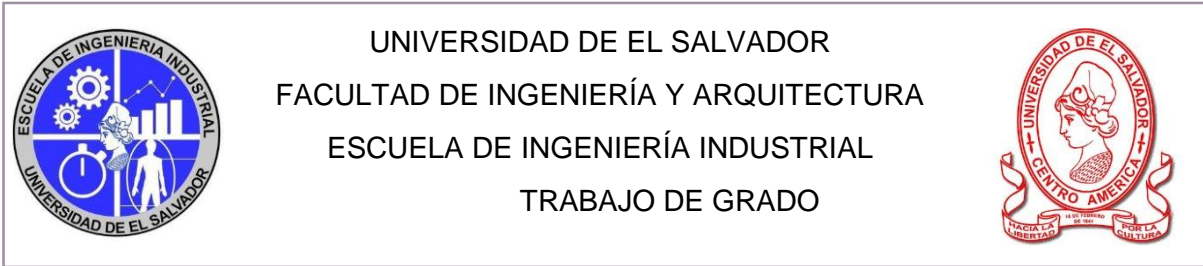
El primer formulario lleno es el que proporcionó Es Calidad para que se conociera el objetivo de realizar la investigación, las estadísticas y los datos más relevantes que se necesitan saber sobre el modelo.⁴³

El segundo formulario fue llenado por algunos de los evaluadores que actualmente o que en algún momento fueron parte del modelo.⁴⁴

⁴³ [Ver anexo 1](#) para conocer las respuestas al cuestionario realizado por Es Calidad

⁴⁴ [Ver anexo 2](#) para conocer las respuestas al cuestionario realizado por Es Calidad.

a) Entrevista ES CALIDAD



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

INFORMACIÓN GENERAL:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: _____

PERSONA ENTREVISTADA: _____

CARGO DESEMPEÑADO : _____

FECHA: _____ HORA: _____

A continuación se le pide explique brevemente cada uno de los puntos que se le pregunta, enfatizando en la información más relevante según sea el caso:

a) Estadísticas de participantes anteriores

1. ¿Tienen datos sobre el número de organización han participado cada año en el evento del MSGE?
2. ¿Tienen los datos de la variación de cantidad de empresas que han participado desde que se creó Es Calidad?
3. ¿Han definido una tendencia de participación en el concurso? (Constante, creciente o decreciente.)
4. ¿Tienen los datos de los puntajes promedios alcanzados en los modelos de cada año?
¿En cada aspecto a evaluar?
5. ¿Se tiene registro de los promedios de otros países con modelos de excelencia similares?
6. ¿Qué sectores de empresas son las que se encuentran con los niveles más altos en puntaje y en cuáles aspectos?
7. ¿Cuáles son las áreas de las organizaciones en las que han salido peor evaluadas?
8. ¿Cuáles son las áreas de las organizaciones que están mejor evaluadas?
9. ¿Qué sectores son los que se encuentran con niveles más bajos?
10. ¿Qué porcentaje de PYMES han participado en el concurso desde que se creó?
11. ¿Conocen las principales razones por las que las PYMES se retiran del concurso?
12. ¿Han determinado indicadores de no participación de las empresas invitadas?

b) Beneficios de los modelos en los que se basa el MSGE

1. ¿Cuáles son los beneficios que trae un Modelo de Gestión de Excelencia?
2. ¿En qué áreas se reflejan las mejoras mostradas en un modelo?
3. ¿Cuáles son los requisitos mínimos para poder adoptar un modelo de esa magnitud?

4. ¿Qué ventajas tiene una organización que aplica un modelo internacional respecto a la que no lo aplica?
5. ¿Qué beneficios tangibles pueden llegar a obtener las organizaciones participantes?
6. ¿Qué es lo que ofrece ES calidad a una organización ganadora?

c) Como surge la idea del MSGE

1. ¿Cuál fue la razón por la que se hicieron los esfuerzos para la creación del MSGE?
2. ¿Qué otras instituciones les apoyan?
3. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el MSGE al implementarse en el país?
4. ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes de la formulación?
5. ¿Cómo se eligieron los criterios para que puedan aplicar a cualquier organización?
6. ¿Hay algunas restricciones en el modelo para algún tipo de organización?
7. ¿Se tienen documentados los procesos a seguir en la aplicación del modelo?

d) Beneficios que alcanzaron las instituciones que han participaron en ediciones anteriores

1. ¿Han tenido algún seguimiento las organizaciones que se sometieron en las ediciones anteriores?
2. ¿Cómo han evolucionado las empresas luego de aplicar el modelo?
3. ¿Hay datos del incremento en indicadores que han tenido las organizaciones que se sometieron al modelo?
4. ¿Son reconocidos a nivel internacional los ganadores del premio MSGE?
5. ¿Qué ventajas tienen los competidores y ganadores del MSGE?

e) Metodología aplicada en el modelo

1. ¿Qué enfoques se aplican en el modelo?
2. ¿Por qué se decidió tomar ese/esos enfoques?
3. ¿Podría describir brevemente la forma de evaluación?
4. ¿Cuáles son los medios en los que se dan a conocer para que las empresas participen en el concurso?
5. ¿Qué sugerencias hacen luego de evaluar a un participante ganador?
6. ¿Qué sugerencias hacen luego de evaluar a un participante no ganador?
7. ¿Tienen algún programa de seguimiento tanto para las organizaciones que terminan y ganan el premio, como de las que se retiran o solo participan?

f) Criterios utilizados para elegir las preguntas y calificaciones

1. ¿Bajo qué criterios se eligieron las preguntas mostradas en el modelo?
2. ¿Cómo se eligió el número de preguntas por cada una de los 7 criterios a evaluar?
3. ¿Por qué se distribuyó de esa manera la ponderación de cada subcriterios?
4. ¿ha habido problemas con los criterios y subcriterios en termino de entendimiento de las organizaciones a la hora de evaluar? (si las empresas entienden claramente lo que se debe de hacer en cada criterio)

g) Iniciativa por qué crear un nuevo modelo para PYMES

1. ¿En que se basan para proponer el diseño de un modelo enfocado específicamente en las PYMES?
2. ¿Qué esperan del nuevo modelo?
3. ¿Cuáles son los criterios mínimos que debe tener el nuevo modelo respecto al ya existente?
4. ¿Qué sectores de las PYMES son las que más interesan?
5. ¿Qué obstáculos principales tienen las PYMES para no aplicar al modelo existente?

h) Posibles beneficios hacia las PYMES

1. ¿Qué se persigue para las PYMES con el nuevo modelo?
2. ¿Tendrán como resultado un aumento ganancias a mediano o largo plazo con la implementación del modelo?
3. ¿El tiempo de recuperación de las inversiones que hagan podría ser a mediano plazo (1 a 3 años)?
4. ¿Podrán las PYMES participantes en el premio usar el modelo como sello de una calidad superior a sus competidores?
5. ¿Basado en el modelo existente, en qué aspectos podrían mejorar las PYMES con un modelo más enfocado a ellas?
6. ¿Cuáles son los beneficios más representativos que tendrán (económico, social, tecnológico, prestigio, etc.)?

i) Posible acuerdos para incentivos económicos, financiamientos, técnicos

1. ¿Qué incentivos tiene una organización que participe y gane el premio del MSGE?
2. ¿Una organización cuyo puntaje sea bajo cuanto debe de invertir para poder competir dentro del modelo?
3. ¿Podría crearse alianzas para ayudar a financiar las PYMES que decidan optar por el nuevo modelo, pero que no tengan el dinero para la inscripción?
4. ¿podría crearse un plan tanto con organizaciones nacionales como internacionales para ayudar a financiar las mejoras que deban hacer las PYMES que decidan aplicar el modelo?
5. ¿Podrían haber acuerdos con instituciones de capacitación para que las PYMES sepan a quien acudir para generar las mejoras que proponga el modelo?

j) Acuerdos organizacionales, normativos y legales

1. ¿Existe un marco legal que ampare un modelo para PYMES? (Una ley o un conjunto de normas que avalen la certificación)
2. ¿Se podría crear una red de organizaciones para poder ayudar desde diferentes puntos a las PYMES?
3. ¿Hay forma en que se pueda contactar instituciones internacionales que están dispuestas a ayudar a las PYMES para tener una base de datos y presentársela a las organizaciones?

b) Evaluadores Premio Salvadoreño a la Calidad



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre de la institución			
Persona entrevistada			
Cargo desempeñado			
Fecha		Hora	

OBJETIVO: Interpretar con base a las experiencias de los evaluadores, los resultados de implementar el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia para la identificación de oportunidades de mejora en la evaluación.

EVALUADORES DEL MODELO

1. ¿Qué razones lo inclinaron a formar parte de ES CALIDAD como evaluador?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección para formar parte de ES CALIDAD como evaluador del Premio?
3. ¿La institución encargada del premio brindó alguna capacitación previa para especificar el proceso de evaluación de las empresas? ¿Fue lo suficientemente claro?
4. ¿Qué sectores empresariales presentan mayor interés por evaluarse con el modelo de excelencia y a que se debe según su criterio profesional?
5. ¿Cuál fue la metodología a seguir para el proceso de evaluación?
6. ¿Qué aspectos pueden mejorarse en la metodología actual? (tecnología, gramática, ponderación, etc.)
7. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que tiene una organización al evaluarse, adicionales a los mencionados en el modelo?
8. ¿Cuáles fueron los inconvenientes que tuvo al evaluar las organizaciones?
9. ¿En qué áreas funcionales se detectó que las organizaciones tenían mayores deficiencias?
10. ¿En qué aspectos se detectaron los mayores avances?
11. ¿Recuerda algunos comentarios o recomendaciones que haya hecho alguna organización evaluada?
12. ¿Tiene algún conocimiento si las organizaciones evaluadas llevaron a cabo algunos de las mejoras que propone el modelo luego de evaluarse?

c) Guía de evaluación para pymes:

El Modelo para una Gestión de Excelencia que promueve ES CALIDAD fue diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, en consideración para el diseño de un Modelo orientado a la pequeña y mediana empresa, se reconoce que la actual guía de evaluación se encuentra en límites inalcanzables para evaluar la madurez y el desempeño de la calidad en entidades que no son reconocidas como grandes empresas.

En el Salvador la mayoría de las PYMES cuenta con sistemas de gestión naturales o informales, con la publicación de la Norma ISO 9001-2015 describe que en el futuro los sistemas de gestión debe ser coherente y compatible, mediante una misma estructura además de tener, en la manera que sea posible, un texto idéntico y criterios comunes respecto a términos y definiciones empleadas.

Como iniciativa para generar un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad que permita fortalecer a las empresas de tal manera que se encaminen a la excelencia, se tomara la propuesta de estructura sistémica contenida en la norma y de la cual permitirá generar la guía de autoevaluación.

(1) *Contenido guía de autoevaluación sectorial para pymes*

Para la selección de criterios de evaluación se tomaron en consideración dos puntos importantes:

- 1º Las políticas institucionales establecen por decreto ejecutivo que las Oficinas Administrativas del Premio Salvadoreño a la Calidad solo cuentan con dos reconocimientos lo que son: El Modelo de para una Gestión de Excelencia y El reconocimiento a las mejores prácticas. Por lo tanto para mantener la relación con el modelo actual y en vista que no puede diseñarse un nuevo sistema de evaluación totalmente apartado a lo que ya se promueve se decidió mantener los criterios de evaluación descritos en el documento compartido por ES CALIDAD.
- 2º Se busca que el instrumento de evaluación sea perdurable para un periodo considerable de tiempo con los requerimientos de establecer criterios de evaluación de una forma integral, se reconoce que el modelo actual tiene estrecha relación con lo planteado por la norma ISO 9000-2015, por lo que resulta conveniente continuar con la forma de evaluación que se maneja hasta el momento ya que previo a un modelo de excelencia se debe contar con una certificación de calidad.
En la tabla que se presenta a continuación puede apreciarse la relación entre lo antes mencionado:

Cuadro 13 COMPARATIVO CRITERIOS DE EVOLUCIÓN MODELO ISO 9000-2015

MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA	ISO 9001-2015
1. Perfil Organizacional	1. Contexto de la organización
2. Liderazgo	2. Liderazgo
3. Planeamiento estratégico	3. Planificación
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	4. Soporte
5. Orientación hacia el personal	5. Operación
6. Gestión de procesos	6. Evaluación del desempeño
7. Resultados	7. Mejora

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La evaluación de las organizaciones participantes al Premio a la Calidad, se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los criterios Malcolm Baldrige para la excelencia en la gestión. Estos criterios también son una herramienta útil para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación a las organizaciones que se postulan.

Los criterios en los que se fundamenta el modelo Malcolm Baldrige pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos:

- Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados.
- Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses de todos los tipos.
- Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje.

Estos criterios nacieron con un triple objetivo:

- Entrega de valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, de modo que se contribuye a la sostenibilidad de la organización.
- Mejora de la eficacia general de la organización y de sus capacidades.
- Aprendizaje organizativo y personal.

Los criterios se distribuyen en siete categorías clave interrelacionadas. Cada categoría o criterio tiene otorgado un peso distinto que aporta un marco integrado para la aplicación de los 19 ítems o subcriterios en los que se subdividen. De arriba hacia abajo, el modelo se compone de tres elementos básicos:

1º Prefacio. Perfil de la organización: entorno, relaciones y desafíos

El perfil específico de cada organización establece el contexto para el modo en que opera la organización. El entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos sirven de guía al sistema de gestión del desempeño organizativo.

2º Operaciones del sistema.

Las operaciones del sistema se componen de los seis criterios situados en el centro de la figura y de los resultados que hay que conseguir:

- El liderazgo (criterio 1), la planificación estratégica (criterio 2) y el enfoque en el cliente y en el mercado (criterio 3) enfatizan la importancia del enfoque del liderazgo en la estrategia y en los consumidores.
- El enfoque en los recursos humanos (criterio 5), la gestión por procesos (criterio 6) y los resultados del negocio/organizativos (criterio 7) señalan que los empleados de la organización y los procesos clave son determinantes para el desempeño de la organización.
- Fundamentos del sistema. La medida, el análisis y la gestión del conocimiento (criterio 4) son elementos críticos para una gestión eficaz de la organización, para la consecución de un sistema basado en hechos y guiado por el conocimiento y para mejorar el desempeño y la competitividad. La medida, el análisis y la gestión del conocimiento sirven de fundamento para el sistema de gestión del desempeño.

Antes de pasar a describir con detalle cada uno de los criterios en los que se basa el modelo Malcom Baldrige, cabe señalar algunas de sus características clave.

Están basados en seis áreas del desempeño organizativo:

- Resultados del producto y servicio.
- Resultados orientados a los clientes.
- Resultados financieros y de mercado.
- Resultados de los recursos humanos.
- Resultados de la eficacia organizativa.
- Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social.

De este modo, se pretende que las estrategias se desarrollen de una manera equilibrada.

- Son no prescriptivos y adaptables. Difieren entre organizaciones y cambian a la vez que las necesidades y las estrategias de la organización evolucionan.
- Apoyan una perspectiva del sistema que persigue la alineación de los objetivos de la organización.
- Apoyan un diagnóstico basado en los objetivos. De este modo, el diagnóstico alcanzado por las organizaciones que aplican este modelo se convierte en una útil herramienta de gestión que señala a la organización sus fortalezas y las oportunidades de mejora en relación con los 19 requisitos orientados al desempeño en los que se basa el modelo.

(2) Descripción de los criterios

P. Perfil Organizacional

P.1 Descripción Organizacional

P.2 Desafíos Organizacionales

“Es el que establece el contexto en el cual opera la organización y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión”.

1. Liderazgo

1.1 Liderazgo organizacional

1.2 Gobierno y responsabilidad social

"La categoría de liderazgo examina cómo los líderes seniors de la organización la guían y sostienen. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad".

2. Planeamiento estratégico

2.1 Desarrollo de estrategias

2.2 Despliegue de estrategias

"La categoría de planificación examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación se desarrollan y modifican si las circunstancias lo requieren, y cómo se mide el progreso."

3. Orientación hacia el ciudadano/cliente

3.1 Compromiso con el ciudadano/cliente

3.2 Voz del ciudadano/cliente

"La categoría de enfoque en el cliente y el mercado examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados. También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor."

4. Medición, análisis y gestión del conocimiento

4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información

"La categoría de medida, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, reúne, analiza, dirige y mejora sus datos, información y activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño."

5. Orientación hacia el personal

5.1 Compromiso del personal

5.2 Ámbito del personal

"La categoría de enfoque en los recursos humanos examina cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación. También se examinan los esfuerzos de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo."

6. Gestión de procesos

6.1 Sistema de trabajo

6.2 Procesos de trabajo

“La categoría de gestión por procesos se refiere a los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo procesos clave de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización y apoyo clave a los procesos. Esta categoría incluye todos los procesos clave y todas las unidades de trabajo.”

7. Resultados

7.1 Resultados de productos y servicios

7.2 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente

7.3 Resultados financieros y de mercado

7.4 Resultados del personal

7.5 Resultados de la efectividad de los procesos

7.6 Resultados de liderazgo

“La categoría de resultados examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave: resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos y liderazgo y responsabilidad social. Los niveles del desempeño se examinan en relación con la competencia y con otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares.”

A continuación se muestran los criterios de puntaje que se han utilizado para en la guía y la explicación para cada caso.

(3) Criterios para asignar puntajes

Para asignar la ponderación de cada uno de los criterios contenido en la guía de evaluación se utilizara la metodología de la Guía de evaluación de la Carta Iberoamericana a la Calidad⁴⁵ ya que esta presenta un lenguaje de mayor comprensión y el criterio de evaluación no es tan subjetivo como en el modelo actual.

NIVEL BAJO (1 - 2 – 3 - 4):

La organización no tiene estrategias, políticas y acciones definidas o las que tiene definidas no involucran al personal o no muestran resultados satisfactorios. No hay evidencias o las que existen son anecdóticas o esporádicas y los resultados pobres. La implementación de la Carta es mínima o se encuentra en una fase inicial.

NIVEL MEDIO (5 - 6 – 7 – 8):

La organización tiene estrategias, políticas, acciones definidas y resultados buenos en la mayoría de los aspectos y/o en las principales áreas de la organización. Hay una participación activa del personal, el cual está involucrado en las acciones ejecutadas. Hay evidencias documentadas de tendencias positivas y buen desempeño, con aspectos a mejorar. La implementación de la Carta es parcial o avanzada.

⁴⁵ FUENTE; <http://www.avanceydesempeno.com/wp-content/uploads/2014/11/Gu%C3%ADa-de-Autoevaluacion-Carta-Iberoamericana-de-Calidad.pdf> Consultado: 20.07.2016

NIVEL ALTO (9 – 10):

La organización tiene estrategias, políticas, acciones sistemáticas y procesos definidos, los cuales se ejecutan con la participación e involucramiento de todo el personal. Los resultados son excelentes con amplias evidencias y ciclos de mejora en todos los aspectos. El desarrollo alcanzado en la implementación de la Carta demuestra que la organización es un modelo a seguir y un referente a nivel nacional e internacional.

Muchos de los sub criterios tomados han sido extraídos de los modelos chilenos, colombianos y españoles para pequeñas empresas como también de la norma ISO 9000-2004.

(4) Formulario de guía para PYMES

Tabla 8 FORMULARIO DE PREGUNTAS USADO PARA DIAGNOSTICO.

Formulario para conocer el nivel de calidad actual de las PYMES en El Salvador												
<p>Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el puntaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, debe ponderar entre 1 y 10, siendo 1 la peor situación y 10 la mejor. Sea lo más sincero posible para que el resultado del diagnóstico refleje la realidad actual de su organización</p>												

No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje
1. Liderazgo												
1	¿En qué medida cada decisión las toma el propietario de la organización?											0
2	¿Cuán importante es para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio?											0
3	¿En qué medida el propietario se imagina y comunica a sus trabajadores como estará la organización en un par de años?											0
4	¿En qué medida los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades?											0
5	¿Cuán a menudo el propietario se comunica con sus trabajadores?											0
6	¿Cuánto es el empeño que pone el propietario para que los trabajadores adquieran compromiso por el bien de la organización?											0
7	¿Cuál es el nivel de incentivo que tiene el propietario hacia los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera posible?											0
8	¿Con cuánto calificaría el control y verificación de las funciones desempeñadas por los trabajadores?											0
9	¿Cuál es el nivel de interés del propietario para mejorar la relación con clientes y proveedores?											0
10	Califique la participación del propietario en la enseñanza de nuevos temas a sus trabajadores, con la finalidad de asignar otro tipo de obligaciones											0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. Planeamiento Estratégico												
11	¿Qué tan claras se tienen las metas que la organización quiere llegar a cumplir?											0
12	¿Con cuanto calificaría la planificación para lograr la satisfacción de los clientes?											0
13	¿En qué medida se asignan responsabilidades y se entrega todo lo necesario para cumplir con el objetivo del puesto de trabajo?											0
14	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las fortalezas que posee la organización a mediano plazo?											0
15	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las debilidades que posee la organización a mediano plazo?											0
16	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las oportunidades que posee la organización a mediano plazo?											0
17	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las amenazas que posee la organización a mediano plazo?											0
18	¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre los gastos e ingresos de la organización?											0
19	¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre el comportamiento de las ventas a corto y largo plazo?											0
20	¿En qué medida se planifica el conocimiento y adquisición de nueva maquinaria y equipo?											0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Orientación hacia el Ciudadano/Cliente												
21	¿Cuán clasificados se tienen de clientes?											0
22	¿Qué tan importante son los registros de ventas?											0
23	¿En qué medida la publicidad de la organización permite identificar el lugar de venta?											0
24	¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del cliente para mejorar el producto o servicio?											0
25	¿Cuán importante son para la organización las garantías por fallas del producto o servicio?											0
26	¿Qué tanto busca la organización ofrecer ocasionalmente promociones por la compra?											0
27	¿En qué grado el producto satisface las expectativas de los trabajadores como primeros clientes?											0
28	¿Qué tan importante considera conocer a la competencia y sus productos?											0
29	¿En qué medida se preocupa por establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores?											0
30	¿En qué medida buscan nuevas formas de producir, vender o introducir nuevos productos que sean demandados por los clientes?											0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento												
31	¿Qué tan importante son para la contratación de los empleados sus características y habilidades?											0
32	¿Cuán importante es la experiencia en puestos de trabajo similares para la contratación?											0
33	¿En qué medida se interesa por la capacitación de sus empleados?											0
34	¿Qué grado de interés presentan los empleados por la capacitación o reuniones de trabajo?											0
35	¿Cuán importante es calificar el desempeño del trabajo de los empleados?											0

36	¿Al presentarse problemas en el trabajo, que tan responsable es de ello el empleado?												0
37	¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la organización?												0
38	¿Cuán importante es el registro de los problemas de producción ocasionados por el personal?												0
39	¿En qué grado influye la habilidad del personal para optar a capacitaciones?												0
40	¿Con que frecuencia se hace una evaluación general del personal en busca de mejoras?												0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Orientación hacia el Personal													
41	¿Cómo califica el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados?												0
42	¿La cantidad de trabajo asignada al personal puede ser terminada en las horas laborales?												0
43	¿Cómo califica las condiciones de salud y seguridad ocupacional del personal en su trabajo?												0
44	¿En qué grado se lleva el control del cumplimiento de metas alcanzadas por los empleados?												0
45	¿En cuánto califica el reconocimiento y estímulo que hace la organización al personal por su buen desempeño?												0
46	¿Pondere cuán satisfecho está en su puesto el personal de la organización?												0
47	¿Cuán periódicamente se realizan convivios y reuniones para fomentar las relaciones personales?												0
48	¿Cuán a menudo se utiliza el diálogo para conocer las necesidades del personal y así evitar conflictos?												0
49	¿Cómo considera el salario brindado a los empleados respecto al trabajo que realizan?												0
50	¿Cómo califica el nivel de estabilidad en el puesto que tienen sus empleados?												0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Gestión de Procesos													
51	¿Cómo califica el uso de la información sobre los clientes para mejorar sus procesos y generar productos o servicios conforme a sus exigencias?												0
52	¿Cómo califica el sistema de medición de la calidad que tiene la organización de sus principales productos y servicios?												0
53	¿En qué grado se tienen estandarizados los procesos para que los productos y servicios sean lo más similares posibles?												0
54	¿En cuánto calcula el cumplimiento de la calidad demandada por el cliente?												0
55	Califique su plan de contingencia en caso de imprevistos o desperfectos												0
56	¿Cuánta es la flexibilidad de sus procesos que le permita adaptarse al cambio de la producción de ser necesario?												0
57	¿Cuenta con indicadores que permiten asegurar la calidad brindada a sus clientes?												0
58	¿Cómo califica el sistema de costeo y presupuesto de sus productos o servicios?												0

59	Califique la eficacia de promoción de los productos y servicios que se colocan en el mercado												0
60	¿Cuán eficiente es el control de desperdicios de tiempo y materiales principales para el negocio?												0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Resultados													
61	¿Cuán eficaces han sido las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización?												0
62	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de las estrategias planteadas?												0
63	¿Cuán alto es el nivel de compromiso de los empleados debido a la comunicación y al desarrollo de habilidades proporcionadas por la organización?												0
64	¿Cuán motivados se sienten los empleados para desarrollar sus tareas debido a los incentivos que reciben de parte de la organización?												0
65	¿Cuánta es la fidelidad de sus clientes debido a la relación que tienen con la organización?												0
66	¿En qué medida se han dejado proyectos sin concluir?												0
67	¿En cuánto califica la cercanía de los pronósticos de venta con las ventas realizadas?												0
68	¿En cuánto califica las quejas de los empleados debido a falta de recursos para realizar su trabajo?												0
69	¿En qué medida se han generado estrategias a partir de las fortalezas y debilidades que presenta la organización?												0
70	¿En qué medida se han generado estrategias a partir de los factores externos a la organización como lo son las amenazas y las oportunidades?												0
71	¿Cuánto se han renovado tanto los equipos y maquinaria como los métodos utilizados para la producción?												0
72	¿Cuánto influye la clasificación de los clientes para el orden de prioridad en la planificación de los productos o servicios a proporcionar?												0
73	¿Cuán a menudo se presentan quejas por escasez los puntos de venta?												0
74	¿Cuán efectivas han sido las promociones y la selección de puntos de venta para el incremento de las ventas?												0
75	¿En qué medida los clientes expresan que los productos y servicios se ajustan a sus necesidades?												0
76	¿Cuán a menudo llegan los clientes por garantía de productos defectuosos o reclamos por servicios deficientes?												0
77	¿Cuán evaluados se tienen los proveedores para garantizar que las materias primas utilizadas sean de la calidad deseada?												0
78	¿En cuánto califica el tiempo que se invierte en capacitación inicial de nuevos empleados?												0
79	¿En qué medida los recursos invertidos en capacitaciones, se ven reflejados en el mejoramiento de los procesos?												0
80	¿Cuán motivados están los empleados para optar a nuevos retos con capacitaciones y manejo de nuevos equipos?												0

81	¿En qué medida los empleados aceptan las nuevas tecnologías que se agregan a la organización?											0
82	¿En qué medida se envían a empleados ejemplares a capacitarse fuera de las instalaciones para operar nuevas tecnologías?											0
83	¿Cuán amena es la relación que existe entre los empleados de la organización?											0
84	¿Cuán a menudo se presentan quejas sobre las jornadas de trabajo?											0
85	¿Cuántos accidentes o enfermedades laborales se han tenido en el trabajo?											0
86	¿Cuán a menudo se presenta la oportunidad de escalar puestos en la organización?											0
87	¿Cuán a menudo se reciben quejas sobre ajustes salariales por el trabajo realizado?											0
88	¿En qué medida la organización refleja el crecimiento obtenido por el esfuerzo de sus empleados para mejorar las condiciones laborales y generar la idea de estabilidad de sus puestos?											0
89	¿En qué medida corresponden los reclamos de los clientes con el análisis del nivel de calidad actual de la organización?											0
90	¿En qué medida han dado resultado los esfuerzos de hacer productos y servicios homogéneos?											0
91	¿Cuán seguido hay reclamos por los clientes acerca de los productos y servicios entregados?											0
92	¿Cuán a menudo se reportan atrasos o productos y servicios mal presentados debido a desperfectos en el proceso?											0
93	¿Cuánto es el porcentaje de desperdicios que generan sus procesos?											0
94	¿Cuál ha sido la tendencia del crecimiento en ventas de la organización en los últimos años respecto a lo pronosticado?											0
95	¿Cuán eficientes han sido los esfuerzos para reducir desperdicios y aumentar ingresos aun si las ventas no suben?											0
96	¿Según los datos estadísticos, en qué medida aumentarán las ventas con las estrategias planteadas hasta ahora?											0
97	¿En qué medida se espera tener expansiones de la organización en los próximos años?											0
98	¿Cuán estudiada se tiene la competencia para generar productos innovadores y con ellos aumentar la población de clientes?											0
99	¿En qué medida se proyecta gestionar asociados en la organización para poder tener un mayor crecimiento?											0
100	¿En qué medida se ha planificado optar por algún sistema de gestión (ISOs, OSHAS, Modelos de excelencia, modelos de competitividad etc.)?											0
TOTAL												

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Basados en el muestreo por cuotas, lo primero que se debe hacer es seguir los 3 pasos fundamentales, luego de eso elegir donde, cuando y como se realizarán las entrevistas. A continuación se presenta:

1. **Reunir la información sobre las PYMES para poder realizar la segmentación:** se optará por utilizar los datos más recientes de PYMES que se encuentran en la DIGESTYC separando la información por pequeña y mediana empresa y a su vez en cada uno de los sectores productivos más representativos.
2. **Encontrar la relación entre el total de PYMES y la cantidad de cada sector:** este paso es para conocer en términos porcentuales la participación de cada sector entre todas las PYMES y con ello poder obtener la cuota correspondiente de empresas para cada tamaño de empresa.
3. **Determinación de la muestra:** se utilizará la base de muestra con universo finito para poder tener una porción representativa de empresas tanto pequeñas como para medianas.
4. **Determinación de las cuotas:** utilizando la muestra tanto para pequeñas como para medianas empresas y los porcentajes de empresas por cada sector se obtendrá la cuota de empresas para cada sector.
5. **Establecer la localización para realizar las entrevistas:**
 - a) Pequeña empresa: se ha recurrido a la ayuda de CONAMYPE para poder localizar la cantidad de empresas según la muestra y las cuotas de cada sector, para la realización se eligieron 4 sedes en san salvador que aglomera la mayor cantidad de MYPES del país, las cuales son:
CDMYPE PROCOMES, CDMYPE UTEC, CDMYPE UFG SAN SALVADOR, CDMYPE FADEMYPE.
 - b) Mediana empresa: las medianas empresas tienen más acceso a medios masivos de información, por lo que se diseñará una guía que será enviada mediante correos electrónicos, por lo que no se tiene definido un lugar para hacer las entrevistas.
6. **Selección de organizaciones participantes:**
 - a) Pequeña empresa: Se mostró el plan de muestreo a CONAMYPE y ellos harán el contacto con la cantidad de cada sector determinados por las cuotas.
 - b) Mediana empresa: como parámetro de elección y para que haya mayor seguridad de que la información que se entregue será usada de la forma adecuada y académicamente, se contactaron a compañeros egresados y graduados de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura para que ellos intervengan en la gestión de empresas siempre tomando en cuenta las cuotas correspondientes para cada sector productivo.
7. **Metodología de la entrevista:**

Pequeña empresa:

 - a) Enviar una invitación formal hacia cada empresa para pactar una hora y un CDMYPE en el que se realizará el encuentro.
 - b) Llegar a la sede CDMYPE en la hora pactada (a las 9:00 am por la mañana y a la 1:00 pm por la tarde).

- c) Explicar a los participantes los objetivos de la entrevista y que todos sus datos serán confidenciales.
- d) Realizar la entrevista con un tiempo estimado de 1 hora con 30 minutos.
- e) Al finalizar la entrevista pedir un nombre o un seudónimo para la empresa entrevistada y con ella poder enviar sus resultados, el diagnóstico inicial y en posteriores etapas las posibles soluciones que se le darán según sea el caso correspondiente.

Mediana empresa:

- a) Enviar una invitación formal hacia cada empresa por medio de un correo proporcionado por algún miembro de la empresa o algún contacto externo.
- b) Explicar a los participantes los objetivos de la entrevista y que todos sus datos serán confidenciales.
- c) Enviar el formulario virtual vía internet para que lo llene uno de los encargados superiores o el dueño de ser posible.
- d) Recordar a que deben dejar un nombre y una forma de contacto para enviar sus resultados, el diagnóstico y posteriormente las posibles soluciones para mejorar.

A continuación se muestran los resultados globales presentados por las pequeñas y medianas empresas luego de contestar el formulario diseñado.

C. RESPUESTA DE LAS 25 PEQUEÑAS Y 24 MEDIANAS EMPRESAS.

Ver anexo 3 para conocer las respuestas individuales de las PYMES.

Resumen de las repuestas ya ponderadas de las pequeñas y medianas empresas que participan en el modelo.

Nomenclatura:

P: puntuación obtenida en cada pregunta realizada.

E: Valor de la excelencia ponderada en esa pregunta, valor máximo que puede alcanzar cuando la pregunta tiene 10 de calificación en la escala de 1 a 10 definida

B: Brecha identificada entre la excelencia planteada,

%B: Brecha en términos porcentuales identificada.

C: PYMEs dedicadas al Comercio

I: PYMES dedicadas al Industria

S: PYMES dedicadas al Servicios

Prom: Promedio de las calificación obtenidas en un criterio, empresa, sector o tamaño de empresa.

Max: Calificación más alta obtenida en un criterio.

Min: Calificación más baja obtenida en un criterio.

PPC: Puntaje ponderado del criterio, esta calificación es el puntaje alcanzado al sumar los valores, multiplicados por la importancia de cada criterio.

M: Porcentaje que puede ser mejorado un criterio para llegar a la excelencia.

E: valoración teórica final al que debería llegar una empresa que haya trabajado de forma efectiva en un criterio.

El conglomerado de datos ayuda a visualizar 3 importantes análisis:

1- Análisis individual:

Este análisis es útil para conocer el estado actual de las PYMES en forma individual, tanto global como por criterio, en la figura siguiente se encuentra una toma del primer criterio de la guía (liderazgo) en la que se muestran los datos de las 9 empresas tomadas como muestras.

Si se sigue la línea vertical de la empresa 1, en cada criterio se encuentra la calificación PPC (Puntaje ponderado por criterio). La sumatoria de todos los PPC, da como resultado el puntaje global de la empresa y su nivel de calidad respecto a la excelencia de 1000 puntos presentada en el modelo.

2- Análisis parcial por sector:

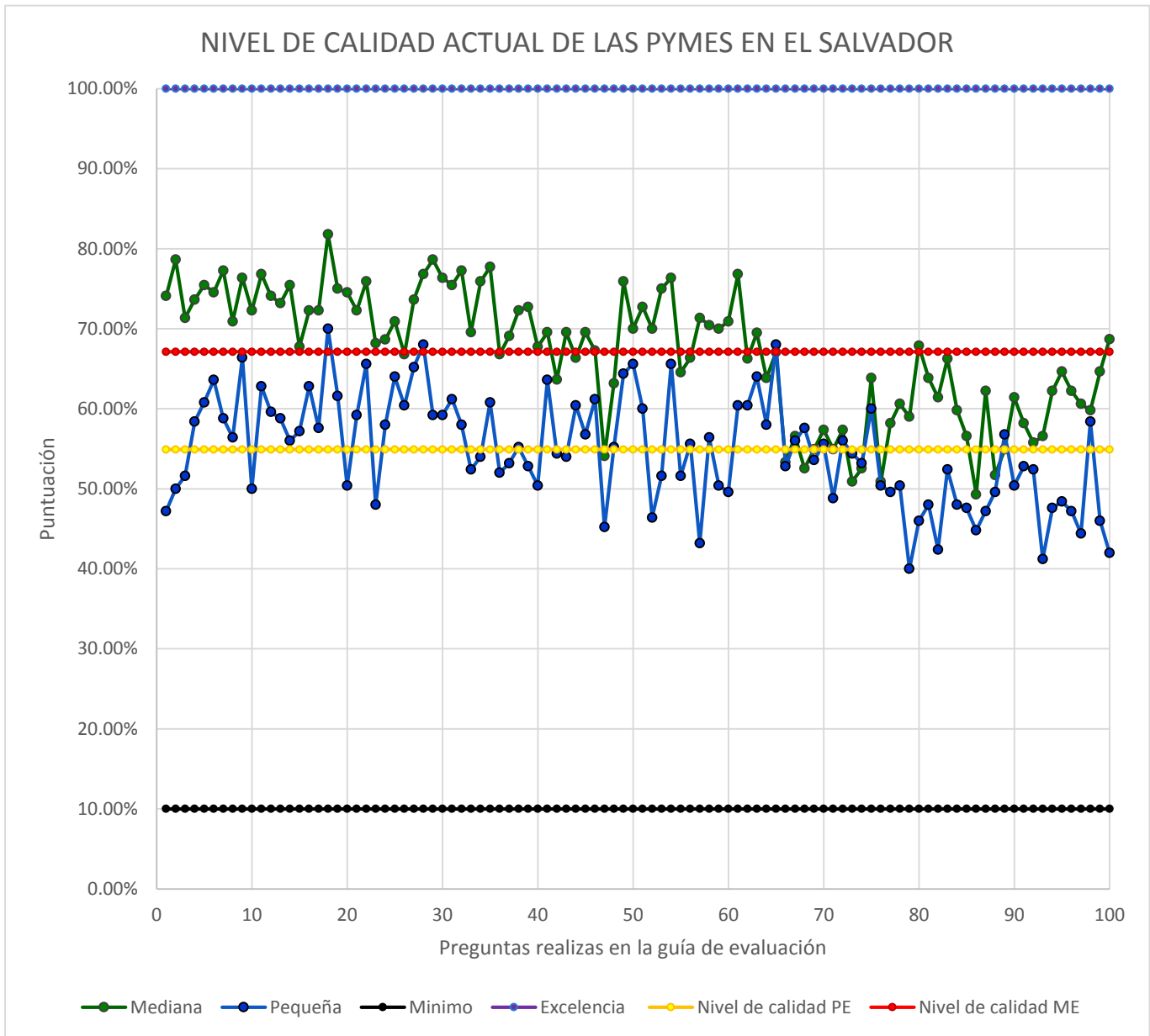
El diseño de la guía presenta la oportunidad de analizar al conjunto de empresas que forman un sector, en la imagen se muestra el conjunto de empresas que forman el sector comercio (C), Industria (I) y servicios (S), en cada sector se muestra la calificación por pregunta (Prom) y la calificación ponderada (P), estos datos son los promedios del conjunto de empresas, que luego se comparan con el valor de la excelencia para ese criterio (E), para determinar cuánto es la brecha por sector en términos numéricos (B) y porcentuales (%B).

3- Análisis por tamaño de empresa.

Si se promedian las calificaciones ponderadas de cada empresa (P) y sector (C, I, S) es posible analizar la tendencia de todas las empresas tanto pequeñas como medianas de forma global, es decir se puede establecer la brecha por criterio y por tamaño de empresa para conocer el nivel de calidad actual que presentan.

Con base a los datos anteriormente mostrados, se genera la siguiente grafica que muestra el nivel de calidad de las pequeñas y medianas empresas en términos porcentuales respecto a la excelencia, así como también posteriormente se muestran las calificaciones por criterio y la brecha que existe en cada empresa con relación a lo seleccionado como excelente.

Grafico 1: NIVEL DE CALIDAD PYMES RESPECTO A LA EXCELENCIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestran los puntajes globales alcanzados por las PYMES según los 7 criterios del modelo.

1. Identificación por tamaño de empresas.

Tabla 10 IDENTIFICACIÓN DE BRECHA GLOBAL POR TAMAÑO Y CRITERIO

PUNTAJES PRESENTADAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA					
Criterio	Excelencia	Puntaje	Promedio de puntaje	Brecha	%Brecha
LIDERAZGO	120.00	67.58	6.76	52.42	43.68%
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	85	50.73	5.07	34.27	40.32%
EN ENFOQUE AL CLIENTE	85	51.58	5.10	33.42	39.32%
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	90	49.50	5.06	40.50	45.00%
ORIENTACIÓN AL PERSONAL	85	49.37	5.02	35.63	41.92%
GESTIÓN DE PROCESOS	85	45.08	4.89	39.92	46.96%
RESULTADOS	450	232.07	5.33	217.94	48.43%
CALIFICACIÓN GLOBAL	1000.00	545.91	5.32	454.09	45.41%

PUNTAJES PRESENTADAS EN LA MEDIANA EMPRESA					
Criterio	Excelencia	Puntaje	Promedio de puntaje	Brecha	%Brecha
LIDERAZGO	120.00	89.35	8.93	30.65	25.55%
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	85	63.17	6.32	21.83	25.68%
EN ENFOQUE AL CLIENTE	85	61.90	6.24	23.10	27.18%
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	90	65.21	6.37	24.79	27.55%
ORIENTACIÓN AL PERSONAL	85	56.87	6.16	28.13	33.09%
GESTIÓN DE PROCESOS	85	60.16	6.10	24.84	29.23%
RESULTADOS	450	269.46	6.42	180.54	40.12%
CALIFICACIÓN GLOBAL	1000.00	666.11	6.65	333.89	33.39%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Los datos pueden ser corroborados en el [anexo 3](#)

Además de ser importante la identificación de brechas globales por tamaño de empresa y por criterio, se pueden identificar el nivel de calidad específico por sector económico y por tamaño de empresa, esos datos que se presentan a continuación:

2. Identificación por sectores de la pequeña empresa

Tabla 11 BRECHA DE LA PEQUEÑA EMPRESA POR SECTOR Y CRITERIO

Criterio	Pequeña Empresa de comercio		Pequeña Empresa de Servicio		Pequeña Empresa de Industria	
	Media	%cumplimiento	Media	%cumplimiento	Media	%cumplimiento
LIDERAZGO	67.07	55.89%	70.00	58.33%	67.38	56.15%
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	48.83	57.44%	54.68	64.33%	51.13	60.15%
EN ENFOQUE AL CLIENTE	49.02	57.67%	53.27	62.67%	52.96	62.31%
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	45.50	50.56%	50.40	56.00%	52.06	57.85%
ORIENTACIÓN AL PERSONAL	45.05	53.00%	41.65	49.00%	54.14	63.69%
GESTIÓN DE PROCESOS	40.42	47.56%	43.35	51.00%	48.71	57.31%
RESULTADOS	222.00	49.33%	306.83	68.18%	241.79	53.73%
	517.88		620.18		568.18	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Identificación por sectores de la mediana empresa

Tabla 12 BRECHA DE LA MEDIANA EMPRESA POR SECTOR Y CRITERIO

Criterio	Mediana Empresa de comercio		Mediana Empresa de Servicio		Mediana Empresa de Industria	
	Media	%cumplimiento	Media	%cumplimiento	Media	%cumplimiento
LIDERAZGO	90.75	75.63%	89.28	74.40%	88.58	73.82%
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	65.88	77.50%	65.79	77.40%	60.50	71.18%
EN ENFOQUE AL CLIENTE	65.45	77.00%	61.20	72.00%	60.27	70.91%
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	65.59	72.88%	62.64	69.60%	66.44	73.82%
ORIENTACIÓN AL PERSONAL	60.35	71.00%	60.01	70.60%	54.25	63.82%
GESTIÓN DE PROCESOS	60.78	71.50%	60.52	71.20%	59.89	70.45%
RESULTADOS	332.86	73.97%	325.35	72.30%	302.01	67.11%
	741.65		724.79		691.94	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, LOS DATOS PUEDEN SER CORROBORADOS EN EL [ANEXO 3](#)

E. INVOLUCRADOS EN APOYO A LAS PYMES

Como se identificó en la información secundaria, hay muchas entidades que apoyan al desarrollo de las PYMES en el país, (ver página 75), pero cada una de ellas la hace en forma individual y aislada, aun así, se pueden agrupar para crear un conjunto de organizaciones del mismo tipo que lucha por el mismo objetivo, crear oportunidades para las PYMES, basada en eso, podemos determinar que si todos esos elementos se juntan puede crear un sistema, que posteriormente se integrará al modelo y generará un sistema de información.

Tabla 13 INVOLUCRADOS Y TIPO DE AYUDA HACIA LAS PYMES

Nombre del sistema	Relación con las PYMES	Tipo de ayuda	Instituciones agrupadas
Es Calidad	Estimular y potenciar las fortalezas de las PYMES en El Salvador, para que mejoren sistemáticamente la gestión de su calidad y puedan optar a certificaciones, al premio del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia y el Premio a las Mejores Prácticas	Cursos sobre el MSGE que se realiza anualmente en el país. Asesorías técnicas y financieras sobre certificaciones. Verificación del nivel de calidad que existe en las empresas de nuestro país.	<ul style="list-style-type: none"> • ES CALIDAD • Programa de fomento a la inversión productiva - CrecEs MIPYME • Programa Innovatics IIDICA • INVENTA-DICA • NOVUS-DICA
Formación Profesional	Las instituciones de formación profesional pueden proveer asesorías y lineamiento tanto básicos como especializados a las empresas que se acerquen a ellos, para mejorar calidad, liderazgo, conocimiento técnico, planeamiento estratégico etc.	Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • AMPES • INFORED • INSAFORP • ITCA • Fondo de Asistencia Técnica para PYMES • FUNDAPYME • PROPEMI/FUSADES
Apoyo Financiero	Estas instituciones tienen el rol de facilitar la liquidez necesaria a las empresas para que desarrollen sus proyectos tanto de expansión como de modernización, compra de terrenos, equipos, maquinarias, pago de certificaciones etc.	Métodos de financiamiento para PYMES	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos para Micro y Pequeña Empresas – Banco Agrícola • FEDECRÉDITO • INFORED • PROMIPE - Ciudadela Don Bosco • BAC/PROPEMI • FONDEPRO • FDE • BMI • BANDESAL
PYMES	Sectores productivos en El Salvador, divididos en industria, comercio, servicios.	Necesitan ayuda para lograr alcanzar mejores niveles de calidad dando como resultado una mejora en su gestión, productividad, eficiencia,	<ul style="list-style-type: none"> • Agroindustria • Comercio • Construcción • Electricidad • Industria • Minas y canteras • Servicios • Transporte • Otros.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

F. DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS ACTUALMENTE INVOLUCRADOS CON LAS PYMES.

Para poder disminuir las brechas identificadas y basado en la información secundaria y primaria recolectada, se utilizara el enfoque de procesos para dar generar estrategias mediante instituciones de apoyo a las PYMES, pero de una forma integral, es decir se relacionaran varias entidades tanto de gobierno como empresas privadas en forma aislada, para seleccionar las instituciones que puedan ayudar de mejor manera a las PYMES en casos particulares, para luego hacer un macrosistema, integrando estas instituciones, con el modelo y las PYMES.

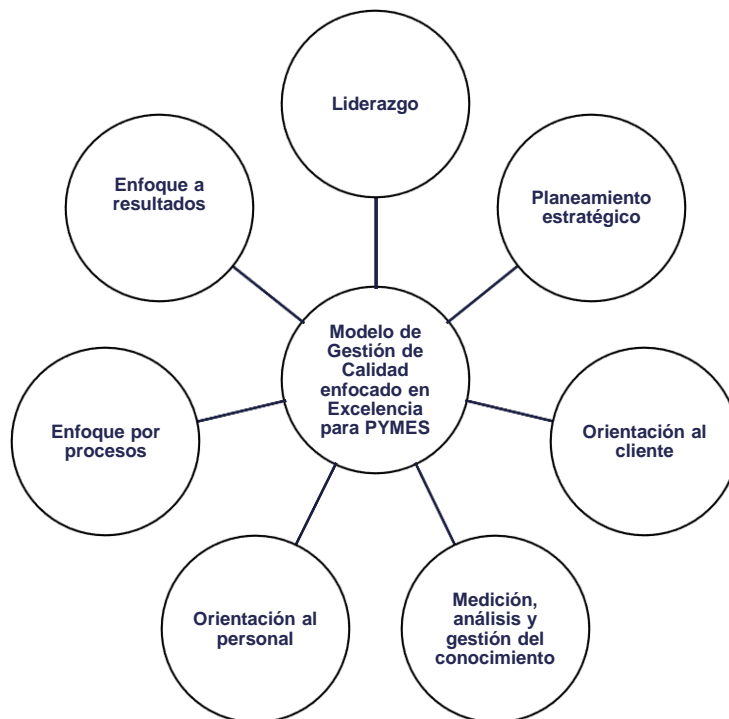
A continuación se describen 4 sistemas identificados que serán de gran importancia para diseñar un sistema de información integral que pueda proporcionar una ayuda confiable y oportuna a las PYMES, entre esos 4 sistemas se definen las PYMES y más adelante se desarrollara el Modelo propuesto para hacer el nexo entre los sistemas que se estudian en este momento.

1. SISTEMA ES CALIDAD

ES CALIDAD resalta su importancia no solo por el hecho de ser la contraparte, sino como una de las principales entidades encargada de la evaluación de calidad en El Salvador,

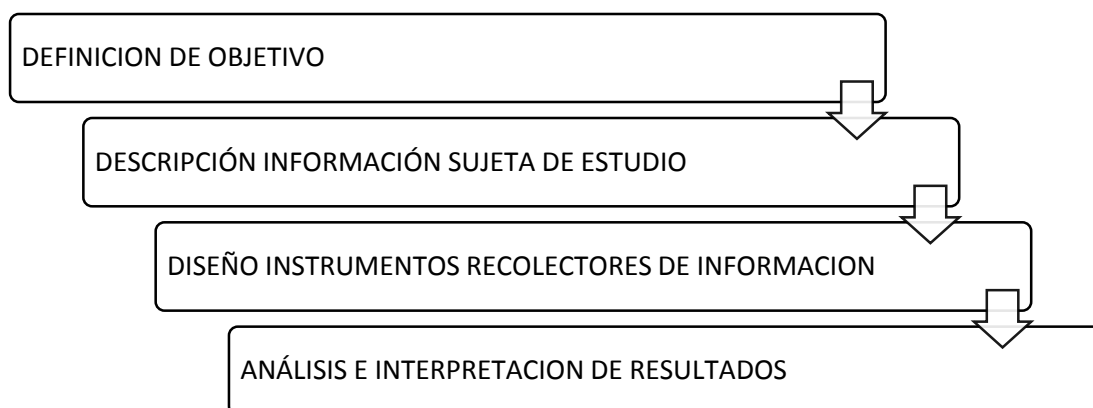
Las experiencias obtenidas en el proceso que involucra otorgar el Premio Salvadoreño a la Calidad, permiten definir los criterios, metodología, ponderación y demás elementos que son de gran ayuda para el diseño del nuevo Modelo de evaluación para las PYMES.

Ilustración 28 CRITERIOS DE EVALUACIÓN MODELO ES CALIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 29 METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Definición de objetivo

Al asumir el reto de diseñar un nuevo sistema de evaluación específicamente para la PYMES surgen diversas interrogante, los precedentes en dicha materia permiten responder en gran medida los temas relacionados con la definición, estructura, ponderación, beneficios entre otros que generalmente son estatutos internacionales. Posterior a ello el verdadero reto se encuentra en organizar y formular cada uno de los puntos mencionados, de la mejor manera para lograr representar la realidad del país que ha adoptado dichas características.

Por lo tanto para el diseño del Modelo de evaluación para PYMES se fundamental:

“Identificar requerimientos internaciones necesario para la formulación de un modelo de evaluación que fueron adaptados por ES CALIDAD juntamente con la metodología y las aportaciones multidisciplinarias involucradas en el diseño del Modelos Salvadoreño para una Gestión de Excelencia que servirán como precedente para una mejor evaluación en la PYMES”.

b) Descripción información sujeta de estudio

Es toda la información que pueda se proporcionada por ES CALIDAD de los registros o documentación que se tiene a la fecha, de los cuales no se obtuvo conocimiento por medio de las fuentes secundarias descritas en el marco contextual:

- Número de participantes al Premio Salvadoreño a la Calidad
- Tipos de empresas participantes según sector y tamaño
- Cuantificación de objetivos alcanzados a la fecha por ES CALIDAD.
- Resultados obtenidos en la evaluación que representan el comportamiento de las empresas participantes.
- Comparación de El Salvador con los modelos Latinoamericanos.
- Reconocimiento de los sectores más influyentes y que necesitan más apoyo.
- Áreas dentro de la organización que presenta mayor deficiencia.

- Indicadores
- Beneficios de implementar un modelo de excelencia y como pueden verse reflejados dichos resultados.
- Iniciativa de desarrollar un nuevo instrumento de evaluación.
- Metodología implementada para la selección de criterios de evaluación y la ponderación asignada a cada uno.
- ES CALIDAD que le ofrece a la empresas ganadoras del premio.
- Seguimiento otorgado a las instituciones participantes o ganadoras del premio.
- Metas, ideales u objetivos que se tiene con la formulación del nuevo modelo de evaluación.
- Marcos legal institucional

c) Análisis Sistema “ES CALIDAD”

Sujeto a las políticas de privacidad la información proporcionada por la institución fue limitada logrando determinar los siguientes puntos:

La estructura del modelo reúne prácticamente todos los elementos fundamentales que las empresas deben adoptar para que se puedan tomar como referencia para la introducción de la excelencia en la gestión, en un lenguaje claro y práctico para las grandes empresas que con base a las estadísticas presentan mayor interés por el tema.

Está basado tanto en el Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, EFQM y el Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión. Comprende factores críticos que describen el éxito empresarial (7 criterios básicos), los que en conjunto forman un sistema para el desempeño de excelencia a la vez permitir realizar análisis comparativos de carácter sectorial e incluso según un enfoque benchmarking.

Según las estrategias de la institución el número de postulaciones realizadas en los últimos años representan una brecha significativa que se traduce en el poco interés de las empresas por la calidad, pero sobre todo de las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto con el diseño de esta nueva guía de evaluación ES CALIDAD pretende fomentar la cultura de excelencia, ya que El Premio Salvadoreño a la Calidad, constituye además una guía para diagnosticar las fortalezas y debilidades organizativas, y sirve de base para acciones de mejora, innovación y aprendizaje.

Todas las áreas de la empresa tienen que funcionar de manera uniforme, aportar valor, lograr un desempeño extraordinario, a fin de conseguir el máximo esfuerzo con el propósito de lograr los ansiados objetivos y resultados plasmados en el plan de negocios, las evaluaciones a la fecha arrojan que las áreas mejor y peor evaluadas son La planeación estratégica y la Orientación al personal respectivamente. Para lograr la eficiencia organizacional se requerirá fomentar una cultura de disciplina y compromiso con todos los integrantes de la organización, pues de ellos depende que se pueda obtener la eficiencia absoluta que se requiere para ser excelentes como empresa.

El proceso de evaluación significa el aporte profesional de diferentes disciplinas que buscan la satisfacción de conocer más de la calidad en el país, como institución encargas esta procura facilitar las herramientas tanto en el manejo de la información como en el análisis, capacitando a cada uno de los involucrado previamente, pero aun así según la opinión de

algunos evaluadores existen dentro del proceso aspectos como: tiempo de evaluación, conocimiento del modelo, localizaciones, mejores benéficos para las instituciones, retroalimentación del modelo actual, herramientas informáticas más innovadoras que podrían mejorarse.

d) Estado Actual de “Es Calidad”:

Basados en las preguntas redactadas en la encuesta realizada a la institución se tiene:

Tabla 14 ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN “ES CALIDAD”

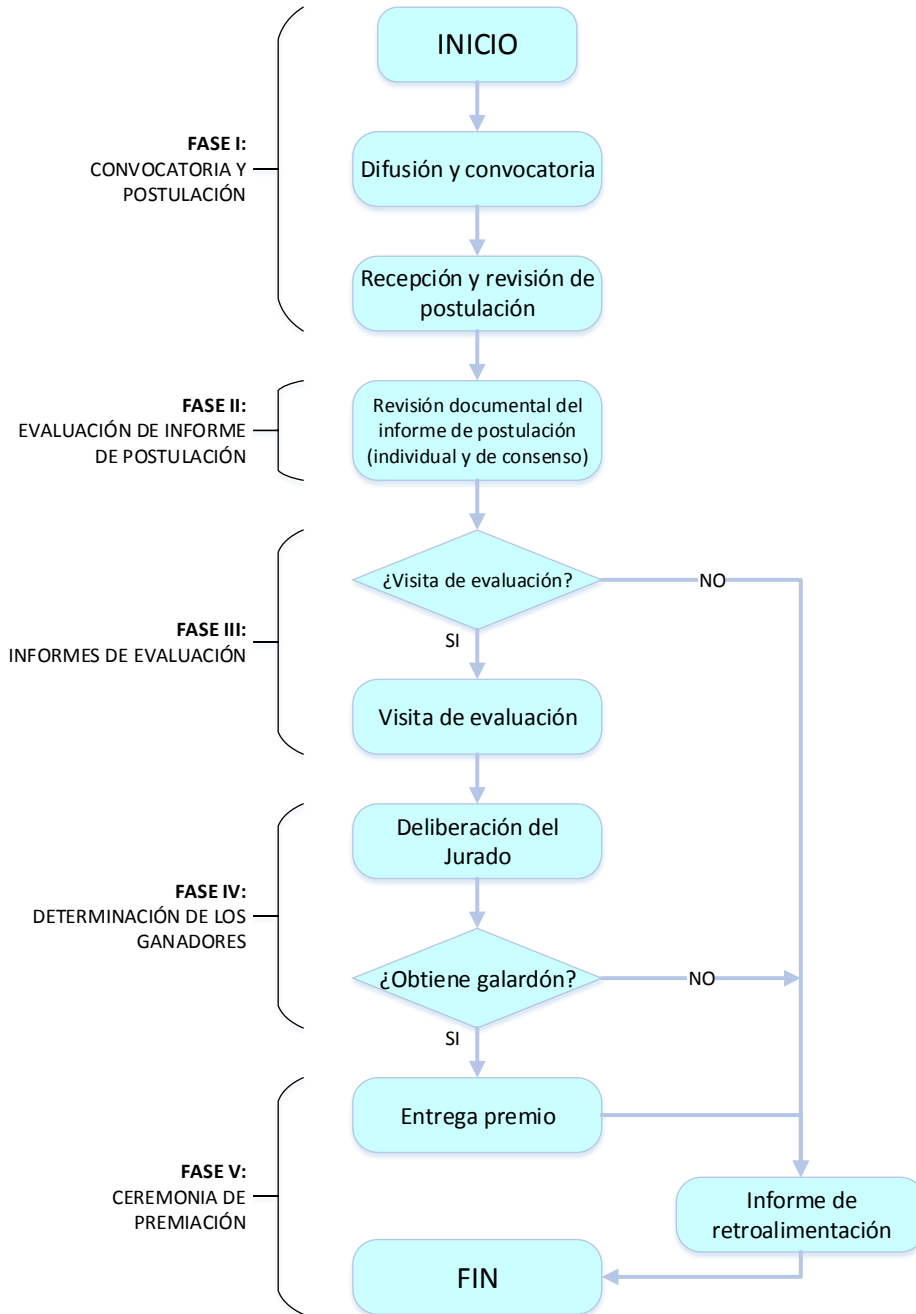
Pregunta	Estado actual
Nivel de participación de PYMES	2% equivalente a una PYME entre todas las organizaciones postulantes
¿Cuáles son las áreas de las organizaciones en las que han salido peor evaluadas?	Planeamiento estratégico
¿Cuáles son las áreas de las organizaciones que están mejor evaluadas?	Orientación al personal
¿Qué sectores son los que se encuentran con niveles más bajos?	No existen suficientes datos estadísticos para responder ya que la participación de las PYMES en el PSC ha sido limitada;
¿Han determinado indicadores de no participación de las empresas invitadas?	No se han establecido aun
¿Cuál fue la razón por la que se hicieron los esfuerzos para la creación del MSGE?	Surge ante la necesidad de impulsar la calidad en la gestión de instituciones públicas y empresas privadas del país, el fomento a la cultura de calidad impulsada a partir del 2009
¿Qué otras instituciones les apoyan?	No existe un apoyo directo, pero si existen cartas de entendimiento con algunas universidades y el apoyo de algunas instituciones públicas cuando se solicita por los canales formales.
¿Se tienen documentados los procesos a seguir en la aplicación del modelo?	Se está trabajando en la identificación y documentación de procesos, se tiene identificados el proceso de evaluación del PSC y RMP.
¿Han tenido algún seguimiento las organizaciones que se sometieron en las ediciones anteriores?	Se ha dado seguimiento a organizaciones ganadoras de ambos galardones, se desarrollara un plan de seguimiento a todas las organizaciones postulantes sean ganadoras o no.
¿Con cuánto personal se cuenta para gestionar el nuevo modelo?	Actualmente se cuentan con 3 personas para gestionar todos los modelos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Según algunas características reveladas en la encuesta presentada por Es Calidad, se tiene una cantidad escasa de personal para cumplir con un nuevo modelo, no se tienen registrados los procedimientos a realizar, se tiene una participación muy baja de PYMES en el modelo actual, no hay una gestión integral sobre instituciones que apoyen ni financiera ni profesionalmente a las PYMES

(1) Proceso de evaluación método actual

Ilustración 1 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN ES CALIDAD MODELO DE EXCELENCIA



FUENTE: MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA- GUÍA DE POSTULACIÓN 2017, PAG. 62

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

Esta fase inicia con la promoción y convocatoria del Premio Salvadoreño a la Calidad, la cual se realiza anualmente con el lanzamiento de la Guía.

Las organizaciones que muestran interés en postular al Premio deben organizar un equipo de trabajo que se encargará de elaborar el Informe de Postulación atendiendo los contenidos de la Guía de postulación.

El Informe de Postulación debe ser presentado con la Ficha de inscripción, la Declaración de Aceptación Anexos 1 y 2; junto al pago en concepto de Cuota de postulación.

- Entrega de Informes de Postulación

Los Informes de Postulación deberán entregarse en las instalaciones de ES Calidad, conforme las disposiciones técnicas, administrativas y financieras establecidas en la Guía.

- Recepción y revisión de requisitos de postulación

ES Calidad efectúa la recepción y revisión de los Informes de Postulación, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos.

FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

- Evaluación Individual

Los evaluadores seleccionados e integrados en el equipo asignado, analizan y evalúan individualmente el Informe de Postulación, conforme a los criterios y subcriterios, asignando puntajes a cada uno, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y los aspectos a ser verificados en la visita.

- Evaluación de Consenso

ES Calidad comunica a los miembros de cada Equipo Evaluador el Coordinador Asignado, quienes analizan y evalúan de forma consensuada, generando el Informe de Consenso el cual será remitido por el Coordinador del Equipo Evaluador a ES Calidad.

El Equipo Evaluador con base en la evaluación documental propone realizar la visita, a su vez, elabora el Plan de Visita que es remitido a ES Calidad; caso contrario debe elaborar un informe justificando técnicamente el no realizar la visita.

ES Calidad con el apoyo del Comité Técnico Asesor, considerando los resultados presentados por el Equipo Evaluador define si la organización es visitada. Posteriormente ES Calidad coordina con la organización seleccionada, la fecha para la visita en campo, así como otros aspectos para su realización.

FASE III: VISITA DE EVALUACIÓN

- Visita a Organizaciones

Todas las organizaciones seleccionadas y que confirmen su interés para continuar en el proceso, serán sometidas a una visita para verificar la información sobre los aspectos definidos en la etapa anterior.

La visita de evaluación se realiza con base al plan remitido por ES Calidad. La duración de la visita será determinada en función de la naturaleza, tamaño y características de la organización postulante.

- Entrega de Informe de Realimentación a ES Calidad

Como producto de la visita, el Equipo Evaluador elaborará el Informe de Realimentación, el cual será enviado por el Coordinador del Equipo a ES Calidad.

FASE IV: DETERMINACIÓN DE GANADORES

- Reunión del Jurado

ES Calidad remite a los miembros del Jurado el Informe de Postulación, el Informe de Realimentación y la puntuación, junto a cualquier otra información o documentación recabada a lo largo del proceso que se considere pertinente. El Jurado reunidos de manera presencial analizarán y emitirán su fallo para otorgar los diferentes reconocimientos.

La decisión del Jurado quedará registrada en el acta de la sesión correspondiente y la determinación de los reconocimientos será inapelable.

- Notificación de Ganadores

Posterior al fallo del jurado, las organizaciones postulantes serán notificadas de forma confidencial por ES Calidad, a fin de que participen en la Ceremonia de Premiación. Los ganadores están obligados a mantener en absoluta reserva la información hasta que sea anunciado formal y públicamente por ES Calidad.

FASE V: CEREMONIA DE PREMIACIÓN

- Premiación

El Premio será entregado a las organizaciones ganadoras en una ceremonia pública, en el marco de los eventos anuales organizados por ES Calidad. Los máximos representantes de las organizaciones ganadoras deberán asistir para recibir el galardón.

- Entrega de Informes de Realimentación a las Organizaciones Postulantes

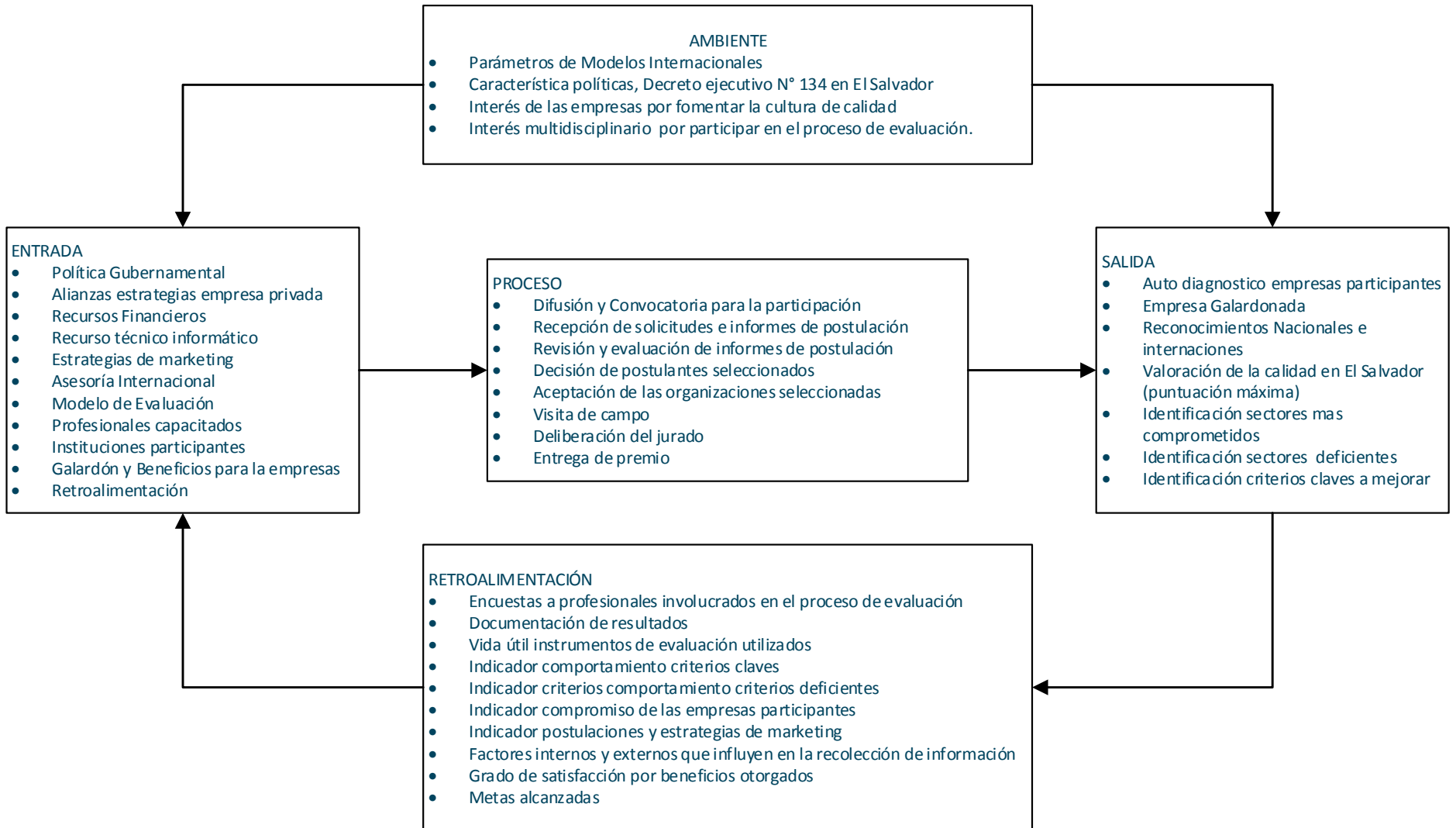
Posterior a finalizar el Proceso de Evaluación, todas las organizaciones postulantes al Premio Salvadoreño a la Calidad, reciben de ES Calidad el Informe de Realimentación elaborado por el equipo evaluador, el cual contiene las fortalezas y aquellos aspectos que representen oportunidades de mejora.

Cuadro 1 Detalle del proceso de evaluación

FASE DEL PROCESO	RESPONSABLE	FECHAS
FASE I: Convocatoria y postulación	ES Calidad	Diciembre 2016 – Mayo 2017
FASE II: Evaluación de los Informes de Postulación	ES Calidad/ evaluadores	Mayo – julio 2017
FASE III: Visita de Evaluación	ES Calidad/ evaluadores/ organizaciones postulantes	Agosto 2017
FASE IV: Determinación de ganadores	ES Calidad/Jurado	Octubre 2017
FASE V: Ceremonia de premiación	ES Calidad	Noviembre 2017

FUENTE: MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

e) Diagrama sistema ES CALIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2. SISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL

La Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) publica en la Encuesta de Hogares para propósitos múltiples correspondiente al año 2014 que la escolaridad promedio a nivel nacional es de 6.7 grados.⁴⁶ Lo que evidencia la necesidad de formación de las personas en el puesto de trabajo. Es importante que los empleados reciban de manera constante formación para poder alcanzar las metas y objetivos de la empresa como también lo que se propongan por sí mismos.

“En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos”.

Beneficios

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Mejora la relación jefes–subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- Forja líderes.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Objetivos:

Productividad: La formación no solo debería aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

1. **Calidad:** Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo.
2. **Planeación de los Recursos Humanos:** La formación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
3. **Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
4. **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes

⁴⁶ FUENTE: EHPM- DIGESTYC 2014 Nivel de escolaridad alcanzado, Años de escolaridad promedio

industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

5. Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.
6. Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, ya que brinda a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones.

Las organizaciones se enfrentan a las condiciones cambiantes provocadas por la presencia de nuevos competidores y por las variaciones de las preferencias de los clientes. Las compañías deben confiar en sus empleados para prever posibles problemas, desarrollar nuevos productos y servicios, y elevar la productividad para seguir siendo competitivas.

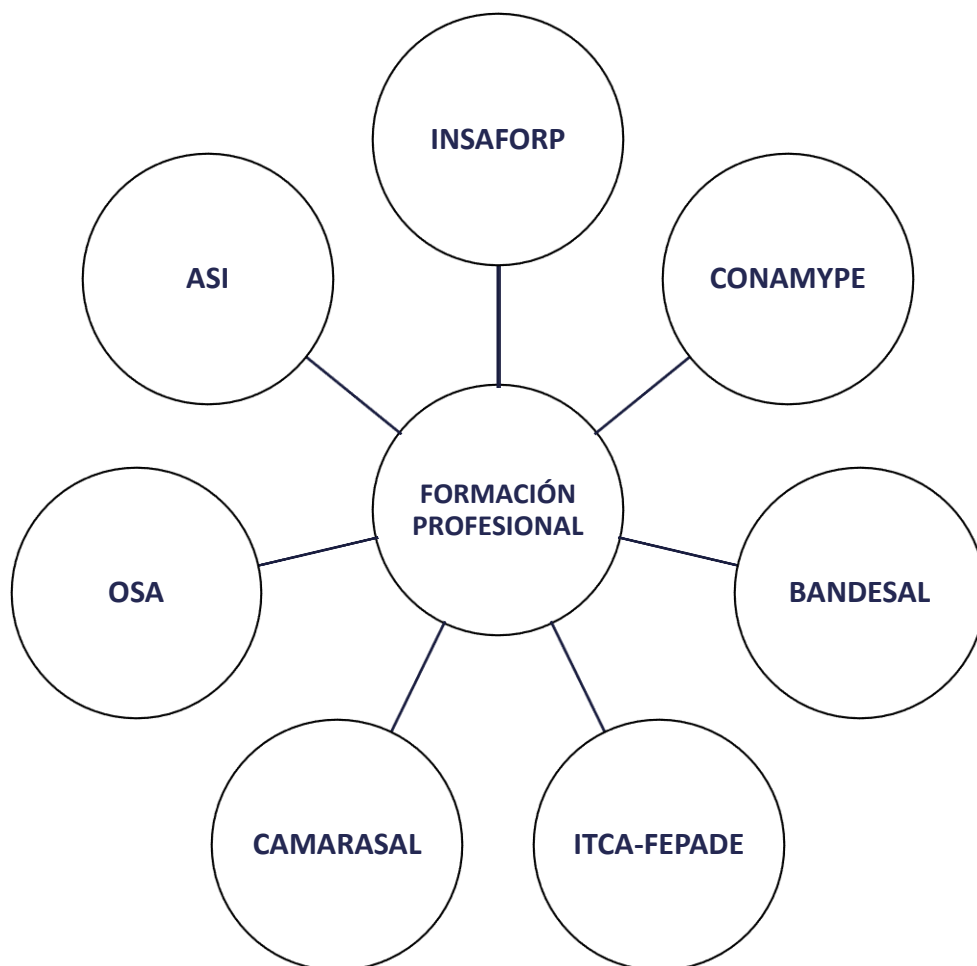
Las empresas imparten diversos programas de capacitación, incluidos los siguientes:

- **Capacitación General:** Estos programas abordan diversos temas, como: liderazgo, comunicación, administración de proyectos, resolución de problemas, matemáticas, métodos estadísticos para control de procesos, pensamiento crítico e incluso cursos correctivos de inglés.
- **Capacitación Administrativa:** Se ofrecen cursos de prácticas de empleo, evaluación de desempeño y habilidades administrativas a los empleados que han sido designados líder de equipo.
- **Capacitación Técnica:** Estos cursos enfocan los aspectos específicos del empleo de una persona o de otro empleo conexo, con el propósito de aumentar las habilidades del empleado.

El Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia en el criterio ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL destaca la importancia del compromiso que tiene las empresas con sus empleados, en El Salvador existen instituciones que brindan apoyo para la formación del personal de forma gratuita o con posibilidades de financiamiento de tal manera que todos sus recursos se encuentren al alcance de empresas que presentan un bajo rendimiento o que reconocen la necesidad de capacitación de sus empleados.

Dentro de las instituciones que tienen mayor participación y son más reconocidas en la formación de empleados se encuentra:

Ilustración 30 INSTITUCIONES FORMACIÓN PROFESIONAL



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) INSAFORP⁴⁷

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, es una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

El INSAFORP se creó en cumplimiento a la Ley de Formación Profesional emitida mediante el Decreto N° 554 del 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial No. 143, Tomo No. 320, del 29 de julio de 1993.

⁴⁷ Más información sobre los programas consultar: <http://www.insaforp.org.sv/index.php/programas-de-formacion-profesional/programas-para-trabajadores-de-empresas> Disponible: 3/07/2016.

Objeto del INSAFORP

"Satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar".

Sistema de Formación Profesional

El Sistema de Formación Profesional, consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional, entendiéndose ésta última como toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Aplicación de la Formación Profesional en actividades productivas

"La Ley regula la Formación Profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados.

El Consejo Directivo del Instituto determinará el momento y forma en que los sectores de actividad productiva se irán incorporando a este sistema" Art. 4, LFP.

- PROGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL DISPONIBLES EN INSAFORP

Formación para trabajadores de empresas

La formación profesional para la productividad y competitividad se conoce genéricamente como Formación Continua y es toda actividad de capacitación dirigida a trabajadores de las empresas, con el propósito de complementar, actualizar o especializar sus competencias laborales para contribuir a mejorar su productividad y competitividad en el desempeño de sus funciones de trabajo.

Las capacitaciones a los trabajadores se desarrollan a través de diferentes programas, de acuerdo a las distintas necesidades y oportunidades de contribuir a la productividad y competitividad.

Pueden participar en la capacitación los trabajadores de empresas de los diferentes niveles organizacionales:

- Directores, Gerentes, Jefes.
- Mandos medios y Supervisores
- Personal administrativo: Auxiliares, asistentes, secretarías, entre otros.
- Personal operativo: Operarios, obreros, personal de mantenimiento, entre otros.

Los diferentes programas y capacitaciones son incluyentes, en cuanto a género, niveles de escolaridad, edad, para que todos los trabajadores tengan las mismas posibilidades de capacitarse, sin embargo cada uno de los programas tienen sus propios requisitos de participación.

Objetivos de la capacitación dirigida a trabajadores de las empresas

- Contribuir a través de la capacitación a mejorar la productividad y competitividad de los trabajadores y de las empresas del país.
- Fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de las empresas.
- Facilitar el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las empresas, de acuerdo a las necesidades de sus puestos de trabajo.

Áreas de capacitación

Las capacitaciones se desarrollan mediante la ejecución de cursos en distintos temas técnicos y administrativos, agrupados en las siguientes áreas de capacitación:

- Administración y desarrollo gerencial
- Calidad, procesos y producción
- Mercadeo y ventas
- Finanzas, contabilidad y auditoria
- Desarrollo humano
- Recursos humanos
- Exportaciones e importaciones
- Desarrollo de instructores y supervisores
- Idiomas
- Informática
- Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones

Forma en que se realiza la capacitación

Los distintos programas de capacitación son ejecutados por proveedores de capacitación, los cuales son contratados por INSAFORP, y pueden ser centros de formación y facilitadores/instructores independientes.

Las capacitaciones se imparten de acuerdo a los requerimientos de las empresas, en forma modular, con horarios flexibles y opciones amplias de cursos y centros de capacitación.

Costos de Capacitación

El financiamiento del INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes puede ser del 100% o parcial con financiamiento compartido con las empresas, de acuerdo a cada programa de capacitación.

Los programas vigentes para capacitación de los trabajadores de las empresas son los siguientes:

Tabla 15 PROGRAMAS VIGENTES DE FORMACION PROFESIONAL.

PROGRAMAS VIGENTES DE FORMACIÓN PROFESIONAL DISPONIBLES EN INSAFORP	
Programa Desarrollo de Competencias Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración Aplicada ▪ Desarrollo Emocional Aplicado ▪ Finanzas, Contabilidad y Auditoría ▪ Gestión de Recursos Humanos ▪ Calidad, Procesos y Producción <p>El INSAFORP apoya el 90% del costo de la capacitación</p>
Programa Nacional de Formación Continua Área Técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecánica General ▪ Mecánica Automotriz ▪ Mecatrónica ▪ Electrónica ▪ Electricidad ▪ Construcción ▪ Confección <p>El financiamiento del INSAFORP al costo de la capacitación de los participantes es del 100%.</p>
Programa Nacional de inglés para el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser trabajador activo de una empresa. ▪ Tener un grado académico de 9° grado como mínimo. ▪ Necesitar el inglés como herramienta de trabajo. ▪ Tener la disponibilidad de asistir a clases 10 horas por semana. ▪ Contar con el resultado de la prueba estandarizada CASAS que establezca su nivel actual de inglés. <p>El programa está constituido por 18 módulos para niveles principiantes, intermedios y avanzados. Cada módulo tiene una duración entre 40 y 50 horas, dependiendo del nivel.</p>
Cursos Cerrados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadeo y Ventas ▪ Seguridad y Salud Ocupacional ▪ Desarrollo Emocional Humano Aplicado ▪ Producción y Calidad ▪ Administración de Recursos Humanos ▪ Finanzas, Contabilidad y Auditoría ▪ Informática <p>Los cursos de las diferentes áreas de capacitación tienen una duración mínima de 8 horas. El apoyo del INSAFORP en las distintas capacitaciones es hasta del 90% del costo de la misma.</p>
Cursos Abiertos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración y Desarrollo Gerencial} ▪ Calidad y Producción ▪ Seguridad Alimentaria: Buenas Prácticas de Manufactura, Manipulación Higiénica de Alimentos ▪ Seguridad Industrial y Salud Ocupacional ▪ Mercadeo y Ventas ▪ Finanzas ▪ Administración y Desarrollo del Recurso Humano ▪ Confección y Textil ▪ Inglés <p>El apoyo del INSAFORP en las distintas capacitaciones es hasta del 70% del costo de la misma.</p>

FUENTE: INSAFORP

b) CONAMYPE⁴⁸

Con el propósito de convertir a El Salvador en un país de oportunidades, para obtener logros permanentes tanto en el desarrollo económico como en el social y especialmente para mejorar el nivel y calidad de vida de todos los salvadoreños, es indispensable apoyar al Sector de la Micro y Pequeña empresa, por ser una fuente importante de empleo y riqueza del país, convirtiéndose en un factor estratégico en los esfuerzos de profundizar las relaciones de competencia de una economía de mercado.

Por lo tanto en el decreto N° 48 en el Art. 1 se establece:

“Crearse la comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE, en lo sucesivo denominada únicamente “La Comisión Nacional”, cuya misión es impulsar y desarrollar una gama de micro y pequeña empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables con capacidad de crear riquezas y empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo nacional”.

Servicios brindados por CONAMYPE

CONAMYPE brinda diferentes servicios para empresarios, empresarias y personas que desean iniciar un negocio. Estos apoyos están disponibles en las Oficinas regionales de CONAMYPE, en los CEDART (oficinas especializadas en atención al sector artesanal) y en los CDMYPE (oficinas de asesoría empresarial que operan en coordinación con universidades y organizaciones no gubernamentales). Busque la oficina más cercana y conozca los servicios que puede encontrar en ella.

Actualmente CONAMYPE cuenta con un lista en que se describe los lugares que brindan asistencia a la micro y pequeña empresa la cual se presenta a continuación:

Cuadro 14 SERVICIOS CONAMYPE

Servicios brindados desde las Oficinas Regionales de CONAMYPE	
CONAMYPE La Unión	CONAMYPE Zacatecoluca
CONAMYPE San Salvador	CONAMYPE San Miguel
CONAMYPE Ilobasco	CONAMYPE Sonsonate
CONAMYPE Santa Ana	
Servicios de CEDART	
Servicios dirigidos al sector artesanal, desde los Centros de Desarrollo artesanal (CEDART)	
CEDART Nahuizalco	CEDART Ilobasco
CEDART La Palma	
Servicios de CDMYPE	
Servicios de asesoría, capacitación y asistencia técnica. Los CDMYPE son resultado de una alianza público-privada-académica, participando: El Ministerio de Economía-CONAMYPE, varias Universidades, gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales	
CDMYPE UNIVO	CDMYPE UNICAES Ilobasco
CDMYPE UGB Usulután	CDMYPE UNICAES Santa Ana
CDMYPE ADEL La Unión	CDMYPE PROCOMES
CDMYPE Cayaguanca	CDMYPE UFG San Salvador
CDMYPE Universidad Dr. José Matías Delgado	CDMYPE ADEL Morazán
CDMYPE FADEMYPE	CDMYPE USO (Sonsonate)

FUENTE: CONAMYPE

⁴⁸ Más información sobre la guía de servicios consultar: https://www.conamype.gob.sv/?page_id=2819 Disponible: 3/07/2016

La Guía de Servicios disponibles en las Oficinas Regionales de CONAMYPE presenta los siguientes servicios:

- **Capacitación**

Como jornadas de formación grupal, dirigida a varias empresas o personas emprendedoras, se refieren a cómo iniciar o administrar una empresa. Se debe consultar a la persona responsable sobre las temáticas disponibles. Tiempo de espera para recibir de duración del proceso: varía entre 4 y 6 semanas (como los grupos mínimos son de 15 participantes, es necesario llenar el cupo para realizar la capacitación). Servicio Gratuito

- **Asistencia Técnica**

Servicio técnico especializado que es requerido por las empresas para lo cual se contratan consultores especializados en dicha temática.

Este servicio es cofinanciado. El monto que el empresario o empresaria aporta, varía entre el 5% y 20% del costo total de la asistencia técnica. El resto es cubierto con fondos del Gobierno de El Salvador.

Tiempo de espera para recibir el servicio: varía entre 4 y 6 semanas.

Este servicio es cofinanciado. El monto que el empresario o empresaria aporta, varía entre el 5% y 20% del costo total de la asistencia técnica. El resto es cubierto con fondos del Gobierno de El Salvador.

- **Asesoría en Trámites Empresariales**

Servicio de asesoría sobre cada uno de los trámites para la formalización de empresas, que permiten al empresario identificar las ventajas e implicaciones de legalizar su negocio.

Tiempo de asesoría: Máximo 30 minutos. Servicio Gratuito

- **Trámites para la Formalización**

A través de la Oficina de CONAMYPE, las empresarias y empresarios, pueden realizar los siguientes trámites:

Inscripción de NIT, Inscripción de IVA, Inscripción de Balance Inicial, Matrícula de Empresa y Registro de Marcas y Patentes.

Tiempo de atención: 30 minutos a 1 hora. Tiempo de resolución de los trámites: depende de cada Institución. Servicio Gratuito

c) BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR⁴⁹

El Banco de Desarrollo de El Salvador, de acuerdo con la Ley del Sistema Financiero para el Fomento al Desarrollo, tiene como su principal objetivo promover, con apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de contribuir a:

- Promover el crecimiento y desarrollo de todos los sectores productivos.
- Promover el desarrollo y competitividad de los empresarios.
- Propiciar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Promover el desarrollo de las exportaciones del país.
- Generar empleo.
- Mejorar los servicios de educación y salud.

Consecuentemente con estos objetivos y con los fundamentos de una banca de desarrollo, en donde el acceso al financiamiento está enfocado al crecimiento y desarrollo, fortaleciendo los conocimientos y experiencias de los sectores productivos para potenciar sus capacidades y competencias, BANDESAL creó en noviembre del 2012 su Centro de Formación, con el objetivo de generar y transmitir conocimiento a la sociedad salvadoreña, a través de programas de capacitación que permitan apoyar al desarrollo de los sectores productivos.

El Centro de formación BANDESAL APOYA en el desarrollo de:

Educación financiera.: Orientado a las familias salvadoreñas, microempresas y sectores priorizados, para que puedan aprovechar al máximo sus recursos a través de la creación de presupuestos, ahorro, inversión y buenas prácticas para el uso del crédito.

Fortalecimiento institucional: Potenciando el uso de herramientas y desarrollo de competencias que permitan mejorar el desempeño del personal interno. Dicho esfuerzo se lleva a cabo en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos del Banco en un plan de capacitación interna.

Sectores productivos: En consecuencia con las líneas estratégicas determinadas por el Banco de Desarrollo de El Salvador, se elaboran programas de capacitación que permitan promover y propiciar el progreso de las MIPYME, incluyendo aquellos que permitan el apoyo a través de las instituciones financieras intermediarias.

Aula virtual: Como parte de las herramientas que fortalecen la comunicación no presencial, se ha implementado una plataforma virtual que facilita el desarrollo de cursos y capacitaciones parcialmente presenciales o totalmente virtuales. Esto, a su vez, permite el uso eficiente de los recursos bajo los estándares de calidad.

A través de su Centro de Formación, BANDESAL otorga a la población programas de capacitación y formación adaptados a sus necesidades, para hacer de El Salvador un país en el que el desarrollo económico y social tenga como base las potencialidades humanas de la ciudadanía, el desarrollo de sus talentos y capacidades, su imaginación y creatividad, sus emprendimientos, sus destrezas innovadoras, así como el incremento en la productividad de su trabajo.

⁴⁹ Mayor información disponible: <http://www.bandesal.gob.sv/centro-de-formacion/>, Consultado: 3/07/2016

d) CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR⁵⁰

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES), es una gremial empresarial no lucrativa constituida con fines de servicio y de conformidad con las leyes de la República.

Cuya misión es: *Promover y defender permanentemente el sistema de libre iniciativa, impulsando la unidad nacional, y el desarrollo empresarial con responsabilidad social, liderando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad y la innovación de nuestros asociados, protegiendo sus derechos.*

Beneficios que ofrece CAMARASAL:

▪ **ORIENTACIÓN Y ASESORÍAS EMPRESARIALES**

Es un servicio para todos los socios de Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en el que, a través de la Dirección, Asuntos Económicos y Comerciales, se brinda al socio un acompañamiento para proveer soluciones empresariales.

Orientación a consultas sobre las siguientes áreas:

- Tributaria
- Legal
- Tramites Empresariales
- Comercio Exterior
- Indicadores Económicos
- Laboral

▪ **OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS**

La CCIES ofrece una gama de opciones para promocionar la marca de las empresas socias, y a la vez ser parte de una amplia red de contactos nacionales e internacionales.

Beneficios:

- Promocionar marca de la empresa socia en la Gremial
- Oportunidad de atraer clientes que son socios de CCIES
- Un espacio personalizado para la empresa socia
- Publicidad de las empresas socias en los diferentes medios de comunicación de la CCIES
- Brindar red de contactos nacionales e internacionales

▪ **ENCUENTROS EMPRESARIALES**

En esta división de estudios económicos y comerciales, uno de los objetivos propuestos es impulsar el crecimiento del sector empresarial de El Salvador, por tal razón se realizan actividades para dinamizarlo, tales como: promoción y divulgación de ferias y misiones comerciales, ruedas de negocios con empresas nacionales y extranjeras, conferencias, charlas con el fin de la búsqueda de nuevos contactos que permitan la expansión a nuevos mercados y mejoren la competitividad de las empresas con oportunidades de negocios, asesorías entre otros.

⁵⁰ Más información sobre los diferentes servicios: <http://www.camarasal.com/> Consultado: 3/07/2016

Beneficios:

- Asesorías en temas relacionados al comercio internacional
- Nuevos contactos para la expansión de mercados y mejora de la competitividad
- Contactos que tienen interés comercial común
- Consultas en materia de exportación
- Información de negocios Internacionales y con socios Nacionales

▪ **CONFERENCIAS DE INTERÉS**

Son talleres especializados en temas de auge que buscan fortalecer áreas fundamentales de una empresa, el proceso de aprendizaje y la formación empresarial.

Beneficios:

- Es un servicio exclusivo gratuito para socios de CAMARASAL
- Contactos con otros socios nuevos y actuales
- Comunicación de buenas prácticas con otras empresas
- Capacitación de personal

▪ **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL CON EL SOCIO**

Ponemos a su disposición diferentes canales de comunicación para que disponga de información relevante que le facilite realizar negocios y enterarse de los temas que afectan al quehacer empresarial, así como de las actividades que la institución realiza en beneficio de sus socios.

Beneficios:

- Herramientas para contacto de negocios
- Obtiene un análisis económico y de clima de inversión
- Cuenta con información relevante de cada sector
- Ventana óptima y de menor costo para anunciarse
- Se mantiene informado de lo que la Cámara hace por usted.

▪ **CERTIFICADO DE BENEFICIOS**

Son certificados que tiene como fin recompensar la fidelidad de nuestros socios activos con sus pagos al día, a través de beneficios y promociones exclusivas para socios. Al renovar su membresía anual, el socio recibirá un paquete de beneficios de los servicios de la CCIES, los cuales son cortesías que puede hacerlos efectivos en cualquier momento mientras dure la vigencia.

Beneficios:

- Ahorro en servicios de la CCIES
- Presencia de marca
- Promoción de productos y servicios

▪ **ASOCIATIVIDAD Y FORTALECIMIENTO SECTORIAL**

Es un servicio exclusivo para nuestros socios a través de un acompañamiento grupal, con el objetivo de que las empresas participantes logren mejoras importantes en su productividad y competitividad.

Servicio de CAMARASAL:

▪ **CAPACITACIONES**

Estas permiten actualizar, desarrollar, adquirir conocimientos, habilidades y/o actitudes en el recurso humano de las organizaciones. Este es un servicio abierto para socios y no socios de la CCIES.

La CCIES ofrece capacitaciones bajo las siguientes modalidades:

- Programa de desarrollo de competencias gerenciales
- Programa de desarrollo de habilidades gerenciales para mujeres líder
- Cursos abiertos y cerrados
- Programas propios de la CCIES

▪ **PUBLICIDAD E IMAGEN CORPORATIVA**

La publicidad es uno de los medios más efectivos para posicionar su marca o su empresa, para lograrlo debe identificar y saber llegar a sus públicos meta, con una imagen sólida y coherente a su misión, visión y valores.

Beneficios:

- Visibilidad de su empresa ante tomadores de decisión de compras y mercadeo de las empresas a donde llegan sus marcas
- Posicionamiento en la mente del lector
- Oportunidad de negocios

▪ **CERTIFICADOS DE EXPORTACIÓN**

Los certificados de exportación son los documentos o formularios de acuerdo a la ley, que me acreditan como exportador de mercancías y me permiten poder exportar a los demás países del mundo, cumpliendo con las exigencias del país destinatario.

Beneficios:

- Fácil acceso a mercados destino.
- Cumplimiento de leyes y normas de cada país.
- Buen prestigio ante las autoridades competentes de cada país y sus proveedores.

▪ **PROGRAMAS EMPRESARIALES**

Es un servicio más para todos los socios de Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, en el que, a través de nuestro Núcleo Sectorial de Consultores Multidisciplinarios y CAPYME-Proyectos, se fortalecen las empresas en diferentes especialidades que requieran apoyo.

Beneficios:

- Acompañamiento de consultores expertos por especialidades
- Empresas más competitivas
- Seguimiento y vinculación con programas de apoyo para empresas
- Calidad, tiempo oportuno y confidencialidad

Entre los programas disponibles actualmente se encuentra:

- PROGRAMA ESCALA PARA EMPRESARIAS LÍDERES
- PROGRAMA MEJORA CONTINUA
- INNOVEXPORT
- PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES
- EMPRENDES

e) Escuela Especializada de Ingeniería ITCA- FEPADÉ⁵¹

La Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADÉ cuenta con una reconocida trayectoria académica, camino sustentado por el esfuerzo y la visión que dio paso a la concretización de su objetivo de fundación: impulsar la capacitación y el recurso humano de El Salvador.

En la actualidad cuenta con diferentes cursos y diplomados disponibles respondiendo a su política de calidad de *"Brindar servicios de capacitación que cumplan con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de la mejora continua de nuestros procesos y así contribuir al desarrollo del Recurso Humano"*.

▪ **CENTRO DE ALTA TECNOLOGÍA CNC**

El centro de alta tecnología en CNC (CATEC) es un centro Integral en el cual manejamos toda la cadena de producción en tecnología CNC con certificaciones internacionales TUV (Instituto de certificación internacional Alemán), especializado en diseño, fabricación, control de calidad y entrenamiento en torno y fresadora con control numérico computarizado CNC para ello el centro CATEC cuenta con 4 áreas especializadas y debidamente equipadas con máquinas, accesorios e instrumentos de alta tecnología para un correcto control de calidad de los procesos. Para un correcto control de calidad de los procesos en las que se ofrecen los siguientes servicios:

- **ÁREA DE METROLOGÍA:** controlar los parámetros de calidad de las medidas de las piezas fabricadas ya sea en torno o fresadora CNC, y a la vez podemos generar servicios de reproducción y copiado de piezas para proceso de mecanizados posteriores y su adecuado control de calidad.
- **MODELADO Y CAD-CAM:** modelar, diseñar y procesar prototipos de piezas en software de diseño para torno CNC y fresado CNC tales como FANUC y SINUMERICK.

⁵¹ Mayor información disponible: <http://www.itca.edu.sv/index.php/cursos-y-diplomados/listado-de-cursos-y-diplomado>; consultado: 6/07/2016.

- **ÁREA DE MANUFACTURA EN EQUIPO DIDÁCTICO CNC TORNO Y FRESADORA:** introducir al participante en los conceptos de control de los parámetros básicos de una maquina torno CNC y fresadora CNC tales como avances , rpm, control de mandos manuales y automáticos, montaje, llamado y cambio de herramientas , desajuste de piezas vs. Herramientas, movimiento y control de los ejes a través de tableros industriales y edición, ejecución, depuración de programas pre-diseñados, para posterior control de maquinaria CNC Industriales.
- **ÁREA DE MANUFACTURA INDUSTRIAL CNC:** adquiera las destrezas para manipular Maquinas Industriales CNC TORNO Y FRESADORA con herramientas industriales reales, trabajando los procesos de mecanizado en aceros de baja y alta aleación y materiales no ferrosos, programando los procesos directamente desde tableros de control industrial o a través de software CAD/CAM, ajustar los parámetros de mecanizado bajo las normas de control establecidas previamente, calcular los parámetros de corte reales de acuerdo a la herramienta a utilizar tales como avances herramientas, RPM, velocidades de Corte, profundidades, longitud de los cortes, estrategia de ataques para optimizar los procesos y rendimientos de las Maquinas CNC y de las Herramientas.

- **COMPUTACIÓN**

Diplomados operador de software, Creación de páginas web, Diseño Gráfico, Programador de computadoras, Bases de datos, Diseño y Dibujo Digital con AutoCAD, Arquitectura Virtual con Revit, Animación y Presentación con 3ds MAX, Diseño y Dibujo Topográfico Digital, Expresión Digital con Photoshop, MS PROJECT.

- OFIMÁTICA
- PROGRAMACIÓN
- CURSOS TUTORIADOS
- CURSOS CERRADOS/INSAFORP CCTI
- PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN CONTINUA – 2016

f) Organismo Salvadoreño de Acreditación OSA⁵²

El Organismo Salvadoreño de Acreditación ofrece cursos de formación técnica abiertos y en línea sobre diversos temas de calidad que buscan generar competencia en el personal de instituciones públicas y privadas dedicadas a la realización de pruebas de ensayo, calibración, inspección o certificación de tareas específicas.

Ilustración 31 PROGRAMAS DE FORMACIÓN ANUAL 2016 OSA.

FUENTE: ORGANISMO SALVADOREÑO DE ACREDITACIÓN.



⁵² Mayor información disponible: <http://www.osa.gob.sv/servicios/capacitaciones/>; Consultado: 6/07/2016.

g) Asociación Salvadoreña de Industriales ASI53

Las diferentes empresas ingresan como socios a la ASI reciben servicios que la gremial presta en las áreas técnicas, consultorías, formación y comunicaciones.

LOS BENEFICIOS QUE BRINDA ASI A SUS ASOCIADOS

- Los ayuda en la promulgación, derogación, modificación de leyes, reglamentos o disposiciones que vayan en beneficio del sector industrial, propiciando arreglos conciliatorios de conflictos comerciales.
- Se preocupa por analizar y estudiar los anteproyectos de leyes relacionadas con los intereses de sus asociados, siendo un portavoz de sus peticiones ante el gobierno central.
- Establece relaciones empresariales y de negocios, alianzas estratégicas con instituciones nacionales, universidades, organizaciones no gubernamentales y gremiales.
- ASI prepara a sus asociados para las exigencias de un mundo competitivo ofreciendo capacitación gerencial, técnica y administrativa al personal de nuestros asociados a través de la gerencia de capacitación y formación empresarial.
- ASI no limita sus esfuerzos solo a nivel nacional, ya que también es el contacto directo con gobiernos y organismos internacionales para los planes de becas de capacitación, los cuales son ofrecidos a sus asociados.

Actualmente la Asociación de Salvadoreño de Industriales cuenta con los siguientes seminarios para la formación de los empresarios:

- Seminario: Gestión y Ahorro Energético para la Industrial
- Seminario: Formulación y Evaluación de Proyectos de Energías Renovables para su empresa
- Seminario de Alta Gerencia: To The Heart Of Business, Desarrollo de Negocio.
- Taller Cálculo para el Pago Conforme a la Ley de las Prestaciones Laborales
- Seminario: Metas de Producción y Gestión de Stock
- Seminario: Gestión Profesional de la Cadena de Abastecimientos
- Seminario: Manejo Seguro de Montacargas
- Seminario: Programa de Seguridad y Salud Ocupacional, 48 Horas de Ley
- Seminario Internacional: Cómo crear su Plan de Mantenimiento Basado en RCM y AMFEC, entre otros.

⁵³ Mayor información: <http://www.industriaelsalvador.com/index.php/capacitaciones/seminarios/>; Consultado: 6/07/2016.

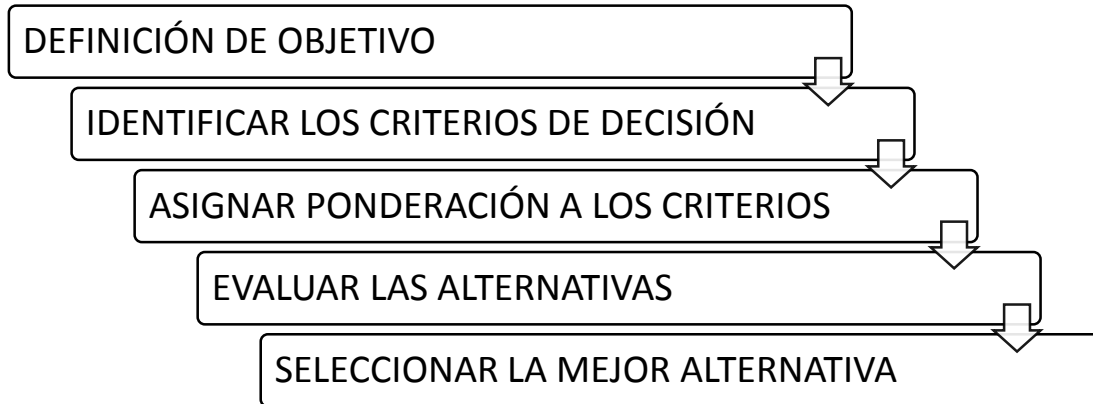
h) Selección de Alternativa

La capacidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como la habilidad para elegir correctamente entre ellas. Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo.

Luego de identificar algunos de los ofertantes que brindan apoyo tanto técnico como en la transferencia de conocimiento, es necesario evaluar cuáles de ellos son los más convenientes para el diseño propuesto de la guía de evaluación en la mejora continua de las PYMES.

La metodología para la selección de alternativas es la siguiente:

Ilustración 32 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Definición de objetivo

Por medio de la evaluación se busca: "Identificar aquellas instituciones públicas y privadas comprometidas con el desarrollo sostenible de las PYMES en El Salvador".

De esta manera lograr fomentar una cultura de calidad y mejora continua luego de haber realizado la evaluación de su sistema de Gestión el permitirá establecer los puntos clave que requieren tanto la formación técnica como la transferencia de conocimiento.

Identificación de criterios de decisión

Se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para alcanzar el objetivo. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión.

Para la evaluación de las alternativas de instituciones a tomar en cuenta para el diseño del modelo se establecen los siguientes criterios de evaluación:

Cuadro 15 PONDERACIÓN DE CRITERIOS

PONDERACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
N°	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1°	Formación con relación a los criterios gerenciales del modelo.	Las instituciones cuentan con cursos o diplomados en los que se trasfiere información y conocimiento de cómo mejor cada uno de los criterios evaluados en el Modelo de Excelencia.
2°	Formación técnica que fortalezcan los criterios evaluados en el modelo.	Se imparten talleres, diplomados o seminarios en los que se presenten las herramientas que ayudan en el desarrollo del área técnica para el aseguramiento de la calidad en los productos o servicios ofertados para los clientes.
3°	No existen limitantes en los cupos disponibles para los empleados participantes de la formación.	La institución que brinda el servicio facilita o cuenta con diferentes alternativas para la asistencia los cursos de formación de tal manera que sea de beneficio para ambas partes involucradas. Queda en decisión de las empresas interesadas la selección del personal participante o la realización de procesos previos.
4°	Oportunidad de formación para altos mando como personal operativo.	Se presentan oportunidades para los diferentes niveles en la estructura organizativa de la empresa solicitante, lo que facilita los trámites requeridos y evita la búsqueda para cada una de las áreas y niveles de la empresa, ya que se cuenta con variedad y disponibilidad.
5°	Disponibilidad de localizaciones accesibles para la capacitación.	Cuenta con diversas localidades que se encuentra al alcance de los futuros clientes, como empresa solicitante es ventajoso porque no ocasionan costos excesivos por largas trayectorias de viaje hasta el lugar de capacitación o la solicitud de información.
6°	No requiere de afiliación para poder optar por los servicios.	No es necesario la afiliación o compromiso a largo plazo para optar por los servicios brindados.
7°	No se solicita Inversión inicial significativa y continua.	No requieren afiliación los costos del curso, taller, capacitación, etc. Son asumidos por la institución que imparte los cursos de formación y no son transferidos a las instituciones participantes.
8°	Facilidades de pago en la cancelación de mensualidad, membresía u otros requerimientos financieros.	Para asumir los costos que se requieren para impartir el curso, taller, capacitación existen convenios que permiten que estos costos sean más accesibles. Asumiendo una parte la empresa que brinda el servicio y permitiendo facilidades de pago para la empresa demandante.
9°	Información clara sobre los requerimientos de cursos ya sea por medios electrónicos u presenciales.	Las instituciones poseen larga trayectoria en la formación de personal y empresas por lo tanto dentro de sus políticas y planes estratégicos cuentan con un inventario de programas disponibles y dicha información se encuentra al alcance de los demandantes de forma clara y precisa.
10°	No se presentan formularios de inscripción con dificultad de cumplimiento.	El nivel de formalización requerido con el que cuentan las empresas solicitantes de formación se ve reflejado en los campos de información exigida por la empresa que brinda la capacitación.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Asignación de ponderación

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

Para la asignación de ponderación se realizara por medio de criterio propio, en este caso las personas encargadas del diseño y evaluación de la PYME'S con respecto a su nivel de calidad serán las encargas de asignar la ponderación a cada uno de ellos.

Cada uno de los puntos a evaluar puede responderse de forma afirmativa o negativa a tal respuesta para la evaluación se le asignaran los valores de "1" y "0" respectivamente. Finalmente se sumaran todas las respuestas y se consideraran según los valores, ¿qué instituciones son las más adecuada?, ya que cuentan con diversos atributos y condiciones accesibles y de ayuda para la pequeña y mediana empresa. Aquellas instituciones que cuenten con variedad de programas y secciones, estas se evaluarán por separado y posterior se asignara un promedio en representación de toda la institución.

La siguiente tabla presenta los rangos y la evaluación final asignada según el valor de la ponderación alcanzada por cada institución:

Tabla 16 PONDERACIONES

TABLA DE PONDERACIONES	
VALORES	EVALUACIÓN
0.60 -0.90%	INSTITUCIONES FUNCIONALES PARA EL DISEÑO
0.40 – 0.59%	INSTITUCIONES FUNCIONALES PERO CON CONSIDERACIONES
MENOS DEL 0.40%	INSTITUCIONES CONSIDERADAS PERO CON UN ENFOQUE ESPECIFICO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Evaluación de alternativas

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos.

Tabla 17 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS POR MEDIO DE CRITERIO DE EVALUACIÓN

INSTITUCIONES DE APOYO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										TOTAL
	GERENCIA	TÉCNICO	NO LIMITE DE PARTICIPANTES	TODA CLASE DE TRABAJADORES	LOCALIZACIÓN	NO AFILIACIÓN	NO MENSUALIDAD	FACILIDAD DE PAGO	INFORMACIÓN CLARA	NO FORMULARIOS	
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	
	25%	25%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	15%	5%	
INSAFORP											0.68
Programa Desarrollo de Competencias Gerenciales	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	
Programa Nacional de Formación Continua Área Técnica	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0.30
Programa Nacional de Inglés para el Trabajo	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.95
Cursos Cerrados	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0.60
Cursos Abiertos	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0.85
CONAMYPE											0.66
Servicios CONAMYPE											
Capacitación	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.70
Asistencia Técnica	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0.65
Asesoría en tramites empresariales	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.65
Trámites para la formalización	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.65
Servicio CDMYPE	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.95

BANDESAL											0.5
BANDESAL	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.50
CAMARASAL											0.88
Beneficios	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0.80
Servicios	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.95
Seminarios	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0.90
ITCA FEPADE											0.52
Centro de Capacitación en Tecnología Informática	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0.60
Centro de Capacitación en Idiomas	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0.65
Área de especialización	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0.30
Centro de alta tecnología en Mecatrónica	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0.30
Organismo Salvadoreño de Acreditación											0.55
OSA	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0.55
Asociación Salvadoreña de Industriales											0.60
ASI	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0.60

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Selección de la mejor alternativa

Luego de haber evaluado las diferentes alternativas por medio de los criterios establecidos y con base a los resultados las tres instituciones que presentan las mejores ponderaciones son las siguientes:

Tabla 18 IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES SEGÚN RESULTADOS

INSTITUCIÓN	PORCENTAJE	VALORACIÓN
CAMARASAL	88%	Instituciones Funcionales para el diseño
INSAFORP	68%	Instituciones Funcionales para el diseño
CONAMYPE	66%	Instituciones Funcionales para el diseño

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

i) Análisis Sistema Formación profesional

Según los resultados obtenidos La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es la mejor opción a considerar para la formación continua del personal como para solicitar apoyo en el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas.

Se destaca que dicha institución dispone de tantos beneficios para sus miembros como para el público en general. Optar por formar parte de la gremial no solo se debe evaluar desde el punto de vista económico, ya que la membresía no es un valor fuera del alcance para las PYMES, exige que las empresas interesadas formalicen su negocio pongan en regla sus documentos de escrituración y realicen su evaluación económica por medio del balance general.

Entre los servicios se encuentran disponibles tanto para la formación gerencial que involucra los 6 criterios evaluados en el Modelo de Excelencia como los aspectos técnicos que ayudan a fortalecer las actividades que ya se realizan, volviéndose conveniente ya que pueden encontrarse diferentes cursos, talleres, seminarios, etc., de interés en un solo lugar, se ahorra el tiempo y recursos necesarios para la solicitud, además al obtener información de un solo lugar esta posee un carácter de uniformidad lo que facilita su manejo y análisis.

Otra característica importante es que cuenta con portales electrónicos en los que se detalla adecuadamente los procesos para solicitar información como también los requerimientos para la inscripción de los cursos.

Cabe destacar que CAMARASAL tiene diferentes convenios con otras instituciones lo que permite tener un mayor alcance y cubrir diversas áreas de formación.

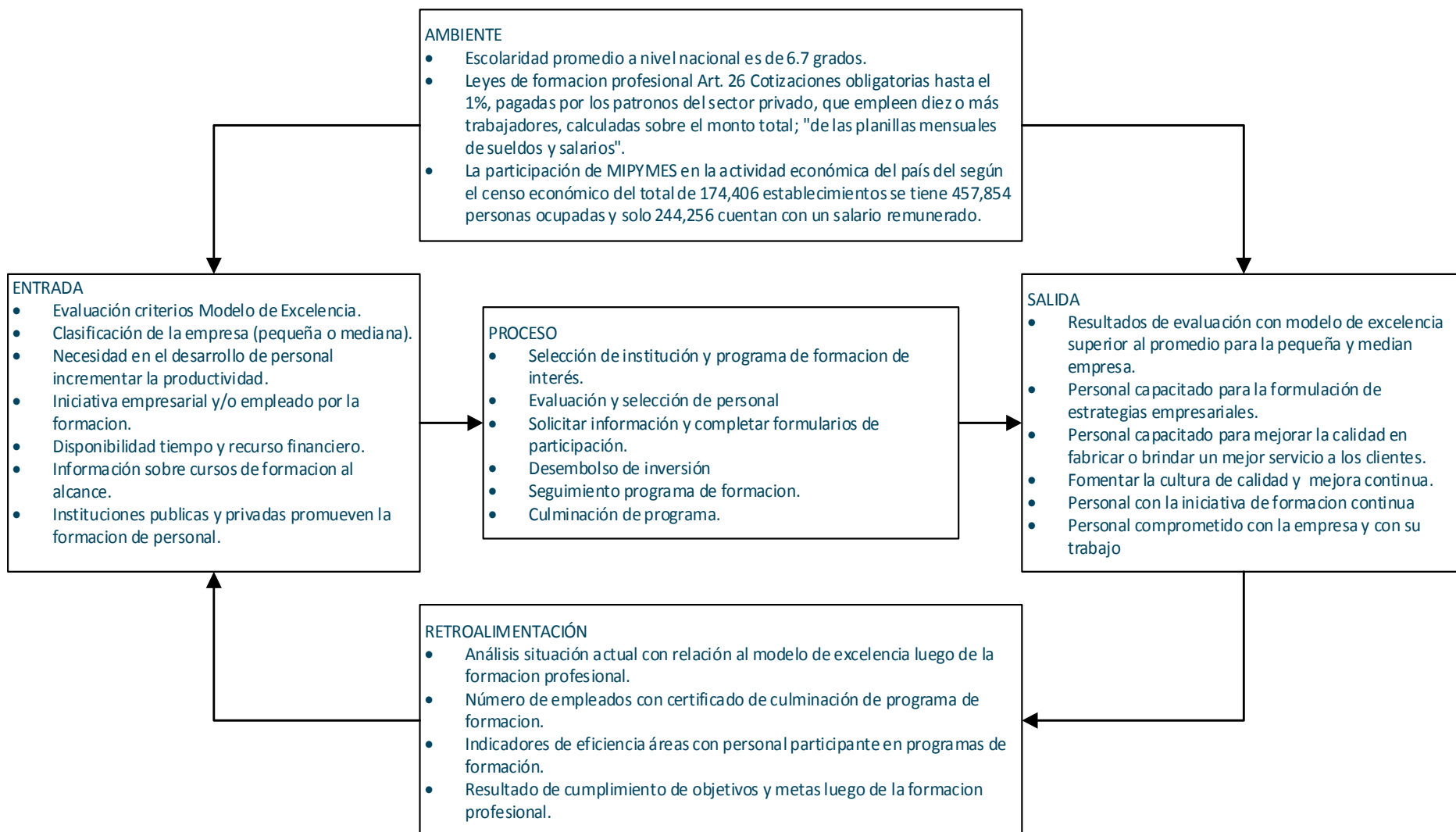
Una de esas instituciones y que respectivamente es el segundo lugar en la evaluación es INSAFORP. Se encuentra dentro de las entidades públicas con mayor reconocimiento en la formación de personal cuenta con múltiples localizaciones en las que brinda su servicio, por lo que se encuentra al alcance de quien lo demande, también se caracteriza por el apoyo financiero para participar en las capacitaciones hasta en un 100%, para nuestro interés el Instituto de Formación presenta mayormente capacitaciones en el área gerencial y no en la técnica debido al enfoque de estas que principalmente es en mecánica

automotriz, pero fuera de ello su portal electrónico presenta toda la información detallada y es de fácil comprensión. La mejor característica que presenta esta institución que facilita los recursos financieros para que las personas logren tener una mejor formación al tener convenios con instituciones privadas y Universidades brinda las posibilidades de que lo empleados busquen la información que sea realmente de su interés.

Finalmente CONAMYPE se puede tratar como el primer paso en el proceso de formación, si bien responde a la naturaleza de atender a la micro y pequeña empresa con la incorporación de CDMYPE los micro empresarios han tenido las herramientas para fortalecerse y poder mejorar sus procesos productivos y gerenciales lo que les ayuda a ofertar mejores productos y servicios en el mercado, cuenta con diversas localizaciones y responde principalmente con asesorías, capacitaciones y cursos para el área gerencial o dirigido a las personas encargadas o dueños de las empresas.

Si bien las instituciones antes mencionadas son las más destacadas no se pueden descartar las otras alternativas, al pertenecer al sector privado en su mayoría estas cuentan con un plan anual de todos los talleres, seminarios, capacitaciones, etc. y como empresa eso ayuda a poder organizarse según la propia visión, objetivos y metas. Pero al aplicar a ellos es necesario tener claridad de lo que se desea mejorar ya que requieren una inversión continua, lo que al tomarse a la ligera puede ser perjudicial para la empresa, sobre todo para la pequeña empresa. Usualmente a este tipo de instituciones los empleados se acercan directamente a ellas como inversión para la continua formación totalmente separado de la empresa en la que laboran.

(1) **Diagrama sistema formación profesional**



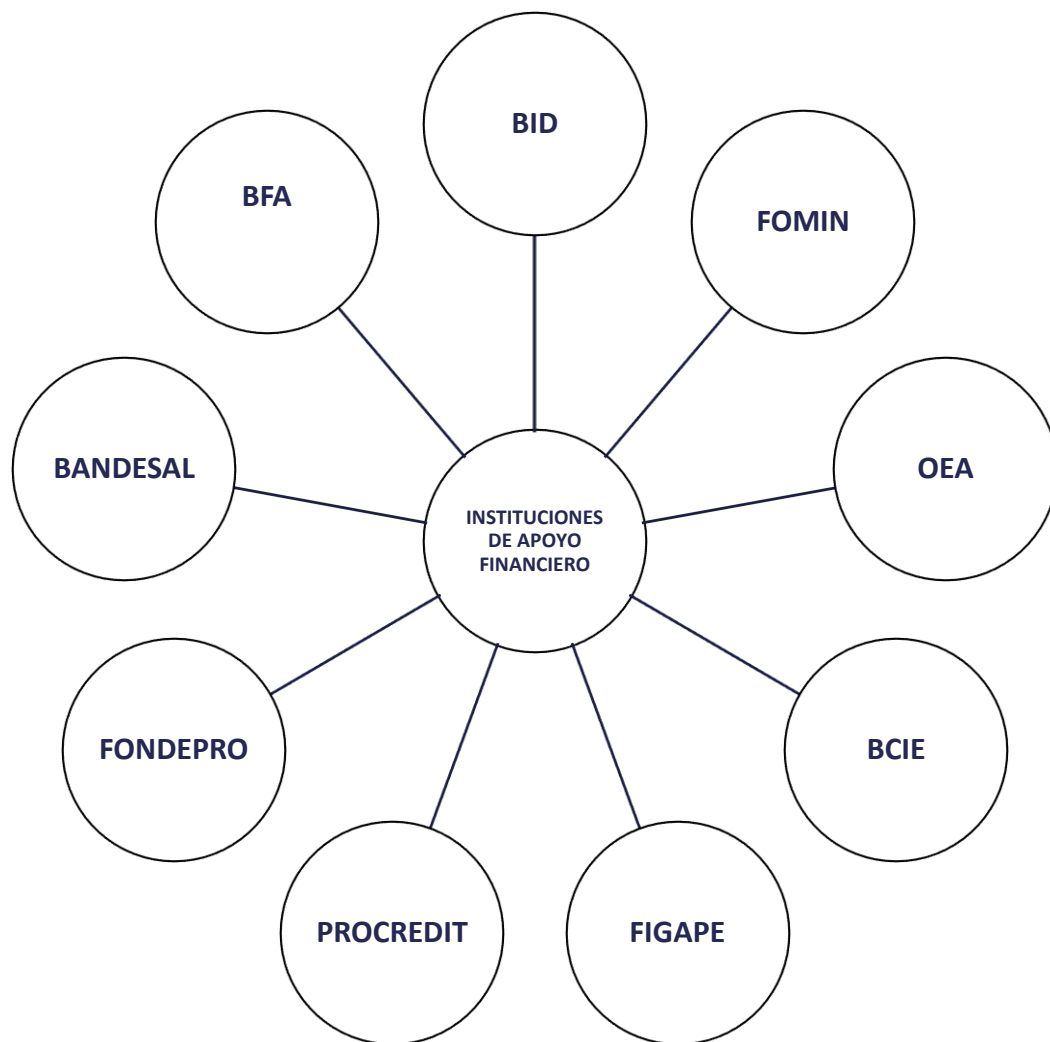
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. SISTEMA INSTITUCIONES FINANCIERAS

Para fortalecer la calidad en la pequeña y mediana empresa (PYMES) en la búsqueda de la excelencia se tiene que contar con recursos financieros para el funcionamiento del mismo e identificar posibles fuentes de financiamiento para dar apoyo a dichas PYMES.

La obtención de recursos financieros para apoyo a la PYMES está a cargo del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), que se apoyará en la red de entidades financieras bancarias y no bancarias del país.

Ilustración 33 INSTITUCIONES DE APOYO FINANCIERO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL

a) Dirección General de Cooperación Externa (DGCE)

El Financiamiento Internacional es gestionado a través de la Dirección General de Cooperación Externa (DGCE), la cual es la instancia encargada dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores de contribuir a la consecución de los objetivos de Desarrollo Económico y Social de El Salvador, mediante la gestión, negociación, contratación y seguimiento de la Cooperación Internacional, Técnica y Financiera que se destina a la ejecución de programas y/o proyectos de inversión física, técnica y de formación de capital humano.

Las funciones del Departamento son:

- Gestionar y negociar recursos de cooperación internacional de fuentes tradicionales y no tradicionales.
- Identificar fuentes potenciales de cooperación y definir las estrategias de acción.
- Propiciar el máximo aprovechamiento de la cooperación internacional.
- Desarrollar los mecanismos de coordinación, supervisión, evaluación y seguimiento de los recursos externos recibidos.
- Obtener recursos de cooperación para la capacitación, formación y perfeccionamiento profesional, del recurso humano salvadoreño.

La cooperación puede tomar distintas modalidades:

- Cooperación financiera no reembolsable.
- Cooperación financiera reembolsable.
- Donaciones en especie.
- Cooperación técnica entre países en desarrollo (CTPD).
- Capacitación y becas.
- Asistencia técnica.
- Adquisición de equipos.

El Financiamiento de fuentes internacionales puede provenir a su vez de gran variedad de cooperantes, que se clasifican como:

- Fuentes Bilaterales (Países cooperantes).
- Otras Fuentes Bilaterales (Recursos bilaterales canalizados mediante organismos internacionales).
- Fuentes Multilaterales (Recursos de organismos multilaterales).

b) Fuentes Bilaterales

Los principales países cooperantes con El Salvador son:

- | | | |
|------------------|-----------------|------------------|
| ▪ Alemania | ▪ Francia | ▪ China (Taiwan) |
| ▪ Luxemburgo | ▪ Suiza | ▪ España |
| ▪ Canadá | ▪ Corea del Sur | ▪ Japón |
| ▪ Israel | ▪ Italia | |
| ▪ Bélgica | | |
| ▪ Estados Unidos | | |

c) Otras Fuentes Bilaterales

Otros países cooperantes canalizan la cooperación a través del PNUD:

- Suecia
- Holanda
- Noruega
- Dinamarca
- Finlandia

d) Organismos Multilaterales

Las principales fuentes multilaterales de cooperación son:

- BID
- BIRF
- FIDA
- PNUD
- OEA
- PNUMA
- UNIÓN EUROPEA
- BCIE
- FAO
- FNUAP
- PMA
- OIEA
- UNICEF
- UNESCO

Estos organismos enfocan la cooperación en diferentes áreas prioritarias de atención, pero para el caso del fortalecimiento de la calidad en las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) se han identificado las fuentes de financiamiento que son afines a la naturaleza de las mismas.

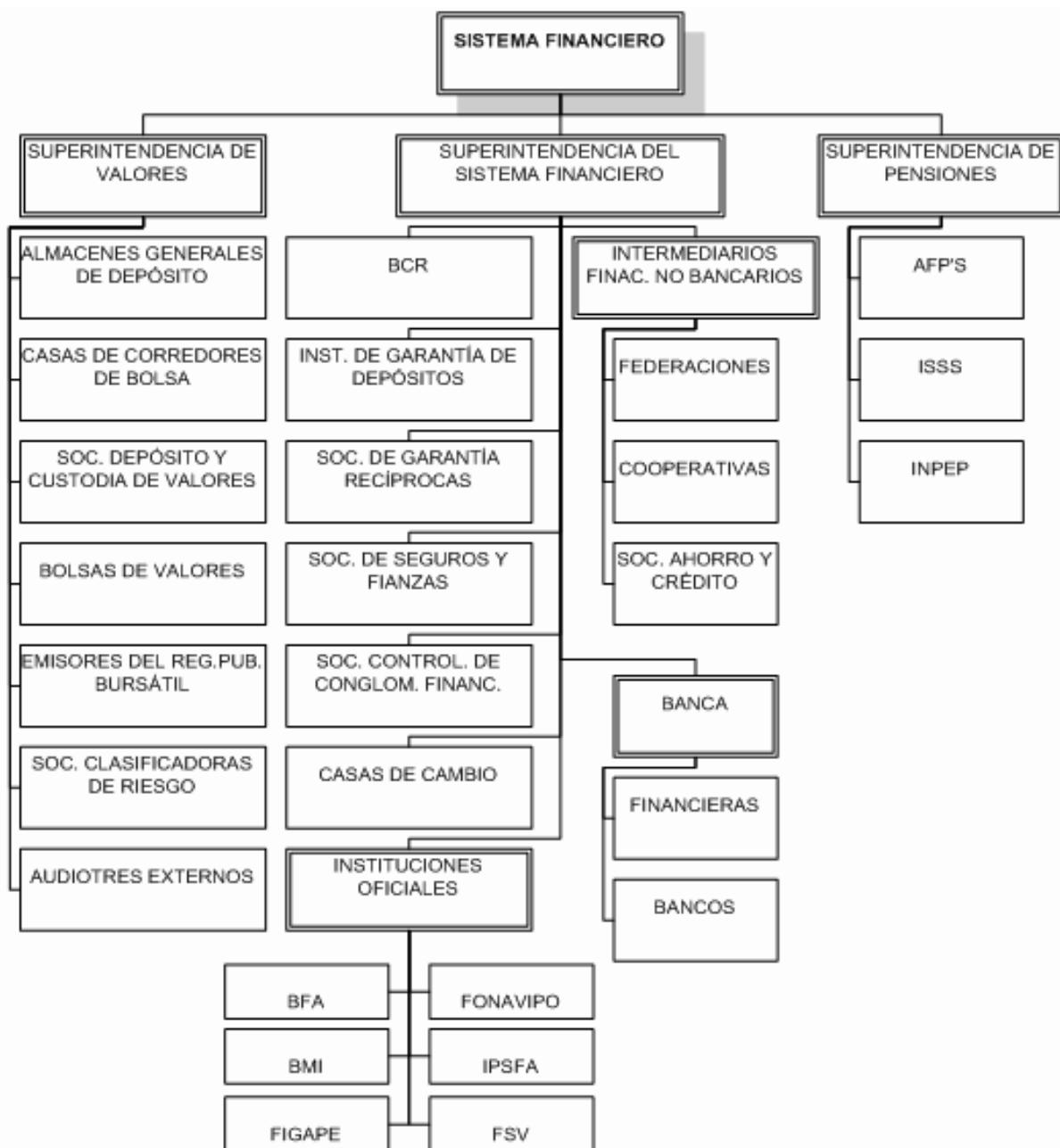
Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

SISTEMA FINANCIERO

El Sistema Financiero Salvadoreño se compone de tres áreas principales, que se ramifican en varias clasificaciones de instituciones financieras:

Ilustración 34 SISTEMA FINANCIERO SALVADOREÑO.



FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA

Las Pymes pueden beneficiarse en el esfuerzo de obtener fondos, a través de los servicios que ofrecen las siguientes fuentes:

- **Bancos**
- **Intermediarios Financieros No Bancarios**
 - Cooperativas
 - Sociedades de Ahorro y Crédito
- **Sociedades de Garantía Recíprocas**
- **Instituciones Oficiales:**
 - Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)
 - Inversionistas Privados
 - Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)

e) *Instituciones financieras bancarias*

Son sociedades anónimas, con capital mínimo de US\$11.43 millones. Al Sistema Financiero Bancario pertenecen las siguientes instituciones:

- Banco Agrícola
- Banco de Fomento Agropecuario
- Banco de América Central
- Banco Hipotecario
- Banco ProCredit
- Banco Promérica
- Banco Cuscatlán
- Scotiabank

Algunos bancos poseen líneas de crédito especializadas para las Pymes, las cuales se ajustan mejor a las necesidades de este tipo de clientes. La mayoría de bancos tienen capacidad de atender los destinos financiables siguientes, entre otros:

- Capital de trabajo.
- Adquisición de Maquinaria y Equipo.
- Compra y Adecuación de local.
- Traslado y consolidación de deudas comerciales.
- Leasing Financiero

Condiciones de financiamiento:

- **Formas de Pago:** Cuotas mensuales y otras formas, acordes al flujo de los ingresos del negocio.
- **Plazos:** De acuerdo al destino, capacidad de pago y tipo de garantía.
- **Tasas de Interés:** De acuerdo al monto aprobado, destino y plazo del préstamo.
- **Montos Financiables:** Para la pequeña empresa el monto mínimo es de \$500, máximo de \$150,000; para la mediana empresa los montos son negociables.
- **Garantías:** Solidarias, hipotecarias, prendarias y programas de Garantía Complementaria (Programas de Garantías para Pequeños Empresarios (PROGAPE) y Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR))

En caso de grandes inversiones puede ser necesaria la presentación de un estudio técnico-económico de la viabilidad del proyecto o presentación de un perfil del proyecto para poder optar al otorgamiento de un crédito.

f) Intermediarios financieros no bancarios

La Asociación Salvadoreña de Micro finanzas (ASOMI), la Alianza para el Desarrollo de la Microempresa (ALPYMED), la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) y la Federación de Cajas de Crédito de El Salvador.

1º Cooperativas

Son entidades constituidas para prestar servicios financieros crediticios a sus socios y al público. Pueden constituirse en forma de sociedades o asociaciones cooperativas. Algunas están supervisadas por la SSF (aquellas autorizadas para captar fondos del público), y otras lo estarán por la Federación a que pertenecen (captando fondos únicamente de sus socios).

2º Sociedades de Ahorro y Crédito (SAC)

Son sociedades anónimas que pueden captar depósitos del público y colocar créditos. Se constituyen con un capital mínimo de US \$2.9 millones, no pueden captar depósitos en cuenta corriente y deben cumplir con los requisitos respectivos señalados para tal efecto en la Ley de Bancos y en la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios. Las condiciones que ofrecen son similares a la de los Bancos y Financieras.

g) Instituciones financieras oficiales (gubernamentales)

1º Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO)

El FONDEPRO es una iniciativa del Gobierno de El Salvador, ejecutada a través del Fondo de Desarrollo Productivo del Vice Ministerio de Comercio e Industria del Ministerio de Economía (MINEC). Es un Fondo financiero destinado a otorgar cofinanciamiento no reembolsable a la MIPYME, a fin de fortalecerla en su competitividad y generar impacto económico.

Cofinanciamiento: Aporte financiero hecho por el Fondo para que la MIPYME desarrolle su iniciativa o proyecto, el aporte restante lo hace el empresario. El cofinanciamiento es de 60% del valor de la iniciativa para empresas dentro de la AMSS, 75% para las empresas ubicadas fuera del AMSS y 50% para adquisición de maquinaria, equipo, software especializado e infraestructura por cumplimiento de normativas de calidad.

No reembolsable: significa que los recursos financieros recibidos por parte del Fondo no deben ser retornados monetariamente. A cambio la mipyme debe generar impacto económico, el cual se mide a través de más empleos, más ventas, nuevos mercados y nuevos productos, entre otros.

Iniciativa: se refiere a un proyecto o a una actividad puntual de rápida ejecución (Fast Track).

Modalidad de ejecución del cofinanciamiento: el empresario inicialmente ejecuta la iniciativa aprobada con sus propios recursos; luego solicita al Fondo el reembolso hasta en el porcentaje y monto de cofinanciamiento aprobado.

Líneas de apoyo:

- **CALIDAD:** Esta línea busca apoyar el proceso de cumplimiento de normas aplicables al mercado nacional e internacional, para la elaboración de diagnósticos, la implementación y certificación de sistemas de calidad pertinentes para que la empresa se mantenga en el mercado o se posicione con mayor ventaja.
- **PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA:** Esta línea busca apoyar la reducción de costos de producción, realizando diagnósticos e implementando procesos de producción más limpia, eficiencia energética y energía renovable.
- **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA:** Busca apoyar la innovación, mediante la adopción y la transferencia tecnológica en procesos productivos, mediante la asistencia técnica, formación y adquisición de maquinaria y equipo, que permita a las empresas mejorar productos y procesos, desarrollar nuevos productos y mejorar su productividad.
- **PRODUCTIVIDAD:** Esta línea de apoyo busca contribuir a la mejora de la productividad y la eficiencia empresarial, a través de asistencias técnicas y la incorporación de tecnologías que les posicione con mayor ventaja en el mercado local o internacional.
- **DESARROLLO DE MERCADO:** Apoyar la puesta en marcha del plan de comercialización o de exportación para la identificación, el ingreso, la ampliación o la consolidación de mercados internacionales identificados por la empresa.

Requisitos para aplicar al Fondo:

- Aplicar como persona natural o jurídica
- Ser una empresa salvadoreña
- Con ventas brutas anuales hasta por US\$7millones
- Dedicadas a la producción y comercialización de bienes/servicios salvadoreños
- Ubicadas en cualquier parte del territorio salvadoreño
- Operar de conformidad con lo establecido en el Código de Comercio⁵⁴
- Contar con información financiera actualizada, es decir, Estados Financieros auditados de los últimos dos años.
- Centros de emprendimiento, laboratorios y centros de servicios privados para la innovación y la calidad.

Empresas o Rubros que quedan fuera del apoyo:

- Empresas que fabriquen o comercialicen armas o drogas ilegales
- Maquilas, importadores y comercializadores de productos extranjeros
- Empresas que no cumplen con lo establecido en el Código de Comercio
- Empresas quebradas

⁵⁴ Es importante dar cumplimiento a los artículos 437 y 474 del Código de Comercio, en lo referente a lo siguiente:

a) Empresas con activos menores a \$12,000.00, llevarán contabilidad por sí mismos, en este caso, la empresa puede presentar su informe de ventas.

b) Empresas con activos igual o mayor a \$12,000.00, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores o empresas legalmente autorizadas. Los Estados Financieros deberán ser firmados por el propietario o representante legal y por el contador.

c) Empresas con activos igual o superior a \$34,000.00, los Estados Financieros, además de ser firmados por las personas descritas en el literal anterior, deberán certificarse por auditor externo.

- Capital de trabajo, infraestructura, material promocional y publicidad para el mercado nacional
- Maquinaria y equipo usado, maquinaria para aumentar la capacidad de producción, repuestos y piezas de maquinaria y equipo
- Arrendamiento de maquinaria bajo la modalidad de leasing.

Modalidades y montos:

1. Actividad puntual de rápida ejecución (Fast Track) se refiere a que el empresario puede solicitar al Fondo cofinanciamiento para realizar un máximo de una actividad, cuya ejecución no sobrepase los tres meses, y pueden ser de forma individual o asociativa: Desde \$1,500.00 hasta por \$8,000.00

2. Proyecto está integrado por más de dos actividades. Se apoya un grupo de actividades, resultado de un plan de negocios resumido, con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa. Los proyectos pueden ser de carácter individuales y asociativos:

a) Individual (una empresa), con un límite de cofinanciamiento desde \$8,001.00 hasta por \$100,000.00**

b) Asociativo (tres o más empresas), con un límite de cofinanciamiento desde \$8,001.00 hasta por \$200,000.00⁵⁵

Bajo cualquiera de las modalidades, el empresario inicialmente ejecuta la iniciativa aprobada con sus propios recursos; luego solicita al Fondo el reembolso hasta en el porcentaje y monto de cofinanciamiento aprobado.

El Fondo otorgará cofinanciamiento para los servicios profesionales de un **consultor** que asesore a la empresa en su Etapa de Preparación del Proyecto para aplicar al Fondo hasta por el 50% del valor de la consultoría, con un aporte máximo de \$1,000.00 en el AMSS y hasta \$2,000.00 fuera del AMSS.

El cofinanciamiento es de **60%** del valor de la iniciativa para empresas dentro de la AMSS* y **75%** para las empresas ubicadas fuera del AMSS⁵⁶

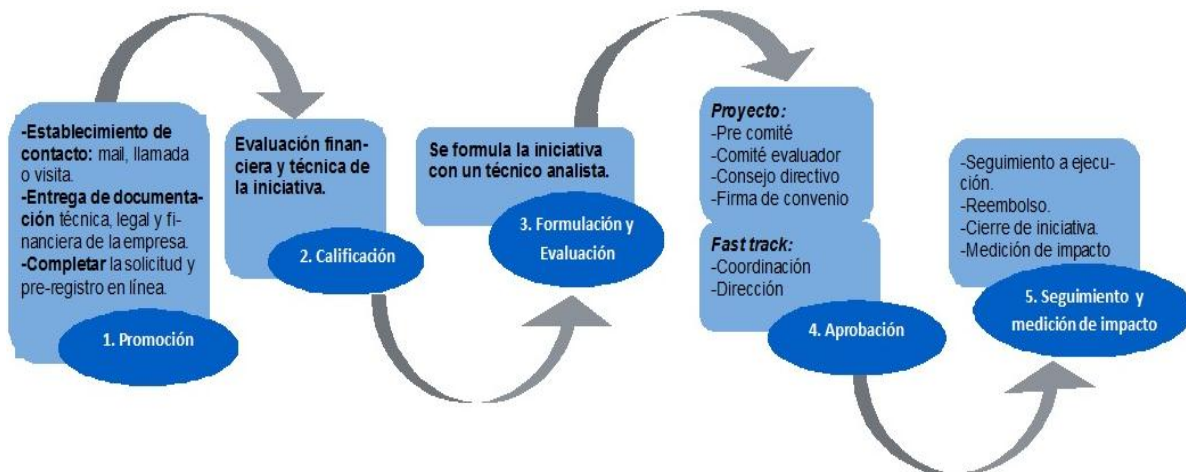
⁵⁵ Para adquisiciones de maquinaria, equipo, software especializado e infraestructura por cumplimiento de normativa de calidad, el aporte del Fondo es hasta del 50% de cofinanciamiento, con un máximo de \$50,000.00 (para todas las líneas de apoyo)

⁵⁶ AMSS: Área metropolitana de San Salvador

El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) es un conglomerado formado por 14 municipios. Fue instituida en el año 1993, a través del Decreto Legislativo No. 732 de la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños.

Según establece dicha Ley en el artículo 2, se entenderá por Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños, que también podrá denominarse con las siglas AMSS, los territorios de los municipios siguientes: Antiguo Cuscatlán, Apopa, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, Delgado, Ilopango, Mejicanos, Nejapa, Santa Tecla, San Marcos, San Martín, San Salvador Soyapango y Tonacatepeque, los cuales en razón de su desarrollo urbano constituyen una sola unidad urbanística o con urbanización.

Ilustración 35: ETAPAS PARA APLICAR AL FONDO:



FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA

2º Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)

El BMI se constituye en la principal herramienta del gobierno para fomentar el desarrollo económico de los diferentes sectores productivos del país, con especial énfasis en la Micro y Pequeña Empresa. Ofrece fondos de mediano y largo plazo que son otorgados a través de instituciones financieras locales supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Se encarga de proveer créditos a instituciones financieras, para que ellas trasladen estos recursos a los usuarios finales, y que ellos los utilicen en sus proyectos vitales de inversión, las opciones son:

- Ampliación permanente en su capital de trabajo
- Capacitación técnica a su personal
- Compra de maquinaria y equipo
- Construcción de instalaciones e infraestructura física

El BMI cuenta además con un mecanismo de servicio al cliente que permite una retroalimentación por parte de la población a los productos financieros y no financieros, que el Estado ha puesto a su disposición, al que se ha denominado Red del Desarrollo.

Instituciones elegibles: Para el logro de sus objetivos, el Banco concederá préstamos en condiciones de mercado a través de las instituciones elegibles para financiar el desarrollo de proyectos de inversión ejecutados por el sector privado. Se considerarán elegibles los bancos y las instituciones oficiales de crédito, supervisados por la Superintendencia y calificados como tal según la Ley.

Red del Desarrollo: El Banco Multisectorial de Inversiones ha desarrollado un mecanismo de comunicación y atención a los empresarios, que ha denominado "Red del Desarrollo". Dicha Red cuenta con 39 ventanillas de servicio directo ubicadas en todo el país, apoyadas por un Centro de Llamadas.

El empresario es atendido por un guía empresarial, quien proporciona información veraz y oportuna sobre temas, productos y servicios que necesita para progresar.

De esta manera, en la "Red del Desarrollo", el empresario puede solicitar, con toda facilidad, información sobre cómo obtener créditos BMI; asesoría y asistencia técnica para su empresa; así como otros programas de capacitación en las áreas que más necesita.

Fondo de Asistencia Técnica (FAT): Es una oportunidad que tienen los empresarios para recibir el apoyo técnico que les permite mejorar la administración de sus negocios y obtener mayores ventas y ganancias. Se busca apoyar a los micros y pequeños empresarios con un aporte económico directo en el pago de los servicios de consultoría para la adquisición de técnicas modernas que mejoren su actividad empresarial y sus procesos productivos.

Líneas de apoyo:

FONDO DE ASISTENCIA TÉCNICA INDIVIDUAL

Es un aporte económico que el gobierno con la cooperación internacional brinda a los empresarios para que éste pueda comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo individual.

Beneficios:

- Atención directa y personalizada por parte del consultor.
- Mejoras en la organización, ventas, producción, finanzas de la empresa.
- Un subsidio parcial que aporta el gobierno, equivalente al 80% del precio total de los servicios recibidos.

Ventajas: El empresario no se verá obligado a pagar el 20% si no se encuentra satisfecho con el servicio recibido.

Requisitos:

- Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado.
- Tener ventas anuales que no sobrepasen los seis millones de colones o su equivalente en dólares.
- Tener un número de trabajadores no mayor de 50.
- Tener la disposición de pagar el 20% del precio de la asistencia técnica que recibirá.
- Que posea un establecimiento para el desarrollo de las actividades.

Pasos:

- Solicitar información en CONAMYPE o en cualquiera de los agentes operadores contratados por la Comisión para operar el programa: FUSADES, CENTROMYPE, Y ÁGAPE.
- Llenar una Solicitud de Diagnóstico del FAT.
- Identificar los problemas a resolver a través de la realización del diagnóstico empresarial.
- Seleccionar al consultor que le brindará la asistencia técnica o consultoría (para ello se le proporcionará al empresario una lista de tres expertos que le pueden brindar el servicio).
- Firma de contrato para la ejecución del servicio.
- Cancelación del 20% correspondiente al aporte económico del empresario.

- Participar activamente con el consultor en la ejecución de la asistencia técnica o consultoría que solicitó.
- Al finalizar la consultoría o asistencia técnica el empresario firma un acta de satisfacción o insatisfacción del servicio.

Tipos: Asistencia Técnica en Gestión y Producción

Costo: El Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$550.00, por empresa. El valor de los Aportes que el FAT financia es obtenido del Gobierno y de la Cooperación Internacional.

FONDO DE ASISTENCIA TÉCNICA COLECTIVA

Es un aporte económico que el gobierno brinda a un grupo de empresas, como mínimo tres, de una misma actividad económica, para que puedan comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo colectivo.

Beneficios:

- Atención directa y personalizada por parte del consultor.
- Mejora en la organización, ventas y utilidades de la empresa.
- Asesoría especializada en el área que más necesite el grupo de empresarios.
- Un subsidio parcial que aporta el gobierno, equivalente al 80% del precio total de los servicios recibidos.

Ventajas: Gracias al aporte del 20% que da el grupo de empresarios, estos se encuentran en la capacidad de demandar un buen servicio.

Requisitos:

- Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado
- Tener ventas anuales que no sobrepasen de seis millones de colones o su equivalente en dólares.
- Tener un número de trabajadores no mayor de 50.
- Tener la disposición grupal de pagar el 20% del precio total de la asistencia técnica que recibirá.
- El grupo debe tener un mínimo de tres y un máximo de seis empresas para optar a la asistencia técnica.
- Que posean un establecimiento para el desarrollo de las actividades.

Pasos:

- Solicitar información en CONAMYPE o en cualquiera de los agentes operadores contratados por la Comisión para operar el programa: FUSADES, CENTROMYPE, SOMOS Y ÁGAPE.
- Realización de Diagnóstico de empresas y la Evaluación de Pertinencia.
- Seleccionar al consultor que brindará la asistencia técnica o consultoría (para ello se le proporcionará al grupo de empresarios una lista de expertos que pueden brindar el servicio).
- Firma de contrato para la ejecución del servicio.
- Cancelación del 20% correspondiente al aporte económico del grupo de empresarios.

- Participar activamente con el consultor en la ejecución de la asistencia técnica o consultoría que solicitó.

Al finalizar la consultoría o asistencia técnica, el grupo de empresarios firma un acta de satisfacción o insatisfacción del servicio.

Tipos:

- Tecnologías de información y comunicación (TICs)
- Administración general
- Planificación estratégica y desarrollo organizacional
- Recursos humanos
- Finanzas
- Producción
- Comercialización
- Diseño
- Calidad

Monto: El Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$500.00 por empresa.

FONDO DE ASISTENCIA TÉCNICA ASOCIATIVA COMPETITIVA

Es un cofinanciamiento que el gobierno brinda a un grupo de al menos 5 y máximo 12 empresas, para que puedan acceder a servicios especializados para la conformación de grupos asociativos, orientados a mejorar su competitividad empresarial.

Beneficios:

- Acceso a servicios especializados en asociatividad.
- Desarrollar el diseño y la puesta en marcha de manera conjunta de proyectos productivos.
- Posibilidad de acceder a nuevos mercados y a mejores oportunidades de negocio.
- Acceso a realizar compras y ventas en conjunto.

Ventajas:

- Reducción de costos en el pago de servicios especializados.
- Gracias al aporte del 20% que da el grupo de empresarios, estos se encuentran en la capacidad de demandar un buen servicio. No pagarán el 20% que les corresponde si no se encuentran satisfechos por el servicio recibido.

Requisitos:

- Tener una micro o pequeña empresa, con un mínimo de seis meses de operación en el mercado.
- Pertenecer a los sectores agroindustria, pequeña industria, servicios y comercio.
- Tener ventas anuales que no sobrepasen de seis millones de colones o su equivalente en dólares.
- Tener un número de trabajadores no mayor de 50.
- Tener la disposición de pagar el 20% del precio total de la consultoría que recibirán.
- Estar dispuesto a participar en proyectos asociativos.
- Que posean un establecimiento para el desarrollo de las actividades.

Pasos:

- Solicitar información en CONAMYPE o en cualquiera de los agentes operadores contratados por la Comisión para operar el programa: FUSADES, CENTROMYPE Y ÁGAPE.
- Realización del diagnóstico grupal.
- Seleccionar el consultor que brindará la consultoría (para ello se proporcionará al grupo asociativo de empresarios/as una lista de expertos que pueden brindar el servicio).
- Firma de contrato para la ejecución del servicio.
- Cancelación del 20% correspondiente al aporte económico del grupo de empresarios.
- Participar activamente con el consultor en la ejecución de la consultoría que solicitaron.

Tipos:

1a. Etapa: Asistencia técnica para conformación de grupos.

2a. Etapa: Ejecución del proyecto.

Costo:

Primera Etapa: El Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$1,125 por empresa.

Segunda Etapa: El Fondo de Asistencia Técnica puede financiar hasta un máximo de \$3,000 por empresa, anualmente.

Tiempo:

Primera Etapa: 9 meses

Segunda Etapa: 1 años

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR

A continuación, le presentamos los diferentes servicios financieros que presta el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) como banco de primer piso.

1º Programa Banca Agropecuaria

Objetivo del programa: Apoyar e impulsar el desarrollo de micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, a través del acceso a financiamiento y programas de garantías para actividades agrícolas y pecuarias rentables que generen valor agregado; a fin de:

- Incrementar el empleo,
- Aumentar la producción agropecuaria y
- Avanzar hacia la soberanía y seguridad alimentaria;
- Complementado con capacitación y asistencia técnica.

2º Programa Banca Mujer

Objetivo: Promover la autonomía económica e inclusión financiera de las mujeres empresarias, facilitándoles líneas de crédito, líneas de garantía y fortalecimiento de las capacidades a través de capacitación y asistencia técnica.

Componentes

- Líneas de crédito
- Mujeres empresarias que operan como personas naturales o personas jurídicas, cuya representación legal este a cargo de una mujer.
- **Monto del crédito:** us\$ 500 – us\$5,000

Rango de tasa de interés: desde el 10%

- **Monto del crédito:** us\$ 5,000 – us\$15,000
- **Monto del crédito:** us\$ 15,000 – us\$25,000
- **Monto del crédito:** arriba de us\$25,000

Rango de tasa de interés: desde el 6% plazos de: 2 hasta 15 años

Ilustración 36 CARACTERÍSTICAS DEL FONDO SALVADOREÑO DE GARANTÍAS

Recursos disponibles:	US\$2.4 Millones
Vigencia del programa: (reserva y contratación)	Hasta que se agoten los recursos asignados al programa
Cobertura:	Formación de Capital: hasta el 70% del monto de crédito otorgado. Capital de trabajo: hasta el 70% del monto de crédito otorgado
Modalidad de la garantía:	Automática
Plazo máximo de crédito:	Formación de Capital: hasta 6 años (72 meses) Capital de trabajo: hasta 3 años (36 meses)
Plazo mínimo de crédito:	6 meses.

BANDESAL

FUENTE:

- Capacitación y asistencia técnica

El Programa Banca Mujer incluye capacitación y asistencia técnica, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las mujeres empresarias salvadoreñas.

Las mujeres que hayan contratado un crédito o garantía a través del programa se beneficiarán con:

- ✓ Capacitación enfocada en temas de liderazgo, motivación y educación financiera.
- ✓ Asistencia técnica, en temas orientados al desarrollo empresarial, tales como: Redes sociales que les facilite la publicidad y comercialización interna y externa de sus productos y servicios, Gasón administraba, Desarrollo de imagen comercial, Vinculación de oferta y demanda en general.

Lo anterior supeditado a la demanda que surja de las mujeres beneficiadas, siendo el Centro de Formación de BANDESAL el responsable de coordinar y ejecutar la asistencia y capacitación respectiva.

Alianzas estratégicas

- Instituciones financieras:
 - Intermediarias de gobierno (BFA-BH)
 - Instituciones intermediarias BDES
- Instituciones de gobierno:

- CONAMYPE/CDMYPES y Ciudad Mujer
- Promoción y direccionamiento de empresarias
- Complemento de asistencia técnica
- Puntos de atención de CONAMYPE y BFA en Ciudad mujer, coordinación e instalaciones.
- CRECES MIPYME-MINEC-FONDEPRO
- ISDEMU: Promoción y direccionamiento de empresarias
- ALCALDÍAS: Coordinación e instalaciones
- Instituciones privadas:
 - ONG´s: UNIFEM, Voces Vitales, ONU-MUJERES, ORMUSA
 - Promoción y direccionamiento de empresas
 - GREMIALES: CAMARASAL, ASI
 - FUNDACIONES: CENTROMYPE, FIAGRO, FUNDRAMICRO
 - Acompañamiento en direccionamiento, capacitación y asistencia técnica.

3º Programa Empresa Renovable

Objetivos Generales del Programa

- Contribuir a la reducción de la contaminación ambiental y a un uso más eficiente de los recursos de las empresas salvadoreñas.
- Financiar a las empresas en inversiones a largo plazo para favorecer su reconversión en eficiencia energética (EE).
- Contribuir a la generación y cogeneración de fuentes de energías renovables.
- Apoyo en asistencia técnica para inversiones de reconversión ambiental, eficiencia energética y energía renovable.

4º Programa Banca EmprendES

Condiciones generales

- Recursos asignados: US \$500,000.00
- Sujetos de crédito: Personas naturales o jurídicas de la micro y pequeña empresa interesada en iniciar emprendimientos productivos o empresas existentes con menos de dos años de operación.
- Rango de crédito: De US\$ 1,000.00 hasta US\$ 25,000.00
- Porcentaje a financiar: Hasta el 90% del total de la inversión
- Destinos:

Tabla 19 PLAZO DEL CRÉDITO Y PERIODO DE GRACIA MÁXIMO

DESTINO	PLAZO MÁXIMO	PERIODO DE GRACIA
Adquisición de maquinaria, equipo u otros activos mobiliarios, incluyendo los gastos de internación, impuestos por importación, instalación, así como remodelaciones necesarias para la instalación de la maquinaria y el equipo.	5 años	1 año
Capital de trabajo	3 años	N/A

FUENTE: BANCA EMPRENDES

Tabla 20 PLAZO DEL CRÉDITO, TASA DE INTERÉS Y TASA DE INTERÉS MORATORIA ANUAL

PLAZO	TASA DE INTERÉS	TASA DE INTERÉS MORATORIA (Anual)
De 1 a 3 años	12%	5%
Más de 3 hasta 5 años	8.5%	5%

FUENTE: BANCA EMPRENDES

Condiciones especiales:

- La persona emprendedora deberá presentar un Plan de Negocios que contenga la información mínima establecida por el BDES.
- La persona emprendedora deberá presentar una constancia o documento que evidencie haber participado en un proceso de formación emprendedora, impartido por una entidad de apoyo a la cultura emprendedora.
- La línea de financiamiento permitirá la atención directa de capital de trabajo hasta US\$ 5,000.00 y para montos superiores a dicha cantidad, el capital de trabajo deberá de estar acompañado de inversión fija en una proporción no menos del 70% para formación de capital.
- Las actividades a financiar con esta línea incluye al sector comercio para créditos hasta US\$10,000.00
- La Junta Directiva delega al administrador del programa Banca EmprendES y la persona asesora de Crédito responsable, la resolución de los créditos hasta US\$ 5,000.00 y al Comité de Créditos actualmente vigente en el FDE para montos de crédito superiores a US\$5,000.00 y hasta US\$25,000.00.
- Las personas emprendedoras de la micro y pequeña empresa que hagan uso de esta línea de financiamiento, podrán gozar del fortalecimiento empresarial y capacitación provenientes del centro de formación de BANDESAL.

A continuación, le presentamos los diferentes servicios financieros que presta el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) como banco de segundo piso.

- | | | |
|------------------|-----------------|--------------------|
| I. Extras | IV. Vivienda | VII. Líneas Verdes |
| II. Agropecuario | V. MIPYME | VIII. Estudios |
| III. Transporte | VI. Exportación | |

A continuación detallaremos el servicio financiero que presta el Banco de Desarrollo de EL Salvador (BANDESAL) que interesa al estudio que se está realizando.

MIPYME

1. Financiamiento del Desarrollo Productivo

Tabla 21 PLAZO DEL CRÉDITO Y PERIODO DE GRACIA MÁXIMO

DESTINO	PLAZO MÁXIMO	PERÍODO DE GRACIA MÁXIMO
Adquisición de maquinaria y equipo, gastos de traslado o internación/instalación, o cualquier activo mobiliario	10 años	1 años
Adquisición de vehículos automotores nuevos o usados para ser utilizados con fines productivos	7 años	3 años
Adquisición de terrenos e inmuebles productivos asociados a proyectos de inversión	15 años	2 años

Desarrollo de construcciones, instalaciones e infraestructura física con fines productivos	15 años	2 años
Obtención, implementación y realización de mejoras relacionadas a una certificación	5 años	1 años
Capital de trabajo asociado a la inversión productiva (puede ser hasta un máximo del 50% del crédito para activo fijo)	3 años	1 años

FUENTE: BANCA BANDESAL

Tabla 22 PLAZO DEL CRÉDITO Y TASA DE INTERÉS

PLAZO	TASA
De 2 a 3 años	4.53%
Más de 3 y hasta 5 años	5.24%
Más de 5 y hasta 7 años	5.63%
Más de 7 y hasta 10 años	5.82%
Más de 10 y hasta 15 años	5.96%

FUENTE: BANCA BANDESAL.

Condiciones

- **Sujetos de Crédito:** Personas naturales o jurídicas con categorías de riesgo hasta B en el sistema financiero, que sean micro, pequeñas o medianas empresas, según la clasificación de la Ley MYPES o el Ministerio de Economía.
- **Monto del crédito:** Hasta el 100% del monto otorgado por la institución intermediaria.
- **Margen intermediación:** A criterio de la institución intermediaria.
- **Forma de Pago:** A criterio de la institución intermediaria.

El BDES podrá recibir créditos en esta línea especial hasta 180 días calendario de haber sido contratados entre la IFI y el usuario final sin cobro de comisión.

Los fondos de esta línea no podrán ser utilizados para el pago anticipado de otras líneas de crédito con recursos BDES.

En el caso de créditos de más de US\$500,000.00, se deberá presentar declaración jurada del beneficiario en la que certifique que cumple con las legislaciones de El Salvador en materia ambiental, social, de salud, seguridad en el trabajo y laboral.

Para créditos mayores a US\$1, 000,000.00 se deberá contar con una evaluación de impactos ambientales, en el caso que aplique.

Los usuarios finales de esta línea se obligan a proporcionar al BDES, o a quien este designe, información financiera/administrativa que será utilizada para monitorear el impacto de la línea.

No se podrán financiar con esta línea

El BDES y el BID, como proveedor de fondos, se reservan el derecho de comprobar el uso adecuado de los recursos.

- Gastos generales y de administración de los sub-prestarios
- Capital de trabajo, excepto el asociado a la inversión financiada por el ente crediticio
- Adquisición de inmuebles, salvo los asociados al proyecto de mejoramiento

- Refinanciamiento de deudas la compra de acciones
- Financiación de importaciones de países no miembros del BID

Tabla 23 PLAZO DEL CRÉDITO Y DESTINOS

DESTINOS	PLAZO MÁXIMO
Financiar el crecimiento de las MIPYMES que provean bienes y/o servicios a instituciones del Estado, a través de las instituciones financieras intermediarias.	Hasta 12 meses

Condiciones

- Sujetos de Crédito: Personas naturales o jurídicas con categorías de riesgo hasta B en el sistema financiero y clasificado como MIPYMES.
- Monto del crédito: Hasta el 100% del monto otorgado por la institución intermediaria.
- Tasa de Interés BDES-IFI: 3.25%
- Margen intermediación: Sugerido hasta 4.00%

h) Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)

Existe un programa de crédito que se canaliza a través de las ONG's, el cual puede aprovecharse por parte de la Pequeña Empresa:

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa Centroamericana - PROMYPE

Es un programa de crédito, capacitación, asesoría y asistencia técnica dirigida a fortalecer el sector de la micro y pequeña empresa centroamericana.

Los empresarios propietarios de micros y pequeñas empresas tienen acceso a ese programa a través de entidades del sistema financiero y organizaciones no gubernamentales (ONG) que operen con líneas de crédito del BCIE.

Objetivos

- Incrementar la participación de la micro y pequeña empresas Centroamericana en los mercados atendidos e incorporarlas al esfuerzo exportador.
- Fortalecer el Desarrollo Empresarial.
- Obtener mejores niveles de productividad y eficiencia en concordancia con el medio ambiente.
- Adoptar tecnologías modernas.
- Incrementar sus ingresos netos y sus niveles de vida.
- Apoyar proyectos productivos para la mujer.
- Mantener y generar nuevas fuentes de empleo.

Sujetos Elegibles

- Personas naturales o jurídicas, propietarios de una Microempresa con un máximo de 5 empleados.
- Pequeñas empresas con un máximo de 40 empleados y un mínimo de 6.
- Con dos años de operación en el momento de presentar la solicitud de crédito.
- Que representen para su propietario su principal fuente de ingresos y que participen activamente en la gestión gerencial, comercial o productiva de la empresa.

El préstamo podrá ser utilizado

- **Capital de trabajo:** Materias primas y ventas al crédito.
- **Para inversión fija:** Adquirir activos fijos incluyendo ampliación y reacondicionamiento de locales o plantas industriales. Se excluye el financiamiento de terrenos.

Condiciones

Plazo: Para Capital de Trabajo hasta 1 año.

Monto del Préstamo:

Para Microempresas: hasta US\$ 10,000.00

Para Pequeña Empresa: hasta US\$ 75,000.00

Período de Gracia:

Para capital de trabajo: hasta 3 meses

Para inversión fija: hasta 18 meses

FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO – FDE

Usuarios: Podrá ser usuaria del fondo cualquier tipo de empresa en cualquier actividad económica, con énfasis en las micros, pequeñas y medianas empresas (incluyendo personas naturales), así como asociaciones cooperativas y gobiernos municipales.

Lineamientos generales de las políticas del FDE:

Atención de necesidades empresariales

El FDE atenderá demandas crediticias complementarias a las que atiende la banca comercial, teniendo como universo de atención sectorial a las actividades productivas de los sectores agropecuario, industrial, agroindustrial, construcción, turismo, servicios de logística, educación y otros determinados como prioritarios.

Las necesidades crediticias a ser atendidas se focalizarán en inversiones de mediano-largo plazo, mejora en la competitividad de las exportaciones, maquinaria y equipo, estudios de factibilidad, innovación, capacitación y asistencia técnica.

Los criterios de otorgamiento de crédito serán establecidos siguiendo los mejores estándares de gestión del riesgo y con demostrada viabilidad financiera.

Atención a estrategias sectoriales

Además de promover las diferentes cadenas productivas del país, el FDE tendrá dentro de su cartera crediticia la atención de los siguientes destinos:

- Programas o proyectos definidos por las políticas sectoriales del Gobierno,
- Proyectos o programas que resulten de esquemas de asociatividad público-privado, y
- Proyectos de las municipalidades.

En todo caso, la atención crediticia se habilitaría teniendo como base la viabilidad financiera de cada proyecto.

Apoyo financiero a sectores productivos:

Apoyando a Sectores Productivos

- Agropecuario
- Agroindustria
- Industria
- Servicios
- Construcción

Apoyando las Apuestas Estratégicas

- Energía
- Exportaciones
- Inversión extranjera
- Turismo
- Salvadoreños en el exterior

Apoyando los Segmentos Estratégicos

- Estudiantes
- Salud

Apoyando la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Modalidades:

Operaciones de primer piso



Usuario:

Una MIPYME con un proyecto productivo viable se acerca a una institución financiera para optar a una de las líneas de financiamiento o programas disponibles en el FDE.

Se informa de los requisitos de información necesarios para presentar una solicitud de financiamiento, completa la información y la presenta a una institución financiera.

Intermediario financiero (IFI):

Verifica que la información otorgada por el cliente es la que corresponde a los requisitos establecidos.

Prepara un análisis financiero según la tecnología crediticia utilizada en su institución y concluye un informe con los aspectos positivos y negativos de la solicitud hecha por el usuario.

Envía dicho informe al FDE para su respectiva aprobación/denegación.

Los créditos aprobados por parte del FDE son desembolsados por la IFI y se procede a la administración de los mismos (colecturía de pagos y mecanismos de cobranza).

Fondo de Desarrollo Económico:

FDE firma un convenio de originación y administración de cartera con las diferentes instituciones financieras; en este convenio se establecen las respectivas comisiones para cada uno de los servicios a brindarse por las IFI.

Analiza el informe de análisis financiero enviado por la IFI y aprueba / deniega la solicitud hecha por el usuario.

En caso de aprobación se autoriza a la IFI a proceder a contratar el crédito con el usuario; en cada una de las operaciones aprobadas por el FDE, el riesgo de crédito lo asume el FDE, siendo la responsabilidad de la IFI limitada a la administración de cartera.

Operaciones de segundo piso

**Usuario:**

Una MIPYME con un proyecto productivo viable se acerca a una institución financiera para optar a una de las líneas de financiamiento o programas disponibles en el FDE.

Se informa de los requisitos de información necesarios para presentar una solicitud de financiamiento, completa la información y la presenta a una institución financiera.

Intermediaria financiera (IFI):

Verifica que la información otorgada por el cliente es la que corresponde a los requisitos establecidos.

Prepara un análisis financiero según la tecnología crediticia utilizada en su institución y concluye acerca de la aprobación / denegación de la solicitud hecha por el usuario.

Los créditos aprobados por parte de la IFI son desembolsados y el riesgo de crédito (pago) es asumido por la IFI.

Como mitigante de este riesgo, los créditos otorgados directamente por la IFI pueden contar con la garantía del Fondo Salvadoreño de Garantías.

Fondo de Desarrollo Económico:

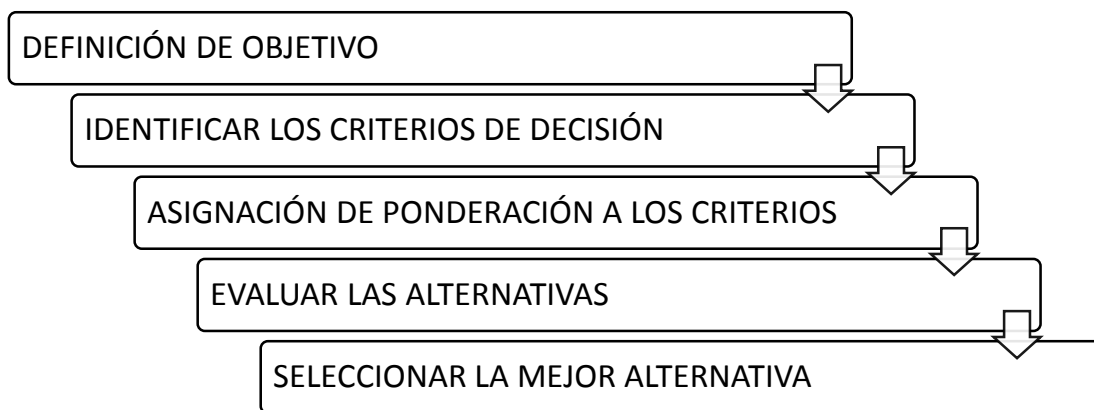
FDE firma un contrato de línea de crédito con la IFI; en este convenio se establecen los lineamientos respecto al uso de los recursos financieros, incluyendo los destinos aplicables.

FDE desembolsa tanto por el redescuento de créditos o por la programación de desembolsos destinados a la cobertura de créditos masivos (microcréditos) por parte de la IFI. En este tipo de operación el riesgo de pago para el FDE lo constituye el riesgo de la IFI.

i) Selección de alternativa

Metodología

Ilustración 37 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Definición de objetivo: Por medio de la evaluación se busca: “Identificar aquellas instituciones que puedan apoyar con financiamiento y que estén comprometidas con el desarrollo sostenible de las PYMES públicas y privadas en El Salvador”.

Criterios de decisión:

Cuadro 16 PONDERACIÓN DE CRITERIOS

PONDERACIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
N°	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1°	La entidad te proporciona la facilidad de poder realizar un pago anticipado.	Considera también si el crédito te brinda la posibilidad de realizar pagos adicionales con el fin de poder reducir la deuda, o cancelarla con anticipación al plazo otorgado.
2°	Las tasas que ofrece la entidad que proporciona el apoyo financiero son amigables con la realidad por las que pasan las PYMES en la actualidad.	Puede ser una tasa de interés fija, una tasa de interés variable, o una tasa combinada pero teniendo en cuenta la realidad económica por la que pasan las PYMES.
3°	No existe número límite de PYMES que puedan optar a financiamiento.	La empresa debe adaptarse a las condiciones establecidas por la entidad financiera; no se presentan límites de empresas. Se presenta límite de monto disponible a financiar.
4°	Los plazos de los que dispone la entidad que proporciona el apoyo financiero son amigables con la realidad por las que pasan las PYMES en la actualidad.	El periodo de tiempo que otorga la entidad financiera para devolver el préstamo y pagar los intereses es muy accesible y cercanos a las dificultades de recaudación de fondos de las PYMES.
5°	Disponibilidad de localización de agencia.	Cuenta con diversas localidades que se encuentra al alcance de los futuros clientes, como empresa solicitante es ventajoso porque no ocasionan costos excesivos por largas trayectorias de viaje hasta la agencia o la solicitud de información.
6°	No requiere de afiliación para poder optar por los servicios.	Instituciones que para brindar el servicio requieren la asociación, adicional a ello presenta una serie de beneficios adicionales y garantizan un respaldo para las empresas participantes.
7°	No se solicita haber realizado una inversión inicial.	Se requiere que la empresa ya tenga invertido un cierto porcentaje de dinero en la empresa.
8°	Facilidades de pago en la cancelación de mensualidad, realización del desembolso u otros requerimientos financieros.	No se presenta ningún inconveniente a la hora de realizar los pagos de las mensualidades
9°	Información clara sobre todos los requerimientos necesarios para poder realizar el proceso de la mejor manera, ya sea por medios electrónicos u presenciales.	La entidad financiera proporciona toda la información necesaria a través de medio electrónicos así como presencialmente para que se pueda desarrollar el proceso financiero de la mejor manera
10°	No se presentan formularios de inscripción con dificultad de cumplimiento.	El nivel de formalización requerido con el que cuentan las empresas solicitantes de apoyo financiero se ve reflejado en los campos de información exigida por la empresa que la capacitación.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Asignación de ponderación:

Cada uno de los puntos a evaluar puede responderse de forma afirmativa o negativa a tal respuesta para la evaluación se le asignaran los valores de “1” y “0” respectivamente. Finalmente se sumaran todas las respuestas y se consideraran según los valores, ¿qué instituciones son las más adecuada?, ya que cuentan con diversos atributos y condiciones accesibles y de ayuda para la pequeña y mediana empresa. Aquellas instituciones que cuenten con variedad de programas y secciones, estas se evaluarán por separado y posterior se asignara un promedio en representación de toda la institución.

La siguiente tabla presenta los rangos y la evaluación final asignada según el valor de la ponderación alcanzada por cada institución:

Tabla 24 TABLA DE PONDERACIONES⁵⁷

TABLA DE PONDERACIONES	
VALORES	EVALUACIÓN
0.60 -0.90%	INSTITUCIONES FUNCIONALES PARA EL DISEÑO
0.40 – 0.59%	INSTITUCIONES FUNCIONALES PERO CON CONSIDERACIONES
MENOS DEL 0.40%	INSTITUCIONES CONSIDERADAS PERO CON UN ENFOQUE ESPECIFICO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁵⁷ Fuente: Elaboración propia

Evaluación de alternativas

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos.

Tabla 25 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS POR MEDIO DE CRITERIO DE EVALUACIÓN

INSTITUCIONES DE APOYO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										TOTAL
	PAGO ANTICIPADO	BUENAS TASAS	NO LIMITE DE PARTICIPANTES	BUENOS PLAZOS	BUENA LOCALIZACIÓN	NO AFILIACIÓN	SIN INVERSIÓN PREVIA	FACILIDAD DE PAGO	INFORMACIÓN CLARA	NO FORMULARIOS	
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	
	5%	25%	5%	25%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	
FONDO DE DESARROLLO PRODUCTIVO (FONDEPRO)											0.8
Calidad	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Producción más Limpia	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Innovación y Tecnología	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Productividad	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Desarrollo de Mercado	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES (BMI)											0.55
Fondo de Asistencia Técnica Individual	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0.55
Fondo de Asistencia Técnica Colectiva	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0.55
Fondo de Asistencia Técnica Asociativa Competitiva	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0.55
Fondo de Asistencia Técnica	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0.55

BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR (BANDESAL)											0.5
Programa Banca Agropecuaria	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
Programa Banca Mujer	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
Programa Empresa Renovable	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
Programa Banca	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
Banca EmprendES	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
Financiamiento del Desarrollo Productivo	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
Sigue Creciendo	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.5
FONDO DE DESARROLLO ECONÓMICO (FDE)											0.8
Apoyando a Sectores Productivos	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Apoyando las apuestas estratégicas	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Apoyando los segmentos estratégicos	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8
Apoyando a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0.8

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Selección de la mejor alternativa

Luego de haber evaluado las diferentes alternativas por medio de los criterios establecidos y con base a los resultados las tres instituciones que presentan las mejores ponderaciones son las siguientes:

Tabla 26 IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES SEGÚN RESULTADOS⁵⁸

INSTITUCIÓN	PORCENTAJE	VALORACIÓN
FONDEPRO	80%	Instituciones Funcionales para el diseño
FDE	80%	Instituciones Funcionales para el diseño
BMI	55%	Instituciones Funcionales pero con consideraciones
BANDESAL	50%	Instituciones Funcionales pero con consideraciones.

FUENTE: BANCA EMPRENDES

j) Análisis sistema instituciones financieras

Elegir un crédito para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme) es un proceso en el que las empresas no sólo se deben ocuparse de conseguir dinero, sino condiciones adecuadas para el desarrollo de la compañía. Factores como el estatus de la empresa, su nivel de desarrollo, madurez y planes de expansión son esenciales para tomar una mejor decisión en cuanto a planes de financiamiento. Es muy importante en primer lugar hacer un análisis de para qué se quiere el dinero, y en base a ello definir las condiciones que se está dispuesto a aceptar.

El primer paso para obtener un crédito que realmente sea provechoso es conocer las principales instituciones de financiamiento y qué opciones brinda cada una.

La baja participación de las empresas de menor tamaño en el crédito al sector privado es un problema que aqueja a todas las economías modernas desde hace muchos años. Las argumentaciones que suelen esgrimirse para explicar esta baja participación son de diversa índole. Una de las principales se basa en la existencia de fallas en el funcionamiento de los mercados de créditos, esencialmente, por la insuficiente información con que cuentan los bancos para realizar las evaluaciones de riesgo. La cantidad de recursos canalizados, también se ve influida por el método de selección de beneficiarios predominante; este depende, por un lado, de la información que se encuentra disponible, y, por el otro, de las características de las entidades que operan en el mercado. Muchos hallazgos indican que las empresas pequeñas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento cuando: Predominan los bancos públicos, la banca privada es de capital nacional, existen instituciones más chicas y con mayor flexibilidad y se dispone de un banco nacional de desarrollo.

⁵⁸ Fuente: Elaboración propia

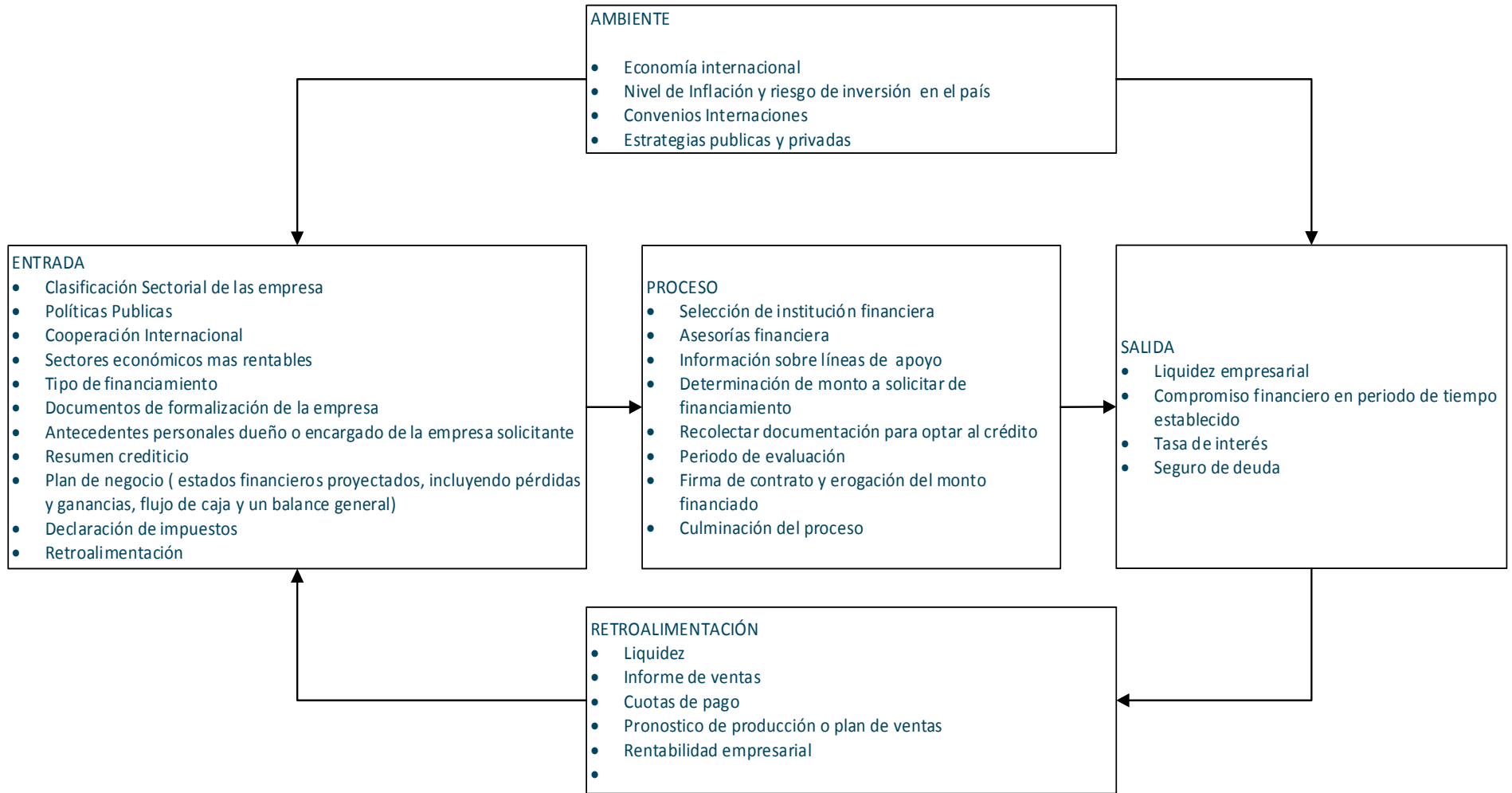
La falta de información sobre los proyectos de las empresas, sus ventas, potencialidad de crecimiento y la inexistencia o escasa transparencia de los balances contables, hacen difícil la medición del riesgo de incobrabilidad por parte de las entidades financieras. Adicionalmente, los bancos alegan que incurren en des economías de escala en las evaluaciones de créditos a pymes, ya que se trata de numerosas operaciones de bajo monto. Como resultado de la insuficiencia de información y de los riesgos atribuidos a estos créditos, las instituciones financieras imponen la presentación de garantías para cubrirse del riesgo y elevan las tasas de interés.

Las pymes, por su parte, tienen enormes dificultades para cumplir con los requisitos que les son exigidos. Por una parte, muestran falencias técnicas asociadas a la presentación de las solicitudes de préstamo ante los bancos; esto incluye el armado del proyecto, el diseño de una estrategia y la capacidad de reunir la documentación pertinente. Por otra, tienen dificultades que se centran en la falta de garantías suficientes, lo que constituye uno de los impedimentos más relevantes que enfrentan las empresas.

Por tanto, la escasa utilización del crédito bancario por parte de las pymes se adjudica, principalmente, a la insuficiencia de información y a los altos riesgos atribuidos a su financiamiento, lo que genera reticencia en las entidades bancarias a otorgarles préstamos; pero también se debe a los elevados costos del financiamiento, a las exigencias de los bancos y a la insuficiencia de garantías de las empresas.

Los problemas en el funcionamiento de los mercados de crédito constituyen un obstáculo para el crecimiento económico de los países, y afectan, particularmente, a las pequeñas y medianas empresas, no sólo a las que se encuentran en actividad sino también a las que están por crearse. La importancia de esto justifica la intervención de los gobiernos para atenuar las fallas en los mercados y potenciar el desarrollo productivo mediante el fortalecimiento de este tipo de agentes.

(1) **Diagrama sistema instituciones apoyo financiero**



FUENTE: BANCA EMPRENDES FUENTE: ELABORACIÓN PROPIO

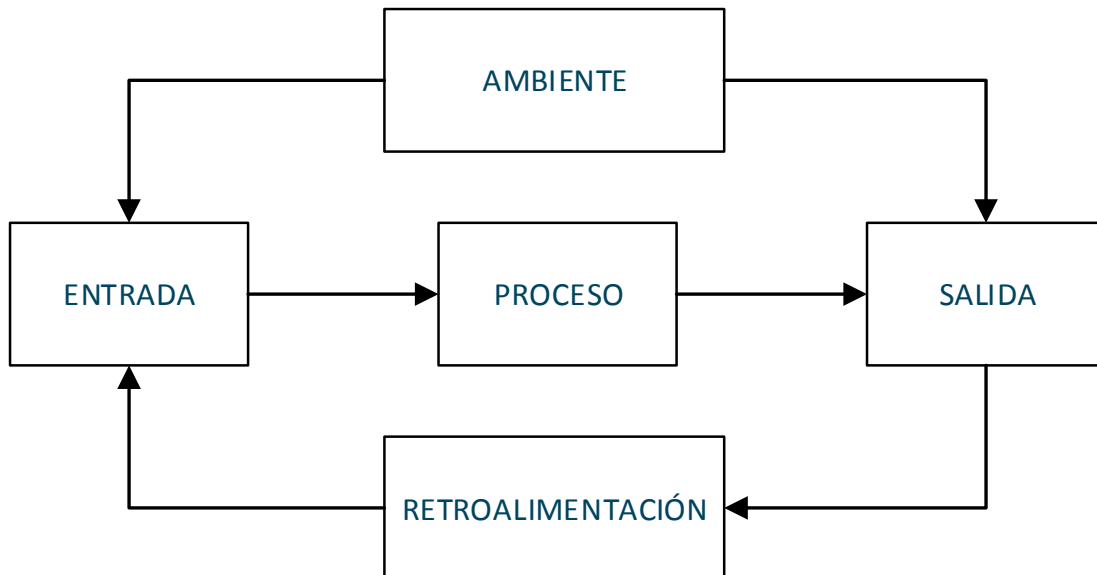
4. SISTEMA PYMES

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos son muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye un buena ventaja competitiva.

La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible, todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros y objetivos.

Al analizar la realidad nacional, tomando muy en cuenta las barreras que se afrontan, así como el comportamiento de las PYMES, especialmente en relación con la gestión de la calidad, en donde, deja mucho que decir su ausencia de aplicabilidad, además de la carencia cultura de la calidad, de sistemas de gestión de ella, así como el desconocimiento de los fundamentos y herramientas que le favorezcan, con la ayuda de un instrumento de evaluación se busca determinar el punto de partida en el que se encuentran estas empresas actualmente de tal manera que permita identificar oportunidades de mejora.

(1) *Sistema Pequeña y Mediana Empresa*



Entradas:

Son todos los recursos necesarios para desarrollar los procesos, procedimientos, actividades o fases en cada módulo o división interna para poder gestionar la empresa buscando el éxito empresarial y la competitividad, aquí se puede mencionar:

- Compromiso de la dirección en materia de apoyo al trabajo de gestión.
- Definición de políticas, misión, visión, metas para la toma de decisiones.

- Mejoras de procesos internos.
- Cambios de maquinarias, equipos y/o herramientas o cualquier otro tipo de recurso sea directo o indirecto en un proceso.
- Cambio de estándares en materias primas o materiales y demás especificaciones en general.
- Cambios en las condiciones operativas.
- Capacitaciones y mejoramiento progresivo.
- Planes de acción sean estos preventivos o correctivos.
- Personal directo e indirecto de la empresa y su correspondiente preparación académica.
- Información sobre gestión en forma general (mejoras o actualizaciones)
- Experiencias anteriores.

Proceso

Los procesos los conforman los procedimientos, actividades o fases que se desarrolla en las diferentes áreas.

- Concientización sobre gestión empresarial.
- Proyección del desarrollo de la gestión empresarial.
- Definición de procedimientos, revisados periódicamente para que sirvan de guía en el buen desarrollo de gestión empresarial.
- Evaluación de la situación inicial en gestión.
- Establecimiento de nuevas normas, reglamentos y políticas.
- Planes de capacitaciones permanentes.
- Evaluar y reorientar equipo de gestión en función de las políticas y reglamentos vigentes.
- Auditorias de cumplimiento de estándares.
- Control total de operaciones
- Medición de indicadores clave de procesos.
- Generación de acciones correctivas y preventivas en materia de gestión.
- Implantación de soluciones o propuestas de mejora.

Salida

La salida es el resultado del procesamiento, son los objetivos y metas alcanzadas en materia de gestión, de forma más específica:

- Compromiso con la gestión empresarial de forma institucional.
- Conciencia a mejorar las actividades de forma continua.
- Visión, misión, políticas, objetivos en materia de gestión más ambiciosos.
- Procesos, procedimientos, actividades y tareas nuevas o mejoradas que aportan a la gestión de la empresa (agregando valor).
- Medidas correctivas o preventivas implantadas.
- Mejoras en el desarrollo de las actividades internas y externas de la empresa.
- Toma efectiva de decisiones en diversos estratos.
- Incremento de productividad en áreas con mala gestión.
- Mayor respaldo para los compromisos empresariales.

Ambiente externo

En general es todo aquello que afecta a la empresa en su gestión y del cual esta no tiene control. En estos tenemos:

- El entorno social mediante instituciones externas que influyan en la operación normal de una empresa o con la política previamente establecida de la gestión de la empresa.
- Aumento de los precios de materiales y recursos en general.
- El desarrollo de los tratados de libre comercio están forzando a operar los negocios de la forma que usted me instruyan.
- Empresas que apoyen a la industria con nuevas herramientas en materia de gestión.
- Las variaciones en los usuarios y clientes en las empresas, los cuales son los que reciben, perciben y transmiten el resultado de la gestión
- Leyes Nacionales que protegen tanto al patrón como a los a salaridos
- Condiciones del mercado Nacional, tomando en consideración la accesibilidad a los productos y la efectividad en la gestión.
- Competencia internacional, exigiendo cambio de procesos ya que una nueva propuesta en gestión, obliga a tener conexión con las nuevas corrientes y filosofía, exigiéndola entonces ser competitivos en este tiempo.

Retroalimentación

Es toda la información y controles que retroalimentan al sistema, para efectos es de mejorar las relaciones contando con un punto de referencia, y se tiene:

- En base a los logros cumplidos, el alcance o no de metas propuestas, generar cambios en la forma de proceder en todo el sistema , lo que implica reevaluar políticas, metas y/o mejorar las condiciones de trabajo o relaciones empresariales.
- Observaciones correctivas. Que ya sea consecuencia de una auditoria externa o una no conformidad, debe de brindársele reorientación para ser más efectivos.
- Reconocimientos y premios: para el desarrollo de personas, áreas o unidades que más se distinguieron e materia de gestión.
- Índices de Controles, indican la eficiencia yen relaciona un estándar.
- Crear estímulos para lograr un incremento de la imagen de la empresa en el medio interno (aceptabilidad).

Diagnostico

MODELO DE
EXCELENCIA

G. OPORTUNIDADES DE MEJORA

1. Análisis FODA pequeñas empresas

Con respecto a los datos recopilados de las PYMES, a continuación se muestran las tablas con las fortalezas y debilidades que tienen las pequeñas empresas resaltando las desviaciones respecto a sumatoria global que presentan las empresas que es de **545.91** puntos de los 1000 disponibles.

Donde el promedio es para cada criterio de:

Tabla 27 PROMEDIO DE PUNTAJES OBTENIDOS POR LA PEQUEÑA EMPRESA

Criterio	Promedio de puntaje
LIDERAZGO	6.76
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	5.07
EN ENFOQUE AL CLIENTE	5.10
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	5.06
ORIENTACIÓN AL PERSONAL	5.02
GESTIÓN DE PROCESOS	4.89
RESULTADOS	5.33
CALIFICACIÓN GLOBAL	5.32

DATOS EXTRAÍDOS DE: TABLA 8: IDENTIFICACIÓN DE BRECHA GLOBAL POR TAMAÑO Y CRITERIO

Las tablas también presentan el orden de mayor a menor y el porcentaje acumulado que representa la ponderación de cada pregunta, dando pauta a la creación del diagrama de Pareto para priorizar las fortalezas y las debilidades que se necesitan tratar con mayor énfasis.

Tabla 28 FORTALEZAS Y DEBILIDADES PEQUEÑAS EMPRESAS

N°	Preg	FORTALEZAS	σ	Acum	% Acum
1	9	¿Cuál es el nivel de interés del propietario para mejorar la relación con clientes y proveedores?	2.477	2.48	8%
2	65	¿Cuánta es la fidelidad de sus clientes debido a la relación que tienen con la organización?	2.159	4.64	15%
3	6	¿Cuánto es el empeño que pone el propietario para que los trabajadores adquieran compromiso por el bien de la organización?	2.141	6.78	21%
4	5	¿Cuán a menudo el propietario se comunica con sus trabajadores?	1.805	8.58	27%
5	63	¿Cuán alto es el nivel de compromiso de los empleados debido a la comunicación y al desarrollo de habilidades proporcionadas por la organización?	1.709	10.29	32%
6	7	¿Cuál es el nivel de incentivo que tiene el propietario hacia los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera posible?	1.565	11.86	37%
7	4	¿En qué medida los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades?	1.517	13.37	42%
8	61	¿Cuán eficaces han sido las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización?	1.304	14.68	46%
9	62	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de las estrategias planteadas?	1.304	15.98	50%
10	8	¿Con cuánto calificaría el control y verificación de las funciones desempeñadas por los trabajadores?	1.277	17.26	54%
11	75	¿En qué medida los clientes expresan que los productos y servicios se ajustan a sus necesidades?	1.259	18.52	58%
12	98	¿Cuán estudiada se tiene la competencia para generar productos innovadores y con ellos aumentar la población de clientes?	1.079	19.60	61%
13	64	¿Cuán motivados se sienten los empleados para desarrollar sus tareas debido a los incentivos que reciben de parte de la organización?	1.034	20.63	65%
14	68	¿En cuánto califica las quejas de los empleados debido a falta de recursos para realizar su trabajo?	0.989	21.62	68%

15	89	¿En qué medida corresponden los reclamos de los clientes con el análisis del nivel de calidad actual de la organización?	0.899	22.52	70%
16	67	¿En cuánto califica la cercanía de los pronósticos de venta con las ventas realizadas?	0.809	23.33	73%
17	72	¿Cuánto influye la clasificación de los clientes para el orden de prioridad en la planificación de los productos o servicios a proporcionar?	0.809	24.14	76%
18	70	¿En qué medida se han generado estrategias a partir de los factores externos a la organización como lo son las amenazas y las oportunidades?	0.764	24.90	78%
19	3	¿En qué medida el propietario se imagina y comunica a sus trabajadores como estará la organización en un par de años?	0.701	25.60	80%
20	73	¿Cuán a menudo se presentan quejas por escasez los puntos de venta?	0.629	26.23	82%
21	69	¿En qué medida se han generado estrategias a partir de las fortalezas y debilidades que presenta la organización?	0.539	26.77	84%
22	2	¿Cuán importante es para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio?	0.509	27.28	85%
23	10	Califique la participación del propietario en la enseñanza de nuevos temas a sus trabajadores, con la finalidad de asignar otro tipo de obligaciones	0.509	27.79	87%
24	74	¿Cuán efectivas han sido las promociones y la selección de puntos de venta para el incremento de las ventas?	0.494	28.28	89%
25	18	¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre los gastos e ingresos de la organización?	0.459	28.74	90%
26	66	¿En qué medida se han dejado proyectos sin concluir?	0.449	29.19	91%
27	91	¿Cuán seguido hay reclamos por los clientes acerca de los productos y servicios entregados?	0.449	29.64	93%
28	83	¿Cuán amena es la relación que existe entre los empleados de la organización?	0.404	30.04	94%
29	92	¿Cuán a menudo se reportan atrasos o productos y servicios mal presentados debido a desperfectos en el proceso?	0.404	30.45	95%
30	28	¿Qué tan importante considera conocer a la competencia y sus productos?	0.289	30.74	96%
31	76	¿Cuán a menudo llegan los clientes por garantía de productos defectuosos o reclamos por servicios deficientes?	0.179	30.91	97%
32	78	¿En cuánto califica el tiempo que se invierte en capacitación inicial de nuevos empleados?	0.179	31.09	97%
33	90	¿En qué medida han dado resultado los esfuerzos de hacer productos y servicios homogéneos?	0.179	31.27	98%
34	1	¿En qué medida cada decisión la toma el propietario de la organización?	0.173	31.45	98%
35	77	¿Cuán evaluados se tienen los proveedores para garantizar que las materias primas utilizadas sean de la calidad deseada?	0.089	31.53	99%
36	88	¿En qué medida la organización refleja el crecimiento obtenido por el esfuerzo de sus empleados para mejorar las condiciones laborales y generar la idea de estabilidad de sus puestos?	0.089	31.62	99%
37	22	¿Qué tan importante son los registros de ventas?	0.085	31.71	99%
38	50	¿Cómo califica el nivel de estabilidad en el puesto que tienen sus empleados?	0.085	31.79	100%
39	54	¿En cuánto calcula el cumplimiento de la calidad demandada por el cliente?	0.085	31.88	100%
40	27	¿En qué grado el producto satisface las expectativas de los trabajadores como primeros clientes?	0.051	31.93	100%
41	31	¿Qué tan importante son para la contratación de los empleados sus características y habilidades?	0.017	31.95	100%

N°	Preg	DEBILIDADES	σ	Acum	% Acum
1	57	¿Cuenta con indicadores que permiten asegurar la calidad brindada a sus clientes?	-1.819	1.82	7%
2	47	¿Cuán periódicamente se realizan convivios y reuniones para fomentar las relaciones personales?	-1.649	3.47	13%
3	52	¿Cómo califica el sistema de medición de la calidad que tiene la organización de sus principales productos y servicios?	-1.547	5.02	19%
4	23	¿En qué medida la publicidad de la organización permite identificar el lugar de venta?	-1.411	6.43	24%
5	60	¿Cuán eficiente es el control de desperdicios de tiempo y materiales principales para el negocio?	-1.275	7.70	29%
6	20	¿En qué medida se planifica el conocimiento y adquisición de nueva maquinaria y equipo?	-1.207	8.91	34%
7	59	Califique la eficacia de promoción de los productos y servicios que se colocan en el mercado	-1.207	10.12	38%

8	53	¿En qué grado se tienen estandarizados los procesos para que los productos y servicios sean lo más similares posibles?	-1.105	11.22	42%
9	55	Califique su plan de contingencia en caso de imprevistos o desperfectos	-1.105	12.33	46%
10	79	¿En qué medida los recursos invertidos en capacitaciones, se ven reflejados en el mejoramiento de los procesos?	-0.991	13.32	50%
11	40	¿Con qué frecuencia se hace una evaluación general del personal en busca de mejoras?	-0.955	14.27	54%
12	43	¿Cómo califica las condiciones de salud y seguridad ocupacional del personal en su trabajo?	-0.901	15.17	57%
13	42	¿La cantidad de trabajo asignada al personal puede ser terminada en las horas laborales?	-0.867	16.04	60%
14	93	¿Cuánto es el porcentaje de desperdicios que generan sus procesos?	-0.856	16.90	64%
15	36	¿Al presentarse problemas en el trabajo, que tan responsable es de ello el empleado?	-0.811	17.71	67%
16	48	¿Cuán a menudo se utiliza el diálogo para conocer las necesidades del personal y así evitar conflictos?	-0.799	18.51	70%
17	33	¿En qué medida se interesa por la capacitación de sus empleados?	-0.775	19.28	73%
18	100	¿En qué medida se ha planificado optar por algún sistema de gestión (ISOs, OSHAS, Modelos de excelencia, modelos de competitividad etc.)?	-0.766	20.05	75%
19	56	¿Cuánta es la flexibilidad de sus procesos que le permita adaptarse al cambio de la producción de ser necesario?	-0.765	20.81	78%
20	39	¿En qué grado influye la habilidad del personal para optar a capacitaciones?	-0.739	21.55	81%
21	82	¿En qué medida se envían a empleados ejemplares a capacitarse fuera de las instalaciones para operar nuevas tecnologías?	-0.72	22.27	84%
22	37	¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la organización?	-0.70	22.97	86%
23	34	¿Qué grado de interés presentan los empleados por la capacitación o reuniones de trabajo?	-0.63	23.61	89%
24	38	¿Cuán importante es el registro de los problemas de producción ocasionados por el personal?	-0.52	24.13	91%
25	97	¿En qué medida se espera tener expansiones de la organización en los próximos años?	-0.50	24.62	93%
26	86	¿Cuán a menudo se presenta la oportunidad de escalar puestos en la organización?	-0.45	25.08	94%
27	80	¿Cuán motivados están los empleados para optar a nuevos retos con capacitaciones y manejo de nuevos equipos?	-0.32	25.39	96%
28	99	¿En qué medida se proyecta gestionar asociados en la organización para poder tener un mayor crecimiento?	-0.32	25.71	97%
29	87	¿Cuán a menudo se reciben quejas sobre ajustes salariales por el trabajo realizado?	-0.18	25.89	97%
30	96	¿Según los datos estadísticos, en qué medida aumentarán las ventas con las estrategias planteadas hasta ahora?	-0.18	26.07	98%
31	94	¿Cuál ha sido la tendencia del crecimiento en ventas de la organización en los últimos años respecto a lo pronosticado?	-0.14	26.21	99%
32	85	¿Cuántos accidentes o enfermedades laborales se han tenido en el trabajo?	-0.14	26.34	99%
33	84	¿Cuán a menudo se presentan quejas sobre las jornadas de trabajo?	-0.09	26.43	99%
34	81	¿En qué medida los empleados aceptan las nuevas tecnologías que se agregan a la organización?	-0.09	26.52	100%
35	95	¿Cuán eficientes han sido los esfuerzos para reducir desperdicios y aumentar ingresos aun si las ventas no suben?	-0.05	26.57	100%
36	71	¿Cuánto se han renovado tanto los equipos y maquinaria como los métodos utilizados para la producción?	0.00	26.57	100%

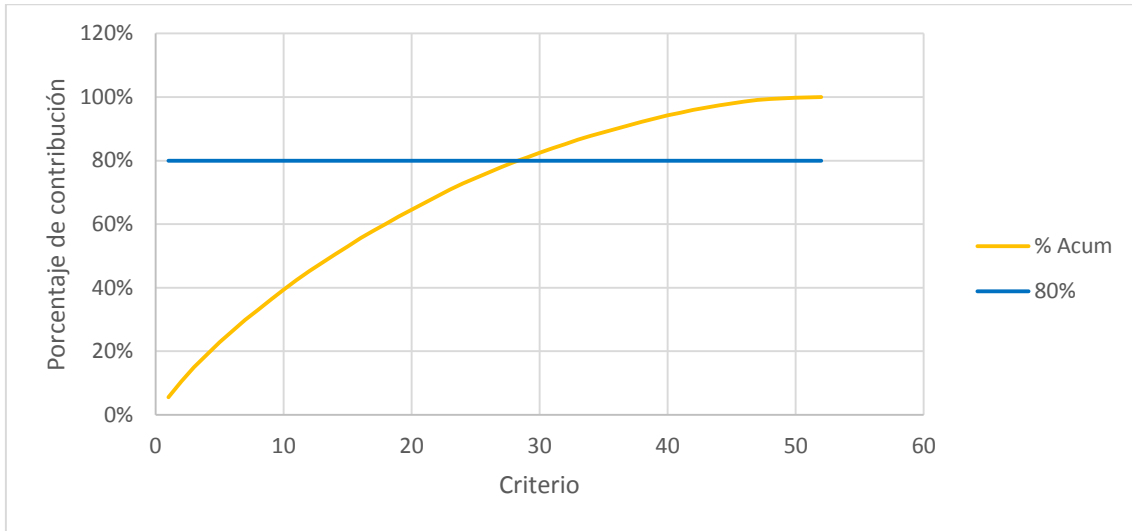
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Priorización de oportunidades pequeña empresa

No todas las fortalezas de la empresa son lo suficientemente fuerte como para evaluarlas y diseñar estrategias respecto a ellas, por ello se ha utilizado la técnica de Pareto, para encontrar los criterios cuya desviación respecto a la media sea mayor, es decir las fortalezas que valen la pena potenciar y las debilidades que se deben atender inmediatamente para que las empresas no sigan sufriendo por esas causas.

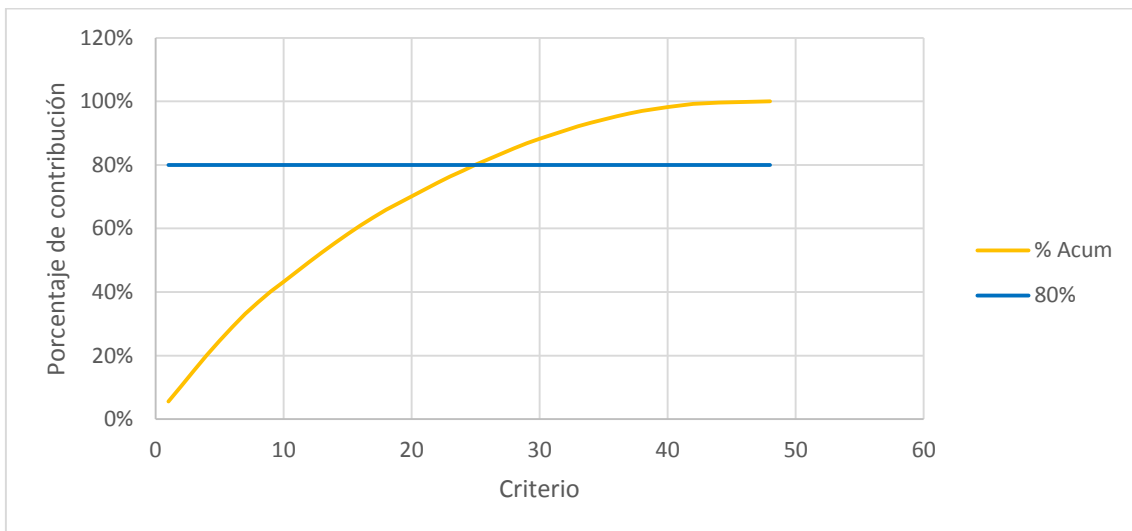
A continuación se muestran las gráficas de las fortalezas como de las debilidades

Grafico 2 DIAGRAMA PARETO FORTALEZAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Grafico 3 DIAGRAMA PARETO DEBILIDADES PEQUEÑA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Formulación de estrategias pequeña empresa

Con base a la priorización, se realizará el análisis FODA y sus estrategias para poder dar propuestas de solución integrales a las problemáticas sobresalientes en las pequeñas empresas.

Análisis interno de las PEQUEÑA EMPRESA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • IL ✓ Flujo de comunicación accesible jefe-empleado. ✓ Compromiso del personal con la organización. ✓ Buena relación con proveedores • IPE ✓ Deseos de superación y crecimiento en la empresa. ✓ Control centralizado y reacción inmediata. ✓ Amplio conocimiento empírico del mercado y las ventas • IEC ✓ Intentan hacer un buen trabajo y brindar un buen servicio. ✓ Fabricación de productos de acuerdo a especificaciones del cliente. • IGC ✓ Gran experiencia del personal en su puesto de trabajo • IOP ✓ Salario acorde a las capacidades del empleado. • IGP ✓ Satisfacción de clientes antiguos. (no le encuentro relación con gestión de procesos) ✓ Estabilidad del personal con experiencia. • IR ✓ Fidelidad de los clientes. ✓ Productos y servicios hechos justo a las medidas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • IL ✓ Toma de decisiones centralizadas. ✓ Bajo nivel de visualización hacia el largo plazo. ✓ Bajo compromiso de la empresa con el desarrollo del personal • IPE ✓ Inadecuada planificación de recursos (costo, vida útil, mantenimiento, etc.). ✓ Falta de información para estudio de localización de sucursales. • IEC ✓ No se reconocen los lugares de venta ideales. ✓ Proceso no estandarizados • IGC ✓ Escaso interés por la planificación y formación del personal. ✓ Manejo de situaciones problemáticas de forma conflictiva a juicio imparcial. • IOP ✓ Baja actividad de convivencia social dentro de la empresa ✓ Niveles de higiene y seguridad industrial deficientes. • IGP ✓ Pocos elementos de medición de la calidad de productos y servicios. ✓ Falta de indicadores y análisis de la información ✓ Inexistente control de desperdicios. • IR ✓ Retrasos en productos y servicios sin abasto. ✓ Bajo crecimiento de ventas. ✓ Baja visualización de expansiones futuras ✓ No hay prioridad de una certificación aunque si se desea mejorar en la empresa.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales. • Productos y servicios de la Mediana y Gran empresa. • Nivel de calidad de otras empresas. • Entorno económico cambiante. • Producciones en serie. • Precio de productos competidores. • Percepción del cliente entre calidad y precio. • Procesos automatizados • Altos costos involucrados en la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de INSAFORD, CONAMYPE, ITCA: para formación profesional en: administración, calidad, mercadeo y ventas, recursos humanos, informática y tecnología, capacitaciones, asistencias técnicas, asesoría de trámites empresariales, formalización. • Asesorías de ES CALIDAD sobre el MSGE. • Ayuda de BANDESAL, CAMARASAL, educación financiera, asesoría tributaria, trámites legales, comercio exterior, indicadores económicos. • ONS y ASI: ayuda en procesos certificaciones, gestión industrial y energética, formulación y evaluación de proyectos etc. Financiamientos mediante: • Fuentes bilaterales de financiamiento. • Instituciones bancarias cooperativas, sociedades de ahorro • Ayuda de FONDEPRO y ONG's • Financiamiento del BMI, FDE y tasas bajas de BANDESAL

Análisis de estrategias FODA pequeña empresa

Matriz FODA		Análisis interno de las PEQUEÑA EMPRESA	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externos de PEQUEÑA EMPRESA	Oportunidades	FO (Maxi Max)	DO (Mini Max)
		<p>FO1: Asistencia técnica en liderazgo de INSAFORD y CONAMYPE para enseñar a los líderes a manejar mejor la empresa.</p> <p>FO2: Asistencia técnica en INSAFORD, ITCA, BANDESAL para planificación a mediano y largo plazo y educación financiera.</p> <p>FO3: Asesoría de INSAFORD en mercadeo, ventas y calidad para mejorar relaciones con clientes</p> <p>FO4: Enviar al personal a capacitaciones tanto a ITCA como a INSAFORD para poder diversificar los conocimientos del trabajo desempeñado.</p> <p>FO5: Asesorías sobre recursos humanos impartidas tanto por INSAFORD como por ITCA.</p> <p>FO6: Mejoramiento de procesos mediante asesoría tecnologías e innovación de BANDESAL y CAMARASAL, para optar a premios por innovación y a financiamientos para procesos innovadores y compra de maquinaria.</p> <p>FO7: Ayuda financiera mediante FONDEPRO para el desarrollo de proyectos y generación de mejores resultados, así como financiamiento en proyectos de BMI sobre innovación, desarrollo y producción más limpia.</p>	<p>DO1: Optar por buscar las instituciones técnicas para suplir los conocimientos sobre toma de decisiones</p> <p>DO2: Asesoría de BANDESAL Y CAMARASAL para optar a préstamos y mejorar la maquinaria y equipo obsoleto.</p> <p>DO3: Intervención de ES CALIDAD, INSAFORD y CAMARASAL para enseñar a generar reportes y sistematizar la atención al cliente además de mostrar métodos para documentar y estandarizar procesos.</p> <p>DO4: Gestionar mediante ITCA e INSAFORD programas de formación profesional continuos además de programas de resolución de problemas.</p> <p>DO5: Pedir ayuda sobre sistemas de gestión de riesgos laborales en ASI y CAMARASAL, además gestionar cursos de liderazgo y relaciones interpersonales para mejorar el ambiente de trabajo.</p> <p>DO6: Tomar capacitaciones de BANDESAL, ASI Y CAMARASAL sobre indicadores financieros, calidad e informática para mejorar los procesos existentes.</p> <p>DO7: Crear alianzas con nuevos proveedores y socios mediante CAMARASAL y ASI, optar por capacitaciones del premio de ES CALIDAD para ir conociendo los requerimientos mínimos que se deben tener para lograr en un futuro la Excelencia</p>
	FA (Maxi Min)	DA (Mini Min)	
	Amenazas	<p>FA1: Diferenciar los productos por su calidad ya que no se puede competir en precio con productos de economía a escala.</p> <p>FA2: Mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios, para sobrepasar continuamente las exigencias de los clientes y no perderlos.</p> <p>FA3: Diseñar estrategias de contingencia para estar preparados en caso de problemas económicos futuros.</p> <p>FA4: Ir mejorando los procesos, documentándolos y estandarizándolos para poder competir posteriormente con empresas de producción y servicios más avanzadas.</p> <p>FA5: Mejorar los métodos para obtener una mejor rentabilidad y productividad en las empresas.</p>	<p>DA1: Diseñar estrategias y asesorar las decisiones para poder competir con empresas de mayor tamaño.</p> <p>DA2: Mejorar la planificación a mediano y largo plazo para prepararse con tiempo suficiente para las campañas de las empresas grandes, medianas y multinacionales.</p> <p>DA3: Mejorar los sistemas de información sobre los clientes, los registros de reclamos, los precios de los competidores y los registros de calidad, para diseñar indicadores que se vayan mejorando poco a poco para igualar la atención al cliente y para mejorar la calidad.</p> <p>DA4: Optar por capacitaciones constantes de los empleados y con ello aumentar los niveles de productividad de las empresas.</p> <p>DA5: Mejorar las campañas de ventas y mostrar una percepción a los clientes, que el producto es de buena calidad y que el precio pagado es debido al valor que generará al tenerlo.</p> <p>DA6: Mejorar las condiciones salariales y ambientales de la empresa, para que los empleados trabajen con mayor seguridad.</p>

2. Análisis FODA mediana empresa

Con respecto a los datos recopilados de las PYMES, a continuación se muestran las tablas con las fortalezas y debilidades que tienen las pequeñas empresas resaltando las desviaciones respecto a sumatoria global que presentan las empresas que es de **666.11** puntos de los 1000 disponibles.

Tabla 29 PROMEDIO DE PUNTAJES OBTENIDOS POR LA MEDIANA EMPRESA

Criterio	Promedio de puntaje
LIDERAZGO	8.93
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	6.32
EN ENFOQUE AL CLIENTE	6.24
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	6.37
ORIENTACIÓN AL PERSONAL	6.16
GESTIÓN DE PROCESOS	6.10
RESULTADOS	6.42
CALIFICACIÓN GLOBAL	6.65

DATOS EXTRAÍDOS DE: TABLA 8: IDENTIFICACIÓN DE BRECHA GLOBAL POR TAMAÑO Y CRITERIO

Las tablas también presentan el orden de mayor a menor y el porcentaje acumulado que representa la ponderación de cada pregunta, dando pauta a la creación del diagrama de Pareto para priorizar las fortalezas y las debilidades que se necesitan tratar con mayor énfasis.

Tabla 30 FORTALEZAS Y DEBILIDADES MEDIANA EMPRESA

N°	Preg	FORTALEZAS	σ	Acum	% Acum
1	2	¿Cuán importante es para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio?	2.72	2.72	8%
2	7	¿Cuál es el nivel de incentivo que tiene el propietario hacia los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera posible?	2.56	5.29	16%
3	9	¿Cuál es el nivel de interés del propietario para mejorar la relación con clientes y proveedores?	2.45	7.74	23%
4	5	¿Cuán a menudo el propietario se comunica con sus trabajadores?	2.34	10.08	31%
5	6	¿Cuánto es el empeño que pone el propietario para que los trabajadores adquieran compromiso por el bien de la organización?	2.23	12.31	37%
6	1	¿En qué medida cada decisión las toma el propietario de la organización?	2.18	14.49	44%
7	4	¿En qué medida los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades?	2.12	16.62	50%
8	10	Califique la participación del propietario en la enseñanza de nuevos temas a sus trabajadores, con la finalidad de asignar otro tipo de obligaciones	1.96	18.58	56%
9	61	¿Cuán eficaces han sido las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización?	1.93	20.51	62%
10	3	¿En qué medida el propietario se imagina y comunica a sus trabajadores como estará la organización en un par de años?	1.85	22.36	68%
11	8	¿Con cuánto calificaría el control y verificación de las funciones desempeñadas por los trabajadores?	1.80	24.16	73%
12	63	¿Cuán alto es el nivel de compromiso de los empleados debido a la comunicación y al desarrollo de habilidades proporcionadas por la organización?	1.11	25.26	77%

13	100	¿En qué medida se ha planificado optar por algún sistema de gestión (ISOs, OSHAS, Modelos de excelencia, modelos de competitividad etc.)?	1.02	26.28	80%
14	80	¿Cuán motivados están los empleados para optar a nuevos retos con capacitaciones y manejo de nuevos equipos?	0.92	27.20	82%
15	65	¿Cuánta es la fidelidad de sus clientes debido a la relación que tienen con la organización?	0.83	28.03	85%
16	62	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de las estrategias planteadas?	0.74	28.78	87%
17	83	¿Cuán amena es la relación que existe entre los empleados de la organización?	0.74	29.52	89%
18	95	¿Cuán eficientes han sido los esfuerzos para reducir desperdicios y aumentar ingresos aun si las ventas no suben?	0.56	30.08	91%
19	99	¿En qué medida se proyecta gestionar asociados en la organización para poder tener un mayor crecimiento?	0.56	30.64	93%
20	64	¿Cuán motivados se sienten los empleados para desarrollar sus tareas debido a los incentivos que reciben de parte de la organización?	0.47	31.11	94%
21	75	¿En qué medida los clientes expresan que los productos y servicios se ajustan a sus necesidades?	0.47	31.58	96%
22	81	¿En qué medida los empleados aceptan las nuevas tecnologías que se agregan a la organización?	0.47	32.05	97%
23	35	¿Cuán importante es calificar el desempeño del trabajo de los empleados?	0.28	32.33	98%
24	18	¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre los gastos e ingresos de la organización?	0.24	32.58	99%
25	32	¿Cuán importante es la experiencia en puestos de trabajo similares para la contratación?	0.24	32.82	99%
26	34	¿Qué grado de interés presentan los empleados por la capacitación o reuniones de trabajo?	0.12	32.94	100%
27	31	¿Qué tan importante son para la contratación de los empleados sus características y habilidades?	0.08	33.02	100%

N°	Preg	DEBILIDADES	σ	Acum	% Acum
1	47	¿Cuán periódicamente se realizan convivios y reuniones para fomentar las relaciones personales?	-2.11	2.11	7%
2	48	¿Cuán a menudo se utiliza el diálogo para conocer las necesidades del personal y así evitar conflictos?	-1.34	3.46	11%
3	42	¿La cantidad de trabajo asignada al personal puede ser terminada en las horas laborales?	-1.30	4.76	16%
4	55	Califique su plan de contingencia en caso de imprevistos o desperfectos	-1.23	5.98	20%
5	86	¿Cuán a menudo se presenta la oportunidad de escalar puestos en la organización?	-1.17	7.15	24%
6	44	¿En qué grado se lleva el control del cumplimiento de metas alcanzadas por los empleados?	-1.07	8.22	27%
7	56	¿Cuánta es la flexibilidad de sus procesos que le permita adaptarse al cambio de la producción de ser necesario?	-1.07	9.29	31%
8	26	¿Qué tanto busca la organización ofrecer ocasionalmente promociones por la compra?	-1.03	10.33	34%
9	46	¿Pondere cuán satisfecho está en su puesto el personal de la organización?	-0.99	11.32	37%
10	73	¿Cuán a menudo se presentan quejas por escasez los puntos de venta?	-0.98	12.30	41%
11	76	¿Cuán a menudo llegan los clientes por garantía de productos defectuosos o reclamos por servicios deficientes?	-0.98	13.29	44%
12	15	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las debilidades que posee la organización a mediano plazo?	-0.96	14.24	47%
13	23	¿En qué medida la publicidad de la organización permite identificar el lugar de venta?	-0.92	15.16	50%
14	88	¿En qué medida la organización refleja el crecimiento obtenido por el esfuerzo de sus empleados para mejorar las condiciones laborales y generar la idea de estabilidad de sus puestos?	-0.89	16.05	53%
15	24	¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del cliente para mejorar el producto o servicio?	-0.88	16.93	56%

16	68	¿En cuánto califica las quejas de los empleados debido a falta de recursos para realizar su trabajo?	-0.80	17.74	59%
17	74	¿Cuán efectivas han sido las promociones y la selección de puntos de venta para el incremento de las ventas?	-0.80	18.54	61%
18	41	¿Cómo califica el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados?	-0.80	19.34	64%
19	43	¿Cómo califica las condiciones de salud y seguridad ocupacional del personal en su trabajo?	-0.80	20.14	67%
20	45	¿En cuánto califica el reconocimiento y estímulo que hace la organización al personal por su buen desempeño?	-0.80	20.94	69%
21	50	¿Cómo califica el nivel de estabilidad en el puesto que tienen sus empleados?	-0.76	21.70	72%
22	52	¿Cómo califica el sistema de medición de la calidad que tiene la organización de sus principales productos y servicios?	-0.76	22.46	74%
23	59	Califique la eficacia de promoción de los productos y servicios que se colocan en el mercado	-0.76	23.23	77%
24	66	¿En qué media se han dejado proyectos sin concluir?	-0.71	23.94	79%
25	36	¿Al presentarse problemas en el trabajo, que tan responsable es de ello el empleado?	-0.70	24.64	82%
26	40	¿Con que frecuencia se hace una evaluación general del personal en busca de mejoras?	-0.62	25.25	84%
27	69	¿En qué medida se han generado estrategias a partir de las fortalezas y debilidades que presenta la organización?	-0.53	25.78	85%
28	71	¿Cuánto se han renovado tanto los equipos y maquinaria como los métodos utilizados para la producción?	-0.53	26.31	87%
29	89	¿En qué medida corresponden los reclamos de los clientes con el análisis del nivel de calidad actual de la organización?	-0.53	26.84	89%
30	37	¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la organización?	-0.49	27.34	91%
31	33	¿En qué medida se interesa por la capacitación de sus empleados?	-0.45	27.79	92%
32	92	¿Cuán a menudo se reportan atrasos o productos y servicios mal presentados debido a desperfectos en el proceso?	-0.44	28.23	93%
33	67	¿En cuánto califica la cercanía de los pronósticos de venta con las ventas realizadas?	-0.35	28.58	95%
34	85	¿Cuántos accidentes o enfermedades laborales se han tenido en el trabajo?	-0.35	28.93	96%
35	93	¿Cuánto es el porcentaje de desperdicios que generan sus procesos?	-0.35	29.27	97%
36	70	¿En qué medida se han generado estrategias a partir de los factores externos a la organización como lo son las amenazas y las oportunidades?	-0.26	29.53	98%
37	72	¿Cuánto influye la clasificación de los clientes para el orden de prioridad en la planificación de los productos o servicios a proporcionar?	-0.26	29.79	99%
38	77	¿Cuán evaluados se tienen los proveedores para garantizar que las materias primas utilizadas sean de la calidad deseada?	-0.17	29.96	99%
39	91	¿Cuán seguido hay reclamos por los clientes acerca de los productos y servicios entregados?	-0.17	30.12	100%
40	79	¿En qué medida los recursos invertidos en capacitaciones, se ven reflejados en el mejoramiento de los procesos?	-0.08	30.20	100%

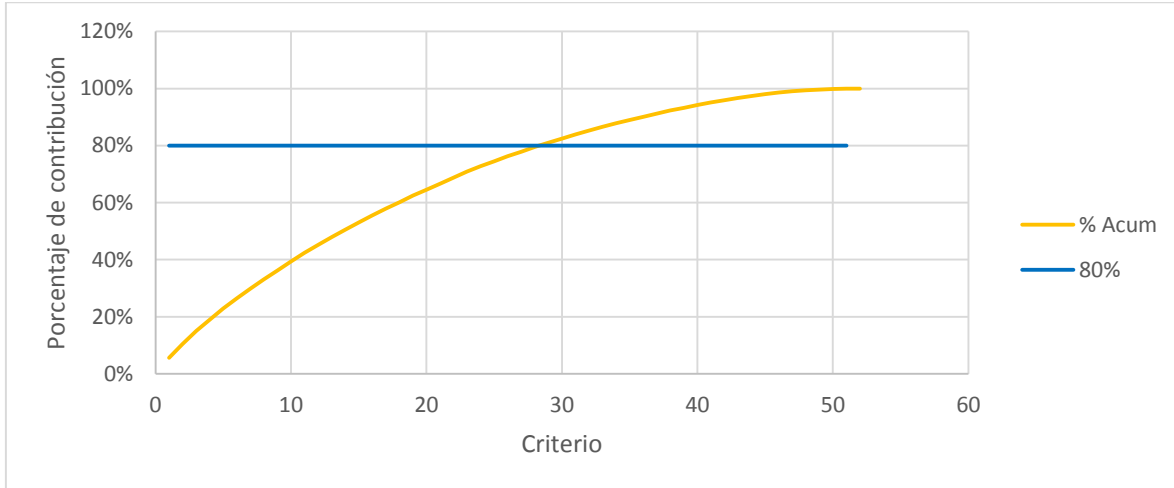
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Priorización de oportunidades mediana empresa

No todas las fortalezas de la empresa son lo suficientemente fuerte como para evaluarlas y diseñar estrategias respecto a ellas, por ello se ha utilizado la técnica de Pareto, para encontrar los criterios cuya desviación respecto a la media sea mayor, es decir las fortalezas que valen la pena potenciar y las debilidades que se deben atender inmediatamente para que las empresas no sigan sufriendo por esas causas.

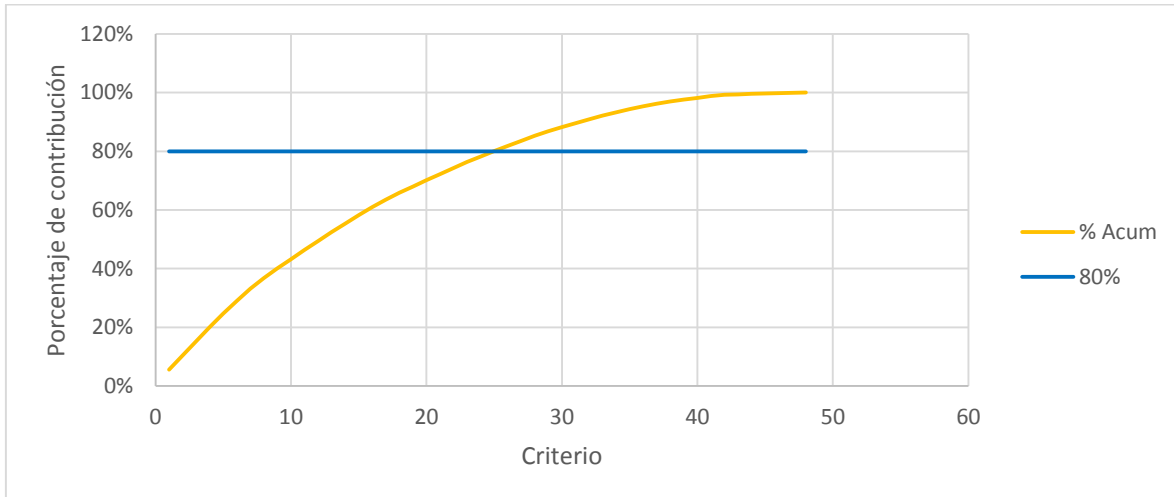
A continuación se muestran las gráficas de las fortalezas como de las debilidades

Grafico 4 DIAGRAMA PARETO FORTALEZAS MEDIANA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Grafico 5 DIAGRAMA PARETO DEBILIDADES MEDIAN EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Formulación de estrategias mediana empresa

Con base a la priorización, se realizará el análisis FODA y sus estrategias para poder dar propuestas de solución integrales a las problemáticas más marcadas de las pequeñas empresas.

Análisis interno de las MEDIANA EMPRESA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • IL ✓ Falta de visión sobre desarrollo empresarial para largo plazo ✓ Incentivos de empleados por la mejorar de calidad en su trabajo. ✓ Clasificación de clientes según los requerimientos de productos y servicios ✓ Personal asignado para la formulación, evaluación y toma de decisiones • IPE ✓ Registro de ventas, ingresos y costos formalizados. ✓ Formulación de plan estratégico a corto y mediano plazo. ✓ Planificación de recursos para la comercialización, servicio o producción. • IEC ✓ Registros de información sobre requerimientos por orden de ventas. ✓ Consideración de la competencia para mejorar la oferta ✓ Productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. • IGC ✓ Perfil de empleado de acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo ✓ Iniciativa de los empleados por la formación profesional • IOP ✓ Gratificación monetaria proporcional al esfuerzo realizado en el desempeño de las labores. • IGP ✓ Productos y servicios con nivel de calidad requerida por los clientes. ✓ Procesos estandarizados • IR ✓ Conciencia sobre la necesidad de la certificación en el sistema de gestión. ✓ Fidelidad de los clientes por la empresa ✓ Cumplimiento de metas trazadas a corto y mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • IL ✓ Nivel medio de control de los recursos. ✓ Barreras de comunicación entre directivos y personal operativo. • IPE ✓ Falta de atención en planeamiento a largo plazo. ✓ Nivel bajo en aplicación de métodos de pronósticos a largo plazo. ✓ Bajo conocimiento de los factores internos y externos que afectan la empresa a largo plazo • IEC ✓ Bajo nivel de respuesta por pedidos fuera de lo planificado ✓ Puntos de venta exclusivos de difícil acceso. ✓ Estrategias de ventas con baja efectividad para atraer a nuevos clientes. • IGC ✓ Manejo de situaciones problemáticas de forma conflictiva a juicio imparcial. ✓ Se asigna la totalidad o gran porcentaje de la responsabilidad de los problemas en el trabajo. ✓ No se realiza de manera frecuente evaluaciones para conocer las brechas a mejorar. • IOP ✓ Ambiente laboral tenso y presión por entregas. ✓ Bajo nivel de relación personal entre empleados. ✓ Condiciones de HSI mínimas para trabajar. • IGP ✓ Planes de contingencia muy básicos. ✓ Poca flexibilidad de los procesos. • IR ✓ Bajo nivel de superación dentro de las empresas. ✓ Maquinaria antigua que se planifica mejorar. ✓ Productos y servicios poco uniformes en cada sucursal. ✓ Control estadístico de la calidad que deben actualizarse ✓ Control de desperdicios bajo.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas multinacionales. • Productos y servicios de las grandes empresa. • Nivel de calidad de otras empresas. • Entorno económico cambiante. • Producciones en serie. • Precio de productos competidores. • Nivel de productividad de las demás empresas. • Percepción del cliente entre calidad y precio. • Procesos automatizados • Altos costos involucrados en la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda de INSAFORD, CONAMYPE, ITCA: para formación profesional en: administración, calidad, mercadeo y ventas, recursos humanos, informática y tecnología, capacitaciones, asistencias técnicas, asesoría de trámites empresariales, formalización etc. • Ayuda de BANDESAL, CAMARASAL, educación financiera, asesoría tributaria, trámites legales, comercio exterior, indicadores económicos. • ONS y ASI: ayuda en procesos certificaciones, gestión industrial y energética, formulación y evaluación de proyectos etc. Financiamientos mediante: • Fuentes bilaterales de financiamiento. • Instituciones bancarias cooperativas, sociedades de ahorro • Ayuda de FONDEPRO y ONG's • Financiamiento mediante el BMI y FDE • Financiamiento a baja tasa mediante BANDESAL

Matriz FODA		Análisis interno de las PEQUEÑA EMPRESA	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externos de PEQUEÑA EMPRESA	Oportunidades	FO (Maxi Max)	DO (Mini Max)
		<p>FO1: Asistencia técnica en liderazgo de INSAFORD y CONAMYPE mejorar el tipo de liderazgo utilizado.</p> <p>FO2: Sistematizar la planeación estratégica para lograr mejores pronósticos y planear a largo plazo, mediante capacitaciones de ASI y CAMARASAL.</p> <p>FO3: Mejorar el enfoque al cliente mediante investigaciones de mercado y utilizar conocimiento informática para crear bases de datos de clientes y reclamos mediante capacitaciones INSAFORD.</p> <p>FO4: Enviar al personal que demuestre mayor interés a capacitaciones exteriores patrocinadas por el BMI, FDE y BANDESAL.</p> <p>FO5: Asesorías sobre recursos humanos impartidas tanto por INSAFORD, ASI y CAMARASAL.</p> <p>FO6: Utilizar las relaciones bilaterales con algunos países para importar tecnología que mejore los productos y reduzca costos, financiada por FONDEPRO, BANDESAL Y BMI.</p> <p>FO7: Apostarle a mejorar la calidad utilizando recursos económicos con tasas bajas en BANDESAL y realizar proyectos tanto ambientales como de innovación y energía financiados por el BMI, FONDERPO y FDE.</p>	<p>DO1: Mejorar el control de los recursos mediante métodos estadísticos que pueden ser aprendidos en cursos brindados en ASI.</p> <p>DO2: Buscar mecanismos mediante programas utilizados por otras empresas asociados en ASI o CAMARASAL para generación de reportes, control de actividades y pronósticos.</p> <p>DO3: Conocer experiencia de los asociados a ASI, CAMARASAL e INSAFORD sobre tratamiento de datos obtenidos de los clientes para generar estrategias de atención al cliente.</p> <p>DO4: Buscar personal que haga proyectos de organización y métodos, para diseñar un sistema de carga laboral que permita reducir el tiempo de productos y servicios retrasados por falta de personal.</p> <p>DO5: Buscar asesorías en la ONS para empezar con sistemas de gestión sobre enfoque al personal y cumplir con la ley de higiene y seguridad ocupacional vigente.</p> <p>DO6: Tomar capacitaciones de BANDESAL, ASI Y CAMARASAL sobre indicadores financieros, calidad, informática, estandarización de procesos, y diseño de estrategias de contingencia.</p> <p>DO7: Diseñar planes estratégicos a futuro y formulación de proyectos que proporcionen bases suficiente para que puedan optar a préstamos de BANDESAL, BMI, FDE, ASI y certificaciones en la ONS.</p>
	FA (Maxi Min)	DA (Mini Min)	
	Amenazas	<p>FA1: Relacionar los líderes de las medianas empresas con líderes de empresas internacionales que hayan pasado por problemas similares y los hayan superado.</p> <p>FA2: Mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios, para sobrepasar continuamente las exigencias de los clientes y no perderlos.</p> <p>FA3: Diseñar estrategias de contingencia para estar preparados en caso de problemas económicos futuros.</p> <p>FA4: Ir mejorando los procesos, documentándolos y estandarizándolos para poder competir posteriormente con empresas de producción y servicios más avanzadas.</p> <p>FA5: Mejorar los métodos para obtener una mejor rentabilidad y productividad en las empresas.</p> <p>FA6: Adquirir conocimientos sobre bases de datos para clientes, clasificación y niveles de satisfacción.</p>	<p>DA1: Diseñar estrategias y asesorar las decisiones para poder competir con empresas de mayor tamaño.</p> <p>DA2: Mejorar la planificación largo plazo para prepararse con tiempo suficiente y disminuir las amenazas de campañas de las empresas grandes otras medianas y multinacionales.</p> <p>DA3: Mejorar los sistemas de información sobre los clientes, los registros de reclamos, los precios de los competidores y los registros de calidad, para diseñar indicadores que se vayan mejorando poco a poco para igualar la atención al cliente y para mejorar la calidad.</p> <p>DA4: Optar por capacitaciones constantes de los empleados y con ello aumentar los niveles de productividad de las empresas.</p> <p>DA5: Optar por documentar y estandarizar todos los procesos en la búsqueda de acceder a futuras certificaciones.</p> <p>DA6: Pasar de un control de la calidad a un sistema de Calidad total que se extienda a toda la empresa para volveré más competitivo.</p>

H. ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Análisis del problema

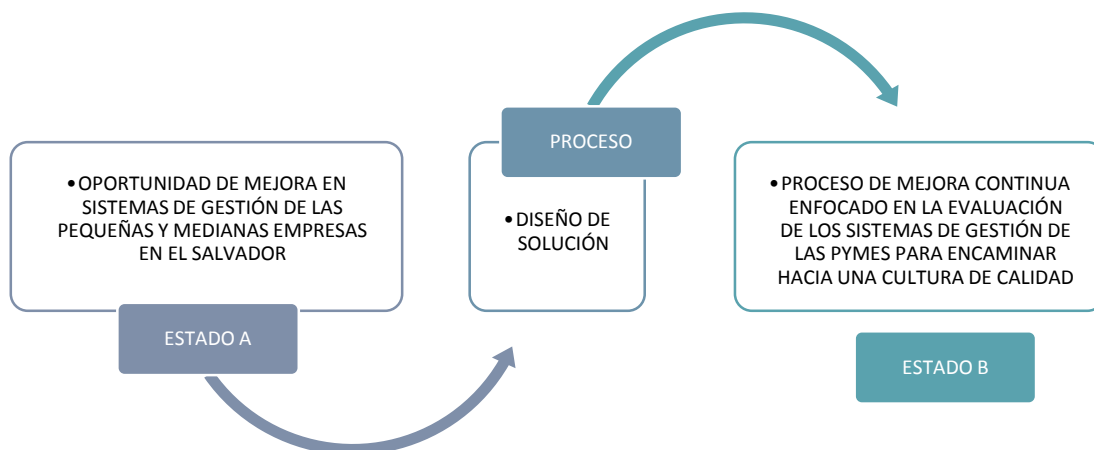
Con el propósito de obtener una mejor comprensión de los problemas identificados en el presente estudio se hace uso la técnica FODA con el propósito de definir la situación problemática real y, a partir de ahí, planificar una estrategia de solución potenciales a futuro. En la metodología de estudio se analizaron las características internas (Debilidades y Fortalezas) y las características externas (Amenazas y Oportunidades) por medio de una matriz cuadrada.

Una vez obtenidos los hallazgos en los análisis anteriores y el desarrollo del análisis FODA (diseño de estrategias FO, FA, DO, DA), es momento de asegurarnos en implementar las estrategias que lleven a sacar el máximo provecho de nuestras oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en el entorno de la propuesta de solución a la problemática. Es indispensable definir las estrategias que se deben de seguir para aprovechar todos los elementos que se identificaron en el análisis realizado mediante la técnica FODA, por tal razón a continuación se realiza la definición del problema y las estrategias a seguir.

2. Definición del problema

Luego del realizar un análisis de la situación interna y externa de las PYMES se busca determinar cuáles son las oportunidades de mejora de dichas empresas y haciendo uso del diagrama de estados se establecen las variables a considerar para identificar las problemáticas actuales que obstaculizan su adecuada implementación en la pequeña y mediana empresa.

Ilustración 38 DIAGRAMA DE ESTADO- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- **ENTRADA:** Pequeñas y Medianas Empresas no poseen un Sistema efectivo para mejorar su Gestión que permitan un incremento en la competitividad.
- **VARIABLES DE ENTRADA**
 - Requerimientos de procesos.
 - Capacidad actual de Es Calidad para aceptar empresas.
 - Estructura orgánica actual de Es Calidad.
 - Modelo de gerencia establecido en las empresas.
 - Nivel de formalización de las empresas.

- Formas actuales de planificación.
 - Disposición de adoptar un Sistema de calidad.
 - Fuentes actuales de financiamiento.
 - Formas de adquisición del financiamiento.
 - Nivel de tecnificación de la organización.
 - Problemas identificados.
 - Diagnóstico de la situación actual de las PYMES.
- **SALIDA:** Pequeñas y Medianas Empresa podrían disponer de un Sistema efectivo para mejorar su Gestión que permita un incremento en la competitividad basado en las técnicas de la ingeniería industrial.
 - **VARIABLES DE SALIDA**
 - Grado de adaptación de la propuesta a la empresa.
 - Beneficios que presenta la propuesta a la empresa.
 - Técnicas aplicadas para resolver la problemática.
 - Mejora en la calidad de las PYMES.
 - Ente gestor del modelo.
 - Personal evaluador
 - **VARIABLES DE SOLUCIÓN**
 - Problemas priorizados
 - Análisis Sistémico
 - Técnicas de calidad
 - Plan de Implementación
 - **RESTRICCIONES**
 - Propuesta dirigida a Pequeñas y Medianas empresas Salvadoreñas.
 - Marco normativo y legal que regula a las empresas en el país.
 - **CRITERIOS**
 - Flexibilidad de la solución para que pueda ser aplicada a cualquier Pequeña y Mediana Empresa.
 - Mejora de la Competitividad.
 - Confiabilidad.
 - Viabilidad de aplicación.
 - La propuesta debe operar dentro del marco legal.
 - La inversión necesaria para la implantación debe ser menos que los beneficios que esta pueda generar.
 - Optimización de recursos.
 - **USO**

El uso del producto del proyecto puede ser repetitivo en las diferentes Pequeñas y Medianas Empresas.

3. Enunciado de la oportunidad

- El diagnostico arroja como resultados concluyentes un nivel de cumplimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, analizadas en los sectores Comercio, Industria y Servicio, del 54.59% y 66.61% respectivamente con respecto a los criterios de Calidad del Modelo para una Gestión de Excelencia propuesto, es decir que existe una oportunidad de mejora del 45.41% y de 33.39% respectivamente para lograr obtener un cumplimiento al 100% de los criterios de calidad.
- El análisis en la que se desarrolla la estructura orgánica de Es Calidad, no permite desarrollar de forma eficiente un enfoque hacia las PYMES.
- Se tienen muchas buenas instituciones que apoyan directa o indirectamente a las PYMES pero se tienen de forma aislada y poco centralizada.

Sector	Calificación de calidad / Sector	Rango por pregunta	Media	Global / Sector	% / Excelencia
Pequeña Empresa					
Comercio	Global	3.22 – 7-00	517.88	545.9	<u>54.59%</u>
Industrial	Global	2.00 – 8.00	620.18		
Servicio	Global	3.85 – 7.69	568.18		
Mediana Empresa					
Comercio	Global	5.88 – 8.50	741.65	666.1	<u>66.61%</u>
Industrial	Global	5.80 – 8.60	724.79		
Servicio	Global	5.45 – 8.27	691.94		

Tomando en cuenta lo anterior, la oportunidad de mejora puede enunciarse de la siguiente manera:

¿Cómo aprovechar los diferentes recursos y servicio que brindan las instituciones públicas y privadas para el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas orientándolas a gestionar mediante la calidad para guiarlas hacia excelencia?

I. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS:

1. DISEÑO PERFIL DE EMPRESA

Luego de haber analizado el ambiente interno y externo de la pequeña y mediana empresa, por medio de la “Guía de evaluación”, con la cual pueden identificarse aquellos aspectos más representativos de las fortalezas y debilidades que en la actualidad describen a los sistemas de gestión y que para nuestro análisis se tomaran como parámetro de evaluación, de tal manera que esto permitirá determinar aquellas empresa que se encuentren por encima o debajo del promedio y la complicaciones que esto represente para participar en la postulación del Modelo propuesto.

A continuación con la información de los resultados se presenta un instrumento de evaluación que posteriormente será utilizado para determinar si una empresa postulante cuenta con el perfil mínimo necesario para realizar la evaluación con el Modelo propuesto.

METODOLOGÍA DE LLENADO

Para el llenado del formulario deberá prestar especial cuidado para completarlo de manera acertada y correcta.

1. Deberá comenzar por escribir el nombre de la organización a la cual se le realizara la evaluación, y la fecha para archivarlo de tal manera que se presente el resultado de por orden de llegada.
2. Luego pasara al llenado de la tabla donde se presenta una serie de 20 preguntas que representan las fortalezas y otras 20 preguntas consideradas como debilidades, las cuales se representan a manera de cuadro de verificación, la cual debe compararse con la información contenida en el perfil de postulación⁵⁹.
3. Finalmente al terminar con la verificación de información el responsable debe completar la casilla con su información personal y firmarla

NOTA: Para considerar que una empresa pasa la evaluación por medio del cuadro de verificación debe tener al menos el 75% de afirmaciones tanto en las fortalezas como debilidades.

⁵⁹ Guía de postulación, anexo 2 Cuestionario

Cuadro 17 INSTRUCTIVO DE VERIFICACIÓN PERFIL DE POSTULACIÓN PEQUEÑA EMPRESA

FICHA DE EVALUACIÓN POSTULACIÓN PEQUEÑA EMPRESA				
Nombre de empresa: _____				
Fecha: _____				
FORTALEZAS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Conoce cuan sostenible puede llegar a ser la organización debido a la relación que guarda con su entorno			
2	Existen variados canales de comunicación entre los empleados y el propietario.			
3	El propietario se esfuerza porque sus empleados se comprometan con la empresa y persigan los objetivos de las misma			
4	Al propietario se preocupa y le interesa la opinión de sus empleados			
5	El empleado presenta un alto nivel de compromiso con la empresa, ya que comparte sus objetivos y es fomentado debido a la facilidad de comunicación y apoyo del empresario.			
6	El propietario se preocupa por brindar a los trabajadores mejores condiciones de trabajo.			
7	El empresario se preocupa por orientar a sus empleados como un proceso de orientación o inducción a las tareas establecidas.			
8	Para la toma de decisiones dentro de la empresa se toman en consideración diferentes partes lo que permite ser más objetivo.			
9	Los métodos de gestión y de trabajo que se utilizan hasta el momento les han permitido ser exitosos.			
10	Cuentan con mecanismo de control que permite identificar oportunidades y mejorar.			
11	Sus productos satisfacen las expectativas y necesidades de los clientes			
12	Identifica claramente a su competencia y porque prefieren los clientes sus productos			

13	Brindan incentivos a sus empleados			
14	No recibe quejas de sus empleados por la falta de recursos en sus trabajo			
15	Los reclamos por el producto son bajo debido a que se considera un producto de calidad.			
16	Se tiene registro histórico de ventas y producción.			
17	Se identifica y clasifica a los clientes según sus características			
18	El propietario se preocupa por superar las debilidades de la empresa e incrementar sus fortalezas			
19	El propietario trasmite los deseos de superación y objetivos hacia los trabajadores			
20	El producto es demandado en diferentes puntos de ventas.			
DEBILIDADES				
1	No cuentan con indicadores del producto o servicio que les permite mejorar			
2	No se desarrollan actividades de esparcimiento con los empleados			
3	No verifican o controlan los procesos para garantizar la calidad en sus productos			
4	No se invierte en publicidad para mejora el posicionamiento del producto o servicio.			
5	No se controlan los desperdicios de tiempo o materia prima			
6	No se preocupa por la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías			
7	No se realizan estudios previo para el lanzamiento de los productos/servicios			
8	No cuentan con procesos estandarizados			

9	No cuenta con servicio post venta			
10	No se invierte en capacitación de los empleados			
11	No se preocupa por la evaluación y el crecimiento profesional de los empleados			
12	No se considera la condiciones de seguridad ocupacional			
13	Existe sobrecarga de trabajo para los empleados			
14	Los empleados no cuidan los recursos de la empresa			
15	No cuentan con metodología de resolución de problemas			
16	No existe un sistema que fomenta el respeto y dialogo entre compañeros y superiores			
17	No existe oportunidad de crecimiento profesional			
18	No cuentan con sistemas de gestión normalizados (ISO, OSHAS, etc.)			
19	La organización no cuenta con formas para modificar el rumbo sin afectar en gran medida el proceso planeado, si hay alzas urgentes de productos o en temporadas bajas no entrar en perdidas			
20	No se preocupa por desarrollar las habilidades especiales de los empleados			
Nombre evaluador:				

Firma responsable de evaluación				

Cuadro 18 INSTRUCTIVO DE VERIFICACIÓN PERFIL DE POSTULACIÓN MEDIANA EMPRESA

FICHA DE EVALUACIÓN POSTULACIÓN MEDIANA EMPRESA				
Nombre de empresa: _____				
Fecha: _____				
FORTALEZAS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es importante para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio			
2	El propietario incentiva a los empleados para que realicen mejor su trabajo			
3	El propietario se interesa por la relación que tiene con sus clientes y proveedores.			
4	Existe dialogo interpersonal entre el propietario y los trabajadores			
5	El propietario influye en los trabajadores para que se comprometan con la organización			
6	Se tiene un grupo de personas especializada que analiza las ideas y toma la decisión más viable para la el futuro de la organización.			
7	La organización integra a los clientes en sus planes a corto, mediano y largo plazo			
8	Tiene alto nivel de capacitación lo que facilita la rotación de personal			
9	Tomar en cuenta la opinión de los empleados permite establecer decisiones más eficaces.			
10	El propietario comparte la misión y visión de su empresa con sus empleados			
11	Cuenta con procesos y metodología para evaluar el desempeño de los trabajadores			
12	Identifica un alto compromiso de los empleados con la			
13	Cuenta con sistemas de gestión normalizados			

14	El personal presenta la motivación necesaria para optar a diferentes programas de capacitación y manejo de nuevos equipos.			
15	Cuenta con una alta fidelidad de los clientes con el producto /servicio y con la organización			
16	Cuentan con un alto grado de cumplimiento de objetivos por medio del cumplimiento de las diferentes estrategias tomadas.			
17	Presentan un buen clima laboral			
18	Se realizan análisis de desperdicios identificando medidas para reducir costos			
19	Desarrolla alianzas estratégicas			
20	Se brindan incentivos a los empleados para aumentar la motivación por su trabajo.			
DEBILIDADES				
1	No se realizan frecuentemente convivios con los empleados			
2	No se emplea el dialogo para conocer las necesidades de los empleados			
3	Se trabaja horas extra con frecuencia y existe sobrecarga de trabajo en los empleados			
4	No cuentan usualmente con planes de preventivos o de contingencia			
5	No presentan usualmente oportunidades de crecimiento profesional			
6	No se reconoce el cumplimiento de metas individuales			
7	No presentan flexibilidad en sus procesos de manera que les permita innovar			
8	La empresa no ha desarrollado el valor agregado en sus productos o servicios			

9	Usualmente el empleado no presenta satisfacción por su trabajo			
10	Sus productos y servicios no están al alcance de los clientes			
11	Usualmente se exigen garantías por productos defectuosos			
12	El propietario desconoce las debilidades de la organización a mediano plazo			
13	La publicidad utilizada hasta el momento no permite la identificación de los lugares de venta			
14	El crecimiento organizacional no se refleja en los beneficios y crecimiento del empleado			
15	Usualmente no se toma en consideración la opinión del cliente para el producto o servicio			
16	Usualmente los puestos de trabajo no cuentan con los recursos necesarios para que los empleados desarrollen sus tareas			
17	Las estrategias de ventas no han sido tan efectivas			
18	Las condiciones de seguridad ocupacional podrían mejorar			
19	La dirección no preocupa por el reconocimiento de sus empleados por su buen desempeño			
20	No se le garantiza la estabilidad en el puesto de trabajo al empleado			
Nombre evaluador:				

Firma responsable de evaluación				

2. CONCEPTUALIZACIÓN COMO SISTEMA DEL MODELO SECTORIAL PARA PYMES.

A continuación se definen las partes esenciales del sistema del modelo sectorial para PYMES.

a) Elementos

Sistema ES CALIDAD:

Tabla 31: ELEMENTOS DEL SISTEMA ES CALIDAD

<p>Entradas: Política Gubernamental Alianzas estrategias empresa privada Recursos Financieros Recurso técnico informático Estrategias de marketing Asesoría Internacional Modelo de Evaluación Profesionales capacitados Instituciones participantes Galardón y Beneficios para la empresas Retroalimentación</p>	<p>Procesos: PROCESO Difusión y Convocatoria para la participación Recepción de solicitudes e informes de postulación Revisión y evaluación de informes de postulación Decisión de postulantes seleccionados Aceptación de las organizaciones seleccionadas Visita de campo Deliberación del jurado Entrega de premio</p>
<p>Salidas: Auto diagnostico empresas participantes Empresa Galardonada Reconocimientos Nacionales e internaciones Valoración de la calidad en El Salvador (puntuación máxima) Identificación sectores más comprometidos Identificación sectores deficientes Identificación criterios claves a mejorar</p>	<p>Retroalimentación Encuestas a profesionales involucrados en el proceso de evaluación Documentación de resultados Vida útil instrumentos de evaluación utilizados Indicador comportamiento criterios claves Indicador criterios comportamiento criterios deficientes Indicador compromiso de las empresas participantes Indicador postulaciones y estrategias de marketing Factores internos y externos que influyen en la recolección de información Grado de satisfacción por beneficios otorgados Metas alcanzadas</p>
<p>Ambiente: Parámetros de Modelos Internacionales Característica políticas, Decreto ejecutivo N° 134 en El Salvador Interés de las empresas por fomentar la cultura de calidad Interés multidisciplinario por participar en el proceso de evaluación.</p>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Sistema Formación profesional:

Tabla 32 ELEMENTOS DEL SISTEMA FORMACIÓN PROFESIONAL,

<p>ENTRADA Evaluación criterios Modelo de Excelencia. Clasificación de la empresa (pequeña o mediana). Necesidad en el desarrollo de personal incrementar la productividad. Iniciativa empresarial y/o empleada por la formación. Disponibilidad tiempo y recurso financiero. Información sobre cursos de formación al alcance. Instituciones públicas y privadas promueven la formación de personal. Retroalimentación</p>	<p>PROCESO Selección de institución y programa de formación de interés. Evaluación y selección de personal Solicitar información y completar formularios de participación. Desembolso de inversión Seguimiento programa de formación. Culminación de programa.</p>
<p>SALIDA Resultados de evaluación con modelo de excelencia superior al promedio para la pequeña y mediana empresa. Personal capacitado para la formulación de estrategias empresariales. Personal capacitado para mejorar la calidad en fabricar o brindar un mejor servicio a los clientes. Fomentar la cultura de calidad y mejora continua. Personal con la iniciativa de formación continua Personal comprometido con la empresa y con su trabajo</p>	<p>RETROALIMENTACIÓN Análisis situación actual con relación al modelo de excelencia luego de la formación profesional. Número de empleados con certificado de culminación de programa de formación. Indicadores de eficiencia áreas con personal participante en programas de formación. Resultado de cumplimiento de objetivos y metas luego de la formación profesional.</p>
<p>AMBIENTE Escolaridad promedio a nivel nacional es de 6.7 grados. Leyes de formación profesional Art. 26 Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total; "de las planillas mensuales de sueldos y salarios". La participación de MIPYMES en la actividad económica del país del según el censo económico del total de 174,406 establecimientos se tiene 457,854 personas ocupadas y solo 244,256 cuentan con un salario remunerado.</p>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Sistema Instituciones Financieras:

Tabla 33: ELEMENTOS DEL SISTEMA INSTITUCIONES FINANCIERAS

<p>ENTRADA Clasificación Sectorial de las empresa Políticas Publicas Cooperación Internacional Sectores económicos más rentables Tipo de financiamiento Documentos de formalización de la empresa Antecedentes personales dueño o encargado de la empresa solicitante Resumen crediticio Plan de negocio (estados financieros proyectados, incluyendo pérdidas y ganancias, flujo de caja y un balance general) Declaración de impuestos Retroalimentación</p>	<p>PROCESO Selección de institución financiera Asesorías financiera Información sobre líneas de apoyo Determinación de monto a solicitar de financiamiento Recolectar documentación para optar al crédito Periodo de evaluación Firma de contrato y erogación del monto financiado Culminación del proceso</p>
<p>SALIDA Liquidez empresarial Compromiso financiero en periodo de tiempo establecido Tasa de interés Seguro de deuda</p>	<p>RETROALIMENTACIÓN Liquidez Informe de ventas Cuotas de pago Pronostico de producción o plan de ventas Rentabilidad empresarial</p>
<p>AMBIENTE Economía internacional Nivel de Inflación y riesgo de inversión en el país Convenios Internaciones Estrategias públicas y privadas</p>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Sistema PYMES:

Tabla 34: ELEMENTOS DEL SISTEMA PYMES

<p>Entradas: Son todos los recursos necesarios para desarrollar los procesos, procedimientos, actividades o fases en cada módulo o división interna para poder gestionar la empresa buscando el éxito empresarial y la competitividad, aquí se puede mencionar: Compromiso de la dirección en materia de apoyo al trabajo de gestión. Definición de políticas, misión, visión, metas para la toma de decisiones. Mejoras de procesos internos. Cambios de maquinarias, equipos y/o herramientas o cualquier otro tipo de recurso sea directo o indirecto en un proceso. Cambio de estándares en materias primas o materiales y demás especificaciones en general. Cambios en las condiciones operativas.</p>	<p>Proceso Los procesos los conforman los procedimientos, actividades o fases que se desarrolla en las diferentes áreas. Concientización sobre gestión empresarial. Proyección del desarrollo de la gestión empresarial. Definición de procedimientos, revisados periódicamente para que sirvan de guía en el buen desarrollo de gestión empresarial. Evaluación de la situación inicial en gestión. Establecimiento de nuevas normas, reglamentos y políticas. Planes de capacitaciones permanentes. Evaluar y reorientar equipo de gestión en función de las políticas y reglamentos vigentes. Auditorias de cumplimiento de estándares. Control total de operaciones</p>
--	--

<p>Capacitaciones y mejoramiento progresivo. Planes de acción sean estos preventivos o correctivos. Personal directo e indirecto de la empresa y su correspondiente preparación académica. Información sobre gestión en forma general (mejoras o actualizaciones) Experiencias anteriores.</p>	<p>Medición de indicadores clave de procesos. Generación de acciones correctivas y preventivas en materia de gestión. Implantación de soluciones o propuestas de mejora.</p>
<p>Salida La salida es el resultado del procesamiento, son los objetivos y metas alcanzadas en materia de gestión, de forma más específica: Compromiso con la gestión empresarial de forma institucional. Conciencia a mejorar las actividades de forma continua. Visión, misión, políticas, objetivos en materia de gestión más ambiciosos. Procesos, procedimientos, actividades y tareas nuevas o mejoradas que aportan a la gestión de la empresa (agregando valor). Medidas correctivas o preventivas implantadas. Mejoras en el desarrollo de las actividades internas y externas de la empresa. Toma efectiva de decisiones en diversos estratos. Incremento de productividad en áreas con mala gestión. Mayor respaldo para los compromisos empresariales.</p>	<p>Retroalimentación Es toda la información y controles que retroalimentan al sistema, para efectos es de mejorar las relaciones contando con un punto de referencia, y se tiene: En base a los logros cumplidos, el alcance o no de metas propuestas, generar cambios en la forma de proceder en todo el sistema , lo que implica reevaluar políticas, metas y/o mejorar las condiciones de trabajo o relaciones empresariales. Observaciones correctivas. Que ya sea consecuencia de una auditoria externa o una no conformidad, debe de brindársele reorientación para ser más efectivos. Reconocimientos y premios: para el desarrollo de personas, áreas o unidades que más se distinguieron e materia de gestión. Índices de Controles, indican la eficiencia y en relaciona un estándar. Crear estímulos para lograr un incremento de la imagen de la empresa en el medio interno (aceptabilidad).</p>
<p>Ambiente externo En general es todo aquello que afecta a la empresa en su gestión y del cual esta no tiene control. En estos tenemos: El entorno social mediante instituciones externas que influyan en la operación normal de una empresa o con la política previamente establecida de la gestión de la empresa. Aumento de los precios de materiales y recursos en general. El desarrollo de los tratados de libre comercio está forzando a operar los negocios de la forma que se instruya. Empresas que apoyen a la industria con nuevas herramientas en materia de gestión. Las variaciones en los usuarios y clientes en las empresas, los cuales son los que reciben, perciben y transmiten el resultado de la gestión Leyes Nacionales que protegen tanto al patrón como a los a salarizados Condiciones del mercado Nacional, tomando en consideración la accesibilidad a los productos y la efectividad en la gestión. Competencia internacional, exigiendo cambio de procesos ya que una nueva propuesta en gestión, obliga a tener conexión con las nuevas corrientes y filosofía.</p>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 35: ELEMENTOS DEL SISTEMA MODELO PARA PYMES

Sistema Modelo sectorial para PYMES:

<p>Entradas: Requerimiento de PYMES por un nuevo modelo enfocado en sus necesidades y expectativas. Mandato de ES CALIDAD por diseñar el nuevo modelo. Conocimiento sobre información secundaria de PYMES en El Salvador. Conocimiento sobre Modelos de Excelencia reconocidos. Conocimiento sobre aplicación de modelos sectoriales para PYMES en Latinoamérica Datos sobre instituciones financieras que pueden ayudar a las PYMES. Datos sobre instituciones técnicas que pueden asesorar a las PYMES.</p>	<p>Procesos: Recolección de información secundaria tanto de las PYMES como de los modelos más representativos del mundo. Recolección de datos sobre los resultados obtenidos en la aplicación de modelos de excelencia en PYMES de Latinoamérica. Información sobre el MSGE y la metodología que se utiliza en el para retomarla en el modelos para PYMES. Diseño de una guía de autoevaluación para conocer el nivel de calidad de las PYMES. Selección de criterios según La Carta Iberoamericana para ponderar las respuestas de la guía de autoevaluación. Diseño de una metodología para ir mejorando sistemáticamente la calidad y disminuyendo la brecha entre los resultados del diagnóstico y la excelencia del modelo.</p>
<p>Salidas: Un modelo sectorial para PYMES, basado en el MSGE y otros modelos para PYMES de Latinoamérica. Interrelación de las organizaciones de apoyo técnico, financiero, pymes y ES CALIDAD. Manual para autoevaluación de las PYMES. Diagnóstico de la situación actual de las PYMES. Identificación de la brecha actual y sus posibles causas. Manual para utilizar el modelo para ir disminuyendo la brecha identificada</p>	<p>Retroalimentación Informes enviados a Es Calidad sobre el resultado del diagnóstico en las PYMES. Envío y recibo de informes desde y hacia las instituciones técnicas y financieras sobre requerimientos de las PYMES según resultado del diagnóstico. Informes enviados y recibidos de las PYMES para saber cuan útil ha sido la autoevaluación y el diagnostico proporcionado. Informes desde las PYMES para conocer cuan entendible es el manual para reducir las brechas existentes según lo diagnosticado.</p>
<p>Ambiente: El modelo se desarrolla en un ambiente en el que muchas de las PYMES piensan que la calidad es un gasto que puede traer beneficios pero a un largo plazo, y prefieren sobrevivir de la misma manera al ver la cantidad exagerada de requerimientos que debe cumplir para lograr entrar como competidor en el MSGE, por ello se ha diseñado el modelo con las necesidades y expectativas que requieren actualmente las PYMES.</p>	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Interrelación

Actualmente los sistemas planteados están aislados, es decir no hay convenios directos entre las organizaciones para ayudar a las PYMES, es ahí donde el modelo se vuelve el centro de del macrosistema que se está proponiendo ya mediante los requerimientos recibidos de ES CALIDAD y las PYMES y además de la información sobre financiamiento y asesorías técnicas brindadas por instituciones tanto públicas como privadas en el país.

Se proponen convenios que no violen las normativas institucionales y que sean de beneficio a todos los sistemas.

La interrelación comienza cuando el sistema PYMES envía requerimientos a ES CALIDAD sobre el actual MSGE, ya que después de unos intentos de querer entrar al modelo, las PYMES se han dado cuenta que los estatutos mostrados en el modelo no podrán ser alcanzado fácilmente por las grandes empresas y mucho menos por las pequeñas, así que se hace la sugerencia de diseñar un modelo más acorde a las necesidades y capacidades actuales de las PYMES.

ES CALIDAD contacta un grupo de egresados de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador para hacer ese diseño todos los universos están conectados entre sí, tanto por entradas, salidas, retroalimentación de procesos y ambiente en general, pero a continuación se definen con mayor claridad.

c) Agentes

ES CALIDAD

- 1- Subsecretaria de la presidencia.
- 2- Personal dirigente de ES CALIDAD: Lic. Remberto Cabrera, Ing. Gabriela Bolaños, Lic Jessica Saravia.
- 3- Personal actual que trabajará como evaluadores del modelo
- 4- Personal actual que trabajará como jurado calificador.
- 5- Conjunto de personas colaboradoras y procesadores de datos de ES CALIDAD.

INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Dirigentes de CAMARASAL: Presidente Javier Steiner

Dirigentes de INSAFORP: Presidente Lic. Ricardo F.J. Montenegro P.

Dirigentes de CONAMYPE: Raquel Cubías, Jefa de Calidad, Innovación y Tecnología

INSTITUCIONES FINANCIERAS

FONDEPRO: Verónica Maceda Gerente MIPYMES.

FDE: Personal de Bandedal encargado del manejo del Fondo de Desarrollo.

BMI: Personal de Bandedal encargado del manejo del Fondo del Banco Multisectorial.

BANDESAL: Presidenta Lic. Mélida Mancía Alemán.

PYMES

Sectores productivos de la pequeña y mediana empresa, entre ellos los sectores grandes Industria, Comercio y Servicios.

MODELO

Los agentes en el modelo son los diseñadores, la ayuda de otros modelos sectoriales en Latinoamérica y los asesores de la tesis que se está realizando.

d) Beneficiarios

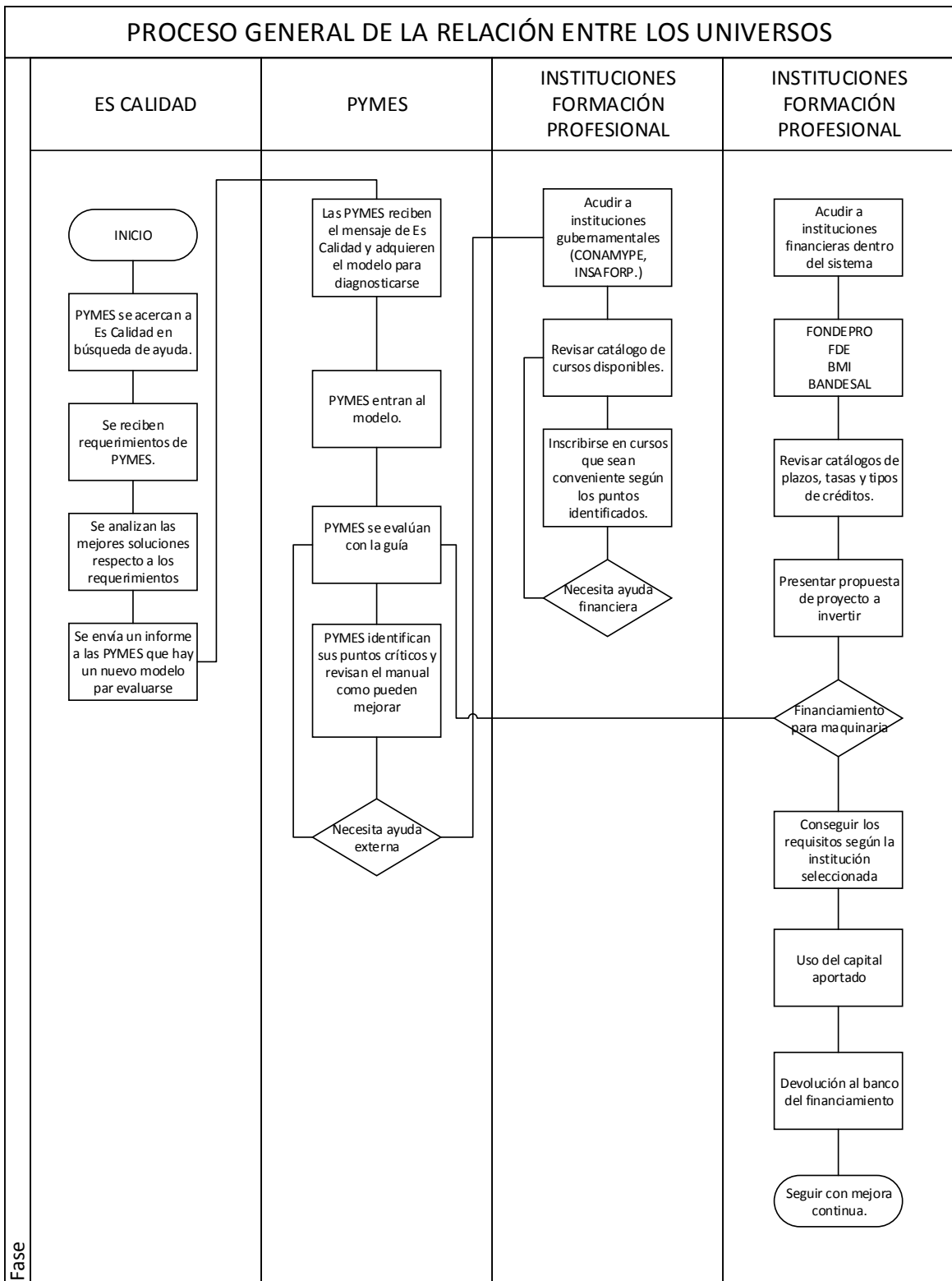
Los beneficiarios principales del modelo se detallan a continuación:

- 1- PYMES de El Salvador:
Las PYMES han pedido ayuda y como resultado se ha generado el presente modelo que ayudará a darles metodologías sistemáticas para mejorar el nivel de calidad actual que manejan.
- 2- Clientes de productos y servicios brindado por las PYMES:
A medida que la atención a los clientes, los productos y servicios se adapten a las exigencias de los clientes, la satisfacción de los clientes irá creciendo y mejorando la calidad de vida que se maneja actualmente.
- 3- Las instituciones relacionadas:
El modelo contempla el diseño de un sistema de información institucional, para que se lleve el control de la aplicación correcta de las soluciones que se presentan, haciendo que la relación entre las instituciones se vuelva integral y fluida.
- 4- A la imagen del país:
Si las PYMES que son una gran cantidad de empresas que aportan al PIB mejoran, toda la sociedad sentirá esa mejora, si la calidad crece lo suficiente, los productos y algún tipo de servicio pueden exportarse o puede que las personas del exterior vengan solo para tener esa experiencia, lo que cambiaría la imagen del país, de un lugar violento a un lugar de buena calidad.

e) Proceso

Luego de conocer los sistemas, sus elementos, sus agentes y la interrelación que existe entre cada una, se puede mencionar en forma general los procesos que

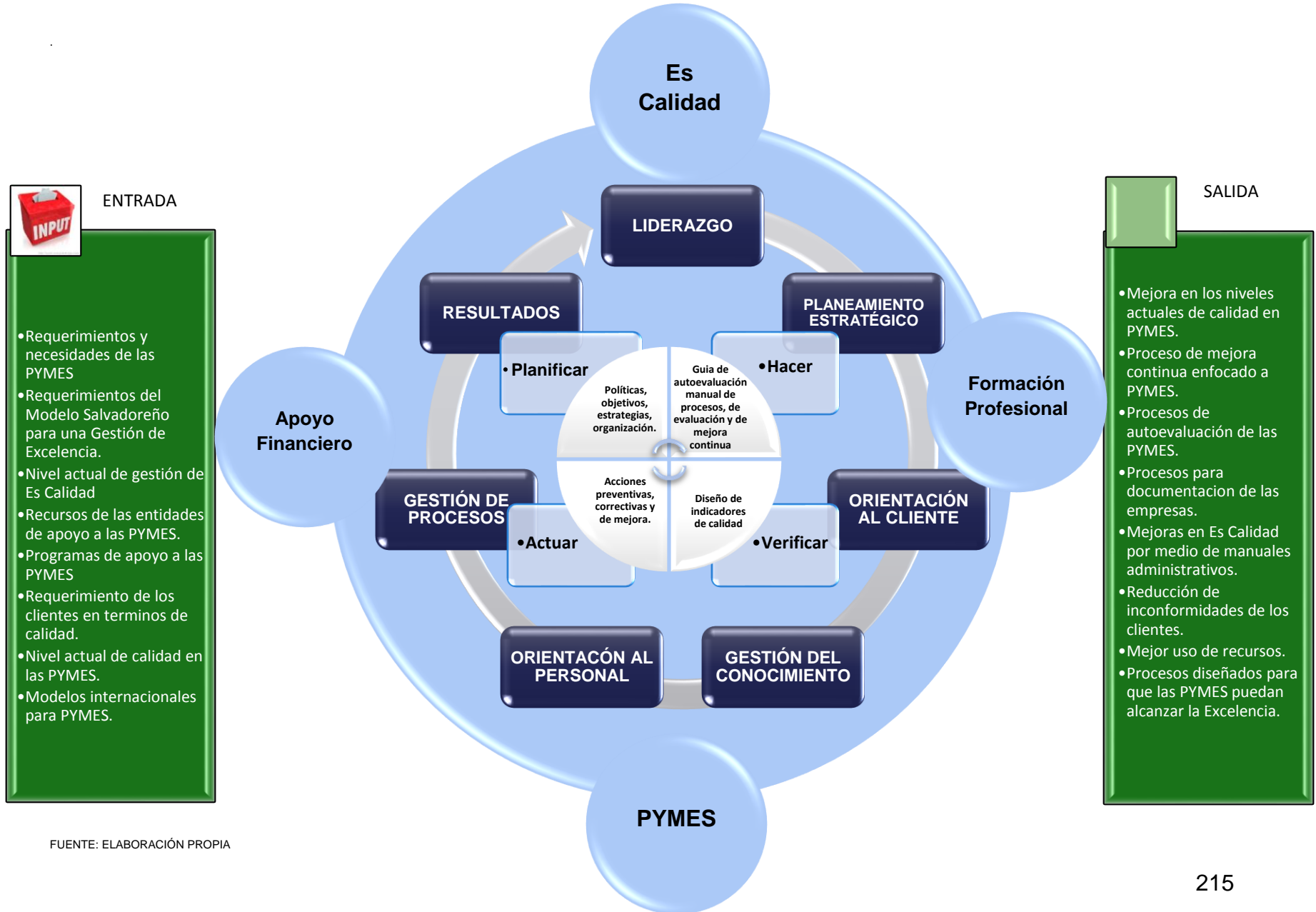
Ilustración 39: RELACIÓN ENTRE CADA SISTEMA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

f) Diagrama integrado de los sistemas del modelo.

Ilustración 40: MACRO SISTEMA INTEGRADO CON TODAS SUS RELACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

g) Conceptualización diseño de proceso para mejorar la calidad en las pymes

Como se ha mencionado anteriormente en el documento, las PYMES tienen diversidad de fortalezas y oportunidades, algunas respecto a las funciones propias de la estructura organizativa, otras que involucran las relaciones con los proveedores, clientes y demás entes involucrados en el ambiente en el que se desenvuelven.

Respecto a la información resultante de las fuentes primarias, por medio de la evaluación de los 7 criterios del Modelo de excelencia propuesto los aspectos en los que debe enfatizarse las estrategias para mejorar y fortalecer la calidad en las PYMES son: gestión del conocimiento, gestión de procesos, gestión de personal y resultados.

Enfatizar los esfuerzos en dichos aspectos es de vital importancia pero no debe dejarse de lado los demás criterios involucrados ya que si se busca encaminar a las PYMES a una cultura de calidad debe hacerse de forma integrada.

Por lo tanto la fase de diseño de la investigación involucra determinar el proceso que debe llevarse a cabo para alcanzar las metas, objetivos y disminuir la brecha identificada con respecto al modelo.

Se presenta a continuación el proceso que involucrara cada una de las etapas para llevar a cabo las estrategias enunciadas según las oportunidades de mejora que se obtuvieron de resultado del diagnóstico actual, de tal manera que permita establecer un ciclo de mejora continua encaminando a las PYMES en búsqueda de la excelencia.

h) Relación entre enfoque de sistema y enfoque de procesos.

La adopción de un sistema de la calidad es una decisión estratégica que puede ayudar a mejorar el desempeño global del sistema y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible a las organizaciones que los adopten.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia en el logro de resultados previstos. El enfoque de procesos permite controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global del sistema.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con políticas de calidad y la dirección estratégica que tenga el sistema. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

El enfoque de procesos permite planificar procesos y sus interacciones. El ciclo PHVA permite asegurar de que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. El pensamiento basado en riesgos permite determinar los factores que podrían causar que los procesos y el sistema de gestión de la calidad se desvíen de los

resultados planificados para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

La aplicación del enfoque a procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado
- El logro del desempeño eficaz del proceso
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

Luego de haber analizado el modelo como un sistema global, se utilizará el enfoque de procesos para identificar las oportunidades de mejora que se diseñarán posteriormente para lograr fortalecer las PYMES.

3. CONCEPTUALIZACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA

A continuación se presentan los principales hallazgos que inciden en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora identificadas mediante el FODA realizado.

Tabla 36: OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.

	C	ELEMENTO DE INCIDENCIA	ELEMENTO DE INGENIERÍA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
Procesos Estratégicos	L PE EC	Flujo de comunicación, asignación de nuevas tareas, toma de decisiones, estrategias futuras, Flujo de información, incentivos laborales, relación cliente-proveedores, visión de empresa, comportamiento y registro de ventas, gastos e ingresos, publicidad, Garantías.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Organización y métodos. • Contabilidad y Costos. <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas. • Ingeniería Económica. • Estrategias de mercado. • Administración de las relaciones de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Estratificación. • Gestión de Stock. • Causa-Efecto. <ul style="list-style-type: none"> • Pareto. • Gráficos de control. <ul style="list-style-type: none"> • 5s. • Programación lineal. • Controles de procesos. <ul style="list-style-type: none"> • Layouts. • Diagrama de hilos. • Estudio de métodos. <ul style="list-style-type: none"> • Simulación. • Finanzas. • Medida del trabajo. • Estudio de métodos. • Estudio del trabajo. • Balance de líneas. • Diagrama Hombre-Máquina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del trabajo. • Mejoramiento sistemático de la calidad de RRHH. <ul style="list-style-type: none"> • Distribución eficiente. • Mejorar toma de decisiones. • Obtener calidad al inicio del proceso. • Proveer MP de calidad y cantidad en los tiempos oportunos. • Condiciones flexibles para la operación. 	DO1, FO1, FO2, FO3, DO6, DO7, FA1, DA1, DA2, DA5, FA3
Procesos Operativos	GP RE	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios. • Calidad de productos y servicios. • Indicadores de calidad. • Producto defectuoso. <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones. • Producción de bienes. • Expansión de empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de desperdicios. • Aumentar clientes satisfechos. • Niveles de producción óptimos. • Distribución óptima de recursos. • Estandarización de la calidad. • Aumento de conocimiento del personal. • Distribución adecuada de los recursos. • Eficiencia de utilización de recursos. 	DO2, DO3, DO4, FO4, FO6, FO7, DA4, FA2
Procesos de Apoyo	GC EP	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del personal. • Proceso de contratación. <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral. • Puestos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Salarios 		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en puestos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Excelente clima laboral. • Satisfacción con salario. • Tiempos de producción óptimos. • Estandarización del trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Distribución eficiente. 	FO5, DO5, FA5, DA6, FA4

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con base al FODA; a los sistemas descritos y a los elementos de mejora identificados anteriormente, se presenta la conceptualización del diseño para las PYMES, dentro del cual se establecen los pasos generales del ciclo de mejora continua para PYMES, así como también la metodología para que puedan aprender a identificar sus oportunidades, la relación que se establecen para generar alianzas tanto con instituciones de apoyo hacia la formación profesional y el financiamiento y cómo será el proceso de certificación que hace constar ante cualquier otra institución sobre la participación de las PYMES en el modelo y los avances que han tenido en términos de calidad.

Aunque las pequeñas y las medianas empresa no tengan exactamente los mismos problemas ni estén al mismo nivel, la secuencia anteriormente planteada de mejora continua es válida para cualquiera de ella, por eso se plantean a continuación algunas estrategias importantes que se deben seguir para lograr la excelencia dentro de este modelo y en la vida empresarial en general.

- 1º Concientizar a los altos mando sobre la importancia de la calidad en la empresa. Por medio del diagnóstico con la guía de evaluación se pueden corroborar cuales son los puntos críticos que deben ser tratados con mayor urgencia. La alta dirigencia puede acercarse a muchas de las instituciones antes mencionadas, para optar por asesorías sobre formación profesional en: administración, calidad, mercadeo y ventas, recursos humanos, informática y tecnología, capacitaciones, asistencias técnicas, asesoría de trámites empresariales, formalización etc, con el fin de empezar con una cultura de calidad y de enfoque a procesos, a clientes y a personal.
- 2º Mejorar los procesos, las capacitaciones y el ambiente laboral, optando por las instituciones como CAMARASAL e INSAFORD y más específicamente con las pequeñas empresas en CONAMYPE ya que las capacitaciones son muy económicas o gratis y eso ayudará en gran medida a una mejor producción y servicios, además de tomar conocimientos teóricos sobre mercadeo y atención al clientes que se transformaran en bienestar para los clientes y atracción para nuevos.
- 3º En esta estrategia se buscan membresía en ASI Y CAMARASAL con la que se obtienen los beneficios de capacitaciones que se ofrecen ahí además de conocer empresas con las que se pueden asociar, conocer nuevos proveedores, clientes o comerciantes, sobre todo conocer las experiencias de los otros agremiados que puedan utilizarse para el desarrollo de la productividad empresarial.
- 4º La cuarta estrategia es mejorar los procesos y los medios de producción mediante ayuda económica y asesoría financiera en las instituciones financieras como BANDESAL, FONDEPRO, BMI Y FDE, las tasas en estas instituciones son las más bajas del mercado, en el caso de ser para mejoramiento sobre innovación, desarrollo energético y ambiental son gratis si se presentan los resultados obtenidos.
- 5º Todas las estrategias anteriores deben ser utilizadas con el método de mejora continua, es decir, no se puede mejorar todo de una sola vez, sino debe hacerse poco a poco, con el fin de llegar a esta última estrategia que es poner todo el empeño en la calidad para obtener mejor rentabilidad y productividad, para entrar en la categoría de excelencia según este modelo y poder ir hacia la ONS e intentar ingresar algún sistema de gestión de los más famosos en los últimos años (ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000, BPM, OHSAS 18000 etc.) u optar directamente en la participación en el MSGE de Es Calidad, con el fin no solo de ganar el galardón, sino de medir el nivel de calidad en términos mundiales.

VII. PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

La solución a la problemática se aborda de dos maneras, a continuación se detallan cada una de ellas:

1- Diseño de un sistema administrativo que gestione a las PYMES y los grupos de apoyo:

Muchas veces, las organizaciones, empresas, cooperativas, PYMES, grandes empresas etc. han recolectado un conjunto de procedimientos, normativas, lineamientos y muchos recursos para tener una documentación apropiada, que haga constar ante auditorias y otras empresas, que la empresa está formalizada y que es seria, pero se han olvidado de crear un ente que regule y gestione la correcta aplicación de todos esos escritos.

Dependiendo de la complejidad de la organización, se puede tener un departamento, una división, una junta, un grupo de personas, un encargado etc. de gestionar el cumplimiento de los procedimientos.

Es por ello que una de las propuestas es diseñar un conjunto de herramientas que sirvan directamente al ente rector del modelo, pero además de eso, proponer un ente interno que se mantenga encargado de todas las regulaciones y modificaciones que se deban seguir para la implementación de este modelo, es por ello que se propone una división dentro del área del Premio Salvadoreño para una Gestión de Excelencia.

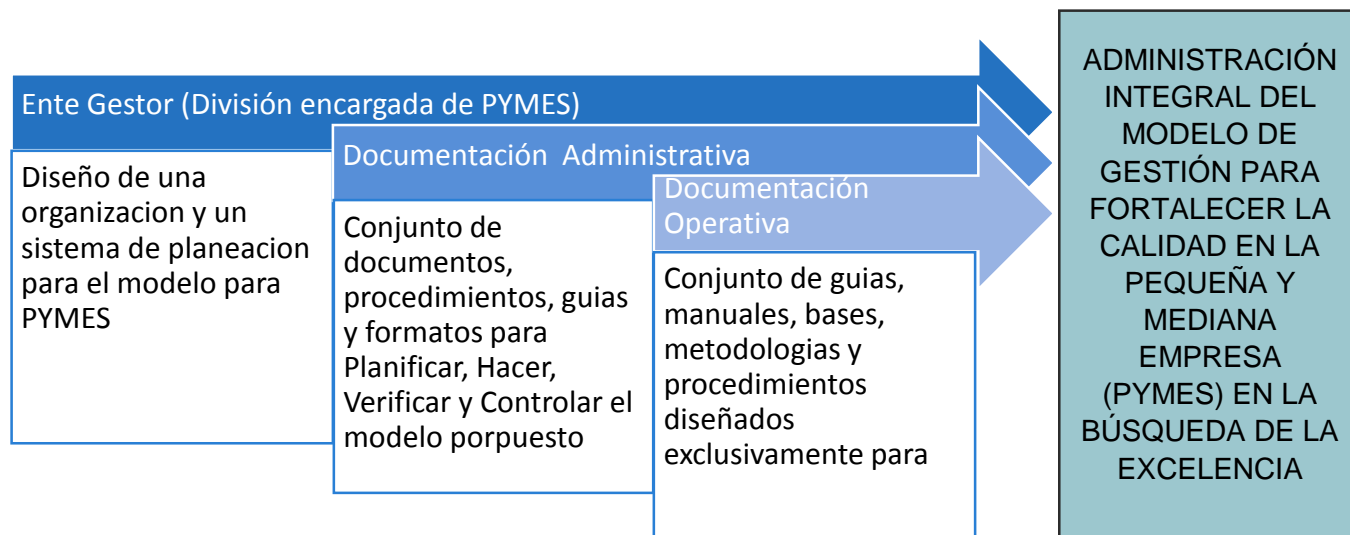
2- Diseño de procedimientos, bases, normativas, aserías y metodologías a seguir por las PYMES para lograr una mejoría en la gestión integral de su calidad.

Por otro lado, un ente diseñado para gestionar la calidad y los procedimientos, que no tenga la información, documentos, procedimientos y la formalización necesaria que de un rumbo fijo hacia los objetivos planteados, no puede cumplir con sus obligaciones ni garantizar que se mejore nada, ya que lo que no puede ser medido, no puede ser mejorado.

Es por ello que la otra parte importante de la propuesta es diseñar un conjunto de manuales, guías, metodologías y bases, que permitan tanto el ente gestor como las PYMES participantes en el modelo, tener líneas de acción para lograr el objetivo de mejorar en el nivel actual de calidad presentado.

A continuación se presenta un diagrama con la propuesta sintetizada.

Ilustración 41 SÍNTESIS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La problemática identificada se define de la siguiente manera:

¿Cómo aprovechar los diferentes recursos y servicio que brindan las instituciones públicas y privadas para el desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas orientándolas a gestionar mediante la calidad para guiarlas hacia excelencia?

Por lo cual, la primera parte de la solución viene enmarcada bajo el diseño de un sistema de gestión que realice la evaluación y diagnóstico de la pequeña y mediana empresa basado en el Modelo de Excelencia de ES CALIDAD pero que esté sujeto a la realidad actual de estas y que permita identificar las oportunidades de mejora por medio de la cuantificación de brechas, presentando soluciones a ellas a través de la realización de proyectos y programas que son proporcionadas por instituciones externas que se preocupan por el desarrollo empresarial.

Una estructura organizativa que siga el modelo de gestión por proceso es la alternativa que mayor se adapta al ritmo y tipo de servicio que se busca ofrecer.

A continuación se presenta un cuadro informativo en el que se describe las características principales de un sistema de gestión por procesos:

Cuadro 19 ELEMENTOS ESTRATÉGICO Y DE ACTUACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		ACTUACIÓN	
Estructura organizativa	Sistemática/ Interconectada	Orientación a la tarea	Orientado al cliente
Actuación	Externa y abierta	El trabajo	El proceso
Recurso principal	Conocimiento	Orientación colaborativa	Trabajar en equipo
Proyección de RR.HH.	Profesionales	Pregunta frente a un problema	¿Qué permitió el error?
Dirección	Auto-gerencia	¿Qué se evalúa?	El proceso
Compensación	Realización propia	¿Dónde se ve el problema?	El proceso tiene problema
Actitud RR.HH.	Generar valor	Solución del problema	Mejorar el proceso
Actitud dominante	Liderazgo	¿Qué son las personas?	Talento humano
Control ejercido	Autocontrol		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuadro 20 ELEMENTOS GESTIÓN POR PROCESOS

ELEMENTOS	GESTIÓN POR PROCESOS
Unidad de Trabajo	Equipo
Figura Clave	Propietario del proceso
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> – Excelencia en la respuesta a los requerimientos del mercado. – Comunicación y colaboración mejorada entre diferentes tareas funcionales. – Medidas de desempeño alineadas con los objetivos del proceso. – Cumplimiento de objetivos estratégicos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> – Duplicación de la experiencia funcional. – Inconsistencia del desempeño funcional entre procesos. – Complejidad operacional incrementada.
Valor estratégico	– Estrategia de diferenciación

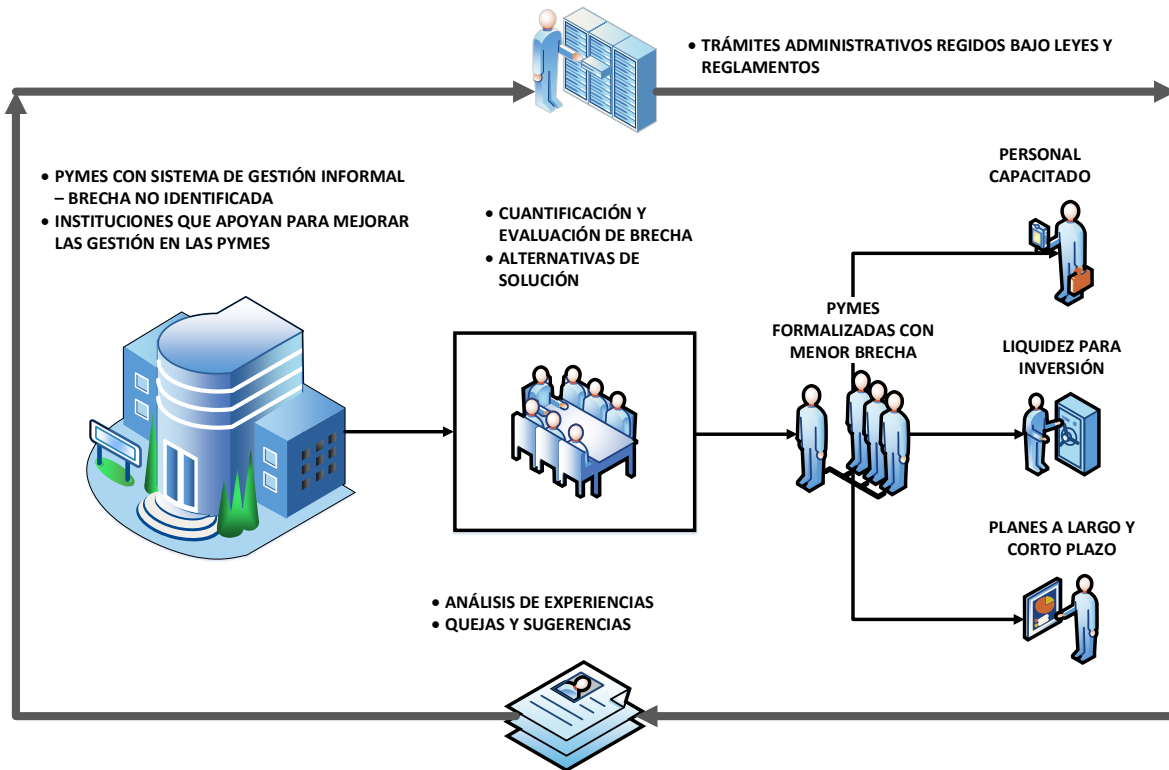
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A. CARACTERIZACIÓN DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN

La conceptualización del diseño, permite identificar los pilares fundamentales y comprender como se interrelacionan sus elementos, para lograr la mejora continua del mismo.

Partiendo de las características básicas que describe un sistema, se representa a continuación la estructura representativa.

Ilustración 42 SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO BÁSICO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El proceso general describe que en primer lugar, se recibe a sus clientes de las pequeñas y medianas empresas de todo el país, cuantifica y evalúa las brechas de los actuales sistemas de gestión y presenta alternativas de solución, rodeados de una serie de trámites administrativos, que están regidos bajo leyes y reglamentos, toda esta serie de procesos tienen el principal resultado formalizar los sistemas de gestión informales y disminuir las brechas identificadas, logrando que las empresas cuenten con personal capacitado, liquidez para mayor inversión y planes a largo y corto plazo que les permitan volverse más competitivas.

1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA PROPUESTO

Como todo diseño, este tiene sus características particulares, las cuales en algunos casos se pueden identificar fácilmente y en otros es necesario analizar un poco más.

A continuación se identifican las características del presente diseño Sistema de Gestión:

- *Aplicación a la Gestión Pública:* El Sistema de Gestión es aplicable a una estructura organizativas dependiente de la Oficina Administrativa del Premio Salvadoreño a la Calidad, que a su vez es dependiente de la Sub Secretaria de Gobernación es decir, aplicable a una institución de carácter público.
- *No Replicable:* La conceptualización del diseño no puede ser utilizado por otra dependencia fuera de la estructura organizativa de ES CALIDAD.
- *Flexible:* La conceptualización del diseño del presente Sistema de Gestión, tiene la facilidad de ser adecuado a las necesidades específicas y renovado de acuerdo a los requerimientos que surjan con el tiempo, así mismo reformas que pudiesen existir en las Leyes y reglamentos de ES CALIDAD o Normas y Modelos Internacionales.
- *De fácil entendimiento:* La conceptualización del diseño logra explicar de una forma clara, los aspectos que componen a cada uno de los pilares del Sistema de Gestión.
- *Esquemático:* La conceptualización del diseño, tiene la facilidad de ser sintetizado de manera práctica y sencilla, lo que permite entender de manera rápida la relación de los aspectos.
- *Basado en la situación actual de los Sistemas de Gestión de las PYMES:* La conceptualización del diseño fue elaborada después de un previo diagnóstico de los que se retomaron necesidades y oportunidades de mejora identificadas en la misma.
- *Enfocado en la Mejora Continua:* El Sistema de Gestión tendrá la capacidad para buscar optimizar los procesos, de forma tal que busque mejorar continuamente los resultados en base a las necesidades de las pequeñas y mediana empresa, como ES CALIDAD y las Instituciones de apoyo para mejorar la gestión.
- *Orientado a los clientes internos y externos:* En la conceptualización del diseño se identifican tanto los clientes internos como externos lo cual permite entender que busca la satisfacción de los mismos.
- *Enfocado a la Calidad:* La conceptualización del diseño ofrece un sistema de gestión que permitirá a la División de Evaluación Sistema de Gestión PYMES realizar los procesos, procedimientos y actividades orientados en brindar a los clientes un servicio de calidad.

Partiendo del sistema básico y del problema identificado⁶⁰ en la Gestión de las Pequeñas y Medianas empresas el cual es:

A continuación se describe la estructura organizativa encargada de gestionar los procesos que involucran la evaluación de la pequeña y mediana empresa. De igual forma se hace uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral para desarrollar las estrategias que permitirán abordar la problemática identificada.

⁶⁰ Descripción enunciado de oportunidad página 3.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

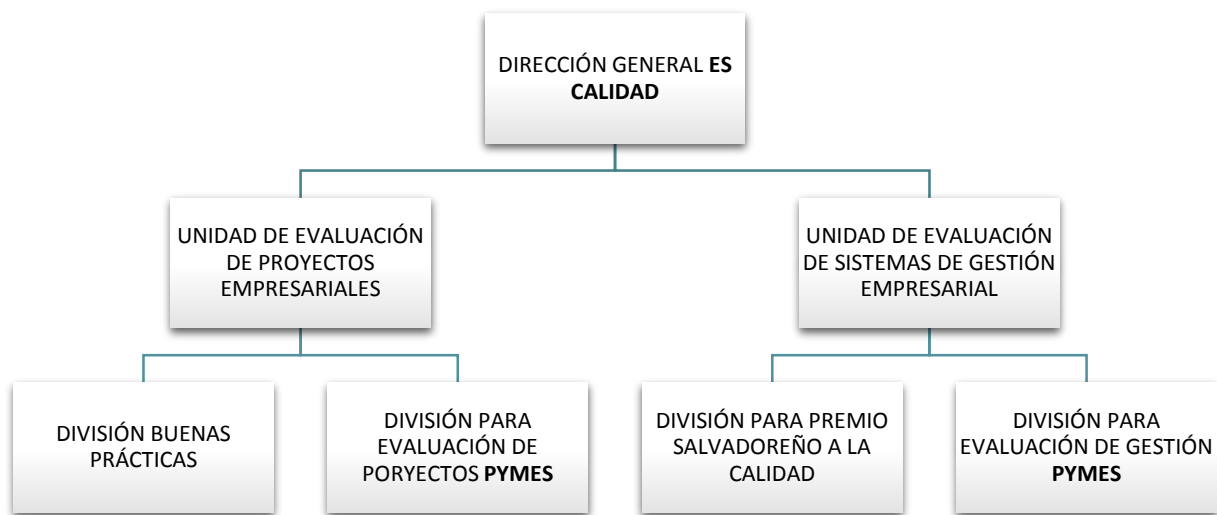
Actualmente el ES CALIDAD Oficina de Administración del Premio, no cuenta con una estructura organizacional definida. En base a las entrevistas realizadas y reuniones informativas como apoyo al estudio, se define la agrupación de las unidades que conforman la estructura organizativa como la siguiente:

Base de agrupamiento:

- Agrupamiento de mercado: Son constituidos para brindar una mejor atención al mercado (consumidores)
 - Por cliente
- Agrupamientos funcionales: Son utilizados para facilitar la gestión interna de la organización.
 - Por funciones y procesos de trabajo

Las anteriores bases de agrupamiento definen la propuesta de estructura organizativa de ES CALIDAD considerando los servicios prestados.

Ilustración 43 MACRO ORGANIZACIÓN POR CLIENTE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El trabajo de grado se centra en la gestión que llevara a cabo la **DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES**⁶¹, la cual contara con una estructura organizativa funcional.

⁶¹ La información en mayor profundidad sobre la estructura organizativa y las atribuciones de cada una de las áreas y personal se encuentran descritas en *El Manual de Organización y Funciones*.

Ilustración 44 DIVISIÓN MODELO DE EXCELENCIA PYMES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El Premio Salvadoreño a la Calidad es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del país; el cual debe ser comprobado y respaldado conforme a los parámetros establecidos en el Modelo para una Gestión de Excelencia.

El Modelo muestra los criterios a seguir para identificar las brechas entre el desempeño actual de una organización y las mejores prácticas reconocidas internacionalmente como excelentes.

El adoptar el modelo como una guía, orienta a las organizaciones hacia un esfuerzo sistemático, integral y sostenido para el logro de las metas y objetivos establecidos, mediante la armonización de los factores internos y externos, claves de un desempeño ejemplar.

A continuación se realiza una evaluación de los elementos estratégicos de la Oficina de Administración del Premio.

1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Para el análisis de la misión y visión de ES CALIDAD-OFICINA ADMINISTRATIVA DEL PREMIO se realiza con un cuestionario de análisis según Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) y La Guía para realizar misión y visión exitosa.

- MISIÓN

“Somos una institución que promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de Excelencia que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas para potenciar la gobernabilidad democrática”.

Cuadro 21 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS "MISIÓN" ES CALIDAD

ELEMENTO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SI	NO	COMENTARIO
CLIENTES	¿Quiénes son los clientes de ES CALIDAD?	X		No distingue entre sectores, tamaño de empresa, razón social, etc. y sobre todo no reconoce a las instituciones que son clientes internos y externos.
SERVICIO	¿Cuáles son los principales servicios de ES CALIDAD?	X		Especifica el principal servicio que promueve
MERCADO	¿Dónde compite ES CALIDAD?	X		En la rama de la mejora de la gestión de calidad
TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial en ES CALIDAD?		X	No menciona los medios tecnológicos que utiliza y la importancia de los mismos
OBJETIVOS ECONÓMICOS	¿Trata ES CALIDAD de alcanzar objetivos económicos? ¿Tiene fines de lucro?		X	No aclara que es una organización sin objetivos económicos, se sujeta a la relación natural que distingue por ser una dependencia de la secretaría de gobernación
VALORES, FILOSOFÍA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales en ES CALIDAD?	X		Su filosofía es que las organizaciones conozcan y adopten una cultura de calidad
COMPETENCIA DISTINTIVA	¿Cuál es la competencia distintiva de ES CALIDAD o su principal ventaja competitiva?		X	No se resalta una ventaja competitiva
SENSIBILIDAD SOCIAL	¿Se preocupa ES CALIDAD por asuntos sociales, comunitarios, ambientales?	X		Se menciona que busca potenciar la gobernabilidad democrática por medio del desarrollo organizacional
INTERÉS POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso en ES CALIDAD?		X	No hace mención de los empleados
CONCEPTO DE SI MISMO	¿Cómo se ve así mismo?	X		Se ve como una institución que promueve la cultura de calidad
CALIDAD INSPIRADORA	¿Tiene conciencia hacia la calidad?		X	Aunque es una institución que reconoce la importancia de la calidad en la gestión no lo practican al momento de brindar su servicio.
Puntuación (%)		55%	45%	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- VISION62




“Ser referente en modelos de Excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador”.

Cuadro 22 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS "VISIÓN" ES CALIDAD

PREGUNTA DE EVALUACIÓN	SI	NO	COMENTARIO
En el futuro ¿Cómo se quiere ver?	X		Inicia con un verbo en infinitivo, que describe de manera amplia lo que se quiere realizar en el futuro.
En el futuro ¿Cómo quiere que lo vean los clientes	X		Menciona que quiere ser referente para las instituciones públicas y empresa privadas
En el futuro ¿Cómo quiere que lo vea el personal?		X	No demuestra cómo quiere que lo vea el personal interno de ES CALIDAD
En el futuro ¿Cómo quiere que lo vea la ciudadanía en general?		X	No menciona como desea que lo vea la ciudadanía en general
En el futuro ¿Qué pasa con los factores críticos de éxito?	X		Se puntualiza como factores de éxito incrementar la competitividad de las instituciones públicas y la empresa privadas
En el futuro, ¿Qué pasa con los valores?		X	No se visualiza la fortaleza de los valores
Puntuación (%)	50%	50%	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- VALORES

VALOR	COMENTARIO
LEALTAD	Se debe ser una institución que en todo lo posible busque solucionar los problemas en los diferentes sectores empresariales.
NO ES IMPORTANTE	 MUY IMPORTANTE
CONFIDENCIALIDAD	Los clientes son lo más importante, resguardar la información confidencial de las instituciones evaluadas se encuentra plasmado en la políticas
NO ES IMPORTANTE	 MUY IMPORTANTE
INTEGRIDAD	Garantizar la integridad del personal involucrado en las evaluaciones de tal manera que se presente de una manera verídica la información recolectada
NO ES IMPORTANTE	 MUY IMPORTANTE

⁶² Consultar: MISIÓN Y VISIÓN “ES CALIDAD”, sitio web disponible: Disponible: <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/misión-y-visión/>, Fecha: 17.09.2016.

EXCELENCIA	Tiene que cuidar la buena imagen que cuenta con procesos internacionales y estandarizados que permiten identificar problemas	
NO ES IMPORTANTE	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	MUY IMPORTANTE
RESPETO	Respeto sobre el criterio profesional que cada uno de los involucrados en el proceso de evaluación tienen, como también sobre la forma de gestión de las empresas	
NO ES IMPORTANTE	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	MUY IMPORTANTE
RESPONSABILIDAD	Debe verse como una organización de alta calidad que brinda resultados en el tiempo establecido y por medio de los recursos planificados.	
NO ES IMPORTANTE	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	MUY IMPORTANTE

FUENTE: JOSSEY- BASS PUBLISHERS, SAN FRANCISCO. DE MORRISEY ON PLANNING A GUIDE TO STRATEGIE THINKING, POR GEORGE L. MORRISEY.

ANÁLISIS DE LOS PROPÓSITOS Y LOS OBJETIVOS ORGANIZATIVOS

De acuerdo a las evaluaciones de la ES CALIDAD- Oficina Administrativa del Premio, esta presenta deficiencias en la implementación de tecnología, al ir de la mano con la herramienta de evaluación podría convertirse en una fortaleza para lograr brindar un mejor servicio de manera eficiente y sistematizada.

No se menciona la ventaja que representa como guía de evaluación sobre otros instrumentos, no se especifica porque las empresas deberían optar por el Modelo y no por Normas o Certificaciones que se encuentran en el medio, además olvida mencionar cuáles son los beneficios adicionales que esta presenta.

La oficina carece de un perfil institucional sobre el tipo de empresa que puede utilizar como guía de gestión, la clasificación de clientes podría contribuir a brindar un mejor servicio y orientar mejora a las empresas en la toma de decisión sobre la futura inversión.

Uno de los pilares fundamentales es el aporte multidisciplinario de los profesionales que se involucran como evaluadores, este aspecto no se resalta en ninguno de los elementos de planificación, al estar relacionados directamente con el modelo y con el sistema de evaluación, contribuye a su crecimiento profesional, obteniendo así un grado de especialización en el tema.

De igual manera es importante destacar el perfil que deben cumplir las personas que se involucran en el sistema ya que esto permite garantizar que los valores que se promueven sean representativos de cada uno de ellos y en conjunto de la organización.

D. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. FORMULACIÓN LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas constituyen los grandes pilares para el desarrollo del sistema de gestión propuesto, identifican los retos a los que la institución se enfrenta, definen su posicionamiento ante el futuro, para ordenar su desarrollo en grandes áreas, y aseguran la coherencia entre la misión y la visión.

El análisis de líneas estratégicas se relaciona con los objetivos estratégicos planteados por la institución en dependencia al Premio Salvadoreño a la Calidad y sirven de base como el análisis preliminar formulado por ES CALIDAD sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, envueltas en el ambiente interno y externo, de la institución.

Los objetivos que tienen mayor relación con el sistema de gestión propuesto y responden a sus necesidades son los que aparecen sombreados en el siguiente cuadro los que no se han utilizado han sido descartadas, debido alcance del proyecto y la relación que tiene con el mismo.

Cuadro 23 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. Promover una cultura de calidad y buen desempeño en las organizaciones públicas y privadas, a fin de elevar la calidad de vida de los salvadoreños
2. Promover la gestión integral de la calidad y la mejora de los servicios y productos en las organizaciones públicas y privadas, a través de la implementación del Modelo para una Gestión de Excelencia.
3. Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en el proceso de elevar la calidad en la gestión de los servicios y productos.
4. Propiciar una cultura de autoevaluación como un instrumento para el desarrollo de las organizaciones públicas y privadas, enfocada hacia el logro de los resultados y a la satisfacción de expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes y usuarios
5. Fomentar la mejora de la productividad y competitividad de los sectores económicos al incrementar la eficiencia de los procesos, brindando productos y servicios de calidad para los salvadoreños
6. Reconocer públicamente a las organizaciones postulantes que demuestren haber implementado exitosamente el Modelo para una Gestión de Excelencia.
7. Promover el Intercambio de experiencias entre las organizaciones con una aplicación exitosa del Modelo para una Gestión de Excelencia.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Líneas estratégicas, estrategias y objetivos

Cuadro 24 DESGLOSE DE LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LÍNEA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1. Propiciar una cultura de autoevaluación como un instrumento para el desarrollo de las organizaciones, enfocada hacia el logro de los resultados.	1.1 Caracterizar la herramienta de evaluación con respecto a los rasgos de las PYMES y su forma de gestión.	1.1.1 Identificar las oportunidades de mejora de las pequeñas y medianas empresas por medio de una herramienta de evaluación especializada descrita en un lenguaje de fácil comprensión que permita formular alternativas de solución.
		1.1.2 Resolver las necesidades de uso e interpretación del sistema de evaluación, con la generación de un instrumento para el usuario.
	1.2 Asistir a los dueños y empresarios de las PYMES en el proceso de autoevaluación para orientarlo en el proceso de identificación de oportunidades.	1.2.1 Formar profesionales encargados de la asistencia y autoevaluación de las empresas a través de capacitaciones que garanticen el uso adecuado de la herramienta.
		1.2.2 Generar un informe con base a la experiencia sobre el proceso de evaluación en los Sistemas de Gestión de la PYMES, que permita valor la orientación de estas hacia una cultura de calidad y el procesos de mejora continua, que impacte en el desarrollo del país.
2. Fomentar en las personas la cultura de calidad a través de la participación en el proceso de elevar la calidad en la gestión.	2.1 Ampliar las alianzas estratégicas con instituciones que contribuyan a la solución de problemas identificados.	2.1.1 Identificar instituciones por medios físicos y electrónicos, que cuenten con alternativas de solución para las necesidades registradas con base a los resultados de evaluación.
		2.1.2 Buscar alternativas para la obtención de fondo dirigidos a solventar la necesidad de económicas y de inversión de las empresas evaluadas con el modelo.
	2.2 Presentar alternativas de solución, en la que los empleados puedan mejora su grado de formación y las empresas puedan realizar inversiones.	2.2.1 Impulsar el crecimiento profesional y el valor agregado por medio de la formación de los empleados en diferentes cursos, talleres y capacitaciones en relación a las demandas del mercado como la solución de problemáticas internar para mejorar la rentabilidad de la empresa.
		2.2.2 Apoyar el uso adecuado del recurso financiero a través de la orientación a las instituciones participantes que buscan invertir para mejorar la productividad y los procesos.
3. Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones, a través de la implementación del Modelo para una Gestión de Excelencia.	3.1 Potenciar la imagen de ES CALIDAD y el Modelo para PYMES	3.1.1 Renovar el contenido publicitario, enfatizando la asistencia para las PYMES en la solución de problemas y mejora continua.
		3.1.2 Captar nuevos clientes a través de la divulgación del modelo para PYMES, por medios físicos y electrónicos a los sectores con menor participación identificados.
		3.1.3 Fomentar la cultura de autoevaluación por medio de la divulgar de resultados

		obtenidos y los beneficios que presenta el modelo como herramienta especializada para PYMES.
	3.2 Mejorar los servicios brindados a los empresarios	3.2.1 Ofrecer mejor servicio por medio de la tipificación de las actividades involucradas en el sistema de evaluación y los recursos necesarios.
		3.2.2 Identificar las necesidades de los empresarios a través de procesos innovadores que se ajusten a la naturaleza de las mismas.
		3.2.3 Crecer en la satisfacción del cliente, al transmitir el compromiso por la solución de problemas de forma asistida.
		3.2.4 Gestionar el recurso económico para el desarrollo de operaciones que involucra el servicio prestado a las PYMES por ES CALIDAD a través de la planificación como la proyección de los resultados de marketing e informes estadísticos.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Perspectivas

Las perspectivas son las dimensiones críticas claves en la organización, por lo tanto para ES CALIDAD Oficina Administrativa del Premio, se describen a continuación

Ilustración 45 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL ES CALIDAD



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

(1) Perspectiva desarrollo empresarial

Esta perspectiva contempla el fin que busca ES CALIDAD con la implementación de un modelo de evaluación dirigido a las Pequeñas y Medianas empresas, al orientar los esfuerzos para definir alianzas estratégicas con entidades del medio que se preocupan de igual forma por el desarrollo de estas empresas y al culminar el proceso de denominado como “mejora continua” en el que se resuelven aquellas problemáticas más significativas de la gestión el sector empresarial sea más rentable proyectando una cultura de autoevaluación y mejora.

(2) Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se contemplan aquellos aspectos que deberán ir enfocados al cliente que son las **pequeñas y medianas empresa**, orientar las estrategias para captar nuevos usuarios del modelo como satisfacer las necesidades de los ya existentes, de formar que se presente a ES CALIDAD como una institución que vela por el progreso y desarrollo de las mismas.

(3) Perspectiva proceso internos

Se orienta a trabajar para optimizar continuamente los procesos que permitan identificar las necesidades de los clientes y puedan planificarse los recursos para realizar los servicios que brindan la organización, sobre todo el control y evaluación de los instrumentos utilizados para valorar la gestión.

(4) Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Se refiere a la mejora de las actitudes y aptitudes de las personal encargado de brindar el servicio de tal modo que mejoren las relaciones entre las personas para lograr una estructura organizacional efectiva.

(5) Perspectiva financiera

Se orienta a trabajar estrategias para mejorar la eficiencia del uso de los fondos y manejo de activos. Este valor tangible no necesariamente se debe de reflejar como una ganancia o un monto en efectivo sino como una correcta administración financiera de los recursos monetarios. Esta perspectiva se desglosa en 2 grandes apartados:

Productividad: Refiriéndose a todas aquellas actividades que generan un valor agregado.

Crecimiento de ingresos: Aumento de los ingresos por medio de la atracción y mantenimiento de las pequeñas y medianas empresa en el modelo de evaluación.

Ilustración 46 REPRESENTACIÓN POSICIÓN DE PERSPECTIVAS CMI.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

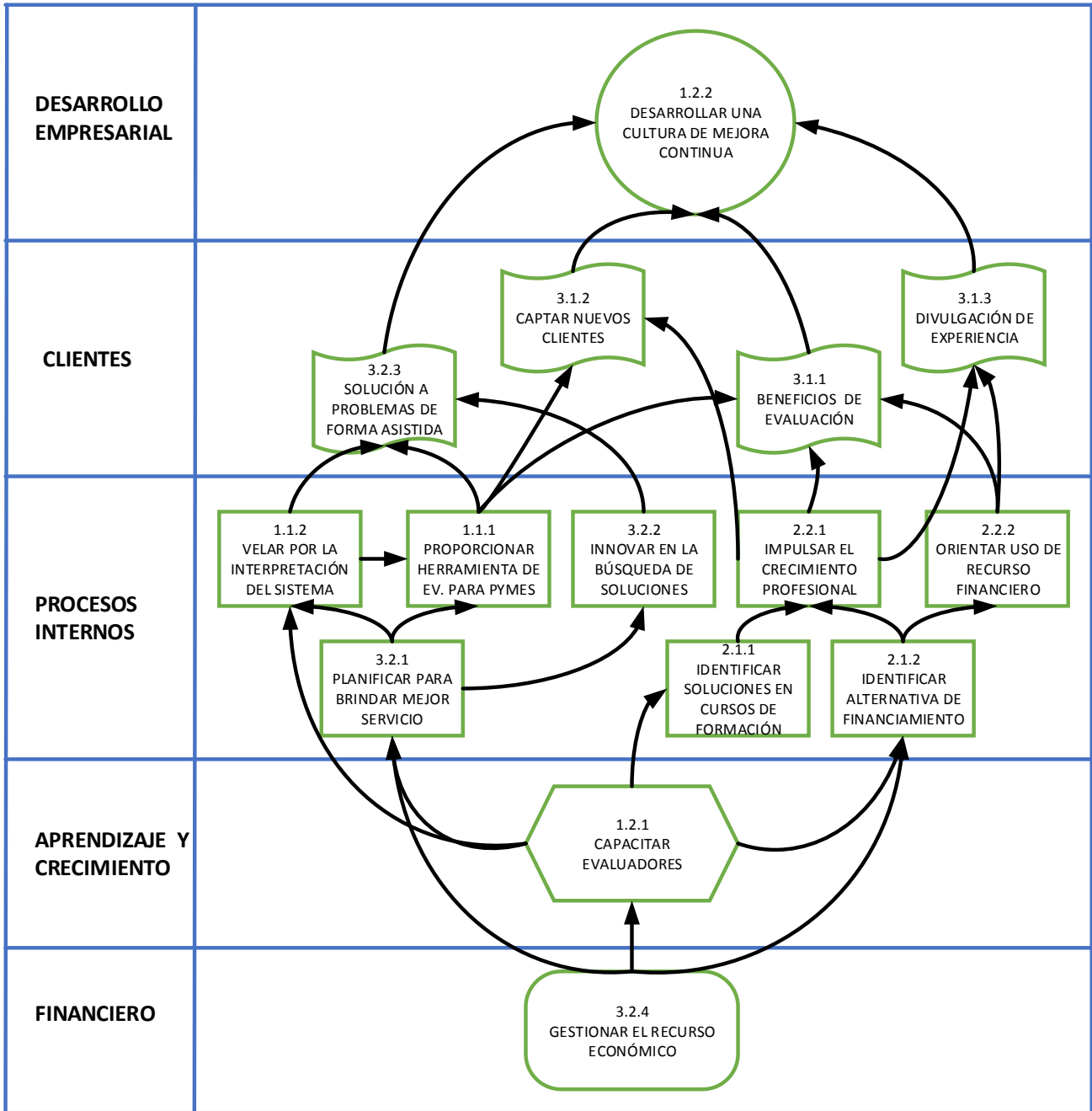
Cuadro 25 MATRIZ CONTRIBUCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
DESARROLLO EMPRESARIAL	1.2.2 Generar un informe con base a la experiencia sobre el proceso de evaluación en los Sistemas de Gestión de la PYMES, que permita valor la orientación de estas hacia una cultura de calidad y el procesos de mejora continua, que impacte en el desarrollo del país.
CLIENTES	3.1.1 Renovar el contenido publicitario, enfatizando la asistencia para las PYMES en la solución de problemas y mejora continua.
	3.1.2 Captar nuevos clientes a través de la divulgación del modelo para PYMES, por medios físicos y electrónicos a los sectores con menor participación identificados.
	3.1.3 Fomentar la cultura de autoevaluación por medio de la divulgar de resultados obtenidos y los beneficios que presenta el modelo como herramienta especializada para PYMES.
	3.2.3 Crecer en la satisfacción del cliente, al transmitir el compromiso por la solución de problemas de forma asistida.
PROCESOS INTERNOS	1.1.1 Identificar las oportunidades de mejora de las pequeñas y medianas empresas por medio de una herramienta de evaluación especializada descrita en un lenguaje de fácil comprensión que permita formular alternativas de solución.
	1.1.2 Resolver las necesidades de uso e interpretación del sistema de evaluación, con la generación de un instrumento para ello.
	2.1.1 Identificar instituciones por medios físicos y electrónicos, que cuenten con alternativas de solución para las necesidades registradas con base a los resultados de evaluación.
	2.1.2 Buscar alternativas para la obtención de fondo dirigidos a solventar la necesidad de económicas y de inversión de las empresas evaluadas con el modelo.
	2.2.1 Impulsar el crecimiento profesional y el valor agregado por medio de la formación de los empleados en diferentes cursos, talleres y capacitaciones en relación a las demandas del mercado como la solución de problemáticas internar para mejorar la rentabilidad de la empresa.
	2.2.2 Apoyar el uso adecuado del recurso financiero a través de la orientación a las instituciones participantes que buscan invertir para mejorar la productividad y los procesos.
	3.2.1 Ofrecer mejor servicio por medio de la tipificación de las actividades involucradas en el sistema de evaluación y los recursos necesarios.
	3.2.2 Identificar las necesidades de los empresarios a través de procesos innovadores que se ajusten a la naturaleza de las mismas.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1.2.1 Formar profesionales encargados de la asistencia y autoevaluación de las empresas a través de capacitaciones que garanticen el uso adecuado de la herramienta.
FINANCIERO	3.2.4 Gestionar el recurso económico para el desarrollo de operaciones que involucra el servicio prestado a las PYMES por ES CALIDAD a través de la planificación como la proyección de los resultados de marketing e informes estadísticos.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

c) Mapa Estratégico

Ilustración 47 MAPA ESTRATÉGICO, PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS RELACIONADOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. ESTRUCTURA CUADRO DE MANDO INTEGRAL

a) Desglose de visión

“Ser referente en modelos de Excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador”.

La identificación de las perspectivas se muestra a continuación:

Cuadro 26 DESGLOSE DE LA VISIÓN “ES CALIDAD” EN PERSPECTIVAS

DESGLOSE	PERSPECTIVA				
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE	FINANCIERO
“... referente en modelos de Excelencia en la gestión...”	X	X		X	X
“... implementar una cultura de Excelencia...”	X	X	X		
“...incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas...”	X	X	X	X	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Establecer enfoque y factores críticos de éxito de cada perspectiva

A partir de los enfoques se llegan a identificar aquellos factores críticos que tienen que realizarse para garantizar el logro del enfoque que se ha determinado para cada perspectiva.

Cuadro 27 ÁREAS CRITICAS DE ÉXITO DETERMINADAS A PARTIR DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ENFOQUE	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADOR	INDUCTOR
DESARROLLO EMPRESARIAL	Generar un informe con base a la experiencia sobre el proceso de evaluación en los Sistemas de Gestión de la PYMES, que permita valor la orientación de estas hacia una cultura de calidad y el procesos de mejora continua, que impacte en el desarrollo del país.	MEJORA CONTINUA	FORMALIZACIÓN Y ESTRUCTURA	PERFILES APROBADOS	POSTULACIONES
			COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS	EMPRESAS COMPROMETIDAS	ACTAS COMPROMISOS
			MEDICIÓN DE RESULTADOS	BRECHAS GLOBALES FINALES	BRECHAS GLOBALES INICIALES
			ALCANCE	PROMEDIO EVIDENCIA CRITERIOS MEJORADOS	CRITERIOS CON OPORTUNIDAD
			INNOVACIÓN	APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA	INVERSIÓN
			RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	TOTAL DE EMPRESAS RECONOCIDAS	TOTAL DE EMPRESA AL FINAL DEL PERIODO
			CONTINUIDAD	POSTULACIONES AL PREMIO	TOTAL DE EMPRESAS RECONOCIDAS
CLIENTES	Crecer en la satisfacción del cliente, al transmitir el compromiso por la solución de problemas de forma asistida.	CREAR VALOR	CALIDAD	PORCENTAJE ASPECTOS MEJOR EVALUADOS	MEDIDA SATISFACCIÓN DE CLIENTE
				PORCENTAJE NO CONFORMIDADES RESUELTAS	SERVICIO NO CONFORMIDAD
				PORCENTAJE QUEJAS RESUELTAS	QUEJAS
			COSTO	INGRESO POR VENTAS	INGRESO PROYECTADO
	Renovar el contenido publicitario, enfatizando la asistencia para las PYMES en la solución de problemas.	POSICIONAMIENTO	IMAGEN/MARCA	CONOCIMIENTO DE MARCA	PYMES EN EL SALVADOR
			DIVULGACIÓN	ALCANCE REDES SOCIALES	PYMES EN EL SALVADOR
				ALCANCE SITIO WEB	INVENTARIO DE MATERIAL
			DIFERENCIACIÓN	SERVICIOS COMPETENCIA DIRECTA	SERVICIO COMPETENCIA
Fomentar la cultura de autoevaluación por medio de la divulgar de resultados obtenidos y los beneficios que presenta el modelo como herramienta especializada para PYMES.	POSICIONAMIENTO	DIFERENCIACIÓN	SERVICIOS COMPETENCIA DIRECTA	SERVICIO COMPETENCIA	

				SERVICIOS SUSTITUTOS	
				SERVICIOS SIMILARES	
	Captar nuevos clientes a través de la divulgación del modelo para PYMES, por medios físicos y electrónicos a los sectores con menor participación identificados	COMPROMISO CON EL DESARROLLO DEL PAÍS	SEGMENTACIÓN	POSTULACIONES SEGÚN RUBRO	POSTULACIONES
			INCORPORAR NUEVOS POSTULANTES	POSTULACIONES PERIODO ACTUAL	POSTULACIONES
PROCESOS INTERNOS	Identificar instituciones por medios físicos y electrónicos, que cuenten con alternativas de solución para las necesidades registradas con base a los resultados de evaluación	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA LA FORMACIÓN	OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA PYMES
			PROGRAMAS DE FORMACIÓN	PROGRAMAS DE FORMACIÓN UTILIZADOS	PROGRAMAS DE FORMACIÓN DISPONIBLES
	Buscar alternativas para la obtención de fondo dirigidos a solventar la necesidad de económicas y de inversión de las empresas evaluadas con el modelo.		IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN	ALTERNATIVAS DE PROGRAMAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA PYMES
			PROGRAMAS FINANCIEROS	PROGRAMAS FINANCIEROS UTILIZADOS	PROGRAMAS FINANCIEROS DISPONIBLES
	Resolver las necesidades de uso e interpretación del sistema de evaluación, con la elaboración de instrumentos para el usuario.	BENEFICIOS	MATERIAL DE APOYO	MATERIAL DE APOYO UTILIZADO	INVENTARIO MATERIAL DE APOYO
			EQUIPO	EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLE	EQUIPO INFORMÁTICO
				EQUIPO INFORMÁTICO UTILIZADO	EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLE
	Apoyar el uso adecuado del recurso financiero a través de la orientación a las instituciones participantes que buscan invertir para mejorar la productividad y los procesos.		PERSONAL TÉCNICO	ASISTENCIA ESPECIALIZADA	PERSONAL TÉCNICO DISPONIBLE
	Identificar las oportunidades de mejora de las pequeñas y medianas empresas por medio de una herramienta de evaluación especializada descrita en un lenguaje de fácil comprensión que permita formular alternativas de solución.	DESARROLLAR COMPETENCIAS EN LAS PYMES	IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE MEJORA	BRECHAS SEGÚN CRITERIO	BRECHAS GLOBALES
				BRECHAS SEGÚN RUBRO	

	Impulsar el crecimiento profesional y el valor agregado por medio de la formación de los empleados en diferentes cursos, talleres y capacitaciones en relación a las demandas del mercado como la solución de problemáticas internas para mejorar la rentabilidad de la empresa.		CAPACITAR AL PERSONAL	CANTIDAD DE PERSONAL CAPACITADO POR EMPRESAS	PROGRAMAS DE FORMACIÓN UTILIZADOS
	Ofrecer mejor servicio por medio de la tipificación de las actividades involucradas en el sistema de evaluación y los recursos necesarios.	EFICIENCIA OPERATIVA	ADMINISTRAR RECURSOS	RECURSOS UTILIZADOS	PRESUPUESTO
ACTIVIDADES DESARROLLADAS				TIEMPO PLANIFICADO POR ACTIVIDAD	
EFICIENCIA POR PROCESO				TIEMPO PLANIFICADO POR PROCESO	
TIEMPO UTILIZADO				TIEMPO PLANIFICADO	
DOCUMENTACIÓN			VERSIONES ACTUALIZADAS	DOCUMENTACIÓN	
			NUEVOS PROCESOS	PROCESOS ESTABLECIDOS	
MANTENIMIENTOS DEL SISTEMA	TIEMPO OCIOSO	TIEMPO MEDIO DE ESPERA			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Formar profesionales encargados de la asistencia y autoevaluación de las empresas a través de capacitaciones que garanticen el uso adecuado de la herramienta.	DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE PERSONAL TÉCNICO EVALUADOR	INDUCCIÓN	PARTICIPANTES	TALLERES DE INDUCCIÓN
			FOMENTAR EL COMPROMISO CON LAS INSTITUCIONES	RECONOCIMIENTO	PARTICIPANTES
				EDICIONES POR PARTICIPANTE	EDICIONES
FINANCIERO	Gestionar el recurso económico para el desarrollo de operaciones que involucra el servicio prestado a las PYMES por ES CALIDAD a través de la planificación como la proyección de los resultados de marketing e informes estadísticos.	RENTABILIDAD	PRODUCTIVIDAD	FINANZAS PRODUCCIÓN	RECURSOS
		CRECIMIENTO	VENTA DE PARTICIPACIÓN	INVERSIÓN	REGISTRO DE RECIBOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

c) Definición de indicadores e inductores

CÓDIGO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	INDUCTOR	DESCRIPCIÓN
DE-INDI-001	PERFILES APROBADOS	Porcentaje de cumplimiento de empresas postuladas con respecto al perfil base y ni de formalización requerido.	DE-INDU-001	POSTULACIONES	Número de empresas interesadas en participar en el proceso de evaluación., que formulan y entregan su perfil de postulación
DE-INDI-002	EMPRESAS COMPROMETIDAS	Cantidad de empresa que sumen el compromiso de continuar en el proceso de evaluación	DE-INDU-002	ACTAS COMPROMISOS	Porcentaje de empresas que asumieron el compromiso al inicio de la evaluación
DE-INDI-003	BRECHAS GLOBALES FINALES	Porcentaje de mejora con respecto a situación inicial	DE-INDU-003	BRECHAS GLOBALES INICIALES	Brecha con respecto a la excelencia evaluación inicial
DE-INDI-004	PROMEDIO EVIDENCIA CRITERIOS MEJORADOS	Criterios mejorados al implementar solución a oportunidad de mejora	DE-INDU-004	CRITERIOS CON OPORTUNIDAD	Identificar criterios peor evaluados dentro de los sistemas de gestión de la PYMES
DE-INDI-005	APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA	Inversión total promedio para generar aplicaciones tecnológicas y de innovación en la empresas por edición	DE-INDU-005	INVERSIÓN	Cantidad de empresas que demandan inversión para la mejora sistema de gestión
DE-INDI-006	TOTAL DE EMPRESAS RECONOCIDAS	Total de empresas que lograron el reconocimiento por participar en la evaluación	DE-INDU-006	TOTAL DE EMPRESA AL FINAL DEL PERIODO	Total de empresas que permanecieron a lo largo de todo el proceso de evaluación
DE-INDI-007	POSTULACIONES AL PREMIO	Total de empresas que continúan con el proceso de evaluación y la postulación PSC	DE-U-007	TOTAL DE EMPRESAS RECONOCIDAS	Total de empresas que lograron el reconocimiento por participar en la evaluación
CL-INDI-001	PORCENTAJE ASPECTOS MEJOR EVALUADOS	Identificar las fortalezas en el servicio prestado identificado por parte de los empresarios	CL-INDU-001	MEDIDA SATISFACCIÓN DE CLIENTE	Conocer la percepción de los empresarios en cuanto al cumplimiento de requisitos
CL-INDI-002	PORCENTAJE NO CONFORMIDADES RESUELTAS	Medir compromiso que tiene la división por la resolución de problemas	CL-INDU-002	SERVICIO NO CONFORMIDAD	Cuantificar porcentaje de no conformidades por periodo
CL-INDI-003	PORCENTAJE QUEJAS RESUELTAS	Medir compromiso que tiene la división por la resolución de problemas	CL-INDU-003	QUEJAS	Conocer porcentaje de quejas por trimestre de los empresarios
CL-INDI-004	INGRESO POR VENTAS	Ingreso por venta de participación real registrada	CL-INDU-004	INGRESO PROYECTADO	Ingresos proyectados con base al número de postulaciones esperadas
CL-INDI-005	CONOCIMIENTO DE MARCA	Reconocimiento de la marca que justifique el número de postulaciones espadas	CL-INDU-005	PYMES EN EL SALVADOR	Cantidad de PYMES registradas en El Salvador
CL-INDI-006	ALCANCE REDES SOCIALES	Cuantificación de publicaciones vistos y compartidos	CL-INDU-006	PYMES EN EL SALVADOR	Cantidad de PYMES registradas en El Salvador
CL-INDI-007	ALCANCE SITIO WEB	Cuantificación de visitas y descargas guías y manuales de postulación	CL-INDU-007		

CL-INDI-008	ALCANCE MEDIOS FÍSICO	Inventario final representativo del alcance físico con respecto al número de postulaciones	CL-INDU-008	INVENTARIO DE MATERIAL	Número de ejemplares de manuales y guías inventariados
CL-INDI-009	SERVICIOS COMPETENCIA DIRECTA	Porcentaje de variación con respecto a los servicios prestados	CL-INDU-009	SERVICIO COMPETENCIA	Cuantificación de instituciones que brindan servicios iguales, similares y sustitutos
CL-INDI-010	SERVICIOS SUSTITUTOS	Porcentaje de variación con respecto a los servicios prestados	CL-INDU-010		
CL-INDI-011	SERVICIOS SIMILARES	Porcentaje de variación con respecto a los servicios prestados	CL-INDU-011		
CL-INDI-012	POSTULACIONES SEGÚN RUBRO	Grado de interés por la evaluación según rubro	CL-INDU-012	POSTULACIONES	Número de empresas interesadas en participar en el proceso de evaluación., que formulan y entregan su perfil de postulación
CL-INDI-013	POSTULACIONES PERIODO ACTUAL	Porcentaje de incremento en la postulaciones	CL-INDU-013	POSTULACIONES	Registro histórico de postulaciones a en un periodo establecido
PI-INDI-001	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA LA FORMACIÓN	Identificar los programas que presentan mayor demanda para la solución de problemas en los Sistemas de gestión de la PYMES	PI-INDU-001	OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA PUNES	Valor oportunidad de mejora con base a nivel de excelencia
PI-INDI-002	PROGRAMAS DE FORMACIÓN UTILIZADOS	Identificar los programas con menor demanda para la solución de problemas identificados en los sistemas de gestión en la PYMES	PI-INDU-002	PROGRAMAS DE FORMACIÓN DISPONIBLES	Identificación programas de formación disponibles
PI-INDI-003	ALTERNATIVAS DE PROGRAMAS	Identificar los programas que presentan mayor demanda para la solución de problemas en los Sistemas de gestión de la PYMES	PI-INDU-003	OPORTUNIDADES DE MEJORA PYMES	Valor oportunidad de mejora con base a nivel de excelencia
PI-INDI-004	PROGRAMAS FINANCIEROS UTILIZADOS	Identificar los programas con menor demanda para la solución de problemas identificados en los sistemas de gestión en la PYMES	PI-INDU-004	PROGRAMAS FINANCIEROS DISPONIBLES	Identificación programas financieros disponibles
PI-INDI-005	MATERIAL DE APOYO UTILIZADO	Porcentaje de empresas que utilizan el material de apoyo suministrado por la División	PI-INDU-005	INVENTARIO MATERIAL DE APOYO	Material de apoyo disponible para el uso de los empresarios
PI-INDI-006	EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLE	Equipo informático en buenas condiciones disponibles para su uso	PI-INDU-006	EQUIPO INFORMÁTICO	Equipo informático registrado para talleres de auto evaluación
PI-INDI-007	EQUIPO INFORMÁTICO UTILIZADO	Número de usuarios y equipo utilizado por taller de evaluación	PI-INDU-007	EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLE	Equipo informático en buenas condiciones disponibles para su uso
PI-INDI-008	ASISTENCIA ESPECIALIZADA	Número de empresas bajo la responsabilidad de un asesor	PI-INDU-008	PERSONAL TÉCNICO DISPONIBLE	Registrar cantidad total de personal técnico evaluador disponible para realizar la asistencia en taller de autoevaluación
PI-INDI-009	BRECHAS SEGÚN CRITERIO	Criterio con la mayor brecha con respecto al nivel de excelencia establecido y que	PI-INDU-009	BRECHAS GLOBALES	Brecha con respecto a la excelencia evaluación inicial

		representa las problemáticas de las PYMES en la actualidad			
PI-INDI-010	BRECHAS SEGÚN RUBRO	Rubro de empresas que presentan la mayor brecha con respecto al modelo de excelencia propuesto			
PI-INDI-011	CANTIDAD DE PERSONAL CAPACITADO POR EMPRESAS	Total de personal capacitado por empresa	PI-INDU-010	PROGRAMAS DE FORMACIÓN UTILIZADOS	Cantidad de programas de formación desarrollados por empresas
PI-INDI-012	RECURSOS UTILIZADOS	Eficiencia en el uso de recursos físicos para brindar el servicio de evaluación	PI-INDU-011	PRESUPUESTO	Recursos físicos (papel, lapiceros, etc.) disponibles para el desarrollo de la gestión para un periodo establecido
PI-INDI-013	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	Eficiencia en el tiempo para realizar actividades	PI-INDU-012	TIEMPO PLANIFICADO POR ACTIVIDAD	Tiempo planificado para realizar el servicio de evaluación
PI-INDI-014	EFICIENCIA POR PROCESO	Eficiencia en el tiempo para realizar los procesos	PI-INDU-013	TIEMPO PLANIFICADO POR PROCESO	Tiempo planificado para realizar el servicio de evaluación
PI-INDI-015	TIEMPO UTILIZADO	Eficiencia en el tiempo para realizar el servicio	PI-INDU-014	TIEMPO PLANIFICADO	Tiempo planificado para realizar el servicio de evaluación
PI-INDI-016	VERSIONES ACTUALIZADAS	Frecuencia de actualización de la documentación con base a los requerimientos del servicio	PI-INDU-015	DOCUMENTACIÓN	Describe el número de documentos oficiales
PI-INDI-017	NUEVOS PROCESOS	Cantidad de procesos incorporados para brindar el servicio	PI-INDU-016	PROCESOS ESTABLECIDOS	Total de proceso estratégicos, misionales y de apoyo registrados
PI-INDI-018	TIEMPO OCIOSO	Tiempo que se tardar el personal informático en resolver los problemas de mantenimiento	PI-INDU-017	TIEMPO MEDIO DE ESPERA	Tiempo promedio que dura el resolver los problemas de mantenimiento por el personal informático
AC-INDI-001	PARTICIPANTES	Total de personal técnico evaluado capacitado	AC-INDU-001	TALLERES DE INDUCCIÓN	Total de talleres desarrollados en un periodo de trabajo
AC-INDI-002	RECONOCIMIENTO	Total personal técnico evaluador de periodo y cantidad de reconocimientos entregados por participación	AC-INDU-002	PARTICIPANTES	Total de personal técnico evaluado capacitado
AC-INDI-003	EDICIONES POR PARTICIPANTE	Número de participaciones con basa al total de ediciones cuantificadas en un periodo establecido	AC-INDU-003	EDICIONES	Numero de ediciones desarrolladas
FI-INDI-001	FINANZAS	Eficiencia de los recursos para brindar el servicio de evaluación	FI-INDU-001	RECURSOS	Recursos financieros disponibles para el desarrollo de la gestión para un periodo establecido
FI-INDI-002	PRODUCCIÓN	Eficiencia de los recursos para desarrollar los proceso	FI-INDU-002		
FI-INDI-003	INVERSIÓN	Relación inversión actual con respecto emisiones pasadas	FI-INDU-003	REGISTRO DE RECIBOS	Cantidad de recibos de evaluación emitidos con respecto al registro historial de las emisión de postulación pasadas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

d) Descripción de indicador e inductor

En la siguiente tabla se muestra la descripción de cada indicador e inductor, donde se detallan las características de cada uno de ellos para su posterior monitoreo.

Tabla 37 DESCRIPCIÓN DE INDICADORES PARA DIVISIÓN

PERSPECTIVA	CÓDIGO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA INDICADOR	LÍNEA A BASE	META	UNIDAD	PARÁMETRO				ENCARGADO DE MONITOREO	TIPO
DESARROLLO EMPRESARIAL	DE-INDI-001	PERFILES APROBADOS	Porcentaje de cumplimiento de empresas postuladas con respecto al perfil base y ni de formalización requerido.	$(\text{PERFILES APROBADOS} / \sum \text{PERFILES REGISTRADOS}) * 100$	50%	100%	%	100%	75%	50%	25%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-INDI-002	EMPRESAS COMPROMETIDAS	Cantidad de empresa que sumen el compromiso de continuar en el proceso de evaluación	$(\# \text{ ACTAS DE COMPROMISO} - \# \text{ EMPRESAS DADAS DE BAJA} / \sum \text{ ACTAS DE COMPROMISO INICIALES}) * 100$	75%	100%	%	150%	100%	50%	25%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRIMESTRAL
	DE-INDI-003	BRECHAS GLOBALES FINALES	Porcentaje de mejora con respecto a situación inicial	$(\sum \text{ BRECHAS FINALES TOTAL DE EMPRESAS} / \sum \text{ BRECHAS INICIALES TOTAL DE EMPRESAS}) * 100$	50%	100%	%	100%	75%	50%	25%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-INDI-004	PROMEDIO EVIDENCIA CRITERIOS MEJORADOS	Criterios mejorados al implementar solución a oportunidad de mejora	PROMEDIO #CRITERIOS MEJORADOS POR EMPRESA	0	6	NÚM.	6	4	2	0	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL

CLIENTES	DE-INDI-005	APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA	Inversión total promedio para generar aplicaciones tecnológicas y de innovación en la empresas por edición	MONTO TOTAL DE INVERSIÓN/ EMPRESAS DEMANDANTE DE INVERSIÓN	-	-	N Ú M.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-INDI-006	TOTAL DE EMPRESAS RECONOCIDAS	Total de empresas que lograron el reconocimiento por participar en la evaluación	ΣEMPRESAS FINALES CON MEJORAS MAYORES AL 50% CON RESPECTO A LA SITUACIÓN INICIAL	0%	100%	%	150%	100%	75%	38%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-INDI-007	POSTULACIONES AL PREMIO	Total de empresas que continúan con el proceso de evaluación y la postulación PSC	ΣEMPRESAS FINALES CON MEJORAS MAYORES AL 50% CON RESPECTO A LA SITUACIÓN INICIAL- Σ EMPRESAS QUE NO CONTINÚAN CON EL PSC	25%	100%	%	150%	100%	75%	38%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	CL-INDI-001	PORCENTAJE ASPECTOS MEJOR EVALUADOS	Identificar las fortalezas en el servicio prestado identificado por parte de los empresarios	(VALOR ASIGNADO POR CRITERIO DE EVALUACIÓN/ CALIFICACIÓN TOTAL EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN)*100	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	TRIMESTRAL
	CL-INDI-002	PORCENTAJE NO CONFORMIDADES RESUELTAS	Medir compromiso que tiene la división por la resolución de problemas	(# NUMERO DE NO CONFORMIDADES RESULTAS /# NO CONFORMIDADES REGISTRADAS)	50%	100%	%	150%	100%	50%	25%	PERSONAL TÉCNICO	TRIMESTRAL
	CL-INDI-003	PORCENTAJE QUEJAS RESUELTAS	Medir compromiso que tiene la división por la resolución de problemas	(# NUMERO DE NO CONFORMIDADES RESULTAS /# NO CONFORMIDADES REGISTRADAS)	50%	100%	%	150%	100%	50%	25%	PERSONAL TÉCNICO	TRIMESTRAL
	CL-INDI-004	INGRESO POR VENTAS	Ingreso por venta de participación real registrada	Σ VALOR TOTAL DE RECIBOS REGISTRADOS	-	-		\$ 139,350. 00	\$ 92,90 0.00	\$ 46,80 0.00	\$ 23,4 00.0 0	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRIMESTRAL

CL-INDI-005	CONOCIMIENTO DE MARCA	Reconocimiento de la marca que justifique el número de postulaciones espadas	# POSTULACIONES ESPERADAS	0	107	N Ú M.	107	50	25	0	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CL-INDI-006	ALCANCE REDES SOCIALES	Cuantificación de publicaciones vistos y compartidos	CUANTIFICA PUBLICACIONES VISTAS Y COMPARTIDAS INDIVIDUALMENTE	-	-	N Ú M.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CL-INDI-007	ALCANCE SITIO WEB	Cuantificación de visitas y descargas guías y manuales de postulación	# DE VISITAS PAGINA WEB Y DESCARGAS DE MATERIAL	-	-	N Ú M.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CL-INDI-008	ALCANCE MEDIOS FÍSICO	Inventario final representativo del alcance físico con respecto al número de postulaciones	# EJEMPLARES DISTRIBUIDOS/ # EJEMPLARES DISPONIBLES	50%	100%	%	100%	75%	50%	25%	COORDINADOR DIVISIÓN	ANUAL
CL-INDI-009	SERVICIOS COMPETENCIA DIRECTA	Porcentaje de variación con respecto a los servicios prestados	(RESULTADOS EVALUACIÓN COMPETENCIA- RESULTADOS EVALUACIÓN DIVISIÓN)*100	-	-	%	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISIÓN	ANUAL
CL-INDI-010	SERVICIOS SUSTITUTOS	Porcentaje de variación con respecto a los servicios prestados	(RESULTADOS EVALUACIÓN COMPETENCIA- RESULTADOS EVALUACIÓN DIVISIÓN)*100	-	-	%	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISIÓN	ANUAL
CL-INDI-011	SERVICIOS SIMILARES	Porcentaje de variación con respecto a los servicios prestados	(RESULTADOS EVALUACIÓN COMPETENCIA- RESULTADOS EVALUACIÓN DIVISIÓN)*100	-	-	%	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISIÓN	ANUAL

	CL-INDI-012	POSTULACIONES SEGÚN RUBRO	Grado de interés por la evaluación según rubro	(Σ POSTULACIONES SEGÚN RUBRO / PERFILES REGISTRADOS)*100	-	-	%	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	CL-INDI-013	POSTULACIONES PERIODO ACTUAL	Porcentaje de incremento en la postulaciones	(POSTULACIONES PERIODO ACTUAL/POSTULACIONES PERIODO ANTERIOR)*100	-	-	%	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL

PROCESOS INTERNOS	PI-INDI-001	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA LA FORMACIÓN	Identificar los programas que presentan mayor demanda para la solución de problemas en los Sistemas de gestión de la PYMES	PROGRAMAS DE FORMACIÓN MAS DEMANDADOS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
	PI-INDI-002	PROGRAMAS DE FORMACIÓN UTILIZADOS	Identificar los programas con menor demanda para la solución de problemas identificados en los sistemas de gestión en la PYMES	PROGRAMAS DE FORMACIÓN DISPONIBLES POR CRITERIO - PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEMANDADOS POR CRITERIO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
	PI-INDI-003	ALTERNATIVAS DE PROGRAMAS	Identificar los programas que presentan mayor demanda para la solución de problemas en los Sistemas de gestión de la PYMES	PROGRAMAS DE FORMACIÓN MAS DEMANDADOS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
	PI-INDI-004	PROGRAMAS FINANCIEROS UTILIZADOS	Identificar los programas con menor demanda para la solución de problemas identificados en los sistemas de gestión en la PYMES	PROGRAMAS DE FINANCIEROS DISPONIBLES POR CRITERIO - PROGRAMAS DE FORMACIÓN DEMANDADOS POR CRITERIO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL

PI-INDI-005	MATERIAL DE APOYO UTILIZADO	Porcentaje de empresas que utilizan el material de apoyo suministrado por la División	(# GUÍAS DE AUTO EVALUACIÓN UTILIZADAS/ # GUÍAS DE EVALUACIÓN DISPONIBLES)*100	50%	100%	%	1.00	75%	50%	25%	COORDINADOR DIVISIÓN	ANUAL
PI-INDI-006	EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLE	Equipo informático en buenas condiciones disponibles para su uso	#EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLES- #EQUIPO INFORMÁTICO EN MALAS CONDICIONES	5	10	NÚM.	10	7	5	2	COORDINADOR DIVISIÓN	MENSUAL
PI-INDI-007	EQUIPO INFORMÁTICO UTILIZADO	Número de usuarios y equipo utilizado por taller de evaluación	# TOTAL DE USUARIOS POR TALLER DE EVALUACIÓN / #EQUIPO DISPONIBLE	5	10	NÚM.	10	7	5	2	COORDINADOR DIVISIÓN	MENSUAL
PI-INDI-008	ASISTENCIA ESPECIALIZADA	Número de empresas bajo la responsabilidad de un asesor	# TOTAL ACTAS DE COMPROMISO / TOTAL PERSONAL TÉCNICO DISPONIBLE	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISIÓN	ANUAL
PI-INDI-009	BRECHAS SEGÚN CRITERIO	Criterio con la mayor brecha con respecto al nivel de excelencia establecido y que representa las problemáticas de las PYMES en la actualidad	Σ BRECHAS POR CRITERIO /BRECHAS TOTALES DE EVALUACIÓN	11.5	0	%	0	5.7	11.5	23.1	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
				7.5	0	%	0	3.7	7.5	15.1		ANUAL
				7.4	0	%	0	3.6	7.4	14.7		ANUAL
				8.9	0	%	0	4.4	8.9	17.8		ANUAL
				7.8	0	%	0	3.9	7.8	15.7		ANUAL
				8.8	0	%	0	4.3	8.8	17.6		ANUAL
				48.0	0	%	0	23.9	48.0	96.0	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
				9.2	0	%	0	4.5	9.2	18.4		ANUAL
				6.5	0	%	0	3.2	6.5	13.1		ANUAL
				6.9	0	%	0	3.4	6.9	13.8		ANUAL
				7.4	0	%	0	3.7	7.4	14.8		ANUAL
				8.4	0	%	0	4.2	8.4	16.8		ANUAL
				7.4	0	%	0	3.7	7.4	14.9		ANUAL
54.1	0	%	0	27.03	54.1	108.1						

PI-INDI-010	BRECHAS SEGÚN RUBRO	Rubro de empresas que presentan la mayor brecha con respecto al modelo de excelencia propuesto	Σ BRECHAS POR SECTOR/BRECHAS TOTALES DE EVALUACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL ANUAL ANUAL
				-	-	-	-	-	-			
				-	-	-	-	-	-			
				-	-	-	-	-	-			
				-	-	-	-	-	-			
				-	-	-	-	-	-			
PI-INDI-011	CANTIDAD DE PERSONAL CAPACITADO POR EMPRESAS	Total de personal capacitado por empresa	# NUMERO DE PARTICIPANTES POR EMPRESA* # DE PROGRAMAS LLEVADOS ACABO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
PI-INDI-012	RECURSOS UTILIZADOS	Eficiencia en el uso de recursos físicos para brindar el servicio de evaluación	(Σ RECURSOS FÍSICOS ADMINISTRATIVOS UTILIZADOS / Σ RECURSOS FÍSICOS PRESUPUESTADOS)*100	-	-	%	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
PI-INDI-013	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	Eficiencia en el tiempo para realizar actividades	TIEMPO REAL POR ACTIVIDAD/ TIEMPO PLANIFICADO	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PI-INDI-014	EFICIENCIA POR PROCESO	Eficiencia en el tiempo para realizar los procesos	TIEMPO REAL POR PROCESO/ TIEMPO TOTAL PLANIFICADO	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL

	PI-INDI-015	TIEMPO UTILIZADO	Eficiencia en el tiempo para realizar el servicio	TIEMPO REAL TOTAL DEL SERVICIO/ TIEMPO TOTAL PLANIFICADO	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	PI-INDI-016	VERSIONES ACTUALIZADAS	Frecuencia de actualización de la documentación con base a los requerimientos del servicio	# DE ACTUALIZACIONES POR DOCUMENTO EN UN PERIODO ESTABLECIDO	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	PI-INDI-017	NUEVOS PROCESOS	Cantidad de procesos incorporados para brindar el servicio	#PROCESOS ACTUALES - #PROCESOS ESTABLECIDOS	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	PI-INDI-018	TIEMPO OCIOSO	Tiempo que se tardar el personal informático en resolver los problemas de mantenimiento	TIEMPO DE ESPERA PARA ATENDER PROBLEMA DE MANTENIMIENTO SIA	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL INFORMÁTICO	TRIMESTRAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC-INDI-001	PARTICIPANTES	Total de personal técnico evaluado capacitado	Σ PARTICIPANTES POR TALLER	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
	AC-INDI-002	RECONOCIMIENTO	Total personal técnico evaluador de periodo y cantidad de reconocimientos entregados por participación	Σ TOTAL PERSONAL TÉCNICO EVALUADOR AL FINAL DEL PERIODO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL

	AC-INDI-003	EDICIONES POR PARTICIPANTE	Numero de participaciones con basa al total de ediciones cuantificadas en un periodo establecido	#NUMERO DE PARTICIPACIONES / \sum EDICIONES DE EVALUACIÓN DESARROLLADAS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
FINANCIERO	FI-INDI-001	FINANZAS	Eficiencia de los recursos para brindar el servicio de evaluación	$(\sum \text{GASTOS REALES ADMINISTRATIVOS} / \sum \text{GASTOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS}) * 100$	-	-	%	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
	FI-INDI-002	PRODUCCIÓN	Eficiencia de los recursos para desarrollar los proceso	$(\sum \text{GASTOS REALES ADMINISTRATIVOS POR PROCESO} / \sum \text{GASTOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS}) * 100$	-	-	%	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
	FI-INDI-003	INVERSIÓN	Relación inversión actual con respecto emisiones pasadas	$\sum \text{INGRESO RECIBOS EMITIDOS ACTUAL} / \sum \text{INGRESO DE INVERSIÓN PERIODO PASADO}$	-	-	%	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 38 DESCRIPCIÓN DE INDUCTORES PARA DIVISIÓN

PERSPECTIVA	CÓDIGO	INDUCTOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA INDUCTOR	LÍNEA BASE	META	UNIDAD	PARÁMETRO				ENCARGADO DE MONITOREO	TIPO
DESARROLLO EMPRESARIAL	DE-INDU-001	POSTULACIONES	Número de empresas interesadas en participar en el proceso de evaluación., que formulan y entregan su perfil de postulación	Σ PERFILES REGISTRADOS	50	107	NÚM.	160.5	107	50	25	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-INDU-002	ACTAS COMPROMISOS	Porcentaje de empresas que asumieron el compromiso al inicio de la evaluación	$(\Sigma$ ACTAS DE COMPROMISO/ Σ PERFILES APROBADOS)*100	50%	100%	%	150%	100%	50%	25%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRIMESTRAL
	DE-INDU-003	BRECHAS GLOBALES INICIALES	Brecha con respecto a la excelencia evaluación inicial	Σ BRECHAS INICIALES TOTAL DE EMPRESAS	454.09	0	NÚM.	0	227.0	454.0	908.1	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
					333.89	0	NÚM.	0	166.9	333.8	667.7		
DE-INDU-004	CRITERIOS CON OPORTUNIDAD	Identificar criterios peor evaluados dentro de los sistemas de gestión de la PYMES	PROMEDIO #CRITERIOS CON OPORTUNIDAD DE MEJORA POR EMPRESA	0	6	NÚM.	6	4	2	0	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL	

	DE-INDU-005	INVERSIÓN	Cantidad de empresas que demandan inversión para la mejora sistema de gestión	Σ EMPRESA DEMANDA DE INVERSIÓN/ # ACTAS DE COMPROMISO	100%	25%	%	25%	50%	75%	100%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-INDU-006	TOTAL DE EMPRESA AL FINAL DEL PERIODO	Total de empresas que permanecieron a lo largo de todo el proceso de evaluación	(# ACTAS DE COMPROMISO - # EMPRESAS DADAS DE BAJA)/100	50%	100%	%	100%	75%	50%	25%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	DE-U-007	TOTAL DE EMPRESAS RECONOCIDAS	Total de empresas que lograron el reconocimiento por participar en la evaluación	Σ EMPRESAS FINALES CON MEJORAS MAYORES AL 50% CON RESPECTO A LA SITUACIÓN INICIAL	75%	100%	%	100%	75%	50%	25%	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CLIENTES	CL-INDU-001	MEDIDA SATISFACCIÓN DE CLIENTE	Conocer la percepción de los empresarios en cuanto al cumplimiento de requisitos	(# EMPRESAS SATISFECHAS EN EL PERIODO DE EVALUACIÓN / # ACTAS DE COMPROMISO)*100	0%	100%	%	100%	50%	25%	0%	PERSONAL TÉCNICO	TRIMESTRAL
	CL-INDU-002	SERVICIO NO CONFORMIDAD	Cuantificar porcentaje de no conformidades por periodo	(# NO CONFORMIDADES MENSUALES/TOTAL DE NO CONFORMIDADES TRIMESTRALES)*100	100%	0%	%	0%	25%	50%	100%	PERSONAL TÉCNICO	TRIMESTRAL
	CL-INDU-003	QUEJAS	Conocer porcentaje de quejas por trimestre de los empresarios	# QUEJAS MENSUALES/TOTAL DE QUEJAS TRIMESTRALES	100%	0%	%	0%	25%	50%	100%	PERSONAL TÉCNICO	TRIMESTRAL

CL-INDU-004	INGRESO PROYECTADO	Ingresos proyectados con base al número de postulaciones esperadas	Σ COSTO DE EVALUACIÓN* # DE POSTULANTES	46800	92900	%	\$ 139,350.00	\$ 92,900.00	\$ 46,800.00	\$ 23,400.00	PERSONAL ADMINISTRATIVO	TRIMESTRAL
CL-INDU-005	PYMES EN EL SALVADOR	Cantidad de PYMES registradas en El Salvador	# DE PYMES REGISTRADAS EN EL PAÍS	-	5000	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CL-INDU-006	PYMES EN EL SALVADOR	Cantidad de PYMES registradas en El Salvador	# DE PYMES REGISTRADAS EN EL PAÍS	-	5000	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CL-INDU-007			# DE PYMES REGISTRADAS EN EL PAÍS	-	5000	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
CL-INDU-008	INVENTARIO DE MATERIAL	Número de ejemplares de manuales y guías inventariados	# DE EJEMPLARES POSTULACIÓN INVENTARIADOS	-	107	NÚM.	160.50	107	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
CL-INDU-009	SERVICIO COMPETENCIA	Cuantificación de instituciones que brindan servicios iguales, similares y sustitutos	# INSTITUCIONES CON SERVICIOS IGUALES	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL

	CL-INDU-010			# INSTITUCIONES CON SERVICIOS SIMILARES	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
	CL-INDU-011			# INSTITUCIONES CON SERVICIOS SUSTITUTOS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
	CL-INDU-012	POSTULACIONES	Número de empresas interesadas en participar en el proceso de evaluación., que formulan y entregan su perfil de postulación	Σ PERFILES REGISTRADOS	50	107	NÚM.	160.5	107	50	25	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	CL-INDU-013	POSTULACIONES	Registro histórico de postulaciones a en un periodo establecido	REGISTRO POSTULACIONES PERIODOS ANTERIORES	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PROCESOS INTERNOS	PI-INDU-001	OPORTUNIDAD DE MEJORA PARA PYMES	Valor oportunidad de mejora con base a nivel de excelencia	VALOR BRECHAS GLOBALES INICIALES POR CRITERIO	52.42	0	NÚM.	0	26.2	52.4	104.8	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
					34.27	0	NÚM.	0	17.1	34.2	68.5		
					33.42	0	NÚM.	0	16.7	33.4	66.8		
					40.5	0	NÚM.	0	20.2	40.5	81		
					35.63	0	NÚM.	0	17.8	35.6	71.2		
					39.92	0	NÚM.	0	19.9	39.9	79.8		
					217.94	0	NÚM.	0	108.9	217.9	435.8		
					30.65	0	NÚM.	0	15.3	30.6	61.3		
					21.83	0	NÚM.	0	10.9	21.8	43.6		

				23.1	0	NÚM.	0	11.5	23.1	46.2		
				24.79	0	NÚM.	0	12.3	24.7	49.5		
				28.13	0	NÚM.	0	14.0	28.1	56.2		
				24.84	0	NÚM.	0	12.4	24.8	49.6		
				180.54	0	NÚM.	0	90.2	180.5	361.0		
PI-INDU-002	PROGRAMAS DE FORMACIÓN DISPONIBLES	Identificación programas de formación disponibles	# PROGRAMAS DE FORMACIÓN DISPONIBLES POR CRITERIO	7	14	NÚM.	14	10	7	5	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
PI-INDU-003	OPORTUNIDADES DE MEJORA PYMES	Valor oportunidad de mejora con base a nivel de excelencia	VALOR BRECHAS GLOBALES INICIALES POR CRITERIO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
PI-INDU-004	PROGRAMAS FINANCIEROS DISPONIBLES	Identificación programas financieros disponibles	# PROGRAMAS FINANCIEROS DISPONIBLES POR CRITERIO	7	14	NÚM.	14	10	7	5	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
PI-INDU-005	INVENTARIO MATERIAL DE APOYO	Material de apoyo disponible para el uso de los empresarios	# DE GUÍAS DE AUTO EVALUACIÓN INVENTARIADOS	-	107	NÚM.	107	75	50	25	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
PI-INDU-006	EQUIPO INFORMÁTICO	Equipo informático registrado para talleres de auto evaluación	#EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLES	5	10	NÚM.	10	7	5	2	COORDINADOR DIVISION	MENSUAL

PI-INDU-007	EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLE	Equipo informático en buenas condiciones disponibles para su uso	#EQUIPO INFORMÁTICO DISPONIBLES- #EQUIPO INFORMÁTICO EN MALAS CONDICIONES	5	10	NÚM.	10	7	5	2	COORDINADOR DIVISION	MENSUAL
PI-INDU-008	PERSONAL TÉCNICO DISPONIBLE	Registrar cantidad total de personal técnico evaluador disponible para realizar la asistencia en taller de autoevaluación	# PERSONAL TÉCNICO DISPONIBLE	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
PI-INDU-009	BRECHAS GLOBALES	Brecha con respecto a la excelencia evaluación inicial	Σ BRECHAS TOTALES DE EVALUACIÓN	454	0	NÚM.	0	227	454	908	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
				334	0	NÚM.	0	167	334	668	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
PI-INDU-010	PROGRAMAS DE FORMACIÓN UTILIZADOS	Cantidad de programas de formación desarrollados por empresas	#PROGRAMAS DE FORMACIÓN LLEVADOS ACABO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
PI-INDU-011	PRESUPUESTO	Recursos físicos (papel, lapiceros, etc.) disponibles para el desarrollo de la gestión para un periodo establecido	Σ RECURSOS FÍSICOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL

PI-INDU-012	TIEMPO PLANIFICADO POR ACTIVIDAD	Tiempo planificado para realizar el servicio de evaluación	TIEMPO TOTAL PLANIFICADO	2.2	2	NÚM.	2	2.1	2.2	2.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PI-INDU-013	TIEMPO PLANIFICADO POR PROCESO	Tiempo planificado para realizar el servicio de evaluación	TIEMPO TOTAL PLANIFICADO	2.2	2	NÚM.	2	2.1	2.2	2.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PI-INDU-014	TIEMPO PLANIFICADO	Tiempo planificado para realizar el servicio de evaluación	TIEMPO TOTAL PLANIFICADO	2.2	2	NÚM.	2	2.1	2.2	2.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PI-INDU-015	DOCUMENTACIÓN	Describe el número de documentos oficiales	# DOCUMENTOS OFICIALES EN LA DIVISIÓN	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PI-INDU-016	PROCESOS ESTABLECIDOS	Total de proceso estratégicos, misionales y de apoyo registrados	#PROCESO ESTABLECIDOS	-	-	-	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
PI-INDU-017	TIEMPO MEDIO DE ESPERA	Tiempo promedio que dura el resolver los problemas de mantenimiento por el personal informático	TIEMPO PROMEDIO PARA RESOLVER PROBLEMAS EN SIA	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL INFORMÁTICO	TRIMESTRAL

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AC-INDU-001	TALLERES DE INDUCCIÓN	Total de talleres desarrollados en un periodo de trabajo	Σ TALLER DE INDUCCIÓN DESARROLLADOS EN UN PERIODO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL TÉCNICO	ANUAL
	AC-INDU-002	PARTICIPANTES	Total de personal técnico evaluado capacitado	Σ PARTICIPANTES POR TALLER	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
	AC-INDU-003	EDICIONES	Numero de ediciones desarrolladas	Σ EDICIONES DE EVALUACIÓN DESARROLLADAS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
FINANCIERO	FI-INDU-001	RECURSOS	Recursos financieros disponibles para el desarrollo de la gestión para un periodo establecido	Σ GASTOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS	-	-	NÚM.	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION	ANUAL
	FI-INDU-002			Σ GASTOS ADMINISTRATIVOS PRESUPUESTADOS	-	-		-	-	-	-	-	COORDINADOR DIVISION

	FI-INDU-003	REGISTRO DE RECIBOS	Cantidad de recibos de evaluación emitidos con respecto al registro historial de las emisión de postulación pasadas	Σ # RECIBOS EMITIDOS PERIODO ACTUAL /# RECIBOS EMITIDOS PERIODO PASADO	-	-	NÚM.	-	-	-	-	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ANUAL
--	-------------	---------------------	---	---	---	---	------	---	---	---	---	-------------------------	-------

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

E. MEJORA CONTINUA EN LA DIVISIÓN

El mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones, empresas y entidades públicas, donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos, programas estratégicos, proyectos y obras públicas, en el mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad, se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser necesidades básicas y agregar a ellos otros paradigmas con más alto nivel, diversas técnicas o métodos de mejora de calidad, tales como: Ingeniería de procesos, Gestión de Calidad Total, Gestión de Procesos, Administración Total de la Mejora Continua, el método Tompkins de Mejora Continua, Seis Sigma, Teoría de las Restricciones y Desarrollo Organizacional entre otros, se están imponiendo en la actualidad.

1. FACTORES PARA PONER EN MARCHA LA MEJORA CONTINUA

- 1º Estructura de la organización: que responda a las exigencias de la gestión de calidad. En ocasiones la estructura orgánica no corresponde al organigrama tradicional de la entidad por lo tanto debemos adecuar a las exigencias de la gestión de calidad.
- 2º Diseñara una estructura de responsabilidades en base a procesos y áreas orgánicas e implica responsabilizar a personas y áreas de actividad de la entidad por el cumplimiento de la plena vigencia y ejecución del programa de mejora de calidad.
- 3º Desarrollo de Procedimientos que respondan a la ejecución del plan de gestión, así como de promover pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- 4º Desarrollar Procesos que responden a la sucesión completa de operaciones rápidas dirigidos a la consecución de objetivos específicos.
- 5º Definir los Recursos para cada proceso: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y financieros y de otro tipo, y deben estar definidos en forma adecuada y precisa.

Además de plantear los lineamientos de mejora, se debe señalar también que existen incertidumbres y riesgos llamados, problemas u oportunidades de mejora los mismos que tenemos que resolver sistemáticamente, a través de métodos sistemáticos

Siendo uno de ellos el método General de Solución de Problemas (MGSP) es un método basado en el sentido común de resolver las distorsiones y desviaciones producidos por problemas y/o restricciones, durante la ejecución de un proceso, se utiliza tanto para solucionar las causas de dichas distorsiones respecto a lo planificado cuyo objetivo es incrementar los niveles de calidad.

El MGSP se compone de las siguientes fases:

- Paso 1. Identificación y Solución de Problemas: con dos objetivos fundamentales: Presentar una definición del problema claramente comprensible y definir la condición deseada hasta alcanzar la solución respectiva.

- Paso 2. Análisis y evaluación del problema: Confirmación del problema; identificar y recoger la información y datos requeridos; representación gráfica de los datos e identificación de las causas potenciales (árbol de causas y efectos).
- Paso 3. Generación de alternativas y soluciones potenciales (árbol de fines y medios).
- Paso 4. Selección de la solución y prelación de su aplicabilidad
- Paso 5. Ejecución de la solución: - Comunicar la solución a los implicados. - Lograr el compromiso de mejora, necesario. - Ejecución del plan de mejora - Ejecutar los planes de contingencias
- Paso 6. Evaluación de las soluciones: Recopilar los datos de la programación y ejecución de procesos de acuerdo con el plan. Comparar con la condición deseada del paso anterior. Comparar los nuevos datos con los recopilados para analizar el problema. Comprobar si hay nuevos problemas creados por las soluciones. Inicio del nuevo ciclo del proceso de solución de problemas (retroalimentación).

Cuadro 28 PLAN DE MEJORA

	ACCIONE DE MEJORA PROPUESTOS	PLAZO	INDICADOR DE MEDICIÓN DE ACCIÓN	OBJETIVO
1	Definir y establecer competencias, niveles de intervención y de decisión referente al personal y a los diferentes procesos de los servicios públicos relación con sus funciones y competencias	M	Elaboración organigrama competencial del Servicio	Mejorar la gestión del Servicio público
2	Promover el trabajo en equipo. Fomentar las reuniones de grupos estableciendo equipos de trabajo, privilegiando grupos de mejora de la calidad, intercambiando experiencias exitosas.	C	Número equipos establecidos. Nº reuniones realizadas por equipo.	Mejorar el trabajo en equipo., con reuniones periódicas
3	Impulsar el establecimiento de un sistema de reconocimientos en el marco de la mejora de la calidad, .servidor público que innove procesos y procedimientos y sea oportuno en la entrega de servicios, productos y resuelva trámites administrativos con rapidez será premiado y reconocido	M	Presentación de documento a Gerencia Número de reuniones realizadas.	Mejorar el conocimiento y reconocimiento del Servicio
4	Definir un plan de comunicación del Servicio que incluya mecanismos de comunicación interna y mejoras.	C	SI/NO Número de reuniones	Mejorar la comunicación interna
5	Revisar y actualizar el modelo y el manual de funciones.	L	Manual de funciones o número de modificaciones propuestas. Número de reuniones realizadas Núm. de modificaciones aceptadas	Conocimiento propio de las funciones del servicio y del personal externo con reuniones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
6	Proponer el desarrollo, actualización y adaptación de las herramientas de gestión existentes a las necesidades de Servicio.	M	Número de propuestas realizadas Número de mejoras realizadas.	Mejora de aplicaciones en los procesos.
7	Desarrollar nuevas herramientas informáticas para tareas que se realizan con baja eficacia.	L	Número de aplicaciones implantadas.	Mejora de aplicaciones informática., con al menos 1 por año, si las prioridades

				del servicio de Información lo permiten.
8	Potenciar el uso de la mensajería electrónica y de la página Web propia del Servicio como vías de comunicación con los usuarios.	M	Número de comunicaciones implantadas por email.	Mejorar la fluidez en la comunicación de forma que consulte incidencia en el control de presencia y se puedan realizar por red.
9	Ampliar las vías de acceso a la información de otras unidades.	M	Número de contactos establecidos.	Mejor información con otras Instituciones.
10	Cumplimiento de la normativa vigente en materia de prevención de riesgos	M	SI/NO	Cumplimiento de la normativa.
11	Elaborar un mapa de procesos	L	SI/NO Número de reuniones	Obtención de Mapa de Procesos
12	Establecer un procedimiento de medida de la eficacia de los procesos que permita identificar los puntos mejorables.	L	SI/NO Número de reuniones	Obtención de procedimientos
13	Formar a todo el personal en materia de procesos: Concepto de proceso versus procedimiento. Herramientas de análisis y de acopio de informa. Identificación y definición de indicadores. Sistemas de medición y de rendimiento. Gestión por procesos.	M	SI/NO Número de asistentes del Servicio al Curso Número de Cursos	Obtener la formación con la asistencia del 100% del personal a los cursos.
14	Establecer modelos de encuesta que permitan conocer el grado de satisfacción de los usuarios.	M	Una encuesta por usuario	Medir el grado de satisfacción Diseñar un modelo para cada tipo de usuario
15	Promover el conocimiento de los procesos del Servicio por parte del usuario.	C	SI/NO	Mejorar la accesibilidad de los usuarios.
16	Definir el procedimiento de obtención de resultados de las encuestas de satisfacción.	M	SI/NO Número de reuniones realizadas	Elaborar el procedimiento. Reunirse 1 vez cada semestre.
17	Definir los canales y la periodicidad para la difusión de los resultados en el marco del Plan de Comunicación Interna que se establezca para el Servicio.	M	SI/NO	Difusión de los resultados de las encuestas a los usuarios.
18	En el reordenamiento de procesos, ubicar un mostrador de información / atención.	M	SI/NO	Mejora organización.
19	El establecimiento de un plan de capacitación y fortalecimiento institucional.	C	SI/NO	Satisfacción del personal.
20	Mantener el buen clima de trabajo y de relaciones personales con la celebración de reuniones.	C	Número de reuniones.	Mantener el buen clima de trabajo y relaciones personales. Reuniones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.
21	Realizar propuestas de una mayor planificación de las demandas para evitar períodos de elevada sobrecarga de trabajo.	M	Número de propuestas realizadas	Mejora de trabajo y organización. Realizar 4 propuestas.
22	Incrementar el grado de satisfacción del personal del servicio.	M	Número de encuestas realizadas en el servicio. Tasa de satisfacción del personal del servicio.	La satisfacción del personal del servicio.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

VIII. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

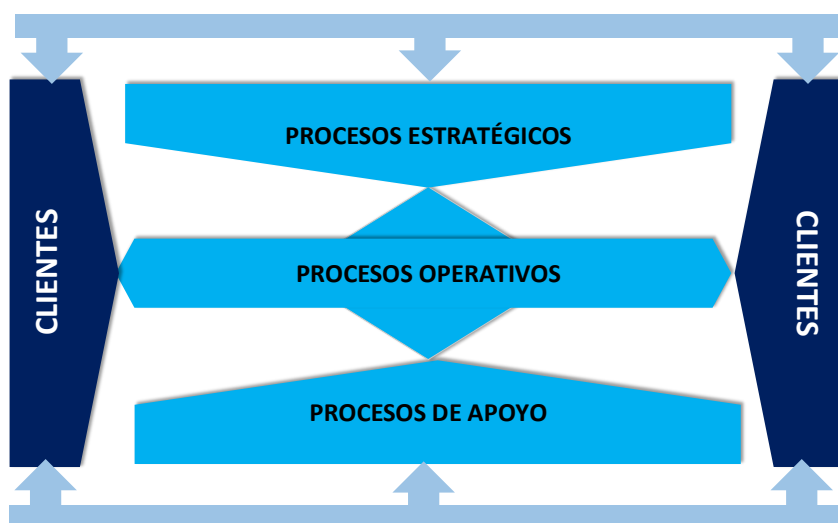
El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, o este caso para la División encargada de dirigir la gestión del Modelo, es precisamente identificar y analizar cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, cuales procesos deben formar parte de la estructura de procesos del modelo de gestión.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un **mapa de procesos** que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el modelo de gestión, es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos. La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El modelo que se utiliza en el estudio se presenta a continuación.

Ilustración 48 MODELO PARA LA AGRUPACIÓN DE PROCESOS EN EL MAPA DE PROCESOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

1. **Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

2. Procesos Operativos

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportar valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.

3. Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.

Ejemplos: Formación, compras, auditorías internas, informática.

B. ANÁLISIS DE PROCESOS

Esta es la etapa inicial y más delicada de la gestión de los procesos. En la misma se pretende desmenuzar los procesos identificados, confeccionando una ficha para cada uno de ellos en los que se incluirán, como elementos básicos, las entradas, salidas e indicadores de procesos o control y de resultados.

Para cada uno de los procesos identificados se parte del momento de prestación del servicio al cliente / usuario. Desde este momento y recogiendo el proceso hacia atrás se irán identificando los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, etc., que se han ido realizado hasta el instante en el que se realizó la solicitud del servicio.

1. Grupos de interés/clientes/usuarios

Grupo de interés: Todos aquellos que tienen interés en una organización, sus actividades y logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, socios, empleados, accionistas, propietarios, la Administración, legisladores.

Cliente/usuario: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Los clientes/usuarios podrán ser internos y o externos, están dirigidos a cubrir las **necesidades o expectativas** de estos.

Entenderemos por “**necesidades**” aquellos servicios que son requeridos, por los clientes/usuarios, al Servicio o Unidad.

Entenderemos por “**expectativas**” las características o prestaciones que los clientes/usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Unidad.

Las “**necesidades**” de los clientes / usuarios son la razón de ser de un proceso. Los procesos claves tienen como objetivo cubrir las necesidades de los clientes/usuarios. Las “**expectativas**” marcan el nivel de satisfacción de los clientes.

Para cada uno de los grupos de interés se realiza una ficha como la siguiente:

Ilustración 49 FICHA TÉCNICA GRUPO DE INTERES

FICHA TÉCNICA GRUPO DE INTERÉS		CÓDIGO ⁶³ VERSIÓN ⁶⁴
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR:
Identificación	Se indicará el nombre del Servicio o División correspondiente.	
Identificación del grupo de interés	Es la denominación del grupo de interés.	
Servicios prestados	Se relacionarán el servicio o servicios que afectan a ese grupo de interés.	
Procedimientos utilizados identificación de necesidades y expectativas	Definir todas las actividades o tareas realizadas para identificar las necesidades y expectativas del grupo de interés.	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio cubre o que podría cubrir con la optimización de sus recursos.	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el servicio	Una vez identificadas las necesidades del grupo de interés, relacionar aquellas que el Servicio considera que no podría cubrir, con los recursos disponibles.	
Expectativas	Relacionar lo que el grupo de interés espera recibir del Servicio	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

⁶³ Codificación y Nomenclatura fichas grupo de interés ANEXO 1.

⁶⁴ **Modificación:** Cuando se modifique cualquier ámbito de la ficha de proceso, se tipificará como una nueva versión.

Ilustración 50 FICHA GRUPO DE INTERÉS " ES CALIDAD"

FICHA TÉCNICA GRUPO DE INTERÉS		CÓDIGO: GI01 VERSIÓN: ACTUAL
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR:
Identificación	DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	
Identificación del grupo de interés	ES CALIDAD	
Servicios prestados Servicios que presta la División de Calidad a ES CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • MARKETING Y PUBLICIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN PARA PYMES • FORMULACIÓN DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. • MANEJO DE INFORMACIÓN (REQUERIMIENTOS, FORMULARIOS, DOCUMENTACIÓN, ETC.) • PROCESOS DE EVALUACIÓN. • FORMULACIÓN DE INFORME DE RESULTADOS. • ACOMPAÑAMIENTOS PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA PYMES. • BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN. • ALTERNATIVAS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS. 	
Procedimientos utilizados identificación de necesidades y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ES CALIDAD. • ANÁLISIS DE INFORMES DE EXPERIENCIAS. • ACTUALIZACIÓN DE NORMAS Y MODELOS INTERNACIONALES. • VALORACIÓN DE LAS DEMANDAS REALIZADAS POR LAS EMPRESAS EVALUADAS. 	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • ALCANCE DE METAS PROPUESTAS EN PLAN ESTRATÉGICO DE ES CALIDAD • IDENTIFICACIÓN DE SECTORES CON MAYOR NECESIDAD DE APOYO. • IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS CRITERIOS DE GESTIÓN. • IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS DE GESTIÓN MEJOR Y PEOR EVALUADA. • PANORAMA SISTEMA DE GESTIÓN EN LA PYMES DE EL SALVADOR. • DEMANDAS DEL SECTOR EMPRESARIAL DEL PAÍS. 	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • NO TODAS LAS PYMES EVALUADAS CONTINUARÁN CON LA EVALUACIÓN "PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD". • EL RECONOCIMIENTO PÚBLICO DE LAS PYMES CON CERTIFICADO O DIPLOMA DE EVALUACIÓN SERÁ ÚNICAMENTE EN EL PORTAL WEB DE ES CALIDAD. 	
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • CONTAR CON UN SISTEMA DE EVALUACIÓN QUE SE ADAPTE MEJOR A LA REALIDAD ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. • CONTAR CON UN INSTRUMENTO DE FÁCIL INTERPRETACIÓN. • SER UNA INSTITUCIÓN QUE BRINDA SOLUCIONES A LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS. • FOMENTAR EL INTERÉS DE LA PYMES POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL Y LOS BENEFICIOS QUE PRESENTA. • DISMINUCIÓN DE BRECHAS IDENTIFICADAS GRADUALMENTE. • FOMENTAR LA CULTURA DE CALIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL PAÍS. • ALCANZAR LAS METAS PLANTEADAS EN EL PLAN ESTRATÉGICO. 	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 51 FICHA GRUPO DE INTERÉS "INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y APOYO FINANCIERO"

FICHA TÉCNICA GRUPO DE INTERÉS		CÓDIGO: GI02 VERSIÓN: ACTUAL
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR:
Identificación	DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	
Identificación del grupo de interés	INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y APOYO FINANCIERO	
Servicios prestados Servicios que presta la División de Calidad a INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y APOYO FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> • DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN DE TALLERES, CAPACITACIONES, SEMINARIOS A EMPRESAS PARTICIPANTES EN EVALUACIÓN. • ASESORÍA A EMPRESAS SOBRE PROGRAMAS EN RESPUESTA A LA NECESIDAD IDENTIFICADA. • RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN. • ALIANZAS ESTRATÉGICAS. 	
Procedimientos utilizados identificación de necesidades y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DE ACTUALIZACIÓN DE ALTERNATIVAS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE ENTIDADES QUE PROPORCIONAN APOYO PROFESIONAL O FINANCIERO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL. • ANÁLISIS DE INFORMES DE EXPERIENCIAS. • VALORACIÓN DE LAS DEMANDAS REALIZADAS POR LAS EMPRESAS EVALUADAS. 	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • PROPORCIONAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS. • PROPORCIONAR ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO EN RELACIÓN AL TAMAÑO DE LA EMPRESA SOLICITANTE. 	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN SOBRE EL NIVEL DE APRENDIZAJE. • AUDITORIAS SOBRE LA CORRECTA IMPLANTACIÓN DE TALLERES, CAPACITACIÓN O CURSOS RECIBIDOS. • MONITOREO SOBRE UTILIZACIÓN DE FONDOS. 	
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • CONTAR CON ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN Y APOYO FINANCIERO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. • FORTALECER LOS SISTEMAS DE GESTIÓN PRESENTADO ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA FORMALIZACIÓN EN LA GESTIÓN. • BRINDAR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN QUE PERMITA VOLVER MÁS COMPETITIVO AL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. 	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 52 FICHA GRUPO DE INTERÉS "PYMES"

FICHA TÉCNICA GRUPO DE INTERÉS		CÓDIGO: GI03 VERSIÓN: ACTUAL
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR:
Identificación	DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	
Identificación del grupo de interés	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
Servicios prestados Servicios que presta la División de Calidad a las PYMES	<ul style="list-style-type: none"> • ASISTENCIA EN FORMULACIÓN DE PLAN DE TRABAJO Y DOCUMENTACIÓN • INDUCCIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN. • ASESORÍA EN EL DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE GESTIÓN • SOLUCIONES EN OPORTUNIDADES DE MEJORA. • ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL. • ALTERNATIVAS DE APOYO FINANCIERO. • ASESORÍA INDUCCIÓN CICLO DE MEJORA CONTINUA. • RECONOCIMIENTO CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN. 	
Procedimientos utilizados identificación de necesidades y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS DE INFORMES DE EXPERIENCIAS. • ACTUALIZACIÓN DE NORMAS Y MODELOS INTERNACIONALES. • VALORACIÓN DE LAS DEMANDAS REALIZADAS POR LAS EMPRESAS EVALUADAS. 	
Necesidades que son o podrían ser cubiertas desde el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓN • ASESORÍA PROFESIONAL EN LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS. • AUMENTAR EL GRADO DE FORMACIÓN DEL LOS EMPLEADOS. • CONTAR CON HERRAMIENTAS PARA FORMALIZAR EL NIVEL DE GESTIÓN ACTUAL. • LIQUIDEZ PARA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA, INSUMOS O INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA. • INCURSIÓN EN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA. 	
Necesidades que no podrían ser cubiertas desde el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACITACIONES Y TALLERES ESPECIALIZADOS SIN INVOLUCRAR INSTITUCIONES EXTERNAS. • IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES EN EMPRESAS COMO RESPONSABILIDAD DE ES CALIDAD O LA DIVISIÓN SERVICIOS EVALUACIÓN GESTIÓN • EVALUACIONES PRESENCIALES EN LA EMPRESA. • ASIGNAR RECURSOS (FINANCIEROS Y TÉCNICOS) SIN EVALUACIONES PERTINENTES. 	
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • MEJORAR EL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS • CONTAR CON UN SISTEMA DE EVALUACIÓN QUE SE ADAPTE MEJOR A LA REALIDAD ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. • OBTENER CON UN INSTRUMENTO DE FÁCIL INTERPRETACIÓN. • RECIBIR SOLUCIONES A LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS. • ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES • APOYO FINANCIERO. • RESULTADOS VISIBLES A CORTO PLAZO. • MAYOR LA COMPETITIVIDAD. 	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1. Mapa de procesos

A continuación se presenta el Mapa de Procesos de la división que gestiona los procesos de evaluación propuestos para las PYMES, identificando cada una de las clasificaciones, presentando la estructura utilizada para la prestación del servicio.

Ilustración 53 MAPA DE PROCESOS SISTEMA DE GESTIÓN



2. Árbol de Procesos

Un árbol de procesos es un diagrama que nos muestra la estructura y evolución de los procesos en el sistema. Este diagrama facilita la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de los procesos.

En el árbol de procesos se muestran de manera más detallada el desarrollo y componentes de los procesos Estratégicos, Operativos o Misionales y de Apoyo descritos en el Mapa de Procesos. Para el desarrollo del árbol de procesos se realiza la siguiente clasificación.

- Macro- procesos
- Proceso
- Sub- proceso
- Procedimiento

Ilustración 54 ÁRBOL DE PROCESOS

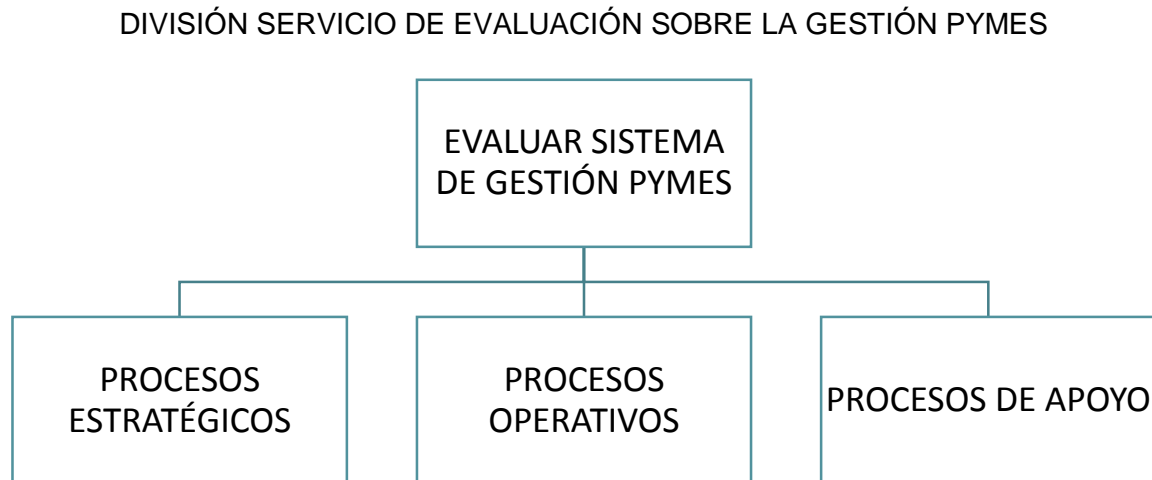


Ilustración 55 PROCESOS ESTRATÉGICOS

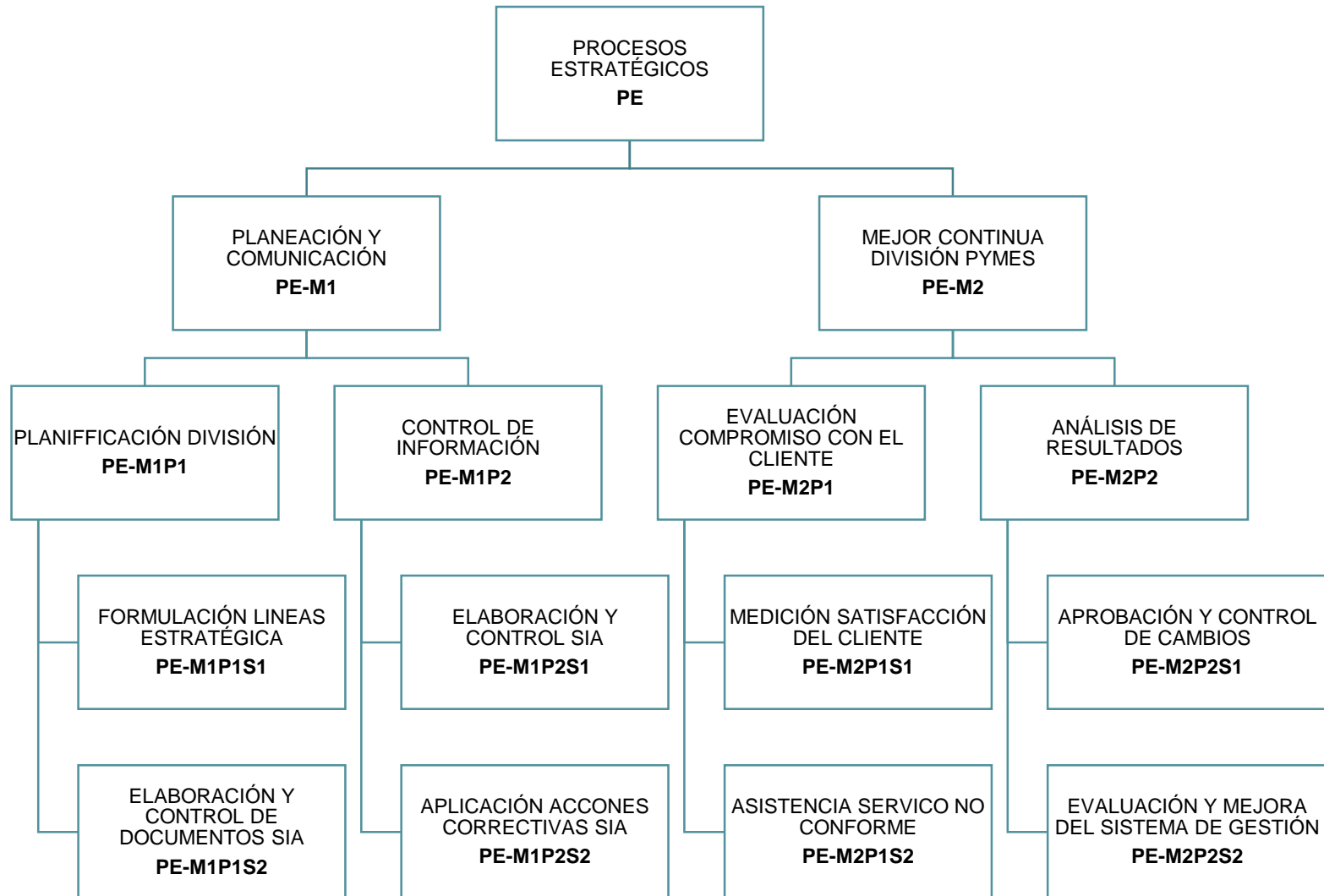


Ilustración 56 PROCESOS MISIONALES

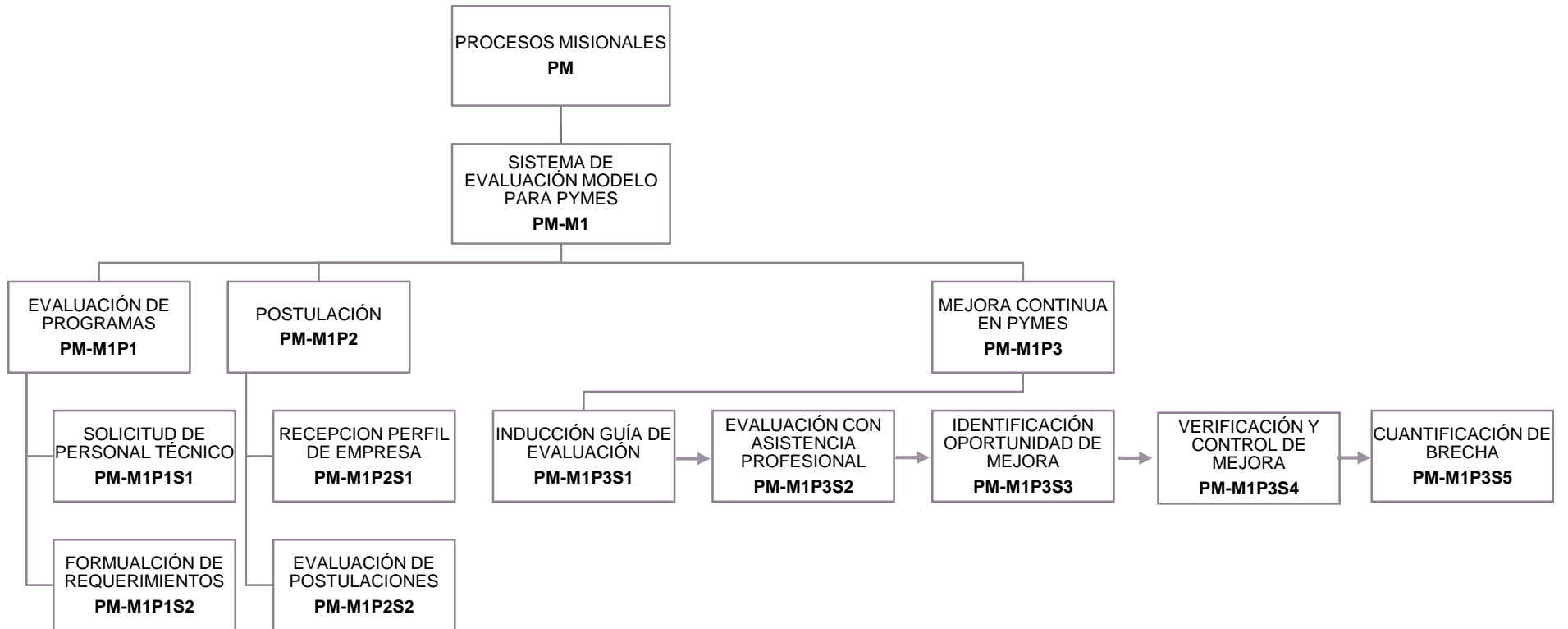
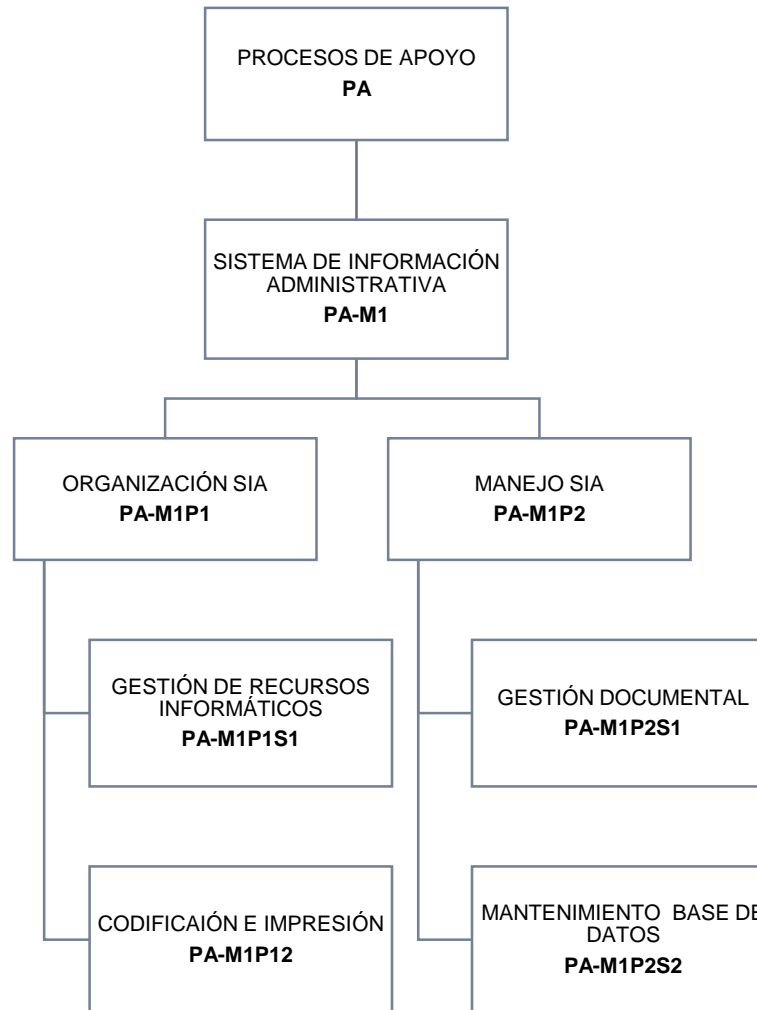


Ilustración 57 PROCESOS DE APOYO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Análisis PEPSU

a) Macro proceso estratégico Planeación y Comunicación

FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CÓDIGO: PE-M1 VERSIÓN: ACTUAL
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016
Nombre del proceso	PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Definición	Proceso en el cual se define las metas y objetivos de la División Evaluación de Gestión PYMES por medio de planificación y control de actividades utilizando la técnica Cuadro de Mando Integral, de manera que puedan identificarse los recursos, entradas y salidas para la consolidación en el Sistema de información Administrativa y agilizar la toma de decisiones, en el caso de pérdida de información presenta soluciones.	
Objetivo	Planificar la realización y control de actividades del sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que cuente con un sistema informático que facilite la captura y análisis de datos como una herramienta de mejora de competitividad.	
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - División - Procedimientos 	
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta estratégica de ES CALIDAD - Informe de necesidades identificadas - Informe oportunidad de mejora en el Sistema de Gestión - Descripción información obsoleta - Normativas Nacionales e Internacionales. - Solicitud actualización de documentos - Memorándum finalización de interfaz - Notificación registros digitalizados - Cronograma de actividades - Registro de personal y nivel de acceso - Informe medidas preventivas - Informe acciones correctivas y posibles causas - Informe recursos utilizados 	
Procesos	<p>El proceso inicia con el análisis del plan estratégico divulgado por ES CALIDAD, del cual se formulan las líneas, que definen la dirección que debe seguir la División Evaluación de Gestión PYMES, se lleva a cabo el proceso de la elaboración y control de documentos del conociendo la descripción y de las actividades que conciernen a cada área, de tal manera que se puedan identificar las entradas y salidas de los proceso llevándose a cabo el diseño del sistema de información digitalizado.</p> <p>En el caso de que se originen pérdida se describen los pasos para la solución o propuestas de alternativas para su recuperación.</p>	
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de reunión - Informe de Planificación División - Registro modificación de procesos - Registro información obsoleta - Registro de responsable de documentación 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de control - Tabla de indicadores - Carpeta de Documentación (Registro de contenido en la carpeta) - Registro observaciones Interfaz - Registro de personal y nivel de acceso - Informe nivel de cumplimiento
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES - Personal Administrativo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el uso de recursos <p style="text-align: center;">Formula:</p> $Eficiencia = \frac{Recursos\ Utilizados}{Recursos\ Planeados}$
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral - Mensual - Variables
Documentos /procedimientos	PE-M1 PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Macro proceso estratégico mejora continua en división

FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CÓDIGO: PE-M2	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016	
Nombre del proceso	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN		
Definición	Proceso en el cual se recopila y analiza el desempeño global de una organización por medio de informes de resultado de la para la toma de decisiones y la formulación de oportunidades de mejora. Son las acciones adicionales al cumplimiento de los requisitos comprometidos y que las oportunidades de mejora propuestas incrementen el desempeño de los procesos, servicios y el personal.		
Objetivo	Incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño.		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas - División - Procedimientos - Ambiente externo 		
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Informe no conformidad - Encuesta satisfacción del clientes - Consultas programas y talleres de inducción - Sugerencias - Quejas y reclamos - Falta de compromiso de empresas - Planificación de empresa - Informe medidas preventivas - Procesos Modificados 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación Información obsoleta - Documentación Sistema de Información Administrativo - Informe de cambios y métricas - Informe nivel de cumplimiento - Informe acciones correctivas y posibles casusas - Informe aspectos mejora y peor evaluados
Procesos	Luego de haber planificado las metodología y haber registrado los recursos necesarios para brindar el servicio de evaluación y sobre todo haber efectuado las evaluaciones se continua con la verificación de los procesos para ello se recopila información sobre servicios no conformes, medir la satisfacción del clientes, acciones correctivas para finalmente implementar y normalizar soluciones por medio de la modificación de los procesos y adecuaciones del servicio, especificaciones y las propuestas de cambio al sistema de gestión de la división.
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de sugerencias - Aspectos mejor y peor evaluados - Propuesta de solución - No Conformidad - Empresa falta de compromiso - Evaluación extraordinaria - Registro de información obsoleta - Solicitud actualización de documentos - Memorándum - Cambios y métricas - Medidas preventivas - Propuestas programas de formación profesional - Plan de mejora continua
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de la División - Personal Administrativo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad en servicios protocolarios <p>Formula:</p> $\frac{\text{Número de servicios no conformes}}{\text{Número total de servicios}} * 100$ <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad en la respuesta de Quejas y Reclamos de las Misione <p>Formula:</p> $(\frac{\text{Número de servicios no conformes}}{\text{Número total de servicios}}) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad en la respuesta de Quejas y Reclamos de las Misiones <p>Formula:</p> $(\frac{\text{Número de servicios no conformes}}{\text{Número total de servicios}}) * 100$ <p>Nivel de satisfacción de los servicios</p> <p>Formula: $(\frac{\text{Número usuarios satisfechos}}{\text{Número usuarios evaluados}}) * 100$</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de madurez del SIG. <p>Formula:</p> $\frac{\text{Número de acciones preventivas y oportunidades de mejora implementadas}}{\text{Número total de acciones a implementar}} * 100$ <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a plan de mejoramiento por procesos <p>Formula:</p>

	$\left(\frac{\text{Sumatoria } ((\text{Número de actividades cerradas del proceso } (N) / \text{Número de actividades suscritas en el proceso } (N)) * (\text{Número de actividades suscritas en el proceso } (N) / \text{Número total de actividades suscritas en el plan de mejoramiento por procesos})) * 100)}{1} \right)$
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral - Mensual - Variables
Documentos /procedimientos	PE-M2 MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

c) Macro proceso misional sistema de evaluación modelo para pymes

FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CÓDIGO: PM-M1	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016		FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016
Nombre del proceso	SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES		
Definición	Proceso en el cual se define las actividades para efectuar la evaluación de los sistemas de gestión en las pequeñas y medianas empresas, que sin duda es el primer paso obligado hacia la mejora continua, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Se busca por medio de la cuantificación de brechas e identificación de resultados, brindar soluciones en cuanto a programas financieros y de formación profesional que ayuden a las organizaciones a establecer metodologías responsabilidades, recursos, actividades, etc. Que permitan una gestión orientada a la obtención de buenos resultados o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.		
Objetivo	Definir las directrices para llevar a cabo un proceso de evaluación sobre la gestión de las pequeñas y medianas empresas, proporcionando propuestas de solución y que las empresas se encaminen a adopten una cultura de calidad y autoevaluación.		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos - Ambiente externo 		
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas registradas para la evaluación - Personal técnico disponible - Programas de formación profesional disponibles - Programas de formación entidades externa - Informe de experiencia - Convocatoria de empresas - Equipo informático - Guía de autoevaluación - Cronograma del servicio - Base de postulación - Registros de evaluación 		

Procesos	El sistema de evaluación modelo para PYMES, son un conjunto de procedimientos que permitirán encaminar a las organizaciones participantes en un proceso de mejora continua a través de la planeación de los servicio de evaluación, hacer talleres de inducción y evaluación, verificar la implementación de los programas y realizar las acciones necesarias para mejorar en los criterios con las brechas más altas con respecto al modelo.
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Técnico necesario - Necesidad de programas de formación - Cantidad de postulaciones - Cantidad de empresas que cumplen con los requisitos - Definir cronograma de evaluación. - Definición localización de capacitaciones - Definición material de apoyo necesario - Cantidad de empresas participantes - Medida de satisfacción del cliente - Brechas identificadas según modelo - Empresas falta de compromiso con el proceso de evaluación. - Criticidad de las oportunidades de mejora - Programas desarrollados - Quejas y reclamos - Consultas - Cantidad de empresas que finalizaron el proceso - Informe de brechas finales - Mejora en la gestión de la PYMES
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Área Técnica - PYMES
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia Formula: $\frac{\text{Numero de empresas registradas}}{\text{Numero de empresas esperadas registradas}} * 100$ - Eficiencia Formula: $\frac{\text{Numero de empresas que abandonan el proceso}}{\text{Numero de empresas registradas en el proceso}} * 100$ - Eficacia Formula: $= \frac{\text{Material de apoyo suministrado} - \text{Material devuelto}}{\text{Material de apoyo suministrado}} * 100$ - Eficacia perfil de postulación: Formula: $\frac{\text{Puntos obtenido por el postulantes}}{\text{Puntos requeridos por el perfil}} * 100$ - Tabulación de la percepción de las empresas sobre el servicio recibido - Brechas:

	<p>Formula:</p> $\frac{\text{Puntuacion de la evaluacion}}{\text{Modelo de Excelencia PYMES}} * 100$
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral - Mensual - Variables
Documentos /procedimientos	PM-M1 SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

d) Macro proceso de apoyo sistema de información administrativa

FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CÓDIGO: PA-M1	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016		FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016
Nombre del proceso	SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA		
Definición	<p>Por medio de estos procesos se almacenara la información del sistema administrativo del modelo, tomando en cuenta los mantenimientos y la actualización de las bases cada año, al igual que se diseñan los formatos y formularios específicos para que se puedan cumplir las funciones administrativas como los registros del sistema de información administrativo (SIA) y los medios para que las PYMES puedan tener la mejora continua, entre ellos se pueden encontrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registros de la cantidad de PYMES en cada etapa del proceso, - características programas - Lugares, horarios, personal necesario, etc. 		
Objetivo	Diseñar un Sistema de Información Administrativa que permita administrar las entradas y salidas de la información, definir los recursos y requerimientos necesarios para que la unidad funcione en forma óptima, que permita generar reportes, informes y formatos agilizando la gestión administrativa y la pronta respuesta a solicitudes de apoyo en formación profesional, adquisición de financiamientos y control de indicadores		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - División - Procedimientos 		
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Especificación es sobre el SIA del Coordinador de la División - Requerimientos sobre diseño de documentación. - Registro de información obsoleta - Carpeta de procedimientos, registros e informes. - Carpeta de procedimientos, registros e informes codificados - Requerimientos de materiales de apoyo físico. - Agenda ingreso de información al sistema - Registro perdida de información - Medidas preventivas 		

Procesos	El proceso inicia desde la recopilación de todos los formatos, formularios y documentos que se usaran en la División, Es Calidad y las instituciones de apoyo del modelo, dentro de esa información se necesitan los requerimientos para la mejora continua y el servicio que se le ofrecerá a las PYMES, con lo que se diseñaran solicitudes para uso de instalaciones y utilización de recursos. El proceso termina cuando se tiene funcionando todo el SIA y se han ingresado todos los requerimientos, generando los reportes necesarios en el momento que se necesiten y retroalimentándose para mejorar la eficiencia del SIA.
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Definición registro de acceso para el personal - Notificación finalización de interfaz - Carpeta de documentación digitalizadas - Inventario de registro, manuales, guías físicos. - Material de apoyo utilizado - Información eliminada - Descripción de recursos necesarios - Informe acciones correctivas y posibles causas.
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Área Informática - Personal Área Administrativa - PYMES
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia Formula: $\frac{\text{Equipo a los que se realizao mantenimiento preventivo}}{\text{equipo programado para mantenimiento preventivo}} * 100$ - Detección de Necesidades de Información Formula: = N° de necesidades de información - Registro de equipo informático utilizado Formula: = N° de equipos disponibles en la division - Tiempo promedio de resolución de solicitudes de servicio
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral - Mensual - Variables
Documentos /procedimientos	PA-M1 SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Matriz de procesos

A continuación se presenta la Matriz de Procesos de la “División de Evaluación Gestión PYMES”, en donde se clasifican los procesos identificados en base a su nivel llegado a definir los procedimientos desarrollados por cada Macro- Proceso mostrado en el Mapa de Procesos.

Se muestra además cuales son los diferentes productos obtenidos con cada uno de los procedimientos desarrollados permitiendo determinar el beneficio que generan durante las prestaciones del servicio.

Cuadro 29 MATRIZ DE PROCESOS SISTEMA DE GESTIÓN PROPUESTO

MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS									
N°	CÓDIGO	MACRO PROCESO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUB PROCESO	CÓDIGO DE REGISTRO	REGISTRO	
1	PE-M1	PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	PE-M1P1	PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	PE-M1P1S1	FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	AA-F-007	Acta reunión y compromiso	
							AA-I-009	Informe sobre planificación de división	
			AA-FO-002	Formulario de aprobación de registros obsoletos					
			AA-F-002	Historial de cambios					
2					PE-M1P1S2	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA	AA-F-003	Validación	
4				PE-M1P2	CONTROL DE INFORMACIÓN	PE-M1P2S1	ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	AA-I-002	Informe sobre necesidades identificadas
			AA-F-001					Formato de petición de recursos generales	
			AA-I-001					Informe administrativo	
			AA-R-002					Registro usuarios del Sistema	
			AA-I-005					Informe sobre resultados	
5			PE-M1P2S2	APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	AA-F-005	Formulario constancia de documentación extraviado			
					AA-A-001	Informe sobre acciones preventivas			
6	PE-M2	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	PE-M2P1	EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	PE-M2P1S1	MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	AA-F-006	Formulario evaluación de sugerencias y quejas	
							AA-I-004	Informe sobre procesos mejor y peor evaluados	
							AE-I-007	Informe sobre oportunidad de mejora	
7			PE-M2P1S2				AE-I-008	INFORME NO CONFORMIDAD	
							AA-F-007	Acta reunión y compromiso	

					ASISTENCIA SERVICIO CONFORME	NO	AA-F-008	Solicitud Evaluación extraordinaria		
8			PE-M2P2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	PE-M2P2S1	APROBACIÓN Y CONTROL CAMBIOS	AA-FO-002	Formulario de aprobación de registros obsoletos		
		AA-M-001					Memorándum			
		AA-F-003					Validación			
		AA-I-006					Informe sobre medidas preventivas			
		AA-F-004					Anexos y registros			
9			PE-M2P2S2	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA GESTIÓN			AA-I-008	Informe sobre oportunidad de mejora		
		AA-I-001					Informe administrativo			
10	PM-M1	SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES	PM-M1P1	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	PM-M1P1S1	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales		
								AA-M-001	Memorándum	
11								PM-M1P1S2	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	AA-I-002
12				PM-M1P2	POSTULACIÓN	PM-M1P2S1	RECEPCIÓN DE PERFIL EMPRESA		AA-I-002	Ficha de postulación
									AA-R-001	Recibo de cobro
13									PM-M1P2S2	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES
				AO-C-001	Formato de carta de compromiso					
				AA-R-001	Recibo de cobro					
14				PM-M1P3	MEJORA CONTINUA EN PYMES	PM-M1P3S1	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN		AA-F-001	Formato de petición de recursos generales
									AO-A-001	Formato de agenda
									AA-F-009	Control de asistencia a programas, reuniones y eventos
									AA-FO-003	Formulario satisfacción del cliente
									AA-F-010	Asignación de responsabilidades
15				PM-M1P3S2		EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL			AO-EI-001	Formato de equipo informático
									AA-F-007	Acta reunión y compromiso
									AA-FO-003	Formulario satisfacción del cliente
16			PM-M1P3S3				AA-I-005	Informe sobre no conformidades y soluciones		

					IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	AO-A-001	Formato de agenda		
						AA-R-003	Listado de programas desarrollados		
						AO-C-001	Formato de carta de compromiso		
17					PM-M1P2S4	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	AO-C-001	Formato de carta de compromiso	
						AA-F-11	Consultas		
						AA-Q-001	Quejas y sugerencias		
						AA-I-007	Informe sobre nivel de cumplimiento		
18					PM-M1P2S5	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	AA-I-008	Informe sobre oportunidad de mejora	
						AA-I-004	Informe sobre procesos mejor y peor evaluados		
						AD-I-001	Informe de observaciones sobre el proceso		
						AA-I-005	Informe sobre resultados		
19	PA-M1	SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	PA-M1P1	ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	PA-M1P1S1	GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS	AA-R-002	Registro usuarios del Sistema	
AD-FO-001							Formato de recuperación de datos		
20					PA-M1P1S2	CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	AA-M-001	Memorándum	
							AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	
								AA-F-001	Formato de petición de recursos generales
21			PA-M1P2	MANEJO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	PA-M1P2S1	GESTIÓN DOCUMENTAL	AD-FO-002	Formato de eliminación de datos	
							AA-F-002	Historial de cambios	
22					PA-M1P2S2	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS	AD-I-003	Informe sobre acciones correctivas	
			AA-I-003	Informe sobre acciones correctivas y posibles causas					

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5. Técnicas diagramáticas

La mayoría de las técnicas diagramáticas, capturan la descripción del proceso con una representación gráfica por medio de cajas, flechas, líneas y otros, mostrando las actividades y los objetivos del proceso organizacional.

Entre las técnicas diagramáticas que existen para el modelado de procesos sobresalen las siguientes:

- IDEF
- DIAGRAMA ROL ACTIVIDAD
- DIAGRAMA DE FLUJO










Para el presente estudio se utiliza la técnica DIAGRAMA DE FLUJO, como criterios de selección de la técnica se justifica por las siguientes razones:

- Permite la utilización de tecnologías.
- Es lo suficientemente flexible ser aplicada en diversas áreas y en el orden en que se ejecutan.
- Es de fácil comprensión y utilización esto permite llevar a cabo la recopilación de procesos sin tener que valerse totalmente de expertos.
- Permite visualizar los problemas específicos u oportunidades, estimula a cuestionar aspectos de los procesos organizacionales, como la manera en que son realizados y como pueden ser rediseñados.
- Satisfacen los lineamientos de la organización sobre costos, metas y estrategias corporativas en la realización de sus procesos organizacionales.

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se le confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.

Para la documentación se implementara la simbología **American National Standart Institute (ANSI)**.

Cuadro 30 SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMA DE FLUJO SEGÚN ANSI

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUE SE UTILIZA?
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Línea de Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de la página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. DOCUMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN

Teniendo en cuenta la caracterización del sistema la propuesta de diseño para el Sistema de Gestión de la División de Evaluación de las PYMES, este debe constar de todos los documentos y guías de aplicación que garanticen el cumplimiento con los requisitos y el funcionamiento del sistema.

Los documentos que deben ser parte del sistema son los siguientes:

- Manual Organizativo
- Manual de procedimientos
- Guía de formularios y requerimientos
- Guía de Auto evaluación
- Bases de postulación
- Manual Mejora Continua PYMES
- Manual de Usuario del SIA⁶⁵

Estos documentos buscan generar el PHVA en cual se cumpla el ciclo desde la planificación de todo el sistema, pasando por la implementación, la medición y las acciones de mejora a tomar.

D. DISEÑO DE MANUALES Y GUÍAS ADMINISTRATIVAS

Son un conjunto de herramientas tanto para la organización como para las PYMES que ingresen el modelo, estas herramientas se dividen en 3 partes primordiales:

A- Manuales Administrativos:

En ellos se encuentran todos los datos de apoyo a la administración

El primer manual, es el Manual administrativo, el cual consta de tres importantes partes:

1- Organización y funciones de la división:

En esta primera parte se encuentran el conjunto de datos relacionados a la organización de la división propuesta, la descripción de las áreas, funciones, descripción de puestos, misión y visión de Es Calidad, la estructura orgánica y las atribuciones que tendrá la división.

El contenido del segmento de este manual se presenta a continuación:

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	FINALIDAD	2
III.	ALCANCE	2
IV.	ATRIBUCIONES	3
V.	MISIÓN Y VISIÓN ES CALIDAD	3
A.	MISIÓN	3
B.	VISIÓN	3
VI.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	4
A.	ESTRUCTURA ORGÁNICA ES CALIDAD Y DIVISIÓN	5
B.	FUNCIONES DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	5
C.	LÍNEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN	5

⁶⁵ Disponible en apartado: SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

D.	CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS	6
VII.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	7
A.	DIRECCIÓN GENERAL ES CALIDAD	7
B.	UNIDAD EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	10
C.	DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	12
D.	ÁREA ADMINISTRATIVA	14
E.	ÁREA TÉCNICA	17
F.	ÁREA INFORMÁTICA	19
VIII.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	21

El manual completo puede ser visualizado en el ANEXO 4

2- Procedimientos:

En este apartado se expresan todos los procedimientos diseñados para que la organización pueda ejecutar sus funciones, se ha dividido en tres tipos de procedimientos:

Procedimientos Estratégicos: que se refieren a todas las gestiones que debe hacer la organización para funcionar en forma lógica y eficiente, mediante la utilización de formatos, formularios, planificación etc. estos procesos están ligados directamente con los objetivos de Es Calidad y se han tomado como líneas base para la planificación.

Procedimientos Misionales: Son aquellos que contribuyen directamente a alcanzar los objetivos de la Unidad, mediante un conjunto de procedimientos que ayudarán a las PYMES a mejorar su nivel de calidad.

Procedimientos de Apoyo: Estos procedimientos darán la pauta para la relación entre los procedimientos administrativos y misionales, mediante el diseño de un sistema de formularios y control de un Sistema de Información Administrativa, que llevara el registro de todo lo que suceda en la organización para luego hacer ajustes y mejoras.

El contenido del segmento de este manual se presenta a continuación:

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	OBJETIVOS DEL MANUAL	4
A.	OBJETIVO GENERAL	4
B.	OBJETIVO ESPECIFICO	4
III.	NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACIÓN	5
A.	USO	5
B.	ACTUALIZACIÓN	5
IV.	MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS	6

PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS

- A. FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS
- B. ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS SIA
- C. ELABORACIÓN Y CONTROL SIA
- D. APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA
- E. MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
- F. ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME
- G. APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS
- H. EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

PROCEDIMIENTOS MISIONALES

- A. SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO
- B. FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS
- C. RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA
- D. EVALUACIÓN DE POSTULACIONES
- E. INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN
- F. EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL

- G. IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA
- H. VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA
- I. CUANTIFICACIÓN DE BRECHA

PROCEDIMIENTOS DE APOYO

- A. GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS
- B. CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN
- C. GESTIÓN DOCUMENTAL
- D. MANTENIMIENTO BASE DE DATOS
- V. GLOSARIO TÉCNICO..... 136

El manual completo puede ser visualizado en el [ANEXO 5](#)

3- Formularios y registros:

En este apartado se encuentra todos los informes, formularios, solicitudes y formatos que la organización, sus usuarios y sus contribuyentes deben utilizar para la comunicación y registro de datos.

Su contenido se menciona a continuación:

AA-A-001 ACTA DE REUNIÓN.....	1
AA-F-001 PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES.....	6
AA-F-002 HISTORIAL DE CAMBIOS.....	8
AA-F-003 VALIDACIÓN.....	9
AA-F-004 ANEXOS Y REGISTROS.....	10
AA-R-005 REGISTRO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS.....	11
AA-F-006 FORMULARIO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS.....	12
AA-F-007 ACTA DE REUNIÓN Y COMPROMISOS.....	13
AA-F-008 SOLICITUD EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA.....	15
AA-F-009 CONTROL DE ASISTENCIA A PROGRAMAS, REUNIONES Y EVENTOS...	16
AA-F-010 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	17
AA-F-004 CONSULTAS.....	18
AA-FO-001 FORMULARIO DE INGRESO.....	19
AA-FO-002 APROBACIÓN DE REGISTRO SOBRE INFORMACIÓN OBSOLETA.....	20
AA-FO-003 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	21
AA-I-001 INFORME ADMINISTRATIVO.....	22
AA-I-002 NECESIDADES IDENTIFICADAS.....	25
AA-I-003 ACCIONES CORRECTIVAS Y POSIBLES CAUSAS.....	28
AA-I-004 ASPECTO MEJOR Y PEOR EVALUADO.....	31
AA-I-005 NO CONFORMIDADES Y SOLUCIONES.....	34

AA-I-006 INFORME SOBRE RESULTADOS.....	37
AA-I-006 INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS.....	40
AA-I-007 INFORME SOBRE NIVEL DE CUMPLIMIENTO.....	43
AA-I-009 INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	46
AA-I-009 INFORME SOBRE PLANIFICACIÓN DE DIVISIÓN.....	49
AA-I-010 INFORME SOBRE PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	52
AA-M-001 MEMORANDUM ADMINISTRATIVO.....	55
AA-Q-001 QUEJAS Y SUGERENCIAS.....	56
AA-R-001 RECIBO.....	57
AA-R-002 REGISTRO USUARIOS DEL SISTEMA.....	58
AA-R-003 LISTADO PROGRAMAS DESARROLLADOS.....	59
AD-F-001 PETICIÓN DE IMPRENTA DE GUÍAS DE AUTOEVALUACIÓN.....	60
AD-FO-001 FORMATO DE RECUPERACIÓN DE DATOS.....	61
AD-FO-002 FORMATO DE ELIMINACIÓN DE DATOS.....	62
AD-I-001 INFORME DE OBSERVACIONES SOBRE PROCESO.....	63
AD-I-002 INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS.....	66
AD-I-003 INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS.....	69
AD-IR-001 INFORME DE REGISTRO Y ELIMINACIÓN DE DATOS.....	72
AO-A-001 AGENDA.....	73
AO-C-001 FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO.....	74
AO-EI-001 REGISTRO DE EQUIPO INFORMÁTICO.....	75
FICHA DE POSTULACIÓN AO-FP-001.....	76
AO-P-001 PLANTILLA RECEPTORA DE PUNTUACIÓN.....	77
AO-RA-001 REGISTRO DE ASISTENCIA.....	79
AO-RE-001 REQUISITOS PARA PRIORIZAR BRECHA.....	80
AO-SS- SOLICITUD DE SERVICIOS VARIOS.....	81

La documentación completa puede ser visualizada en el [ANEXO 6](#)

B- Documentación sistema de gestión división evaluación pymes

En este bloque, se manifiestan todos los documentos para el funcionamiento operativo del sistema, es decir todas las herramientas presentadas van dirigidas a la mejorar la agilidad en la asesoría y ayuda a las PYMES para que puedan mejorar el nivel de calidad mostrado por el diagnóstico.

Entre sus tres partes se encuentra:

1- Bases del Modelo:

En este documento se muestran las características básicas y deseadas en las PYMES participantes del modelo, entre su contenido se tiene:

I. BASES DEL MODELO.....	1
II. PERFIL LOS DE PARTICIPANTES.....	3
III. PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO.....	4
IV. GUÍA DE EVALUACIÓN.....	4
V. ESTRUCTURA.....	5
VI. LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DEL INFORME DE POSTULACIÓN...	9

Las bases completas del modelo puede ser visualizado en el [ANEXO 7](#)

2- Guía de Autoevaluación

Es la parte final del manual administrativo, en la cual se encuentra la recopilación de los datos y metodologías que se deben seguir para obtener los mejores resultados en el diagnóstico de las empresas participantes, iniciando con las políticas de operación en las que se mantendrá el modelo, las bases generales del modelo donde se puede encontrar el perfil mínimo que debe cumplir un aspirante a participar. Luego se presentan cada una de las preguntas diseñadas en el formulario de evaluación, es decir el conjunto de 100 preguntas que sirvió para diagnosticar el nivel actual de las PYMES estudiadas en El Salvador. Junto con estas preguntas se coloca la forma correcta de puntuar en cada pregunta, las evidencias que se deben mostrar para tener una calificación entre un rango definido y el objetivo al que va referido la pregunta.

El contenido del segmento de este manual se presenta a continuación:

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO.....	4
III. OBJETIVO DEL PROCESO.....	4
IV. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA USUARIOS.....	5
1. BASES DEL MODELO:	5
2. PREMISAS BÁSICAS DEL MODELO	6
3. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA	7
4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	9
5. CRITERIOS BÁSICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PROPUESTO..	10
6. METODOLOGÍA PARA PONDERAR:.....	12
V. INFORMACIÓN ADICIONAL.....	88
VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	89

La guía completa de autoevaluación puede ser visualizada en el [ANEXO 8](#)

3- Mejora continua para PYMES.

Es un documento complementario a la Guía de evaluación para PYMES, dentro de la que se han recolectado un conjunto de herramientas tanto ingenieriles como de planificación, mercadeo y metodologías necesarias para la formalización de la empresa que le permita alcanzar un nivel de calidad aceptable por encima de las demás empresas de su sector.

Las técnicas desarrolladas en esta guía, fueron seleccionadas a partir del diagnóstico en la CONCEPTUALIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Dentro del contenido se tiene:

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
II.	OBJETIVOS.....	6
A.	OBJETIVO GENERAL.....	6
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
III.	MEJORA CONTINUA MEDIANTE PHVA.....	7
IV.	CRITERIO DE LIDERAZGO (120 PUNTOS)	8
A.	DISEÑO DE FORMATOS PARA INFORME.....	10
1.	Actas de formación de equipo y de reuniones.....	11
2.	Informes de decisiones y planes estratégicos.....	12
3.	Calendario de planificación.....	14
4.	Sistema de comunicación para todos los niveles.....	15
B.	LISTADO DE ESTRATEGIAS A UTILIZAR.....	15
1.	Diseño de métodos de monitoreo de estrategias.....	15
2.	Plan de implementación de misión y visión.....	16
C.	FORMATOS DE SEGUIMIENTO, CONTROL DE EMPLEADOS.....	17
D.	DISEÑO DE PLANES DE CONTINGENCIA Y ROTACIÓN DE EMPLEADOS	17
V.	CRITERIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (85 PUNTOS).....	19
A.	METODOLOGÍA PARA DISEÑO.....	23
1.	Misión, visión y objetivos.....	23
2.	Calendarización de ventas y jornadas asignada.....	24
3.	Diseño sobre estrategias a partir de FODA.....	25
4.	Planes y calendarios sobre adquisición de maquinarias.....	26
B.	FORMATOS.....	26
1.	Registro y control de ventas.....	26
2.	Reclamos, sugerencias.....	27
3.	Formatos de chequeo sobre maquinaria, equipo y herramientas.....	28
C.	IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES.....	28
1.	Sistema de registros y catálogos de cuentas.....	28
2.	Métodos de pronósticos a corto plazo.....	29
D.	SISTEMAS SOBRE MAQUINARIA.....	30
1.	Planes de revisiones preventivas y correctivas sobre maquinaria y equipo.....	30
2.	Metodología para elegir cursos de asistencia técnica para los operarios.....	31
VI.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE (85 PUNTOS).....	32
A.	SISTEMA DE REGISTROS SOBRE	34
1.	Ventas, pagos y pedidos.....	34
2.	Clasificación de clientes.....	35
3.	Quejas y sugerencias	36
4.	Listado de proveedores, productos y competidores	37
5.	Registros sobre opinión.....	37
B.	SISTEMA DE REVISIÓN DE PRODUCTO Y SERVICIOS.....	38
1.	Sistema de atención al cliente.....	38
2.	Metodología para evaluación de garantías.....	38
3.	Control de calidad para productos y servicios.....	39
C.	PLANES DE MERCADEO ENFOCADOS AL CLIENTE.....	39
1.	Utilización de las 4P's.....	39
2.	Utilización de matriz de Boston.....	40
3.	Planes promocionales.....	42

D.	ESTRATEGIAS SOBRE EL MEDIO.....	44
1.	Priorización de proveedores, clientes.....	44
2.	Identificación de competencia, productos y servicios sustitutos.....	46
VII.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (90PUNTOS).....	48
A.	SISTEMA DE INDUCCIÓN.....	50
1.	Perfiles sobre puestos, Manuales de procedimientos y puestos.....	50
2.	Trabajo asesorado los primeros meses.....	52
B.	SISTEMA SOBRE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	53
1.	Planes de capacitación periódicos.....	53
2.	Revisión de cursos impartidos en la empresa.....	54
C.	SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	55
1.	Sistema de autoevaluación, evaluación de desempeño.....	55
2.	Metodología sobre uso de manuales.....	57
3.	Sistema de medición de metas.....	57
D.	SISTEMA DE REGISTROS SOBRE ERRORES DE MAQUINARIA, EQUIPOS, HUMANOS, PLANEAMIENTO, COORDINACIÓN, HERRAMIENTAS.....	57
VIII.	ORIENTACIÓN AL PERSONAL (85 PUNTOS).....	59
A.	METODOLOGÍA PARA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	61
1.	Normativas.....	61
2.	Diseño de reportes sobre problemas.....	61
3.	Diseño de juntas para discutir puntos de vista.....	62
B.	SISTEMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	62
1.	Conformación de comité de higiene y seguridad.....	62
2.	Aplicación del sistema de higiene y seguridad industrial.....	63
C.	SISTEMA DE RECLAMOS Y SUGERENCIA DE EMPLEADOS.....	63
D.	SISTEMA DE INCENTIVOS.....	64
1.	Verificación de sueldos.....	64
2.	Incentivos por cantidad y calidades producidas.....	64
3.	Incentivos por disminución de desperdicios.....	66
E.	ESTUDIOS SOBRE CARGA DE TRABAJO.....	67
1.	Estudios de carga de trabajo.....	67
IX.	GESTIÓN DE PROCESOS (85 PUNTOS).....	70
A.	SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.....	72
1.	Control estadístico de la calidad.....	72
2.	Métodos de verificación de calidad y muestreo de productos y servicios.....	74
B.	SISTEMA DE VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES.....	75
1.	Revisión periódica de manuales.....	75
2.	Verificación sobre correcta aplicación de manuales.....	76
C.	SISTEMA DE PLANEAMIENTO SOBRE MAQUINARIA Y ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA.....	76
1.	Planificación de mantenimiento preventivo y correctivo.....	76
2.	Revisión de distribución en planta de maquinaria sobre productos actuales.....	76
D.	SISTEMA DE FORMULARIOS.....	78
1.	Formularios sobre control de materia prima e inventarios.....	78
2.	Formularios para control de proveedores y clientes.....	80
3.	Formularios sobre problemas en el proceso.....	81
X.	ENFOQUE A RESULTADOS (450 PUNTOS).....	82
A.	ENFOQUE A RESULTADOS LIDERAZGO.....	82
B.	ENFOQUE A RESULTADOS PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	83
C.	ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	84
D.	ENFOQUE A RESULTADOS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	85
E.	ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTACIÓN AL PERSONAL.....	86
F.	ENFOQUE A RESULTADOS GESTIÓN DE PROCESOS.....	87
G.	ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTADO A SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	88
XI.	CONTROL DE CAMBIOS.....	90

La guía completa de mejora continua para PYMES puede ser visualizada en el [ANEXO 9](#)

C- Área Informática:

En este apartado se coloca el manual de usuario del Sistema de Información Administrativo, este sistema está diseñado para almacenar todos los datos sobre evaluaciones, PYMES ingresadas al modelo, formularios y formatos, manuales, guías y todos los registros históricos que se empezaran a recolectar para posteriormente generar una mejora en la agilización de formatos, datos, métodos y procedimientos.

El contenido se muestra a continuación:

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	OBJETIVOS.....	5
A.	OBJETIVO GENERAL.....	5
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
I.	NIVELES DE ACCESO A LA BASE DE DATOS.....	6
A.	ADMINISTRADOR.....	6
B.	ANALISTA.....	6
C.	USUARIO.....	7
II.	MENÚ PRINCIPAL SIA.....	8
III.	MENÚ IR A GUÍAS.....	9
A.	GUÍA DE EVALUACIÓN PARA PYMES.....	10
B.	GUÍA DE MEJORA CONTINUA.....	10
C.	GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.....	11
D.	ELECCIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE EMPRESA.....	11
E.	LLENADO DE GUÍA.....	12
IV.	MENÚ MANUALES.....	13
A.	MANUAL ADMINISTRATIVO Y DE PROCEDIMIENTOS.....	13
B.	MANUAL DE USUARIO SIA.....	14
V.	MENÚ ACERCA DEL MODELO.....	14
VI.	MENÚ REVISIÓN DE FORMATOS.....	14
A.	PRESENTACIÓN DE REPORTE POR TIPO, TAMAÑO Y GLOBALES.....	15
VII.	MENÚ REVISIÓN DE FORMATOS.....	16
A.	FORMATOS ADMINISTRATIVOS.....	17
B.	FORMATOS OPERATIVOS.....	17
C.	FORMATOS DE DISEÑO.....	17
VIII.	MENÚ INTRODUCCIÓN DE DATOS.....	18
IX.	INFORMES PRESENTADOS EN EL SIA.....	20
A.	INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE COMERCIO.....	20
B.	INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO.....	21
C.	INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE INDUSTRIA.....	22
D.	INFORME MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO.....	23
E.	INFORME MEDIANA EMPRESA DE SERVICIO.....	24
F.	INFORME MEDIANA EMPRESA DE INDUSTRIA.....	25
G.	INFORME SOBRE NIVEL DE CALIDAD DE PEQUEÑA EMPRESA.....	26
H.	INFORME PARCIAL DE MEDIANA EMPRESA.....	27

El Manual de usuario completo puede ser visualizado en el [ANEXO 10](#)

A continuación se desarrollan las partes más relevantes sobre el Sistema de Información Administrativa, mostrando como está conformado, quienes son los responsables de la administración, gestión y uso, metodología para usarlo y especificación de casos.

IX. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

El sistema de información administrativa (SIA) que se le recomienda a ES CALIDAD para el desarrollo de las actividades que involucra específicamente a la División de Evaluación de Gestión PYMES, para asegurar que la información fluya de manera formal dentro de la estructura organizativa se desarrolla en el siguiente apartado.

A. ANÁLISIS SIA DIVISIÓN DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES

El modelo de sistema de gestión propuesta para ES CALIDAD, cuenta con un Coordinador, 2 plazas de personal administrativo, 1 plaza de personal técnico y 1 plaza de personal informático y disponibilidad para 2 pasantes en el área informática, donde cada uno de ellos tienen una serie de actividades asignadas, las cuales deben desarrollar y comunicarlas a las demás áreas de la empresa implementadora.

Para contar con un panorama claro se lista las macro responsabilidades cada uno de ellos y la relación con las demás áreas.

1. Responsabilidades Coordinador de División

N°	COORDINADOR DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES	RELACIÓN CON OTRO PERSONAL
1	Plantear metodologías para el diseño del servicio.	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial
	Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área y verificar su cumplimiento.	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial
2	Planificar diseño de la oferta del servicio de evaluación para PYMES.	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial
3	Elaborar contenidos de la oferta de evaluación	Personal Administrativo
4	Desarrollar la validación del Diseño del servicio de evaluación.	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial
5	Definir los requisitos de entrada de participación en la evaluación.	Personal Administrativo
	Coordinar con la dirección general y Coordinador de Unidad, acerca de los cursos y/o posibles cursos de capacitación externa para oportunidades de mejora identificadas en las evaluaciones.	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial
6	Realizar seguimiento del proceso de evaluación.	Personal Administrativo
7	Supervisar y elaborar reportes de resultados para entregar al Coordinador de la Unidad.	Personal Administrativo
8	Elaboración de transferencias y ampliaciones del presupuesto	Personal Administrativo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Responsabilidad Personal Administrativo

N°	ÁREA ADMINISTRATIVA- PERSONAL ADMINISTRATIVO	RELACIÓN CON OTRO PERSONAL
1	Adecuar las capacidades de la organización a las demandas de las pequeñas y medianas empresas.	Personal Administrativo
2	Proveer información actualizada sobre las Normas a aplicar, acontecimientos recientes, cambios relativos al Sistema de Información Administrativa.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
3	Revisar y evaluar las políticas y objetivos del Sistema de Gestión.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
4	Diseño de registros, formularios, proceso y procedimientos.	Personal Informático
5	Consolidar los indicadores de gestión para posterior análisis, evaluación y toma de decisiones.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
6	Definir los procedimientos que permitan verificar el funcionamiento del sistema de control interno (operativo, administrativo, financiero y de informática) y establecer acción con los responsables para depurar imperfecciones.	Ninguno
7	Elaborar cronograma de actividades y plan de seguimientos	Ninguno
8	Recepcionar y clasificar la documentación	Ninguno
9	Llevar el registro de ingresos y salidas de Oficios, Memorandos, Circulares, Cartas y Resoluciones que firma el Coordinador.	Ninguno
10	Supervisar que el Sistema de Información Administrativa las actividades a fin de que se genere en tiempo real acorde a lo planificado.	Personal Informático
11	Presentar mejoras de: control interno y flujo de información entre las áreas.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
12	Atender y orientar al personal administrativo, técnico e informático, sobre aspectos inherentes a ES CALIDAD y la División.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
13	Proponer al Coordinador la puesta en marcha de acciones preventivas y de control dentro de cada área.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
14	Concientizar a toda la organización en la importancia del control y cumplimiento de normas como herramienta de gestión.	Ninguna
15	En coordinación con el personal auxiliar cuida del buen estado y uso de los bienes y enseres asignados a la Oficina.	Personal de servicio auxiliares

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Responsabilidad Personal Técnico

N°	ÁREA TÉCNICA-PERSONAL TÉCNICO	RELACIÓN CON OTRO PERSONAL
1	Coordinar de los programas financieros y de formación.	Personal Administrativo
2	Administrar al personal operativo en cuanto a la asignación de talleres.	Ninguno
3	Desarrollar actividades de enseñanza teóricas y prácticas al personal evaluador.	Ninguno
4	Administrar eficientemente los recursos materiales tales como guías, manuales, papelería, y equipo de tal forma que éstos se encuentren en óptimas condiciones de uso y operatividad.	Ninguno
5	Efectuar evaluación del modelo con asistencia profesional.	Personal técnico evaluador
6	Realizar inducción en modelo y sistema de evaluación a empresas.	Ninguno
7	Identificar oportunidades de mejora y cuantificar brecha	Personal Administrativo
8	Organizar, coordinar y poner en marcha la elaboración de los cursos de formación y capacitación para postulantes así como llevar el control de manual de mejora continua entregado.	Personal Administrativo
9	Coordinar la asignación de equipos informáticos para garantizar un mejor servicio.	Personal Informático
10	Atender las solicitudes de acción preventiva así como las solicitudes de acción correctiva.	Ninguno
11	Elaborar e ingresar informes de gestión mensuales.	Ninguno

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Responsabilidades Personal Informático

N°	ÁREA INFORMÁTICA- PERSONAL INFORMÁTICO	RELACIÓN CON OTRO PERSONAL
1	Planificar la adquisición del equipo de cómputo e infraestructura tecnológica relacionada	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
2	Determinar necesidades de software institucional	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
3	Diseñar sistemas informáticos específicos.	Ninguno
4	Adquirir software genérico y sistemas informáticos.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
5	Programar sistemas informáticos específicos	Ninguno
6	Instalar la infraestructura y equipo adquirido para proyectos o actividades informáticas.	Personal Auxiliar de servicio
7	Coordinar el soporte necesario de computación, en las unidades operativas.	Ninguno
8	Proveer el soporte necesario de computación a todas las unidades administrativas.	Ninguno
9	Sistematizar el manejo de marca internamente, en personas, inmuebles, documentos y todo medio audiovisual.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
10	Velar por la Imagen Institucional en la gestión administrativa y técnica.	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5. Responsabilidad Pasante área informática

N°	ÁREA INFORMÁTICA- PERSONAL ÁREA INFORMÁTICA PASANTE	RELACIÓN CON OTRO PERSONAL
1	Realizar el ingreso de información al sistema de todos los datos del personal.	Personal informático
2	Documentar información en el Sistema para Almacenamiento	Personal Informático
3	Ingresar datos y generar reportes en el Sistema de Información administrativa.	Personal Informático
4	Diseñar o modificar registros del Sistema de Información Administrativa	Personal Informático
5	Diseñar o modificar información extra para el sistema de Gestión.	Personal Informático

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

B. MATRIZ DE INFORMACIÓN

La matriz de información es una herramienta útil para la identificación de las necesidades de información que se necesitan para alcanzar los objetivos, además define quien proporciona la información que se necesita, y para quien está dirigida, esta matriz en clave para definir el la estructura del SIA.

INFORMACIÓN REQUERIDA	QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACIÓN	A QUIEN SE DIRIGE LA INFORMACIÓN
FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS		
PROPUESTA ESTRATÉGICA ES CALIDAD	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
NECESIDADES INIDENTIFICADAS SEGÚN OPORTUNIDAD DE MEJORA EVALUACIÓN PYMES	Personal Área técnica	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
OPORTUNIDAD DE MEJORA SISTEMA DE GESTIÓN	Personal Administrativo N°1	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
DESCRIPCIÓN INFORMACIÓN OBSOLETA SIA	Personal Administrativo N°1	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
NORMATIVA	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
INFORME DE PLANIFICACIÓN	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial
INFORMACIÓN PARA MODIFICAR PROCESOS	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES	Personal Administrativo N°1
VALIDACIÓN INFORMACIÓN OBSOLETA QUE DEBE ELIMINARSE	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES	Personal Administrativo N°1
PRESUPUESTO	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
SOLICITUD PROGRAMAS FINANCIEROS Y DE FORMACIÓN	Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA		
INFORMACIÓN SOBRE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTACIÓN	Personal Administrativo N°2	Personal Administrativo N°1
CARPETA DE DOCUMENTACIÓN	Personal Administrativo N°1	Personal Administrativo N°1
DISEÑO Y CONTROL SISTEMA DE INFORMACIÓN		
INFORME MODIFICACIÓN DE REGISTROS APROBADO	Personal Administrativo N°2	Personal Administrativo N°1
NOTIFICACIÓN FINALIZACIÓN DE INTERFAZ	Personal Informático	Personal Administrativo N°1
NOTIFICACIÓN DOCUMENTOS DIGITALIZADOS Y FUNCIONANDO	Personal Informático	Personal Administrativo N°1

OBSERVACIONES SOBRE MANEJO DE INTERFAZ	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES	Personal Informático
CANTIDAD DE REGISTROS FÍSICOS NECESARIOS	Personal Administrativo N°1	Personal Informático
LISTA DE PERSONAL Y NIVEL DE ACCESO	Personal Administrativo N°1	Personal Administrativo N°2
APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SISTEMA DE INFORMACIÓN		
INFORME ACCIONES CORRECTIVA Y POSIBLES CAUSAS PROBLEMAS EN EL SISTEMA	Personal Informático	Personal Administrativo N°2
INFORME RECURSOS NECESARIOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS	Personal Informático	Personal Administrativo N°2
PERDIDA DE INFORMACIÓN	Personal Administrativo N°2	Personal Informático
MEDIDAS PREVENTIVAS	Personal Administrativo N°2	Personal Administrativo N°1
MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
INFORME NO CONFORMIDAD Y SOLUCIONES	Personal Administrativo N°2	Personal Administrativo N°1
CONSULTAS DURANTE LA EVALUACIÓN	Personal Técnico	Personal Administrativo N°1
ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	USUARIO	Personal Administrativo N°1
SUGERENCIAS O RECLAMOS	USUARIO	Personal Administrativo N°1
ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME		
EMPRESAS CON REGISTRO FALTA DE COMPROMISO	Personal Técnico	Personal Administrativo N°2
INFORME NO CONFORMIDADES SOLUCIONADAS	Personal Administrativo N°1	Personal Administrativo N°2
REGISTRO EMPRESAS EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA	Personal Administrativo N°2	Personal Técnico
APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS		
INFORMACIÓN SOBRE MODIFICACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y ELIMINACIÓN DE DOCUMENTOS	Personal Administrativo N°1	Personal Administrativo N°2
INFORME REGISTROS MODIFICADOS EN EL SISTEMA	Personal informática	Personal Administrativo N°2
SOLICITUD MODIFICACIÓN DE INFORMACIÓN	Personal Administrativo N°2	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA		
INFORME RESULTADOS DE EVALUACIÓN	Personal Técnico	Personal Administrativo N°1
PROPUESTA FORMACIÓN PROFESIONAL	Personal Administrativo N°1	Personal Técnico
INFORME MEJORA CONTINUA	Personal Administrativo N°1	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES

SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO		
REGISTRO NUMERO DE EMPRESAS QUE CONTINÚAN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	Personal Técnico	–
SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO EVALUADOR	Personal Técnico	–
REGISTROS DE EMPRESAS ASIGNADAS POR EVALUADOR TÉCNICO	Personal Técnico	–
FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS		
PROPUESTAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL	Personal Administrativo N°1	Personal Técnico
PROGRAMAS FINANCIEROS Y DE FORMACIÓN INSTITUCIONES EXTERNAS	MEDIO EXTERNO	Personal Técnico
RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA		
INSCRIPCIÓN PROCESO DE EVALUACIÓN	USUARIO	Personal Técnico
RECIBOS DE POSTULACIÓN	Personal Técnico	USUARIO
REGISTROS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN	SIA	Personal Técnico
EVALUACIÓN DE POSTULACIONES		
REGISTROS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN	SIA	Personal Técnico
AGENDA FECHA DE INDUCCIÓN	Personal Técnico	SIA
EMPRESAS QUE CONTINUA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	Personal Técnico	–
INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN		
PYMES EN PROCESO DE EVALUACIÓN	USUARIO	Personal Técnico
REGISTROS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN	SIA	Personal Técnico
SOLICITAR PERSONAL EVALUADOR TÉCNICO	Personal Técnico	Personal Administrativo N°1
PERSONAL ENCARGADO DE ASISTENCIA	Personal Técnico	Personal Evaluador Técnico
EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL		
REGISTRO EMPRESAS EVALUACIÓN EXTRAORDINARIO	Personal Administrativo N°1	Personal Técnico
ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	USUARIO	SIA
INFORME BRECHAS INICIALES	USUARIO	SIA
IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA		
REGISTROS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN	SIA	Personal Técnico
REGISTRO Y JUSTIFICACIÓN INTERRUPTIÓN DE PROCESO MEJORA	Personal Técnico	Personal Administrativo N°1
NOTIFICACIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PYMES	SIA	USUARIO
REGISTRO PROGRAMAS DESARROLLADOS	Personal Técnico	SIA
REGISTRO EMPRESAS PARTICIPANTES	Personal Técnico	SIA
VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA		

REGISTRO INFORMES DE APLICACIÓN POR EMPRESA	Personal Técnico	SIA
REGISTRO DE EMPRESA FINALIZACIÓN DE PROCESO	Personal Técnico	SIA
CUANTIFICACIÓN DE BRECHA		
REGISTRO DE EMPRESA CULMINACIÓN DE PROCESO	SIA	Personal Técnico
REGISTRO INFORMES DE APLICACIÓN POR EMPRESA	SIA	Personal Técnico
NOTIFICAR SEGUNDA EVALUACIÓN	Personal Técnico	USUARIO
INFORME DE BRECHAS FINALES	Personal Técnico	SIA
INFORME MEJORA E LA GESTIÓN	Personal Técnico	SIA
REGISTRO DE EMPRESA RE PROCESO	Personal Técnico	SIA
INFORME DE RESULTADOS	Personal Técnico	Personal Administrativo N°1
GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS		
INFORME DE REQUERIMIENTOS DE GESTIÓN	Personal Administrativa N°1	Personal Informático
DISEÑO NUEVA EDICIÓN	Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES	Personal Informático
REGISTRO DE ACCESO	Personal Informático	Personal Administrativa N°1
CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN		
CARPETA REGISTROS E INFORMES CODIFICADOS	SIA	Personal Informático
CANTIDAD DE REGISTROS FÍSICOS	Personal Administrativa N°1	Personal Informático
REGISTRO INVENTARIO DE DOCUMENTACIÓN	Personal Informático	SIA
REGISTRO DE GUÍAS ASIGNADAS	Personal Informático	SIA
GESTIÓN DOCUMENTAL		
NOTIFICAR VÍA CORREO PLAZO PARA INGRESAR INFORMACIÓN	SIA	Persona en General
REGISTRO DE INFORMACIÓN ELIMINADA	Personal Informático	Personal Administrativo N°1
MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA		
REGISTRO PERDIDA DE INFORMACIÓN	Personal Administrativa N°1	Personal Informático
INFORME MEDIDAS PREVENTIVAS APROBADO	Personal Administrativa N°1	Personal Informático
INFORME RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIÓN EN EL SISTEMA	Personal Informático	Personal Administrativa N°1

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. CASOS DE USO

El diagrama de casos de uso representa la forma en como un Cliente (Actor) opera con el sistema en desarrollo, además de la forma, tipo y orden en como los elementos interactúan (operaciones o casos de uso).

Un diagrama de casos de uso consta de los siguientes elementos:

- **Actor:** es un rol que un usuario juega con respecto al sistema. Es importante destacar el uso de la palabra rol, pues con esto se especifica que un Actor no necesariamente representa a una persona en particular, sino más bien la labor que realiza frente al sistema.
- **Casos de Uso:** Es una operación/tarea específica que se realiza tras una orden de algún agente externo, sea desde una petición de un actor o bien desde la invocación desde otro caso de uso.
- Relaciones de Uso, Herencia y Comunicación:
 - **Asociación**
Es el tipo de relación más básica que indica la invocación desde un actor o caso de uso a otra operación (caso de uso). Dicha relación se denota con una flecha simple.
 - **Dependencia o Instanciación**
Es una forma muy particular de relación entre clases, en la cual una clase depende de otra, es decir, se instancia (se crea). Dicha relación se denota con una flecha punteada.
 - **Generalización**
Este tipo de relación es uno de los más utilizados, cumple una doble función dependiendo de su estereotipo, que puede ser de Uso (<<uses>>) o de Herencia (<<extends>>).

El Sistema de Información Administrativa tiene la particularidad de mostrar el portafolio de servicios de la División de Evaluación de Gestión PYMES, también busca que cualquier persona tenga acceso a lo que ofrece el portafolio.

Teniendo en cuenta lo anterior tenemos los requerimientos necesarios para la realización del sistema de información.

- Consultas servicios por medio de búsquedas que permitan al usuario encontrar los servicios brindados por la institución.
- Realizar una estadística de todas y cada una de las consultas que se realizan el portafolio de servicios para tener claro lo que necesita de la división y saber en qué enfatizar.
- En este sistema se crearán los usuarios encargados de ingresar, modificar y eliminar servicios, por lo cual estos deberán contar con un código de acceso para tal fin.

1. Casos de usos

- Casos de uso ingresar usuario
- Casos de uso Retirar usuario
- Casos de uso Modificar clave de acceso
- Casos de uso Ingresar servicio
- Casos de uso eliminar error o servicio

- Casos de uso Modificar error de usuario
- Casos de uso Ingresar un evento
- Casos de uso Consultar

2. Diagrama caso de uso

Ilustración 58 DIAGRAMA DE CASOS ADMINISTRADOR



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 59 DIAGRAMA DE CASOS ANALISTA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Especificación casos de uso Administrador

Casos de uso ingresar usuario

Caso de uso	Ingresar usuario.
Actores	Usuario administrador
Propósito	Ingresar un nuevo usuario proveedor al sistema.
Resumen	Un usuario analista o empresario desea ser registrado para poder alimentar el sistema. El usuario administrador ingresa la información necesaria como el nombre de usuario y contraseña requerida por el administrador. El sistema registra el usuario.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario administrador ingresa al portal.	
2. Presiona login	
3. Suministra su nombre y contraseña de administrador.	4. Se verifica si el usuario existe en la base de datos
	5. Verificación exitosa.
6. El administrador presiona ingresar usuario	7. Solicita nombre de usuario y contraseña
8. El usuario proveedor suministra nombre de usuario y contraseña.	9. Se verifica si el usuario ya existe en la base de datos.
	10. El sistema registra el nuevo usuario
	11. El sistema certifica el nuevo usuario
12. El usuario recibe la aprobación del registro.	

CURSOS ALTERNATIVOS

La contraseña es incorrecta, volver a la línea 3.
El nombre de usuario no existe en la base de datos, volver a la línea 3.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Casos de uso Retirar usuario

Caso de uso	Retirar usuario.
Actores	Usuario administrador.
Propósito	Retirar a un usuario del sistema.
Resumen	Un usuario administrador desea ser eliminado por el sistema. El usuario administrado ingresa la información necesaria como el nombre de usuario y contraseña requerida por el administrador. El sistema retira el usuario.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario proveedor suministrador la información (nombre de usuario y contraseña).	2. Se verifica si el usuario ya existe en la base de datos.
	4. El sistema retira el usuario
	5. El sistema certifica el usuario retirado.
6. El usuario se ha retirado del sistema	

CURSOS ALTERNATIVOS

El nombre de usuario no existe en la base de datos, volver a la línea 1.
La contraseña no existe en la base de datos, volver a la línea 1.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Casos de uso Modificar clave de acceso

Caso de uso	Modificar clave de acceso.
Actores	Usuario Administrador
Propósito	Modificar la clave de acceso para el acceso del usuario al sistema.
Resumen	El usuario administrador desea en algún momento modificar la clave de acceso al sistema.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario administrado hace clic sobre modificar clave.	2. el sistema muestra una interfaz solicitando nombre de usuario y contraseña actual y nueva contraseña
3. El usuario suministra los datos solicitados.	4. El sistema verifica la información en la base de datos.
6. El usuario recibe una certificación de cambio de contraseña.	

CURSOS ALTERNATIVOS

El nombre de usuario no existe en la base de datos, y volver a la línea 2.
La contraseña no es correcta, y volver a la línea 2

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Casos de uso Ingresar servicio

Caso de uso	Ingresar habilidad o servicio.
Actores	Usuario Administrador
Propósito	Ingresar servicio.
Resumen	El usuario administrador desea ingresar a la interfaz y crear un servicio que posee una persona o área de la División.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario administrador ingresar servicio que se requiere	2. El sistema muestra una interfaz con la información que se debe almacenar.
3. El usuario administrador ingresa los datos requeridos de la persona o área de la División.	
4. El usuario almacena los datos dando clic en guardar.	5. El sistema almacena la información en la base de datos.
	6. El sistema envía la confirmación de la información almacenada.
7. Confirmación del sistema servicio ha sido almacenada.	

CURSOS ALTERNATIVOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Casos de uso eliminar error o servicio

Caso de uso	eliminar error o servicio
Actores	Usuario administrador.
Propósito	Eliminar un error existente o servicio de una persona o área de la División.
Resumen	Una persona o servicio de la universidad desea quitar un error existente en sus servicios que tiene en el sistema por si desea corregirlos o eliminarlos

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario ingresa código de la persona o nombre del área de la División.	2. El sistema verifica la existencia de la persona o área de la universidad.
	3. El sistema elimina el error existente en la información almacenada en base de datos.
	4. El sistema certifica la eliminación.
5. El usuario recibe la certificación de la eliminación del error.	

CURSOS ALTERNATIVOS

El código o nombre del área no existen en la base de datos, volver a la línea 2.
--

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Especificación casos de uso Analista

Casos de uso Modificar error de usuario

Caso de uso	Modificar error usuario.
Actores	Usuario administrador y analista
Propósito	Modificar un error de un usuario del sistema.
Resumen	Un usuario analista desea modificar un error de los datos ingresados en el sistema. El usuario analista ingresa la información necesaria como el nombre de usuario y contraseña requerida por el administrador. Luego ingresa los nuevos datos. El sistema modifica el error del usuario.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario proveedor suministrador la información (nombre de usuario y contraseña).	2. Se verifica si el usuario ya existe en la base de datos.
	3. El sistema modifica el error en la base de datos
	4. El sistema certifica la modificación
6. El usuario recibe la certificación de la modificación.	

CURSOS ALTERNATIVOS

El nombre de usuario no existe en la base de datos, volver a la línea 1. La contraseña no es correcta, volver a la línea 1.
--

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Casos de uso Ingresar un evento

Caso de uso	Ingresar evento
Actores	Usuario analista
Propósito	Ingresar eventos al sistema
Resumen	El usuario analista y empresario alimentara el sistema de eventos cada vez que estos se presenten.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario analista hace clic sobre Ingresar evento.	2. El sistema muestra una interfaz con la información que se debe almacenar
3. El usuario suministra los datos requeridos del evento.	
4. El usuario almacena los datos dando clic en guardar.	5. El sistema almacena la información en la base de datos.
	6. El sistema envía la confirmación de la información almacenada
7. El usuario recibe confirmación del sistema de que el evento ha sido almacenado.	
CURSOS ALTERNATIVOS	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Casos de uso Consultar

Caso de uso	Consultar
Actores	Usuario analista
Propósito	Realizar una consulta al sistema
Resumen	El usuario ingresa al portal y se dirige al cuadro blanco que tiene como nombre buscar. Escribe la consulta a realizar y la envía presionando el botón buscar, el sistema busca en la base de datos y al encontrarla la envía al usuario.

CURSOS NORMAL DE LOS EVENTOS

ACCIONES DEL ACTOR	ACCIONES DEL SISTEMA
1. El usuario ingresa al portal.	
2. El usuario se dirige al cuadro blanco que contiene el nombre buscar.	
3. El usuario suministra la consulta que desea realizar.	
4. El usuario envía los datos presionando buscar.	5. Busca la información en la base de datos.
	6. El sistema envía los resultados al usuario
7. El usuario recibe la búsqueda del sistema	
CURSOS ALTERNATIVOS	
Si no está la información en la base de datos, mostrar no hay resultados.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

X. SIMULACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN

El modelo mostrado es una representación del Sistema de Gestión de Calidad de la División para el fortalecimiento de la Calidad en las Pequeñas y Medianas Empresas específicamente para los procesos misionales, los cuales son Postulación y Mejora continua en las PYMES. Los procesos del Sistema cubren el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). Dicha simulación mostrará la capacidad de medir los procedimientos en un tiempo específico de duración.

A. SIMULACIÓN PROCESOS MISIONALES

1. Objetivo de la simulación

Los objetivos responde el para qué es necesario realizar la simulación de los procesos de servicio, conociendo los posibles escenarios con la incorporación del SGC. Los cuales se describen a continuación:

- Mostrar el flujo que siguen los procesos misionales del SGC para representar de forma visual su funcionamiento.
- Determinar el tiempo de cada actividad para conocer de forma certera la duración total de los procesos.
- Proporcionar información de los procesos que sirva de insumos para generar las evaluaciones del sistema.
- Examinar la distribución de recursos en los diferentes procesos que integran el sistema.

2. Alcance

La simulación expone el escenario de realizar los procesos misionales integrados que comprenden el momento de la verdad con las empresas, estos son Postulación y Mejora continua en las PYMES.

3. Planteamiento del sistema

- **Definición del modelo:** Fortalecer la calidad en las PYMES.
- **Servidor:** Personal Administrativo y Personal Técnico
- **Cola:** Infinita.
- **Población:** Infinita.
- **Tipo de cola:** Serie.
- **Arribos:** Poisson.
- **Servicio:** Poisson.
- **Canales:** Único.
- **Disciplina del servicio:** Primeros que llegan primeros que se atienden.
- **Límite de entrada:** Desde que el cliente llega a las instalaciones por primera vez.
- **Límite de salida:** Hasta que el cliente termina el proceso.
- **Elementos de entrada:** Trabajadores internos, empresas con necesidad de servicio, accesorios, trabajadores externos, documentos y recursos.

- **Elementos de salida:** Clientes satisfechos con el servicio y clientes perdidos por abandono.
- **Elementos internos:** Limpieza, cobros, rapidez del servicio.
- **Variables aleatorias:** Clima, fenómenos naturales, clientes.
- **Variables no aleatorias:** Cantidad de tiempo en el sistema, días feriados, fecha de pago.

- **Recursos:** Personal Administrativo, personal técnico.

A continuación se presentan los recursos necesarios para cada proceso:

Cuadro 31 RECURSOS NECESARIOS DE CADA PROCESO

PROCESO	PROCEDIMIENTO	RECURSOS
DETERMINAR APOYO EXTERNO	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	Persona técnico,
	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Persona técnico,
POSTULACIÓN	RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	Personal administrativo, papelería, computadora.
	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Persona técnico, personal administrativo
MEJORA CONTINUA EN PYMES	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	Persona técnico, papelería, instalaciones, equipo audiovisual.
	EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	Persona técnico, personal administrativo, papelería, instalaciones, computadoras
	IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	Persona técnico, papelería
	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Persona técnico, papelería, computadora.
	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Persona técnico, personal administrativo, papelería, instalaciones, computadoras

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Modelo del Sistema

Para el escenario presentado se utilizó el Simulador SIMIO versión de paga.

Adicionalmente, como parte de las bases a considerar se toma una materia tipo la cual es Contabilidad y Costos con la que se pretende dar el escenario en los procesos simulados.

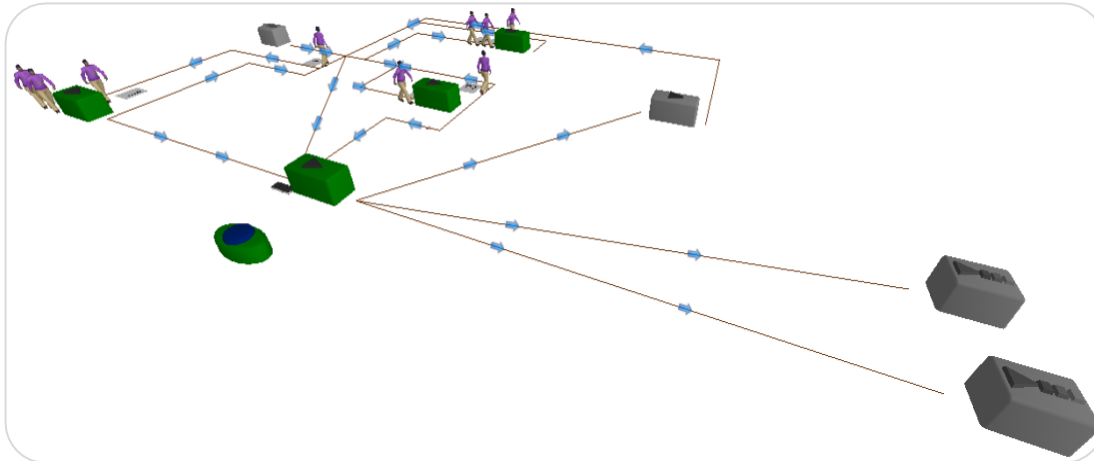
La simulación se realizó para un período de 1 de abril al 30 de noviembre. Se tiene en cuenta para todo los procesos simulados 8 horas laborales al día trabajando 5 días a la semana.

Para simular se utilizó la distribución de Poisson, la cual se aplica a varios fenómenos discretos de la naturaleza (cuando la probabilidad de ocurrencia del fenómeno es constante en el tiempo o el espacio.)

Los parámetros a utilizar son:

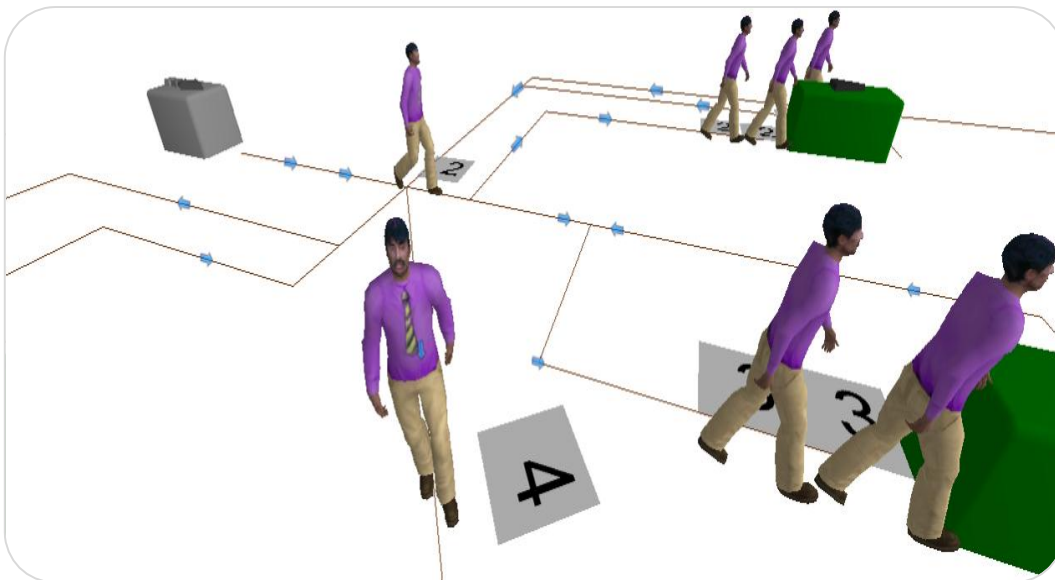
$$\lambda = 1 / \text{Tiempo promedio}$$

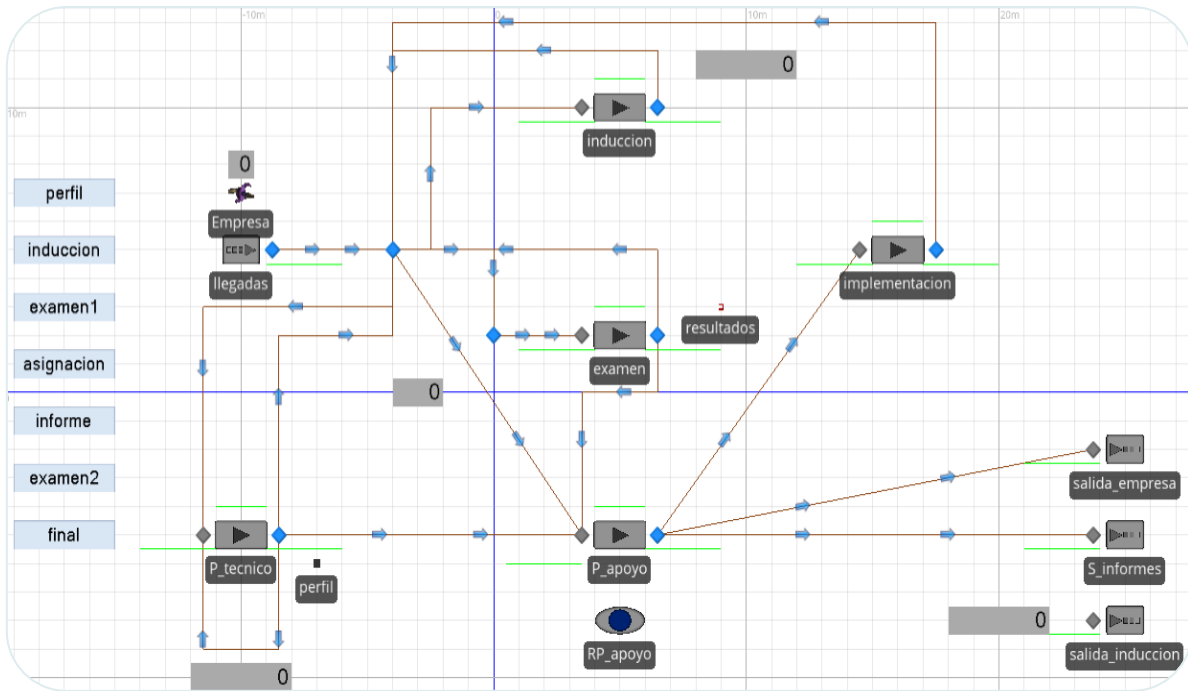
Ilustración 60 PESTAÑA "FACILITY"



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

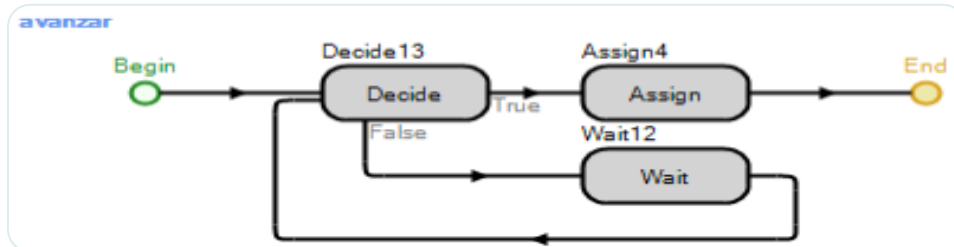
Ilustración 61 PESTAÑA "PROCESO"

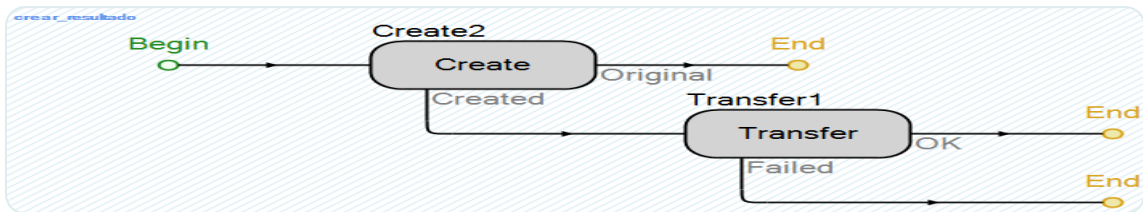
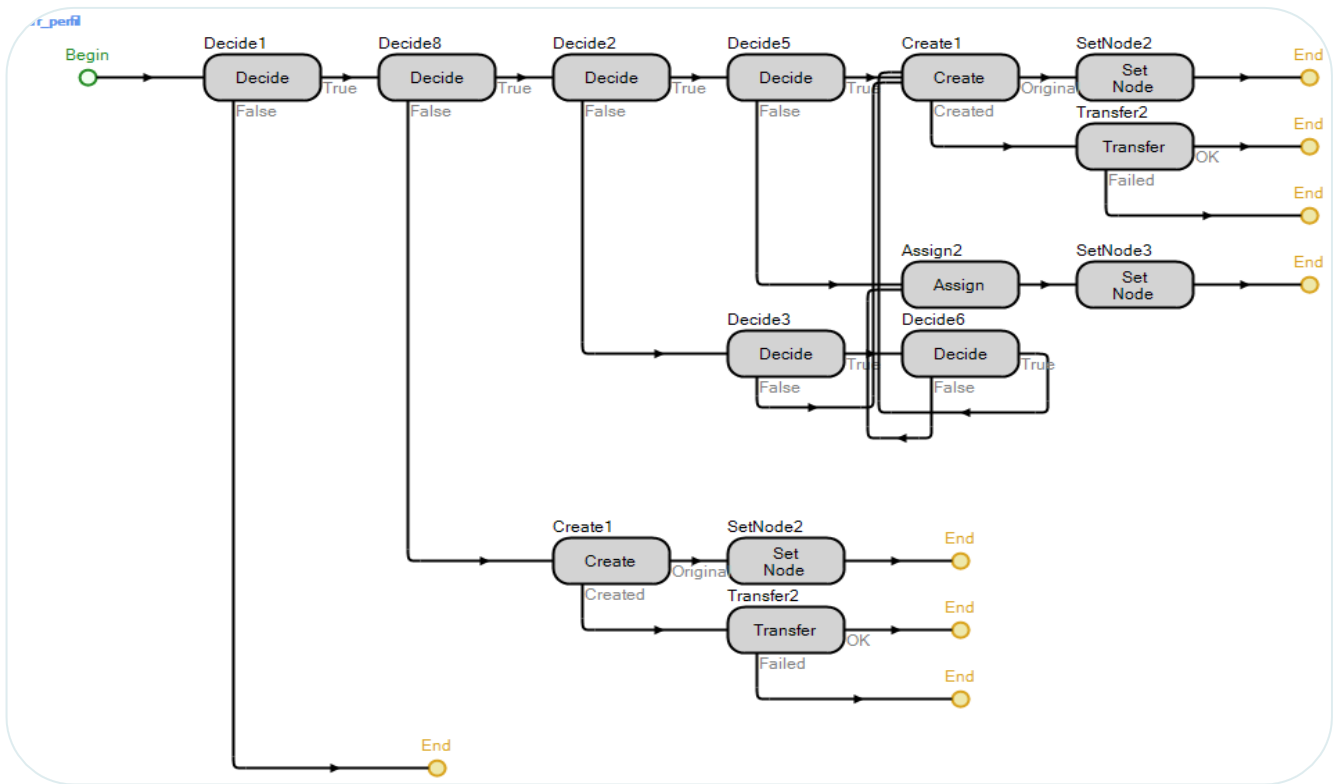


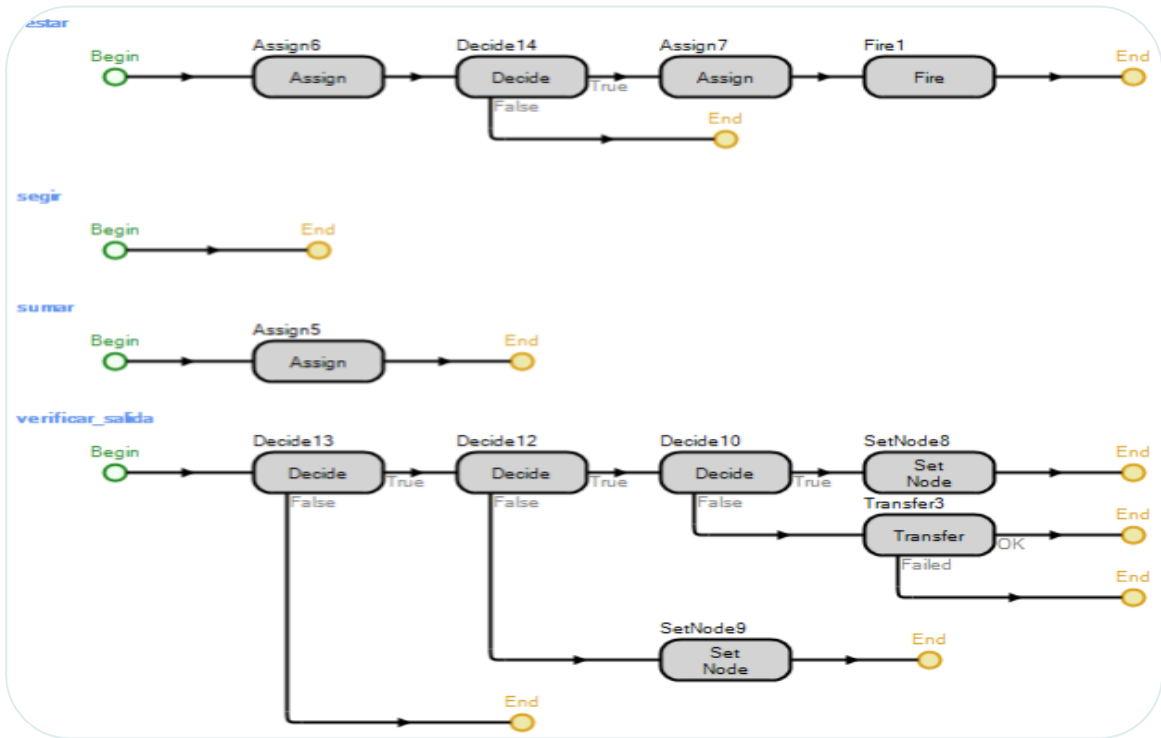
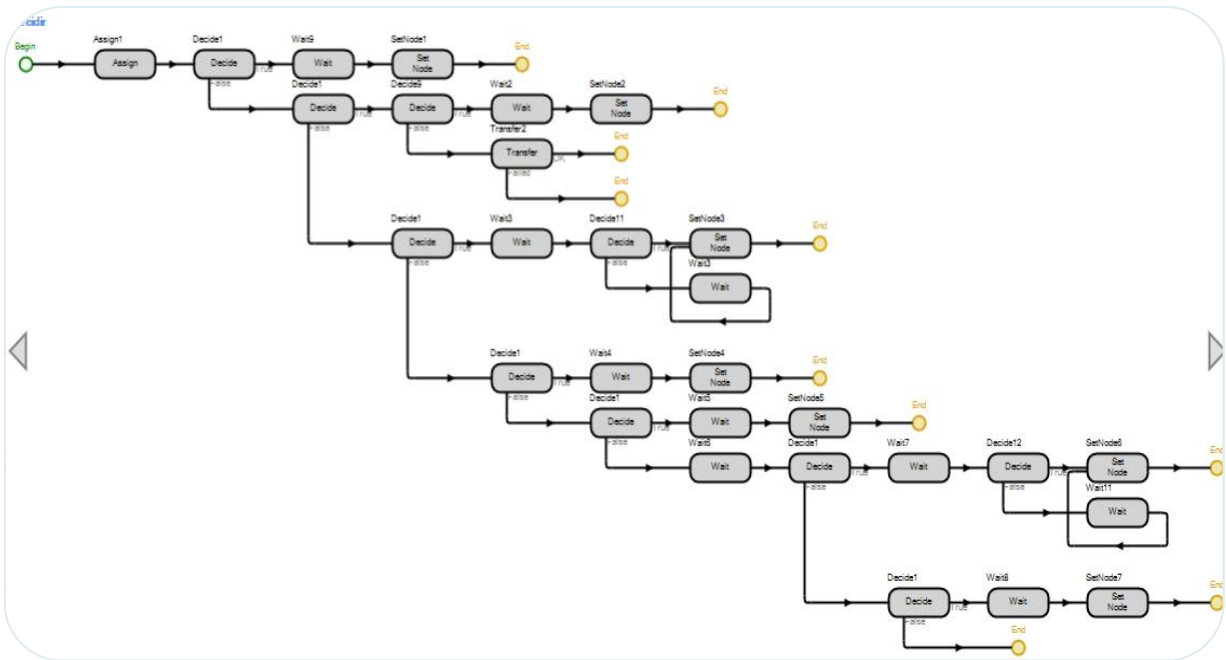


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 62 PESTAÑA "DEFINICIONES"

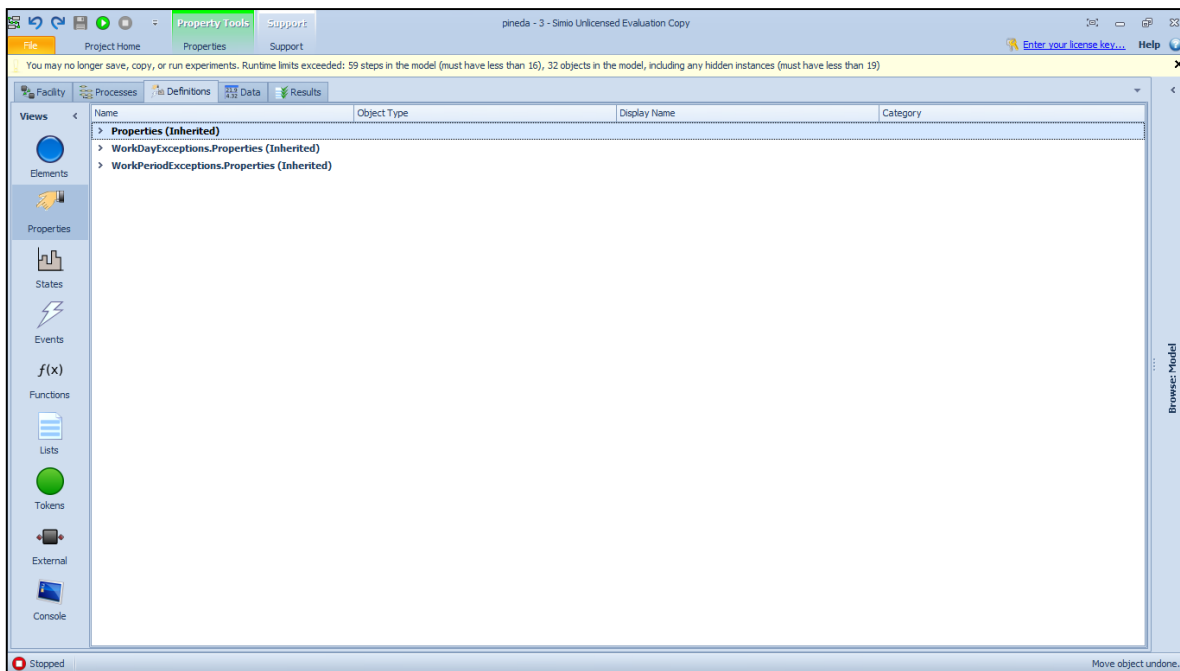
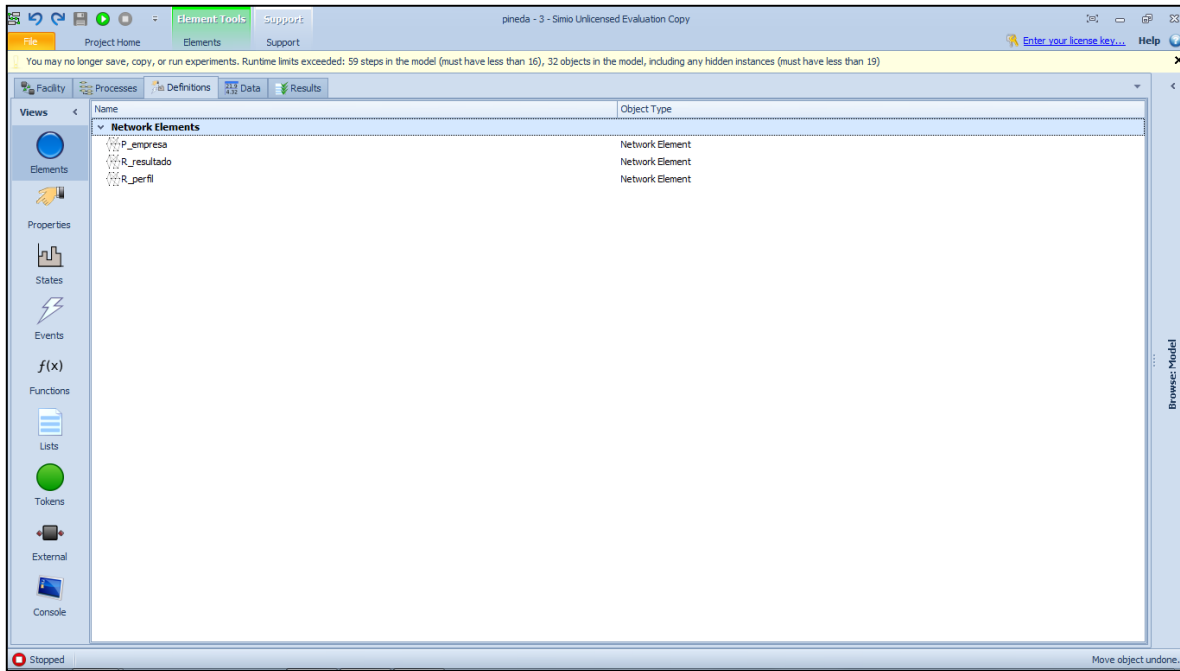


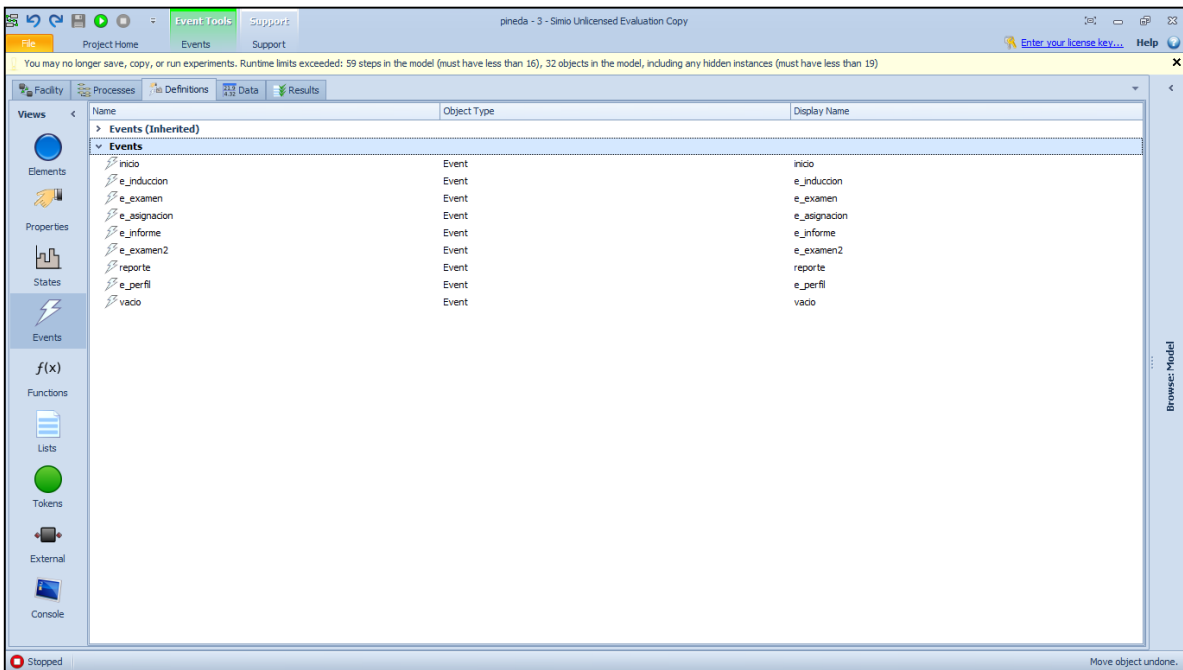
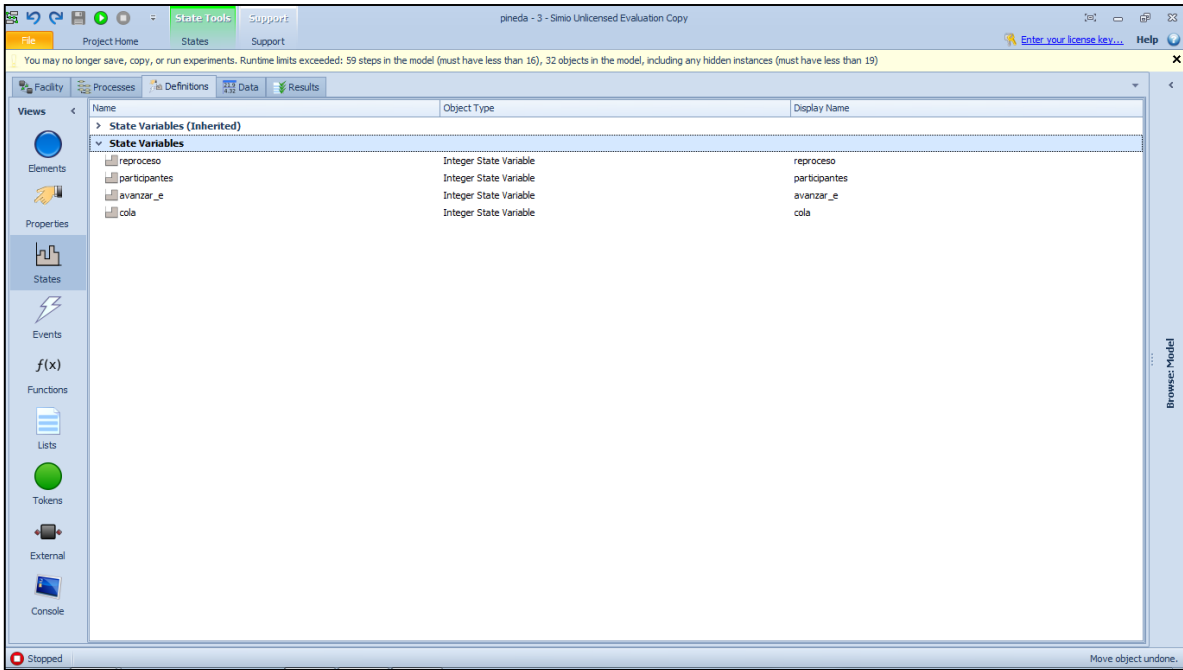


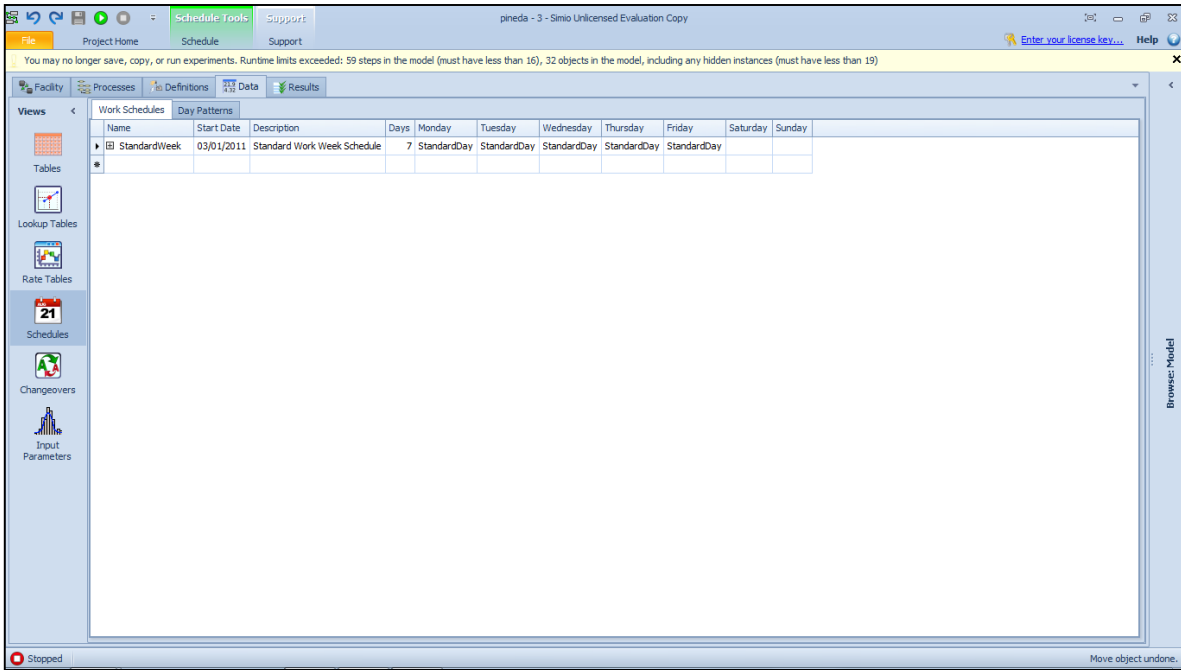


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 63 PESTAÑA "DATA"







FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 64 REPRESENTACIÓN INDUCCIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 65 REPRESENTACIÓN EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL

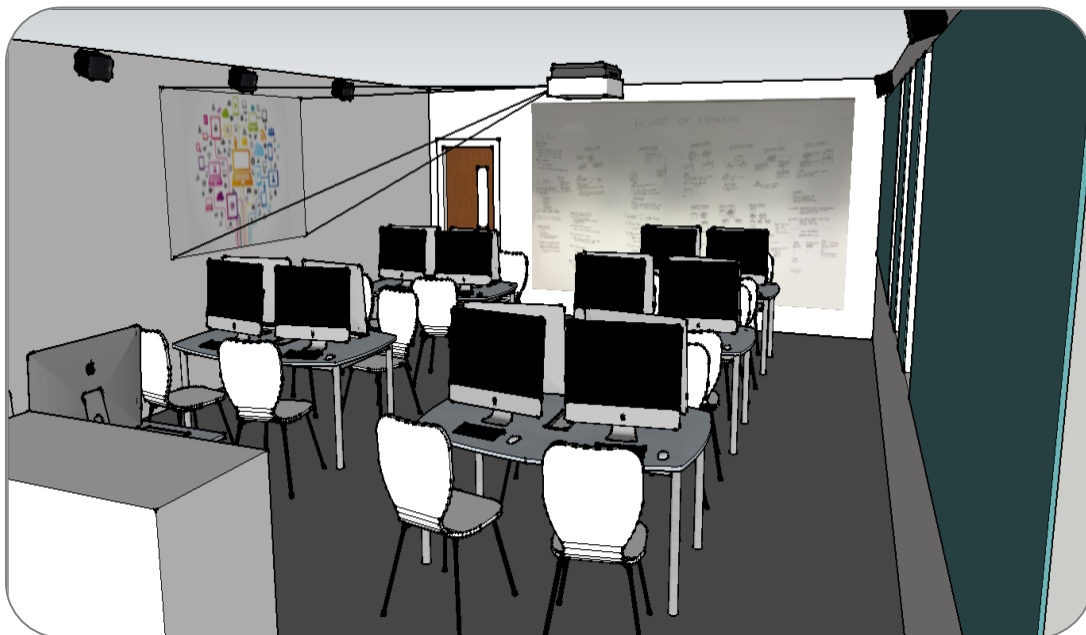


Ilustración 66 REPRESENTACIÓN EVALUACIÓN DE POSTULACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 67 REPRESENTACIÓN EVALUACIÓN DE POSTULACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5. Proceso de Servicio

A continuación se muestra en líneas generales el proceso que deben de seguir las empresas y será tomado en cuenta para la simulación.

- a. Llegan las empresas al sistema de espera con una distribución de probabilidad.
- b. Las empresas son atendidas por el personal administrativo, una empresa a la vez.
- c. Las empresas entregan su perfil al personal administrativo.
- d. Las empresas tienen que firmar la carta compromiso y registrar la empresa en el proceso.
- e. Las empresas reciben una pequeña inducción sobre la guía de autoevaluación
- f. Las empresas realizan la evaluación con asistencia profesional.
- g. Las empresas tienen que firmar la carta compromiso de la mejora, registro en el proceso de mejora y asignación de tipo de programa.
- h. Las empresas tienen que entregar un informe del proceso de mejora.
- i. Realización de clausura y entrega de reconocimiento.
- j. Finalmente la empresa deja el sistema.

Tabla 39 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REPRESENTADAS EN LA SIMULACIÓN

NÚMERO	ACTIVIDAD	NÚMERO	ACTIVIDAD
1	Asesoría sobre postulación	22	Compartir metodología y presentación de evaluadores
2	Entrega de bases	23	Completar campos guía de evaluación
3	Recepción perfil de pymes	24	Consultas
4	Verificar requerimientos	25	Evaluación llenado de registro
5	Emitir observaciones y modificaciones	26	Responder encuesta satisfacción del cliente
6	Llenado de registro entrega de perfil	27	Cuantificar brecha
7	Emitir recibo de postulación	28	Asistencia servicio no conforme
8	Notificar fecha de entrega de resultados	29	Realizar autoevaluación extraordinaria
9	Registro de empresa en SIA y archivar	30	Comunicar los requisitos de programas a seguir
10	Evaluación de perfil	31	Firmar carta de compromiso mejora continua
11	Respuesta técnica presencial	32	Registro abandono de proceso mejora
12	Verificar información completa de postulación	33	Organizar empresas según afinidad
13	Firmar carta de compromiso	34	Recepción y resolución de consultas
14	Definir fecha inducción guía de evaluación	35	Asistencia servicio no conforme
15	Registro de empresa	36	Control y recepción de informe
16	No cumple con el perfil de evaluación	37	Emitir recibo evaluación final
17	Definir agenda para inducción	38	Realizar taller de evaluación
18	Emisión de recibo inducción y evaluación	39	Aplicar manual mejora continua
19	Inducción metodología de evaluación	40	Recepción informe de resultados
20	Inducción metodología de evaluación	41	Reconocimiento de participación e invitación
21	Asignar empresarios equipo informático	42	Clausura proceso de evaluación

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) DATOS PARA LA SIMULACIÓN

Los datos utilizados para efectos de simulación son estimados de acuerdo a nuestra experiencia en el proceso actual que sigue el Premio Salvadoreño a la Calidad.

A continuación se presenta una tabla de datos de tiempos tomados en cuenta para generar la simulación:

Tabla 40 TABLA DE DATOS TIEMPO TOMADOS PARA SIMULACIÓN

PROCESO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO ENTRE ARRIBOS	TIEMPO	UNIDADES		FECHAS	
						INICIO	FIN
POSTULACIÓN	Recepción perfil de empresa	730 días	1440	horas	2 meses	01/04/17	31/05/17
	Evaluación de postulaciones	730 días	720	horas	1 meses	01/06/17	31/06/17
MEJORA CONTINUA EN PYMES	Inducción guía de evaluación	730 días	720	horas	1 meses	01/07/17	31/07/17
	Evaluación con asistencia profesional	730 días	720	horas	1 meses	01/08/17	31/08/17
	Identificación oportunidad de mejora	730 días	720	horas	1 meses	01/09/17	30/09/17
	Verificación y control de mejora	730 días	6480	horas	9 meses	01/10/17	31/06/18
	Cuantificación de brecha	730 días	2880	horas	4 meses	01/07/18	31/10/18

ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	TIEMPO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Examen 1	01/08/17	2 horas	15 Minutos
Examen 1 diferido	15/08/17	2 horas	15 Minutos
Asignar tipo de apoyo	01/09/17	--	--
Informe de cambios realizados (Hallazgos de Implementación)	30/06/18	--	--
Examen 2	01/07/18	2 horas	15 Minutos
Examen 2 diferido	15/07/18	2 horas	15 Minutos
Reporte de resultados finales	01/08/18	--	--

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

B. RESULTADOS DE SIMULACIÓN

Los resultados de la simulación están enfocados en el número de llegadas o solicitudes de servicios o procesos generados llamados como "Empresas Creadas" y Los tiempos totales dentro del sistema llamados "Tiempos en proceso".

A continuación se presenta los resultados para cada subproceso:

NumberCreated - Total			
Object Name	Data Source	Category	Value
Empresa	[Population]	Throughput	100
formularios_e	[Population]	Throughput	664
perfil	[Population]	Throughput	183
quejas	[Population]	Throughput	45
resultados	[Population]	Throughput	175
s_cliente	[Population]	Throughput	47
sugerencias	[Population]	Throughput	31

NumberInStation - Average			
Object Name	Data Source	Category	Value
examen	InputBuffer	Content	0.09735
examen	Processing	Content	0.02968
implementacion	Processing	Content	42.89148
induccion	Processing	Content	0.06259
P_apoyo	InputBuffer	Content	0.00219
P_apoyo	Processing	Content	0.00015
P_tecnico	InputBuffer	Content	0.00298
P_tecnico	Processing	Content	0.00006

TimeInStation - Average			
Object Name	Data Source	Category	Value
examen	InputBuffer	HoldingTime	6.54163
examen	Processing	HoldingTime	1.99482
implementacion	Processing	HoldingTime	6077.15374
induccion	Processing	HoldingTime	8
P_apoyo	InputBuffer	HoldingTime	0.04824
P_apoyo	Processing	HoldingTime	0.00333
P_tecnico	InputBuffer	HoldingTime	0.15923
P_tecnico	Processing	HoldingTime	0.00326

NumberInSystem - Average			
Object Name	Data Source	Category	Value
Empresa	[Population]	Content	85.50739
formularios_e	[Population]	Content	0
perfil	[Population]	Content	0.0002
quejas	[Population]	Content	0
resultados	[Population]	Content	0.0001
s_cliente	[Population]	Content	0
sugerencias	[Population]	Content	0

TimeInSystem - Average

Object Name	Data Source	Category	Value
Empresa	[Population]	FlowTime	10055.66895
formularios_e	[Population]	FlowTime	0
perfil	[Population]	FlowTime	0.01265
quejas	[Population]	FlowTime	0
resultados	[Population]	FlowTime	0.00703
s_cliente	[Population]	FlowTime	0
sugerencias	[Population]	FlowTime	0
S_informes	[DestroyedObjects]	FlowTime	0.0099
salida_empresa	[DestroyedObjects]	FlowTime	11712.14042
salida_induccion	[DestroyedObjects]	FlowTime	24.20084
salida_inplementacion	[DestroyedObjects]	FlowTime	3696.18157

TimeInSystem - Observations

Object Name	Data Source	Category	Value
Empresa	[Population]	FlowTime	100
formularios_e	[Population]	FlowTime	664
perfil	[Population]	FlowTime	183
quejas	[Population]	FlowTime	45
resultados	[Population]	FlowTime	175
s_cliente	[Population]	FlowTime	47
sugerencias	[Population]	FlowTime	31
S_informes	[DestroyedObjects]	FlowTime	358
salida_empresa	[DestroyedObjects]	FlowTime	83
salida_induccion	[DestroyedObjects]	FlowTime	8
salida_inplementacion	[DestroyedObjects]	FlowTime	9

TimeProcessing - Average

Object Name	Data Source	Category	Value
examen	[Resource]	ResourceState	12.34941
implementacion	[Resource]	ResourceState	6445.53405
induccion	[Resource]	ResourceState	8
P_apoyo	[Resource]	ResourceState	0.00771
P_tecnico	[Resource]	ResourceState	0.35876

TimeProcessing - Total

Object Name	Data Source	Category	Value
examen	[Resource]	ResourceState	37.04823
implementacion	[Resource]	ResourceState	6445.53405
induccion	[Resource]	ResourceState	8
P_apoyo	[Resource]	ResourceState	1.77264
P_tecnico	[Resource]	ResourceState	0.71752

UnitsScheduled - Average

Object Name	Data Source	Category	Value
examen	[Resource]	Capacity	10
implementacion	[Resource]	Capacity	Infinito
induccion	[Resource]	Capacity	Infinito
P_apoyo	[Resource]	Capacity	1
P_tecnico	[Resource]	Capacity	1

1. RESUMEN DE SIMULACIÓN

La eficiencia no la tomamos en cuenta porque los tiempos de los procesos son demasiado largos. Sólo la implementación duró 9 meses y el ciclo completo duró 2 años. Entonces los procesos pequeños no tienen mucha relevancia con respecto al total.

Usando la opción que tiene el simulador SIMIO, en su versión 9.0 para estudiantes, de poder ocupar escenarios para poder conocer el comportamiento futuro de ciertas situaciones, las cantidades de empresas depuradas por escenario varían de acuerdo a la cantidad de empresas entrantes al sistema.

A continuación se muestran los escenarios optimista, intermedio y pesimista con sus respectivas probabilidades de depuración para cada proceso donde las empresas realizarán cancelación por el servicio prestado (perfil-Inducción-, implementación y determinación de la brecha) así como su respectiva probabilidad, para las empresas que lleguen hasta el final, para las que se irán al Premio Salvadoreño para una Gestión de Excelencia(PSGE) y las que tendrán que repetir el proceso porque no alcanzaron los niveles mínimos necesarios para poder optar al premio salvadoreño.

Datos numéricos generales que se ocuparán para la simulación general por escenarios son los siguientes:

Cuadro 32 DATOS DE LA SIMULACIÓN

Escenario	Descripción	PYMES	PROBABILIDADES PARA DEPURACIÓN				
			Inducción	Implementación	Brecha	PSGE	Repetir
1	OPTIMISTA	100	8%	5%	5%	60%	40%
2	INTERMEDIO	50	8%	5%	5%	60%	40%
3	PESIMISTA	10	8%	5%	5%	60%	40%

Escenario	Descripción	PYMES	PROBABILIDADES DE FORMULARIOS		
			Quejas	Satisfacción al cliente	Sugerencias
1	OPTIMISTA	100	50%	50%	50%
2	INTERMEDIO	50	50%	50%	50%
3	PESIMISTA	10	50%	50%	50%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. OPTIMISTA

Se proporcionan acciones de mejora propuestas, de acuerdo a los resultados obtenidos en la simulación, a corto (C), mediano (M) y largo (L) plazo para poder alcanzar un objetivo con ayudar de indicadores.

Cuadro 33 ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA			
ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	PLAZO	INDICADOR	OBJETIVO
Promover el conocimiento de los procesos del Servicio por parte del usuario.	C	SI/NO	Mejorar la accesibilidad de los usuarios
Impulsar el establecimiento de un sistema de reconocimientos en el marco de la mejora de la calidad, .servidor público que innove procesos y procedimientos y sea oportuno en la entrega de servicios, productos y resuelva trámites administrativos con rapidez será premiado y reconocido	M	Presentación de documento a Gerencia Número de reuniones realizadas.	Mejorar el conocimiento y reconocimiento del Servicio
Revisar y actualizar el modelo y el manual de funciones.	L	Manual de funciones o número de Modificaciones propuestas. Número de reuniones realizadas Núm. de modificaciones aceptadas	Conocimiento propio de las funciones del servicio y del personal externo con reuniones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la simulación del escenario optimista, donde entraron 100 empresas al sistema y tomando en cuenta los porcentajes de depuración por cada etapa donde se realizará aporte económico de las empresas los resultados son los siguientes:

Cuadro 34 ESCENARIO OPTIMISTA

RESUMEN ESCENARIO OPTIMISTA	
ENTIDAD	CANTIDAD
Pequeñas empresas	50
Mediana empresa	50
Inducción (92%)	100
Salida Inducción (8%)	8
Autoevaluación 1	92
Implementación (95%)	92
Salida implementación (5%)	6
Autoevaluación 2	86
Salida Autoevaluación (Cuantificar brecha) (5%)	6
Empresas en sistema	80
Empresas MSGE (60%)	46
Empresas a repetir (40%)	34
Quejas (Están al 50% de probabilidad con respecto a las 92 empresas de la inducción)	48
Satisfacción al cliente (50%)	53
Sugerencias (50%)	47

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. INTERMEDIO

ESCENARIO INTERMEDIO			
ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	PLAZO	INDICADOR	OBJETIVO
Promover el conocimiento de los procesos y las herramientas disponibles para cumplirlos.	C	SI/NO	Mejorar la accesibilidad de los usuarios
Impulsar el reconocimiento del sistema de la mejora de la calidad implantado, servidor público que con libertad de innovación y conocimientos de los procedimientos	M	Presentación de documento a Gerencia Número de reuniones realizadas.	Mejorar el conocimiento y reconocimiento del Servicio
Revisar y actualizar procedimientos y el manual de puesto de trabajo.	L	Manual de puestos o número de Modificaciones propuestas. Número de reuniones realizadas Núm. de modificaciones aceptadas	Conocimiento propio de las funciones del servicio y del personal externo con reuniones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la simulación del escenario optimista, donde entraron 50 empresas al sistema y tomando en cuenta los porcentajes de

depuración por cada etapa donde se realizará aporte económico de las empresas los resultados son los siguientes:

Cuadro 35 ESCENARIO INTERMEDIO

RESUMEN ESCENARIO INTERMEDIO	
ENTIDAD	CANTIDAD
Pequeñas empresas	25
Mediana empresa	25
Inducción (92%)	50
Salida Inducción (8%)	4
Autoevaluación 1	46
Implementación (95%)	46
Salida implementación (5%)	4
Autoevaluación 2 (95%)	42
Salida Autoevaluación (Cuantificar brecha) (5%)	4
Empresas en sistema	38
Empresas MSGE (60%)	23
Empresas a repetir (40%)	15
Quejas (Están al 50% de probabilidad con respecto a las 92 empresas de la inducción)	23
Satisfacción al cliente (50%)	28
Sugerencias (50%)	22

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. PESIMISTA

ESCENARIO PESIMISTA			
ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA	PLAZO	INDICADOR	OBJETIVO
Proponer el desarrollo, actualización y adaptación de las herramientas de gestión existentes a las necesidades de Servicio.	C	Número de propuestas realizadas Número de mejoras realizadas.	Mejora de aplicaciones en los procesos.
Definir y establecer competencias, niveles de intervención y de decisión referente al personal y a los diferentes procesos de los servicios públicos relación con sus funciones y competencias	M	Elaboración organigrama competencial del Servicio	Mejorar la gestión del Servicio público
Establecer un procedimiento de medida de la eficacia de los procesos que permita identificar los puntos mejorables	L	SI/NO Número de reuniones	Obtención de procedimientos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la simulación del escenario optimista, donde entraron 10 empresas al sistema y tomando en cuenta los porcentajes de depuración por cada etapa donde se realizará aporte económico de las empresas los resultados son los siguientes:

Cuadro 36 RESULTADOS DEL ESCENARIO PESIMISTA

RESUMEN ESCENARIO PESIMISTA	
ENTIDAD	CANTIDAD
Pequeñas empresas	5
Mediana empresa	5
Inducción (92%)	10
Salida Inducción (8%)	2
Autoevaluación 1	8
Implementación (95%)	8
Salida implementación (5%)	2
Autoevaluación 2 (95%)	6
Salida Autoevaluación (Cuantificar brecha) (5%)	2
Empresas en sistema	4
Empresas MSGE (60%)	3
Empresas a repetir (40%)	1
Quejas (Están al 50% de probabilidad con respecto a las 92 empresas de la inducción)	4
Satisfacción al cliente (50%)	5
Sugerencias (50%)	4

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestran los datos generales de la simulación:

5. RESUMEN DE SIMULACIÓN GENERAL

Cuadro 37 RESUMEN GENERAL DE LA SIMULACIÓN

RESUMEN DE SIMULACIÓN GENERAL									
ESCENARIO	PESIMISTA			INTERMEDIO			OPTIMISTA		
PYMES	10			50			100		
Años	Año 1	Año 2		Año 3	Año 4		Año 5	Año 6	
Porcentaje de depuración por etapa	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%
Empresas depuradas	2	2	2	4	4	4	8	6	6
Cantidad de empresas en el sistema	8	6	4	46	42	38	92	86	80

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se muestran los datos detallados de la simulación para cada tipo de empresa y que servirán para poder conocer los beneficios económicos que se obtendrán en el proyecto y los diferentes costos en los que se tendrá que incurrir en el desarrollo del mismo.

Cuadro 38 RESUMEN DETALLADO DE LA SIMULACIÓN

RESUMEN DE SIMULACIÓN DETALLADO									
MEDIANA EMPRESA									
Cantidad de empresas entrantes	5			25			50		
ESCENARIO	PESIMISTA			INTERMEDIO			OPTIMISTA		
Años	Año 1	Año 2		Año 3	Año 4		Año 5	Año 6	
Porcentaje de depuración por etapa	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%
Empresas depuradas	1	1	1	2	2	2	4	3	3
Cantidad de medianas empresas en el sistema	4	3	2	23	21	19	46	43	40
PEQUEÑA EMPRESA									
Cantidad de empresas entrantes	5			25			50		
ESCENARIO	PESIMISTA			INTERMEDIO			OPTIMISTA		
Años	Año 1	Año 2		Año 3	Año 4		Año 5	Año 6	
Porcentaje de depuración por etapa	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%
Empresas depuradas	1	1	1	2	2	2	4	3	3
Cantidad de pequeñas empresas en el sistema	4	3	2	23	21	19	46	43	40

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. CONCLUSIONES DE LA SIMULACIÓN

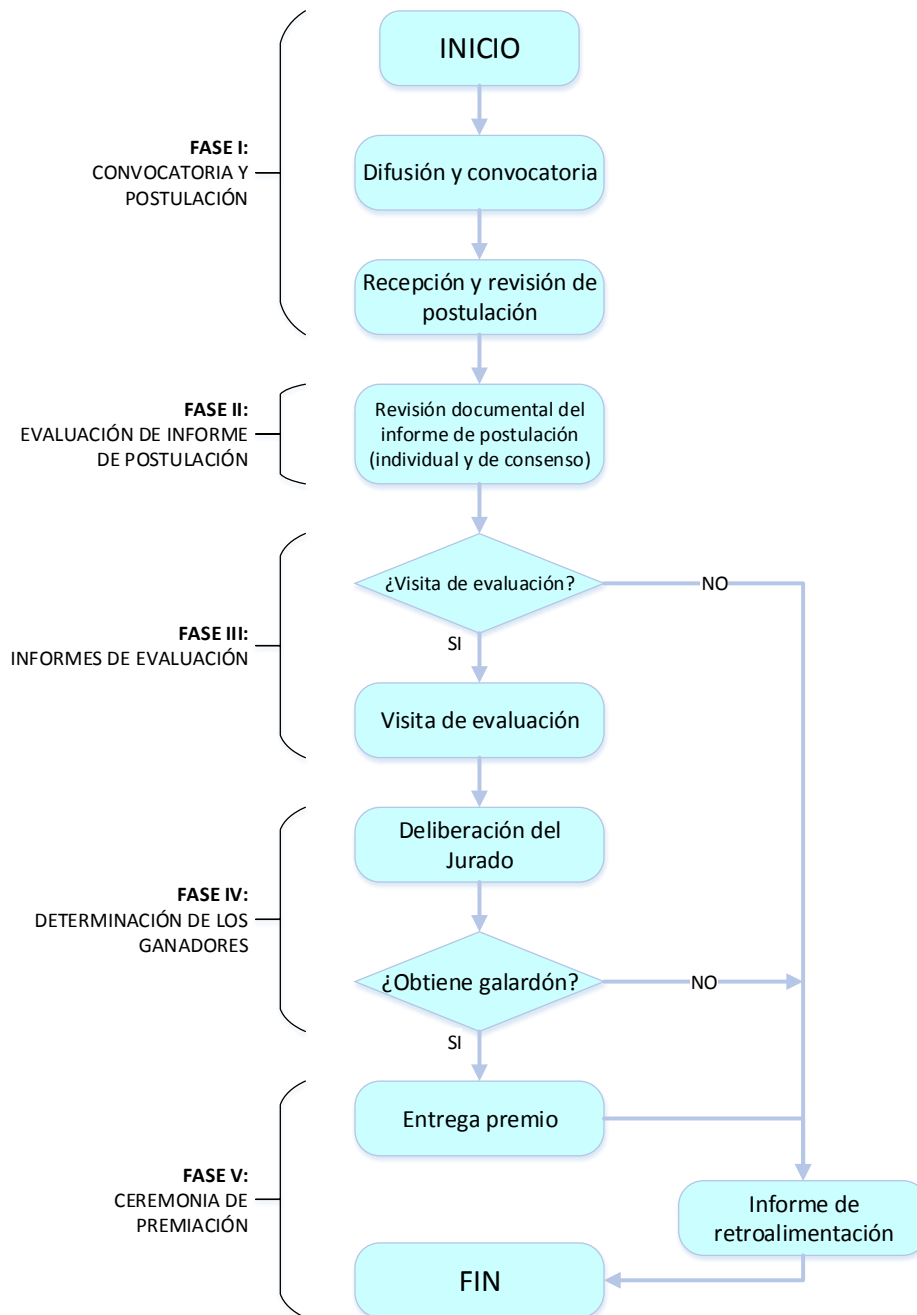
Las conclusiones que deben extraerse por orden de importancia son las siguientes:

- Los resultados coherentes y razonables obtenidos confirman que los resultados de la simulación proporciona una herramienta eficaz para la estimación de datos de una situación que puede suceder en la realidad
 - Queda manifiesta la aleatoriedad de la respuesta a las empresas cuando entran al proceso.
 - Se han utilizado periodo de calentamiento suficiente obteniendo una estimación suficientemente razonable para los resultados.
 - La información obtenida de la simulación proporciona insumos para las evaluaciones del Sistema de Gestión de Calidad. Adicionalmente, se obtiene una representación visual de los procesos misionales que son la esencia del servicio que brindará la Unidad.
 - Se logró mostrar el flujo que siguen las empresas a través de los procesos misionales del Sistema propuesto para representar de forma visual su funcionamiento.
- 7Se logró determinar el tiempo de cada actividad para conocer de forma certera la duración total de los procesos involucrados en la simulación.
- A través de la simulación se está proporcionando información de los procesos que sirva de insumos para generar las evaluaciones futuras del sistema.
 - Examinar la distribución de recursos en los diferentes procesos que integran el sistema.

D. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. Proceso de evaluación método actual

Ilustración 68 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN ES CALIDAD MODELO DE EXCELENCIA



FUENTE: MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA- GUÍA DE POSTULACIÓN 2017, PAG. 62

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

Esta fase inicia con la promoción y convocatoria del Premio Salvadoreño a la Calidad, la cual se realiza anualmente con el lanzamiento de la Guía.

Las organizaciones que muestran interés en postular al Premio deben organizar un equipo de trabajo que se encargará de elaborar el Informe de Postulación atendiendo los contenidos de la Guía de postulación.

El Informe de Postulación debe ser presentado con la Ficha de inscripción, la Declaración de Aceptación Anexos 1 y 2; junto al pago en concepto de Cuota de postulación.

- Entrega de Informes de Postulación

Los Informes de Postulación deberán entregarse en las instalaciones de ES Calidad, conforme las disposiciones técnicas, administrativas y financieras establecidas en la Guía.

- Recepción y revisión de requisitos de postulación

ES Calidad efectúa la recepción y revisión de los Informes de Postulación, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos.

FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

- Evaluación Individual

Los evaluadores seleccionados e integrados en el equipo asignado, analizan y evalúan individualmente el Informe de Postulación, conforme a los criterios, asignando puntajes a cada uno, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y los aspectos a ser verificados en la visita.

- Evaluación de Consenso

ES Calidad comunica a los miembros de cada Equipo Evaluador el Coordinador Asignado, quienes analizan y evalúan de forma consensuada, generando el Informe de Consenso el cual será remitido por el Coordinador del Equipo Evaluador a ES Calidad.

El Equipo Evaluador con base en la evaluación documental propone realizar la visita, a su vez, elabora el Plan de Visita que es remitido a ES Calidad; caso contrario debe elaborar un informe justificando técnicamente el no realizar la visita.

ES Calidad con el apoyo del Comité Técnico Asesor, considerando los resultados presentados por el Equipo Evaluador define si la organización es visitada. Posteriormente ES Calidad coordina con la organización seleccionada, la fecha para la visita en campo, así como otros aspectos para su realización.

FASE III: VISITA DE EVALUACIÓN

- Visita a Organizaciones

Todas las organizaciones seleccionadas y que confirmen su interés para continuar en el proceso, serán sometidas a una visita para verificar la información sobre los aspectos definidos en la etapa anterior.

La visita de evaluación se realiza con base al plan remitido por ES Calidad. La duración de la visita será determinada en función de la naturaleza, tamaño y características de la organización postulante.

- Entrega de Informe de Realimentación a ES Calidad

Como producto de la visita, el Equipo Evaluador elaborará el Informe de Realimentación, el cual será enviado por el Coordinador del Equipo a ES Calidad.

FASE IV: DETERMINACIÓN DE GANADORES

- Reunión del Jurado

ES Calidad remite a los miembros del Jurado el Informe de Postulación, el Informe de Realimentación y la puntuación, junto a cualquier otra información o documentación recabada a lo largo del proceso que se considere pertinente. El Jurado reunidos de manera presencial analizarán y emitirán su fallo para otorgar los diferentes reconocimientos.

La decisión del Jurado quedará registrada en el acta de la sesión correspondiente y la determinación de los reconocimientos será inapelable.

- Notificación de Ganadores

Posterior al fallo del jurado, las organizaciones postulantes serán notificadas de forma confidencial por ES Calidad, a fin de que participen en la Ceremonia de Premiación. Los ganadores están obligados a mantener en absoluta reserva la información hasta que sea anunciado formal y públicamente por ES Calidad.

FASE V: CEREMONIA DE PREMIACIÓN

- Premiación

El Premio será entregado a las organizaciones ganadoras en una ceremonia pública, en el marco de los eventos anuales organizados por ES Calidad. Los máximos representantes de las organizaciones ganadoras deberán asistir para recibir el galardón.

- Entrega de Informes de Realimentación a las Organizaciones Postulantes

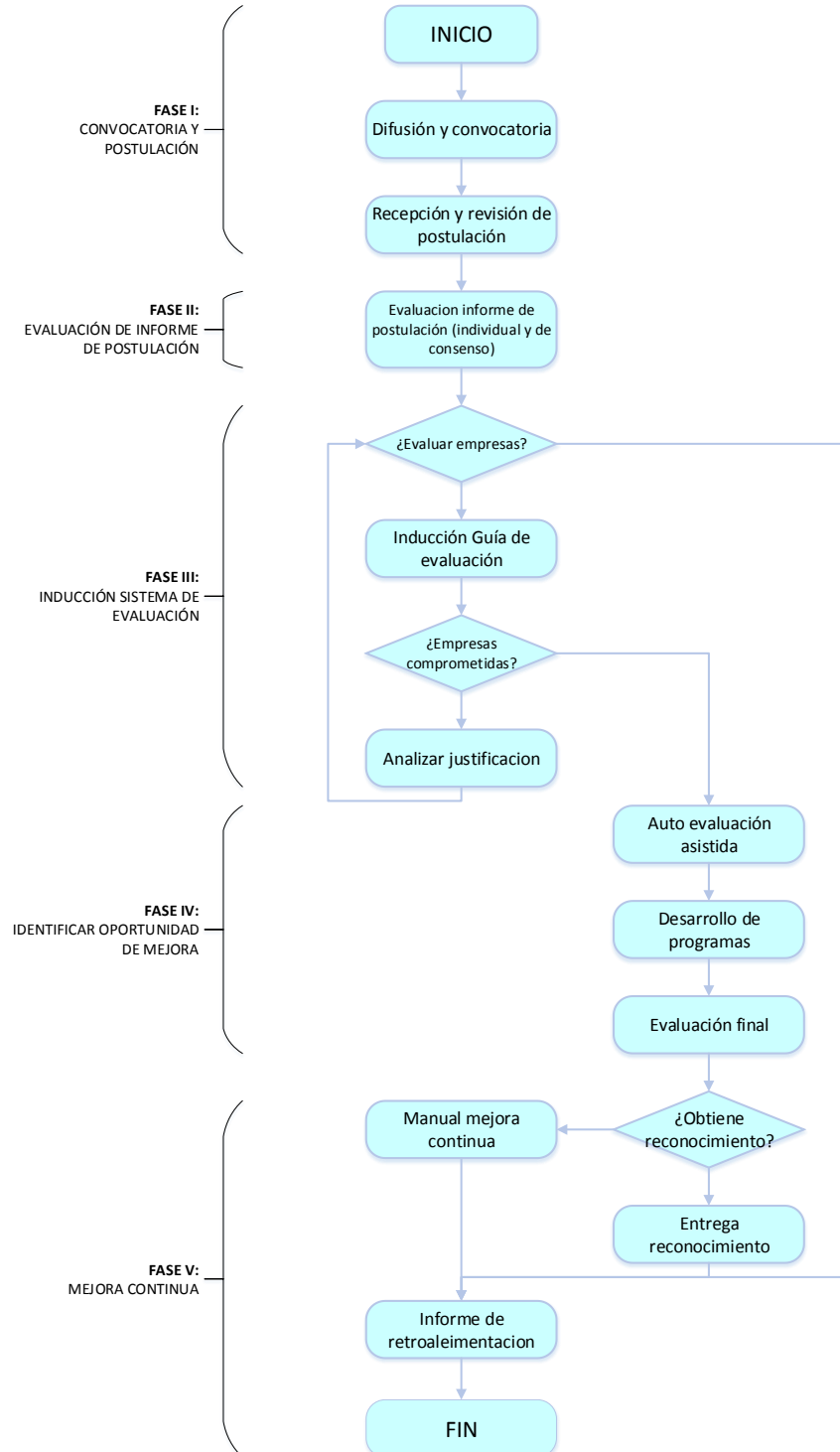
Posterior a finalizar el Proceso de Evaluación, todas las organizaciones postulantes al Premio Salvadoreño a la Calidad, reciben de ES Calidad el Informe de Realimentación elaborado por el equipo evaluador, el cual contiene las fortalezas y aquellos aspectos que representen oportunidades de mejora.

Cuadro 39 DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

FASE DEL PROCESO	RESPONSABLE	FECHAS
FASE I: Convocatoria y postulación	ES Calidad	Diciembre 2016 –Mayo 2017
FASE II: Evaluación de los Informes de Postulación	ES Calidad/ evaluadores	Mayo – julio 2017
FASE III: Visita de Evaluación	ES Calidad/ evaluadores/ organizaciones postulantes	Agosto 2017
FASE IV: Determinación de ganadores	ES Calidad/Jurado	Octubre 2017
FASE V: Ceremonia de premiación	ES Calidad	Noviembre 2017

2. Proceso de evaluación propuesto

Ilustración 69 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN MODELO PYMES PROPUESTO



FUENTE: ELABORACIÓN MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

Esta fase inicia con la promoción y convocatoria de las Pequeñas y Medianas empresas al proceso de evaluación de sistemas de gestión, lo que involucra el diagnóstico de la situación actual y sus respectivas acciones de mejora.

Las organizaciones que muestran interés en postular, deben en lo posible organizar un equipo de trabajo que se encargue de recopilar la información para elaborar el Informe de Postulación atendiendo los contenidos de la Guía de postulación.

El Informe de Postulación debe ser presentado con el Registro de postulación, junto al pago en concepto de Cuota de postulación.

- Entrega de Informes de Postulación

Los Informes de Postulación deberán entregarse en las instalaciones de ES Calidad, conforme las disposiciones técnicas, administrativas y financieras establecidas. En caso de existir dudas sobre la información contenida en el mismo, el personal administrativo está encargado de brindar la asistencia y asesoría necesaria para evitar retrasos y reprocesos para las empresas.

FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

- Evaluación perfil de postulación

El personal técnico de la División efectúa la evaluación y revisión de los Informes, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el caso de recibir perfiles incompletos, se identifica y especifica a los postulantes sobre los requerimientos faltante para, realizar nuevamente la postulación de tal manera pueda participar en el proceso.

En el caso de no presentar ningún inconveniente se da a conocer la respuesta técnica sobre la evaluación al postulante y se verifica que la información de la ficha de postulación este completa.

- Firmar acta de compromiso

Para dar inicio con el proceso de evaluación las empresas deben firmar un acta, donde se hace constar que aceptan los términos y condiciones de proceso de evaluación y se comprometen a participar en cada una de las actividades que se desarrollaran, en el caso de presentar inconveniente debe notificarse a Es Calidad el deseo de interrumpir o dar de baja al proceso

FASE III: INDUCCIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Definir agenda de inducción

Luego de organizar por grupos a todas las empresas postulantes y definir el responsable del taller de capacitación sobre la guía de evaluación se confirma la continuidad de estas con el proceso.

Se emite el recibo correspondiente al segundo pago, previo al desarrollo de los talleres.

- Inducción metodología de evaluación

Se desarrolla cada uno de los puntos contemplados en la metodología general de evaluación, como también se presenta el cronograma de trabajo, y se describen el proceso de seguimiento que se llevara a cabo para implementar las acciones de mejora en las empresas.

- Inducción guía de autoevaluación

El personal técnico realiza talleres en los que se describe el uso de la guía de autoevaluación en conjunto con el equipo informático, de tal manera que los empresarios se familiaricen con la herramienta y pueda optimizar el tiempo al momento de realizar la evaluación de cuantificación de brechas.

FASE IV: IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE MEJORA

- Auto evaluación asistida

Para cuantificar la brecha existente entre la gestión actual de las empresas y el modelo para PYMES de Es Calidad, se responden una serie de cuestionamientos asociadas a 7 criterios, descritos a profundidad en la guía de evaluación, los cuales evalúan de manera integral dichos sistemas.

De igual forma se cuenta con personal técnico evaluador que durante los diferentes talleres brindan asesoría sobre la interpretación e identificación de las preguntas y aspectos correspondientes al día a día de las empresas.

- Desarrollo de programas

Al haber cuantificado las brechas con respecto al modelo de Es Calidad, el personal técnico evaluador realiza el análisis del informe por empresa, de tal manera que puedan identificarse oportunidades de mejora y presentar soluciones a través de programas de formación personal y programas financieros. Es responsabilidad de la división llevar a cabo el plan de seguimiento y análisis de informe de implementación.

- Evaluación final

Previo a realizar la última evaluación del proceso debe cancelarse el pago del servicio.

Dicha evaluación pretende compara la situación inicial de las empresas con la situación final luego de analizar e implementar las diferentes acciones, a considerar un porcentaje de mejora mayor al 50% respecto a la situación actual las empresas son acreedoras al reconocimiento del modelo de Es Calidad para las PYMES.

FASE V: MEJORA CONTINUA

- Manual de mejora continua

Aquella empresa que presentan un porcentaje de mejora menor al 50% realizan el proceso extra de implementar las acciones contenidas en el manual de mejora continua, respecto a los criterios con evaluación más baja, de tal manera que puedan alcanzar el nivel de los demás participantes y motivarlo para obtener el reconocimiento.

- Reconocimiento

El reconocimiento será entregado a las organizaciones ganadoras en una ceremonia privada, en el marco de los eventos anuales organizados por ES Calidad. Los máximos representantes de las organizaciones ganadoras deberán asistir para recibir el galardón.

- Entrega de Informes de Realimentación a las Organizaciones Postulantes

Posterior a finalizar el Proceso de Evaluación, todas las organizaciones postulantes, reciben de ES Calidad el Informe de Realimentación elaborado por el equipo evaluador, el cual contiene las fortalezas y aquellos aspectos que representen oportunidades de mejora.

Cuadro 40 DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PYMES

FASE DEL PROCESO	RESPONSABLE	FECHAS
FASE I: Convocatoria y postulación	ES Calidad	Enero 2017 –Marzo 2017
FASE II: Evaluación de informe de postulación	Personal Técnico	Abril 2017 –Junio 2017
FASE III: Inducción sistema de evaluación	Organizaciones postulantes/personal técnico división	Julio 2017- Agosto 2017
FASE IV: Identificar oportunidad de mejora	Personal Técnico Evaluador	Septiembre 2017- Junio 2018
FASE V: Mejora Continua	Personal Técnico División	Julio 2018 – Octubre 2018

E. COMPARACIÓN ENTRE ESTADO ACTUAL Y ESTADO PROPUESTO

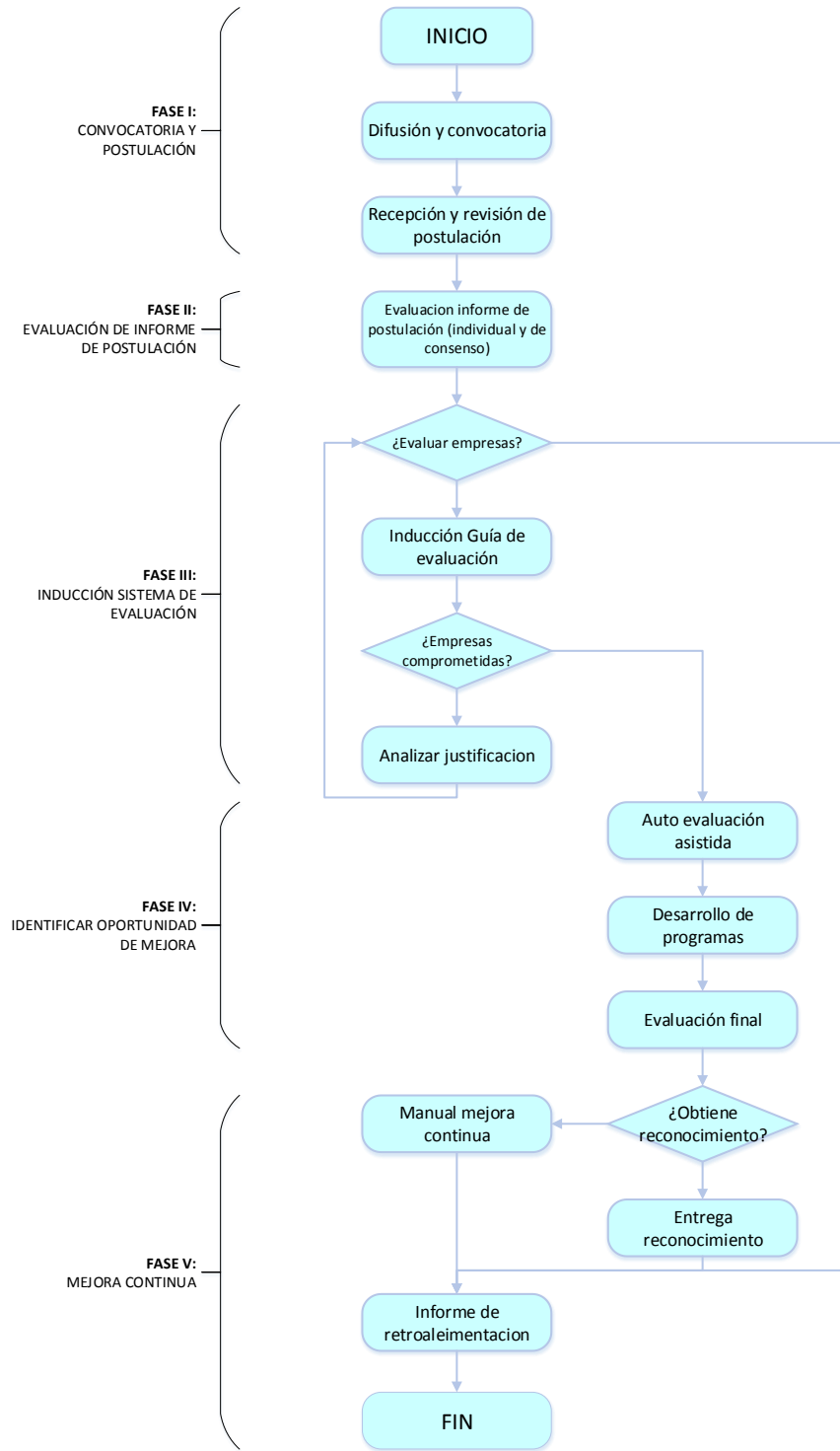
Datos de las primeras columnas obtenidos en la entapa de diagnóstico, revisar [tabla 10](#)

Pregunta	Estado actual	Estado propuesto
Nivel de participación de PYMES	2% equivalente a una PYME entre todas las organizaciones postulantes	Aumento en participación de PYMES de 2 a 100 en cada periodo de evaluación de 2 años.
¿Cuáles son las áreas de las organizaciones en las que han salido peor evaluadas?	Planeamiento estratégico	Las áreas peor evaluadas son para pequeña empresa: Gestión de procesos y Resultados. Mientras que para la mediana empresa son: Orientación al personal y Resultados, datos pueden ser corroborados en la tabla 8: <u>IDENTIFICACIÓN DE BRECHA GLOBAL POR TAMAÑO Y CRITERIO</u>
¿Cuáles son las áreas de las organizaciones que están mejor evaluadas?	Orientación al personal	Las áreas mejor evaluadas son para pequeña empresa: Enfoque al cliente Mientras que para la mediana empresa son: Liderazgo, datos pueden ser corroborados en la tabla 8: <u>IDENTIFICACIÓN DE BRECHA GLOBAL POR TAMAÑO Y CRITERIO</u>

¿Qué sectores son los que se encuentran con niveles más bajos?	No existen suficientes datos estadísticos para responder ya que la participación de las PYMES en el PSC ha sido limitada;	Según los datos recolectados de las 49 empresas, el sector peor evaluado para la pequeña empresa es: Sector comercio, mientras que para la mediana empresa es el sector industria. Los datos pueden ser corroborados en: <u>Tabla 9 IDENTIFICACIÓN DE BRECHA POR SECTOR Y CRITERIO</u>
¿Han determinado indicadores de no participación de las empresas invitadas?	No se han establecido aun	Los indicadores propuestos para el nuevo sistema pueden ser vistos en: <u>Descripción de indicadores e inductores</u>
¿Cuál fue la razón por la que se hicieron los esfuerzos para la creación del MSGE?	Surge ante la necesidad de impulsar la calidad en la gestión de instituciones públicas y empresas privadas del país, el fomento a la cultura de calidad impulsada a partir del 2009	
¿Qué otras instituciones les apoyan?	No existe un apoyo directo, pero si existen cartas de entendimiento con algunas universidades y el apoyo de algunas instituciones públicas cuando se solicita por los canales formales.	<u>INVOLUCRADOS EN APOYO A LAS PYMES</u>
¿Se tienen documentados los procesos a seguir en la aplicación del modelo?	Se está trabajando en la identificación y documentación de procesos, se tiene identificados el proceso de evaluación del PSC y RMP.	Manuales administrativos para PYMES
¿Han tenido algún seguimiento las organizaciones que se sometieron en las ediciones anteriores?	Se ha dado seguimiento a organizaciones ganadoras de ambos galardones, se desarrollara un plan de seguimiento a todas las organizaciones postulantes sean ganadoras o no.	Sistema de indicadores y seguimiento de 2 años a todas las instituciones participantes
¿Con cuánto personal se cuenta para gestionar el nuevo modelo?	Actualmente se cuentan con 3 personas para gestionar todos los modelos	Se solicita al menos de 7 personas para poder administrar de forma correcta la nueva división y atender a la cantidad de PYMES pronosticadas

1. Proceso de evaluación propuesto

Ilustración 70 FASES PROCESO DE EVALUACIÓN MODELO PYMES PROPUESTO



MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO

FUENTE: ELABORACIÓN

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

Esta fase inicia con la promoción y convocatoria de las Pequeñas y Medianas empresas al proceso de evaluación de sistemas de gestión, lo que involucra el diagnóstico de la situación actual y sus respectivas acciones de mejora.

Las organizaciones que muestran interés en postular, deben en lo posible organizar un equipo de trabajo que se encargue de recopilar la información para elaborar el Informe de Postulación atendiendo los contenidos de la Guía de postulación.

El Informe de Postulación debe ser presentado con el Registro de postulación, junto al pago en concepto de Cuota de postulación.

- **Entrega de Informes de Postulación**

Los Informes de Postulación deberán entregarse en las instalaciones de ES Calidad, conforme las disposiciones técnicas, administrativas y financieras establecidas. En caso de existir dudas sobre la información contenida en el mismo, el personal administrativo está encargado de brindar la asistencia y asesoría necesaria para evitar retrasos y reprocesos para las empresas.

FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

- **Evaluación perfil de postulación**

El personal técnico de la División efectúa la evaluación y revisión de los Informes, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el caso de recibir perfiles incompletos, se identifica y especifica a los postulantes sobre los requerimientos faltante para, realizar nuevamente la postulación de tal manera pueda participar en el proceso.

En el caso de no presentar ningún inconveniente se da a conocer la respuesta técnica sobre la evaluación al postulante y se verifica que la información de la ficha de postulación este completa.

- **Firmar acta de compromiso**

Para dar inicio con el proceso de evaluación las empresas deben firmar un acta, donde se hace constar que aceptan los términos y condiciones de proceso de evaluación y se comprometen a participar en cada una de las actividades que se desarrollaran, en el caso de presentar inconveniente debe notificarse a Es Calidad el deseo de interrumpir o dar de baja al proceso

FASE III: INDUCCIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN

- **Definir agenda de inducción**

Luego de organizar por grupos a todas las empresas postulantes y definir el responsable del taller de capacitación sobre la guía de evaluación se confirma la continuidad de estas con el proceso.

Se emite el recibo correspondiente al segundo pago, previo al desarrollo de los talleres.

- **Inducción metodología de evaluación**

Se desarrolla cada uno de los puntos contemplados en la metodología general de evaluación, como también se presenta el cronograma de trabajo, y se describen el proceso

de seguimiento que se llevara a cabo para implementar las acciones de mejora en las empresas.

- **Inducción guía de autoevaluación**

El personal técnico realiza talleres en los que se describe el uso de la guía de autoevaluación en conjunto con el equipo informático, de tal manera que los empresarios se familiaricen con la herramienta y pueda optimizar el tiempo al momento de realizar la evaluación de cuantificación de brechas.

FASE IV: IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE MEJORA

- **Auto evaluación asistida**

Para cuantificar la brecha existente entre la gestión actual de las empresas y el modelo para PYMES de Es Calidad, se responden una serie de cuestionamientos asociadas a 7 criterios, descritos a profundidad en la guía de evaluación, los cuales evalúan de manera integral dichos sistemas.

De igual forma se cuenta con personal técnico evaluador que durante los diferentes talleres brindan asesoría sobre la interpretación e identificación de las preguntas y aspectos correspondientes al día a día de las empresas.

- **Desarrollo de programas**

Al haber cuantificado las brechas con respecto al modelo de Es Calidad, el personal técnico evaluador realiza el análisis del informe por empresa, de tal manera que puedan identificarse oportunidades de mejora y presentar soluciones a través de programas de formación personal y programas financieros. Es responsabilidad de la división llevar a cabo el plan de seguimiento y análisis de informe de implementación.

- **Evaluación final**

Previo a realizar la última evaluación del proceso debe cancelarse el pago del servicio.

Dicha evaluación pretende compara la situación inicial de las empresas con la situación final luego de analizar e implementar las diferentes acciones, a considerar un porcentaje de mejora mayor al 50% respecto a la situación actual las empresas son acreedoras al reconocimiento del modelo de Es Calidad para las PYMES.

FASE V: MEJORA CONTINUA

- **Manual de mejora continua**

Aquella empresa que presentan un porcentaje de mejora menor al 50% realizan el proceso extra de implementar las acciones contenidas en el manual de mejora continua, respecto a los criterios con evaluación más baja, de tal manera que puedan alcanzar el nivel de los demás participantes y motivarlo para obtener el reconocimiento.

- **Reconocimiento**

El reconocimiento será entregado a las organizaciones ganadoras en una ceremonia privada, en el marco de los eventos anuales organizados por ES Calidad. Los máximos representantes de las organizaciones ganadoras deberán asistir para recibir el galardón.

- **Entrega de Informes de Realimentación a las Organizaciones Postulantes**

Posterior a finalizar el Proceso de Evaluación, todas las organizaciones postulantes, reciben de ES Calidad el Informe de Realimentación elaborado por el equipo evaluador, el cual contiene las fortalezas y aquellos aspectos que representen oportunidades de mejora.

Cuadro 41 DETALLE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PYMES

FASE DEL PROCESO	RESPONSABLE	FECHAS
FASE I: Convocatoria y postulación	ES Calidad	Enero 2017 –Marzo 2017
FASE II: Evaluación de informe de postulación	Personal Técnico	Abril 2017 –Junio 2017
FASE III: Inducción sistema de evaluación	Organizaciones postulantes/personal técnico división	Julio 2017- Agosto 2017
FASE IV: Identificar oportunidad de mejora	Personal Técnico Evaluador	Septiembre 2017- Junio 2018
FASE V: Mejora Continua	Personal Técnico División	Julio 2018 – Octubre 2018

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Análisis cuantitativo de la mejora

a) Incremento en cantidad de PYMES participantes.

El estado actual y las entrevistas, muestran que en los primeros 5 años solo dos PYME ha logrado postularse dentro del MSGE, representando el solamente 2% de las empresas que se habían propuesto alcanzar.

La propuesta mediante la simulación de los procesos misionales ha determinado que para los primeros años, se esperan el ingreso de 5 pequeñas y 5 medianas empresas, dando como resultado para el primer año un aumento en la participación de las PYMES debido a que el nuevo modelo está enfocado en ellas.

Así mismo, se espera que el segundo periodo, es decir en el año 3 ingresen 25 pequeñas y 25 medianas empresas más, terminando con una estabilización del sistema luego del tercer periodo en el año 5 de aceptación de 50 pequeñas y 50 medianas empresas.

En un promedio de 6 años, se espera un aumento en las participaciones con respecto a la actualidad de al menos un 500%.

b) Incremento en la rentabilidad de Es Calidad.

Cada pequeña empresa paga por participar en el MSGE alrededor de \$ 1,000, mientras que las medianas empresas pagan un aproximado de \$3,500, lo cual en los primeros años ha representado un ingreso pequeño, ya que muy pocas PYMES han ingresado al modelo.

Por otro lado, según la simulación y el aumento de la cantidad de empresas participantes, pueden llegar a recaudarse un aproximado de \$50,000 cada periodo

de dos años en concepto de pequeñas empresas y \$175,000 en concepto de medianas empresas, dando una gran rentabilidad en el tiempo, cuyos beneficios se detallan mayormente en el apartado Beneficios Económicos para la Institución.

c) Incremento en Nivel de calidad de las PYMES.

El promedio actual de la calidad de las Pequeñas empresas se muestra a continuación.

Cuadro 42 DETALLE DEL NIVEL DE CALIDAD ACTUAL DE LAS PYMES

Sector	Calificación de calidad / Sector	Rango por pregunta	Media	Global / Sector	% / Excelencia
Pequeña Empresa					
Comercio	Global	3.22 – 7.00	517.88	545.9	<u>54.59%</u>
Industrial	Global	2.00 – 8.00	620.18		
Servicio	Global	3.85 – 7.69	568.18		
Mediana Empresa					
Comercio	Global	5.88 – 8.50	741.65	666.1	<u>66.61%</u>
Industrial	Global	5.80 – 8.60	724.79		
Servicio	Global	5.45 – 8.27	691.94		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La mejora de las PYMES se espera que varíen, desde el 54.59% actual para las pequeñas empresas y el 66.61% de excelencia actual para las medianas empresas hasta obtener un rango del 80% como mínimo para las pequeñas empresas y un rango mínimo del 90% para las medianas empresas, con respecto al modelo propuesto, para que pueden ingresar sin dificultades al MSGE en años posteriores.

XI. ESTUDIO ECONÓMICO

A. INVERSIONES DEL PROYECTO:

1. Generalidades

Para llevar a cabo la operación de la propuesta es necesario asignar a su realización una cantidad de recursos variados, que pueden agruparse en dos tipos: los que requieren la instalación y los requeridos para la etapa de funcionamiento.

Los recursos necesarios para la instalación constituyen el capital fijo o inmovilizado de la propuesta, y los que requiere el funcionamiento constituyen el capital de trabajo o circulante; teniendo en cuenta lo anterior, la inversión de la propuesta, se refiere a la asignación de recursos para hacer realidad el un nuevo Modelo de Sistema de Gestión para las PYMES, considerando que la naturaleza de la propuesta es satisfacer una necesidad a través de un beneficio social.

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), lo considera como aquellos recursos que se requieren para poder operar, al inicio de sus operaciones o hasta que pueda solventar sus gastos.

Las inversiones que se necesitan realizar para la llevar a cabo el proyecto serán:

Inversiones Fijas.

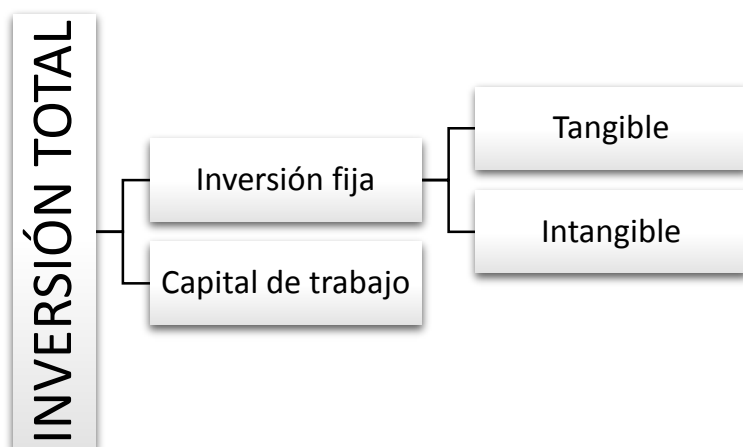
Para presentar de una forma ordenada y sistemática los requerimientos de tal inversión para la implementación del proyecto se han desglosado en dos partes:

Inversiones Fijas Tangibles

Inversiones Fijas Intangibles

El desarrollo de la determinación de estos tipos de inversiones proporcionará el monto de la inversión fija.

Ilustración 71 ELEMENTOS DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El estudio económico financiero permitirá determinar todos los recursos que la División Administrativa tendrá que utilizar para poder llevar a cabo el proyecto que se ha ido planteado a lo largo del estudio. Se establecerán toda la inversión en que se incurrirá para la implementación del presente proyecto.

Para poder llevar a cabo el proyecto para fortalecer la Calidad en las PYMES por parte de la Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad, es necesario asignarle recursos, que se agrupan en dos tipos, por un lado los que requiere la instalación del proyecto (Inversión Fija) y por otro lado los requeridos para el funcionamiento en sí (Capital de Trabajo), por lo que a continuación se presenta las inversiones requeridas:

Cuadro 43 INVERSIONES FIJAS

	TANGIBLES	INTANGIBLES
RUBRO	Mobiliario y equipo para el área administrativa.	Investigación y estudios preliminares.
		Administración de proyecto.
		Imprevistos.
		Capacitaciones.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Inversión fija tangible

MOBILIARIO, EQUIPO, MATERIALES E INSUMOS.

CUANTIFICACIÓN DE RECURSOS POR PROCESO

Para identificar y cuantificar los recursos necesarios que permitirán brindar el servicio de la forma más eficientes, se realizó un análisis preliminar por actividad, de tal manera que se agrupa de forma general el uso de dichos recursos por cada uno de los procesos involucrados.

Tabla 41 RECURSOS NECESARIOS PARA BRINDAR EL SERVICIO

	PROCESO	EQUIPO Y HERRAMIENTAS							MATERIALES E INSUMOS							
		INTERNET	TELÉFONO	PC	USB	IMPRESORA	PROYECTOR	HD EXTERNO	ARCHIVADOR	PAPELERÍA	BOLÍGRAFOS	MATERIALES	OASIS	AGUA/CAFÉ	SERVILLETAS	REFRIGERIO
1	FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	*		*		*	*			*	*		*	*	*	
2	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA	*		*	*					*	*		*			
3	ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	*		*	*					*	*		*			
4	APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	*		*	*					*	*		*			
5	MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	*		*				*	*	*		*				
6	ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	*		*				*	*	*		*				
7	APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	*		*		*		*	*	*		*				
8	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	*		*		*			*	*		*				
9	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO			*		*		*	*	*		*				
10	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	*	*	*		*		*	*	*		*				

11	RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA			*		*			*	*	*		*			
12	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	*	*	*		*			*	*	*		*			
13	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN		*	*		*	*			*	*	*	*	*	*	*
14	EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	*		*			*			*	*	*	*	*	*	*
15	IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	*	*	*		*				*			*			
16	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	*		*					*	*	*		*			
17	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
18	GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS	*		*				*		*	*		*			
19	CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	*		*		*			*	*			*			
20	GESTIÓN DOCUMENTAL	*		*		*			*	*			*			
21	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS	*		*				*		*	*		*			
TOTAL		18	5	21	3	12	4	2	11	21	18	3	21	4	4	3

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De la tabla previamente descrita se puede visualizar los recursos con mayor demanda por los proceso, de tal manera que se cuantifican con respecto a personal que hará uso de ellos.

Tabla 42 RECURSOS CON MAYOR DEMANDA.

PERSONAL	ESCRITORIO	SILLA	INTERNET	TELÉFONO	PC	USB	IMPRESORA	PROYECTOR	HD EXTERNO	ARCHIVADOR	PAPELERÍA ⁶⁶	BOLÍGRAFOS ⁶⁷	MATERIALES ⁶⁸	OASIS	AGUA/CAFÉ	SERVILLETAS	REFRIGERIO
Coordinador División Evaluación Gestión PYMES	1	1	-	-	1	1	1	1		1	1	1			-	-	-
Personal Administrativo 1	1	1	-	-	1	1	1			1	1	1		1	-	-	-
Personal Administrativo 2	1	1	-	-	1	1									-	-	-
Personal Técnico	1	1	-	-	1	1	1			1	1	1	250		-	-	
Personal Informático	1	1	-	-	1	1	1		2		1	1			-	-	-
Personal Informático pasante 1	1	1	-	-	1	1									-	-	-
Personal Informático pasante 2	1	1	-	-											-	-	-
TOTAL	7	7	0	0	6	6	4	1	2	3	4	4	250	1	0	0	0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁶⁶ 1 resma de papel al mes, en el caso de no alcanzar verificar la demanda de papel de las demás áreas.

⁶⁷ 1 caja con 50 bolígrafos cada 6 meses.

⁶⁸ 125 bases de postulación y 125 guías de auto evaluación

CUANTIFICACIÓN MONETARIA POR PROCESO

Cuadro 44 COSTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO ÁREA ADMINISTRATIVA

EQUIPO	CANT.	UNIDAD	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO TOTAL (\$)	VIDA ÚTIL (AÑOS)
Escritorio	7	Unidad	100	700	5
Silla de oficina	7	Unidad	50	350	5
Computadora	6	Unidad	300	1800	5
Teléfono	1	Unidad	17.75	17.75	5
USB	6	Unidad	5	30	5
Impresora multifunción	4	Unidad	80	320	5
Proyector	1	Unidad	200	200	5
Disco duro (HD) externo	1	Unidad	80	80	5
Dispensador de agua (Oasis)	2	Unidad	95	190	5
Archivador	3	Unidad	229	687	5
Papelería	4	Resmas	5	20	5
Bolígrafos	4	Cajas	3	12	5
Aire acondicionado	1	Unidad	659	659	5
TOTAL				5,065.75	-

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Inversión fija intangible

En esta sección se detallan cada una de las inversiones que deben de realizarse para llevar a cabo el funcionamiento adecuado de la propuesta, pero como lo define la palabra intangible, no son detectados en físico pero si son necesarios. Entre estas inversiones se consideran los costos llevados a cabo en la etapa de administración del proyecto. A continuación se detallan cada una de las inversiones, así también se detallan sus costos de inversión:

ESTUDIO PROPUESTO

El documento presente, se ha realizado con fines académicos y como parte de retribución de parte de la Universidad de El Salvador a la Sub Secretaría de Gobernabilidad de la Presidencia, a través de la Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad en El Salvador, San Salvador. Es por ello que el estudio no posee un valor, pero en el mercado laboral este documento posee un valor económico que se detalla a continuación:

Cuadro 45 COSTOS DEL ESTUDIO PROPUESTO

ÁREA	DESCRIPCIÓN	COSTO (\$/MES)	MESES LABORADOS	TOTAL (\$)
Gasto Administrativo	Transporte	10	6	60
	Alimentación	50	6	300
	Reproducción	15	6	90
	Energía eléctrica	50	6	300
Recurso Humano	Honorarios	1,000	6	6,000
Diseño SIA	Honorarios	500	1	500
SUB TOTAL				7,250.00
Imprevistos con un monto del 10% sobre el coste del estudio				725
TOTAL				7,925.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Una vez realizado el estudio es necesario realizar el proyecto en físico, para ello debe de realizarse la Administración del Proyecto, que pretende lograr cumplir con los requerimientos establecidos en el estudio se vuelven en físico en el proyecto.

A continuación se detalla el gasto por Administración del Proyecto:

Cuadro 46 COSTOS DE ADP

PAQUETES DE TRABAJO	COSTO DIRECTO
PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD	\$1,076.40
DOCUMENTACIÓN DEL SGC	\$638.10
HARDWARES	\$1,630.00
SOFTWARES	\$1,255.00
GENERACIÓN DE EQUIPOS	\$400.00
PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES	\$1,890.00
REQUISITOS DE GESTIÓN	\$3,395.00
REQUISITOS TÉCNICOS	\$1,790.00
TOTAL DEL ADP	\$12,074.50

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

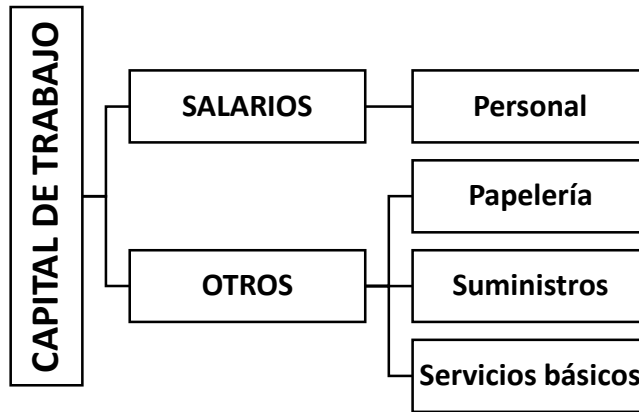
Resumen de la inversión fija**Cuadro 47 DATOS SOBRE INVERSIÓN FIJA.**

TIPO DE INVERSIÓN	RUBRO	COSTO
TANGIBLE	Mobiliario, equipo, materiales e insumos.	\$ 5,065.75
INTANGIBLE	Estudio propuesto	\$ 7,925.00
	ADP	\$12,074.50
TOTAL		\$25,065.25

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Cálculos de capital de trabajo

Ilustración 72 ELEMENTOS DEL CAPITAL DE TRABAJO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

SALARIOS

Es importante determinar el monto a pagar por concepto de planillas al personal, tanto de producción como administrativo. Es necesario hacer las consideraciones pertinentes para comprender el desglose de estas, a continuación se describe:

Programa de Pasantías

Es necesario realizar un programa de pasantía, debido a que el proyecto no puede absorber completamente los salarios de tanto personal, es por ello que se debe de hacer el siguiente contrato a personas que trabajen para la institución pero que no figuren en su planilla. Una de las ventajas de realizar esta acción es el hecho de ahorro en cuanto a las prestaciones que la ley exige en el Código de Trabajo. Le utilizará la figura de una persona en calidad de “pasante”, de preferencia estudiantes

Costos por Pasantía

Cuadro 48 PASANTÍAS.

Área	PASANTÍA		COSTO (\$/año)
	CARGO	COSTO (\$/mes)	
Diseño	Pasante 1	100	1,200
	Pasante 2	100	1,200
	TOTAL	200	2,400

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Costos por salarios

Cuadro 49 SALARIOS.

ÁREA	CARGO	SALARIO BASE (\$/mes)	ISSS	AFP	RENTA	SUELDO (\$/mes)	SUELDO (\$/año)
Organigrama en general	Coordinador general	1,000.00	30	62.5	62.45	845.05	10,140.60
	Supervisor de Unidad Evaluación	800.00	24.00	50.00	43.07	682.93	8,195.16
	Encargado de la División	500.00	15	31.25	-	468.75	6,000.00
Área Administrativa	Personal Administrativo 1	300.00	9	18.75	-	281.25	3,600.00
	Personal Administrativo 2	300.00	9	18.75	-	281.25	3,600.00
Área Técnica	Personal Técnico 1	300.00	9	18.75	-	281.25	3,600.00
Área Diseño	Personal Informático 1	300.00	9	18.75	-	281.25	3,600.00
	TOTAL	3,500	105	218.75	105.52	3121.73	14,400.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Nota: Los costos del personal en el organigrama general, no se cargarán a la división ya que son costos que no influyen directamente en la nueva área creada.

5. Costos exento

Son todos aquellos costos en los que se incurrirán, pero que no son de exclusiva responsabilidad de la división creada.

Entre ellos se pueden encontrar:

1- Costos de divulgación y estrategias de mercadeo

Se espera que los dos modelos se echen a andar al mismo tiempo, es decir todo el periodo de convocatoria, divulgación y las estrategias de mercado que se utilicen para el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia y el Modelo de las Mejores Prácticas, por lo que los costos de divulgación del nuevo modelo, pueden incluirse en todas las estrategias diseñadas actualmente.

2- Selección y convocación de personal evaluador.

Se seguirá utilizando la metodología actuar para convocar y seleccionar el personal, pueden utilizar al personal nuevo para ir puliendo sus habilidades en el modelo para PYMES y luego de obtener cierta experiencia en este modelo, ascenderlos al modelo para grandes empresas si así lo desean.

Puede suplirse una gran cantidad de plazas necesarias cuando el sistema se establezca con personas de universidades que quieran tener una experiencia como evaluador de PYMES, así poder cumplir su servicio social o pasantías no remuneradas.

3- Conferencias y refrigerios a evaluadores y jurados.

Todos los costos de transporte, incentivos, refrigerios en los que se incurra antes de iniciar en el modelo para PYMES son de exclusiva responsabilidad de las altas direcciones de Es Calidad, por lo que se excluye del análisis propuesto.

4- Salarios del personal que actualmente labora en Es Calidad.

Los salarios de los representantes actuales de Es Calidad se excluyen y solo se tomaran en cuenta las nuevas plazas abiertas tanto fijas como las pasantías.

6. Costos directos por papelería en cada subproceso.

Cuadro 50 IDENTIFICACIÓN DE SUBPROCESOS A COSTEAR.

NUMERO	SUB PROCESO
1	FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS
2	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA
3	ELABORACIÓN Y CONTROL SIA
4	APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA
5	MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
6	ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME
7	APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS
8	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN
9	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO
10	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS
11	RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA
12	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES
13	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN
14	EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL
15	IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA
16	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA
17	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA
18	GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS
19	CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN
20	GESTIÓN DOCUMENTAL
21	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuadro 51 COSTO DE PAPELERÍA PARA EL PRIMER CICLO (2 AÑOS) PARA CADA EMPRESA.

MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS												
N°	CÓDIGO DE REGISTRO	REGISTRO	N°	1° AÑO	VECES	2° AÑO	VECES	\$/PAGINA	\$/AÑO 1	\$/AÑO 2	\$/SUB PROCESO	TOTAL \$/ SUB PROCESO
1	AA-F-007	Acta reunión y compromiso	2	*	1			0.05	0.1		0.1	\$0.35
	AA-I-009	Informe sobre planificación de división	3	*	1			0.05	0.15		0.15	
	AA-FO-002	Formulario de aprobación de registros obsoletos	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-F-002	Historial de cambios	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
2	AA-F-003	Validación	1			*	1	0.05		0.05	0.05	\$0.05
3	AA-I-002	Informe sobre necesidades identificadas	3	*	1			0.05	0.15		0.15	\$1.20
	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	2	*	1			0.05	0.1		0.1	
	AA-I-001	Informe administrativo	3	*	1			0.05	0.15		0.15	
	AA-R-002	Registro usuarios del Sistema	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-I-005	Informe sobre resultados	3	*	2	*	3	0.05	0.3	0.45	0.75	
4	AA-F-005	Formulario constancia de documentación extraviado	1			*	1	0.05		0.05	0.05	\$0.30
	AA-A-001	Informe sobre acciones preventivas	5			*	1	0.05		0.25	0.25	
5	AA-F-006	Formulario evaluación de sugerencias y quejas	1			*	1	0.05		0.05	0.05	\$0.35
	AA-I-004	Informe sobre procesos mejor y peor evaluados	3			*	1	0.05		0.15	0.15	
	AE-I-007	Informe sobre oportunidad de mejora	3			*	1	0.05		0.15	0.15	
6	AE-I-008	INFORME NO CONFORMIDAD	3	*	2	*	3	0.05	0.3	0.45	0.75	\$1.50
	AA-F-007	Acta reunión y compromiso	2	*	2	*	3	0.05	0.2	0.3	0.5	
	AA-F-008	Solicitud Evaluación extraordinaria	1	*	2	*	3	0.05	0.1	0.15	0.25	

7	AA-FO-002	Formulario de aprobación de registros obsoletos	1			*	1	0.05		0.05	0.05	\$0.35
	AA-M-001	Memorándum	1			*	1	0.05		0.05	0.05	
	AA-F-003	Validación	1			*	1	0.05		0.05	0.05	
	AA-I-006	Informe sobre medidas preventivas	3			*	1	0.05		0.15	0.15	
	AA-F-004	Anexos y registros	1			*	1	0.05		0.05	0.05	
8	AA-I-008	Informe sobre oportunidad de mejora	3			*	1	0.05		0.15	0.15	\$0.30
	AA-I-001	Informe administrativo	3			*	1	0.05		0.15	0.15	
9	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	2	*	1			0.05	0.1		0.1	\$0.15
	AA-M-001	Memorándum	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
10	AA-I-002	Informe sobre necesidades identificadas	3			*	1	0.05		0.15	0.15	\$0.15
11	AA-I-002	Ficha de postulación	2	*	1			0.05	0.1		0.1	\$0.15
	AA-R-001	Recibo de cobro	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
12	AA-FO-001	Formulario de ingreso al modelo	1	*	1			0.05	0.05		0.05	\$0.15
			1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AO-C-001	Formato de carta de compromiso	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-R-001	Recibo de cobro	2	*	1			0.05	0.1		0.1	
13	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	1	*	1			0.05	0.05		0.05	\$0.25
	AO-A-001	Formato de agenda	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-F-009	Control de asistencia a programas, reuniones y eventos	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-FO-003	Formulario satisfacción del cliente	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-F-010	Asignación de responsabilidades	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
14	AO-EI-001	Formato de equipo informático	2	*	1			0.05	0.1		0.1	\$0.45
	AA-F-007	Acta reunión y compromiso	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-FO-003	Formulario satisfacción del cliente	3	*	1			0.05	0.15		0.15	
	AA-I-005	Informe sobre resultados	3	*	1			0.05	0.15		0.15	
			1	*	1			0.05	0.05		0.05	

15	AA-I-005	Informe sobre no conformidades y soluciones	1	*	1			0.05	0.05		0.05	\$0.45
	AO-A-001	Formato de agenda	1	*	1			0.05	0.05		0.05	
	AA-R-003	Listado de programas desarrollados	1	*	1	*	2	0.05	0.05	0.1	0.15	
	AO-C-001	Formato de carta de compromiso	1	*	1	*	2	0.05	0.05	0.1	0.15	
16	AO-C-001	Formato de carta de compromiso	1	*	1	*	2	0.05	0.05	0.1	0.15	\$0.90
	AA-F-11	Consultas	3	*	1	*	2	0.05	0.15	0.3	0.45	
	AA-Q-001	Quejas y sugerencias	3			*	1	0.05		0.15	0.15	
	AA-I-007	Informe sobre nivel de cumplimiento	3			*	1	0.05		0.15	0.15	
17	AA-I-008	Informe sobre oportunidad de mejora	3			*	1	0.05		0.15	0.15	\$0.90
	AA-I-004	Informe sobre procesos mejor y peor evaluados	3			*	3	0.05		0.45	0.45	
	AD-I-001	Informe de observaciones sobre el proceso	1	*	1	*	1	0.05	0.05	0.05	0.1	
	AA-I-005	Informe sobre resultados	2	*	1	*	1	0.05	0.1	0.1	0.2	
18	AA-R-002	Registro usuarios del Sistema	1	*	1			0.05	0.05		0.05	\$0.25
	AD-FO-001	Formato de recuperación de datos	2	*	1	*	1	0.05	0.1	0.1	0.2	
18	AA-M-001	Memorándum	1			*	1	0.05		0.05	0.05	\$0.70
	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	1			*	1	0.05		0.05	0.05	
	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	3	*	1	*	3	0.05	0.15	0.45	0.6	
20	AD-FO-002	Formato de eliminación de datos	3	*	1	*	3	0.05	0.15	0.45	0.6	\$1.20
	AA-F-002	Historial de cambios	4	*	2	*	3	0.05	0.15	0.45	0.6	
21	AD-I-003	Informe sobre acciones correctivas	5	*	3	*	3	0.05	0.15	0.45	0.6	\$1.20
	AA-I-003	Informe sobre acciones correctivas y posibles causas	6	*	4	*	3	0.05	0.15	0.45	0.6	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 43 TABLA RESUMEN PAPELERÍA.

PAPELERÍA						
ÁREA	RUBRO	CANT.	\$/página	No. HOJAS	COSTO TOTAL (\$)	COSTO ANUAL (\$)
Papelería por sub procesos	Papelería total en todos los registros	1	-	115	9.60	9.60
Papelería área técnica	Guía de autoevaluación	125	0.05	92	4.60	575.00
	Bases de postulación	125	0.10	25	2.50	312.50
	Mejora continua	125	0.05	91	4.55	568.75
TOTAL				307	\$21.25	\$1,465.85

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Resumen de capital necesario año 1

De todos los rubros antes calculados es necesario realizar una sumatoria de estos, para así determinar cuánto es el monto necesario en concepto de capital de trabajo necesario para el primer año funcionamiento de la división.

Tabla 44 TABLA RESUMEN CAPITAL DE TRABAJO.

CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2018	
RUBRO	MONTO ECONÓMICO (\$)
Salarios	14,400.0
Otros costos	1,465.85
Sub-total	15,865.85
Imprevistos (3%)	475.98
TOTAL	16,341.83

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

B. RESUMEN DE INVERSIÓN TOTAL

Una vez se ha finalizado de contabilizar cada una de las inversiones necesarias para la puesta en marcha, inversiones tangibles e intangibles y capital de trabajo, se debe de proceder a realizar la sumatoria de cada uno de las tres inversiones ya que la suma total nos da el valor global de la inversión asociada al proyecto.

Tabla 45 TABLA RESUMEN DE INVERSIÓN TOTAL.

TIPO DE INVERSIÓN	RUBRO	COSTO
TANGIBLE	Mobiliario, equipo, materiales e insumos.	\$ 5,065.75
INTANGIBLE	Estudio propuesto	\$ 7,925.00
	ADP	\$12,074.50
CAPITAL DE TRABAJO	Salarios	\$ 14,400.00
	Otros costos	1,465.85
TOTAL		\$40,931.10
Imprevistos (5%)		\$2,046.56
Inversiones totales:		\$42,977.66

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. PRORRATEO DE LOS COSTOS POR SUBPROCESO.

1. Consideraciones para el prorrateo:

El prorrateo de cada sub proceso se desarrollará de la siguiente manera:

- 1- La inversión fija tendrán una vida económica de 5 años
- 2- El tiempo de estudio del proyecto es de 10 años,
- 3- Se dividirán equitativamente los costos por procedimientos administrativos, operativos y de diseño.
- 4- Se dividirán los costos solo representativos de la división.
- 5- Los costos de salarios serán incluidos solo en el área en la que se desarrolla su trabajo.

2. Prorrateo de inversión fija:

Tomando en cuenta estas consideraciones se puede iniciar con el prorrateo.

Los costos descritos posteriormente, serán divididos equitativamente entre los subprocesos, ya que todos tienen una ponderación igual para este tipo de inversión.

Por lo tanto, retomando los 21 subprocesos desarrollados y descritos en el apartado de mapa de procesos en la etapa de diseño, se puede atribuir un costo de \$30,131.00/21 a cada uno de los subprocesos

Tabla 46 INVERSIONES FIJAS PARA UN PERIODO DE 10 AÑOS.

Rubro	Descripción	Monto	Años	Periodos	Total	\$/Sub Proceso
TANGIBLE	Mobiliario, equipo, materiales e insumos.	\$5,065.75	5	2	\$10,131.50	\$482.45
INTANGIBLE	Estudio propuesto	\$7,925.00	n	n	\$7,925.00	\$377.38
INTANGIBLE	ADP	\$12,074.50	n	n	\$12,074.50	\$574.98
Sumatoria					\$30,131.00	\$1,434.81

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Prorrateo de salarios:

Los salarios están divididos por área, retomando la información del apartado capital de trabajo, se puede observar que:

Tabla 47 PRORRATEO DE LOS SALARIOS POR SUBPROCESO.

Área	Tipo	Salario/año	Subprocesos	\$/subproceso
Área Administrativa	Personal Administrativo 1	\$3,600.00	8	\$900.00
	Personal Administrativo 2	\$3,600.00		
Área Técnica	Personal Técnico 1	\$3,600.00	9	\$400.00
Área Diseño	Personal Informático 1	\$3,600.00	4	\$1,500.00
TOTAL		\$14,400.00		
PASANTÍA				
Diseño	Pasante 1	\$1,200.00		
	Pasante 2	\$1,200.00		
	TOTAL	\$2,400.00		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con los resultados de prorratio entre inversiones fijas, salarios y costos directos en papelería de los subprocesos se puede obtener el costo por subproceso que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 48 TABLA RESUMEN DE COSTOS POR PROCEDIMIENTO.

N°	CODIGO	SUB PROCESO	CÓDIGO DE REGISTRO	REGISTRO	\$/POR SUB PROCESO	Salario/ sub proceso	Inversión fija/ subproceso	Costo Total
1	PE-M1P1S1	FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	AA-F-007	Acta reunión y compromiso	\$0.35	\$900.00	\$1,434.81	\$2,335.16
			AA-I-009	Informe sobre planificación de división				
			AA-FO-002	Formulario de aprobación de registros obsoletos				
			AA-F-002	Historial de cambios				
2	PE-M1P1S2	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA	AA-F-003	Validación	\$0.05	\$900.00	\$1,434.81	\$2,334.96
3	PE-M1P2S1	ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	AA-I-002	Informe sobre necesidades identificadas	\$1.20	\$900.00	\$1,434.81	\$2,336.01
			AA-F-001	Formato de petición de recursos generales				
			AA-I-001	Informe administrativo				
			AA-R-002	Registro usuarios del Sistema				
			AA-I-005	Informe sobre resultados				
4	PE-M1P2S2	APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	AA-F-005	Formulario constancia de documentación extraviado	\$0.30	\$900.00	\$1,434.81	\$2,335.11
			AA-A-001	Informe sobre acciones preventivas				
5	PE-M2P1S1	MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	AA-F-006	Formulario evaluación de sugerencias y quejas	\$0.35	\$900.00	\$1,434.81	\$2,335.16
			AA-I-004	Informe sobre procesos mejor y peor evaluados				
			AE-I-007	Informe sobre oportunidad de mejora				
6	PE-M2P1S2	ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	AE-I-008	INFORME NO CONFORMIDAD	\$1.50	\$900.00	\$1,434.81	\$2,336.31
			AA-F-007	Acta reunión y compromiso				
			AA-F-008	Solicitud Evaluación extraordinaria				

7	PE-M2P2S1	APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	AA-FO-002	Formulario de aprobación de registros obsoletos	\$0.35	\$900.00	\$1,434.81	\$2,335.16
			AA-M-001	Memorándum				
			AA-F-003	Validación				
			AA-I-006	Informe sobre medidas preventivas				
			AA-F-004	Anexos y registros				
8	PE-M2P2S2	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	AA-I-008	Informe sobre oportunidad de mejora	\$0.30	\$900.00	\$1,434.81	\$2,335.11
			AA-I-001	Informe administrativo				
9	PM-M1P1S1	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	\$0.15	\$900.00	\$1,434.81	\$2,334.96
			AA-M-001	Memorándum				
10	PM-M1P1S2	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	AA-I-002	Informe sobre necesidades identificadas	\$0.15	\$400.00	\$1,434.81	\$1,835.26
11	PM-M1P2S1	RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	AA-I-002	Ficha de postulación	\$0.15	\$400.00	\$1,434.81	\$1,834.96
			AA-R-001	Recibo de cobro				
12	PM-M1P2S2	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	AA-FO-001	Formulario de ingreso al modelo	\$0.15	\$400.00	\$1,434.81	\$1,834.96
			AO-C-001	Formato de carta de compromiso				
			AA-R-001	Recibo de cobro				
13	PM-M1P3S1	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	AA-F-001	Formato de petición de recursos generales	\$0.25	\$400.00	\$1,434.81	\$1,835.06
			AO-A-001	Formato de agenda				
			AA-F-009	Control de asistencia a programas, reuniones y eventos				
			AA-FO-003	Formulario satisfacción del cliente				
			AA-F-010	Asignación de responsabilidades				
14	PM-M1P3S2	EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	AO-EI-001	Formato de equipo informático	\$0.45	\$400.00	\$1,434.81	\$1,835.26
			AA-F-007	Acta reunión y compromiso				
			AA-FO-003	Formulario satisfacción del cliente				
			AA-I-005	Informe sobre resultados				

15	PM-M1P3S3	IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	AA-I-005	Informe sobre no conformidades y soluciones	\$0.45	\$400.00	\$1,434.81	\$1,835.26
			AO-A-001	Formato de agenda				
			AA-R-003	Listado de programas desarrollados				
			AO-C-001	Formato de carta de compromiso				
16	PM-M1P2S4	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	AO-C-001	Formato de carta de compromiso	\$0.90	\$400.00	\$1,434.81	\$1,835.71
			AA-F-11	Consultas				
			AA-Q-001	Quejas y sugerencias				
			AA-I-007	Informe sobre nivel de cumplimiento				
17	PM-M1P2S5	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	AA-I-008	Informe sobre oportunidad de mejora	\$0.90	\$400.00	\$1,434.81	\$1,835.71
			AA-I-004	Informe sobre procesos mejor y peor evaluados				
			AD-I-001	Informe de observaciones sobre el proceso				
			AA-I-005	Informe sobre resultados				
18	PA-M1P1S1	GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS	AA-R-002	Registro usuarios del Sistema	\$0.25	\$1,500.00	\$1,434.81	\$2,935.06
			AD-FO-001	Formato de recuperación de datos				
18	PA-M1P1S2	CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	AA-M-001	Memorándum	\$0.70	\$1,500.00	\$1,434.81	\$2,935.51
			AA-F-001	Formato de petición de recursos generales				
			AA-F-001	Formato de petición de recursos generales				
20	PA-M1P2S1	GESTIÓN DOCUMENTAL	AD-FO-002	Formato de eliminación de datos	\$1.20	\$1,500.00	\$1,434.81	\$2,936.01
			AA-F-002	Historial de cambios				
21	PA-M1P2S2	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS	AD-I-003	Informe sobre acciones correctivas	\$1.20	\$1,500.00	\$1,434.81	\$2,936.01
			AA-I-003	Informe sobre acciones correctivas y posibles causas				

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

XII. EVALUACIONES DEL PROYECTO

En este apartado se realiza una evaluación Económica al proyecto propuesto, la cual busca identificar los méritos propios del mismo, independientemente de la manera como se obtengan y se paguen los recursos financieros que necesite y del modo como se distribuyan los excedentes o utilidades que genera.

La evaluación económica del proyecto se realiza para un periodo de 6 años, periodo en el que se considera que la División Administrativa tendrá una mayor madurez en el manejo del modelo, lo cual garantizara en parte que los resultados obtenidos sean objetivos.

Para el presente estudio, se han considerado realizar las siguientes evaluaciones:

- Beneficios económicos esperados: También denominado utilidades, es un término utilizado para designar los beneficios que se obtienen de un proceso o actividad económica. Es más bien impreciso, dado que incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o "real" como monetaria o nominal.
- Evaluación del valor agregado:
- Evaluaciones Financieras: Dentro de las evaluaciones económicas se contemplan las siguientes:
 - - Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR): Este es un parámetro que permite establecer una tasa de interés que es un requisito establecido para realizar el resto de evaluaciones y que permite obtener un parámetro de comparación sobre la rentabilidad del proyecto.
 - Valor Presente Neto (VAN): Debido a que el estudio debe ser evaluado en el presente para conocer su impacto al corto y mediano plazo.
 - Tasa Interna de Retorno (TIR): Esta evaluación se realiza con el objeto de establecer otro parámetro que permite a la institución cuanto puede percibir sobre la inversión realizada para obtener, en el caso del Sistema, beneficios económicos del mismo.
 - Relación de Beneficio-Costo: Esta evaluación permite establecer el margen de "beneficio" que el proyecto puede aportar por cada unidad monetaria (\$) invertido dentro del Sistema de Gestión.
- Evaluación Socioeconómica: Más que la evaluación económica, la evaluación social presenta un panorama de cómo el proyecto afecta directamente el estado de los beneficiarios así como de los ejecutores, a nivel externo e interno de la División.

A. BENEFICIOS ESPERADO

1. BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA LA INSTITUCIÓN

Cuadro 52 MONTOS POR SERVICIO RECIBIDO

CATEGORÍA	PAGO	PROCESO	MONTO	PORCENTAJE	MONTO POR CATEGORÍA
Pequeña empresa	Primer pago	Recepción de perfil de empresa	\$ 100	10 %	\$ 1,000
	Segundo Pago	Inducción guía de evaluación	\$ 500	50 %	
	Tercer pago	Cuantificación de brecha	\$ 400	40 %	
Mediana empresa	Primer pago	Recepción de perfil de empresa	\$ 350	10 %	\$ 3,500
	Segundo Pago	Inducción guía de evaluación	\$ 1,750	50 %	
	Tercer pago	Cuantificación de brecha	\$ 1,400	40 %	

FUENTE: GUÍA PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD 2016 PAG 54.

Cuadro 53 APORTES ECONÓMICOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

APORTES ECONÓMICOS PEQUEÑA EMPRESA															
Empresas entrantes	5			25			50			50			50		
Ciclos	CICLO 1			CICLO 2			CICLO 3			CICLO 4			CICLO 5		
Años	Año 1	Año 2		Año 3	Año 4		Año 5	Año 6		Año 7	Año 8		Año 9	Año 10	
Porcentaje de empresas depuradas	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%
Empresas depuradas	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3
Cantidad de empresas en el sistema	4	3	2	23	21	19	46	43	40	46	43	40	46	43	40

Porcentaje de monto a cancelar	10%	50%	40%	10%	40%	50%	10%	40%	50%	10%	40%	50%	10%	40%	50%
Descripción	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha
Monto a cancelar por empresa	\$100	\$500	\$400	\$100	\$500	\$400	\$100	\$500	\$400	\$100	\$500	\$400	\$100	\$500	\$400
Ingreso por etapa (\$)	400	1,500	800	2,300	10,500	7,600	4,600	21,500	16,000	4,600	21,500	16,000	4,600	21,500	16,000
Ingreso por año (\$)	400	2,300		2,300	18,100		4,600	37,500		4,600	37,500		4,600	37,500	
Ingreso por ciclo (\$)	2,700			20,400			42,100			42,100			42,100		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuadro 54 APORTES ECONÓMICOS DE LA MEDIANA EMPRESA

BENEFICIOS ECONÓMICOS MEDIANA EMPRESA															
Cantidad de empresas entrantes	5			25			50			50			50		
Ciclos	CICLO 1			CICLO 2			CICLO 3			CICLO 4			CICLO 5		
Años	Año 1	Año 2		Año 3	Año 4		Año 5	Año 6		Año 7	Año 8		Año 9	Año 10	
Porcentaje de empresas depuradas	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%	8%	5%	5%
Empresas depuradas	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3

Cantidad de empresas en el sistema	4	3	2	23	21	19	46	43	40	46	43	40	46	43	40
Porcentaje de monto a cancelar	10%	50%	40%	10%	40%	50%	10%	40%	50%	10%	40%	50%	10%	40%	50%
Descripción	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha	Perfil	Inducción	Brecha
Monto a cancelar por empresa(\$)	350	1,750	1,400	350	1,750	1,400	350	1,750	1,400	350	1,750	1,400	350	1,750	1,400
Ingreso por etapa (\$)	1,400	5,250	2,800	8,050	36,750	26,600	16,100	75,250	56,000	16,100	75,250	56,000	16,100	75,250	56,000
Ingreso por año (\$)	1,400	8,050		8,050	63,350		16,100	128,250		16,100	128,250		16,100	128,250	
Ingreso por ciclo (\$)	9,450			71,400			144,350			144,350			144,350		

DATOS EXTRAÍDOS COMO RESULTADOS DEL RESUMEN GENERAL DE LA SIMULACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuadro 55 APORTES ECONÓMICOS POR AÑO.

BENEFICIOS ECONÓMICOS POR AÑO										
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por año (\$)	1,800	10,350	10,350	81,450	20,700	165,750	20,700	165,750	20,700	165,750

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. COSTOS OPERATIVOS

Los gastos de Operación de la División se registran desde el momento en que se realiza la Implantación del mismo.

En todo proyecto es necesario establecer un porcentaje de imprevistos para ser utilizado en posibles contingencias durante los períodos de operación en estudio. El porcentaje de imprevistos en este caso no es considerado (son considerados en la inversión inicial) debido a que no es un proyecto destinado a producción, sino más bien es un proyecto destinado a realizar prestación de servicios a través de la División hacia la Pequeñas y Medianas Empresas que deseen mejorar su calidad, además no necesitará de un gran costo de operación para su funcionamiento, lo que hace lógico el pensar que no los necesitará.

A continuación se presentan los gastos de operación distribuidos en el tiempo a partir del año 2017.

Cuadro 56 GASTOS OPERATIVOS.

GASTOS DE OPERACIÓN 2017	
RUBRO	MONTO (\$)
Papelería	\$1,465.85
Salarios del personal	\$14,400.00
Energía eléctrica	\$728.74
TOTAL	\$16,594.59

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Para determinar los Gastos de Operación del Proyecto en los años 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 y 2027, se utilizarán los mismos rubros de la tabla anterior, datos que serán afectados por la variación de la inflación (a excepción de los salarios) que se ha proyectado en el país para esos respectivos años, la cual según pronósticos realizados serán los siguientes:

La inflación promedio para los últimos 10 años es la siguiente:

Cuadro 57 INFLACIÓN PROMEDIO DESDE EL 2010.

Años	Promedio de inflación
2007	4.9
2008	5.5
2009	-0.2
2010	1.18
2011	5.13
2012	1.76
2013	0.77
2014	1.13
2015	-0.73
2016	1.8
Promedio Total	2.22

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A continuación se presentan los Gastos de Operación correspondientes para los periodos en estudio

Cuadro 58 COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS.

Rubro	PERIODO	1	2	3	4	5
	INFLACIÓN (%)	2.22%	2.22%	2.22%	2.22%	2.22%
Papelería	\$1,465.85	\$1,498.39	\$1,531.66	\$1,565.66	\$1,600.42	\$1,635.95
Salarios del personal	\$14,400.00	\$14,719.68	\$15,046.46	\$15,380.49	\$15,721.94	\$16,070.96
Energía eléctrica	\$728.74	\$744.92	\$761.46	\$778.36	\$795.64	\$813.30

Rubro	6	7	8	9	10
	2.22%	2.22%	2.22%	2.22%	2.22%
Papelería	\$1,672.26	\$1,709.39	\$1,747.34	\$1,786.13	\$1,825.78
Salarios del personal	\$16,427.74	\$16,792.43	\$17,165.23	\$17,546.29	\$17,935.82
Energía eléctrica	\$831.36	\$849.81	\$868.68	\$887.96	\$907.68

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. FLUJO DE EFECTIVO NETO

Cuadro 59 FLUJOS DE EFECTIVO NETO PROYECTADO.

AÑO	COSTO (\$)	INGRESOS (\$)	FLUJO NETO (\$)
1	\$16,962.99	\$1,800.00	-\$15,162.99
2	\$17,339.57	\$10,350.00	-\$6,989.57
3	\$17,724.51	\$10,350.00	-\$7,374.51
4	\$18,117.99	\$81,450.00	\$63,332.01
5	\$18,520.21	\$20,700.00	\$2,179.79
6	\$18,931.36	\$165,750.00	\$146,818.64
7	\$19,351.63	\$20,700.00	\$1,348.37
8	\$19,781.24	\$165,750.00	\$145,968.76
9	\$20,220.38	\$20,700.00	\$479.62
10	\$20,669.28	\$165,750.00	\$145,080.72

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Debido a que los principales flujos de efectivo se desarrollan en el último año de cada periodo, se logran ver pocas o nulas ganancias en los años impares.

4. FORMAS DE FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO

Debido a que es un proyecto social y manejado por entidades de gobierno, se podrán optar por las siguientes fuentes de financiamiento:

1- Petición de aumento en el Presupuesto General de la Nación, para Programas de Fortalecimiento enfocado a las PYMES.

Como ente rector descendiente de la subsecretaría de la presidencia, la administración de Es Calidad puede hacer una petición para aumento en un porcentaje de los recursos, que serán invertidos en la generación de una nueva división con enfoque a las PYMES.

2- Utilizar programas de desarrollo internacional para la mejora de calidad.

Muchas de las instituciones estudiadas como el Fondo Monetario Internacional, las Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo, Fondos de la Cooperación Internacional.

3- Financiamiento propio.

A pesar que actualmente no parezca ni se haya creado Es Calidad con fines de lucro, los beneficios antes presentados, pueden generar sustanciosos ingresos monetarios a esta entidad, para reinvertir en un futuro sobre la forma en la que se desarrolla actualmente el modelo propuesto y el MSGE que está en vigencia.

En las evaluaciones siguientes se expresan y detallan los beneficios que pueden llegar a tener en el tiempo mediante el modelo propuesto.

5. FORMAS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES.

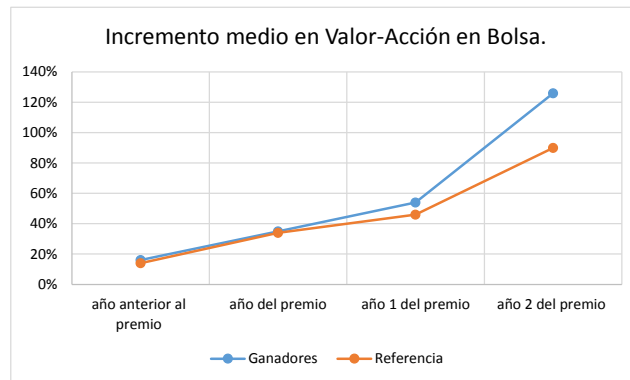
Aunque los costos de inscripción al modelo son relativamente altos para una pequeña empresa que empieza el camino de la calidad, pueden crearse programas de apadrinamiento mediante organizaciones de cooperación internacional, así como también destinar un porcentaje de los Fondos del Milenio aprobados recientemente, para que con esto, las PYMES puede dejar de lado la excusa, que en muchos casos puede ser cierta, de no poder participar debido a no tener la inversión inicial.

Con esto se abonará al interés que tengan las PYMES en ingresar al nuevo modelo, ser parte de él y al mismo tiempo crecer por el camino de la calidad para llegar a la excelencia.

6. BENEFICIOS PARA EMPRESAS

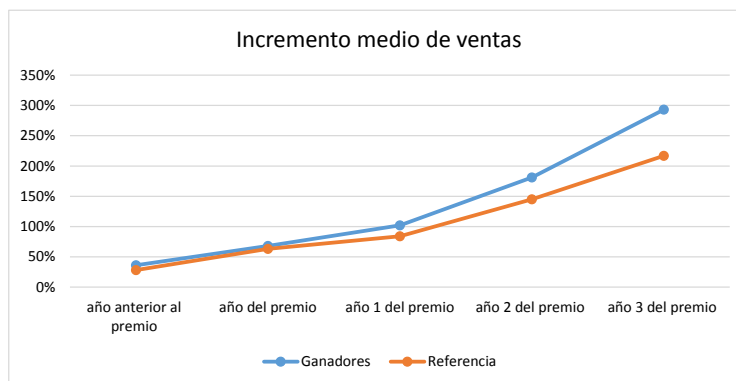
Beneficios que podrían tener las empresas que implanten de manera eficaz un modelo de excelencia⁶⁹:

Grafico 6: INCREMENTO MEDIO EN VALOR-ACCIÓN EN BOLSA



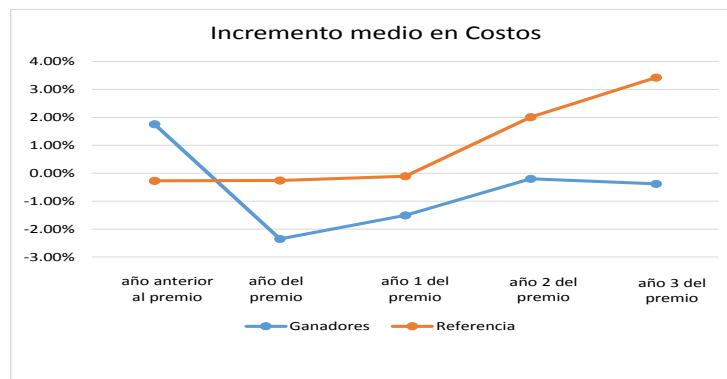
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Grafico 7: INCREMENTO MEDIO EN MEDIOS DE VENTAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Grafico 8: INCREMENTO MEDIO DE COSTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

⁶⁹ Impacto de la implantación de los modelos de excelencia en resultados empresariales. Extracto del trabajo desarrollado en 2005 por la Universidad de Leicester.

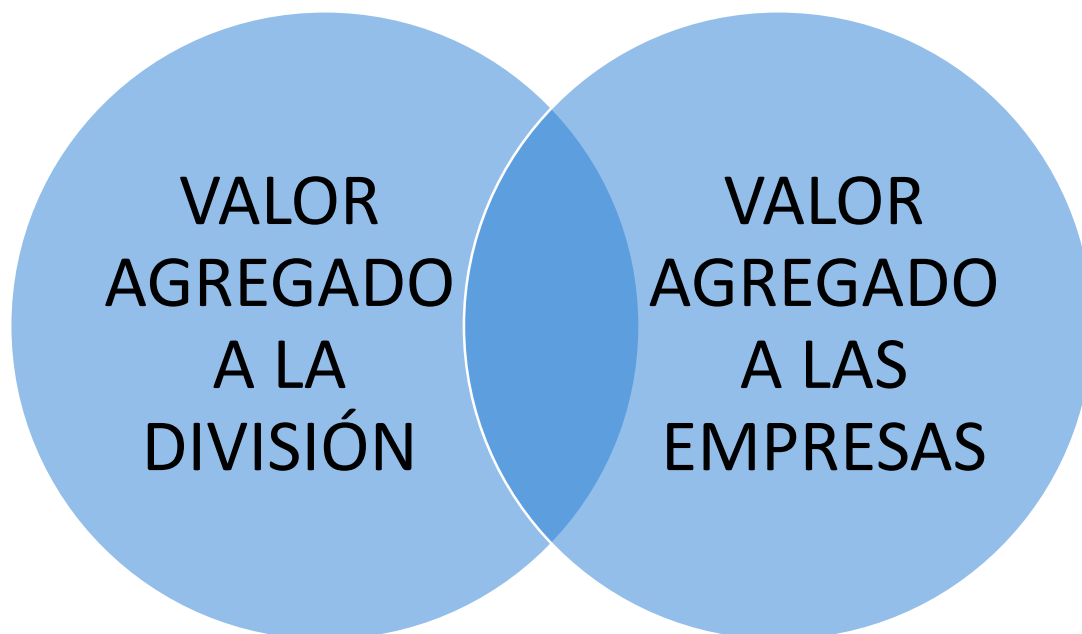
XIII. EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO

La implementación del modelo de gestión orientara a la División a lograr la satisfacción de las empresas y constituye una herramienta administrativa que contribuirá a proporcionar servicios de calidad, aumentando el valor agregado al servicio que la institución ofrece, lo que significa ir más allá de las expectativas de las empresas, generando un mayor valor agregado por lo que se paga.

El Doctor Héctor Sanín Ángel en su Guía Metodológica General para la preparación y evaluación de proyectos de inversión social (Ver anexo 14), establece: “La evaluación de los proyectos de inversión social son difíciles de medir, los efectos derivados de estos proyectos se aceptan como de bondad incuestionable, quedando relevado de la necesidad de acudir a artificios cuantitativos para demostrar”

Desde esta expectativa se puede establecer un modelo de generación de valor agregado cualitativo, producto de la implementación del modelo, tal como lo muestra la figura siguiente.

Ilustración 73 MODELO DE GENERACIÓN DEL VALOR AGREGADO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como se muestra en la figura cada elemento es beneficiado mediante la superación de sus expectativas respecto al servicio que la División ofrece, así se establecen los beneficios siguientes:

A. VALOR AGREGADO A LA DIVISIÓN

La División Administrativa, ha de percibir, en términos de valor agregado:

- Utilización eficiente de los recursos, se incrementara la cantidad de empresas atendidas con el mismo recurso humano.
- Mayor confianza en la satisfacción de las empresas por el servicio prestado.
- Mejora de imagen como Institución de Prestación de Servicios en apoyo a mejorar la calidad de las empresas.
- Procesos eficientes.
- Mejor uso y aprovechamiento del tiempo empleado en la atención a las empresas.
- Mayor disponibilidad de recursos para realizar sus funciones.
- Adopción de una cultura de mejora continua.
- Procesos orientados a su satisfacción.
- Confianza en los servicios de apoyo técnico y administrativos prestados.
- Atención oportuna y eficiente.
- Atención a sugerencias y quejas.
- Participación activa en la mejora continua.

B. PROCESOS MÁS EFICIENTES

Una de las ventajas aplicadas dentro del Modelo de Sistema de Gestión propuesto es la utilización del enfoque por procesos. Con la identificación de procesos, se ha podido establecer una manera ordenada de realizar todas las actividades correspondientes al quehacer diario que tendrá la División, a través de la generación de registros, formularios, actas y procedimientos que permitan por un lado, disminuir los tiempos de ejecución y contribuir de manera directa al fortalecimiento de diversas áreas.

Cuadro 60 CONTRIBUCIONES DE LA PROPUESTA.

CONTRIBUCIÓN DE LA PROPUESTA	
Proceso de Reingeniería en la estructura organizativa.	- La adopción y establecimiento del enfoque por procesos, para el entendimiento de la Cadena de Valor de la División Administrativa hacia la institución y los productores. - Se definen de manera clara las líneas de Trabajo que debe seguir la División y la planificación anual de la División.
Recursos Humanos.	- El Modelo de Sistema de Gestión aporta a la División Administrativa una herramienta, el Manual para los evaluadores y Selección de personal que muestra un modelo de selección enfocado a competencias y que además permite la participación directa de los Encargados de Unidad mediante la selección preliminar de las características del personal evaluador que necesitan mediante la Requisición de personal; facilitando a la División el proceso de selección y la disminución de tiempo en la evaluación de requisitos del personal a seleccionar para evaluadores.
Descentralización	- Los procedimientos diseñados son aplicables para las administraciones del "Reconocimiento a las Mejores Prácticas", las cuales por sus características tienen procesos similares en su ejecución y por tanto permiten, de manera ágil realizar la descentralización de estas sin perder el enfoque de la propuesta.
Seguimiento y Evaluación	- La División Administrativa, notifica a través del seguimiento de los indicadores internos de gestión mediante los informes de Avance o situación en la que se encuentran para su respectiva revisión de los resultados de manera clara y precisa.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. VALOR AGREGADO A LAS EMPRESAS

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos del personal a una mejora constante de todas sus actividades para ofrecer un valor agregado en el servicio que se ofrece a las empresas. La gestión del recurso humano está encaminada a lograr su satisfacción y que sea esta una motivación para la lograr la calidad del servicio prestado por estos a las empresas. Para ello se les capacita y forma para alcanzar los fines de la mejora continua y mantener personal de alta competencia técnica.

Cuadro 61 VALOR AGREGADO PARA LAS EMPRESAS.

CRITERIOS	BENEFICIOS
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios más amplios para la toma de decisiones. - Una mejor imagen pública de la organización. - Restauración o mejora de la confianza de los inversores. - Prevención y reducción de las sanciones penales. - Prevención de demandas civiles de los empleados. - Mejorar la retención de empleados. - Mejorar liderazgo de mercado a través de una mayor satisfacción del cliente. - Dar el ejemplo a los demás en el mercado. - Autoridad y responsabilidad claramente definidas.
Planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Se podrán examinar y replantear las políticas cuando la empresa no este cubriendo sus metas trazadas. - Mayor visión para la planificación futura en las utilidades. - Mejor administración del presupuesto para el plan. - Garantizar el cumplimiento de objetivos.
Orientación hacia el cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar Productos Estratégicos dentro del mercado. - Se podrá evaluar la viabilidad mercantil de un producto o servicio. - Se podrán satisfacer las necesidades de los clientes. - Incremento de ventas ya que los clientes fieles aumentan su volumen de compras a lo largo del tiempo. - Aparecen las ventas cruzadas, es decir, la posibilidad de venderles otros productos diferentes a los que inicialmente compraban. - Captación de nuevos clientes porque los clientes leales recomiendan nuestros productos o servicios a través del boca oreja. - Mayor conocimiento de los clientes. - Incremento de la cuota cliente y de la cuota de mercado. - Fidelidad del cliente.
Medición, análisis y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Se podrá aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del trabajador. - Se podrá buscar continua y constantemente la mejora de la empresa. - Se podrá sistematizar la recopilación de la información
Orientación hacia el personal	<ul style="list-style-type: none"> - Se tendrá un personal más y mejor motivado. - Los trabajadores van a desarrollar sus mejores capacidades humanas. - Alternativas de solución en cuanto a la recluta y selección de personal.
Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Será posible determinar en qué proporción se encuentra sujeta a variaciones aleatorias un proceso dado en las condiciones estipuladas. - Se podrá analizar un conjunto de datos provenientes de un proceso. - Relacionar las variables de un proceso con las especificaciones de un producto o servicio

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

XIV. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La evaluación económica tiene como objetivo analizar el rendimiento y rentabilidad de toda la inversión independiente de la fuente de financiamiento. Entre los aspectos a evaluar se encuentran

- La Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR).
- El Valor Actual Neto (VAN).
- Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Tiempo de Recuperación de la Inversión.
- La Relación Beneficio-Costo.
- Costos incrementales

A. TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RENDIMIENTO (TMAR)

Este punto es tal vez, el principal a determinar en el análisis económico, la TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable o TREMA, tasa de rendimiento mínimo aceptable.

La tasa mínima atractiva de rendimiento, cumple la función de brindar una referencia en función de análisis por realizar de los que el inversionista esperaría de las oportunidades de inversión. Como su nombre lo indica es la mínima cantidad de rendimiento que el inversionista estaría dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar en un proyecto su dinero.

Para poder invertir en la adopción del proyecto que se propone, se hace necesario establecer parámetros de aceptación antes las posibilidades de éxito o fracaso de invertir en el proyecto, lo cual se plasma a través de la aplicación de la Tasa Mínima Aceptable del proyecto (TMAR), que representa el costo de oportunidad que tiene el capital a invertir en esta iniciativa.

Por su parte, la TMAR para inversionistas está dada por la suma de un porcentaje de inflación considerado una tasa de inflación promedio de los 5 años anteriores más otro porcentaje como premio al riesgo.

La TMAR para el financista está compuesta por los mismos elementos antes mencionados, y su diferencia radica en la determinación del premio al riesgo

Para calcular TMAR se hace uso de la siguiente fórmula:

$$I + R + (I \times R) = TMAR$$

Dónde:

- I: Tasa de Inflación
- R: Premio al riesgo

De acuerdo a los datos proporcionados por el banco central de reserva para la tasa de inflación en los últimos 7 años fue:

La inflación promedio para los últimos 10 años es la siguiente:

Cuadro 62 INFLACIÓN PROMEDIO DESDE EL 2010.

Años	Promedio de inflación
2007	4.9
2008	5.5
2009	-0.2
2010	1.18
2011	5.13
2012	1.76
2013	0.77
2014	1.13
2015	-0.73
2016	1.8
Promedio Total	2.22

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El promedio del índice de inflación será el valor usado para el cálculo de la TMAR, este valor es el siguiente: **$I = 2.22\%$**

El valor del premio al riesgo se calcula de la siguiente manera:

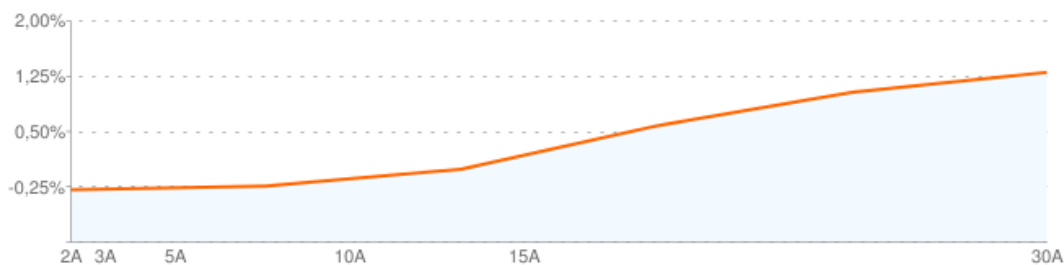
1. Se determina el valor de rentabilidad para un bono de riesgo cero
2. Se usa un valor de referencia del mercado secundario para hacer la comparación de riesgo.

Alemania es considerada el país más solvente por lo que los bonos de Alemania son considerados bonos de riesgo cero.

En cuanto a el bono de referencia se usa el país con respecto al cual se desea calcular el riesgo, para nuestro caso usaremos el precio de los bonos en el mercado secundario de Estados Unidos para 10 años. De la investigación se tienen los siguientes resultados:

Curva del bono alemán

Grafico 9: TENDENCIA DEL BONO ALEMÁN.



FUENTE: [HTTP://WWW.ELECONOMISTA.ES/BONO/BONO-ALEMAN-10-YEARS](http://www.eleconomista.es/BONO/BONO-ALEMAN-10-YEARS)

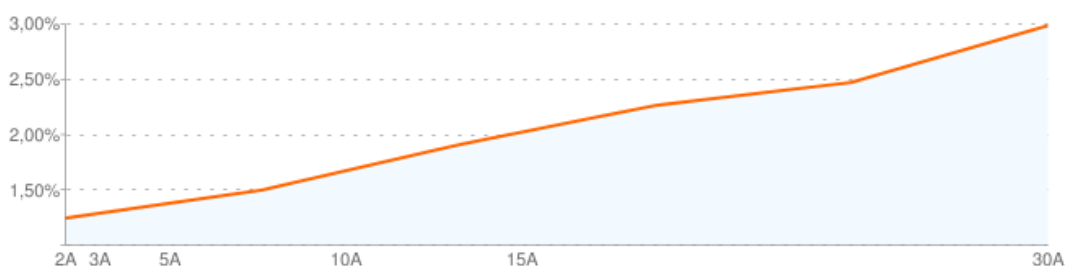
Tabla 49 DATOS COMPARATIVOS DEL BONO ALEMÁN.

Datos comparativos de la Curva del bono alemán				
Tipo	Último (29/12)	Anterior (28/12)	Variación	Variación %
Bono alemán 2 años	-0,29%	0,00%	0	-2,89%
Bono alemán 3 años	-0,25%	0,00%	0	-1,00%
Bono alemán 5 años	-0,02%	0,00%	0	-35,59%
Bono alemán 10 años	0,58%	0,00%	+0	+1,24%
Bono alemán 15 años	1,00%	0,00%	+0	+0,91%
Bono alemán 30 años	1,27%	0,00%	+0	+0,48%

FUENTE: [HTTP://WWW.ELECONOMISTA.ES/BONO/BONO-ALEMAN-10-YEARS](http://www.eleconomista.es/BONO/BONO-ALEMAN-10-YEARS)

Curva del bono americano

Grafico 10: TENDENCIA DEL BONO AMERICANO.



FUENTE [HTTP://WWW.ELECONOMISTA.ES/BONO/BONO-AMERICANO-10-YEARS](http://www.eleconomista.es/BONO/BONO-AMERICANO-10-YEARS)

Tabla 50 DATOS COMPARATIVOS DEL BONO AMERICANO.

Datos comparativos de la Curva del bono americano				
Tipo	Último (29/12)	Anterior (28/12)	Variación	Variación %
Bono americano 2 años	1,23%	0,00%	0	-0,01%
Bono americano 3 años	1,48%	0,00%	-0	-0,59%
Bono americano 5 años	1,91%	0,00%	-0	-0,25%
Bono americano 10 años	2,25%	0,00%	-0	-1,03%
Bono americano 15 años	2,46%	0,00%	-0	-0,98%
Bono americano 30 años	2,97%	0,00%	-0	-0,88%

FUENTE [HTTP://WWW.ELECONOMISTA.ES/BONO/BONO-AMERICANO-10-YEARS](http://www.eleconomista.es/BONO/BONO-AMERICANO-10-YEARS)

El valor del premio al riesgo es el siguiente:

$$R = 2.25\% - 0.58\% = 1.67\%$$

La tasa mínima atractiva del inversionista es la siguiente

$$TMAR = 2.22\% + 1.67\% + (2.22 \times 1.67)\% = 7.60\%$$

B. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

EL Valor Actual Neto es la ganancia (o pérdida) en términos del valor del dinero en este instante (tiempo presente), después de haber recuperado la inversión inicial a una tasa igual a la TMAR. El método del Valor Actual Neto es utilizado por dos razones importantes como son su fácil aplicación y segundo porque los ingresos y egresos futuros se transformarán a dinero en el presente, de esa manera puede verse con facilidad si los ingresos son mayores que los egresos.

El valor actual neto (VAN) de un proyecto se define como el valor obtenido en el presente proyecto y se elabora actualizando para cada año por separado las entrada y salidas de efectivo que acontecen durante la vida del mismo a una tasa de interés fija determinada. Esta también incluye las inversiones las cuales deben ser tomadas de flujo neto de ingresos y egresos.

La tasa de actualización o descuento es igual a la Tasa Mínima de Rendimiento, TMAR. El análisis del valor actual neto o valor presente es una cantidad que expresa cuanto valor se lograra de efectuar una inversión en un proyecto específico. Esto se hace ajustando o descontando todos los fondos de un cierto plazo hasta el momento cero o inicial de la inversión.

El análisis del valor actual neto o valor presente, da como criterio de decisión una comparación entre los ingresos y gastos que se han tenido a través del período de análisis, los traslada hacia el año de inicio del proyecto, siendo el criterio de decisión el siguiente:

- Si el valor presente de los ingresos y gastos anuales es mayor que cero ($VAN > 0$), entonces se acepta el proyecto.
- Si el valor presente de los ingresos y gastos anuales es menor que cero ($VAN < 0$), entonces se rechaza el proyecto.
- Si el valor presente de los ingresos y gastos anuales es igual a cero ($VAN = 0$), la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable.

Para el cálculo del valor actual neto se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i}$$

Donde:

- **I₀** = Inversión inicial.
- **F_i** = Flujo neto de efectivo, el cual se obtiene del estado de flujo de efectivo proyectado
- **t** = Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR), o tasa de descuento o actualización.
- **n** = años en el análisis del proyecto.

Para el caso del cálculo de la van se tendrá:

Tabla 51 DATOS PRINCIPALES PARA CONOCER LA VAN

Io	Fi	n	t
\$42,977.66	-\$15,162.99	1	7.60%
	-\$6,989.57	2	
	-\$7,374.51	3	
	\$63,332.01	4	
	\$2,179.79	5	
	\$146,818.64	6	
	\$1,348.37	7	
	\$145,968.76	8	
	\$479.62	9	
	\$145,080.72	10	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

$$\begin{aligned}
 VAN = & -\$42,977.66 - \frac{15,162.99}{(1 + 0.0760)^1} - \frac{6,989.57}{(1 + 0.0760)^2} - \frac{7,374.51}{(1 + 0.0760)^3} + \frac{63,332.01}{(1 + 0.0760)^4} \\
 & + \frac{2,179.79}{(1 + 0.0760)^5} + \frac{146,818.64}{(1 + 0.0760)^6} + \frac{1,348.37}{(1 + 0.0760)^7} + \frac{145,968.76}{(1 + 0.0760)^8} \\
 & + \frac{479.62}{(1 + 0.0760)^9} + \frac{145,080.72}{(1 + 0.0760)^{10}}
 \end{aligned}$$

VAN= \$262,033.86

El Valor Actual Neto del proyecto es positivo, por lo cual el proyecto generará ganancias de \$262,033.86 al final de 10 años o 5 periodos de participación de las PYMES en el nuevo modelo.

C. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero, es decir la que reinvierte en el proyecto todos los beneficios. La TIR muestra a los inversionistas la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto se busca aquella tasa que aplicada al Flujo neto de Efectivo hace que el VAN sea igual a cero.

El procedimiento para determinar la TIR es igual al utilizado para el cálculo del VAN: para posteriormente aplicar el método mediante aproximaciones sucesiva hasta acercarnos a un VAN=0. Para el cálculo se aplica la siguiente formula del VAN.

El criterio de aceptación o rechazo de un proyecto, mediante el método de la Tasa de retorno, se describe a continuación:

- Si $TIR \geq TMAR$, entonces el proyecto se acepta
- Si $TIR < TMAR$, entonces el proyecto se rechaza
- Si $TIR = TMAR$, entonces el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i}$$

$$0 = -\$42,977.66 - \frac{15,194.59}{(1+i)^1} - \frac{9,010.90}{(1+i)^2} - \frac{9,490.31}{(1+i)^3} + \frac{45,316.81}{(1+i)^4} - \frac{2,439.92}{(1+i)^5} + \frac{109,189.10}{(1+i)^6}$$
$$0 = -\$42,977.66 - \frac{15,162.99}{(1+i)^1} - \frac{6,989.57}{(1+i)^2} - \frac{7,374.51}{(1+i)^3} + \frac{63,332.01}{(1+i)^4} + \frac{2,179.79}{(1+i)^5} + \frac{146,818.64}{(1+i)^6}$$
$$+ \frac{1,348.37}{(1+i)^7} + \frac{145,968.76}{(1+i)^8} + \frac{479.62}{(1+i)^9} + \frac{145,080.72}{(1+i)^{10}}$$

TIR: 25.74%

La Tasa Interna de Retorno es del 15.94 % y está es superior a la TMAR del 5.88% por lo que el proyecto generará ganancias en 6 años o 3 periodos de participación de las PYMES

D. TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

El tiempo de retorno de la inversión es otro factor importante a tomar en cuenta para tomar la decisión de si se debe o no invertir en el proyecto. Para el cálculo de dicho tiempo de recuperación se utilizará la siguiente fórmula:

$$TRI = \frac{a + (I_0 - c)}{d}$$

Donde:

a= Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

lo= Inversión Inicial

c= Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d= Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 52 DATOS PARA ENCONTRAR EL TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

año	Ingresos	Costos	Flujo neto de efectivo	acumulado
0		\$42,977.66	(\$42,977.66)	(\$42,977.66)
1	\$1,800.00	\$16,962.99	(\$15,162.99)	(\$58,140.65)
2	\$10,350.00	\$17,339.57	(\$6,989.57)	(\$65,130.22)
3	\$10,350.00	\$17,724.51	(\$7,374.51)	(\$72,504.72)
4	\$81,450.00	\$18,117.99	\$63,332.01	(\$9,172.72)
5	\$20,700.00	\$18,520.21	\$2,179.79	(\$6,992.93)
6	\$165,750.00	\$18,931.36	\$146,818.64	\$139,825.72
7	\$20,700.00	\$19,351.63	\$1,348.37	\$141,174.08
8	\$165,750.00	\$19,781.24	\$145,968.76	\$287,142.84
9	\$20,700.00	\$20,220.38	\$479.62	\$287,622.45
10	\$165,750.00	\$20,669.28	\$145,080.72	\$432,703.18
SUMA	663,300	187,619	475,681	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

$$TRI = \frac{5 + (\$42,977.66 - \$6,992.93)}{\$145,968.76}$$

TRI= 5.26 años, es decir en aproximadamente 3 periodos de funcionamiento del modelo, se podrá recuperar la inversión hecha.

E. RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

Es la relación entre el valor presente de todos los ingresos del proyecto sobre el valor presente de todos los egresos del proyecto, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

$$B/C = \text{valor presente de ingresos} / \text{valor presente de egresos} = \text{VAN} / \text{INVERSIÓN INICIAL}$$

El criterio de evaluación B/C, Infante (1988), lo define: *este índice de utilización frecuente en estudios de grandes proyectos públicos de inversión, se apoya en el método del valor presente neto. Se calcula de la siguiente manera:*

- Valor presente de los ingresos asociados con el proyecto en cuestión.*
- Valor presente en los egresos del proyecto.*
- Se establece una relación entre el VPN de los ingresos y el VPN de los egresos.*

Cuando se utiliza ésta herramienta de evaluación en proyectos privados de inversión, se hace la siguiente interpretación:

B/C > 1: los beneficios son superiores a los sacrificios. El proyecto es viable porque genera aportes económicos y sociales a la comunidad independientemente de que el VPN sea negativo o igual a cero porque el impacto de la inversión es social y no toma en cuenta la rentabilidad.

B/C = 1: los beneficios son iguales a los costos. Es indiferente realizar o no la inversión desde el punto de vista financiero. El proyecto es auto sostenible, concepto que se aplica a los proyectos sociales para que su desarrollo sea ideal.

Tabla 53 DATOS PRINCIPALES PARA ENCONTRAR EL RATIO BENEFICIO COSTO.

año	Ingresos	Costos	Flujo neto de efectivo	acumulado	Tasa (1+t)^-n	Ingresos actualizados	Costos actualizados
0		\$42,977.66	(\$42,977.66)	(\$42,977.66)	1.000	\$0.00	\$42,977.66
1	\$1,800.00	\$16,962.99	(\$15,162.99)	(\$58,140.65)	0.944	\$1,700.04	\$16,020.96
2	\$10,350.00	\$17,339.57	(\$6,989.57)	(\$65,130.22)	0.892	\$9,232.35	\$15,467.15
3	\$10,350.00	\$17,724.51	(\$7,374.51)	(\$72,504.72)	0.842	\$8,719.64	\$14,932.49
4	\$81,450.00	\$18,117.99	\$63,332.01	(\$9,172.72)	0.796	\$64,809.01	\$14,416.32
5	\$20,700.00	\$18,520.21	\$2,179.79	(\$6,992.93)	0.752	\$15,556.10	\$13,917.98
6	\$165,750.00	\$18,931.36	\$146,818.64	\$139,825.72	0.710	\$117,644.04	\$13,436.87
7	\$20,700.00	\$19,351.63	\$1,348.37	\$141,174.08	0.670	\$13,876.27	\$12,972.39
8	\$165,750.00	\$19,781.24	\$145,968.76	\$287,142.84	0.633	\$104,940.25	\$12,523.97
9	\$20,700.00	\$20,220.38	\$479.62	\$287,622.45	0.598	\$12,377.84	\$12,091.05
10	\$165,750.00	\$20,669.28	\$145,080.72	\$432,703.18	0.565	\$93,608.27	\$11,673.09
SUMA	663,300	187,619	475,681			442,464	180,430

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

$$\frac{B}{C} = \frac{442,464}{180,430} = 2.45$$

Dado que B/C es mayor que uno, entonces el proyecto cuenta con utilidades, por cada dólar invertido se obtiene \$1.45 de ganancia, cuando el sistema se haya estabilizado al cabo de 10 años.

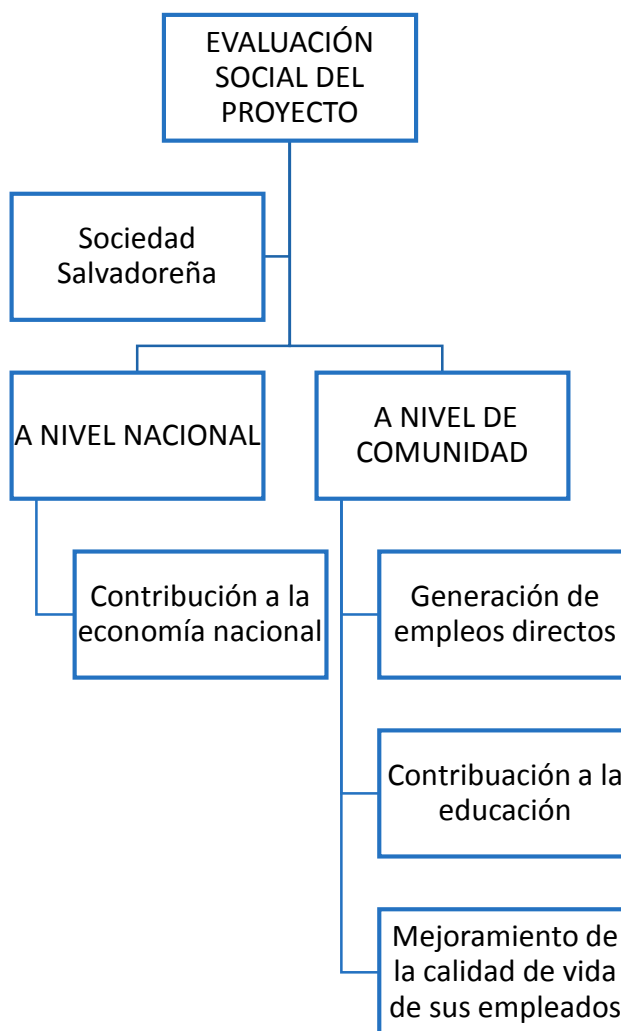
XV. EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA.

El objetivo principal es evaluar el entorno social, para medir el impacto que tendrá el proyecto en la economía y sistema social del sector donde se desarrollará o del país en general.

La metodología empleada para el desarrollo de la evaluación económica-social es analizar la situación actual, social y económica del área de influencia y realizar una valoración de los beneficios que se espera se obtengan con el proyecto.

La evaluación social define la situación del país, estado, o ciudad contra la ejecución del proyecto a analizar. Todo esto debe traducirse en el bien comunitario consumado, en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, o en la solución práctica a una problemática o al aprovechamiento de una oportunidad.

Grafico 11: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE EVALUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

A. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN SOCIAL

- Identificar actores sociales, particularmente los vulnerables.
- Identificar y entender las variables socio-culturales más relevantes y obtener un diagnóstico institucional.
- Asegurar que los objetivos del proyecto e incentivos para el cambio son aceptables para la mayoría y particularmente para los más vulnerables.
- Identificar los impactos sociales y en caso de resultado adversos determinar cómo mitigarlos, disminuirlos o evitarlos.
- Desarrollar capacidad institucional y resolver potenciales conflictos en formas que sean socialmente válidas.
- Establecer un marco apropiado para la participación en el diseño, implementación, monitoreo y seguimiento del proyecto.

B. PASOS EN QUE SE DA EVALUACIÓN SOCIAL

- 1- Origen del proyecto y Objetivo del estudio.
- 2- De qué manera surge el proyecto a evaluar, cuál es el problema que se pretende resolver o la oportunidad a aprovechar.
- 3- Diagnóstico de la situación actual.
- 4- La situación sin proyecto.

C. CONTRIBUCIÓN A LA ECONOMÍA NACIONAL

Como toda iniciativa empresarial que funciona en el país, las empresas que entren al Sistema de Gestión aportarán impuestos a la hacienda nacional, y asumiendo que la empresa se tome como ejemplo en otras empresas de Desarrollo Comunal, el nivel de impuestos crecería en igual proporción. Esto es un beneficio en general para la sociedad salvadoreña.

En cuanto a la contribución al PIB del sector PYME, el ministerio de Economía estima que esta contribución asciende a un 45.3%.

Respecto a la contribución de la PYME a la formación sectorial del PIB, destaca en primer lugar, el aporte de los establecimientos del sector servicio, los cuales aportan el 52% del PIB total del sector servicio. A continuación se sitúan los establecimientos del PYME del sector comercio, con un aporte de 44% al PIB total de este sector, y, finalmente, los establecimientos de la industria con una contribución de 39,6% al PIB sectorial correspondiente.

Para el año 2015, el PIB⁷⁰ de El Salvador rondaba los \$25.85 mil millones, con un crecimiento del 2.5%, es decir que si las PYMES aportan un 45.3%, aproximadamente \$11.71 mil millones fueron generados a partir del esfuerzo de cada una de ellas.

Esto evidencia que si se logra mejorar la calidad en las PYMES y con ello volverlas más eficientes, se podrán ayudar en gran medida al PIB y por ende a la población en general.

⁷⁰ <http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador>

D. GENERACIÓN DE EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Con la puesta en marcha del proyecto se pretende generar empleos directos para poder rellenar las nuevas plazas vacantes; y cierta cantidad de empleos indirectos. Al hablar de empleos indirectos se estará empleando a personas eventuales cuando el trabajo así lo amerite en calidad de pasantías. Esto traerá beneficios que mejorará en la alimentación, la salud y la vivienda de estas personas que se van a contratar.

Por otro lado, las empresas que adopten el modelo e implementen los procesos que se describen en el manual de mejora continua, podrán tener un crecimiento debido a que ciertos ahorros como disminución de desperdicios, disminución en pérdida de clientes por servicios o productos defectuosos, aumento en la credibilidad que repercute en nuevos clientes, mayor producción y demanda de mano de obra.

Por lo tanto, mejorar la calidad de las PYMES ayuda a las personas a poder tener mejores prestaciones y a la creación de empleo.

A continuación se muestra una tabla con los datos sobre el empleo generado por las PYMES en El Salvador.

Tamaño de establecimientos según número de empleados		Número de establecimientos	%	Empleos	%	Empleo promedio por establecimiento
10 a 49	PYME	5,153	3%	106,731	17%	21
50 a 99		575	0.36%	40,551	6%	71

Si las empresas tienen mayor capacidad para albergar personal, entonces el índice de desempleo que, para el 2015 fue del 5.39%⁷¹ podrá disminuir en gran medida, ya que en los últimos años solo ha tenido en promedio una disminución 0.01%.

E. CONTRIBUCIÓN A LA EDUCACIÓN

El tener una mejor condición de vida de las personas, permitirá incrementar el número de personas con acceso a la educación debido a ciertas políticas que se pretenden implementar en el quinquenio del presidente Sánchez Cerén⁷², en la que se pretende aumentar el presupuesto a la educación a un 6% del PIB, es decir, con los datos del 2015 del PIB igual a \$25.85 mil millones, lo asignado a la educación rondaría los \$1.56 mil millones, que pueden ser invertidos en infraestructura, equipamiento, prestaciones para profesores, becas y otras prestaciones a alumnos.

La mejora en las PYMES puede influir en el PIB, que a su vez ayudará a alcanzar los ingresos lo más pronto posible, para pasar del presupuesto del 4% actual, al 6% planificado.

F. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS

Con el aumento de las empresas postulantes generará un aumento en la necesidad de personal tanto administrativo como operativo, la cual al tener la capacidad de realizar el trabajo tendrá como resultado un beneficio económico para él y por ende a su familia permitiéndole vivir de mejor manera y por consiguiente mejorar su estándar de vida.

⁷¹ <http://es.actualitix.com/pais/slv/el-salvador-tasa-de-desempleo.php>

⁷² <http://www.elfaro.net/es/201504/noticias/16899/Promesa-de-S%C3%A1nchez-Cer%C3%A9n-de-invertir-6--del-PIB-en-educaci%C3%B3n-se-atora-este-2015.htm>

El proyecto presenta una oportunidad única de aumentar los ingresos de 9 familias en los diferentes municipios del país. A continuación se muestran los salarios que percibirán cada persona contratada según el puesto que desempeñe:

Tabla 54 PLAZAS Y SUELDOS OFRECIDOS PARA PUESTOS DE LA NUEVA DIVISIÓN.

ÁREA	CARGO	SUELDO (\$/mes)	SUELDO (\$/año)
	Coordinador general	845.05	10,140.60
	Supervisor de Unidad Evaluación	682.93	8,195.16
	Encargado de la División	468.75	6,000.00
Área Administrativa	Personal Administrativo 1	281.25	3,600.00
	Personal Administrativo 2	281.25	3,600.00
Área Técnica	Personal Técnico 1	281.25	3,600.00
Área Diseño	Personal Informático 1	281.25	3,600.00
	TOTAL	3121.73	38,735.76

PASANTÍA			
Área	CARGO	COSTO (\$/mes)	COSTO (\$/año)
Diseño	Pasante 1	100	1,200
	Pasante 2	100	1,200
	TOTAL	200	2,400

G. MEJORA EN RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES.

Es una medición de la capacidad que tienen los gobiernos municipales para generar y hacer cumplir con las políticas regulatorias comerciales que estimulan el desarrollo del sector privado. Está compuesto por los siguientes indicadores:

LOS SUB-ÍNDICES ICM

- **Transparencia:** Mide el grado de la apertura a proveer acceso a información y la previsibilidad de cambios a regulaciones que afecten los negocios en el municipio.
- **Servicios Municipales:** Mide la calidad de los servicios que la municipalidad proporciona al sector privado.
- **Pro actividad:** Mide el nivel de dinamismo del gobierno municipal para desarrollar y promover iniciativas que atraigan inversión y mejoren el ambiente local para hacer negocios.
- **Pagos Informales:** Mide la magnitud, la incidencia y costos de pagos informales requeridos para iniciar y operar un negocio.
- **Seguridad Ciudadana:** Mide los impactos de la delincuencia sobre los negocios y la capacidad de las municipalidades para prevenir y controlar el crimen.

- **Tiempo para Cumplir con Regulaciones:** Mide la frecuencia de las inspecciones en cada municipalidad y el grado en que estas se llevan a cabo de la manera apropiada.
- **Tasas e Impuestos:** Mide el monto de impuestos locales y otros cargos requeridos para operar un negocio.
- **Costos de Entrada:** Mide los costos del tiempo y el grado de facilidad para registrar e iniciar la operación de un negocio.
- **Regulaciones Municipales:** Mide el número de regulaciones impuestas para la operación de un negocio. Como se puede observar la ejecución del proyecto mejorara la puntuación de cada uno de los criterios de evaluación del ICM y debido a esto la competitividad del municipio puede aumentar. Lo cual ayudara a que el municipio se vuelva más atractivo para el sector privado atrayendo una mayor inversión al municipio, lo cual ayudara a mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio.

H. SITUACIÓN SIN PROYECTO

La contraparte ya está ubicada en San Salvador y está en operaciones por lo que si no se realiza el proyecto se continuaría con las operaciones actuales en la cual no se realizarían proyectos de iniciativa al uso de generación de valor por falta de fondos, se continuarían solo con empleos actuales y con la modalidad del Premio Salvadoreño a la Calidad, se mantendría la falta de postulaciones de la Pequeña y Mediana Empresas Nacional por miedo a la profundidad que tiene cada criterio a evaluar del Modelo de Excelencia.

Con todo lo anterior se puede concluir que el proyecto que tiene ES CALIDAD a mediano plazo representa un mayor **impacto positivo** que negativo para la sociedad en general del país ya que no solo contribuirá al desarrollo económico de la zona donde se encuentren las empresas que estén postuladas a la actual propuesta a través de la generación de oportunidades de empleo sino que ayudara al cuidado a que se encuentre satisfecho por lo que recibe.

Los beneficios que obtendrá el país.

- Desarrollo y calidad de los servicios prestados y productos fabricados por las empresas.
- Población económicamente activa satisfecha con lo ofertado.
- Decremento de los costos por procesos deficientes.
- Disminución de tiempos por procesos deficientes.
- Reducción en los costos por el cambio a un Sistema preventivo en los defectos.
- Aumento de las ventas.
- Una apariencia más distinguida antes los países de la región.
- Reconocimiento a nivel mundial.
- Realizar acuerdos con países que representan potencias mundiales.

Las PYMES tienen una importancia en términos de empleo y de producto. Se presentan también como una alternativa a la escasa demanda de trabajo por parte de empresas ya constituidas y ante las exigencias que existen en el mercado laboral. Por tal motivo, se

vuelven en algunos casos un medio para salir de la pobreza o para contener el aumento de la misma; así como para mejorar la distribución del ingreso entre la población ocupada.

Estas empresas, a su vez, se caracterizan por ser flexibles en sus procesos productivos y por lo general, contar con un menor porcentaje de insumos y bienes de capital importados. Ambas características les permiten adaptarse a los cambios del mercado, a los choques macroeconómicos y modificar así sus estrategias empresariales con relativa facilidad. No obstante, esto debe estudiarse con cuidado en tanto las consecuencias dependen del lente con que se mire.

Por un lado, esta flexibilidad en los procesos productivos es una ventaja si se analiza a un nivel agregado. Esto se puede apreciar en los niveles de rotación de estas empresas, es decir, en su entrada y salida del mercado.

¿Entonces este tipo de empresas no deberían considerarse un motor de crecimiento económico? O bien, ¿la política industrial del país debería enfocarse sólo en fortalecer a las grandes empresas que sí tienen la capacidad de operación y los recursos financieros para generar mayor tecnología, empleo y más posibilidades de adentrarse a nuevos mercados? La respuesta es ***no***, primero, porque estas empresas son un ente heterogéneo y, segundo, porque suele confundirse motor con contribución.

XVI. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

A. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)

Considerando los parámetros del estudio y las fases del mismo, la estructura del trabajo se ha desarrollado de la siguiente manera.

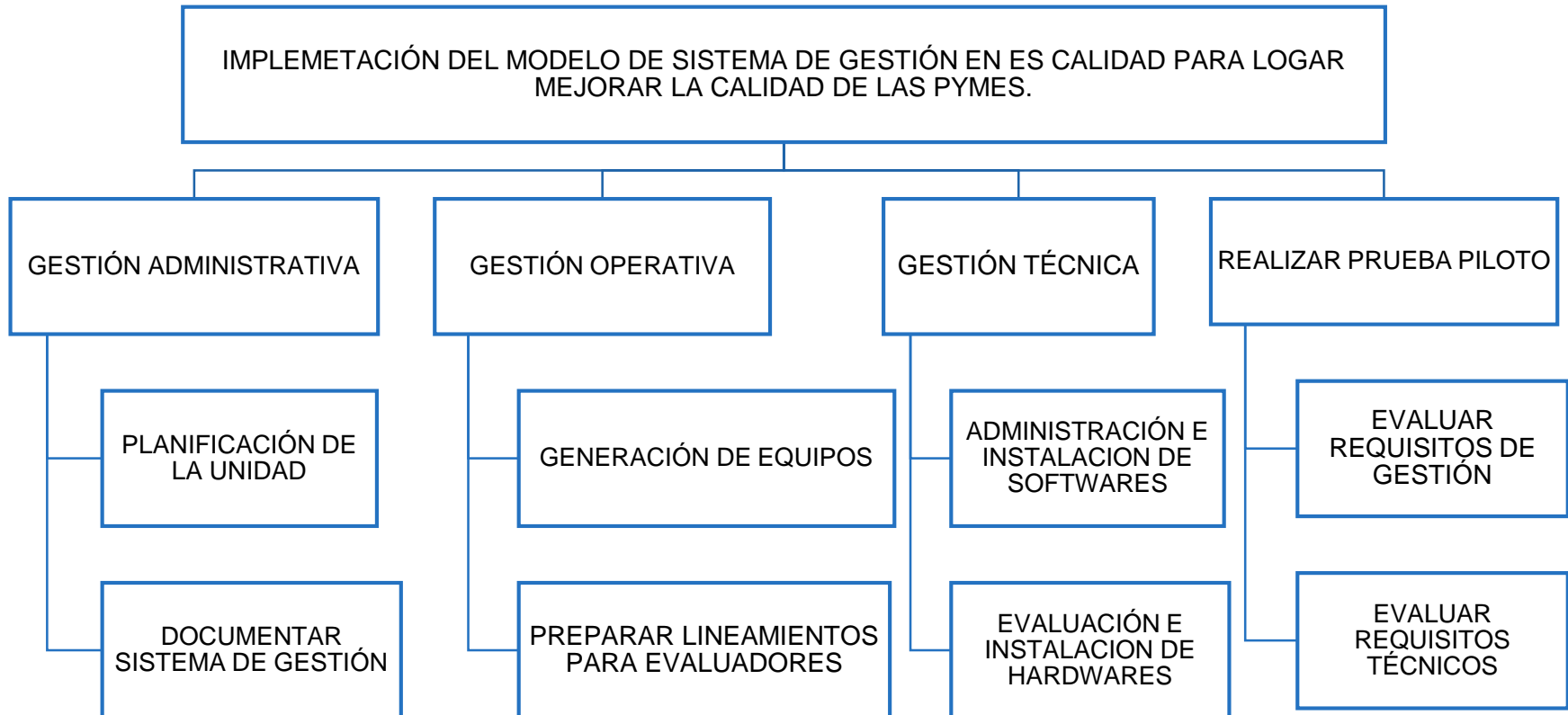
1. **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Todas las actividades necesarias para convertir el sistema anterior al nuevo sistema
 - 1.1 **PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD:** Asignar espacios, integración del sistema nuevo y calendarización de actividades.
 - 1.2 **Documentación del Sistema de Gestión:** Registro y control de recursos para que el Modelo de Sistema de Gestión sea aplicado de la mejor manera.
2. **GESTIÓN OPERATIVA:** Evaluar la gestión de la empresa, para emitir sugerencias orientadas a mejorar la gestión administrativa, y asegurar la vigencia de una estructura de control interna sólida y efectiva.
 - 2.1 **GENERACIÓN DE EQUIPOS:** Todas las actividades necesarias para conformar los grupos de personas que se encargarán de realizar las evaluaciones a las empresas.
 - 2.2 **PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES:** Coordinar y generar las actividades necesarias para el mejor desempeño de los evaluadores, logrando que las diferentes evaluaciones se realicen en forma profesional y oportuna.
3. **GESTIÓN TÉCNICA:** Actividades a realizar garantizar el correcto funcionamiento del equipo en el que se harán las evaluaciones y se guardaran todos los registros.
 - 3.1 **EVALUACIÓN E INSTALACIÓN DE HARDWARES:** Proceso mediante el cual nos permite controlar los recursos materiales, que permitan un mejor desempeño del sistema de gestión propuesto.
 - 3.2 **ADMINISTRACIÓN E INSTALACIÓN DE SOFTWARES:** Actividades necesarias para garantizar el funcionamiento de la red y los registros del SIA.
4. **Prueba piloto:** Actividades a realizar para comprobar el correcto desarrollo de las operaciones de la prueba piloto y poder así evaluar y aplicar correctivos indicados de ser necesario.
 - 4.1 **Requisitos de gestión:** Actividades necesarias para cumplir con las imposiciones hechas por el Modelo de Sistema de Gestión propuesto para documentar lo referente a sus métodos, procesos, formas de registro, equipo de evaluadores, entre otros.
 - 4.2 **Requisitos técnicos:** Actividades necesarias para poder tener la autorización de los máximos representantes (Jefatura de ambos galardones con personalidades de mayor rango) aprobando el cumplimiento de todos los requerimientos técnicos para la posterior absorción del Modelo de Sistema de Gestión para PYMES.

1. Desglose de Objetivos

1. **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Asegurar la operatividad del sistema del Modelo de Sistema de Gestión que le permitan a las Pequeñas y Medianas Empresas obtener ventajas sobre sus competidores mediante la mejorar sus sistemas internos.
 - 1.1 **PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD:** Administrar todos los procesos para que el Sistema de Gestión propuesto entre en funcionamiento.
 - 1.2 **Documentación del Sistema de Gestión:** Lograr que el conjunto de información que se tenga proporcione entendimiento del sistema a los involucrados para mantenerlo.
2. **GESTIÓN OPERATIVA:** Apoyar a los diferentes Evaluadores de la División en correcto y adecuado desempeño de sus actividades.
 - 2.1 **GENERACIÓN DE EQUIPOS:** Conformación de equipos para el desarrollo de habilidades necesarias para la preparación de documentos y técnicas para poder llevar a cabo las evaluaciones de la mejor manera posible.
 - 2.2 **PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES:** Conocer e interpretar los requisitos del Modelo de Sistema de Gestión propuesto como criterio para la realización de las Evaluaciones a las Pequeñas y Medianas Empresas que entren en el proceso.
3. **GESTIÓN TÉCNICA:** Asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria que se utilizará para las evaluaciones, así como la seguridad de la información que se guardará en los registros del SIA.
 - 3.1 **EVALUACIÓN E INSTALACIÓN DE HARDWARES:** Revisar la correcta instalación de equipos y su funcionamiento para evitar contratiempos cuando el Sistema de Gestión esté en marcha
 - 3.2 **ADMINISTRACIÓN E INSTALACIÓN DE SOFTWARES:** Verificar que los sistemas operativos instalados en los equipos estén funcionando correctamente para garantizar el flujo de información hacia todos los involucrados.
4. **PRUEBA PILOTO:** Establecer los tiempos de reacción de cada etapa del proceso, así como el funcionamiento del Modelo de Sistema de Gestión y correcto desempeño de los involucrados.
 - 4.1 **Requisitos de gestión:** Identificación, asignación, verificación y modificación de los requisitos a lo largo del ciclo de vida.
 - 4.2 **Requisitos técnicos:** Se contempla la instancia de presentación de la solicitud requerida para aspirar al proceso de absorción del Modelo bajo un alcance definido anteriormente.

2. Esquema de Estructura de desglose del trabajo

Ilustración 74 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

B. PAQUETES DE TRABAJO

Esta sección presenta la descomposición de los entregables principales en paquetes de trabajo, es decir, un nivel de detalle apropiado de las actividades desglosadas en agrupaciones para permitir el análisis y realizar la gestión del proyecto con eficacia y eficiencia.

1. ENTREGABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL ENTREGABLE
	1.0 GESTIÓN ADMINISTRATIVA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Paquete de Trabajo: planificación de la unidad

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
1.1	Planificación de la Unidad

➤ **Descripción.**

Este paquete se encuentra conformado por las actividades pertinentes a lograr que la alta gerencia logre controlar y gestionar los procesos previos a la ejecución del proyecto.

➤ **Políticas.**

- La selección del equipo consultor será consensada por la Sub Secretaría Técnica de la Presidencia.
- Todas las publicaciones hechas deberán ser revisadas por la Sub Secretaría Técnica de la Presidencia.

➤ **Estrategias.**

- Planificar de forma correcta las actividades para poder integrar el nuevo sistema.
- Asignar al personal los cargos que se tendrán.

➤ **Actividades**

Cuadro 63 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD

Nº	CÓD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	A	Publicación de la necesidad del servicio de consultoría.	Publicar a través de periódicos en el país, la necesidad del servicio de consultoría externas.	Gerente del Proyecto
2	B	Recepción de diferentes cotizaciones.	Se recibirán todas las cotizaciones necesarias para tener una amplia gama de selección para la consultoría.	Gerente del Proyecto
3	C	Evaluar y seleccionar la mejor oferta de consultoría.	Se evaluarán las diferentes cotizaciones recibidas para poder seleccionar la mejor oferta, de acuerdo a lo que se busca obtener la consultoría.	Gerente del Proyecto
4	D	Redactar acuerdo.	Redactar las condiciones del contrato laboral con el consultor, así como con el equipo que le colaborará	Gerente del Proyecto
5	E	Recibir plan de trabajo del consultor.	Se recibirá el plan del equipo consultor y verificar que se apegue al tiempo que se requiere sea ejecutadas todas las capacitaciones y talleres necesarias.	Gerente del Proyecto
6	F	Convocar a una reunión	Informa al personal de la reunión que debe llevarse a cabo.	Gerente administrativo
7	G	Ejecución de la reunión, determinación de quienes serán los miembros que conformaran el equipo de la División	Se determina los miembros del equipo de la división	Gerente administrativo
8	H	Convocar a una reunión informativa a los miembros seleccionados	Convoca a una reunión informativa post asignación de responsabilidades	Gerente administrativo
9	I	Ejecución de reunión informativa a los miembros seleccionados	Asignación de responsabilidades y metodologías de aplicación.	Gerente administrativo
10	J	Presentar la definición de los cargos y firmar acta de constitución.	Resumen de los cargos definidos y aprobación de los mismos.	Gerente administrativo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Paquete de Trabajo: Documentación del SG

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
1.2	Documentación y planificación del MSG

➤ **Descripción.**

Este paquete se encuentra conformado por las actividades pertinentes a lograr que el conjunto de información que se tenga, proporcione entendimiento del sistema a los involucrados para mantenerlo en el tiempo por la buena planificación y optimización del tiempo.

➤ **Políticas.**

- Las personas pertenecientes al equipo consultor deberán poseer los conocimientos necesarios para el cargo.
- El equipo consultor deberá comprometerse a realizar en el tiempo estipulado la consultoría.

➤ **Estrategias.**

- Establecer la ejecución de procesos, coherentes y relacionados para poder realizar la planificación.
- Preparación de un plan, que inicia con el diagnóstico y el pronóstico.
- Una vez aprobado el plan, corresponde a las unidades ejecutivas pertinentes (Unidades de mando) la ejecución de sus programas y sub programas.

➤ **Actividades**

Cuadro 64 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: DOCUMENTACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL MSG

Nº	CÓD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
11	K	Reproducción de la documentación del SG	Realiza copias para posterior distribución.	Gerente administrativo
12	L	Distribución de la documentación a Secretaría de Gobernabilidad.	Entrega y distribuye copias de documentación a los interesados	Gerente administrativo
13	M	Enviar un correo a todo el personal de la Secretaría de Gobernabilidad informándole de la iniciativa que se está ejecutando	Informa de manera previa a los involucrados en la implementación del MSG	Gerente administrativo
14	N	Elaboración de material publicitario (contratar empresa) que se colocará en las instalaciones de la división con procedimientos, beneficios y señalización que apoyen la implantación.	Pago a empresa para la elaboración del material publicitario que ayudara a mantener informados a los involucrados.	Gerente administrativo
15	O	Colocar todos los materiales publicitarios designados dentro de las distintas instalaciones de la Secretaría de Gobernabilidad.	Distribuye el material por toda la división y coloca en lugares estratégicos de las instalaciones de la Secretaría de gobernabilidad.	Gerente administrativo
16	P	Realizar inducción del sistema.	Inicio de actividades de acuerdo al SG	Gerente administrativo
17	Q	Medir y evaluar el grado de concientización de calidad.	Comprueba el nivel de conocimiento sobre la implementación del SG	Gerente administrativo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos**

Cuadro 65 ASIGNACIÓN DE COSTOS PAQUETES DE TRABAJO: PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD Y DOCUMENTACIÓN DEL SG

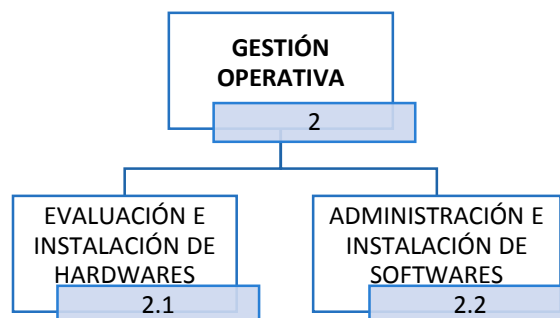
CÓDIGO	TIEMPO (DÍAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
A	5	1	\$100.00	Publicación periódico	\$100
B	3	1	\$105.00	Salario recepción de cotización	\$105.00
C	15	3	\$212.00	Refrigerio	\$112.00
				Equipo multimedia	\$100.00
D	2	1	\$180	Honorarios de abogado	\$80.00
				Salario	\$100.00
E	1.5	1	\$0.00	Sin costo	
F	1	1	\$0.00		\$0.00
G	1	6	\$192.00	Viáticos	\$35.00
				Recursos tecnológicos.	\$7.00
				Salarios	\$150.00
H	0.5	1	\$0.00		\$0.00
I	1	10	\$284.00	Viáticos	\$27.00
				Recursos tecnológicos	\$7.00
				Salarios	\$250.00
J	1	1	\$3.40	Documentación y papelería	\$3.40
PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD					\$1,076.40
K	2	1	\$34.00	Documentación y papelería (copias, tinta e impresiones)	\$34.00
L	1	1	\$0.00		\$0.00
M	0.2	1	\$2.60	Internet	\$2.60
N	7	1	\$450.00	Pago de compañía de diseño.	\$450.00
O	1	2	\$74.00	Pegamento	\$16.00
				Cinta adhesiva	\$8.00
				Salario	\$50.00
P	1	0	\$0.00		\$0.00
Q	1	3	\$77.50	Copias de listas de chequeo	\$77.50
DOCUMENTACIÓN DEL SGC					\$638.10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. ENTREGABLE GESTIÓN TÉCNICA

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL ENTREGABLE
	2.0 GESTIÓN OPERATIVA

a) Paquete de trabajo: evaluación e instalación de Hardwares



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
2.1	Evaluación e instalación de Hardwares

➤ Descripción.

Este paquete conlleva todas las actividades realizadas desde la adquisición de los equipos, su evaluación y la colocación en los lugares en el que será instalado el centro de cómputo, los administradores y servidores.

➤ Políticas.

- La planificación debe ser flexible y adaptables
- Poseer un sistema de control y evaluación eficaz para el equipo.
- Colocar protecciones a cada equipo para evitar daños por cortes en la energía.

➤ Estrategias.

- Establecer la ejecución de procesos, coherentes y relacionados para poder realizar la planificación.
- Preparación de un plan, que inicia con la adquisición de equipos y termina con los equipos conectados correctamente.
- Una vez aprobado el plan, corresponde a las divisiones ejecutivas pertinentes la ejecución de sus programas y sub programas.

➤ Actividades

Cuadro 66 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUACIÓN E INSTALACIÓN DE HARDWARES

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
18	R	Adquirir y probar equipos electrónicos.	Se revisaran todos los equipos comprados para determinar su correcto funcionamiento.	Equipo técnico
19	S	Conectar los equipos en las posiciones donde serán instaladas permanentemente.	Se colocaran y empernarán todas las mesas del centro de cómputo así como se conectaran lo CPUs.	Equipo técnico
20	T	Colocar protecciones de maquinaria.	Para evitar daños tanto en software	Equipo técnico
21	U	Encender maquinarias para iniciar con las instalaciones correspondientes.	Luego de conectar todos los equipos con sus componentes y protecciones, encender los CPUs para iniciar con la instalación de software.	Equipo técnico

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos**

Cuadro 67 ASIGNACIÓN DE COSTOS PAQUETE DE TRABAJO: EVALUACIÓN E INSTALACIÓN DE HARDWARES

CÓDIGO	TIEMPO(DIAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
R	1	6	\$ 160.00	Viáticos	\$ 35.00
				Tecnología	\$ 30.00
				Papelería.	\$ 5.00
				Salario	\$ 90.00
S	5	6	\$ 695.00	Viáticos	\$ 140.00
				Tecnología	\$ 90.00
				Papelería.	\$ 15.00
				Salario	\$ 450.00
T	1	2	\$ 135.00	Tecnología	\$ 90.00
				Papelería.	\$ 15.00
				Salario	\$ 30.00
U	5	6	\$ 640.00	Documentación,	\$ 40.00
				Recursos tecnológicos.	\$ 150.00
				Salario	\$ 450.00
TOTAL			\$ 1630.00		\$ 1630.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Paquete de Trabajo: administración e instalación de Softwares

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
2.2	Administración e instalación de Softwares

➤ **Descripción.**

Este paquete se encuentra conformado por las actividades pertinentes a la gestión sobre la instalación de programas básicos como sistema operativo, MS Office, complementos y programas secundarios para que el SIA funcione correctamente.

➤ **Políticas.**

- Se utilizarán los softwares más recientes posibles con licencias.
- Cada empleado será responsable por habilitar todos los administradores, analistas y usuarios.
- Se dará el banderillazo de salida hasta que todos los reportes presentados por el SIA estén de acuerdo a lo diseñado.
- Se corregirán los errores de escritura que puedan aparecer en el sistema cuando se haga la revisión semanal.

➤ **Estrategias.**

- Gestionar la instalación del software más reciente para que el sistema pueda ser usado por mucho tiempo antes de renovarlo.
- Proporcionar licencias sin vencimiento.
- Dar instrucciones de uso al personal, sobre cómo está constituido el SIA, como ingresar al sistema, sus claves y usuarios etc.

➤ **Actividades**

Cuadro 68 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN E INSTALACIÓN DE SOFTWARES

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
22	V	Seleccionar la suite de programas a instalar según uso.	Las computadoras servidores deben tener los programas de registros y almacenar los datos, mientras que las de usuario necesitan tener habilitada la interfaz de guía evaluativa.	Equipo técnico
23	W	Instalar el sistema operativo seleccionado.	Regularmente se utiliza como sistema operativo Windows XP o 7, se prefiere el Windows 7 o superior por el soporte técnico vigente.	Equipo técnico
24	X	Instalar los programas básicos de uso general en las computadoras.	Estos programas son los de usos varios los cuales son necesarios para todos los usuarios.	Equipo técnico
25	Y	Instalar programas específicos para los tipos de usuario.	Estos programas van enfocados según sea quien los utilizará, es decir los servidores tendrán programas diferentes al de los analistas, administradores y usuarios.	Equipo técnico

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos**

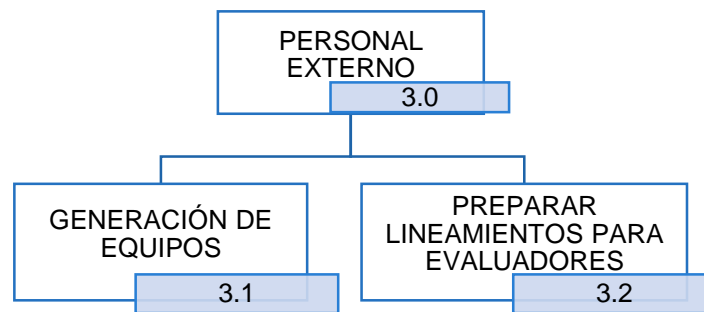
Cuadro 69 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: ADMINISTRACIÓN E INSTALACIÓN DE SOFTWARES

CÓDIGO	TIEMPO(DÍAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
V	1	2	\$ 730.00	Recurso técnico. Licencias	\$ 30.00 \$ 700.00
W	5	3	\$ 225.00	Recurso técnico.	\$ 225.00
X	4	3	\$ 180.00	Recurso técnico.	\$ 180.00
Y	4	2	\$120.00	Recurso técnico.	\$120.00
TOTAL			\$1,255.00		\$ 1,255.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. ENTREGABLE GESTIÓN OPERATIVA

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL ENTREGABLE
	3.0 Gestión operativa



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Paquete de trabajo: Generación de grupos

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
3.1	Generación de equipos

➤ **Descripción.**

Este paquete se encuentra conformado por las actividades pertinentes al establecimiento de un equipo evaluador como requisito fundamental del proceso a seguir para poder cumplir con la propuesta.

➤ **Políticas.**

- Todo miembro del equipo evaluador deberá pertenecer a una empresa y poseer como mínimo 3 años de labor en el área.
- La selección del equipo evaluador será consensada por los máximos responsables seleccionados de la División.
- Las personas pertenecientes al equipo evaluador deberán aprobar los requisitos mínimos de conocimientos y de experiencia laboral necesarios.

- El equipo evaluador deberá comprometerse a realizar las evaluaciones que se estimen necesarias de acuerdo a la cantidad de empresas postulantes.

➤ **Estrategias.**

- Establecer un perfil de características específicas con las cuales deberán cumplir los miembros del equipo evaluador para fomentar el éxito de su labor.
- Conformar un equipo Ad-hoc de miembros de la División o mantener el mismo procedimiento de selección de evaluadores actualmente y que evalúen y seleccionen al personal más apto.
- Hacer firmar un acuerdo a los miembros del equipo evaluador del compromiso adquirido y las responsabilidades, para garantizar su cumplimiento y de no hacerlo se caerá en una amonestación.

➤ **Actividades**

Cuadro 70 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: GENERACIÓN DE EQUIPOS

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
26	Z	Elaboración y distribución de memorándums.	Se tienen que proporcionar a miembros del grupo seleccionador de evaluadores.	Gerente Administrativo
27	AA	Reunión del grupo	Se realiza una reunión por parte del grupo para tratar asuntos relacionados a los evaluadores futuros.	Gerente Administrativo
28	AB	Nombramiento del perfil oficial del equipo evaluador.	Se da una lista de atributos que deben de cumplir los posibles candidatos a la conformación del equipo evaluador.	Gerente Administrativo
29	AC	Convocatoria de participación a los profesionales en la conformación del equipo evaluador.	Comunicar al personal de la Secretaría de Gobernabilidad a través de memorándums elaborados a ser partícipe del equipo evaluador a conformar.	Gerente Administrativo
30	AD	Conformación del equipo evaluador	El equipo evalúa y selecciona a los aspirantes más aptos a conformar el equipo evaluador bajo criterios establecidos previamente.	Gerente Administrativo
31	AE	Nombramiento oficial del equipo evaluador.	Enviar aviso a los aspirantes que fueron seleccionados para conformar el equipo evaluador.	Gerente Administrativo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos**

Cuadro 71 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: GENERACIÓN DE EQUIPOS

CÓDIGO	TIEMPO(DIAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
Z	1	2	\$ 75.00	Impresiones.	\$ 75.00
AA	1	4	\$ 135.00	Papelería Salario	\$ 35.00 \$ 100.00
AB	0.5	2	\$ 35.00	Papelería	\$ 35.00
AC	1	2	\$ 85.00	Impresiones	\$ 85.00
AD	1	4	\$ 35.00	Impresión prueba	\$ 35.00
AE	0.5	2	\$ 35.00	Impresiones	\$ 35.00
TOTAL			\$ 400.00		\$ 400.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) *Paquete de trabajo: Preparar lineamientos para evaluadores*

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
3.2	Preparar lineamientos para evaluadores

➤ **Descripción.**

Este paquete se encuentra conformado por las actividades pertinentes a la gestión y realización de talleres para cumplir con el requisito fundamental del proceso planteado en el Modelo de Sistema de Gestión, en el cual las personas que evaluarán deben de tener los conocimientos requeridos, para el cual se requiere llevar a cabo las gestiones de capacitación del personal que conforma al equipo.

➤ **Políticas.**

- Se proporcionará el material didáctico necesario para la realización de las capacitaciones.
- Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.
- Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman el equipo.
- Seleccionar un lugar de entrenamiento que sea propicio para el aprendizaje, así como un ambiente tranquilo y lo suficientemente amplio.
- Se solicitará un informe detallado con aspectos importantes, resultados de evaluaciones al final de las capacitaciones realizadas.
- La asistencia a las capacitaciones es de carácter obligatorio, la inasistencia puede provocar una amonestación sino es debidamente justificada.

➤ **Estrategias.**

- Realizar retroalimentaciones previas a la realización de pruebas de evaluación de la capacitación al equipo evaluador para garantizar la aprobación de las mismas.
- Proporcionar a los participantes de las capacitaciones los diversos recursos que utilizarán.
- Los informes serán evaluados una vez sean entregados por los responsables de las capacitaciones.
- Tratar o enfocar a los talleres como una inversión para los evaluadores.

- Medir los resultados y evaluar el nivel de comprensión adquirido por los asistentes gracias a la capacitación.

➤ **Actividades**

Cuadro 72 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
32	AF	Establecer agenda de lineamientos	Junto con los facilitadores establecer la temática y agenda a desarrollar, asignando al encargado de llevar a cabo la capacitación.	Gerente Administrativo
33	AG	Preparación de la primera capacitación: Características del evaluador y generalidades de las evaluaciones a realizar	Convoca al equipo evaluador a la primera capacitación y gestiona tanto espacio físico como materiales a usar y vela por una buena logística del evento.	Gerente Administrativo
34	AH	Impartir contenidos de los lineamientos.	Impartición las temáticas a desarrollar para transmitir el conocimiento al futuro evaluador.	Gerente Administrativo
35	AI	Evaluar aprendizaje y nombrar evaluador líder	Se realizarán todos los métodos de evaluación para poder determinar el aprendizaje para poder elegir al líder que será el portavoz.	Gerente Administrativo
36	AJ	Notificación de Capacitación	Realización de memorándum para el seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas a participantes	Gerente Administrativo
37	AK	Preparación de la segunda capacitación: Evaluación de las empresas a través de las exigencias establecidas por la Guía de Autoevaluación.	Convoca al equipo evaluador a la segunda capacitación y gestiona tanto espacio físico como materiales a usar y velar por una buena logística del evento.	Gerente Administrativo
38	AL	Realización de la capacitación.	Impartición de los contenidos de las temáticas a desarrollar para transmitir el conocimiento al futuro evaluador	Gerente Administrativo
39	AM	Evaluación de resultados.	Calificar a los asistentes para comprobar el nivel de comprensión y captación de la información brindada.	Gerente de Proyecto
40	AN	Recibir informe final	Presentación de datos importantes observados, resultados de las pruebas evaluativas y cualquier otro tipo de observación que se considere apropiada y de relevancia mencionar.	Gerente Administrativo
41	AO	Entrega de diploma de evaluador.	Entrega del diploma de Evaluador a cada uno de los miembros del equipo capacitado.	Gerente Administrativo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos**

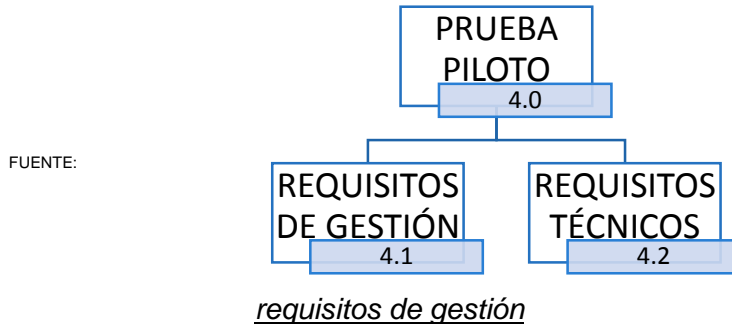
Cuadro 73 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES

CÓDIGO	TIEMPO(DIAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
AF	1	3	\$ 25.00	Papelería	\$ 25.00
AG	3	2	\$ 285.00	Alquiler de local	\$ 200.00
				Papelería	\$ 5.00
				Material didáctico	\$ 80.00
AH	1	1	\$ 450.00	Refrigerio	\$ 450.00
AI	2	3	\$ 75.00	Impresión prueba	\$ 75.00
AJ	1	1	\$ 75.00	Impresiones	\$75.00
AK	3	2	\$ 285.00	Alquiler de local	\$ 200.00
				Papelería	\$ 5.00
				Material didáctico	\$ 80.00
AL	1	1	\$ 500.00	Refrigerio	\$ 500.00
AM	2	2	\$ 50.00	Impresión prueba	\$ 50.00
AN	2	1	\$ 45.00	Recepción de los resultados	\$ 45.00
AO	1	2	\$ 100.00	Impresión de diplomas	\$ 100.00
TOTAL			\$1890.00		\$1890.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. ENTREGABLE PRUEBA PILOTO

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
4.0	Prueba piloto



ELABORACIÓN PROPIA

a) Paquete de trabajo: Evaluar

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
4.1	Requisitos de gestión

➤ **Descripción.**

El presente paquete de trabajo establece todas las actividades necesarias para cumplir con las imposiciones hechas por la propuesta (Modelo de Sistema de Gestión) para documentar lo referente a sus métodos, procesos, formas de registro, equipo de evaluadores, entre otros.

➤ **Políticas.**

- Todo personal involucrado será responsable de documentar todos los avances e inconvenientes generados durante el proceso para elaborar los informes respectivos.
- El tiempo deberá cumplirse como ha sido estipulado en cada actividad según lo considerado en el programa de actividades.

➤ **Estrategias.**

- Se asignará cada actividad al personal más competente para garantizar el cumplimiento del objetivo.
- El gerente de proyecto designará a responsables de supervisar las actividades a realizar y deberá de constatarlo personalmente cuando considere oportuno.

➤ **Actividades**

Cuadro 74 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS DE GESTIÓN

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
42	AP	Establecimiento de supervisores.	Establecer la persona adecuada para la gestión de las actividades	Gerente del Proyecto
43	AQ	Establecer jornadas de supervisión.	Presentar las horas en que se deberán realizar las revisiones de los procedimientos y métodos efectuados.	Gerente del Proyecto
44	AR	Recibir informes de jornadas.	Levantamiento y presentación de informes de las observaciones de cada jornada.	Gerente Administrativo
45	AS	Evaluación de procedimientos.	Análisis de los resultados obtenidos con los indicadores de sus procedimientos establecidos.	Gerente del Proyecto
46	AT	Equipo de mejora continua	Determinación del personal que cumpla con los requerimientos y habilidades necesarias para realizar la mejora continua.	Gerente Administrativo
47	AU	Establecer acciones correctivas.	Establecimiento de las acciones necesarias para corregir las deficiencias y cumplir con los requisitos de la propuesta.	Gerente del Proyecto
48	AV	Establecer acciones preventivas.	Crear acciones que ayuden a prevenir aquellas operaciones que no estén acorde a lo estipulado por la propuesta.	Gerente del Proyecto
49	AW	Determinar formas de registro.	Elaboración de listas de verificación para controlar los métodos y procesos, como también las acciones de mejora.	Gerente del Proyecto
50	AX	Determinación del alcance y objetivo de la evaluación interna.	Definir lo que se pretende alcanzar y obtener a través de la evaluación durante la prueba piloto.	Gerente del Proyecto
51	AY	Evaluación equipo de evaluadores.	Análisis de los informes realizados por el equipo de mejora continua de acuerdo a los indicadores y parámetros establecidos por la propuesta.	Gerente del Proyecto
52	AZ	Recibir informes de evaluaciones.	Preparación de informes con las observaciones respectivas de los procedimientos y métodos.	Gerente Administrativo
53	BA	Revisión y retroalimentación de informes.	Recepción de informes de parte del equipo y solicitud de mejoras en ellos para ser presentados posteriormente cuando cumpla con todos los requisitos establecidos por la propuesta.	Gerente Administrativo
54	BB	Aprobación de alta dirección.	Obtener el aval de la alta dirección para iniciar el proceso de absorción del modelo y su validación.	Gerente del Proyecto

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos**

Cuadro 75 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS DE GESTIÓN

CÓDIGO	TIEMPO(DÍAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
AP	3	3	\$ 210.00	Papelería. Reunión de personas (honorarios) Viáticos.	\$15 \$120 \$75
AQ	2	2	\$ 300.00	Reunión supervisores (honorarios) Contactar personal Viáticos.	\$200 \$20 \$80
AR	1	1	\$ 20.00	Recepcionista (honorarios). Papelería.	\$10 \$10
AS	3	3	\$ 160.00	Documentación. Viáticos.	\$100 \$60
AT	4	4	\$ 160.00	Viáticos.	\$160
AU	5	2	\$ 45.00	Papeleo Viáticos.	\$15 \$30
AV	4	2	\$ 60.00	Contactar personal Viáticos.	\$20 \$40
AW	1	1	\$ 135.00	Equipo de informática (honorarios) Documentación Viáticos.	\$75 \$30 \$30
AX	1	2	\$ 570.00	Viáticos Documentos y papelería.	\$350 \$220
AY	15	2	\$ 700.00	Viáticos Documentación y papelería.	\$300 \$400
AZ	1	1	\$ 60.00	Recepcionista (honorarios) Documentación	\$25 \$ 35
BA	3	2	\$ 150.00	Viáticos Documentación	\$50 \$100
BB	1	5	\$ 825.00	Alta gerencia (honorarios) Viáticos	\$550 \$275
TOTAL			\$3,395.00		\$3,395.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Paquete de Trabajo: Evaluar requisitos técnicos

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
4.2	Requisitos técnicos

➤ **Descripción.**

El presente paquete de trabajo presenta las actividades necesarias para poder tener la autorización de la Dirección u persona encargada y con poder de decisión en aprobar el cumplimiento de todos los requerimientos técnicos para su posterior legalización interna de toda la propuesta.

➤ **Políticas.**

- Todo personal incluido en los requisitos técnicos será responsable de documentar los avances e inconvenientes generados para elaborar los informes pertinentes.
- El tiempo deberá cumplirse como ha sido estipulado en cada actividad según lo considerado en el programa de actividades.

➤ **Estrategias.**

- Se asignará cada actividad al personal más competente para garantizar el cumplimiento del objetivo.
- El gerente de proyecto designará a responsables de supervisar las actividades a realizar y deberá de constatarlo personalmente cuando considere oportuno.

➤ **Actividades**

Cuadro 76 ACTIVIDADES DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS TÉCNICOS

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
55	BC	Establecer alcance y objetivos de la evaluación interna.	Determinar que se pretende lograr y alcanzar con la evaluación (verificación) interna.	Gerente del Proyecto
56	BD	Evaluación del equipo verificador interno.	Verificar que las áreas funcionales cumplan con los requisitos de las instalaciones.	Gerente del Proyecto
57	BE	Elaboración de informes.	Levantamiento de informes con las observaciones realizadas.	Gerente del Proyecto
58	BF	Registro de informes	Los informes deben de quedar registrados o archivados en la empresa.	Gerente del Proyecto

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

➤ **Matriz de asignación de recursos.**

Cuadro 77 ASIGNACIÓN DE COSTOS DEL PAQUETE DE TRABAJO: EVALUAR REQUISITOS TÉCNICOS

CÓDIGO	TIEMPO (DIAS)	RRHH	COSTO		
			MONTO	DESCRIPCIÓN	
BC	1	2	\$ 750.00	Evaluar las instalaciones (honorarios) Viáticos Documentación y papelería	\$500 \$200 \$50
BD	15	2	\$700.00	Viáticos Documentación y papelería.	\$300 \$400
BE	1	2	\$ 170.00	Personal de revisión (honorarios) Viáticos Documentación	\$50 \$20 \$100
BF	1	2	\$ 170.00	Personal de revisión (honorarios) Viáticos Documentación	\$50 \$20 \$100
TOTAL			\$1,790.00		\$1,790.00

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Resumen de los costos involucrados en cada una de las etapas definidas anteriormente el proceso de ejecución del proyecto.

Cuadro 78 RESUMEN DE COSTOS POR PAQUETE DE TRABAJO.

PAQUETES DE TRABAJO	COSTO DIRECTO
PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD	\$1,076.40
DOCUMENTACIÓN DEL SGC	\$638.10
HARDWARES	\$1,630.00
SOFTWARES	\$1,255.00
GENERACIÓN DE EQUIPOS	\$400.00
PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES	\$1,890.00
REQUISITOS DE GESTIÓN	\$3,395.00
REQUISITOS TÉCNICOS	\$1,790.00
TOTAL DEL ADP	\$12,074.50

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

C. RED GLOBAL

Cuadro 79 PRECEDENCIAS DE LA RED GLOBAL.

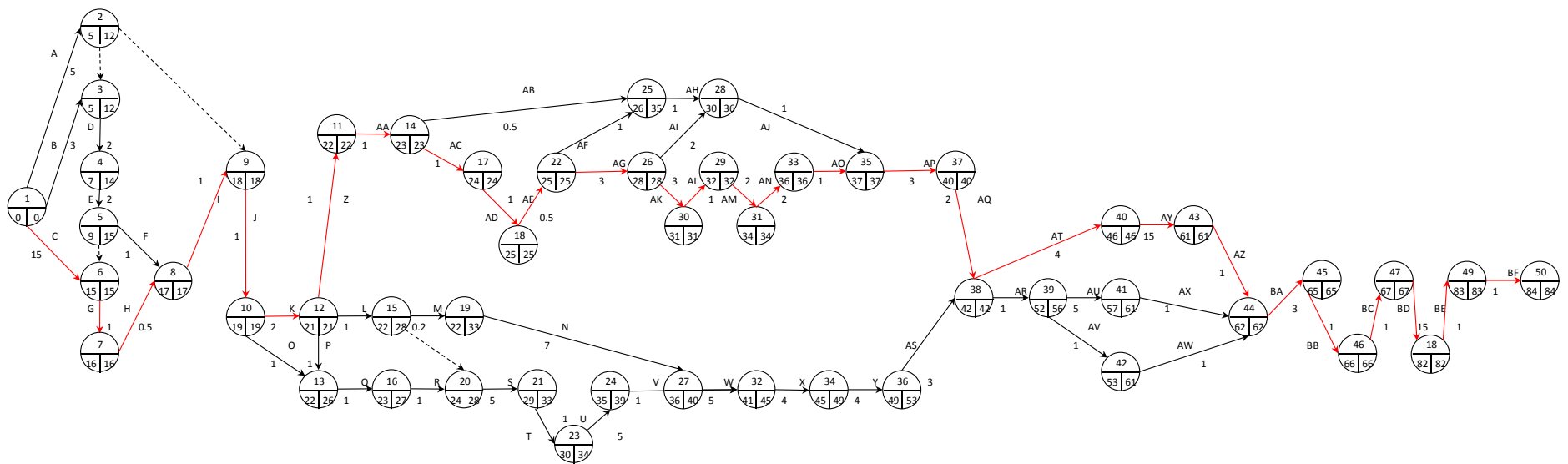
Paquetes	RC	N°	CÓD.	Precedencia	Precedencia	Duración (Días)
PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD		1	A	-	-	5
		2	B	-	-	3
	x	3	C	-	-	15
		4	D	A, B	1,2	2
		5	E	D	4	1.5
		6	F	E	5	1
	x	7	G	C,E	3,5	1
	x	8	H	G	7	0.5
	x	9	I	F,H	6,8	1
	x	10	J	A, I	1, 9	1
DOCUMENTACIÓN DEL SGC	x	11	K	I	9	2
		12	L	K	11	1
		13	M	L	12	0.2
		14	N	M	13	7
		15	O	J	10	1
		16	P	K	11	1
		17	Q	O,P	15,16	1
HARDWARES		18	R	Q	17	1
		19	S	R	18	5
		20	T	S, L	19,12	1
		21	U	T	20	5
SOFTWARES		22	V	U	21	1
		23	W	N, V	14,22	5
		24	X	W	23	4
		25	Y	X	24	4
GENERACIÓN DE EQUIPOS	x	26	Z	K	25	1
	x	27	AA	Z	26	1
		28	AB	AA	27	0.5
	x	29	AC	AA	27	1
	x	30	AD	AC	29	1
	x	31	AE	AD	30	0.5

PREPARAR LINEAMIENTOS PARA EVALUADORES		32	AF	AE	31	1
	x	33	AG	AE	31	3
		34	AH	AB,AF	28,32	1
		35	AI	AH	34	2
		36	AJ	AH,AI	34,35	1
	x	37	AK	AG	33	3
	x	38	AL	AK	37	1
	x	39	AM	AL	38	2
	x	40	AN	AM	39	2
	x	41	AO	AN	40	1
REQUISITOS DE GESTIÓN	x	42	AP	AJ, AO	36,41	3
	x	43	AQ	AP	42	2
		44	AR	AQ	43	1
		45	AS	Y	25	3
	x	46	AT	AQ	43	4
		47	AU	AS, AR	45,44	5
		48	AV	AS, AR	45,44	4
		49	AW	AV	48	1
		50	AX	AU	47	1
	x	51	AY	AT	46	15
	x	52	AZ	AY	51	1
	x	53	BA	AZ	52	3
	x	54	BB	BA	53	1
REQUISITOS TÉCNICOS	x	55	BC	BB	54	1
	x	56	BD	BC	55	15
	x	57	BE	BD	56	1
	x	58	BF	BE	57	1

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

DIAGRAMA DE RED DEL PROYECTO.

Ilustración 75 DIAGRAMA DE RED DEL PROYECTO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

XVII. ORGANIZACIÓN

Prever la organización para la ejecución es necesario desde el momento en que se formula el estudio, en atención a que implica un costo, mismo que deberá estar contenido en los renglones de inversión diferida.

La organización para la administración del proyecto consiste en conformar un equipo de trabajo que se encargará de implementar el proyecto; sus funciones terminarán cuando la empresa inicie sus operaciones. Frecuentemente es temporal, utiliza especialistas de diferentes áreas, y es encabezado por un gerente de proyecto, quien coordinara las actividades y controlara la programación y costos.

Establecer la estructura organizacional, permite determinar, ordenar y tener mayor control de las jerarquías necesarias y agrupación de actividades a ejecutarse durante el proyecto, a través de las líneas de comunicación y coordinación de funciones determinadas que buscan simplificar las actividades y garantizar el logro de los objetivos establecidos.

A. Evaluación del tipo de organización

Para determinar el tipo de estructura organizativa mejor adaptable al proyecto, se hará uso de una matriz evaluativa, compuesta de criterios que evalúan el nivel de cumplimiento de los mismos permitiendo así establecer el diseño organizativo:

Cuadro 80 CRITERIOS RELATIVOS A LA DECISIÓN SOBRE EL DISEÑO ORGANIZATIVO

CRITERIO	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN		
	FUNCIONAL	MATRICIAL	POR PROYECTOS
Incertidumbre	Baja	Alta	Alta a casi total
Tecnología	Común	Compleja	Nueva
Complejidad	Baja	Mediana	Alta a casi total
Duración	Corta	Mediana	Prolongada
Dimensión	Pequeña	Mediana	Mediana
Importancia	Baja	Mediana	Mediana
Cliente	Varios	Mediana	Único
Diferenciación	Poca	Alta	Mediana
Interdependencia en proyecto	Baja	Mediana	Alta
Carácter crítico de los recursos	Depende	Depende	Depende

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1. Ventajas y desventajas de organizaciones a evaluar

Cuadro 81 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	
Máxima flexibilidad en el empleo de los recursos humanos.	El cliente no es el foco de las actividades e interés: el trabajo funcional se considera más importante que el proyecto.
Los especialistas de una misma área funcional pueden ser empleados en distintos proyectos.	No está orientada al problema, sino a las actividades particulares del área funcional.
Amplia base técnica dentro del área funcional para solución de problemas y creatividad.	Ambigüedad en la asignación de responsabilidades, lo que dificulta la coordinación y aumenta el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.
Mejor continuidad tecnológica cuando algunos especialistas abandonan la organización.	La motivación del personal asignado al proyecto tiende a ser baja.
Permite el normal crecimiento y desarrollo profesional de las personas cuya especialización está en el área funcional.	Dificulta el manejo integral del proyecto.
ORGANIZACIÓN POR PROYECTO	
El administrador del proyecto tiene total responsabilidad y un mayor grado de autoridad sobre el proyecto.	Varios proyectos simultáneos implican un aumento considerable de recursos (básicos y especializados).
Se acortan las líneas de comunicación, mejorando la coordinación y tiempo de respuesta al cliente.	Necesidad de asegurar la disponibilidad de recursos críticos, incrementa los costes.
Proyectos repetitivos aumentan la eficiencia y capacidades de los especialistas.	Difícil acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales cuando se requieren soluciones que escapen al conocimiento de los especialistas.
Mayor nivel de compromiso y motivación.	Tendencias a no respetar los procedimientos y políticas generales de la organización.
Existe unidad de mando (un solo jefe).	Tendencia a una fuerte división entre el equipo del proyecto y el resto de la organización.
Es simple y flexible, lo que facilita su comprensión e implementación.	Incertidumbre respecto al futuro de las personas una vez terminado el proyecto.
Mejora la dirección integrada del proyecto.	
ORGANIZACIÓN MATRICIAL	
El proyecto es el punto de énfasis, compartiendo esta virtud con la organización por proyectos.	El balance de poder entre el administrador del proyecto y los jefes funcionales es delicado.
Existe un razonable acceso a la base tecnológica de las áreas funcionales y se reduce la duplicación de recursos.	El equilibrio de recursos asignados a cada proyecto puede generar roces entre los administradores de proyectos.
Se genera menos ansiedad respecto al futuro.	Compartir responsabilidades es complejo, para superar esta desventaja, el administrador del proyecto decide "qué" y "cuándo", mientras que los jefes funcionales deciden "quién" y "cómo".
La respuesta a los clientes y flexibilidad es casi tan rápida como en la organización por proyectos.	La administración matricial viola el principio de unidad de mando, pudiendo generar confusión y desorden.
Mayor consistencia con los procedimientos y políticas de la organización.	
Cuando existen varios proyectos se logra un mejor balance de recursos a nivel de la organización.	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Descripción de los criterios

Cuadro 82 DESCRIPCIÓN DE LOS CRITERIOS.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Incertidumbre	Se cuenta con una incertidumbre baja ya que al efectuar el análisis de planeación del proyecto esta será de 84 días, equivalente a 2.8 meses aproximadamente.
Tecnología	Los instrumentos y procedimientos a emplearse para la realización del proyecto, están al alcance debido a que las actividades a desarrollarse no son tan complejas que requieran de alta tecnología haciendo que se tenga una favorable disponibilidad del recurso económico a utilizarse.
Complejidad	El proyecto cuenta con la disponibilidad de existencia de los recursos materiales y equipo complementario a requerir en el proyecto.
Duración	La duración planeada para el proyecto es 84 días, lo cual se considera una duración corta por ser menor a un año.
Dimensión	El monto estimado a invertir para la implementación del proyecto es de \$12,074.50, considerado como una inversión alta a realizar. Para la institución el proyecto representa destinar gran parte de sus esfuerzos en la ejecución de este por ser de una magnitud de impacto grande en los resultados de país.
Importancia	El desarrollo del proyecto generara mayores y mejores ofertas de productos a todas las personas, a través de la mejora competitiva que tendrán las empresas al ser parte del modelo para fortalecer las PYMES, que se sientan representadas por los productos, beneficiará no solo al personal de la institución sino a la empresas instituciones de apoyo.
Cliente	Empresas a nivel nacional que estén tipificadas como Pequeñas y Medianas Empresas y que tengan una base legal de respaldo, así como las instituciones con dependencias a alguno de los principios.
Diferenciación	El proyecto busca lograr un nivel aceptable de Calidad y lograr una eficiencia alta en los diferentes procesos de las empresas y así poder beneficiar en su mayoría a todas las personas que compren dichos productos o servicios y estos puedan sentirse representados por dicha marca y calidad.
Interdependencia en el grupo del proyecto	Las interrelaciones entre el equipo del proyecto son medias ya que por no contar con la contratación alta de personal no se recurre a mantener niveles altos de coordinación sino únicamente en las actividades críticas del proyecto.
Carácter crítico de los recursos	Únicamente se contara con la contratación del grupo administrador

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Nivel de cumplimiento de criterio y puntaje

Los criterios anteriormente presentados en la matriz, son descritos y adecuados a la situación del proyecto en estudio, a través del uso de la técnica de evaluación por puntos se establecerán las características de la organización de acuerdo a la puntuación de cada criterio, de la siguiente manera:

Cuadro 83 NIVELES DE CUMPLIMIENTO.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Bajo	Nivel poco adaptable al tipo de administración necesaria.	De 1 a 3
Medio	Si el tipo de organización no influye, si se adapta o no al tipo de administración.	De 4 a 6
Alto	Organización adecuada al tipo de administración necesaria.	De 7 a 10

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Evaluación de criterios

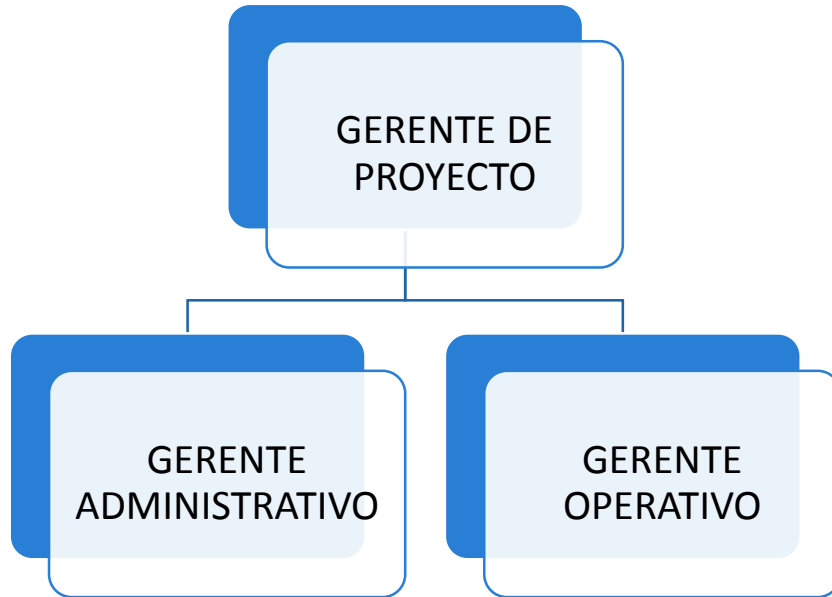
Cuadro 84 EVALUACIÓN DE CRITERIO.

CRITERIO	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN		
	FUNCIONAL	MATRICIAL	POR PROYECTOS
Incertidumbre	7	2	1
Tecnología	7	5	1
Complejidad	4	7	1
Duración	10	1	1
Dimensión	2	5	8
Importancia	3	6	8
Cliente	8	4	1
Diferenciación	2	8	7
Interdependencia en proyecto	7	5	8
Carácter crítico de los recursos	8	3	3
TOTAL	58	46	39

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

c) Organización funcional

Ilustración 76 TIPO DE ORGANIZACIÓN PARA EL PROYECTO.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuadro 85 FUNCIONES DE LOS CARGOS.

CARGO	FUNCIÓN
GERENTE DEL PROYECTO	Es la máxima autoridad en la ejecución del proyecto, responsable de garantizar el apropiado funcionamiento del equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados, coordina a través del proceso administrativo la gestión de cada una de las partes desglosadas del proyecto apoyándose del Gerente Administrativo y el Gerente Operativo, les asigna responsabilidades de completar tareas o de reportar sobre el resultado de las actividades desarrolladas bajo la planificación y programación establecida. Es importante aclarar que su responsabilidad estará ligada al seguimiento y cumplimiento de los objetivos comprendidos en cada uno de los entregables.
GERENTE ADMINISTRATIVO	Es el responsable del área administrativa del proyecto, referida al manejo de Recurso Humano y operación, al mismo tiempo tendrá a su cargo las tareas de autorización de desembolso de efectivo comprendido en el presupuesto para la implementación y ejecución del proyecto, así como de la supervisión de los requisitos de gestión requeridos en la prueba piloto.
GERENTE OPERATIVO	Es el responsable del área técnica del proyecto, referido a la supervisión del paquete de trabajo nombrado como requisitos técnicos requeridos, del entregable de nombre prueba piloto.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Liderazgo

Para definir el tipo de liderazgo que presentara el proyecto, se analizara una serie de criterios adicionales a la clasificación más destacada que permitirán establecer la clasificación del líder.

Existen dos tipos de comportamientos que puede emplear el liderazgo:

Comportamiento directivo:

- Define las funciones y tareas de los subordinados de manera concreta.
- Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas, conduciendo toda la acción.
- Controla los resultados supervisando que se haya realizado de la manera apropiada.

Comportamiento de apoyo:

- Se centra en el desarrollo del grupo o la persona.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones y la iniciativa.
- Da cohesión y motiva al grupo, actuando como facilitador.

El uso de ellos puede ser en mayor o menor medida, dando como resultado cuatro estilos diferentes de liderazgo dependiendo de la proporción de cada uno.

- **Estilo control:** Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión:** Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconocimiento de avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento:** Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toman conjuntamente con los colaboradores, refuerza y apoya el trabajo de sus compañeros.
- **Estilo delegación:** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores sin una involucración decidida.

DECISIÓN: Se adopta el estilo de asesoramiento debido a la naturaleza del proyecto, ya que este implica en gran medida trabajo en equipo y continua comunicación de las actividades a ejecutar, contar con el personal capacitado o especializado en cada uno de los paquetes para las actividades que van a realizarse para que estos tomen algunas decisiones siempre y cuando el Gerente del paquete esté de acuerdo, los Gerentes administrativo y operativo tienen la oportunidad de tomar sus propias decisiones siempre que se haya hablado con el gerente del proyecto y este a su vez tendrá influencia principalmente en el área de prueba piloto,

 **CRITERIO:** Desarrollo del equipo de trabajo.

Cada estilo de liderazgo se adapta de manera apropiada a un nivel distinto de desarrollo del equipo de trabajo:

Cuadro 86 RELACIÓN ENTRE EL PODER, DESARROLLO Y ESTILO DE LIDERAZGO.

Relación entre el poder, el desarrollo y el Estilo de Liderazgo				
NIVEL DE DESARROLLO	D4 Desarrollo Alto	D3 Desarrollo Moderado Alto	D2 Desarrollo Moderado Bajo	D1 Desarrollo Bajo
ESTILO DEL LÍDER	E4 Delegar	E3 Involucrar	E2 Instruir	E1 Dirigir
BASE DE PODER	7 Capacidad	5 Referencia	3 Recompensa	1 Coerción
		6 Información	4 Legitimidad	2 Relación
FUENTE DE PODER	Poder Personal		Poder de Posición	



DECISIÓN: El proyecto considera un **Nivel de desarrollo 3, D3** según tabla, caracterizado por un líder asesor que concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, entrenando y provocando un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Consiguiendo una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

El proyecto es asociado a este nivel de desarrollo ya que la ejecución de las actividades dirigidas bajo la responsabilidad asignada a los Gerente administrativo y Operativo requieren la continua participación del Gerente del proyecto, ya que por poseer una alta experiencia en el campo de administración, este se vuelve en un excelente consultado y guía para sus subalternos, todo proceso de este tipo no es logrado sino a través de la continua participación de sus miembros que proporcionan herramientas de mejora en el proceso.

a) Conclusión

De las características antes mencionadas, se concluye que el proyecto necesitará principalmente un tipo de Liderazgo Participativo, este se logra encontrar en el Liderazgo Democrático en el cual el gerente del proyecto tomará en cuenta las opiniones y sugerencias de sus subalternos para llegar a un consenso en algunas decisiones.

El liderazgo, considera una adecuada combinación de diferentes elementos, los cuales dan los mejores resultado a la hora de liderar cualquier tipo de actividad o conjunto de estas esto debido a que se está altamente ligado a las características de la situación del proyecto, no existe el uso de un estricto modelo o estilo de liderazgo como el único correcto o el más correcto este puede ser adaptado a la situación que se presente.

A continuación en base a las características que más se destacan que debe tener el gerente del proyecto para la elección del tipo de líder que debe poseer en el proyecto se tiene:

“Las características seleccionadas con una **X** en la tabla siguiente son las características propias del proyecto, debido a que la mayoría de características se asemeja más al líder democrático, el tipo de liderazgo a aplicar en el presente proyecto será el **democrático.**”

Cuadro 87 CARACTERÍSTICAS POR CADA TIPO DE LÍDER

CARACTERÍSTICAS	LIBERAL	DEMOCRÁTICO	AUTOCRÁTICO
Participación grupal en la toma de decisiones	Libre <input type="checkbox"/>	Alta <input checked="" type="checkbox"/>	Nula <input type="checkbox"/>
Experiencia del equipo de trabajo	Mucha experiencia <input type="checkbox"/>	Experiencia normal <input checked="" type="checkbox"/>	Poca experiencia <input type="checkbox"/>
Tipo de trabajo	Rutinario <input type="checkbox"/>	Creativo <input checked="" type="checkbox"/>	Nuevo <input type="checkbox"/>
Ambiente de la Organización	Aventurero <input type="checkbox"/>	Estable <input checked="" type="checkbox"/>	Conservativo <input type="checkbox"/>
Personalidad del gerente del proyecto	Despreocupado <input type="checkbox"/>	Carismático <input checked="" type="checkbox"/>	Impositivo <input type="checkbox"/>
Comunicación con el equipo de trabajo	Comunicación escasa <input type="checkbox"/>	Comunicación fluida <input checked="" type="checkbox"/>	No hay comunicación <input type="checkbox"/>
Duración	Normal <input type="checkbox"/>	Larga <input type="checkbox"/>	Corta <input checked="" type="checkbox"/>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) Justificación del estilo

El ciclo del sistema de liderazgo a ejecutarse en el proyecto se resume en el siguiente diagrama:

Ilustración 77 CICLO DEL LIDERAZGO.



Ventajas del modelo adoptado:

- Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.
- Confianza en la capacidad y buen juicio del grupo.
- Asignación claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.
- Crea un fuerte sentido de solidaridad.
- Toma decisiones compartidas.

El líder identifica las necesidades y da respuesta a ella, toma la responsabilidad de dirigir a través de la ejecución de planes plasmados en la planificación, programa y evalúa el uso a requerir de los recursos en cada una de las actividades necesarias para lograr el objetivo del proyecto, motiva a su equipo de trabajo y a los involucrados a alcanzar el objetivo final comparte ideas y solicita la participación de ellos, sabe enfrentar los errores u obstáculos que se pueden presentar en el desarrollo, continuamente busca la mejora de los proceso.

“La personalidad y actitud del líder es un factor clave impulsador para el éxito del proyecto.”

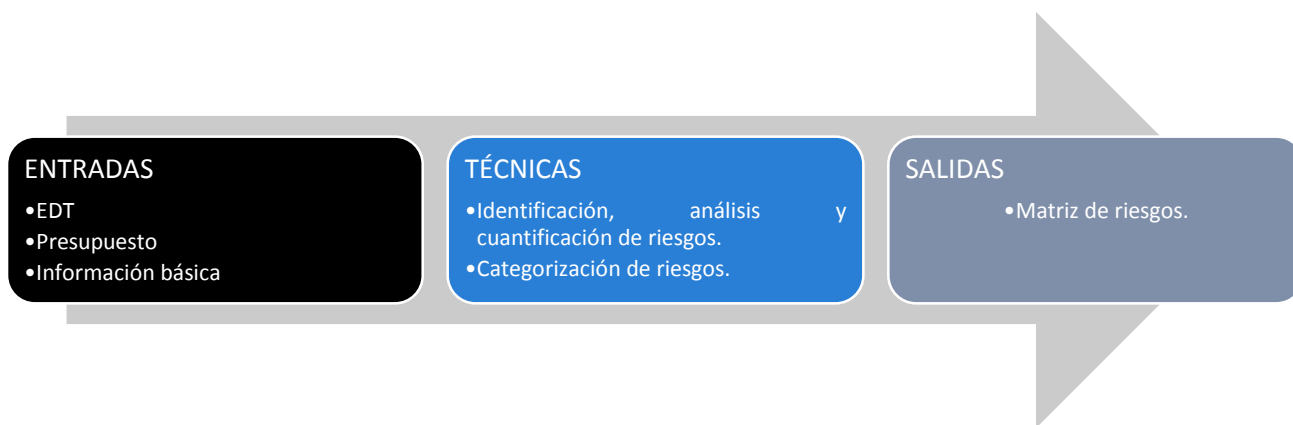
XVIII. RIESGOS

A. Generalidades

La gestión de los riesgos es una parte integral de la dirección del proyecto, siendo un elemento clave en el proceso de toma de decisiones. Cualquier empresa que vaya a comenzar un nuevo proyecto se enfrenta al reto de invertir dinero en personal, equipamiento e instalaciones, formación, suministros y gastos financieros. El mejor modo de evitar el fracaso del proyecto, que en ocasiones puede llegar a originar la ruina de la organización, es la utilización de ciertas herramientas que permiten gestionar los riesgos.

Básicamente el proceso a seguir en la gestión de riesgos parte de las entradas provenientes del proceso de planificación, como la EDT, Programación. Presupuesto, Matriz de involucrados e Información básica del proyecto, con las que se desarrolla la identificación, análisis, cuantificación y categorización de los riesgos obteniendo como producto la matriz de riesgos, como se muestra en el gráfico siguiente:

Ilustración 78 CUANTIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE LOS RIESGOS.



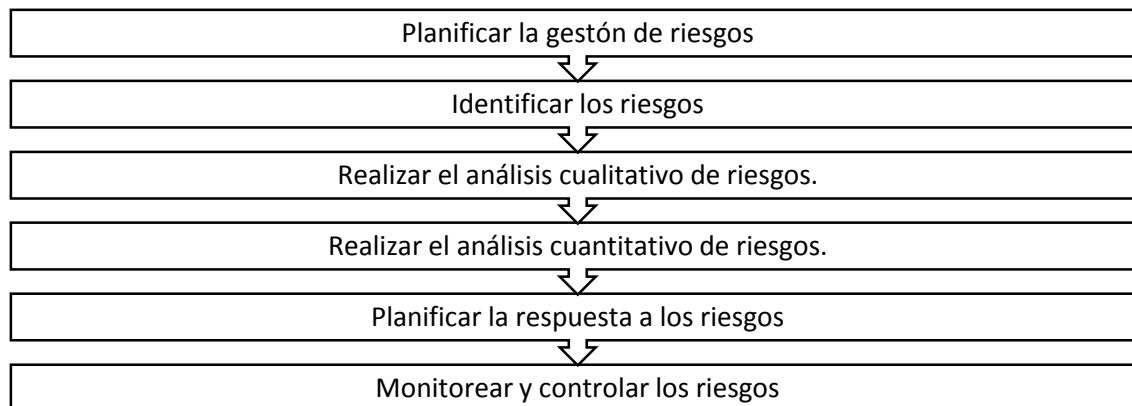
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

Son los medios a través de los cuales la incertidumbre se maneja de forma sistemática para aumentar la probabilidad de lograr los objetivos del proyecto.

La gestión de riesgos lleva a cabo el desarrollo de los siguientes pasos:

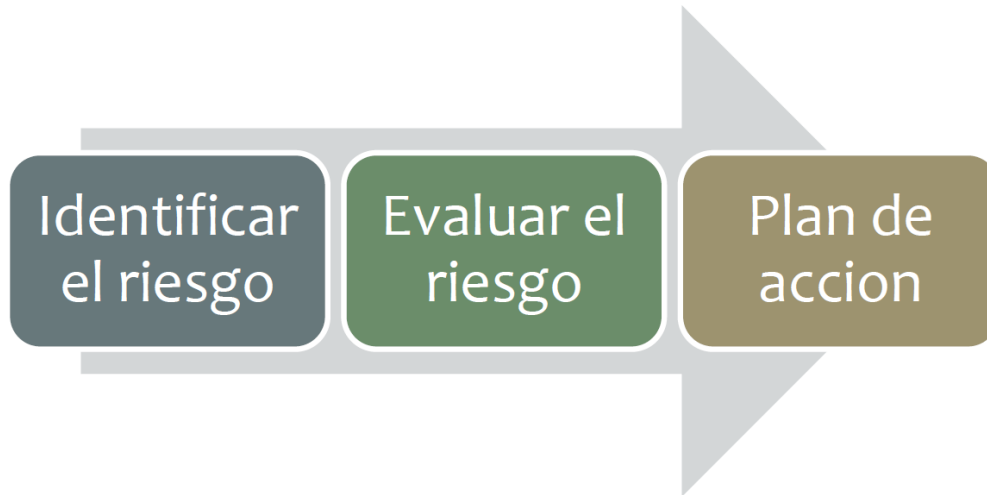
Ilustración 79 PASOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1. **Planificar gestión de riesgos:** Consiste en establecer las reglas como se gestionaran los riesgos, como se identificaran, calificaran, cuantificar y cuáles son las respuestas a preparar y seguimiento y control.

Ilustración 80 FASES DE LA PLANIFICACIÓN DE RIESGOS.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. **Identificar riesgos:** Usando la EDT y programación se identificara que eventos se podrían presentarse y afectar a los objetivos del proyecto principalmente al alcance a la duración y costo.

Identificar en que aspectos de la línea base del proyecto afecta (Tiempo, calidad, alcance, costo, RRHH).

Para identificar los riesgos que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto vamos a considerar aspectos que son de mucha relevancia:

- Entregables del proyecto:
 1. Implementación
 2. Capacitación a involucrados
 3. Personal externo
 4. Prueba piloto
 - Inversión del proyecto: \$42,977.66
 - Duración del proyecto en tiempo normal:84 días
3. **Análisis de riesgos:** Una vez identificados los riesgos se procede a calificarlos, estableciendo prioridades de atención, para ello el análisis es efectuado de la siguiente manera:

- a. **Análisis Cualitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
 - b. **Análisis Cuantitativo de Riesgos:** Es el proceso que consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
4. **Planificar respuesta de riesgos:** También conocido como Plan de contingencia, proceso por el cual se desarrollan opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
5. **Control y monitoreo:** Proceso por el cual se implementan planes de respuesta a los riesgos, se rastrean los riesgos identificados, se monitorean los riesgos residuales, se identifican nuevos riesgos y se evalúa la efectividad del proceso contra riesgos a través del proyecto.

B. APLICACIÓN METODOLÓGICA

1. Planificación de la gestión de riesgos

Cuadro 88 MATRIZ DE RESULTADOS.

MATRIZ DE RESULTADOS				
Objetivo del proyecto				
Gestionar las actividades necesarias para la implementación en la división administrativa de la oficina administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad (ES CALIDAD) ubicada en San Salvador, bajo el Modelo de Sistema de Gestión propuesto, para el mejoramiento del desempeño de dicha división.				
Indicadores de resultado		Línea base		Meta
Índice de situación	Índice de puntualidad de trabajo	Duración	84 días	Lograr la implementación eficaz del Modelo de Sistema de Gestión de la división administrativa, en un periodo de 3 meses.
Índice de situación acumulada	Índice de utilización del \$	Monto	\$42,977.66	
Índice de ejecución del periodo de tiempo	Índice de aprobación en capacitación	Alcance		
Índice del desempeño del cronograma	Índice de resultados			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

ENTREGABLE	LÍNEA BASE		META
	Fecha de inicio.	Fecha de fin.	
Gestión administrativa			
Asegurar una buena gestión así como la correcta documentación del Modelo de Sistema de Gestión.			Proyecto cumplido con los requerimientos de gestión y técnicos establecidos por la propuesta, en un periodo de 31.7 días.
GESTIÓN TÉCNICA	Fecha de inicio.	Fecha de fin.	
Asegurar el completo funcionamiento del SIA y las computadoras para la evaluación de las PYMES.			La instalación de y puesta en marcha de las computadoras y el sistema será en un periodo de 26 días.
Gestión operativa	Fecha de inicio.	Fecha de fin.	
Asegurar que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos y garantizar que los procesos para la evaluación sean eficaces y eficientes a través del establecimiento de lineamientos para el personal competente (equipo evaluador) que vele por la aplicación y mejora del cumplimiento continuo de los lineamientos de la propuesta			Formación concluida de equipo evaluador capacitado en base a lineamientos de la propuesta, en un periodo de 16.5 días.
Prueba piloto	Fecha de inicio.	Fecha de fin.	
Realizar los procedimientos y elaboración de toda la documentación exigida por el Modelo de Sistema de Gestión propuesto para obtener el respaldo de la misma en la división, estableciendo de esta manera los lineamientos necesarios para la ejecución y administración del proyecto.			Proyecto concluido con el 100% de los requerimientos exigidos por el Modelo propuesto, en un período no mayor a 47 días.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

2. Identificación de riesgos

a) Categoría de riesgo

Establecer una categoría de riesgos servirá para organizar y tener mejor entendimiento de los riesgos en el proyecto. Esta clasificación agrupa los riesgos en categorías jerarquizadas y relacionadas entre sí.

- **REQUISITOS EXTERNOS (RE):** Atribuido a situaciones del entorno y que se encuentran fuera del alcance de control del proyecto.
- **RIESGOS TÉCNICOS (RT):** Categoría de riesgo atribuida a situaciones relacionadas a la parte operativa y gestión administrativa.
- **RIESGOS ORGANIZACIONALES (RO):** Situaciones referidas al proyecto y la división, los cuales suelen ser controlables por el equipo del proyecto.

Las categorías de riesgos principales han considerado únicamente las actividades críticas del proyecto, estas son representadas en la Estructura Desglosada de Riesgos se describen en la figura:

Cuadro 89 ACTIVIDADES CRÍTICAS QUE PUEDEN RETRASAR EL PROYECTO

Nº	CÓDIGO	ACTIVIDAD	DÍAS	RC
1	C	Evaluar y seleccionar la mejor oferta de consultoría.	15	x
2	G	Ejecución de la reunión, determinación de quienes serán los miembros que conformaran el equipo de la División	1	x
3	H	Convocar a una reunión informativa a los miembros seleccionados	0.5	x
4	I	Ejecución de reunión informativa a los miembros seleccionados	1	x
5	J	Presentar la definición de los cargos y firmar acta de constitución.	1	x
6	K	Reproducción de la documentación del SG	2	x
7	Z	Elaboración y distribución de memorándums.	1	x
8	AA	Reunión del grupo	1	x
9	AC	Convocatoria de participación a los profesionales en la conformación del equipo evaluador.	1	x
10	AD	Conformación del equipo evaluador	1	x
11	AE	Nombramiento oficial del equipo evaluador.	0.5	x
12	AG	Preparación de la primera capacitación: <i>Características del evaluador y generalidades de las evaluaciones a realizar</i>	3	x
13	AK	Preparación de la segunda capacitación: <i>Evaluación de las empresas a través de las exigencias establecidas por la Guía de Autoevaluación.</i>	3	x
14	AL	Realización de la capacitación.	1	x
15	AM	Evaluación de resultados.	2	x
16	AN	Recibir informe final	2	x
17	AO	Entrega de diploma de evaluador.	1	x
18	AP	Establecimiento de supervisores.	3	x
19	AQ	Establecer jornadas de supervisión.	2	x
20	AT	Equipo de mejora continua	4	x
21	AY	Evaluación equipo de evaluadores.	15	x
22	AZ	Recibir informes de evaluaciones.	1	x
23	BA	Revisión y retroalimentación de informes.	3	x
24	BB	Aprobación de alta dirección.	1	x
25	BC	Establecer alcance y objetivos de la evaluación interna.	1	x

26	BD	Evaluación del equipo verificador interno.	15	x
27	BE	Elaboración de informes.	1	x
28	BF	Registro de informes	1	x

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Ilustración 81 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DE RIESGO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuadro 90 CARACTERIZACIÓN DE LOS RIESGOS

SUBCATEGORÍA/DESCRIPCIÓN	CÓDIGO RIESGO	DESCRIPCIÓN
CATEGORÍA DE RIESGO: RIESGOS EXTERNOS		
Sub contratistas y proveedores: Riesgos fuera del control del proyecto atribuido a las empresas contratadas por servicios de: Recepción, impresión, publicidad, consultoría.	RE01	Local no disponible.
	RE02	Capacitación en temporada festiva.
	RE03	Dificultad de traslado al local.
	RE04	No disponibilidad de recursos en el local.
	RE05	No distribución del material didáctico.
	RE06	Ausencia del capacitador.
	RE07	No entrega de diplomas.
	RE08	Publicación con datos incorrectos.
Regulatorio: Riesgos de índole legal	RE09	Desacuerdo en contrato laboral.
Condiciones climáticas: Riesgos atribuidos a condiciones climáticas(Temporal lluvioso)	RE10	Realización de taller en temporal lluvioso sin alerta
	RE11	Realización de taller en temporal lluvioso con alerta roja.
CATEGORÍA DE RIESGO: RIESGOS TÉCNICOS		
Requisitos: Riesgos referidos a requisitos establecidos por el Modelo.	RT01	Incumplimiento de entrega de informes.
	RT02	Incumplimientos de procedimientos.
	RT03	Incumplimiento de agenda.
Rendimiento y fiabilidad: Riesgos atribuidos al rendimiento operativo administrativo dentro del proyecto.	RT04	Falta de concordancia de resultados.
	RT05	Omisión de puntos en contacto.
	RT06	Formas deficientes de registro.
	RT07	Puestos de trabajo deficientes.

Calidad: Riesgos referidos a las condiciones aptas para iniciar labores.	RT08	Puestos de trabajo no óptimos.
	RT09	Puestos de trabajo causantes de fatiga.
CATEGORÍA DE RIESGO: RIESGOS ORGANIZACIONALES		
Recursos: Riesgos referidos al recurso humano y su interés en la buena ejecución.	RO01	Desinterés de gerencia.
	RO02	Desinterés de empleados.
	RO03	Deficiente información.
Control: Riesgo atribuido a ausencia de control en: Toma de decisiones, incumplimientos de entregas o inadecuado uso de medios	RO07	Conflicto en la toma de decisiones.
	RO08	Mala estructura de evaluación.
	RO09	Incumplimiento de entrega de informes.
	RO10	Incumplimiento jornadas de revisión.
División del trabajo: Riesgo atribuido a la no recepción de solicitudes y desarrollo de capacitaciones, por ausencia del encargado o falta de parte del capacitar.	RO11	Incumplimiento en recepción de solicitudes.
	RO12	Incumplimiento en tiempo de desarrollo de capacitaciones.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

b) REGISTRO DE RIESGOS

Cuadro 91 DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGO

Código	Paquete	Causa	Descripción del riesgo
RE01	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Local no disponible	Si el local a requerir para el desarrollo de las capacitaciones y/o talleres no se encuentra disponible puede reprogramarse la actividad.
RE02	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Capacitación en temporada festiva	Si las capacitaciones y/o talleres son efectuadas en temporadas festivas puede no haber disponibilidad de fechas para el evento afectando ello la programación del proyecto.
RE03	Generación de equipos.	Dificultad de traslado al local	Si el local de realización de los talleres, no se encuentra en una zona estratégica de ubicación puede crear dificultad de traslado

	Preparar lineamientos para evaluadores.		al evento produciendo posible inasistencia de los empleados.
RE04	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	No disponibilidad de recursos en el local	Si durante la realización del evento ocurren imprevisto como: fallo de energía eléctrica, falta o fallo de laptop, cañón, audio y pantalla reflectora u otros que dificulten o imposibiliten la capacitación y/o taller puede darse retrasos o suspensión del evento llevando a una reprogramación.
RE05	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	No distribución del material didáctico	Si por motivos de problemas de impresión o coordinación no se distribuye el material didáctico a usar puede dificultar el desarrollo del taller o capacitación, así como producir desinterés o poca participación por parte de los asistentes.
RE06	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Ausencia del capacitador	Si el capacitador sufre un accidente o padecimiento de enfermedad que lo incapacite en último momento a la realización de las capacitaciones, puede suspenderse y reprogramarse la capacitación, atrasando el proyecto.
RE07	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	No entrega de diplomas	Si la empresa de impresión comete equivocaciones en los datos de los participantes puede no entregarse a tiempo el diploma de reconocimiento.
RE08	Planificación de la Unidad	Publicación con datos incorrectos	Si la necesidad del servicio de consultoría es publicado con datos incorrectos puede no tenerse respuesta favorable a lo solicitado.
RE09	Planificación de la Unidad	Desacuerdo en contrato laboral	Si las partes involucradas en la alta dirección no consensan un acuerdo puede verse retrasado el proyecto.
RE10	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Realización de taller/Capacitación en temporal lluvioso sin alerta.	Si la realización de los talleres coincide con un temporal lluvioso puede dificultar la asistencia de los empleados al local de capacitaciones.
RE11	Generación de equipos.	Realización de taller en temporal	Si la realización de los talleres ocurre en un temporal lluvioso con aviso de alerta roja a nivel nacional, puede ser reprogramada la capacitación hasta nuevo aviso.

	Preparar lineamientos para evaluadores.	lluvioso con alerta roja	
RT01	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores. Requisitos de gestión	Incumplimiento de entrega de informes	Si las partes responsables de entregar los informes finales de los talleres y/o capacitaciones realizadas incumplen puede no corregirse a tiempo las deficiencias posibles encontradas en por los consultores y equipo.
RT02	Requisitos de gestión	Incumplimientos de procedimientos	Si se incumple con los lineamientos establecidos en la propuesta de Modelo puede ser una implementación ineficaz.
RT03	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Incumplimiento de agenda	Si el capacitador se excede en los tiempos de desarrollo y participación en las capacitaciones y/o talleres puede no cubrirse el contenido de las temáticas agendadas.
RT04	Requisitos de gestión Requisitos técnicos	Falta de concordancia de resultados	Si se presenta una falta de concordancia entre los resultados obtenidos con respecto a los indicadores.
RT05	Planificación de la Unidad.	Omisión de puntos en contacto	Si no son tocados puntos de importancia en el contrato laboral puede generarse en el desarrollo del proyecto inconvenientes monetarios o retrasos en la programación planificada.
RT06	Requisitos de gestión Requisitos técnicos	Formas deficientes de registro.	Si el equipo de mejora no emplea formas eficientes de registro de observaciones y verificaciones (check list, fichas de control etc.) puede estar dejando pasar faltas o errores que entorpezcan el proceso de implementación.
RT07	Documentación del SG	Puestos de trabajo deficientes.	Se incumple con lineamientos porque no se cuenta con todo lo necesario en el puesto de trabajo
RT08	Documentación del SG	Puestos de trabajo no óptimos.	Se pueden presentar retrasos en documentación y tiempo desperdiciado(ocio)
RT09	Documentación del SG	Puestos de trabajo causantes de fatiga.	Se puede estar dejando pasar errores que entorpezcan el proceso.

RO01	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Desinterés de gerencia	Si el personal de la gerencia presenta desinterés o apatía al comunicar la realización de las capacitaciones a las unidades de la división puede crear una respuesta desfavorable en los empleados y atraso en el proyecto.
RO02	Generación de equipos.	Desinterés de personas al conocer más de lo que se trata.	Si los empleados presentan desinterés en formar parte del equipo evaluador puede dificultarse el cumplimiento de los requerimientos establecidos en el modelo y su seguimiento.
RO03	Preparar lineamientos para evaluadores.	Deficiente información	Si no es brindada la información clara y necesaria sobre la convocatoria puede crearse desinterés o indiferencia en los empleados por la falta de información.
RO07	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Conflicto en la toma de decisiones	Si el responsable delegado a la actividad y los involucrados de la empresa en gestionar el alquiler de locales y equipamiento del mismo no se encuentran bien coordinados o en acuerdo puede crearse conflictos en la decisión de elección del local y no darse la reserva del mismo.
RO08	Preparar lineamientos para evaluadores.	Mala estructura de evaluación	Si el responsable de la actividad estructura la evaluación de forma sencilla puede estar sesgando los resultados de las pruebas.
RO09	Generación de equipos.	Incumplimiento de entrega de informes	Si el equipo evaluador no cumple con la entrega de informes puede estarse dejando pasar errores o faltas que requieran mejora o atención.
RO10	Requisitos de gestión	Incumplimiento o jornadas de revisión	Si el encargado de supervisar la prueba piloto no cumple con las jornadas establecidas puede dejarse pasar fallas o errores perjudiciales.
RO11	Planificación de la Unidad	Incumplimiento o en recepción de solicitudes	Si el encargado de la recepción de solicitudes para pretendientes a impartir la capacitación no se encuentra.
RO12	Generación de equipos. Preparar lineamientos para evaluadores.	Incumplimiento o en tiempo de desarrollo de capacitaciones	La persona o empresa encargada de realizar las capacitaciones comete una falta en el tiempo de duración de las capacitaciones en la división.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3. Análisis de riesgos

a) Generalidades

Es el proceso para priorizar los riesgos identificados y tomar las acciones necesarias. El análisis cualitativo está basado en la opinión, en la intuición y en la experiencia, para estimar la probabilidad de ocurrencia de potenciales riesgos y medir la intensidad de las pérdidas o ganancias potenciales. Comprende un análisis cuantitativo de los riesgos identificados, que permite conocer los efectos que estos tienen en cuanto al cumplimiento de los objetivos del proyecto, determinando la probabilidad de ocurrencia del evento así como el impacto que este tendrá. Se utilizara la técnica de probabilidad/impacto para la evaluación. La matriz de probabilidad / impacto o mapa presenta la probabilidad relativa de la ocurrencia de un riesgo Vs el impacto relativo de ocurrir el riesgo. Consiste en Listar los riesgos y luego indicar para cada uno como: alto, medio o bajo, en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto si es que ocurriese. Estas variables son utilizadas para determinar la criticidad del riesgo con la utilización de una fórmula matemática la cual se detalla a continuación:

$$\text{Criticidad} = \text{Probabilidad de ocurrencia} \times \text{Importancia en el proyecto}$$

El nivel de probabilidad de cada riesgo y su impacto sobre cada objetivo se evalúa bajo los siguientes parámetros:

Impacto \ Probabilidad	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muy Alto 0.80
Muy Alto 0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
Alto 0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
Moderado 0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
Bajo 0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
Muy Bajo 0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Se asignará el nivel de riesgo de acuerdo a la siguiente tabla:

Bajo	0.01 – 0.05
Moderado	0.06 – 0.14
Alto	0.15 – 0.99

Los aspectos más relevantes al proyecto que han sido analizados, de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente, se colocaran en una matriz de riesgos a efectos de poder realizar su valoración.

b) Análisis cualitativo de riesgos

Cuadro 92 MATRIZ DE RIESGO.

MATRIZ DE RIESGOS							
Código	Causa	Descripción del riesgo	Objetivo	Análisis cualitativo			Marcado de riesgo
				Probabilidad	Impacto	Pxl	
RE01	Local no disponible	Si el local a requerir para el desarrollo de las capacitaciones y/o talleres no se encuentra disponible puede reprogramarse la actividad.	Tiempo	0.5	0.2	0.1	
RE02	Capacitación en temporada festiva	Si las capacitaciones y/o talleres son efectuadas en temporadas festivas puede no haber disponibilidad de fechas para el evento afectando ello la programación del proyecto.	Tiempo	0.5	0.2	0.1	
RE03	Dificultad de traslado al local	Si el local de realización de los talleres, no se encuentra en una zona estratégica de ubicación puede crear dificultad de traslado al evento produciendo posible inasistencia de los empleados.	Costo	0.7	0.4	0.28	
RE04	No disponibilidad de recursos en el local	Si durante la realización del evento ocurren imprevisto como: fallo de energía eléctrica, falta o fallo de laptop, cañón, audio y pantalla reflectora u otros que dificulten o imposibiliten la capacitación y/o taller puede darse retrasos o suspensión del evento llevando a una reprogramación.	Tiempo	0.1	0.1	0.01	
RE05	No distribución del material didáctico	Si por motivos de problemas de impresión o coordinación no se distribuye el material didáctico a usar puede dificultar el desarrollo del taller o capacitación, así como producir desinterés o poca participación de asistentes.	Alcance	0.1	0.1	0.01	

MATRIZ DE RIESGOS

Código	Causa	Descripción del riesgo	Objetivo	Análisis cualitativo			Marcado de riesgo
				Probabilidad	Impacto	Pxl	
RE06	Ausencia del capacitador	Si el capacitador sufre un accidente o padecimiento de enfermedad que lo incapacite en último momento a la realización de las capacitaciones, puede suspenderse y reprogramarse la capacitación, atrasando el proyecto.	Tiempo	0.1	0.4	0.04	
RE07	No entrega de diplomas	Si la empresa de impresión comete equivocaciones en los datos de los participantes puede no entregarse a tiempo el diploma de reconocimiento.	Tiempo	0.5	0.1	0.05	
RE08	Publicación con datos incorrectos	Si la necesidad del servicio de consultoría es publicado con datos incorrectos en el periódico puede no tenerse respuesta favorable al anuncio solicitante.	Tiempo	0.3	0.2	0.06	
RE09	Desacuerdo en contrato laboral	Si las partes involucradas no consensan un acuerdo de los interés puede verse retrasado el proyecto o afectado los costos de concesión.	Tiempo	0.1	0.2	0.02	
RE12	Realización de taller en temporal lluvioso sin alerta.	Si la realización de los talleres coincide con un temporal lluvioso puede dificultar la asistencia de los empleados al local de capacitaciones.	Tiempo	0.5	0.2	0.1	
RE13	Realización de taller en temporal lluvioso con alerta roja	Si la realización de los talleres ocurre en un temporal lluvioso con aviso de alerta roja a nivel nacional, puede ser reprogramada la capacitación hasta nuevo aviso.	Tiempo	0.5	0.8	0.4	

MATRIZ DE RIESGOS

Código	Causa	Descripción del riesgo	Objetivo	Análisis cualitativo			Marcado de riesgo
				Probabilidad	Impacto	Pxl	
RT01	Incumplimiento de	Si las partes responsables de entregar los informes finales de los talleres y/o capacitaciones realizadas	Tiempo	0.3	0.2	0.06	

	entrega de informes	incumplen puede no corregirse a tiempo las deficiencias posibles encontradas en por los consultores y equipo.					
RT02	Incumplimientos de procedimientos	Si se incumple con los lineamientos establecidos en la normativa puede ser denegada la acreditación.	Tiempo Costo	0.5	0.8	0.4	
RT03	Incumplimiento de agenda	Si el capacitador se excede en los tiempos de desarrollo y participación en las capacitaciones y/o talleres puede no cubrirse el contenido de las temáticas de agenda.	Tiempo	0.1	0.2	0.3	
RT04	Falta de concordancia de resultados	Si se presenta una falta de concordancia entre los resultados obtenidos con respecto a los indicadores puede llevar a un retraso en el proceso de acreditación.	Tiempo Costo	0.5	0.4	0.2	
RT05	Omisión de puntos en contacto	Si no son tocados puntos de importancia en el contrato laboral puede generarse en el desarrollo del proyecto inconvenientes monetarios o retrasos en la programación planificada.	Tiempo Costo	0.3	0.2	0.06	

MATRIZ DE RIESGOS							
Código	Causa	Descripción del riesgo	Objetivo	Análisis cualitativo			Marcado de riesgo
				Probabilidad	Impacto	Pxl	
RT06	Formas deficientes de registro.	Si el equipo de mejora no emplea formas eficientes de registro de observaciones y verificaciones (check list, fichas de control etc.) puede estarse dejando pasar faltas o errores que entorpezcan el proceso de acreditación.	Tiempo Alcance	0.7	0.4	0.28	
RT07	Puestos de trabajo deficientes.	Se incumple con lineamientos porque no se cuenta con todo lo necesario en el puesto de trabajo	Tiempo Costo	0.3	0.1	0.03	

RT08	Puestos de trabajo no óptimos.	Se pueden presentar retrasos en documentación y tiempo desperdiciado(ocio)	Tiempo Costo	0.3	0.1	0.03	
RT09	Puestos de trabajo causantes de fatiga.	Se puede estar dejando pasar errores que entorpezcan el proceso.	Tiempo Costo	0.3	0,1	0.03	
RO01	Desinterés de gerencia	Si el personal de la gerencia presenta desinterés o apatía al comunicar la realización de las capacitaciones a las unidades de la división puede crear una respuesta desfavorable en los empleados y atraso en el proyecto.	Tiempo Alcance	0.7	0.4	0.28	
RO02	Desinterés de empleados	Si los empleados presentan desinterés en formar parte del equipo auditor puede dificultarse el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la normativa y su seguimiento.	Alcance	0.7	0.4	0.28	

MATRIZ DE RIESGOS							
Código	Causa	Descripción del riesgo	Objetivo	Análisis cualitativo			Marcado de riesgo
				Probabilidad	Impacto	Pxl	
RO03	Deficiente información	Si no es brindada la información clara y necesaria sobre la convocatoria puede crearse desinterés o indiferencia en los empleados por la falta de información.	Alcance	0.5	0.2	0.1	
RO07	Conflicto en la toma de decisiones	Si el responsable delegado a la actividad y los involucrados de la empresa en gestionar el alquiler de locales y equipamiento del mismo no se encuentran bien coordinados o en acuerdo puede crearse conflictos en la decisión de elección del local y no darse la reserva del mismo.	Tiempo	0.1	0.2	0.02	

RO08	Mala estructura de evaluación	Si el responsable de la actividad estructura la evaluación de forma sencilla puede estar sesgando los resultados de las pruebas.	Alcance	0.5	0.2	0.1	
RO09	Incumplimiento de entrega de informes	Si el equipo auditor no cumple con la entrega de informes según la normativa puede estarse dejando pasar errores o faltas que requieran mejora o atención para el logro de acreditación.	Alcance	0.5	0.4	0.2	
RO10	Incumplimiento jornadas de revisión	Si el encargado de supervisar la prueba piloto no cumple con las jornadas establecidas puede dejarse pasar fallas o errores perjudiciales a la acreditación.	Tiempo	0.5	0.4	0.2	

MATRIZ DE RIESGOS							
Código	Causa	Descripción del riesgo	Objetivo	Análisis cualitativo			Marcado de riesgo
				Probabilidad	Impacto	Pxl	
RO11	Incumplimiento en recepción de solicitudes	Si el encargado de la recepción de solicitudes para pretendientes a impartir la capacitación no se encuentra.	Tiempo	0.3	0.4	0.12	
RO12	Incumplimiento en tiempo de desarrollo de capacitaciones	La persona o empresa encargada de realizar las capacitaciones comete una falta en el tiempo de duración de las capacitaciones en la división, lo que retrasaría la acreditación	Tiempo Alcance Costo	0.3	0.8	0.24	

c) Asignación de importancia

A continuación se presenta la importancia que se le ha asignado a cada uno de los riesgos presentes en las actividades, esta asignación se realiza por medio de la evaluación del impacto que tiene cada uno de los riesgos en cuanto al proyecto completo, la tabla siguiente proporciona los criterios necesarios para dicha asignación.

Condiciones definidas de Impacto de un riesgo sobre los principales objetivos del proyecto.

Cuadro 93 ESCALAS NUMÉRICAS POR OBJETIVOS

Objetivo del proyecto	Escala relativa o numérica				
	Muy baja(0.05)	Bajo(0.10)	Moderado(0.20)	Alto(0.40)	Muy alto(0.80)
Costo	Aumento de coste insignificante	Aumento del coste < 10%	Aumento del coste del 10-20%	Aumento del coste del 20-40%	Aumento del coste > 40%
Tiempo	Aumento de tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5-10%	Aumento del tiempo de 10-20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas de alcance secundarias afectadas	Áreas de alcance principales afectadas	Reducción de alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento terminado del proyecto es definitivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Sólo las aplicaciones muy exigentes se ven afectadas	La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador	El elemento terminado del proyecto es efectivamente inservible

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

a) Análisis cuantitativo de riesgos

COSTOS DE LOS RIESGOS POR PAQUETE DE TRABAJO

Los riesgos del proyecto están relacionados con los paquetes de trabajo del mismo, es por ello que para realizar la evaluación cuantitativa se ha decidido tomar el costo de las actividades críticas pertenecientes a los paquetes de trabajo y multiplicarlo por su probabilidad de ocurrencia. Para lo cual se tiene:

$$\text{Costo por riesgo} = \frac{\text{Costo del paquete de trabajo}}{\text{Número de riesgos por paquete}}$$

Cuadro 94 COSTO DE RIESGOS POR PAQUETE DE TRABAJO.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Generación de equipos.	Costo	Costo por riesgo	Preparar lineamientos para evaluaciones	Costo	Costo por riesgo	Planificación de la Unidad	Costo	Costo por riesgo	Requisitos de gestión	Costo	Costo por riesgo	Requisitos técnicos	Costo	Costo por riesgo	Documentación del SG	Costo	Costo por riesgo				
RE01	\$400.00	\$26.67	RE01	\$1,890.00	\$135.00	RE08	\$1,076.40		RT01	\$3,395.00	\$679.00	RT04	\$1,790.00	\$895.00	RT07	\$638.10	\$212.70				
RE02			RE02			RE09			RT02			RT06			RT08						
RE03			RE03			RT05			RT04			RT09									
RE04			RE04			RO11			RT06												
RE05			RE05				RO10														
RE06			RE06																		
RE07			RE07																		
RE11			RE10																		
RT01			RE11																		
RT03			RT03																		
RO01			RO01																		
RO02			RO03																		
RO07			RO07																		
RO09			RO08																		
RO12																					
15			14			4			5			2			3						

COSTOS DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

Debido a la probabilidad de ocurrencia que tiene cada riesgo, se estima que unos generan más costos que otros, ya que la posibilidad de que este se dé es más alta, Se calculara de la siguiente manera, el costo de cada paquete de trabajo por la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

Cuadro 95 COSTO DE RIESGOS POR PROBABILIDAD DE OCURRENCIA.

Riesgo	Probabilidad	Generación de equipos.		Preparar lineamientos para evaluadores.		Planificación de la Unidad		Requisitos de gestión		Requisitos técnicos		Documentación del SG	
		costo por riesgo		costo por riesgo		costo por riesgo		costo por riesgo		costo por riesgo		costo por riesgo	
RE01	0.5	\$400.00	\$200.00	\$1,890.00	\$945.00	\$1,076.40		\$3,395.00		\$1,790.00		\$638.10	
RE02	0.5		\$200.00		\$945.00								
RE03	0.7		\$280.00		\$1,323.00								
RE04	0.1		\$40.00		\$189.00								
RE05	0.1		\$40.00		\$189.00								
RE06	0.1		\$40.00		\$189.00								
RE07	0.5		\$200.00		\$945.00								
RE08	0.3						\$322.92						
RE09	0.1						\$107.64						
RE10	0.5				\$945.00								
RE11	0.4		\$160.00		\$756.00								
RE12	0.5												
RE13	0.5												
RT01	0.3		\$120.00						\$1,018.50				
RT02	0.5				\$1,697.50								

RT03	0.1		\$40.00	\$189.00				
RT04	0.5					\$1,697.50	\$895.00	
RT05	0.3				\$322.92			
RT06	0.7					\$2,376.50	\$1,253.00	
RT07	0.3							\$191.43
RT08	0.3							\$191.43
RT09	0.3							\$191.43
RO01	0.7		\$280.00					
RO02	0.7		\$280.00	\$1,323.00				
RO03	0.5			\$945.00				
RO07	0.1		\$40.00	\$189.00				
RO08	0.5			\$945.00				
RO09	0.5		\$200.00					
RO10	0.5					\$1,697.50		
RO11	0.3				\$322.92			
RO12	0.3		\$120.00					

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

4. Plan de acción

Identificados y cuantificados los riesgos, se tienen que definir las estrategias que vamos aplicar para abordarlos de la mejor manera, estas dependen del tipo de riesgo que se tenga si es positivo o negativo; en nuestro caso por el origen del estudio evaluaremos solo riesgos negativos para los cuales existen cuatro tipos de estrategias principales para abordarlos:

- **ELIMINACIÓN O EVITACIÓN:** Consiste en eliminar la amenaza eliminando la causa que puede provocarla.
- **TRANSFERENCIA:** La transferencia del riesgo busca trasladar las consecuencias de un riesgo a una tercera parte junto con la responsabilidad de la respuesta.
- **MITIGACIÓN:** Busca reducir la probabilidad o las consecuencias de sucesos adversos a un límite aceptable antes del momento de activación. Es importante que los costos de mitigación sean inferiores a la probabilidad del riesgo y sus consecuencias.
- **ACEPTACIÓN:** Esta estrategia se utiliza cuando se decide no actuar contra el riesgo antes de su activación. La aceptación puede ser activa o pasiva.

Cuadro 96 PLAN DE ACCIÓN A SEGUIR.

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RE01	Local no disponible	Si el local a requerir para el desarrollo de las capacitaciones y/o talleres no se encuentra disponible puede reprogramarse la actividad.	Mitigar: Reservación del local con anticipación.	Disponer de una lista de posibles alternativas de locales.	Local de alta demanda	Gerente Administrativo
RE02	Capacitación en temporada festiva	Si las capacitaciones y/o talleres son efectuadas en temporadas festivas puede no haber disponibilidad de fechas para el evento afectando ello la programación del proyecto.	Mitigar: Reservación del local con anticipación a las fechas festivas.	Programación de capacitaciones y/o talleres en periodos distantes a fechas festivas fuertes.	Temporada de celebraciones festivas	Gerente Administrativo
RE03	Dificultad de traslado al local	Si el local de realización de los talleres, no se encuentra en una zona estratégica de ubicación puede crear dificultad de traslado al evento produciendo posible inasistencia de los empleados.	Mitigar: Elección de local ubicado en zona estratégica que facilite el traslado de los empleados hacia el mismo.	Considerar la posibilidad de llevar a cabo el taller en las instalaciones del local	Vías de acceso complicadas al local	Gerente Operativo
RE04	No disponibilidad de recursos en el local	Si durante la realización del evento ocurren imprevisto como: fallo de energía eléctrica, falta o fallo de laptop, cañón, audio y pantalla reflectora u otros que dificulten o imposibiliten la capacitación y/o taller puede darse retrasos o suspensión del evento llevando a una reprogramación.	Transferir: Establecer un acuerdo con el responsable del local sobre el compromiso de dar solución inmediata a cualquier tipo de imprevisto a presentarse a la realización del local.			Gerente del Proyecto

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RE05	No distribución del material didáctico	Si por motivos de problemas de impresión o coordinación no se distribuye el material didáctico a usar puede dificultar el desarrollo del taller o capacitación, así como producir desinterés o poca participación de asistentes.	Mitigar: Acordar con la empresa de impresiones que el material sea entregado una semana antes a la realización de la capacitación o taller, para su revisión y aprobación.	Al ser presentado un problema de impresión que retrase plenamente la entrega debe contarse con otras opciones de proveedores o distribuir el material a través de medios online a los participantes.	Demanda y Referencia de la empresa (responsabilidad en tiempos de entrega)	Gerente Operativo
RE06	Ausencia del capacitador	Si el capacitador sufre un accidente o padecimiento de enfermedad que lo incapacite en último momento a la realización de las capacitaciones, puede suspenderse y reprogramarse la capacitación, atrasando el proyecto.	Mitigar: Acordar en el contrato laboral que en caso de padecimiento de enfermedad, deberá ser enviado a la capacitación un sustituto del consultor.			Gerente del Proyecto

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia/Plan B	Disparadores	Dueño o responsable
RE07	No entrega de diplomas	Si la empresa de impresión comete equivocaciones en los datos de los participantes puede no entregarse a tiempo el diploma de reconocimiento.	Mitigar: Acordar con la empresa de impresiones de diplomas sean entregados una semana antes a la realización de la capacitación o taller, para su revisión y aprobación.		Demanda y Referencia de la empresa (responsabilidad en tiempos de entrega)	Gerente Operativo

RE08	Publicación con datos incorrectos	Si la necesidad del servicio de consultoría es publicado con datos incorrectos en el periódico puede no tenerse respuesta favorable al anuncio solicitante.	Aceptar	Solicitar cotizaciones de servicio de consultoría vía e-mail o teléfono.		Gerente del Proyecto
RE09	Desacuerdo en contrato laboral	Si las partes involucradas no consensan un acuerdo de los intereses puede verse retrasado el proyecto.	Eliminar: Fijar una lista de condiciones entre ambas partes para conciliar un acuerdo mutuo al establecerse el contrato laboral.		Revisión del plan presentado por la empresa consultora	Gerente del Proyecto

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RE10	Realización de taller en temporal lluvioso sin alerta.	Si la realización de los talleres coincide con un temporal lluvioso puede dificultar la asistencia de los empleados al local de capacitaciones.	Mitigar: Elección de local ubicado en zona estratégica que facilite el traslado de los empleados hacia el mismo.	Considerar la posibilidad de llevar a cabo el taller en las instalaciones del local	Vías de acceso complicadas al local	Gerente Operativo
RE11	Realización de taller en temporal lluvioso con alerta roja	Si la realización de los talleres ocurre en un temporal lluvioso con aviso de alerta roja a nivel nacional, puede ser reprogramada la capacitación hasta nuevo aviso.	Aceptar	Aviso de comunicado de la reprogramación de la capacitación, vía email o teléfono.	Publicación de la noticia en los noticieros.	Gerente del Proyecto
RT01	Incumplimiento de entrega de informes	Si las partes responsables de entregar los informes finales de los talleres y/o capacitaciones realizadas incumplen puede no corregirse a tiempo las	Eliminar: Sancionar el incumplimiento de la responsabilidad asignada archivada en el expediente laboral		Grado de avance y revisión de la planificación hecha por la	Gerente del Proyecto

		deficiencias posibles encontradas en por los consultores y equipo.			empresa consultora.	
--	--	--	--	--	---------------------	--

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RT02	Incumplimientos de procedimientos	Si se incumple con los lineamientos establecidos en el modelo propuesto	Evitarlo: Seguimiento continuo de los procesos y procedimientos a través de reuniones semanales con el fin de visualizar los avances concordancia al modelo y así emplear acciones correctivas.	Efectuar un control riguroso en los avances presentados sobre los resultados obtenidos en cada fase del proceso de acreditación, para efectuar inmediatamente las medidas correctivas.	Revisión de los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión	Gerente del Proyecto
RT03	Incumplimiento de agenda	Si el capacitador se excede en los tiempos de desarrollo y participación en las capacitaciones y/o talleres puede no cubrirse el contenido de las temáticas de agenda.	Mitigar: Establecimiento de cláusulas que penalicen las faltas efectuadas por el contratado.	Revisión previa de los contenidos y tiempo planificado del desarrollo de las temáticas.	Revisión de la planificación de actividades hecha por la empresa.	Gerente del Proyecto
RT04	Falta de concordancia de resultados	Si se presenta una falta de concordancia entre los resultados obtenidos con respecto a los indicadores.	Mitigar: Revisar de forma periódica a través de avances, el comportamiento de los indicadores con respecto a los resultados obtenidos para aplicar las acciones correctivas necesarias.		Resultados de los indicadores, resultados esperados en los indicadores.	Gerente Operativo

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RT05	Omisión de puntos en contacto	Si no son tocados puntos de importancia en el contrato laboral puede generarse en el desarrollo del proyecto inconvenientes monetarios o retrasos en la programación planificada.	Mitigar: Establecimiento de cláusulas que penalicen las faltas efectuadas por el contratado.		Revisión del contrato laboral.	Gerente Operativo
RT06	Formas deficientes de registro.	Si el equipo de mejora no emplea formas eficientes de registro de observaciones y verificaciones (check list, fichas de control etc.) puede estarse dejando pasar faltas o errores.	Mitigar: Proporcionar las herramientas de registro (formatos) a emplearse y orientar a los empleados sobre su importancia y uso.		Cantidad de formas entregadas de manera equivocada.	Gerente administrativo
RT07	Puestos de trabajo deficientes.	Se incumple con lineamientos porque no se cuenta con todo lo necesario en el puesto de trabajo			Índices de desempeño por puesto de trabajo	Gerente administrativo
RT08	Puestos de trabajo no óptimos.	Se pueden presentar retrasos en documentación y tiempo desperdiciado(ocio)	Mitigar: Informar y orientar para que la persona responsable de realizar esta actividad la pueda llevar a cabo.	Manuales de puestos de trabajo	Índices de desempeño por puesto de trabajo	Gerente administrativo

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RT09	Puestos de trabajo causantes de fatiga.	Se puede estar dejando pasar errores que entorpezcan el proceso.	Mitigar: Brindar la Información y orientación necesaria para que la persona responsable de realizar esta actividad la pueda llevar a cabo.	Manuales de puestos de trabajo	Índices de desempeño por puesto de trabajo	Gerente administrativo
RO01	Desinterés de gerencia	Si el personal de la gerencia presenta desinterés o apatía al comunicar la realización de las capacitaciones a las unidades de la división puede crear una respuesta desfavorable en los empleados y atraso en el proyecto.	Mitigar: Selección de personal entusiasta al proceso para facilitar la comunicación y transmitir interés y motivación a los empleados.	Realización de campañas informales en las unidades de la división busquen motivar al personal.	Oposición del personal al cambio	Gerente del Proyecto
RO02	Desinterés de empleados	Si los empleados presentan desinterés en formar parte del equipo evaluador puede dificultarse el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la propuesta y su seguimiento.	Mitigar: Realizar una campaña informativa motivacional sobre el proceso y que incentive a los empleados.	Emplear uso de carteles publicado en la cartelera informativa o lugares claves de la empresa, envió de e-mail para incentivar formar parte del equipo.	Tipo de cultura organizacional	Gerente Administrativo

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RO03	Deficiente información	Si no es brindada la información clara y necesaria sobre la convocatoria puede crearse desinterés o indiferencia en los empleados por la falta de información.	Mitigar: Informar a detalle sobre el proceso a los responsables de cada unidad, y proporcionar una guía de informativa a transmitir a los empleados.	Enviar e-mail informativos de forma masiva a los empleados.	Tipo de cultura organizacional	Gerente Administrativo
RO07	Conflicto en la toma de decisiones	Si el responsable delegado a la actividad y los involucrados de la empresa en gestionar el alquiler de locales y equipamiento del mismo no se encuentran bien coordinados o en acuerdo puede crearse conflictos en la decisión de elección del local y no darse la reserva del mismo.	Mitigar: Delegar dos personas responsables de gestionar y tomar la decisión de selección del local a usar.	Establecer un formato de check list de los aspectos de importancia con los que debe contar el local a seleccionar.	Personal con diversos interés	Gerente Administrativo
RO08	Mala estructura de evaluación	Si el responsable de la actividad estructura la evaluación de forma sencilla puede estar sesgando los resultados de las pruebas.	Mitigar: Establecer un formato de estructuración de evaluación en coordinación con el capacitador sobre los puntos más destacados de las capacitaciones y/o talleres.	Realización de una sesión abierta de discusión de los puntos clave impartidos en las capacitaciones y/o talleres.	Revisión del plan presentado por la empresa consultora.	Gerente Administrativo

PLAN DE ACCIÓN						
Código	Causa	Descripción del riesgo	Estrategias y acción preventivas	Contingencia	Disparadores	Dueño o responsable
RO09	Incumplimiento de entrega de informes	Si el equipo evaluador no cumple con la entrega de informes puede estarse dejando pasar errores o faltas que requieran.	Mitigar: Establecimiento de cláusulas que penalicen las faltas efectuadas por el contratado.	Revisión previa de los contenidos y tiempo planificado del desarrollo de las temáticas.	Revisión de la planificación de actividades hecha por la empresa.	Gerente del Proyecto
RO10	Incumplimiento jornadas de revisión	Si el encargado de supervisar la prueba piloto no cumple con las jornadas establecidas puede dejarse pasar fallas o errores.	Eliminar: Sancionar el incumplimiento de la responsabilidad asignada archivada en el expediente laboral.		Porcentaje de avance de las actividades antes planificadas.	Gerente del Proyecto
RO11	Incumplimiento en recepción de solicitudes	Si el encargado de la recepción de solicitudes para pretendientes a impartir la capacitación no se encuentra.	Mitigar: Brindar la Información y orientación necesaria para que la persona responsable de realizar esta actividad la pueda llevar a cabo.	Contratar a una persona comprometida y conocedora de la importancia de dicho puesto.	Revisión de los índices de desempeño	Gerente administrativo.
RO12	Incumplimiento en tiempo de desarrollo de capacitaciones	La persona o empresa encargada de realizar las capacitaciones comete una falta en el tiempo de duración de las capacitaciones en la división.	Mitigar: Establecimiento de cláusulas que penalicen las faltas efectuadas por el contratado.	Revisión previa de los contenidos y tiempo planificado del desarrollo de las temáticas.	Revisión de la planificación de actividades hecha por la empresa.	Gerente del Proyecto

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5. Control y monitoreo

Un Project Manager (PM) debe conocer y comunicar claramente la situación del proyecto. Y el estado actual se obtiene en función de información actualizada de desempeño comparada contra el plan.

El seguimiento consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño y en evaluar las mediciones y las tendencias. El control de proyectos se realiza a partir de la recolección de información de avances y desempeño de tal manera que las desviaciones puedan ser identificadas y en consecuencia determinar acciones correctivas para recuperar desviaciones, pero sobre todo, confianza en que los entregables del proyecto al ser entregados proveerán el valor de negocio esperado con el que fueron visualizados.

Otra forma de controlar proyectos consiste en modificar los planes de acción y hacer un seguimiento de los mismos a fin de determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver problemas de desempeño o de calidad en los entregables.

A continuación, listamos algunos elementos a monitorear de manera constante:

- Ejecución de tareas calendarizadas
- Desviaciones de la ejecución con respecto al plan
- Ocurrencia de riesgos
- Puntos de control previamente establecidos- Ruta crítica, verificar si es la misma previamente identificada o si ha cambiado en función del avance de tareas
- Los recursos humanos asignados deben de estar disponibles de acuerdo al cronograma.
- Los entregables se producen de acuerdo a los requerimientos definidos y se cumple con los criterios de aceptación
- Los usuarios o clientes finales, revisan y aceptan entregables terminados

Con frecuencia sucede que los encargados del seguimiento y control de proyectos se ven obligados a trabajar con mucha más información que la realmente necesaria para tomar decisiones claves, mientras al mismo tiempo carece de la información crítica que realmente requerirían para tomarlas. Una cuidadosa selección de indicadores y la eficaz organización del monitoreo puede revertir esta situación fácilmente.

El monitoreo es el procedimiento mediante el cual verificamos la eficiencia y eficacia de la ejecución de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

Cada vez que se presenten nuevos riesgos se aplicaran los seis procesos de la administración del riesgo:

1. Planeación de la administración del riesgo.
2. Identificación del riesgo.
3. Análisis cualitativo del riesgo.
4. Análisis cuantitativo del riesgo.
5. Planeación de la respuesta al riesgo
6. Monitoreo y control del riesgo.

XIX. CRONOGRAMA DEL CICLO DE FUNCIONAMIENTO

A continuación se presenta el cronograma del proceso de evaluación, con el cual se pretende conocer el momento en que cada actividad se debe llevar a cabo, las tareas que ya se han completado y la secuencia en que cada fase tienen que ser ejecutada.

Cuadro 97 CRONOGRAMA DE UN CICLO DE FUNCIONAMIENTO.

N° 1	CÓDIGO	NOMBRE	PRECEDENCIA	DURACIÓN
1	PE-M1P1S1	FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	—	3 SEMANAS
2	PE-M1P1S2	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS SIA	PE-M2P2S1	4 SEMANAS
3	PE-M1P2S1	DISEÑO Y CONTROL SISTEMA DE INFORMACIÓN	PE-M1P1S2	9 SEMANAS
4	PE-M1P2S2	APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SISTEMA DE INFORMACIÓN	PE-M2P1S2	4 SEMANAS
5	PE-M2P1S1	MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	PE-M2P1S2	4 SEMANAS
6	PE-M2P1S2	ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	—	10 SEMANAS
7	PE-M2P2S1	APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	PE-M1P1S1	2 SEMANAS
8	PE-M2P2S2	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA	PE-M1P2S1 PE-M1P2S2 PE-M2P1S1	2 SEMANAS
9	PM-M1P1S1	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	PM-M1P2S1 PM-M1P2S2	5 SEMANAS
10	PM-M1P1S2	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	PE-M2P1S2	5 SEMANAS
11	PM-M1P2S1	RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	CONVOCATORIA	13 SEMANAS
12	PM-M1P2S2	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	PM-M1P2S1	7 SEMANAS
13	PM-M1P3S1	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	PM-M1P2S2	4 SEMANAS
14	PM-M1P3S2	EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	PM-M1P3S1	5 SEMANAS
15	PM-M1P3S3	IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	PM-M1P3S2	4 SEMANAS
16	PM-M1P2S4	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	PM-M1P3S3	12 SEMANAS
17	PM-M1P2S5	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	PM-M1P2S4	11 SEMANAS
18	PA-M1P1S1	GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS	PE-M1P1S2 PE-M1P2S1	2 SEMANAS
19	PA-M1P1S2	CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	PA-M1P1S1	1 SEMANA
20	PA-M1P2S1	GESTIÓN DOCUMENTAL	PE-M1P1S1	2 SEMANAS
21	PA-M1P2S2	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS SIA	—	8 SEMANAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

XX. CONCLUSIONES

Al estudiar e investigar sobre los Sistema de Gestión de Calidad y Modelos de Excelencia, se reafirmó que se trata de modelos ampliamente reconocidos y utilizados, en gran medida por constituir las referencias de presentación a distintos premios internacionales a la calidad. La presencia de estos modelos facilita la labor de la empresa en el proceso de implantación de sistemas de excelencia en la gestión, ya que se constituyen una manera sistemática y global de llevar a cabo.

La calidad se ha convertido en esta época, en una de las estrategias más importantes para todas las empresas, con el fin de seguir dentro del mercado y marcar una diferenciación, tanto la empresa privada como las instituciones públicas generan diferentes programas, talleres, seminarios, cursos entre otros, que pueden beneficiar a las PYMES, las más reconocidas actualmente son: INSAFORP, CONAMYPE, BANDESAL, CAMARASAL, ITCA-FEPADE, OSA Y ASI. Estas brindan recursos para desarrollar la parte técnica y formación de personal, pero instituciones como el BID, FOMIN, OEA, BCIE, FIGAPE, PROCREDIT, FONDEPRO, BANDESAL Y BFA proporcionan los recursos financieros para lograr un mayor desarrollo institucional al invertir en nuevas tecnologías, capacitaciones, procesos, etc. Todo ello para lograr mejorar cada uno de los componentes en el sistema de gestión de calidad con el que operan las PYMES

Para el diseño del instrumento se tomó como referencia el Modelo para una Gestion de Excelencia, de tal manera que este no fuera en contra de las políticas de ES CALIDAD pero que se adaptara al sistema de gestión de las PYMES. Así la guía de evaluación cuenta con 100 preguntas, en las que se evalúan: liderazgo, planeación estratégica, enfoque en cliente, gestión del conocimiento, enfoque en el personal, gestión de procesos y resultados. Para la valoración de cada uno de las interrogantes se utilizó la metodología de la Guía de evaluación de la Carta Iberoamericana a la calidad, la cual asigna de 1 al 10 el nivel de cumplimiento de cada criterio. Al implementar la herramienta de evaluación se obtuvo como resultado un nivel de cumplimiento de 546 para la Pequeña empresa y 666 para la Mediana empresa, de tal manera que la oportunidad de mejora en la pequeña empresa se observa en el criterio de Gestión de procesos y Resultados, para la Mediana empresa en la parte de orientación al personal y Resultados.

Por medio de la implementación de la herramienta de análisis FODA, se identificaron las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que presentan las PYMES en sus sistemas de gestión, entre las cuales se pueden mencionar que para los pequeños empresarios es de mucha importancia la relación que tienen con sus cliente y proveedores, así como el interés que tienen porque sus empleados desarrollen el compromiso con la empresa, por caso contrario no cuentan con registros o indicadores que midan el desempeño de su empresa de tal manera que esta sea información no se cuenta como insumo para garantizar ofrecer un mejor servicio a los clientes. En el caso de la mediana empresa su mayor fortaleza es

formular estrategias para alcanzar el éxito del negocio, pero dejan de lado fomentar un mejor clima laboral.

Como respuesta a la problemática identificada para encaminar a las pequeñas y medianas empresa hacia una cultura de excelencia, la propuesta de solución involucraba el diseño de un modelo de evaluación del sistema de gestión de las y PYMES y una estructura organizativa encargada de todas las funciones administrativas para brindar el servicio. De la cual se diseñó una serie de manuales para garantizar la homogeneidad de los procesos entre los cuales se encuentra: Manual organizacional, Manual de procedimientos, guía de formularios y requerimientos, Guía de autoevaluación, Bases de postulación, Manual de Mejora continua PYMES y Manual de usuario del Sistema de Información Administrativo.

Se diseñó un sistema de información administrativo presenta diversos beneficios para agilizar los procesos administrativos para la estructura propuesta entre los cuales se pueden describir: Acceso rápido a la información y por ende mejorar la atención a los usuarios, generación de reportes e indicadores que permitan corregir fallas difíciles de detectar y controlar con un sistema manual, evitar pérdida de tiempo recopilando información que ya está almacenada en base de datos que se puedan compartir entre otros.

Una de los puntos importantes era lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por ES CALIDAD, con el desarrollo de la propuesta de solución y el diseño por medio de la herramienta de cuadro de mando integral una serie de indicadores e inductores que permitirá evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos, los cuales se tomaron como guía para definir la filosofía que perseguirá la División de evaluación sistema de gestión para PYMES, información que describen las oportunidades de mejora del sistema administrativo y como responden ante el servicio prestado y el alcance de la cultura de calidad divulgada por la Oficina Administradora del premio.

El análisis realizado en las evaluaciones económicas, han demostrado que el modelo puede ser sustentable en el tiempo después de 3 periodos de funcionamiento, si se logra alcanzar el interés de las PYMES en entrar al modelo mediante planes de marketing y en la divulgación por parte del modelo actual, puede contribuirse en aumentar al menos en un 45% la calidad de las Pequeñas empresas y un 33% en las Medianas empresas, según el diagnóstico realizado

XXI. RECOMENDACIONES

1. Es importante para las PYMES, el desarrollo de programas de capacitación de sus empleados ya que la calificación de la mano de Obra es una de las variables que afectan en mayor grado la productividad de las empresas. Además de esto es indispensable el fomento de la cooperación tanto entre instituciones de apoyo y financieras, ya que pueden formarse planes de capacitación en coordinación con dichas instituciones así como los recursos financieros para expansiones futuras y aprovechar mejor los conocimientos ganados.
2. Se debería dirigir los esfuerzos hacia la cultura de calidad, ya que es el punto medular de la mejora continua y la mejora continua es la única que puede llevar a una empresa hacia la excelencia, es decir, si una PYME está orientada hacia la calidad, comenzará a involucrar al personal, a tener mejor liderazgo, a planificar de forma correcta, a incluir en los diseños de productos y servicios a los clientes y por ende presentar productos y servicios que sean de gran utilidad para la población, logrando con ello que el valor de lo generado en la empresa, supere lo atractivo de los precios del mercado.
3. Sistema de Gestión de calidad, está diseñado para poder desarrollarse con el fin de mejorar la organización, el orden y el control de todos los recursos que son utilizados dentro de todas las áreas de las organizaciones por lo que es recomendable llevar a cabo este proyecto por parte de las Pequeñas y Mediana empresas aun si no se busca una certificación o no se poseen los recursos para dicho caso, ya que el SGC puede desarrollarse perfectamente sin estar certificado.
4. Proveer de recursos y unificar todas las instituciones de apoyo que se muestran en los apartados de sistemas, para lograr tener un servicio integral, donde las PYMES puedan corroborar que ingresar al modelo y pagar la cuota para el desarrollo del programa, es mejor que mantenerse sobreviviendo en la situación actual mostrada.

XXII. BIBLIOGRAFÍA

Tesis:

1. “Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma iso-9000:2000 a organismos no gubernamentales (ONG’S) que prestan servicios de apoyo a la microempresa de subsistencia”

Roxana Lissette Armero Guardado
Enrique Antonio Guerrero
Sánchez Blanca Carolina Rosas

2. “Propuesta de mejora para la gestión de las PYMES manufactureras y de servicios en las áreas de producción, calidad y finanzas”.

Roger Palmiro Aguirre Canales
Heytzell Lenhy Tania Maribeth Delgado García
Pavel Salomón Murga Granados

3. “Propuesta de una guía de implantación de un sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM para el área de salud del instituto salvadoreño del seguro social”

Williams Choto Canizales
Krissia Lourdes Ibarra Argueta

Libros:

1. Calidad Total y Productividad

Humberto Gutiérrez
Pulido Editorial McGraw- Hill
México 1997

2. Metodología de la Investigación

Hernández Sampieri, Roberto
Editorial McGraw-Hill
México 1998.

3. Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia 2da edición.

Joaquín Membrado Martínez año 2002.

4. Sobrevivencia de PYMES en Chile,

Sebastián Vergara
Editorial Banco Central de
Chile, 2007

5. Funciones e importancia de la Pequeña Empresa

Editorial Mc Graw Hill, 1989.

6. Norma Internacional ISO 9000:2005.Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y Vocabulario –

Traducción certificada
Organización Internacional de Normalización (ISO)

Edición en Español Año 2005, Ginebra Suiza

7. Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

–

Traducción certificada
Organización Internacional de Normalización (ISO)
Edición en Español Año 2008
Ginebra Suiza

Sitios web:

1. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Consultado: 10 de marzo de 2016

Disponible: <https://www.conaPYMES.gob.sv/index.php/temas/ley-PYMES>

2. Situación Económica de El Salvador Enero 2015

Consultado: 10 de marzo d 2016

Disponible: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/330472860.pdf>

3. MINEC presenta a PYMES Estrategia Integral de Fomento a las Exportaciones.

Consultado: 10 de marzo de 2016

Disponible: <http://servicios.minec.gob.sv/default.asp?id=37&mnu=37>

4. Cámara de Comercio e industria de El Salvador

Consultado: 10 de marzo de 2016.

Disponible: <http://www.camarasal.com/component/content/>

5. ES Calidad

Consultado: 10 de marzo de 2016

Disponible: <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/>

6. El Modelo de Mejora Continua del Uruguay- Análisis de las relaciones estructurales subyacentes y de la evolución de la puntuación

Consultado: 19 de marzo de 2016

Disponible: http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/Investigaci__n_MMC_-_Documento_abreviado.pdf

XXIII. GLOSARIO TÉCNICO

Acción de Mejora:

Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

Alta Dirección:

Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Certificación: Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas.

Cliente Externo: Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.

Cliente Interno: Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.

Diagrama DAFO/FODA:

(Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades: Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Diagrama de Pareto:

Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.

Eficacia:

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque al Cliente:

Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Estrategia:

Planes estructurados para lograr los objetivos.

Gestión de la Calidad Total:

Sistemática de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.

Gestión del Conocimiento:

Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Grado de Satisfacción del Cliente:

Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

Gestión Integrada:

Parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la Política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud.

Indicador: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Innovación: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

ISO 9001:2008 /2015: Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2008, y se aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).

ISO 14001:2004:

Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2004. Esta norma se utiliza también para demostrar la conformidad (certificación).

ISO 27000:

Es una Norma internacionalmente aceptada que fija los estándares de seguridad en la información, para desarrollar, implementar y mantener las especificaciones de dichos sistemas.

Liderazgo:

Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Metas: Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Nivel de Madurez: Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Norma: Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características de las actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Objetivo: Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.

Oportunidad de Mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

OHSAS: Es una especificación / Norma internacionalmente aceptada, que define los requisitos para el establecimiento, implementación y operación de un Sistema de Seguridad y Salud efectiva en las organizaciones.

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar): ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).

Plan Estratégico: Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Proceso:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso Crítico:

Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.

Proceso de Mejora:

Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Responsabilidad Social: Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos

Riesgo Laboral:

Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.

Satisfacción del Cliente:

Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

Sistema de Gestión de la Calidad:

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales:

Parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.

Sostenibilidad:

Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, lográndose un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea que sea la organización en el futuro.

XXIV. ANEXOS

A. ANEXO 1 ENTREVISTA A “ES CALIDAD”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

INFORMACIÓN GENERAL:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: ES CALIDAD-Oficina Administradora del premio

PERSONA ENTREVISTADA: Lic. Remberto Cabrera

CARGO DESEMPEÑADO : Colaborador Técnico ES CALIDAD

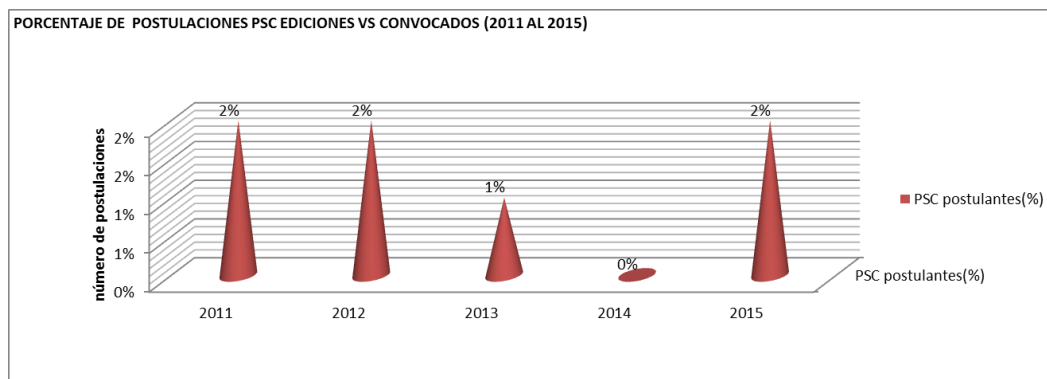
Inicio de entrevista:

A continuación se le pide explique brevemente cada uno de los puntos que se le pregunta, enfatizando en la información más relevante según sea el caso:

k) Estadísticas de participantes anteriores

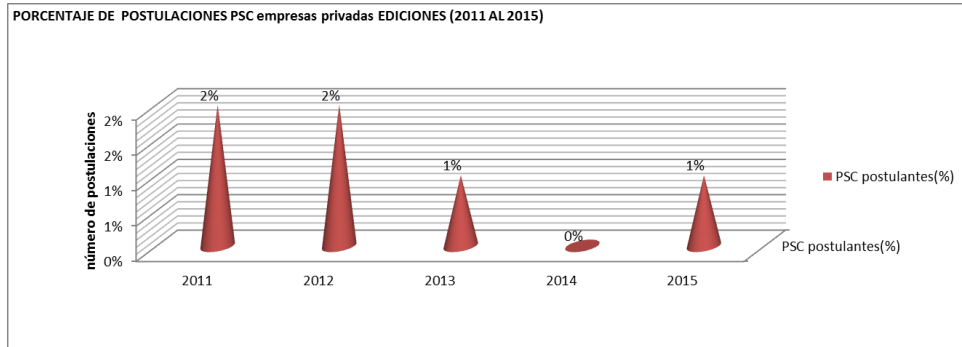
13. ¿Tienen datos sobre el número de organización han participado cada año en el evento del MSGE?

Porcentajes de participación (organizaciones públicas y privadas)



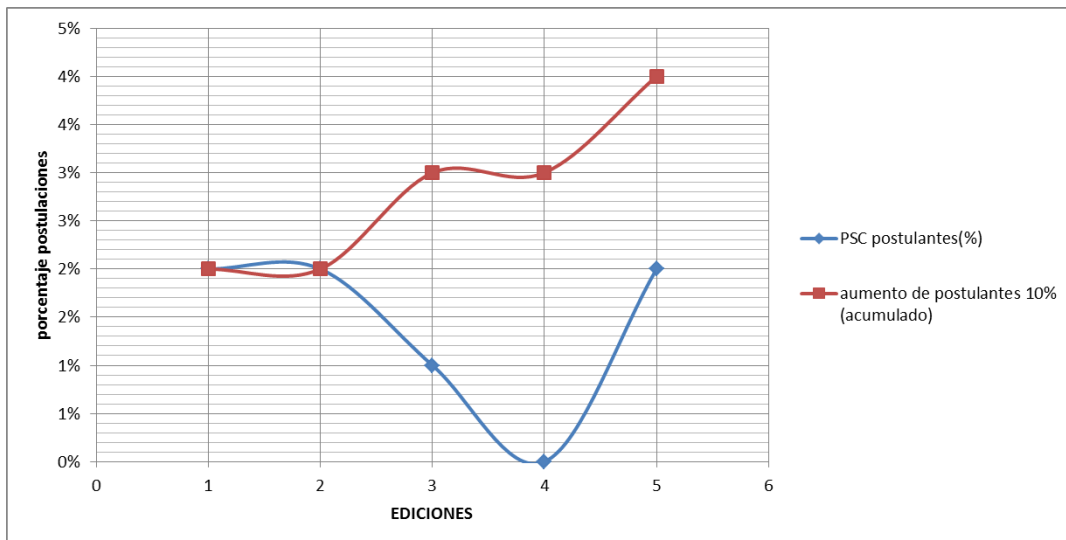
14. ¿Tienen los datos de la variación de cantidad de empresas que han participado desde que se creó Es Calidad?

Grafico se muestran porcentajes de postulaciones solamente de empresas privadas grandes, medianas y pequeñas.



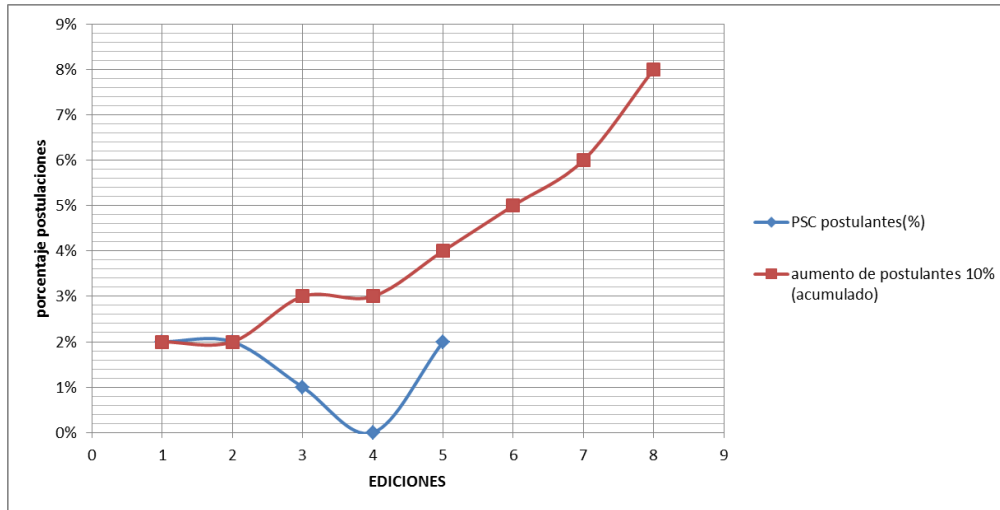
15. ¿Han definido una tendencia de participación en el concurso? (Constante, creciente o decreciente.)

Gráfico: Tendencia de participación de organizaciones* edición 2011 a 2015



*Nos referimos a todas las organizaciones tanto públicas como empresas privadas que han participado.

Gráfico: Tendencia deseada de postulaciones al PSC (con incremento del 10% con respecto a postulaciones de edición anterior)



16. ¿Tienen los datos de los puntajes promedios alcanzados en los modelos de cada año? ¿En cada aspecto a evaluar?

Información de carácter confidencial

17. ¿Se tiene registro de los promedios de otros países con modelos de excelencia similares?

Información de carácter confidencial

18. ¿Qué sectores de empresas son las que se encuentran con los niveles más altos en puntaje y en cuáles aspectos?

La gran empresa muestra porcentajes de cumplimiento de criterio mayores que la pequeña empresa.

19. ¿Cuáles son las áreas de las organizaciones en las que han salido peor evaluadas?

a) El Criterio "Planeamiento estratégico " presenta la media de cumplimiento más baja de las ediciones. (Se refiere a todo tipo de organizaciones postulantes)

20. ¿Cuáles son las áreas de las organizaciones que están mejor evaluadas?

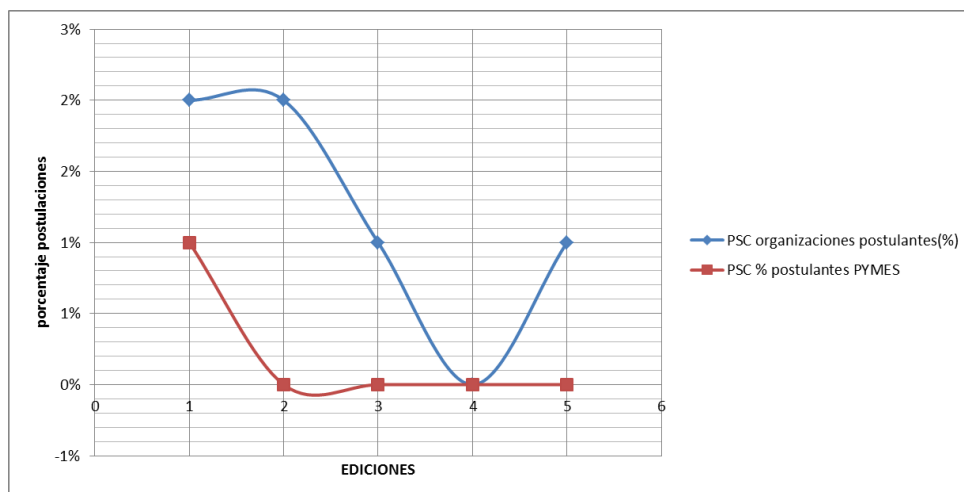
a) El criterio " Orientación al personal " tiene la media de cumplimiento más alta (más del 55 %), por lo cual se convierte en el criterio mejor evaluado en general en las ediciones realizadas. (Se refiere a todo tipo de organizaciones postulantes)

21. ¿Qué sectores son los que se encuentran con niveles más bajos?

No existen suficientes datos estadísticos para responder ya que la participación de las PYMES en el PSC ha sido limitada; por esa razón necesitamos difundir el modelo de excelencia y fomentar la participación de las PYMES en el PSC.

22. ¿Qué porcentaje de PYMES han participado en el concurso desde que se creó?

Gráfico: porcentaje de empresas que han participado en el PSC desde edición 2011(1°) a edición 2015(5°)



23. ¿Conocen las principales razones por las que las PYMES se retiran del concurso?

A lo largo de las cinco ediciones se ha capacitado a PYMES en talleres del Modelo de Excelencia, y muestran interés, pero el fomento de la cultura de calidad en estas organizaciones es muy baja y muchas solamente administran para el día a día, sin tener definido un plan estratégico.

En otras palabras, muchas PYMES no participan en el PSC porque no se consideran listas para alcanzar los requisitos mínimos del Modelo de Excelencia, considerando esto, sería de mucha utilidad para ellas disponer de un modelo adaptado a las realidades de las PYMES de nuestro país, que sirva como primer escalón en la construcción de la cultura de calidad y preparación de estas empresas para el Modelo de Excelencia.

24. ¿Han determinado indicadores de no participación de las empresas invitadas?

No se han establecido aun.

l) Beneficios de los modelos en los que se basa el MSGE

7. ¿Cuáles son los beneficios que trae un Modelo de Gestión de Excelencia?

Ver página 7 de guía de postulación PSC

8. ¿En qué áreas se reflejan las mejoras mostradas en un modelo?

El modelo por ser de carácter integral, tiene su enfoque en todas las áreas en la que se gestiona una organización, si bien no es prescriptivo, define y valora aspectos claves que necesariamente deben ser abordados en la gestión de toda organización que busca la excelencia.

9. ¿Cuáles son los requisitos mínimos para poder adoptar un modelo de esa magnitud?

Ver página 54 de guía del PSC.

10. ¿Qué ventajas tiene una organización que aplica un modelo internacional respecto a la que no lo aplica?

- Mejora las prácticas de desempeño organizacional, capacidad y resultados,
- EL Modelo se convierte en una herramienta de trabajo para entender y manejar el desempeño y para guiar la planificación organizacional.
- Entrega valor a creciente a sus ciudadanos/clientes y partes interesadas contribuyendo a la sustentabilidad organizacional
- Mejora la capacidad global de la organización
- Genera aprendizaje personal y organizacional

11. ¿Qué beneficios tangibles pueden llegar a obtener las organizaciones participantes?

Ver página 7 y 8 de guía para guía de postulación del PSC.

12. ¿Qué es lo que ofrece ES calidad a una organización ganadora?

Ver página 8 de guía de guía de postulación al PSC.

m) Como surge la idea del MSGE

8. ¿Cuál fue la razón por la que se hicieron los esfuerzos para la creación del MSGE?

Surge ante la necesidad de impulsar la calidad en la gestión de instituciones públicas y empresas privadas del país, el fomento a la cultura de calidad impulsada a partir del 2009; además, como antecedente tenemos que en el 2008 el 10 de septiembre se llevó a cabo en nuestro país, la X convención iberoamericana de la excelencia en la gestión donde se visualiza con más fuerza la creación de un Modelo de Excelencia.

9. ¿Qué otras instituciones les apoyan?

No existe un apoyo directo, pero si existen cartas de entendimiento con algunas universidades y el apoyo de algunas instituciones públicas cuando se solicita por los canales formales.

10. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el MSGE al implementarse en el país?

-ver página 7 de guía de postulación del PSC

11. ¿Cuáles fueron los principales inconvenientes de la formulación?

- Falta de cultura de calidad en la empresa privada (especialmente en las PYMES) y en las instituciones públicas. Poca cultura de sistematización de la información más que todo en las instituciones públicas.
- - presupuesto, personal limitado.

12. ¿Cómo se eligieron los criterios para que puedan aplicar a cualquier organización?

Están basados en los criterios de modelos internacionales reconocidos, tales como el Malcolm Baldrige y EFQM, con incorporaciones del Iberoamericano. Estos modelos no son prescriptibles sino más bien una guía que pueden seguir las instituciones o empresas para gestionarse buscando la excelencia.

13. ¿Hay algunas restricciones en el modelo para algún tipo de organización?

No existen restricciones con el Modelo actual, todas las organizaciones pueden participar y postular en él.

14. ¿Se tienen documentados los procesos a seguir en la aplicación del modelo?

- Se está trabajando en la identificación y documentación de procesos, se tiene identificados el proceso de evaluación del PSC y RMP.

n) Beneficios que alcanzaron las instituciones que han participaron en ediciones anteriores

6. ¿Han tenido algún seguimiento las organizaciones que se sometieron en las ediciones anteriores?

Se ha dado seguimiento a organizaciones ganadoras de ambos galardones, se desarrollara un plan de seguimiento a todas las organizaciones postulantes sean ganadoras o no.

7. ¿Cómo han evolucionado las empresas luego de aplicar el modelo?

Las organizaciones ganadoras han manifestado que el aplicar el Modelo de Excelencia les ha permitido avanzar en la mejora de sus gestión organizacional ya que les ha permitido identificar sus puntos de mejora a través del autodiagnóstico con los criterios del

Modelo, lo que les ha permitido tomar medidas para ir cerrando las brechas de desempeño y así obtener mejores servicios/productos.

8. ¿Hay datos del incremento en indicadores que han tenido las organizaciones que se sometieron al modelo?

Tendría que preguntarse a aquellas organizaciones que lo han implementado (postulantes y no postulantes).

9. ¿Son reconocidos a nivel internacional los ganadores del premio MSGE?

- ES Calidad es miembro de REDIBEX (Red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión) y de FUNDIBEQ quien administra el Premio Iberoamericano.
- Por ser una ONA asociada los ganadores del PSC pueden postular al Premio Iberoamericano de excelencia en la gestión, cabe mencionar que es la única forma en que las organizaciones pueden aspirar a ese galardón.
- Por ser un modelo que se basa en principios internacionalmente reconocidos como de excelencia en la gestión, los ganadores cumplen con criterios internacionales de gestión.

10. ¿Qué ventajas tienen los competidores y ganadores del MSGE?

- Las ventajas competitivas provienen de una gestión organizacional propia más eficiente y eficaz, que tenga una planificación estratégica que le permita ser sostenible.

o) Metodología aplicada en el modelo

8. ¿Qué enfoques se aplican en el modelo?

Se conocen como dimensiones y son 2: Procesos y Resultados, dentro de ellos tenemos los factores de evaluación

Procesos (contiene 4 factores): Enfoque, despliegue, aprendizaje e integración

Resultados (contiene 4 factores): Nivel, Tendencia, comparaciones e integración.

9. ¿Por qué se decidió tomar ese/esos enfoques?

Los criterios de procesos (del 1 al 6) responden a toda la gestión de la organización para el logro de los resultados esperados. El criterio 7 responde a la dimensión "Resultados"

10. ¿Podría describir brevemente la forma de evaluación?

Una vez se recibe los informes de postulación, se conforman los equipos de trabajo, una vez conformados se les entrega un informe a los miembros del equipo en el cual de forma individual lo revisaran, luego se harán reuniones de consenso para que los miembros del grupo discutan los puntos, el equipo entrega un informe de consenso, luego ellos deciden si pasa a visita o no la organización, si pasa a visita, se efectúa y luego hacen las

correcciones necesarias al informe de acuerdo a los hallazgos. Ese informe se envía a los miembros del Jurado.

11. ¿Cuáles son los medios en los que se dan a conocer para que las empresas participen en el concurso?

Se visitan radios, televisión en los cuales se hacen entrevistas, espacios en las redes sociales (noticias y videos), para difundir el modelo de excelencia e invitar a las organizaciones para que participen).

12. ¿Qué sugerencias hacen luego de evaluar a un participante ganador?

Tanto al ganador como a aquellos que no obtuvieron presea, se les entrega un informe de realimentación con las principales oportunidades de mejora y fortalezas que encontraron los evaluadores en la organización.

13. ¿Qué sugerencias hacen luego de evaluar a un participante no ganador?

Todas las oportunidades de mejora van escritas en el informe de realimentación que se les entrega a las organizaciones sean ganadoras o no.

14. ¿Tienen algún programa de seguimiento tanto para las organizaciones que terminan y ganan el premio, como de las que se retiran o solo participan?

Estamos creando un plan de seguimiento y marketing para identificar y mantener contacto permanente con organizaciones interesadas en postular y con las que ya postularon.

p) Criterios utilizados para elegir las preguntas y calificaciones

5. ¿Bajo qué criterios se eligieron las preguntas mostradas en el modelo?

Bajo los 7 criterios del Modelo, divididas en subcriterios, las preguntas responden a los subcriterios.

6. ¿Cómo se eligió el número de preguntas por cada una de los 7 criterios a evaluar?

De acuerdo al nivel de profundidad de cada subcriterio

7. ¿Por qué se distribuyó de esa manera la ponderación de cada subcriterio?

De acuerdo al nivel de evolución que podrían presentar las organizaciones.

8. ¿Ha habido problemas con los criterios y subcriterios en términos de entendimiento de las organizaciones a la hora de evaluar? (si las empresas entienden claramente lo que se debe de hacer en cada criterio)

Son de gran ayuda las notas y comentarios a los subcriterios, para responder a las preguntas a los subcriterios, siempre existirán dudas más que todo aquellos que tienen contacto por primera vez con el Modelo ya que en nuestro país es novedoso.

q) Iniciativa por qué crear un nuevo modelo para PYMES

6. ¿En que se basan para proponer el diseño de un modelo enfocado específicamente en las PYMES?

El sector de las PYMES según los datos estadísticos, no hemos logrado la participación esperada, por lo que necesitamos fortalecer a este sector al crear un Modelo sectorial que responda a las necesidades de las PYMES para iniciar el camino a la excelencia.

7. ¿Qué esperan del nuevo modelo?

Lograr que las PYMES tengan un modelo al cual ellos puedan aspirar a implementar, presentando criterios relacionados a este sector y así pierdan el temor a autoevaluarse.

8. ¿Cuáles son los criterios mínimos que debe tener el nuevo modelo respecto al ya existente?

Determinarlos

9. ¿Qué sectores de las PYMES son las que más interesan?

Por experiencia, el sector de manufactura es el que más ha participado en el PSC, es por eso que el modelo PYMES no debe ser prescriptivo sino guiador de gestión.

10. ¿Qué obstáculos principales tienen las PYMES para no aplicar al modelo existente?

- Falta de conocimiento y poca difusión en los medios de comunicación nacional
- Poco interés de los directivos o dueños en aplicar un modelo de excelencia (que ellos lo ven demasiado amplio),
- Falta de compromiso con la Calidad

r) Posibles beneficios hacia las PYMES

7. ¿Qué se persigue para las PYMES con el nuevo modelo?

Que sean eficientes y sostenibles, que implementen el modelo en sus empresas, que les sirva de guía en la construcción de la calidad en sus empresas.

8. ¿Tendrán como resultado un aumento ganancias a mediano o largo plazo con la implementación del modelo?

Depende del grado de compromiso que tengan y la visión propia para aprovechar la guía de este modelo, que esto los lleve a ser más eficientes en sus procesos sin duda les ayudara a ser más competitivos y generar menos reproceso.

9. ¿El tiempo de recuperación de las inversiones que hagan podría ser a mediano plazo (1 a 3 años)?

El Modelo como tal, no está pensado como una normativa (tipo ISO), sino una guía de autoevaluación donde podrá la PYME, detectar fortalezas y más importante sus oportunidades de mejora para crear un plan para cerrar la brecha, de ese plan dependen cuanto quieren invertir para cerrar su brecha.

10. ¿Podrán las PYMES participantes en el premio usar el modelo como sello de una calidad superior a sus competidores?

En su inicio este modelo está pensado para ayudar a las PYMES a autoevaluarse, para generar cultura de calidad en ellos y prepararlos para subir su nivel en gestión hacia la búsqueda de la excelencia.

11. ¿Basado en el modelo existente, en qué aspectos podrían mejorar las PYMES con un modelo más enfocado a ellas?

Subir el nivel de gestión y cultura de calidad, ascender el primer nivel de cumplimiento de normativas a búsqueda de la mejora continua.

12. ¿Cuáles son los beneficios más representativos que tendrán (económico, social, tecnológico, prestigio, etc.)?

s) Posible acuerdos para incentivos económicos, financiamientos, técnicos

¿Qué incentivos tiene una organización que participe y gane el premio del MSGE?

Ver página 8

¿Una organización cuyo puntaje sea bajo cuanto debe de invertir para poder competir dentro del modelo?

Ver respuesta de pregunta siguiente.

¿Podría crearse alianzas para ayudar a financiar las PYMES que decidan optar por el nuevo modelo, pero que no tengan el dinero para la inscripción?

No enfocarse solo en la postulación, enfocar el Modelo PYME como una guía que sirva para autoevaluarse y detectar las oportunidades de mejora para poder hacer un plan de acción que permita cerrar dichas brechas.

6. ¿podría crearse un plan tanto con organizaciones nacionales como internacionales para ayudar a financiar las mejoras que deban hacer las PYMES que decidan aplicar el modelo?

Ver respuesta anterior

7. ¿Podrían haber acuerdos con instituciones de capacitación para que las PYMES sepan a quien acudir para generar las mejoras que proponga el modelo?

Se podría tomar en cuenta esta estrategia, sería de valorar el impacto en las organizaciones.

t) Acuerdos organizacionales, normativos y legales

4. ¿Existe un marco legal que ampare un modelo para PYMES? (Una ley o un conjunto de normas que avalen la certificación)

Los Modelos no son certificables, por lo tanto este modelo PYME no sería certificable.

5. ¿Se podría crear una red de organizaciones para poder ayudar desde diferentes puntos a las PYMES?

Ya existen instituciones que apoyan a las PYMES sería una buena oportunidad enlazar a mas instituciones, claro eso implica un trabajo de entablar alianzas y una buena comunicación entre ellas.

6. ¿Hay forma en que se pueda contactar instituciones internacionales que están dispuestas a ayudar a las PYMES para tener una base de datos y presentársela a las organizaciones?

N/A

B. ANEXO 2 ENTREVISTA A EVALUADORES DEL MSGE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre de la institución	FÍA ÚES		
Persona entrevistada	ING. SONIA GARCÍA		
Cargo desempeñado	DOCENTE DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA		
Fecha	09/05/2016	Hora	

OBJETIVO: Interpretar con base a las experiencias de los evaluadores, los resultados de implementar el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia para la identificación de oportunidades de mejora en la evaluación.

EVALUADORES DEL MODELO

1. ¿Qué razones lo inclinaron a formar parte de ES CALIDAD como evaluador?
La satisfacción de conocer más de la calidad en el país, ya que el premio es “ad honorem”, la satisfacción de trabajar y ayudar para el país
2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección para formar parte de ES CALIDAD como evaluador del Premio?

Fue por medio de capacitaciones en la cual se le dio la oportunidad para formar parte de los evaluadores del premio. Primero se hizo una conferencia que hablaba sobre premios y modelos de calidad, y la segunda se les permite a los postulados

hacer el rol de evaluador y según su desempeño en esa sesión, seleccionan a las personas que formaran parte de los evaluadores.

3. ¿La institución encargada del premio brindó alguna capacitación previa para especificar el proceso de evaluación de las empresas? ¿Fue lo suficientemente claro? Si hay una capacitación previa, pero solamente fueron 3 sesiones, que quizá para personas que no tienen un amplio conocimiento sobre sistemas de gestión, no es tiempo suficientes para conocer sobre lo que se hará en el modelo, ya que es difícil evaluar en el momento de las cosas específicas, se sugiere dar mayor capacitación a las personas que van por primera vez, aunque el coordinador del es la persona más especializada en el modelo y da asistencia ante dudas

4. ¿Qué sectores empresariales presentan mayor interés por evaluarse con el modelo de excelencia y a que se debe según su criterio profesional?

No se tiene una información completa sobre cuáles son las empresas que se postulan, pero según el criterio profesional se podría decir que las instituciones públicas y las privadas de gran tamaño, las públicas generalmente con proyectos en el “Reconocimiento a las Mejores Prácticas”.

5. ¿Cuál fue la metodología a seguir para el proceso de evaluación?

La metodología fue: hacer convocatoria para los evaluadores, luego se realizan capacitaciones, luego al comité se le imparte una capacitación técnica sobre uso del software a utilizar, luego de eso se reúne el equipo para revisar los perfiles y evaluarlos (autoevaluación enviada por las organizaciones), cada quien saca su evaluación individual, se reúne el equipo y comenta lo que encontró y el porqué de la ponderación y se consolidan las notas del comité.

Si los perfiles tienen la capacidad de ganar el premio, se pasa la evaluación en sitio que es ir a la organización y evaluar los mismos criterios de la autoevaluación, pero ya con el comité, se tardan aproximadamente un día en evaluar con el software.

Luego de la evaluación en sitio se reúne el comité para ver las fortalezas, oportunidades de mejorar y unificar el puntaje del comité para enviarlo a ES CALIDAD.

6. ¿Qué aspectos pueden mejorarse en la metodología actual? (tecnología, gramática, ponderación, etc.)

Hay 2 aspectos fundamentales que se deberían mejorar:

1. Simplificar un poco el lenguaje utilizado en el modelo.
2. Mejorar el software para que sea más amigable con los usuarios.

7. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que tiene una organización al evaluarse, adicionales a los mencionados en el modelo?

Aumento de la reputación de la organización participante.

Mayor credibilidad y fomento de la competitividad.
Reforzar los puntos de mejora.

8. ¿Cuáles fueron los inconvenientes que tuvo al evaluar las organizaciones?

El tiempo para la evaluación es limitado.
El conocimiento del modelo y la forma de ponderar.
El desplazamiento hacia las organizaciones resta tiempo para evaluar.

9. ¿En qué áreas funcionales se detectó que las organizaciones tenían mayores deficiencias?

No se debe revelar este tipo de información debido a las normas del premio

10. ¿En qué aspectos se detectaron los mayores avances?

No se debe revelar este tipo de información debido a las normas del premio

11. ¿Recuerda algunos comentarios o recomendaciones que haya hecho alguna organización evaluada?

No hay mucho contacto con las personas de las organizaciones, pero algunas comentaban que ya tenían enfoques a calidad.

12. ¿Tiene algún conocimiento si las organizaciones evaluadas llevaron a cabo algunos de las mejoras que propone el modelo luego de evaluarse?

Los evaluadores después de la visita no tienen contacto ni conocimientos sobre las organizaciones, así que es difícil saber si se lleva un seguimiento.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre de la institución	FÍA ÚES		
Persona entrevistada	ING. ALICIA AZUCENA		
Cargo desempeñado	DOCENTE DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA		
Fecha	19/05/2016	Hora	

OBJETIVO: Interpretar con base a las experiencias de los evaluadores, los resultados de implementar el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia para la identificación de oportunidades de mejora en la evaluación.

EVALUADORES DEL MODELO

1. ¿Qué razones lo inclinaron a formar parte de ES CALIDAD como evaluador?
Motivación profesional para aprender sobre el modelo, era una nueva aplicación de la calidad y el lugar de trabajo en ese momento se relacionó el premio esperando aprender algunos elementos que pudiera aplicar en el trabajo en instituciones públicas. Ya van 5 años siendo evaluadora del premio.

2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección para formar parte de ES CALIDAD como evaluador del Premio?

Se dio cuenta porque trabajaba en una institución de gobierno y pidieron personal que quisiera participar, se realizó un taller en el primer trimestre de año, en el taller de evaluación para dar a conocer el modelo, y luego se hace una evaluación para seleccionar a los aspirantes mejor preparados según la persona que está evaluando el grupo.

3. ¿La institución encargada del premio brindó alguna capacitación previa para especificar el proceso de evaluación de las empresas? ¿Fue lo suficientemente claro?

Si hay una capacitación previa, pero no se fue suficientemente claro para estudiar todas las bases del modelo en un tiempo tan limitado, los talleres duran entre 3 y 4 días, lo cual evita tener una idea clara del modelo, pero si le enseñan lo básico para evaluar, enseñan la diferencia entre ser evaluador y auditor. Siempre se puede mejorar la capacitación ya que solo en el primer año se le da la capacitación explicativa, pero si la persona ya ha participado no se le da.

4. ¿Qué sectores empresariales presentan mayor interés por evaluarse con el modelo de excelencia y a que se debe según su criterio profesional?

No se conocen el número total ni el rubro de empresas participantes en el modelo, pero según la percepción, los que más se postulan son los de sector público para el reconocimiento, pero para el premio sector privado de alto nivel, debido las bases, es decir para una institución pública es mucho más fácil invertir en una buena práctica de un proyecto que en toda la institución completa, por otro lado las organizaciones privadas suelen intentar crecer en su organización porque reúnen ciertos requisitos para el premio.

5. ¿Cuál fue la metodología a seguir para el proceso de evaluación?

Primero es la inscripción de los evaluadores, luego se crea un grupo de evaluadores para iniciar con una evaluación individual, después es la convocatoria de grupos para consensuar criterios en la fase de evaluación de grupos entregando un informe grupal, luego se hace las visitas a las organizaciones pertinentes, creando un informe de realimentación final

6. ¿Qué aspectos pueden mejorarse en la metodología actual? (tecnología, gramática, ponderación, etc.)

La herramienta utilizada para la toma de datos sobre el modelo está sujeta a mejoras (a veces hay errores de guardado).

La capacitación continua también se puede mejorar.

7. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que tiene una organización al evaluarse, adicionales a los mencionados en el modelo?

Para que ojos externos pueda visualizar los errores para que se intente promover un cambio.

Motivación para la empresa y sus empleados al saber que pueden optar a un reconocimiento por sus esfuerzos aplicados.

8. ¿Cuáles fueron los inconvenientes que tuvo al evaluar las organizaciones?

Puede ser difícil acceder a la información que proporcionan las organizaciones a la hora de la evaluación.

9. ¿En qué áreas funcionales se detectó que las organizaciones tenían mayores deficiencias?

En el área de procesos, aspecto social y en la presentación de resultados.

10. ¿En qué aspectos se detectaron los mayores avances?

Satisfacción al usuario y todo lo referente a mejorar el impacto económico para obtener las mayores ganancias

11. ¿Recuerda algunos comentarios o recomendaciones que haya hecho alguna organización evaluada?

No hay mucho contacto con los líderes de las organizaciones.

12. ¿Tiene algún conocimiento si las organizaciones evaluadas llevaron a cabo algunos de las mejoras que propone el modelo luego de evaluarse?

No se conoce si hay contacto ni seguimiento sobre las organizaciones.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYMES) EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre de la institución	MINISTERIO DE HACIENDA		
Persona entrevistada	ENILSON CORTEZ		
Cargo desempeñado	JEFE UNIDAD DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Fecha	17/05/16	Hora	

OBJETIVO: Interpretar con base a las experiencias de los evaluadores, los resultados de implementar el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia para la identificación de oportunidades de mejora en la evaluación.

EVALUADORES DEL MODELO

1. ¿Qué razones lo inclinaron a formar parte de ES CALIDAD como evaluador?

Conocer metodologías de evaluación sobre Modelos de Excelencia y Buenas Prácticas, que contribuyeran en mi aprendizaje personal y que me ayudarán a aportar más a la institución a la que pertenezco.

2. ¿Cómo se realiza el proceso de selección para formar parte de ES CALIDAD como evaluador del Premio?

Son dos momentos el primero es como Evaluador Nuevo (Primera Vez), aquí uno postula como evaluador en prácticas (manda su CV) y se lo seleccionan, realiza un curso de formación de evaluadores.

El segundo momento que es con los evaluadores antiguos (1 año o más), para ellos la Oficina del Premio por medio de correo y el Facebook, invita a participar como evaluadores entonces uno manda los documentos pertinentes (acta de confidencialidad, CV, entre otros).

3. ¿La institución encargada del premio brindo alguna capacitación previa para especificar el proceso de evaluación de las empresas? ¿Fue lo suficientemente claro?

Si hay formación previa para que uno conozca el proceso de evaluación, incluso al final del año siempre hay un taller de realimentación con los evaluadores que formaron parte ese año como evaluador y allí se retroalimenta sobre Oportunidades de Mejora y Fortalezas.

4. ¿Qué sectores empresariales presentan mayor interés por evaluarse con el modelo de excelencia y a que se debe según su criterio profesional?

Mayoritariamente el Sector Privado, mi apreciación es que el Sector Público todavía no se siente tan seguro de aplicar todos los criterios del modelo, por lo que generalmente se inclinan por el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

5. ¿Cuál fue la metodología a seguir para el proceso de evaluación?

Metodología es por medio de evaluaciones individuales, de consenso y cuando aplique la visita de campo, allí casi esta el 90% del proceso de evaluación.

6. ¿Qué aspectos pueden mejorarse en la metodología actual? (tecnología, gramática, ponderación, etc.)

Deberían hacerse más esfuerzos (se han estado haciendo pero falta) por automatizar el proceso de evaluación para ello pudieran adaptar el software de otros modelos como el de FUNDIBEQ, que permite trabajar no solo en línea sino que también desconectado de internet (local).

7. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que tiene una organización al evaluarse, adicionales a los mencionados en el modelo?

El mayor beneficio no es ganar el premio sino el hecho de autoevaluarse lo cual le da la oportunidad de identificar mejoras institucionales que si se implementan contribuyen enormemente en la gestión de su desempeño.

8. ¿Cuáles fueron los inconvenientes que tuvo al evaluar las organizaciones?

Para el caso de las empresas privadas que he evaluado, el mayor inconveniente que he detectado que existen actividades que contribuyen para soportar un criterio pero no lo detallan en el informe de postulación.

9. ¿En qué áreas funcionales se detectó que las organizaciones tenían mayores deficiencias?

Me parece que falta trabajar mucho en la mejora e Innovación y además en fortalecer la parte Medio Ambiente y de Seguridad y Salud Ocupacional. En el caso de los resultados generalmente no se comparan con otras empresas del sector.

10. ¿En qué aspectos se detectaron los mayores avances?

Principalmente que en algunas instituciones públicas y empresas privadas han adoptado el modelo como un referente con el que pueden compararse y mejorar e innovar continuamente.

11. ¿Recuerda algunos comentarios o recomendaciones que haya hecho alguna organización evaluada?

Particularmente existía una empresa que tenía planes de expandir sus exportaciones a China, pero no tenía ningún plan de formación del personal de la empresa en el Idioma Chino.

Existía otra empresa que no medía su grado de participación en el mercado para el producto que vendía, lo que no le permitía medir el grado de penetración de su producto en el mercado porque podría aumentar ventas en cantidad, pero en participación el porcentaje pudiera ser que va bajando (su competidor está siendo más efectivo).

12. ¿Tiene algún conocimiento si las organizaciones evaluadas llevaron a cabo algunos de las mejoras que propone el modelo luego de evaluarse?

Realmente es difícil contestar esta pregunta porque al finalizar la evaluación uno ya no toma contacto con la empresa, pero en la reunión de cierre de la visita de campo se plantea un interés real en tomar en cuenta las mejoras identificadas.

C. ANEXO 3 DATOS RECOLECTADOS DE 25 PEQUEÑAS Y 24 MEDIANAS EMPRESAS

PEQUEÑAS EMPRESAS																																								
C									prom	P	E	B	%B	I			prom	P	E	B	%B	S										prom	P	E	B	%B				
1	2	3	4	5	6	7	8	9						10	11	12						13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25						
Liderazgo									Puntos obtenidos con este criterio. 120																									prom						
1	4	4	7	1	7	1	3	2	5	4	4.53	12.00	7.47	62%	1	8	4	4	5.20	12.00	6.80	57%	8	4	4	5	5	9	4	6	6	4	4	5	7	5	6.55	12.00	5.45	45%
2	6	1	8	4	6	3	5	4	8	5	6.00	12.00	6.00	50%	5	5	6	5	6.40	12.00	5.60	47%	3	3	5	7	6	6	5	1	8	6	2	6	6	5	5.91	12.00	6.09	51%
3	4	1	4	4	7	3	7	4	5	4	5.20	12.00	6.80	57%	8	6	4	6	7.20	12.00	4.80	40%	5	7	6	6	5	4	6	7	7	5	4	5	5	6	6.65	12.00	5.35	45%
4	5	4	6	4	6	3	7	4	8	5	6.27	12.00	5.73	48%	6	6	6	6	7.20	12.00	4.80	40%	6	6	3	8	6	7	4	6	9	7	5	7	7	6	7.48	12.00	4.52	38%
5	4	2	8	6	7	7	8	8	8	6	7.73	12.00	4.27	36%	8	7	6	7	8.40	12.00	3.60	30%	9	7	4	6	5	7	2	7	7	5	4	5	5	6	6.74	12.00	5.26	44%
6	6	1	7	6	9	7	9	8	7	7	8.00	12.00	4.00	33%	8	7	4	5	7.60	12.00	4.40	37%	7	6	5	6	6	8	7	8	7	5	5	5	5	6	7.38	12.00	4.62	38%
7	8	2	6	6	7	7	7	7	8	6	7.60	12.00	4.40	37%	8	5	5	6	7.20	12.00	4.80	40%	10	4	2	7	5	3	4	8	8	6	3	6	6	6	6.65	12.00	5.35	45%
8	6	4	6	8	6	5	8	6	8	6	7.60	12.00	4.40	37%	1	6	7	5	5.60	12.00	6.40	53%	3	4	3	7	6	9	3	6	8	6	3	6	6	5	6.46	12.00	5.54	46%
9	8	3	8	6	6	7	7	8	8	7	8.13	12.00	3.87	32%	8	9	7	8	9.60	12.00	2.40	20%	9	4	6	7	5	9	6	6	8	6	3	6	6	6	7.48	12.00	4.52	38%
10	7	1	7	1	9	3	6	4	7	5	6.00	12.00	6.00	50%	3	7	4	5	5.60	12.00	6.40	53%	6	4	5	6	4	4	6	6	7	5	3	5	5	5	6.09	12.00	5.91	49%
PPC	70	28	80	55	84	54	80	66	86		67.07	120.00	52.93	44%	67	79	64		70.00	120.00	50.00	42%	79	59	52	78	64	79	56	73	90	66	43	67	70		67.38	120.00	52.62	44%
max	8	4	8	8	9	7	9	8	8						8	9	7						10	7	6	8	6	9	7	8	9	7	5	7	7					
min	4	1	4	1	6	1	3	2	5						1	5	4						3	3	2	5	4	3	2	1	6	4	2	5	5					
Planeamiento estratégico									Puntos obtenidos con este criterio. 85																									prom						
11	6	2	7	4	8	5	8	6	6	6	4.91	8.50	3.59	42%	7	7	5	6	5.38	8.50	3.12	37%	8	7	2	8	5	7	6	7	9	7	6	7	7	7	5.62	8.50	2.88	34%
12	4	1	5	4	7	4	7	5	8	5	4.25	8.50	4.25	50%	6	7	9	7	6.23	8.50	2.27	27%	3	7	4	7	7	7	8	7	8	6	6	6	6	6	5.36	8.50	3.14	37%
13	5	2	4	8	8	4	9	5	8	6	5.01	8.50	3.49	41%	6	6	5	6	4.82	8.50	3.68	43%	8	4	6	7	6	5	6	6	8	6	3	6	6	6	5.03	8.50	3.47	41%
14	4	1	4	6	8	6	7	7	6	5	4.63	8.50	3.87	46%	8	7	5	7	5.67	8.50	2.83	33%	9	5	5	6	4	5	6	5	7	5	4	5	5	5	4.64	8.50	3.86	45%
15	5	1	5	6	7	6	8	7	5	6	4.72	8.50	3.78	44%	8	5	5	6	5.10	8.50	3.40	40%	8	7	4	6	6	5	8	5	7	5	4	5	5	6	4.90	8.50	3.60	42%
16	7	4	6	6	9	6	6	7	7	6	5.48	8.50	3.02	36%	7	6	7	7	5.67	8.50	2.83	33%	8	7	4	7	2	5	6	8	8	6	6	6	6	6	5.17	8.50	3.33	39%
17	3	2	7	6	8	6	7	7	6	6	4.91	8.50	3.59	42%	7	8	4	6	5.38	8.50	3.12	37%	8	5	5	6	4	5	7	7	7	5	4	5	5	6	4.77	8.50	3.73	44%
18	4	5	6	8	5	6	7	7	8	6	5.29	8.50	3.21	38%	7	8	5	7	5.67	8.50	2.83	33%	8	9	6	8	7	9	9	7	9	7	6	7	7	8	6.47	8.50	2.03	24%
19	7	6	7	3	7	6	6	7	5	6	5.10	8.50	3.40	40%	6	7	6	6	5.38	8.50	3.12	37%	7	8	6	6	7	7	9	6	7	5	3	5	5	6	5.30	8.50	3.20	38%
20	6	1	5	4	8	4	9	5	6	5	4.53	8.50	3.97	47%	6	7	6	6	5.38	8.50	3.12	37%	4	6	3	5	5	3	8	4	6	4	3	4	4	5	3.86	8.50	4.64	55%
PPC	43	21	48	47	64	45	63	54	55		48.83	85.00	36.17	43%	58	58	48		54.68	85.00	30.32	36%	60	55	38	56	45	49	62	53	65	48	38	48	48		51.13	85.00	33.87	40%
prom	5	3	6	6	8	5	7	6	7						6.8	6.8	5.7						7.1	6.5	4.5	6.6	5.3	5.8	7.3	6.2	7.6	5.6	4.5	5.6	5.6					
max	7	6	7	8	9	6	9	7	8						8	8	9						9	9	6	8	7	9	9	8	9	7	6	7	7					
min	3	1	4	3	5	4	6	5	5						6	5	4						3	4	2	5	2	3	6	4	6	4	3	4	4					
Orientación hacia el Ciudadano/Cliente									Puntos obtenidos con este criterio. 85																									prom						
21	5	5	1	6	5	1	8	2	8	5	3.87	8.50	4.63	54%	3	7	6	5	4.53	8.50	3.97	47%	4	6	6	9	6	8	9	4	10	8	5	8	8	7	5.95	8.50	2.55	30%
22	3	6	5	6	5	5	9	6	8	6	5.01	8.50	3.49	41%	6	8	7	7	5.95	8.50	2.55	30%	4	6	7	8	8	8	10	4	9	7	5	7	7	7	5.88	8.50	2.62	31%
23	6	3	2	3	8	1	5	2	6	4	3.40	8.50	5.10	60%	1	5	7	4	3.68	8.50	4.82	57%	1	6	4	8	1	2	6	8	9	7	5	7	7	5	4.64	8.50	3.86	45%
24	5	1	5	4	4	6	8	7	8	5	4.53	8.50	3.97	47%	5	6	4	5	4.25	8.50	4.25	50%	3	9	5	8	1	9	8	3	9	7	6	7	7	6	5.36	8.50	3.14	37%
25	5	8	5	8	6	7	7	8	8	7	5.86	8.50	2.64	31%	7	7	8	8	6.23	8.50	2.27	27%	1	9	4	7	6	5	8	6	8	6	4	6	6	6	4.97	8.50	3.53	42%
26	5	4	4	8	4	7	5	8	8	5	4.63	8.50	3.87	46%	7	4	7	6	5.10	8.50	3.40	40%	1	9	6	8	6	5	6	7	9	7	6	7	7	6	5.49	8.50	3.01	35%
27	6	1	4	8	9	6	8	7	7	6	5.29	8.50	3.21	38%	8	7	7	7	6.23	8.50	2.27	27%	1	7	7	8	5	8	7	6	9	7	6	7	7	7	5.56	8.50	2.94	35%
28	6	4	4	8	9	8	8	9	7	7	5.95	8.50	2.55	30%	7	7	9	8	6.52	8.50	1.98	23%	2	6	3	8	7	8	8	7	9	7	5	7	7	6	5.49	8.50	3.01	35%
29	5	2	4	5	8	7	7	8	6	6	4.91	8.50	3.59	42%	7	7	6	7	5.67	8.50	2.83	33%	7	6	5	6	5	8	6	6	7	5	5	5	5	6	4.97	8.50	3.53	42%
30	7	4	7	6	8	6	6	7	8	7	5.57	8.50	2.93	34%	5	7	6	6	5.10	8.50	3.40	40%	2	6	3	9	3	8	8	9	6	4	1	8	4	5	4.64	8.50	3.86	45%
PPC	45	32	35	53	56	43	62	52	63		49.02	85.00	35.98	42%	48	55	57		53.27	85.00	31.73	37%	22	60	43	67	41	59	65	51	72	55	41	59	55		52.96	85.00	32.04	38%
prom	5	4	4	6	7	5	7	6	7						5.6	6.5	6.7						2.6	7	5	7.9	4.8	6.9	7.6	6	8.5	6.5	4.8	6.9	6.5					
max	7	8	7	8	9	8	9	9	8						8	8	9						7	9	7	9	8	9	10	9	10	8	6	8	8					

61	9	8	8	9	7	6	9	6	8	8.72	11.25	2.53	23%	8	9	6	7	6	7	8.10	11.25	3.15	28%	9	8	6	8	8	8	8	9	6	6	8	8	8.59	11.25	2.66	24%	
62	9	8	8	6	9	6	9	6	8	8.58	11.25	2.67	24%	7	8	9	8	8	8	9.00	11.25	2.25	20%	8	7	7	8	8	8	8	9	6	6	7	7	8.39	11.25	2.86	25%	
63	8	7	9	9	8	6	6	8	8	8.58	11.25	2.67	24%	7	6	6	6	6	6	6.98	11.25	4.28	38%	8	7	5	8	8	9	9	9	6	9	8	8	8.80	11.25	2.45	22%	
64	7	8	7	8	6	6	9	7	7	8.16	11.25	3.09	28%	8	7	6	9	6	7	8.10	11.25	3.15	28%	8	7	5	6	8	9	7	8	4	8	9	7	8.08	11.25	3.17	28%	
65	7	9	7	9	7	8	7	8	8	8.72	11.25	2.53	23%	8	6	9	7	7	7	8.33	11.25	2.93	26%	9	9	5	7	8	8	8	9	5	9	6	8	8.49	11.25	2.76	25%	
66	7	8	6	6	9	7	7	8	7	8.16	11.25	3.09	28%	7	8	7	6	6	7	7.65	11.25	3.60	32%	7	5	3	5	8	7	6	7	3	8	7	6	6.75	11.25	4.50	40%	
67	5	9	7	9	9	9	8	8	8	9.00	11.25	2.25	20%	6	8	9	6	9	8	8.55	11.25	2.70	24%	5	6	2	6	8	7	8	9	4	6	9	6	7.16	11.25	4.09	36%	
68	6	8	7	9	9	6	9	9	8	8.86	11.25	2.39	21%	8	6	7	7	7	7	7.88	11.25	3.38	30%	6	6	4	7	8	6	5	6	5	6	6	6	6.65	11.25	4.60	41%	
69	6	9	8	7	6	8	7	9	8	8.44	11.25	2.81	25%	6	7	7	8	9	7	8.33	11.25	2.93	26%	6	8	5	3	8	9	6	7	1	6	9	6	6.95	11.25	4.30	38%	
70	6	9	9	8	6	7	6	8	7	8.30	11.25	2.95	26%	6	7	7	7	6	7	7.43	11.25	3.83	34%	6	8	5	3	8	8	8	9	1	8	7	6	7.26	11.25	3.99	35%	
71	4	8	9	8	6	7	7	7	7	7.88	11.25	3.38	30%	5	6	6	9	6	6	7.20	11.25	4.05	36%	3	9	2	5	8	8	7	8	3	6	9	6	6.95	11.25	4.30	38%	
72	5	9	9	9	6	8	6	9	8	8.58	11.25	2.67	24%	8	4	7	8	7	7	7.65	11.25	3.60	32%	7	9	4	4	8	8	7	8	2	6	8	6	7.26	11.25	3.99	35%	
73	7	8	6	7	6	9	6	8	7	8.02	11.25	3.23	29%	6	7	9	9	9	8	9.00	11.25	2.25	20%	3	5	5	4	8	7	6	7	2	7	9	6	6.44	11.25	4.81	43%	
74	6	8	6	6	7	9	6	9	7	8.02	11.25	3.23	29%	6	7	9	7	6	7	7.88	11.25	3.38	30%	4	6	4	4	8	8	7	8	2	8	6	6	6.65	11.25	4.60	41%	
75	6	8	8	7	6	7	8	7	7	8.02	11.25	3.23	29%	6	7	6	7	7	7	7.43	11.25	3.83	34%	6	8	6	8	8	8	7	8	6	7	7	7	8.08	11.25	3.17	28%	
76	8	8	7	9	9	6	6	7	7	8.44	11.25	2.81	25%	7	9	8	8	9	8	9.23	11.25	2.03	18%	3	5	3	5	8	6	8	9	3	6	7	6	6.44	11.25	4.81	43%	
77	7	9	7	9	8	8	7	9	8	9.00	11.25	2.25	20%	7	8	6	7	9	7	8.33	11.25	2.93	26%	7	8	5	5	8	8	7	8	3	6	7	7	7.36	11.25	3.89	35%	
78	5	7	9	7	7	8	8	9	8	8.44	11.25	2.81	25%	7	6	9	6	6	7	7.65	11.25	3.60	32%	9	9	5	4	9	8	7	8	2	7	7	7	7.67	11.25	3.58	32%	
79	5	8	9	9	8	6	6	9	8	8.44	11.25	2.81	25%	6	5	8	7	8	7	7.65	11.25	3.60	32%	9	7	5	4	8	8	7	8	2	9	6	7	7.47	11.25	3.78	34%	
80	5	8	7	6	6	6	8	8	7	7.59	11.25	3.66	33%	8	6	8	9	7	8	8.55	11.25	2.70	24%	8	9	4	8	8	9	8	9	6	8	7	8	8.59	11.25	2.66	24%	
81	6	8	6	6	6	8	7	6	7	7.45	11.25	3.80	34%	5	6	8	9	7	7	7.88	11.25	3.38	30%	6	10	4	7	8	9	6	7	5	9	8	7	8.08	11.25	3.17	28%	
82	6	8	7	7	6	7	7	8	7	7.88	11.25	3.38	30%	5	4	8	7	9	7	7.43	11.25	3.83	34%	7	10	5	2	8	8	8	9	6	7	6	7	7.77	11.25	3.48	31%	
83	7	9	7	8	8	7	9	7	8	8.72	11.25	2.53	23%	6	7	8	9	8	8	8.55	11.25	2.70	24%	8	7	6	7	8	10	7	8	5	9	7	7	8.39	11.25	2.86	25%	
84	7	9	6	6	9	6	8	6	7	8.02	11.25	3.23	29%	8	6	6	9	9	8	8.55	11.25	2.70	24%	7	6	6	7	8	6	7	8	5	6	8	7	7.57	11.25	3.68	33%	
85	8	9	8	9	6	8	8	8	8	9.00	11.25	2.25	20%	6	8	7	9	8	8	8.55	11.25	2.70	24%	7	3	4	8	8	8	5	6	6	9	6	6	7.16	11.25	4.09	36%	
86	5	8	6	7	6	9	7	6	7	7.59	11.25	3.66	33%	7	5	9	6	8	7	7.88	11.25	3.38	30%	6	1	4	2	8	8	8	9	1	6	8	6	6.24	11.25	5.01	45%	
87	7	8	6	7	8	7	9	7	7	8.30	11.25	2.95	26%	6	6	9	8	9	8	8.55	11.25	2.70	24%	7	6	5	8	8	8	7	8	6	8	6	7	7.88	11.25	3.38	30%	
88	8	8	6	6	8	9	6	9	8	8.44	11.25	2.81	25%	7	4	9	8	8	7	8.10	11.25	3.15	28%	8	4	6	3	8	8	6	7	1	6	7	6	6.55	11.25	4.70	42%	
89	6	7	9	8	6	6	9	6	7	8.02	11.25	3.23	29%	6	8	8	7	6	7	7.88	11.25	3.38	30%	8	7	5	3	8	7	7	8	1	8	6	6	6.95	11.25	4.30	38%	
90	5	9	8	7	6	9	6	7	7	8.02	11.25	3.23	29%	5	9	9	7	7	7	8.33	11.25	2.93	26%	5	8	5	6	8	8	7	8	4	8	9	7	7.77	11.25	3.48	31%	
91	6	9	7	6	8	8	9	7	8	8.44	11.25	2.81	25%	7	7	8	9	9	8	9.00	11.25	2.25	20%	8	5	4	8	8	8	5	6	6	8	6	7	7.36	11.25	3.89	35%	
92	7	9	8	8	9	6	6	9	8	8.72	11.25	2.53	23%	4	8	8	6	6	6	7.20	11.25	4.05	36%	7	4	4	6	8	8	7	8	4	7	6	6	7.06	11.25	4.19	37%	
93	5	8	9	8	9	6	9	7	8	8.58	11.25	2.67	24%	5	9	6	9	6	7	7.88	11.25	3.38	30%	3	2	6	9	8	7	7	8	7	6	7	6	7.16	11.25	4.09	36%	
94	6	8	6	6	6	7	9	7	7	7.73	11.25	3.52	31%	7	8	8	8	8	8	8.78	11.25	2.48	22%	5	8	5	9	8	9	5	6	7	6	9	7	7.88	11.25	3.38	30%	
95	6	8	9	9	9	9	8	6	8	9.00	11.25	2.25	20%	6	8	9	8	9	8	9.00	11.25	2.25	20%	5	6	5	9	8	8	8	9	7	7	8	7	8.18	11.25	3.07	27%	
96	6	8	7	9	6	7	7	6	7	7.88	11.25	3.38	30%	5	8	7	6	9	7	7.88	11.25	3.38	30%	4	8	5	8	8	8	8	9	6	7	6	7	7.88	11.25	3.38	30%	
97	4	8	8	8	9	6	9	7	7	8.30	11.25	2.95	26%	5	9	8	7	7	7	8.10	11.25	3.15	28%	6	8	4	8	8	8	6	7	6	8	6	7	7.67	11.25	3.58	32%	
98	6	7	7	6	8	9	6	9	7	8.16	11.25	3.09	28%	6	7	9	8	8	8	8.55	11.25	2.70	24%	4	9	4	8	8	8	6	7	6	6	8	7	7.57	11.25	3.68	33%	
99	4	8	8	7	6	6	9	9	7	8.02	11.25	3.23	29%	5	9	9	8	6	7	8.33	11.25	2.93	26%	5	9	7	7	8	9	7	8	5	8	7	7	8.18	11.25	3.07	27%	
100	6	6	7	8	8	9	9	9	8	8.72	11.25	2.53	23%	8	9	6	6	7	7	8.10	11.25	3.15	28%	7	8	6	8	8	10	7	8	6	9	8	8	8.69	11.25	2.56	23%	
PPC	280	367	335	341	329	329	340	343		332.86	450.00	117.14	26%	288	317	347	340	335		325.35	450.00	124.65	28%	286	309	214	276	361	360	313	357	194	326	327		302.01	450.00	147.99	33%	
prom	6.225	8.15	7.45	7.575	7.3	7.3	7.55	7.625						6.4	7.05	7.7	7.55	7.45							6.35	6.875	4.75	6.13	8.025	8	6.95	7.925	4.3	7.25	7.275					
max	9	9	9	9	9	9	9	9						8	9	9	9	9								9	10	7	9	9	10	9	7	9	9					
min	4	6	6	6	6	6	6	6						4	4	6	6	6								3	1	2	2	8	6	5	6	1	6	6				

D. ANEXO 4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN

VERSIÓN
1.0

ES CALIDAD

OFICINA ADMINISTRATIVA DEL PREMIO

MANUAL DE
ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES

2017

**DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN
PYMES**

SAN SALVADOR, MARZO 2017



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 1 de 24

CONTENIDO

CONTENIDO.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. FINALIDAD.....	3
III. ALCANCE.....	3
IV. ATRIBUCIONES.....	4
V. MISIÓN Y VISIÓN ES CALIDAD.....	4
A. MISIÓN.....	4
B. VISIÓN.....	4
VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	5
A. ESTRUCTURA ORGÁNICA ES CALIDAD Y DIVISIÓN.....	6
B. FUNCIONES DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES.....	6
C. LÍNEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN.....	6
D. CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS.....	7
VII. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	8
A. DIRECCIÓN GENERAL ES CALIDAD.....	8
B. UNIDAD EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	11
C. DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES.....	13
D. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	15
E. ÁREA TÉCNICA.....	18
F. ÁREA INFORMÁTICA.....	20
VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	22



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO	MA-ORG-001
VERSIÓN	001
FECHA	ENERO 2017

Página 2 de 24

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de brindar un mejor servicio para que las organizaciones fortalezcan la calidad en la gestión y estén encaminadas a la excelencia con forme a los parámetros establecidos en el Modelo para una Gestión de Excelencia, se define la estructura administrativa encargada de gestionar los servicios que se brindan a las Pequeñas y Medianas empresas, de tal manera que responda a la misión y visión que persigue ES CALIDAD-Oficina Administrativa del Premio.

El presente manual de organización tiene como propósito dar a conocer una manera clara y objetiva la estructura orgánica, los diferentes niveles jerárquicos que conforman la **DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES**, permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que lo integran y evitar la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando, y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones, elementos indispensables que le permitirán la actualización administrativa.

Por ser un documento de consulta frecuente este manual deberá ser actualizado cada año, o en su caso, cuando exista algún cambio orgánico funcional al interior de esta División Administrativa, por lo que cada una de las áreas que la integran deberá aportar la información necesaria para este propósito.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO	MA-ORG-001
VERSIÓN	001
FECHA	ENERO 2017

Página 3 de 24

II. FINALIDAD

El presente Manual de Organización y Funciones de la empresa es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES, determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.
2. Definir claramente su organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas. Para ello se distribuirán copias del presente Manual de Organización y Funciones.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

Las estructuras o actividades no consideradas en el presente documento deberán desarrollarse de acuerdo a una lógica y práctica interpretación del espíritu del Manual.

III. ALCANCE

El presente Manual de Organización y Funciones, cubre la organización estructural funcional de la DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES, siendo su ámbito de aplicación todo el Personal que labora en las distintas áreas, desde el Coordinador de la División, Personal Administrativo, Personal Técnico y el Personal Informático.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO	MA-ORG-001
VERSIÓN	001
FECHA	ENERO 2017

Página 4 de 24

IV. ATRIBUCIONES

El Decreto Ejecutivo N° 134, publicado en el Diario Oficial de fecha 13 de Diciembre de 2010, que da creación al "Premio a la Calidad" y al "Reconocimiento a las Mejores Prácticas". Estas distinciones se otorgan a aquellas entidades públicas o privadas, que hayan establecido, consolidado y promovido el Modelo para una Gestión de Excelencia y las Bases del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Por lo tanto la DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES, **no está habilitada para otorgar el "Premio a la Calidad"** en su modalidad de evaluación para las Pequeñas y Medianas empresas, pero si una mención o reconocimiento de participación que servirá como insumo de las empresas que desean postularse y realizar la evaluación con las bases del MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA.

Al igual que el Premio Salvadoreño a la Calidad con la evaluación dirigida a las PYMES se busca:

- Desarrollar sistemas de calidad dentro de las organizaciones públicas y privadas.
- Fomentar la mejora de la productividad y competitividad de los sectores económicos al incrementar la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos y servicios.
- Impulsar y fortalecer esfuerzos e iniciativas del sector privado y público que promueven la calidad y la productividad en todos los sectores económicos.

V. MISIÓN Y VISIÓN ES CALIDAD

A. MISIÓN

"Somos una institución que promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de Excelencia que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas para potenciar la gobernabilidad democrática".

B. VISIÓN

"Ser referente en modelos de Excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador".



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO	MA-ORG-001
VERSIÓN	001
FECHA	ENERO 2017

VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA

ILUSTRACIÓN 1 MACRO ORGANIZACIÓN ES CALIDAD

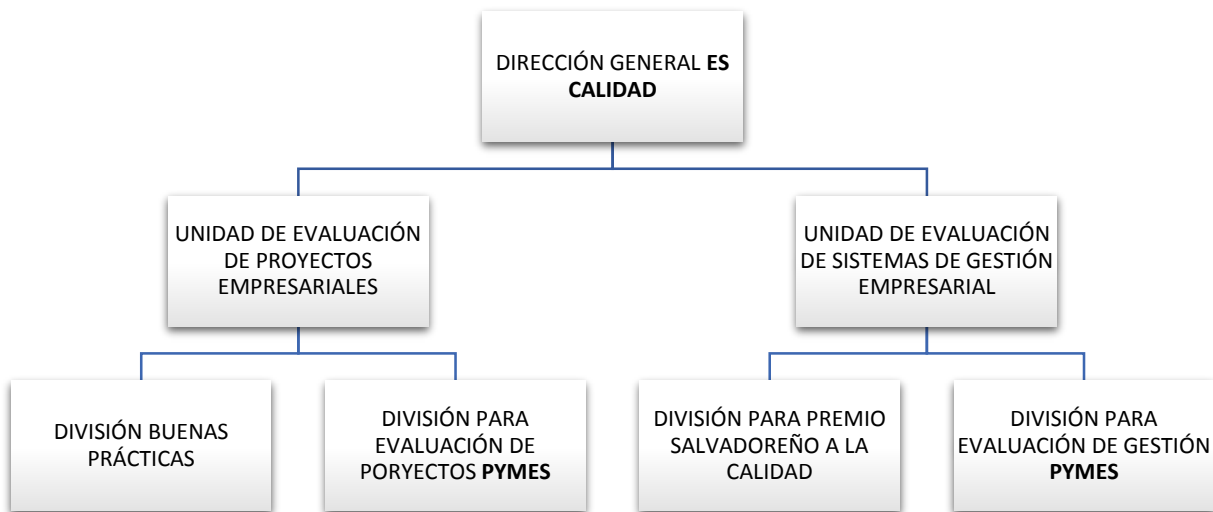
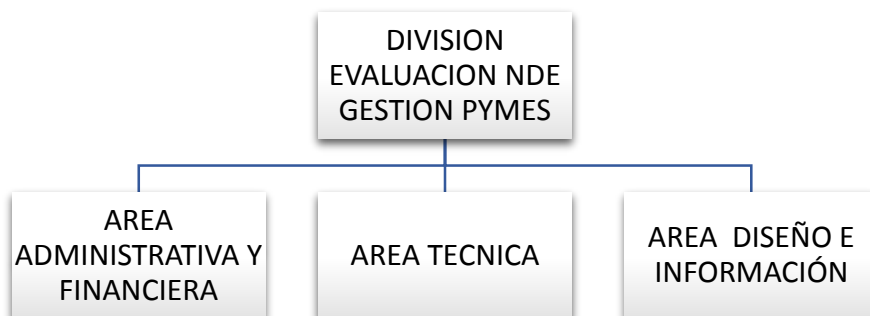


ILUSTRACIÓN 2 DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES





MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 6 de 24

A. ESTRUCTURA ORGÁNICA ES CALIDAD Y DIVISIÓN

1.0 Dirección General ES CALIDAD

1.1 Unidad Evaluación Proyectos Empresariales

1.1.1 División Buena Practicas

1.1.2 División Evaluación de Proyectos PYMES

1.2 Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial

1.2.1 División Premio Salvadoreño a la Calidad

1.2.2 División Evaluación de Gestión PYMES

B. FUNCIONES DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES

Administrar y realizar el servicio de evaluación conforme a los criterios del Modelo para una Gestión de Excelencia de ES CALIDAD-Oficina de Administración del Premio, orientado para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en representación de las necesidades y situación actual de estas, buscando encaminarlas hacia una gestión de calidad y mejora continua, por medio de la investigación e innovación de programas financieros y de formación profesional para la solución de problemas y la disminución de las brechas.

C. LÍNEA DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin menoscabar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

La responsabilidad general y fundamental en la Organización, reside en el compromiso de brindar un óptimo y excelente servicio de calidad a las empres y comunidad social.

La coordinación, se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades así como el logro de objetivos y metas de cada área de la división, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 7 de 24

D. CUADRO ORGÁNICO DE CARGOS¹

NOMINACION DEL CARGO		N°	OBSERVACIONES
1.0	Dirección General ES CALIDAD	1	Es el Coordinador de ES CALIDAD
1.1	Unidad Evaluación Proyectos Empresariales	1	No involucra a la División
1.1.1	División Buena Practicas	xx	No involucra a la División
1.1.2	División Evaluación de Proyectos PYMES	xx	No involucra a la División
1.2	Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial	1	Se necesita una persona que coordine las labores de las división que integran
1.2.1	División Premio Salvadoreño a la Calidad	xx	No involucra a la División
1.2.2	División Evaluación de Gestión PYMES	1	Se necesita una persona que coordine las labores de las diferentes áreas que lo integran
1.2.2.1	Área Administrativa	2	Dos empleados permanentes en el área administrativa
1.2.2.2	Área Técnica	1	Una persona encargada del servicio técnico
1.2.2.3	Área Informática	3	Dos de los empleados tienen la denominación de pasantes ya que no es necesario su servicio durante todo el periodo de evaluación.

¹ NOTA: Las filas sombreadas representan la línea de mando que involucra la estructura organizativa necesaria para brindar el servicio de evaluación dirigido a las PYMES.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO	MA-ORG-001
VERSIÓN	001
FECHA	ENERO 2017

Página 8 de 24

VII. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A. DIRECCIÓN GENERAL ES CALIDAD

Dependencia: Ninguna

Identificación del cargo: Coordinador División General ES CALIDAD

Cantidad: 01

Descripción General:

- Elaborar y transmitir a las diferentes unidades organizativas el plan estratégico de ES CALIDAD.
- Realizar alianzas estratégicas.
- Responsable de planificar, organizar, analizar, presupuestar y en general administrar eficientemente los recursos y servicios administrativo institucionales.
- Evaluar constantemente el control interno en todos los niveles para garantizar la protección y uso adecuado de los recursos institucionales.
- Diseñar planes y estrategias de comunicación que generen una imagen positiva y de prestigio para mantener la preferencia de las empresas.
- Certificación de las personas en su competencia laboral específica; según las normas oficiales de la Institución.

Unidades a cargo:

- Unidad Evaluación Proyectos Empresariales
- Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 9 de 24

Funciones principales:

N°	COORDINADOR DIRECCIÓN GENERAL ES CALIDAD
1	Definir plan anual de trabajo de ES CALIDAD, verificar su cumplimiento y adaptarlo en función a las necesidades.
2	Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
3	Presentar mejoras de: control interno y flujo de información entre las unidades y áreas organizativas.
4	Realizar el control operativo, administrativo, financiero y de gestión de ES CALIDAD.
5	Controlar los saldos de efectivo de ES CALIDAD y de los ingresos por postulación y evaluación de las empresas.
6	Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
7	Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada unidad y verificar su cumplimiento.
8	Revisar y evaluar las políticas y objetivos del Sistema de Gestión Integrado de ES CALIDAD en coordinación con las unidades y áreas organizativas.
9	Llevar el control de los documentos externos (Leyes, resoluciones directivas, normas, certificados, acreditaciones, entre otros) aplicables a las operaciones de evaluación empresarial con respecto al Modelo de Excelencia.
10	Hacer las coordinaciones con la empresa certificadora en la ejecución de las auditorías externas.
11	Absolver las consultas legales que se presenten en la empresa.
12	Coordinar la elaboración de los contratos del personal.
13	Llevar los registros auxiliares de control de activos fijos y de los bienes de almacén.
14	Verificar los inventarios periódicamente de acuerdo al registro y control de activos fijos y bienes de ES CALIDAD.
15	Definir la imagen de la marca en conjunto con las unidades organizativas.
16	Gestionar los canales de comunicación de la empresa: redes sociales, sitio web, programas de radio, boletín virtual, mailing, entre otros.
17	Gestionar todo el material publicitario de ES CALIDAD.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 10 de 24

18	Manejar información a los medios para promoción de actividades de la Institución.
19	Administrar el manejo y actualización de información en página Web.
20	Gestionar cooperación técnica para fortalecimiento institucional y proyectos de formación profesional para las PYMES.

Conocimientos Requeridos:

		Requisito
Nivel de Educación:	Universidad Completa	Obligatorio
Profesión Carrera:	Licenciatura o Ingeniería	Obligatorio
Idioma:	Ingles	Deseado
Otras Competencias/Habilidades:		
▪ Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad		
▪ Conocimiento Modelo de Excelencia Internacionales		
▪ Liderar equipos estratégicos		
▪ Proactivo en la búsqueda de cumplimientos de objetivos		
▪ Efectivo para comunicar		
▪ Conocimientos de auditorías, experiencia de preferencia		
▪ Manejo de herramientas para la planeación		
▪ Experiencia en implementación de proyectos		
▪ Comprometido con ES CALIDAD		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO	MA-ORG-001
		VERSIÓN	001
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 11 de 24	

B. UNIDAD EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Dependencia: Dirección General ES CALIDAD

Plazas de trabajo: Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial

Cantidad: 01

Descripción General: Es responsable de coordinar la planificación, organización y difusión de los planes estratégicos de la Institución; así como el control y seguimiento de los mismos.

Unidades a cargo:

- División Premio Salvadoreño a la Calidad
- División Evaluación de Gestión PYMES

Funciones principales:

N°	COORDINADOR UNIDAD EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
1	Establecer lineamientos para la elaboración del Planificación en las Divisiones.
2	Orientar la alineación de procesos en la elaboración de la planificación de las divisiones administrativas.
3	Revisar constantemente el resultado del trabajo realizado por cada División; de acuerdo a lo sugerido por el Coordinador General de ES CALIDAD.
4	Verificar el cumplimiento del Plan Anual de ES CALIDAD en cada división a su cargo.
5	Verificar el buen estado y funcionamiento de los equipos e implementos tales como teléfonos, ordenadores, papelería, archiveros, inmuebles, etc.
6	Supervisar el desenvolvimiento del personal verificando que cuenten con todos los medios personales, instructivos y materiales necesarios para que garanticen un excelente servicio.
7	Evaluar el avance, cumplimiento e impacto de proyectos interinstitucionales de formación profesional, y proyectos de mejora continua.
8	Evaluar el impacto de acciones de formación profesional y asistencia técnica en la evaluación.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 12 de 24

9	Preparar estudios, diagnósticos y dictámenes técnicos, así como proyectos de innovación tecnológica y de mejora Institucional.
10	Participar en el desarrollo y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión.

Conocimientos Requeridos:

		Requisito
Nivel de Educación:	Universidad Completa	Obligatorio
Profesión Carrera:	Licenciatura o Ingeniería	Obligatorio
Idioma:	Ingles	Deseado
Otras Competencias/Habilidades:		
▪ Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad		
▪ Conocimiento Modelo de Excelencia Internacionales		
▪ Con buenas relaciones		
▪ Proactivo		
▪ Efectivo para comunicar		
▪ Responsable		
▪ Conocimiento en puestos de planeación de preferencia con experiencia		
▪ Comprometido con ES CALIDAD		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 13 de 24

C. DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES

Dependencia: Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial

Plazas de trabajo: Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES

Cantidad: 01

Descripción General: Es responsable de Planificar, dirigir y controlar acciones, para investigar, conceptualizar e institucionalizar procesos y procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades para fortalecer la calidad en la gestión de las PYMES y encaminarlas a la excelencia por medio de la evaluación e identificación de oportunidades de mejora.

Unidades a cargo:

- Área Administrativa, Área Técnica, Área Informática

Funciones principales:

N°	COORDINADOR DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES
1	Plantear metodologías para el diseño del servicio.
	Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área y verificar su cumplimiento.
2	Planificar diseño de la oferta del servicio de evaluación para PYMES.
3	Elaborar contenidos de la oferta de evaluación
4	Desarrollar la validación del Diseño del servicio de evaluación.
5	Definir los requisitos de entrada de participación en la evaluación.
	Coordinar con la dirección general y Coordinador de Unidad, acerca de los cursos y/o posibles cursos de capacitación externa para oportunidades de mejora identificadas en las evaluaciones.
6	Realizar seguimiento del proceso de evaluación.
7	Supervisar y elaborar reportes de resultados para entregar al Coordinador de la Unidad.
8	Elaboración de transferencias y ampliaciones del presupuesto



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 14 de 24

Conocimientos Requeridos:

		Requisito
Nivel de Educación:	Universidad Completa	Obligatorio
Profesión Carrera:	Licenciatura o Ingeniería	Obligatorio
Idioma:	Ingles	Deseado
Otras Competencias/Habilidades:		
▪ Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad		
▪ Conocimiento Modelo de Excelencia Internacionales		
▪ Creatividad		
▪ Interés por el cliente interno y externo		
▪ Iniciativa		
▪ Con buenas relaciones		
▪ Capacidad para la toma de decisiones.		
▪ Efectivo para comunicar		
▪ Responsable		
▪ Conocimiento en puestos de planeación de preferencia con experiencia		
▪ Comprometido con ES CALIDAD		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 15 de 24

D. ÁREA ADMINISTRATIVA

Dependencia: División Evaluación de Gestión PYMES

Plazas de trabajo: Personal Área Administrativa

Cantidad: 02

Descripción General: Es responsable de elaborar y administrar la documentación que ingresa a la División para conocimiento, opinión, consulta, revisión, modificación, firma del Coordinador y las demás áreas, como también de realizar la medición y seguimiento de los procesos que involucra el sistema de evaluación e implementar las acciones correctivas para una gestión de éxito en relación a garantizar la satisfacción del cliente.

Unidades a cargo:

- No se divide en otras unidades administrativas.

Funciones principales: PERSONAL ADMINISTRATIVO 1

N°	ÁREA ADMINISTRATIVA- PERSONAL ADMINISTRATIVO 1
1	Adecuar las capacidades de la organización a las demandas de las pequeñas y medianas empresas.
2	Proveer información actualizada sobre las Normas a aplicar, acontecimientos recientes, cambios relativos al Sistema de Información Administrativa.
3	Revisar y evaluar las políticas y objetivos del Sistema de Gestión.
4	Diseño de registros, formularios, proceso y procedimientos.
5	Consolidar los indicadores de gestión para posterior análisis, evaluación y toma de decisiones.
6	Definir los procedimientos que permitan verificar el funcionamiento del sistema de control interno (operativo, administrativo, financiero y de informática) y establecer acción con los responsables para depurar imperfecciones.
7	Elaborar cronograma de actividades y plan de seguimientos
8	Recepcionar y clasificar la documentación
9	Llevar el registro de ingresos y salidas de Oficios, Memorandos, Circulares, Cartas y Resoluciones que firma el Coordinador.

10	Supervisar que el Sistema de Información Administrativa las actividades a fin de que se genere en tiempo real acorde a lo planificado.
11	Presentar mejoras de: control interno y flujo de información entre las áreas.
12	Atender y orientar al personal administrativo, técnico e informático, sobre aspectos inherentes a ES CALIDAD y la División.
13	Proponer al Coordinador la puesta en marcha de acciones preventivas y de control dentro de cada área.
14	Concientizar a toda la organización en la importancia del control y cumplimiento de normas como herramienta de gestión.
15	En coordinación con el personal auxiliar cuida del buen estado y uso de los bienes y enseres asignados a la Oficina.

Funciones principales: PERSONAL ADMINISTRATIVO 1

N°	ÁREA ADMINISTRATIVA- PERSONAL ADMINISTRATIVO 2
	Implementar acciones correctivas en el Sistema de Gestión
	Coordinar la aplicación de las encuestas de satisfacción y no conformidad en el servicio, para luego realizar las estadísticas respectivas, analizarlas y evaluarlas con el Coordinador.
	Asistencia Área técnica evaluación de postulaciones
	Asistencia Área técnica evaluación no conformidades
	Actualizar el Registro de No Conformes.
	Realizar las cobranzas a los clientes.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 17 de 24

Conocimientos Requeridos:

		Requisito
Nivel de Educación:	Universidad Completa	Obligatorio
Profesión Carrera:	Licenciatura o Ingeniería	Obligatorio
Idioma:	Ingles	Deseado
Otras Competencias/Habilidades:		
▪ Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad		
▪ Conocimiento Modelo de Excelencia Internacionales		
▪ Planificación		
▪ Iniciativa		
▪ Responsable		
▪ Comprometido con ES CALIDAD		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO	MA-ORG-001
		VERSIÓN	001
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 18 de 24	

E. ÁREA TÉCNICA

Dependencia: División Evaluación de Gestión PYMES

Plazas de trabajo: Personal Área Técnica

Cantidad: 01

Descripción General:

- Es responsable de realizar las evaluaciones y emitir solicitudes de personal evaluador según las postulaciones al modelo de evaluación.
- Formular los requerimientos de programas de formación profesional y apoyo financiero según los resultados de las evaluaciones.
- Llevar a cabo el proceso de mejora continua en lo que respecta a planificar el proceso de evaluación, Realizar los programas de formación, verificar el nivel de mejora por medio de la cuantificación de brecha y actuar en continuidad con el proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad

Unidades a cargo:

- No se divide en otras unidades administrativas.

Funciones principales:

N°	ÁREA TÉCNICA- PERSONAL TÉCNICO
1	Coordinar de los programas financieros y de formación.
2	Administrar al personal operativo en cuanto a la asignación de talleres.
3	Desarrollar actividades de enseñanza teóricas y prácticas al personal evaluador.
4	Administrar eficientemente los recursos materiales tales como guías, manuales, papelería, y equipo de tal forma que éstos se encuentren en óptimas condiciones de uso y operatividad.
5	Efectuar evaluación del modelo con asistencia profesional.
6	Realizar inducción en modelo y sistema de evaluación a empresas.
7	Identificar oportunidades de mejora y cuantificar brecha



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 19 de 24

8	Organizar, coordinar y poner en marcha la elaboración de los cursos de formación y capacitación para postulantes así como llevar el control de manual de mejora continua entregado.
9	Coordinar la asignación de equipos informáticos para garantizar un mejor servicio.
10	Atender las solicitudes de acción preventiva así como las solicitudes de acción correctiva.
11	Elaborar e ingresar informes de gestión mensuales.

Conocimientos Requeridos:

		Requisito
Nivel de Educación:	Universidad Completa	Obligatorio
Profesión Carrera:	Licenciatura o Ingeniería	Obligatorio
Idioma:	Ingles	Deseado
Otras Competencias/Habilidades:		
▪ Conocimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad		
▪ Conocimiento Modelo de Excelencia Internacionales		
▪ Iniciativa		
▪ Responsable		
▪ Comprometido con ES CALIDAD		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 20 de 24

F. ÁREA INFORMÁTICA

Dependencia: División Evaluación de Gestión PYMES

Plazas de trabajo: Personal Área Informática

Cantidad: 03 (1 Plaza fija y 2 pasantes)

Descripción General: Es responsable de diseñar, implementar, operar y mantener los sistemas de informática que requiere la División.

Unidades a cargo:

- No se divide en otras unidades administrativas.

Funciones principales:

N°	ÁREA INFORMÁTICA- PERSONAL INFORMÁTICO
1	Planificar la adquisición del equipo de cómputo e infraestructura tecnológica relacionada
2	Determinar necesidades de software institucional
3	Diseñar sistemas informáticos específicos.
4	Adquirir software genérico y sistemas informáticos.
5	Programar sistemas informáticos específicos
6	Instalar la infraestructura y equipo adquirido para proyectos o actividades informáticas.
7	Coordinar el soporte necesario de computación, en las unidades operativas.
8	Proveer el soporte necesario de computación a todas las unidades administrativas.
9	Sistematizar el manejo de marca internamente, en personas, inmuebles, documentos y todo medio audiovisual.
10	Velar por la Imagen Institucional en la gestión administrativa y técnica.
11	Desarrollar piezas gráficas y producciones audiovisuales.
12	Cubrir las actividades o eventos realizados por la empresa (fotografías y videos).
13	Apoyar en el diseño y planificación de campañas de comunicación interna y externa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

CÓDIGO MA-ORG-001

VERSIÓN 001

FECHA ENERO 2017

Página 21 de 24

Funciones principales: PERSONAL ÁREA INFORMÁTICA PASANTE

N°	ÁREA INFORMÁTICA- PERSONAL ÁREA INFORMÁTICA PASANTE
1	Realizar el ingreso de información al sistema de todos los datos del personal.
2	Documentar información en el Sistema para Almacenamiento
3	Ingresar datos y generar reportes en el Sistema de Información administrativa.
4	Diseñar o modificar registros del Sistema de Información Administrativa
5	Diseñar o modificar información extra para el sistema de Gestión.

Conocimientos Requeridos:

		Requisito
Nivel de Educación:	Universidad Completa	Obligatorio
Profesión Carrera:	Licenciatura o Ingeniería	Obligatorio
Idioma:	Ingles	Deseado
Otras Competencias/Habilidades:		
▪ Conocimiento de los Sistemas Informáticos		
▪ Conocimiento Equipos y herramientas informáticas		
▪ Efectivo para comunicar		
▪ Responsable		
Comprometido con ES CALIDAD		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO	MA-ORG-001
		VERSIÓN	001
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 22 de 24	

VIII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Alianzas:** Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los partners de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, joint ventures.
- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.
- **Calidad:** grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto / servicio.
- **Conocimiento:** Es uno de los elementos de la trilogía formada por los datos, la información y el conocimiento. Los datos son los hechos en sí. La información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva. El conocimiento es la información más las directrices que permiten pasar a la acción.
- **Cultura:** El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.
- **Documento:** Información y su medio de soporte.
- **Estructura de la organización:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
- **Excelencia:** Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	CÓDIGO	MA-ORG-001
		VERSIÓN	001
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 23 de 24	

- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Información:** Datos que poseen significado.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Oportunidad de mejora:** Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.
- **Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- **PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar):** Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso de mejora:** Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Queja:** Expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Retroalimentación:** Opiniones, comentarios y muestras de interés acerca de los productos o el proceso de tratamiento de las quejas.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

CÓDIGO	MA-ORG-001
VERSIÓN	001
FECHA	ENERO 2017

Página 24 de 24

- **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Servicio al cliente:** Interacción entre la organización y el cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.
- **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

E. **ANEXO 5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA DIVISIÓN**

VERSIÓN
1.0

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 2017

**DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN
PYMES**



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Página 1 de 137

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	OBJETIVOS DEL MANUAL.....	4
A.	OBJETIVO GENERAL.....	4
B.	OBJETIVO ESPECIFICO.....	4
III.	NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACIÓN.....	5
A.	USO.....	5
B.	ACTUALIZACIÓN.....	5
IV.	MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS.....	6

PROCEDIMIENTOS ESTRATÉGICOS

- A. **FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS**
- B. **ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS SIA**
- C. **ELABORACIÓN Y CONTROL SIA**
- D. **APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA**
- E. **MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**
- F. **ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME**
- G. **APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS**
- H. **EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

PROCEDIMIENTOS MISIONALES

- A. **SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO**
- B. **FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS**
- C. **RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA**
- D. **EVALUACIÓN DE POSTULACIONES**
- E. **INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN**
- F. **EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL**



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Página 2 de 137

- G. **IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA**
- H. **VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA**
- I. **CUANTIFICACIÓN DE BRECHA**

PROCEDIMIENTOS DE APOYO

- A. **GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS**
- B. **CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN**
- C. **GESTIÓN DOCUMENTAL**
- D. **MANTENIMIENTO BASE DE DATOS**

V. GLOSARIO TÉCNICO 136



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Página 3 de 137

I. INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos constituye una guía para la correcta aplicación de las normas y procedimientos establecidos en las áreas administrativas, técnicas e informáticas; su contenido pretende que la DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN PYMES cuente con un instrumento formal que muestre la relación, articulación e interacción que prevalece en el marco funcional, los métodos de trabajo o forma de realizar una actividad o tarea; los objetivos que se persiguen con el mismo; las normas que refuerzan los procedimientos y rigen su uso y actualización; el ámbito de aplicación; la aprobación, vigencia y descripción de los principales procedimientos.

La metodología de trabajo para preparar este documento consistió en realizar un inventario de los procedimientos actuales desarrollados por las áreas organizativas, revisar su homogeneidad en su presentación y redacción de las actividades sin modificar su contenido, aplicando las técnicas de diseño; y se consolidaron en orden a la estructura organizativa vigente, finalizando con el desarrollo de la parte teórica del manual.

Cabe señalar que el presente manual deber revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien, cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica autorizada por la Dirección de ES CALIDAD.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 4 de 137	

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

A. OBJETIVO GENERAL

Servir de instrumento de apoyo técnico administrativo en el funcionamiento institucional, al presentar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de las distintas áreas; al establecer de manera formal los métodos de trabajo, precisar los responsables de la ejecución, control y evaluación de las actividades, facilitar la interrelación entre ellos y agilizar la gestión.

B. OBJETIVO ESPECIFICO

- Formalizar los procedimientos que actualmente se ejecutan en la División y que son de vital importancia en el quehacer institucional, a través de la consolidación y documentación de las acciones que realizan las áreas organizativas, para facilitar la ejecución y seguimiento.
- Conocer la forma detallada y secuencial cómo se desarrollan las actividades y tareas asignadas a las áreas de trabajo, a fin de tener un conocimiento integral sobre la operatividad de la División que permita identificar puntos críticos, para considerarlos al diseñar propuestas de mejoras.
- Contar con las bases para elaborar la propuesta de procedimientos que permitan simplificar los métodos de trabajo, evitar re procesos, disminuir los desperdicios de recursos en el desarrollo de las actividades, para lograr una mayor eficiencia en los procesos administrativos.
- Servir de base para la orientación del personal de nuevo ingreso, al proveerle la herramienta técnica que facilite su incorporación al puesto de trabajo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 5 de 137	

III. NORMAS PARA EL USO Y ACTUALIZACIÓN

A. USO

- El personal Administrativo, será responsable de reproducir y distribuir el documento del Manual de Procedimientos aprobado, a todas las áreas de la División.
- El personal Administrativo debe mantener en un lugar accesible el documento del Manual de Procedimientos, a fin de que el mismo pueda ser consultado por los empleados de antiguo y nuevo ingreso que lo requiera.
- El personal Administrativo, deberá presentar el documento del Manual de Procedimiento en forma de hojas sueltas intercambiables, debidamente numeradas e identificadas con el nombre de la Unidad y del procedimiento que describe; a fin de facilitar su revisión, actualización y sustitución de las hojas.

B. ACTUALIZACIÓN

- El personal Administrativo, serán responsables de actualizar los procedimientos y reportar las modificaciones al Área Informática, en el momento que surja el cambio.
- Las causas que justifican la actualización del manual pueden ser originadas por: cambios en la estructura orgánica, base legal, funciones, u otros que inciden en la aplicación del mismo; éstas podrán generar modificaciones al formato del procedimiento, por cambio o eliminación de una actividad, cambio del responsable de un procedimiento, actividad o tarea, eliminación de un paso, modificación, eliminación o incorporación de un nuevo documento, etc.
- El personal Administrativo, deberá mantener un registro y control de las actualizaciones y sustituciones realizadas al manual y de la distribución de las copias entre el personal administrativo.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

IV. MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS

N°	CÓDIGO	MACRO PROCESO	CÓDIGO	PROCESO	CÓDIGO	SUB PROCESO	CÓDIGO DE REGISTRO	REGISTRO
1	PE-M1	PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	PE-M1P1	PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	PE-M1P1S1	FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	AA-F-007	ACTA REUNIÓN Y COMPROMISO
							AA-I-009	INFORME SOBRE PLANIFICACIÓN DE DIVISIÓN
							AA-FO-002	FORMULARIO DE APROBACIÓN DE REGISTROS OBSOLETOS
							AA-F-002	HISTORIAL DE CAMBIOS
2				PE-M1P1S2	ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA	AA-F-003	VALIDACIÓN	
3	PE-M1	PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	PE-M1P2	CONTROL DE INFORMACIÓN	PE-M1P2S1	ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	AA-I-002	INFORME SOBRE NECESIDADES IDENTIFICADAS
							AA-F-001	FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES
							AA-I-001	INFORME ADMINISTRATIVO
							AA-R-002	REGISTRO USUARIOS DEL SISTEMA
							AA-I-005	INFORME SOBRE RESULTADOS
4	PE-M1	PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	PE-M1P2	CONTROL DE INFORMACIÓN	PE-M1P2S2	APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	AA-F-005	FORMULARIO CONSTANCIA DE DOCUMENTACIÓN EXTRAVIADO
							AA-A-001	INFORME SOBRE ACCIONES PREVENTIVAS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

5	PE-M2	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	PE-M2P1	EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	PE-M2P1S1	MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	AA-F-006	FORMULARIO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS		
							AA-I-004	INFORME SOBRE PROCESOS MEJOR Y PEOR EVALUADOS		
AE-I-007					INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA					
6			PE-M2	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	PE-M2P1	EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	PE-M2P1S2	ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	AE-I-008	INFORME NO CONFORMIDAD
									AA-F-007	ACTA REUNIÓN Y COMPROMISO
									AA-F-008	SOLICITUD EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA
7	PE-M2	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN			PE-M2P2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	PE-M2P2S1	APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	AA-FO-002	FORMULARIO DE APROBACIÓN DE REGISTROS OBSOLETOS
									AA-M-001	MEMORÁNDUM
									AA-F-003	VALIDACIÓN
			AA-I-006	INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS						
8			PE-M2	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	PE-M2P2S2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	PE-M2P2S2	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	AA-F-004	ANEXOS Y REGISTROS
									AA-I-008	INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA
AA-I-001	INFORME ADMINISTRATIVO									
9	PM-M1	SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES			PM-M1P1	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	PM-M1P1S1	SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	AA-F-001	FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES
									AA-M-001	MEMORÁNDUM
10					PM-M1	SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES	PM-M1P2	POSTULACIÓN	PM-M1P1S2	FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS
	AA-I-002	FICHA DE POSTULACIÓN								
11	PM-M1	SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES	PM-M1P2	POSTULACIÓN			PM-M1P2S1	RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	AA-R-001	RECIBO DE COBRO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

12					PM-M1P2S2	EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	AA-FO-001	FORMULARIO DE INGRESO AL MODELO
							AO-C-001	FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO
							AA-R-001	RECIBO DE COBRO
13					PM-M1P3S1	INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	AA-F-001	FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES
							AO-A-001	FORMATO DE AGENDA
							AA-F-009	CONTROL DE ASISTENCIA A PROGRAMAS, REUNIONES Y EVENTOS
							AA-FO-003	FORMULARIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
							AA-F-010	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES
14					PM-M1P3S2	EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	AO-EI-001	FORMATO DE EQUIPO INFORMÁTICO
							AA-F-007	ACTA REUNIÓN Y COMPROMISO
							AA-FO-003	FORMULARIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
							AA-I-005	INFORME SOBRE RESULTADOS
15					PM-M1P3S3	IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	AA-I-005	INFORME SOBRE NO CONFORMIDADES Y SOLUCIONES
							AO-A-001	FORMATO DE AGENDA
							AA-R-003	LISTADO PROGRAMAS DESARROLLADOS
							AO-C-001	FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO
16					PM-M1P3S4	VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	AO-C-001	FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO
							AA-F-11	CONSULTAS
							AA-Q-001	QUEJAS Y SUGERENCIAS
							AA-I-007	INFORME SOBRE NIVEL DE CUMPLIMIENTO
17					PM-M1P3S5	CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	AA-I-008	INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA
							AA-I-004	INFORME SOBRE PROCESOS MEJOR Y PEOR EVALUADOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	MA-PRO-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

							AD-I-001	INFORME DE OBSERVACIONES SOBRE EL PROCESO
							AA-I-005	INFORME SOBRE RESULTADOS
18	PA-M1	SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	PA-M1P1	ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	PA-M1P1S1	GESTIÓN RECURSOS INFORMÁTICOS	AA-R-002	REGISTRO USUARIOS DEL SISTEMA
							AD-FO-001	FORMATO DE RECUPERACIÓN DE DATOS
19					PA-M1P1S2	CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	AA-M-001	MEMORÁNDUM
							AA-F-001	FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES
20			PA-M1P2	MANEJO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	PA-M1P2S1	GESTIÓN DOCUMENTAL	AD-FO-002	FORMATO DE ELIMINACIÓN DE DATOS
							AA-F-002	HISTORIAL DE CAMBIOS
21			PA-M1P2S2	MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS	AD-I-003	INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS		
					AA-I-003	INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS Y POSIBLES CAUSAS		

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COORDINADOR DE DIVISIÓN	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN	Pagina 1 de 3	


FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CODIGO: PE-M1	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016	
Nombre del proceso	PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN		
Definición	Proceso en el cual se define las metas y objetivos de la División Evaluación de Gestión PYMES por medio de planificación y control de actividades utilizando la técnica Cuadro de Mando Integral, de manera que puedan identificarse los recursos, entradas y salidas para la consolidación en el Sistema de información Administrativa y agilizar la toma de decisiones, en el caso de pérdida de información presenta soluciones.		
Objetivo	Planificar la realización y control de actividades del sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral que cuente con un sistema informático que facilite la captura y análisis de datos como una herramienta de mejora de competitividad.		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - DIVISIÓN - PROCEDIMIENTOS 		
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta estratégica de ES CALIDAD - Informe de necesidades identificadas - Informe oportunidad de mejora en el Sistema de Gestión - Descripción información obsoleta - Normativas Nacionales e Internacionales. - Solicitud actualización de documentos - Memorándum finalización de interfaz - Notificación registros digitalizados - Cronograma de actividades - Registro de personal y nivel de acceso - Informe medidas preventivas - Informe acciones correctivas y posibles causas - Informe recursos utilizados 		

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COORDINADOR DE DIVISIÓN	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN	Pagina 2 de 3	

Procesos	<p>El proceso inicia con el análisis del plan estratégico divulgado por ES CALIDAD, del cual se formulan las líneas, que definen la dirección que debe seguir la División Evaluación de Gestión PYMES, se lleva a cabo el proceso de la elaboración y control de documentos del conociendo la descripción y de las actividades que conciernen a cada área, de tal manera que se puedan identificar las entradas y salidas de los proceso llevándose a cabo el diseño del sistema de información digitalizado.</p> <p>En el caso de que se originen perdida se describen los pasos para la solución o propuestas de alternativas para su recuperación.</p>
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de reunión - Informe de Planificación División - Registro modificación de procesos - Registro información obsoleta - Registro de responsable de documentación - Registro observaciones Interfaz - Registro de personal y nivel de acceso - Informe nivel de cumplimiento
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES - Personal Administrativo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el uso de recursos <p>Formula:</p> $Eficiencia = \frac{Recursos Utilizados}{Recursos Planeados}$
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral - Mensual - Variables
Documentos /procedimientos	PE-M1 PLANEACIÓN Y COMUNICACIÓN

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Pagina 1 de 6	

A. FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Analizar la información correspondiente a los resultados de la gestión de la División y actualización de Plan Estratégico de ES CALIDAD para la formulación, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de las líneas estrategias, derivadas de los objetivos específicos que persigue la Oficina Administrativa del Premio, por medio del Cuadro de Mando Integral”.


2. ALCANCE DEL PROCESO

Las medidas de control descritas en el Cuadro de Mando Integral, corresponden únicamente a los procesos de gestión de la División e involucran cada uno de los procedimientos de las áreas administrativas, técnicas e informática para el control de recursos institucionales.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad
1	Identificar tipo de información sujeta de análisis: <ul style="list-style-type: none"> a. Si es actualización de Plan Estratégico de ES CALIDAD dirigirse a la actividad "2". b. Si es información resultado del periodo de gestión dirigirse a la actividad "4"
2	El Coordinador de la Unidad de Evaluación del Sistema de Gestión empresarial convoca a reunión tanto a la división del premio como la división de PYMES para la divulgación y asignación de responsabilidades, metas y objetivos de cada uno.
3	El desarrollo de la reunión involucra el reconocimiento del nuevo horizonte que ES CALIDAD persigue, la finalidad se central en la transmisión de los nuevos objetivos y las directrices que cada división debe seguir para contribuir de la manera más eficiente

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Pagina 2 de 6	

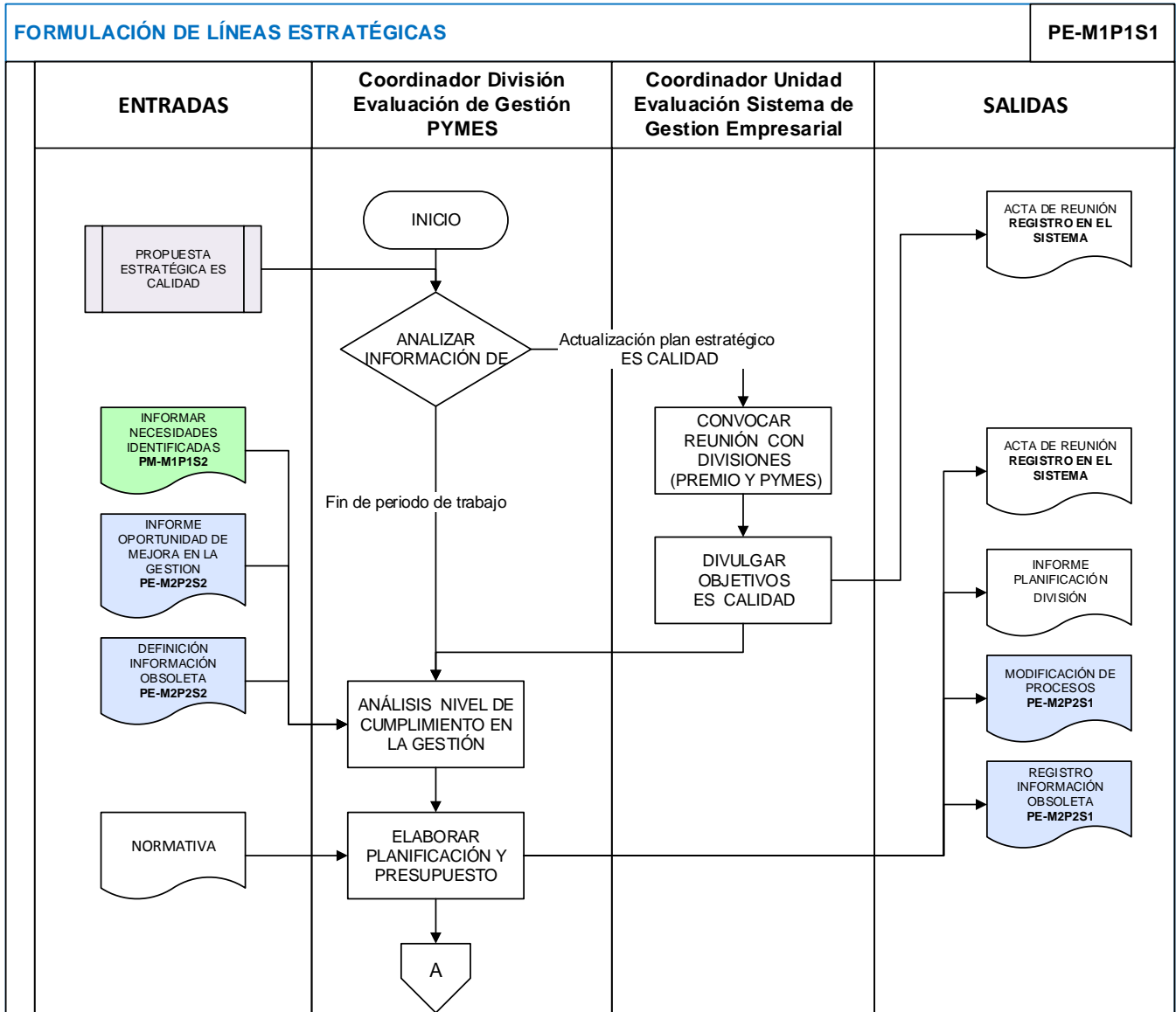
4	<p>El Coordinador de la división recibe informe sobre oportunidades de mejora en la gestión, necesidades identificadas para la solución de problemas en las empresas e identificación de información obsoleta.</p> <p>Sirviendo como insumo para el análisis del nivel de cumplimiento de la gestión en el periodo estipulado, midiendo el nivel de eficiencia.</p>
7	<p>Con base al análisis realizado en la actividad anterior se formulan las líneas estratégicas derivadas de los Objetivos Específicos del Plan de ES CALIDAD y en respuesta al nivel de cumplimiento de la gestión anterior se elabora la planificación y presupuesto de la nueva gestión que permitan brindar un mejor servicio a las pequeñas y medianas empresas. Definiendo las medidas de control por medio del Cuadro de Mando Integral.</p>
8	<p>El Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial realizar las observaciones pertinentes según los objetivos que persigue ES CALIDAD como los recursos disponibles.</p>
9	<p>El Coordinador de la División Evaluación de Gestión PYMES realiza las modificaciones de la planificación pertinentes siguiendo las observaciones.</p>
10	<p>El Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial revisa y valida planificación, asigna recursos para periodo de trabajo.</p>
11	<p>Se redacta el informe final de la planificación de siguiente periodo para la División Evaluación de Gestión PYMES y se envía informe para registro y diseño en el Sistema de Información Administrativa.</p>

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Pagina 3 de 6	

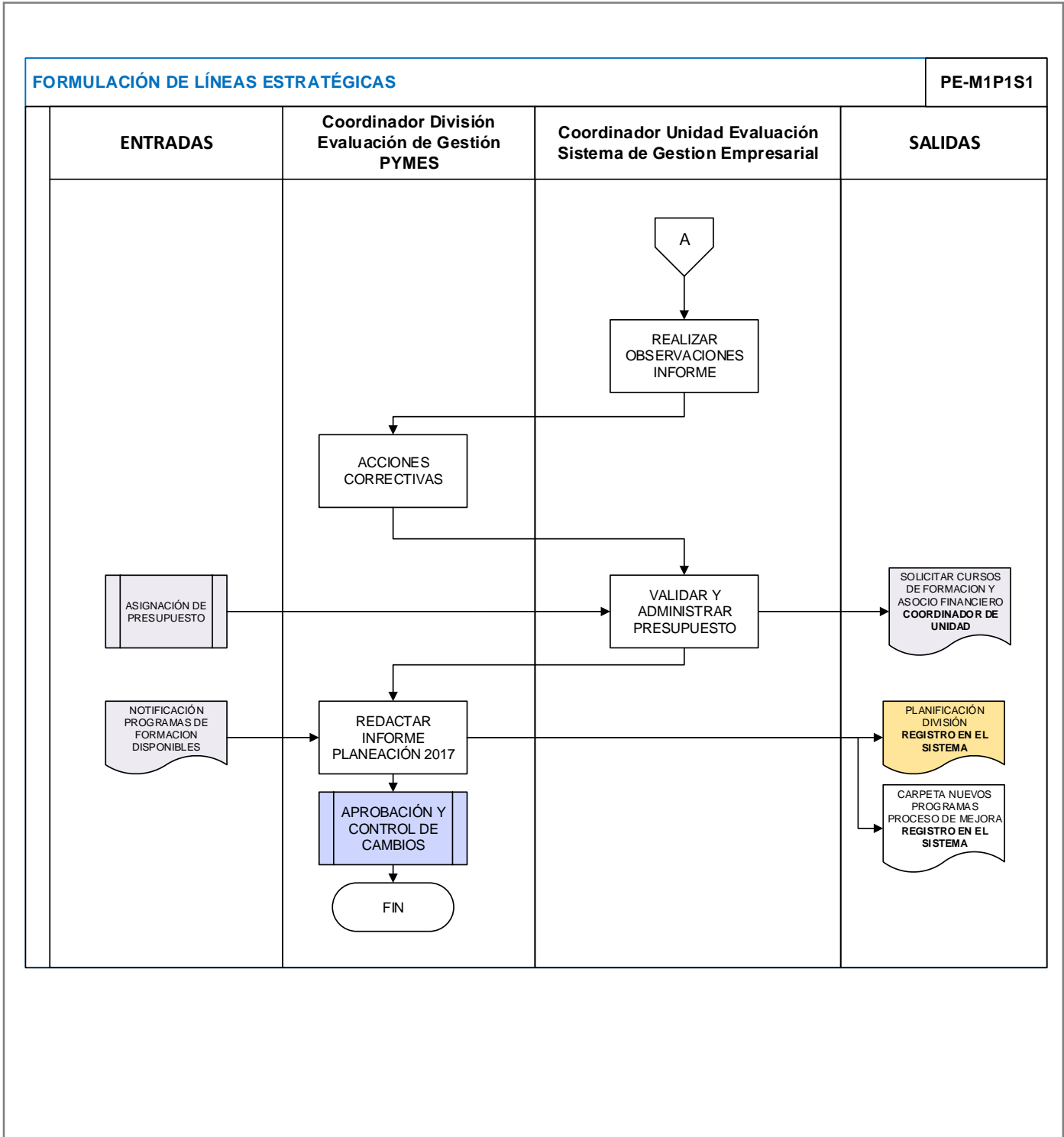
4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Pagina 4 de 6	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Pagina 5 de 6	


5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
ACTA REUNIÓN Y COMPROMISO	ANUAL	Físico/Digital	Coordinador Unidad
INFORME SOBRE PLANIFICACIÓN DE DIVISIÓN	ANUAL	Físico/Digital	Coordinador División
FORMULARIO DE APROBACIÓN DE REGISTROS OBSOLETOS	ANUAL	Físico/Digital	Coordinador División
HISTORIAL DE CAMBIOS	ANUAL	Físico/Digital	Coordinador División

6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES ▪ Coordinador Unidad Evaluación Sistema de Gestión Empresarial RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador División Evaluación de Gestión PYMES
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop y proyector
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros, agua y servilletas

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Pagina 6 de 6	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Debe ser de conocimiento previo para el Coordinador de la división, la divulgación del nuevo Plan estratégico de ES CALIDAD si ese es el caso.
- La notificación de sobre reunión debe realizarse previo una semana para no interferir en las labores y puede realizarse por medio de correo institucional o tablón de anuncios.
- En algunos casos la modificación del plan estratégico de ES CALIDAD puede asociarse a la incorporación de nueva tecnología por lo que el periodo de actualización puede ser más corto a lo antes registrado.


Registros¹:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹ FORMATO REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-F-007, AA-I-009, AA-FO-002, AA-F-002

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	Pagina 1 de 6	

B. ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS SIA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Definir la secuencia actividades para elaborar manuales, proceso, procedimientos, guías y registros de manera uniforme que permita optimizar el cumplimiento de atribuciones de las diferentes áreas de la división, contribuyendo con ello a contar con herramientas técnicas que permitan a quienes laboran el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de dichas áreas”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Metodología diseñada para la elaboración, modificación, eliminación y distribución de los documentos únicamente para el Sistema de Gestión de la División Evaluación de Gestión PYMES.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	<p>El personal Administrativo encargado de la recolección de información recibe e identifica el tipo de documentación que se llevara a cabo por medio de una solicitud en la que se describe la necesidad de elaborar, modificar o eliminar procesos o registros del sistema de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Si la documentación responde a elaboración o modificación de manuales involucra la recolección de información que se describe en los indícan estos y debe estas sujeta a las indicaciones descritas en la solicitud. – Si la documentación responde al levantamiento de “procesos o procedimientos” involucra la descripción de cada una de las actividades involucradas en cada uno de ellos como también los recursos, las medidas de control, los resultados y los responsables que permitan brindar el servicio técnico de evaluación. – Si la documentación responde al a elaboración o modificación de guías, protocolos e instructivos deben incluir descripción de las actividades, los recursos necesarios, como la asignación al servicio o equipo que corresponden.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	Pagina 2 de 6	

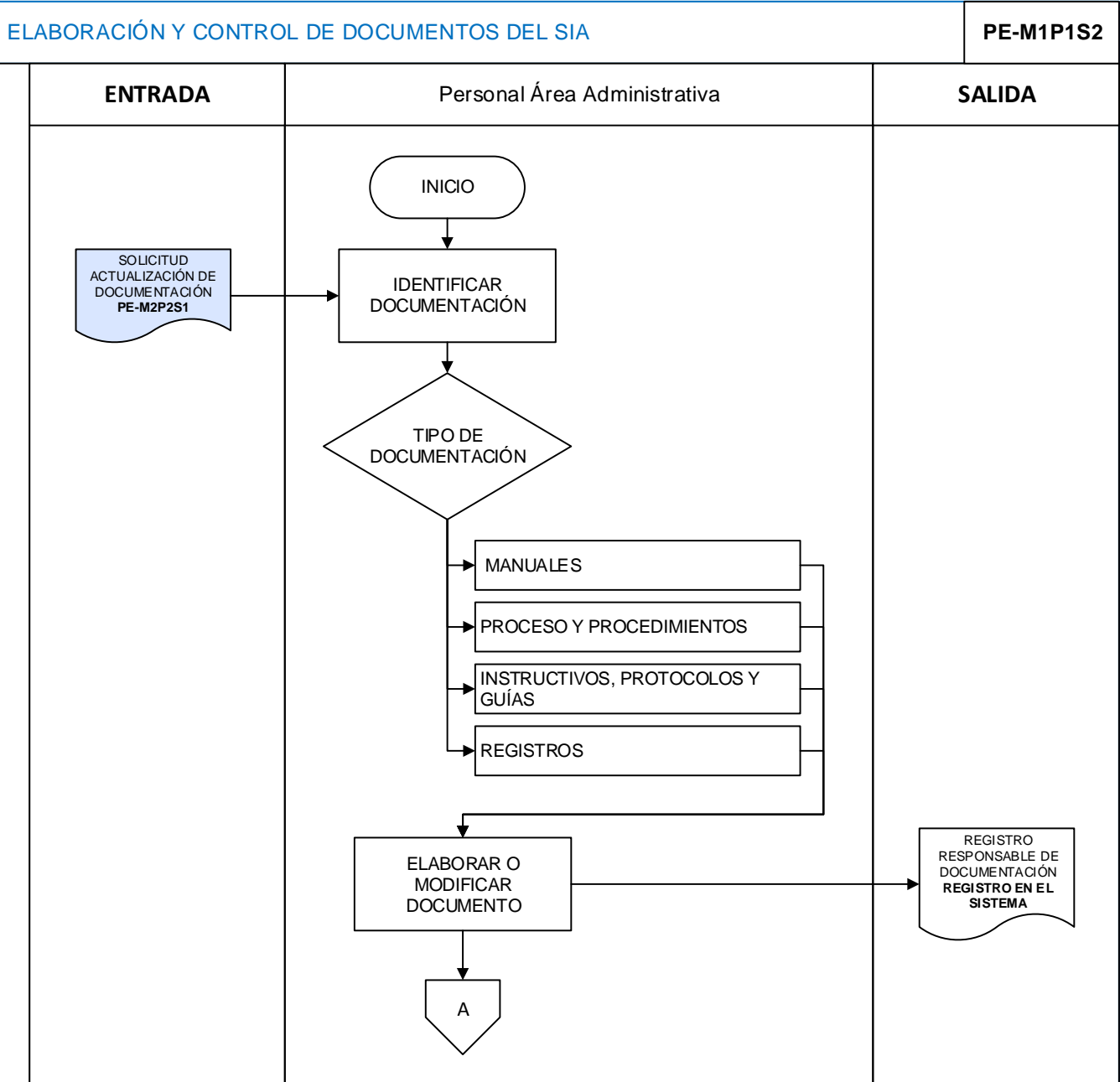
	<ul style="list-style-type: none"> - Si la documentación responde a la elaboración o modificación de registros administrativos, esta debe seguir la descripción detallada en la solicitud de documentación a manera que la herramienta, representa la información que servirá como registro o análisis en los procesos asociados.
2	Luego de tener identificados los requerimientos y tipo de documentación el personal administrativo es responsable de llevar a cabo la tarea de diseño o modificación de la información.
3	<p>Luego de documentar la información se identifica y diseña el método de control y seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si son procesos y procedimientos se elabora la tabla de indicadores y se registra el personal a cargo de llevar a cabo. - Si es otro tipo de documento, sea manual, guía, registro o protocolo se elabora la ficha de control.
4	Luego se recopila toda la información y se elabora la carpeta con la documentación por la cual se hará la solicitud de inclusión en el Sistema de información Administrativa.
	Emitir solicitud de inclusión de documentación y transferir información al área informática de DOCUMENTACIÓN ELECTRÓNICA DEL SIA.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	Pagina 3 de 6	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

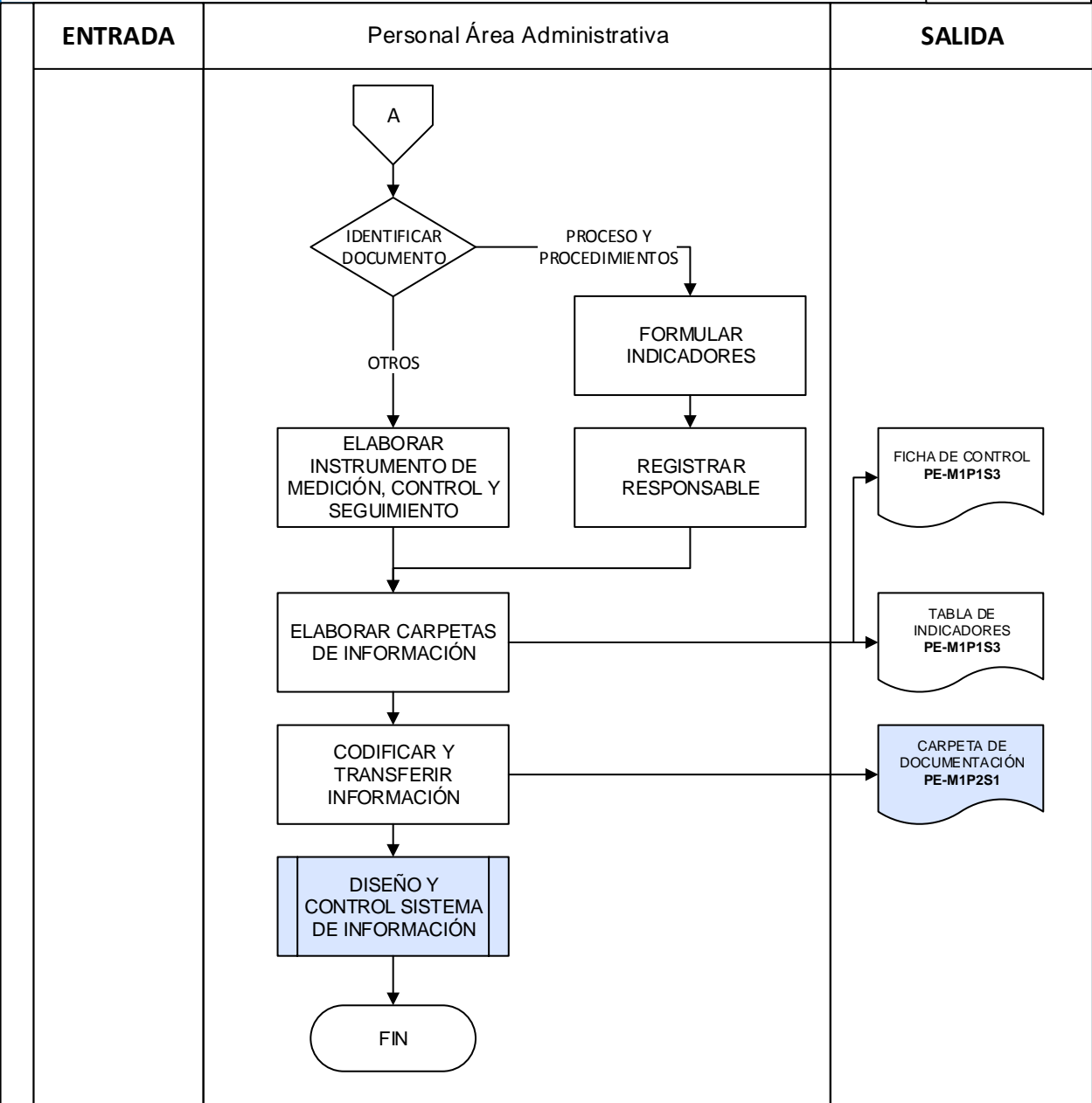
Aprobado por:

Fecha de aprobación:




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	Pagina 4 de 6	

ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SIA	PE-M1P1S2
--	------------------



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	Página 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
VALIDACIÓN	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo/Personal Informático


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo ▪ Personal Informático RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Los documentos deben ser elaborados o modificados siguiendo un orden establecido de tal manera que lo específico no interfiera con lo general y cause reproceso, por lo tanto primero se responderá a solicitudes de procesos, luego registro, a continuación guías y protocolo y finalmente manuales.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN	Pagina 6 de 6	


Registros²:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

² FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-F-003

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	Pagina 1 de 6	

C. ELABORACIÓN Y CONTROL SIA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Establecer los parámetros generales para el registro, control y acceso de los documentos del Sistema de Información Administrativa de la División como las políticas del uso y grado de cumplimiento de acuerdo al cronograma de actividades con el fin de facilitar su presentación y utilización”.


2. ALCANCE DEL PROCESO

Describe las actividades necesarias para el ingreso de información en el Sistema Informático y como se llevara a cabo el procesamiento de datos para que el personal informático diseñe el medio de impresión y control de los documentos del Sistema.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad
1	Se identifican los requerimientos de entrada y salida del sistema, luego de analizar los procedimientos descritos para la gestión y lograr brindar el servicio de Evaluación para las PYMES.
2	Definir los canales de comunicación para el manejo de información acorde a los recursos disponibles de ES CALIDAD. (Correo Institucional, Pagina Web)
3	Describir las operaciones de procesamiento de datos, particularmente los algoritmos lógicos y de cálculo, que deben aplicarse a los datos de entrada para producir la información deseada.
4	Identificar los elementos de entrada que se pueden introducir una sola vez (MANUALES, GUÍAS, INSTRUCTIVOS) y quedar almacenados para usarlos en operaciones subsecuentes de procesamiento.
5	Realizar el procedimiento de Gestión de recursos informáticos en el cual se efectuara el diseño de la interfaz del sistema.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	Pagina 2 de 6	

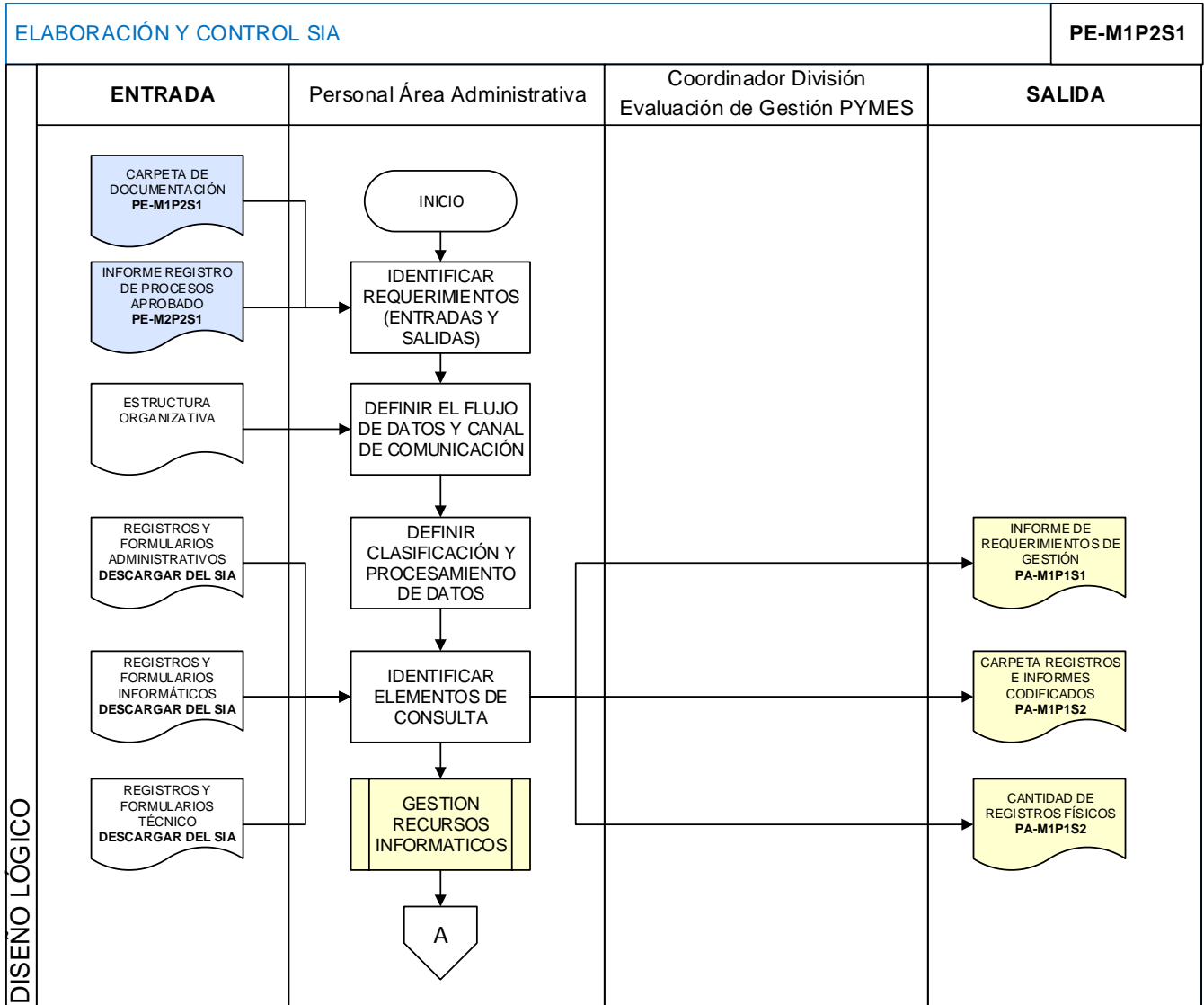
6	El Diseño de la interfaz es validada por el Coordinador de la División. Y emite observaciones.
7	Si la interfaz no cumplió con los requerimientos el área informática realiza modificaciones y espera nueva valoración.
8	Si la interfaz cumple con los requerimientos se definen las políticas y uso de información.
9	A continuación se asigna el registro de acceso al personal para el ingreso y modificación de la información en el sistema.
10	Luego de notificar el periodo de ingreso de información según el cronograma se verifica que la información esté disponible a tiempo y completa para su uso y toma de decisiones.
11	Se redacta el informe de seguimiento y control de las actividades.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	Pagina 3 de 6	

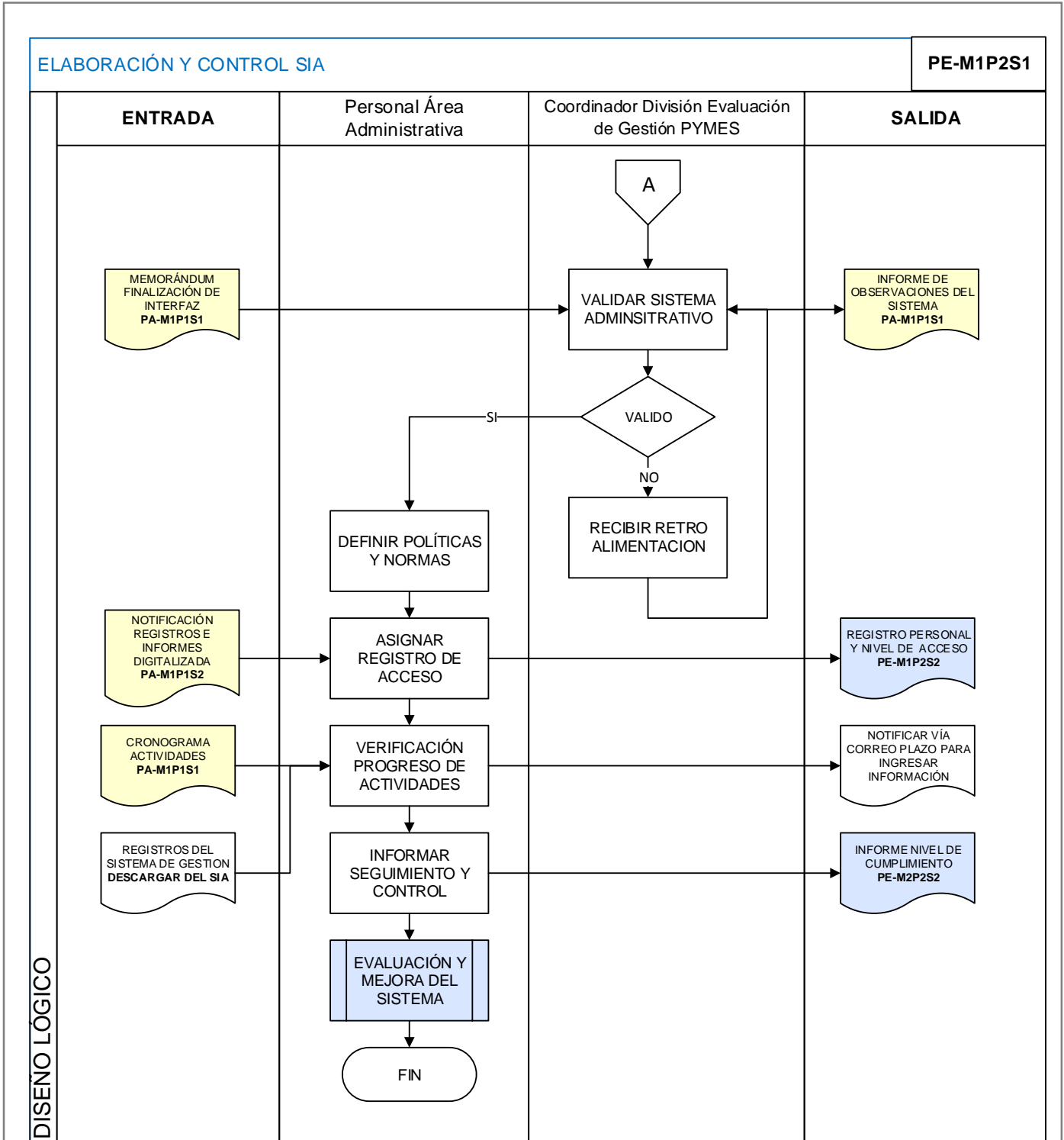
4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	Pagina 4 de 6	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	Pagina 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME SOBRE NECESIDADES IDENTIFICADAS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES	ANUAL	Digital	Personal Administrativo
INFORME ADMINISTRATIVO	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
REGISTRO USUARIOS DEL SISTEMA	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
INFORME SOBRE RESULTADOS	ANUAL	Digital	Personal Administrativo

6. REGISTRO DE RECURSOS


ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo ▪ Coordinador de División RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ELABORACIÓN Y CONTROL SIA	Pagina 6 de 6	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- En base a las restricciones impuestas eliminar los casos extremos de entrada, salida y procesamiento.
- Señalar los diferentes puntos de control.
- Definir las actividades de procesamiento de datos.
- Diseñar los formatos de entrada y salida que mejor se adapten al diseño del sistema.
- Establecer los métodos de procesamiento y los puntos comunes de los datos.
- Formular la proposición del diseño del sistema.
- Analizando específicamente las entradas, las salidas y las actividades de procesamiento por orden de su contribución al logro del objetivo general del sistema, el analista reduce al mínimo el tiempo necesario para llegar a una estructuración del diseño principal.


Registros³:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

³ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-I-002 AA-F-001, AA-I-001, AA-R-002, AA-I-005

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	Pagina 1 de 5	

D. APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Definir las responsabilidades y actividades para investigar las no conformidades con el Sistema de Información, tomar medidas y aminorar cualquier impacto negativo causado y para aplicar acciones correctivas y preventivas”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Aplicar a todo el personal involucrado en el Sistema de Información, desde la identificación de la no conformidad hasta el seguimiento de las acciones de mejora.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Se registra la pérdida de información y el personal responsable que estaba en su custodia o en el manejo de la misma, para analizar el impacto en el sistema, se identifica si es información complementaria para las actividades críticas.
2	Determina el tiempo máximo que los procesos pueden estar interrumpidos por la falta de información y el tiempo que llevara la recuperar la información.
3	Dependiendo del tipo de información y tiempo disponible se clasifica con respecto a otras solicitudes, se da prioridad a las de menor tiempo de espera y mayor importancia.
4	Implementar acciones correctivas si existe registro de cómo solucionar el problema por experiencias pasadas.
5	Si el grado de complejidad está asociado a daño de equipo o complicación significativa enviar especificaciones al área informática.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	Pagina 2 de 5	

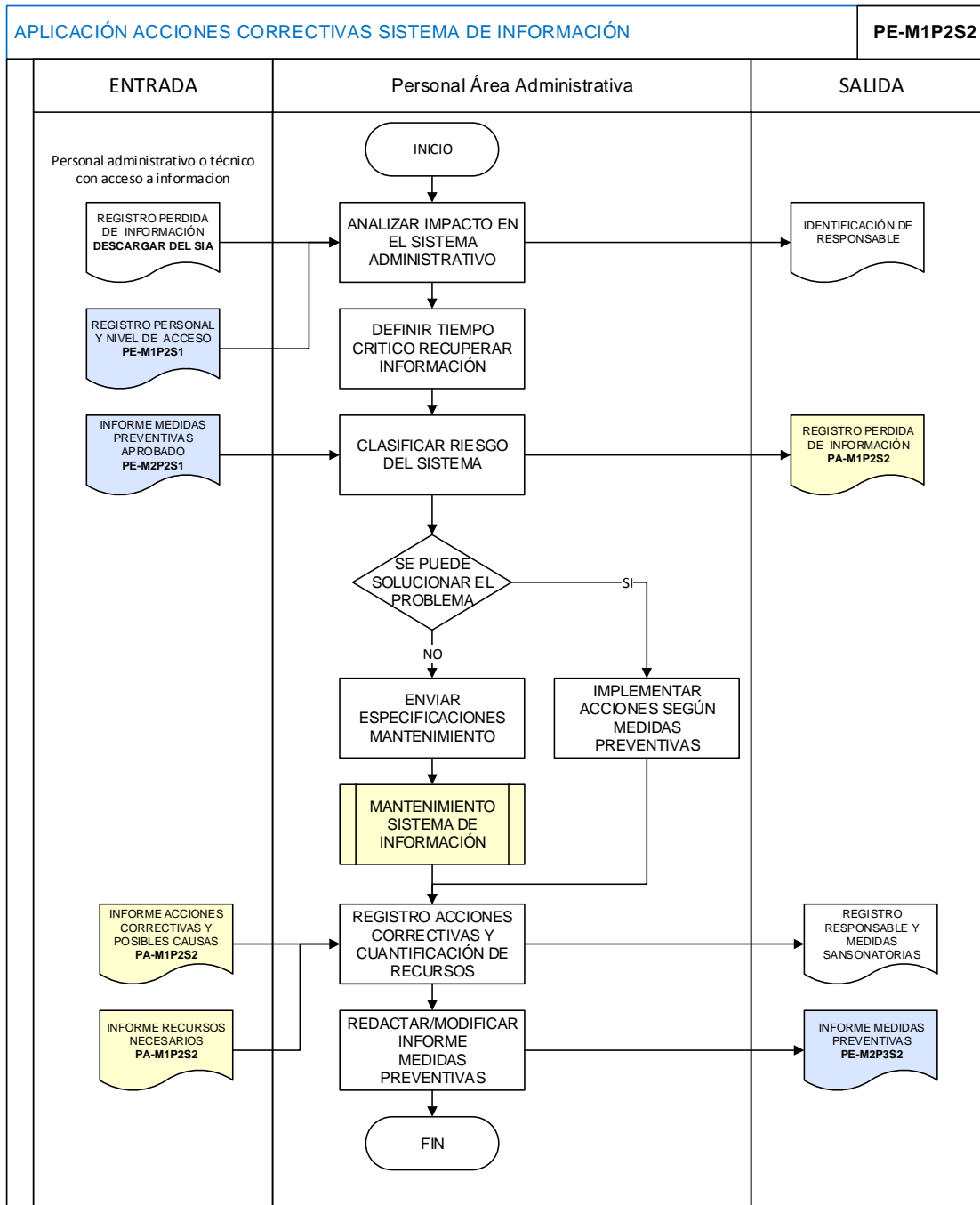
6	Si no se cuenta con documentación de experiencia de la problemática registrada se debe de investigar que recursos administrativos equipamiento, herramientas, sistemas relacionados con el problemas para definir cómo se va abordar el problemas dependiendo el origen y fin de la información.
7	Se continúa con el proceso de mantenimiento y se realizan las medidas pertinentes para recuperar la información. El área informática emite un informe sobre las acciones correctivas implementadas y las posibles causas para complicaciones futuras, junto con el registro de recursos utilizados.
8	Llevar a cabo la redacción de o modificación de informe de medidas preventivas.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	Pagina 3 de 5	

4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	Pagina 4 de 5	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMULARIO CONSTANCIA DE DOCUMENTACIÓN EXTRAVIADO	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Administrativo
INFORME SOBRE ACCIONES PREVENTIVAS	SEMESTRAL	Físico/Digital	Personal Administrativo


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ▪ Personal Administrativo RESPONSABLE: ▪ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- En algunos casos las soluciones no son permanentes por lo que se debe tener claro como pasar de una situación normal alternativa a la situación normal convencional.
- En el caso de que no se pueda volver a la situación debe reestructurarse el sistema, proceso o información.
- Deben realizarse pruebas periódicas o ensayos en los que se crea simulacro de una crisis con el fin de observar la eficacia de las medidas de contingencia.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: PLANIFICACIÓN DIVISIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APLICACIÓN ACCIONES CORRECTIVAS SIA	Pagina 5 de 5	


Registros⁴:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA


⁴ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-F-005, AA-A-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COORDINADOR DE DIVISIÓN	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN LA DIVISIÓN	Pagina 1 de 4	


FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CODIGO: PE-M2	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	DE	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016
Nombre del proceso	MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN		
Definición	<p>Proceso en el cual se recopila y analiza el desempeño global de una organización por medio de informes de resultado de la para la toma de decisiones y la formulación de oportunidades de mejora.</p> <p>Son las acciones adicionales al cumplimiento de los requisitos comprometidos y que las oportunidades de mejora propuestas incrementen el desempeño de los procesos, servicios y el personal.</p>		
Objetivo	Incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño.		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - EMPRESAS - DIVISIÓN - PROCEDIMIENTOS - AMBIENTE EXTERNO 		
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Informe no conformidad - Encuesta satisfacción del clientes - Consultas programas y talleres de inducción - Sugerencias - Quejas y reclamos - Falta de compromiso de empresas - Informe medidas preventivas - Identificación Información obsoleta - Documentación Sistema de Información Administrativo - Informe nivel de cumplimiento - Informe acciones correctivas y posibles casusas - Informe aspectos mejora y peor evaluados 		

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COORDINADOR DE DIVISIÓN	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN LA DIVISIÓN	Pagina 2 de 4	


Procesos	<p>Luego de haber planificado la metodología y haber registrado los recursos necesarios para brindar el servicio de evaluación y sobre todo haber efectuado las evaluaciones se continua con la verificación de los procesos para ello se recopila información sobre servicios no conformes, medir la satisfacción del clientes, acciones correctivas para finalmente implementar y normalizar soluciones por medio de la modificación de los procesos y adecuaciones del servicio, especificaciones y las propuestas de cambio al sistema de gestión de la división.</p>
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de sugerencias - Aspectos mejor y peor evaluados - Propuesta de solución - No Conformidad - Empresa falta de compromiso - Evaluación extraordinaria - Registro de información obsoleta - Solicitud actualización de documentos - Memorándum - Cambios y métricas - Medidas preventivas - Propuestas programas de formación profesional - Plan de mejora continua
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de la División - Personal Administrativo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad en servicios protocolarios <p>Formula: <i>(Número de servicios no conformes / Número total de servicios) * 100</i></p>

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: ESTRATÉGICO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COORDINADOR DE DIVISIÓN	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEJORA CONTINUA EN LA DIVISIÓN	Pagina 3 de 4	

	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad en la respuesta de Quejas y Reclamos de las Misione <p>Formula: $\left(\frac{\text{Número de servicios no conformes}}{\text{Número total de servicios}} \right) * 100$</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción de los servicios <p>Formula: $\left(\frac{\text{Número usuarios satisfechos}}{\text{Número usuarios evaluados}} \right) * 100$</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de madurez del SIG <p>Formula: $\left(\frac{\text{Número de acciones preventivas y oportunidades de mejora implementadas}}{\text{Número total de acciones a implementar}} \right) * 100$</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a plan de mejoramiento por procesos <p>Formula: $\left(\frac{\text{Sumatoria } ((\text{Número de actividades cerradas del proceso } (N) / \text{Número de actividades suscritas en el proceso } (N)) * (\text{Número de actividades suscritas en el proceso } (N) / \text{Número tota de actividades suscritas en el plan de mejoramiento por procesos}))}{\text{Número total de actividades suscritas en el plan de mejoramiento por procesos}} \right) * 100$</p>
Registros	<ul style="list-style-type: none"> - Anual - Semestral - Mensual - Variables
Documentos /procedimientos	PE-M2 MEJORA CONTINUA EN DIVISIÓN

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Pagina 1 de 5	

E. MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Establecer la metodología para la aplicación de la evaluación de satisfacción del cliente, con respecto a el servicio que se brinda a las pequeñas y medianas empresas con el fin de aumentar la percepción sobre requerimientos y el grado de cumplimiento alcanzado”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Este procedimiento se aplica luego de haber recopilado información dando paso al análisis e identificación de aspectos mejor y peor evaluados en el servicio y la redacción de acciones a tomar como propuestas de solución.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Luego de recopilar la información referente a las no conformidades, las consultas y encuestas de satisfacción del cliente y se determina si existen aspectos con los que no están satisfechas las empresas referentes al servicio. Y se determina si los resultados de evaluación están asociados a: <ul style="list-style-type: none"> – Inexistencia de aspectos mal evaluados, continuar con actividad 2. – Servicio no conforme, continuar con actividad 4 – Los aspectos mal evaluados responden a deficiencias del instrumento. Continuar con actividad 6.
2	Los Informes arrojan que no existen aspectos mal evaluados por los tanto se identifican los aspectos mejor evaluados para maximizas su alcance y procurar brindar un mejor servicio.
3	Se elabora una propuesta de mejora valorando las sugerencias realizadas por las empresas para maximizar el alcance y mayor satisfacción del cliente.
4	Los aspectos mal evaluados se asocian a la respuesta ante servicios no conformes por lo tanto se identifica el procedimiento y actividad descrita por la empresa como no conforme para la valoración y mejora de servicio.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Pagina 2 de 5	

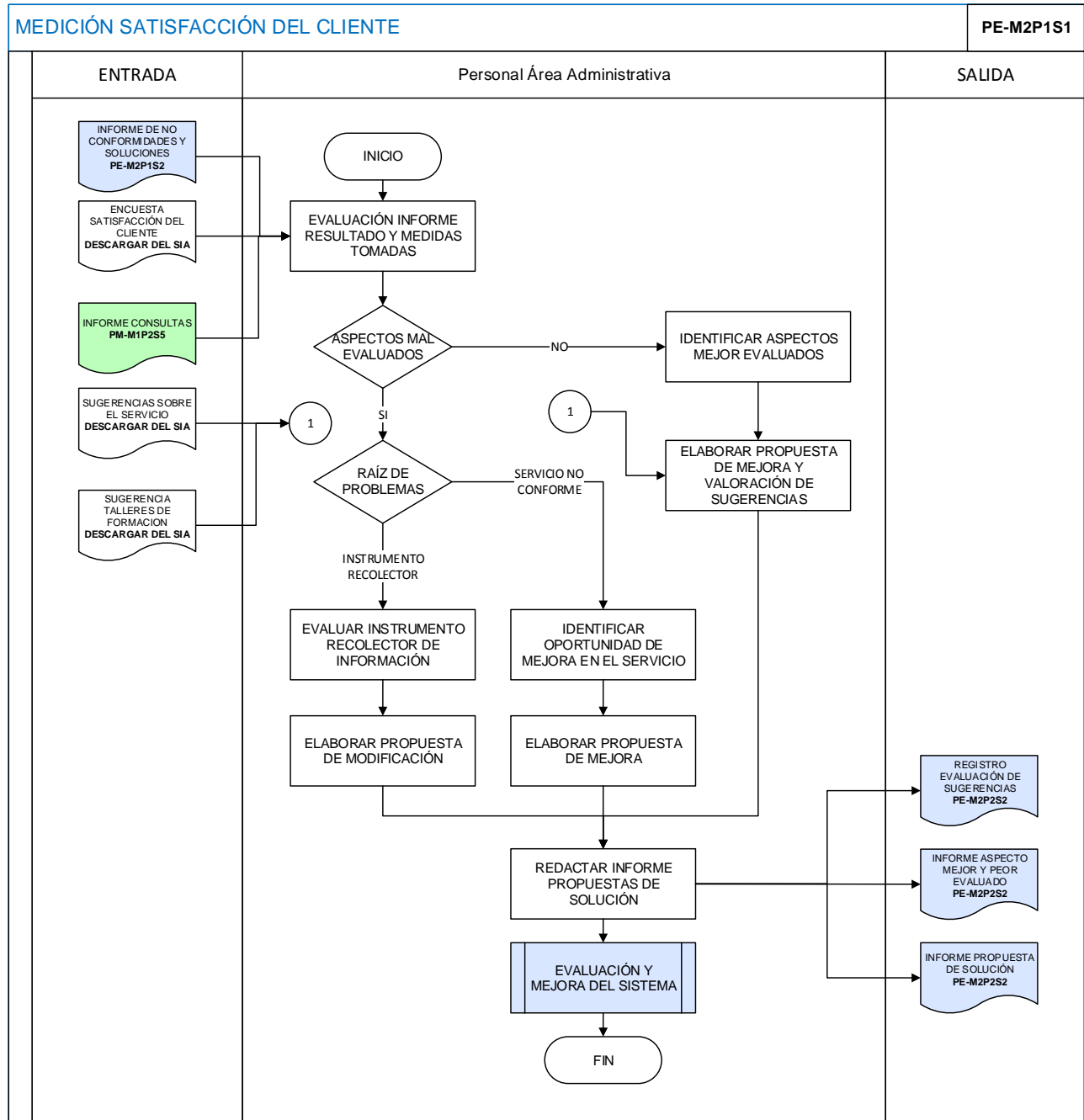
5	Luego de identificar las características y las oportunidades de mejora se elabora la propuesta de solución.
6	Como resultado de la evaluación puede asociarse a que el instrumento este mal estructurado por lo tanto el flujo de información es confuso en ese caso se analizan los campos y registros del instrumento recolector de información.
7	Al analizar el diseño y contenido de los instrumentos se elabora una propuesta como instrumento recolector de información.
8	Finalmente se redacta el informe con las propuestas de solución sujetas a los diferentes casos en conjunto que pueden llevarse a cabo.
9	Se continúa con el procedimiento de evaluación y mejora del sistema.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE		VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO		FECHA	ENERO 2017
Nombre: MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		Pagina 3 de 5	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Pagina 4 de 5	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMULARIO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
INFORME SOBRE PROCESOS MEJOR Y PEOR EVALUADOS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo

6. REGISTRO DE RECURSOS


ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MEDICIÓN SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Pagina 5 de 5	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

Para la redacción del informe se recomienda responder a las cinco dimensiones de la metodología de SERVQUAL de calidad percibida en los servicios:

- Los elementos tangibles. La apariencia, equipamiento y funcionalidad de las instalaciones.
- La fiabilidad. Refleja la medida en que el personal en contacto con el empresario presta el servicio de forma correcta y profesional.
- La capacidad de respuesta. La habilidad del personal de contacto para ofrecer al empresario un servicio que responda rápida y eficientemente a los requisitos esperados.
- Seguridad. La habilidad de inspirar confianza.
- Empatía. La capacidad de ponerse en lugar del empresario. Estamos interesados y preocupados por sus necesidades.

Registros⁵:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

⁵ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-F-006, AA-I-004, AE-I-007

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	Pagina 1 de 7	

F. ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

Definir las actividades y responsables para identificar los servicios no conformes brindados por las diferentes áreas administrativas de la División de Evaluación de Gestión PYMES para prevenir su entrega o aplicación no intencional.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Este procedimiento inicia con la identificación de servicios no conformes, y finaliza con el registro de información y el reporte para informe. Aplica para todas las áreas administrativas asociadas a la División.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
	Se identifica el servicio no conforme cuando la información de entradas, tramite en proceso o información de salida incumple los requisitos para poder llevar a cabo o continuar el proceso, o cuando se incumplen las características de los procesos misionales para los servicios.
	<p>Analizar e identificar la causa que dio origen a la ocurrencia de la desviación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debido a una no conformidad en el proceso, continuar con actividad 3. - Debido a una interrupción del proceso de evaluación se a esta responsabilidad de la empresa evaluada o de ES CALIDAD. continuar con actividad 7.
3	Cuando el incumplimiento es repetitivo o podría incidir el cumplimiento del objetivo del proceso se debe llevar a cabo el registro del servicio no conforme para el control y tratamiento.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	Pagina 2 de 7	

4	<p>Cuando se haya entregado el servicio o producto no conforme, los funcionarios responsables deberán comunicarse de manera inmediata con los usuarios de este para informar la inconsistencia presentada y evitar su uso o aplicación. Se corrige el producto o servicio no conforme, nuevamente se somete a todas las actividades de verificación para demostrar que ha cumplido con todos los requisitos establecidos.</p>
5	<p>Se evalúa si el servicio no conforme cumple o no con las especificaciones definidas en las caracterizaciones del proceso o presenta fallas.</p> <ul style="list-style-type: none"> – En el caso de ser afirmativo y las acciones correctivas no han sido eficaces se regresa a la actividad 4. – En caso contrario y las medidas son efectivas. Continuar con la actividad 6.
6	<p>Redactar informe en el que se describe las no conformidades registradas, las acciones correctivas llevadas a cabo y recursos implementados para ello. Enviando la información al procedimiento de Medición de satisfacción del cliente.</p>
7	<p>El registro de servicio no conforme responde a la interrupción del proceso por lo tanto el primer paso es definir si la responsabilidad de dichas acciones es de la División o es por abandono de las empresas al proceso de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Si la responsabilidad de interrupción de proceso es asociado al personal encargado de llevar a cabo los procesos misionales continuar con la actividad 8. – En caso contrario se deba a falta de compromiso de las PYMES en el proceso de evaluación continuar con la actividad 9.
8	<p>Se analiza e identifica la causa que dio origen a la ocurrencia de la no conformidad y se registra en el formulario para realizar las acciones correctivas en corto plazo.</p> <p>Continuar el proceso luego con la actividad 3.</p>
9	<p>El registro de inconformidad presenta un campo en que se describe que la empresa realiza falta de compromiso con el proceso de evaluación. Por lo tanto la primera acción es contactar con la empresa en busca de una justificación por el comportamiento tomado.</p>

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE		VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO		FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME		Pagina 3 de 7	

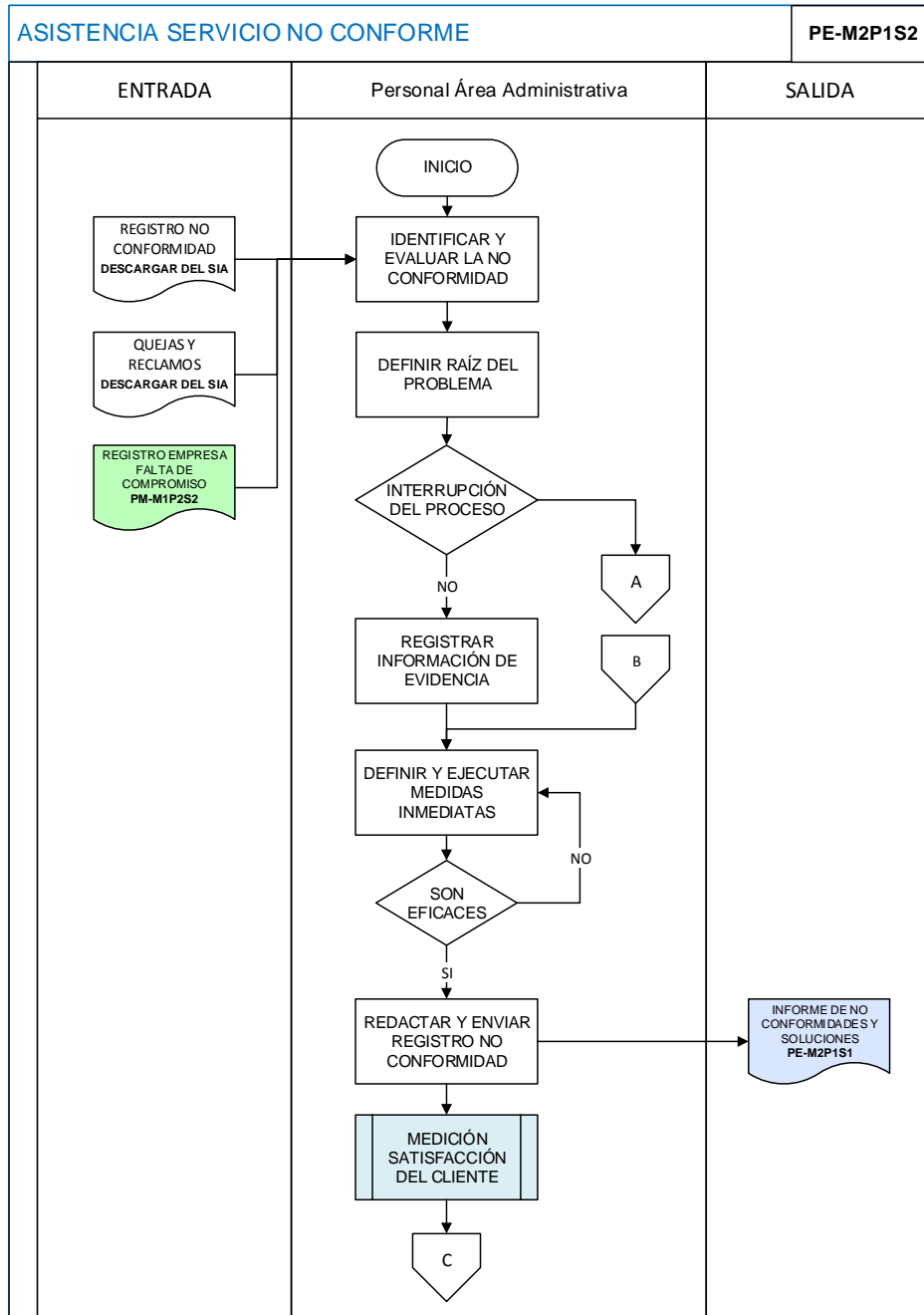
10	<p>Se evalúa la justificación y se toman acciones para solucionar la interrupción.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Si las acciones son justificadas se realiza la autoevaluación extraordinaria o la reincorporación en el proceso dependiendo en qué grado de avance se encuentre el servicio de evaluación. – En el caso de no ser aceptada la justificación finalizar el proceso de evaluación y notificar a las empresas que no seguirán participando en el proceso de evaluación.
----	---

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE		VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO		FECHA	ENERO 2017
Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME		Pagina 4 de 7	

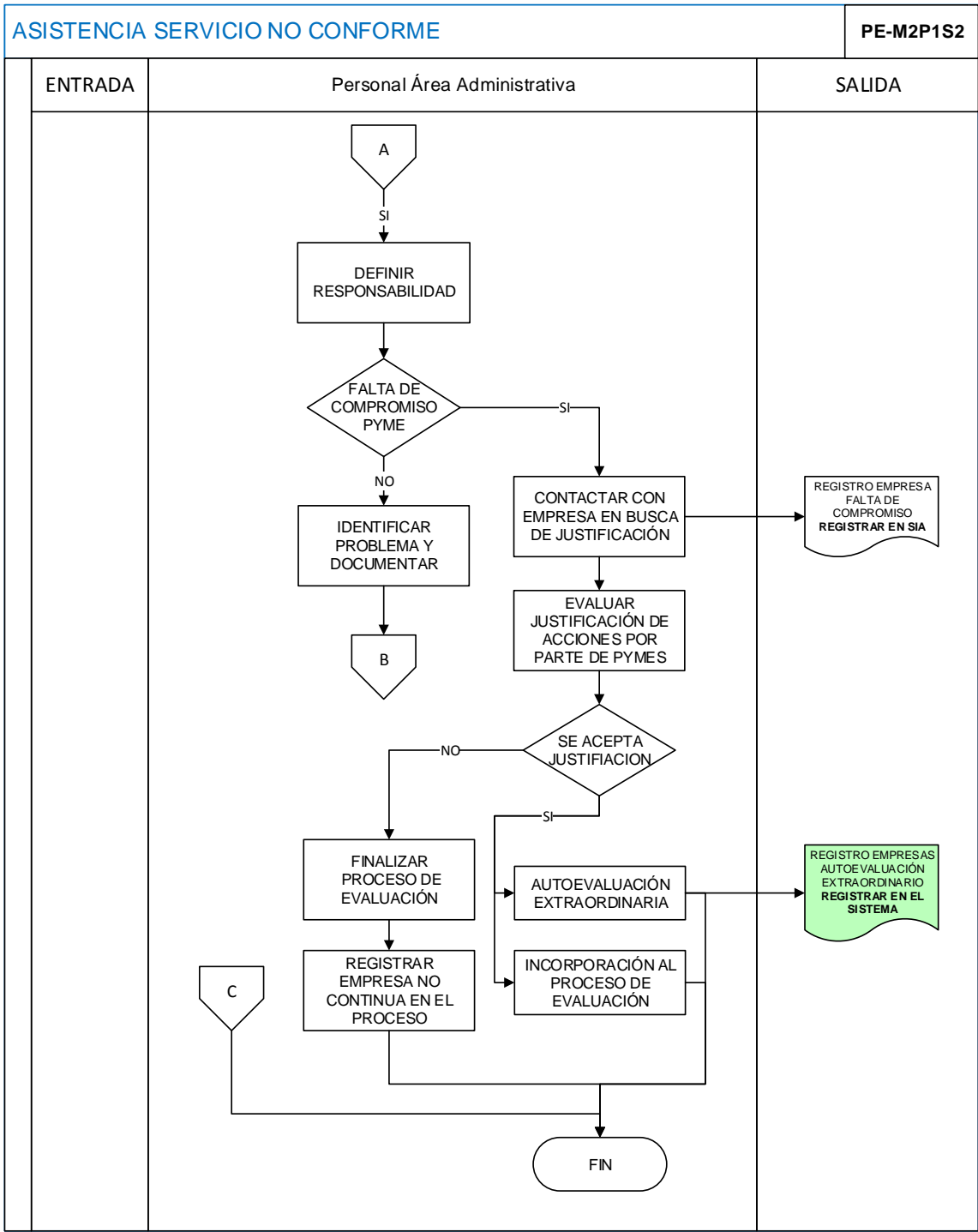
4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE		VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO		FECHA	ENERO 2017
Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME		Pagina 5 de 7	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	Pagina 6 de 7	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME NO CONFORMIDAD	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Administrativo
ACTA REUNIÓN Y COMPROMISO	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Administrativo
SOLICITUD EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Administrativo

6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Administrativo RESPONSABLE: ■ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Las acciones a tomar sobre el producto y servicios no conformes, son aplicables antes, durante y después de su realización.
- Los responsables de los procesos, están a cargo de la aplicación de acciones correctivas para eliminar la causa del servicio no conforme.
- Los registro de servicio no conformes pueden estar sujetos a las observaciones o identificación de no conformidad por parte de los empresarios o del personal encargado de brindar el servicio referente al comportamiento que llevan las empresas a lo largo de la evaluación.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN COMPROMISO CON EL CLIENTE	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: ASISTENCIA SERVICIO NO CONFORME	Pagina 7 de 7	


Registros⁶:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

⁶ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO. AE-I-008, AA-F-007, AA-F-008

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 1 de 7	

G. APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

Preservar la disponibilidad de los servicios que brinda la División evaluación de gestión PYMES. Define la planeación, coordinación, monitoreo y comunicación de los cambios que afectan al sistema de gestión de la división, para minimizar el impacto en los compromisos de niveles de servicio.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Describe en detalle el flujo de actividades del proceso, identificando los roles que intervienen, las herramientas necesarias para su ejecución y las métricas e indicadores que servirán para evaluar la efectividad del proceso.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Se recibirá las peticiones de cambio, comprobará su completitud y corrección, y las analizará brevemente, filtrando aquellas que considere totalmente impracticables.
2	En función de la prioridad y la categoría asignadas, el cambio se canalizará a un determinado tratamiento para su evaluación y aprobación: <ul style="list-style-type: none"> – El Coordinador de la División llevara a cabo la aprobación de los cambios macro o mayores. – El personal administrativo llevara a cabo la aprobación de los cambios menores.
3	El personal administrativo deberá documentar el desarrollo, las pruebas, la implantación y regresión de los cambios. Como la elaboración y distribución de un listado de cambios programados.
4	Se coordinara y supervisara el desarrollo y las pruebas necesarios para llevar a cabo el cambio.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 2 de 7	

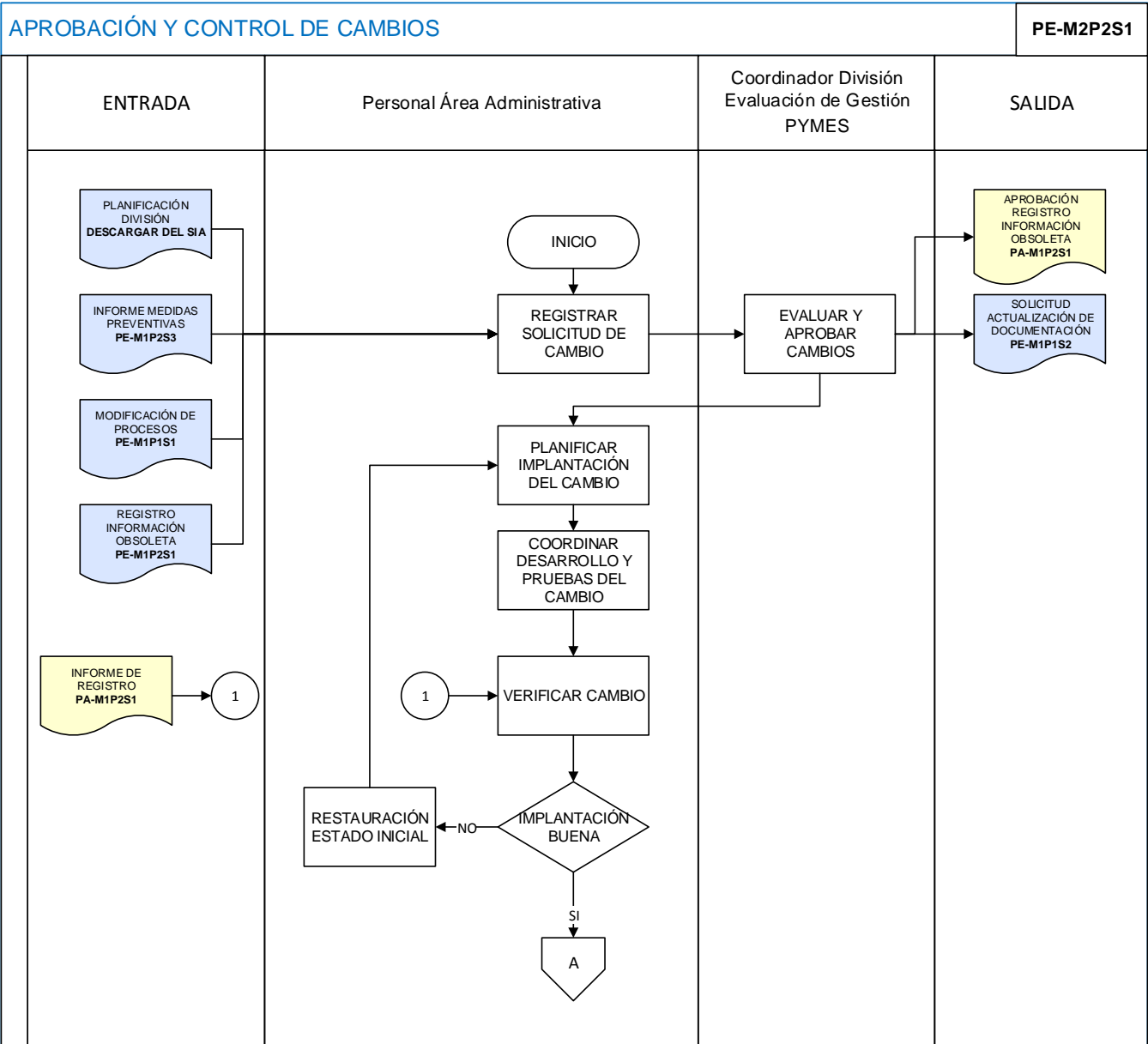
5	<p>Se comprueba la correcta implantación del cambio, el encargado del servicio será consultado para tener en cuenta los requerimientos de los empresarios. En el caso de que el cambio no cumpla los criterios de aceptación de Operaciones, se procederá, si es posible, a realizar las acciones correctivas oportunas para obtener una solución efectiva y rápida sin tener que restaurar el estado inicial en ese caso se continúa con la actividad 7. En otro caso se procederá a restaurar el estado inicial continuar con la actividad 6.</p>
6	<p>En el caso de que la implantación del cambio haya sido incorrecta, el responsable de realizar los cambios supervisará y coordinará la "marcha atrás" del cambio.</p> <p>En el caso de que el cambio afectara al servicio por completo, también se informará al personal técnico correspondiente, con el objeto que esta pueda transferir la información a los empresarios o usuarios del sistema de evaluación.</p>
7	El personal administrativo se ocupara de cerrar todos los registros de cambio.
8	Se deberá informa a las partes interesadas o afectadas por el cambio. Continuando con el procedimiento de elaboración y control de sistema de información para el correcto funcionamiento de las herramientas de apoyo al servicio y actualización de los registro de cambios.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 3 de 7	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

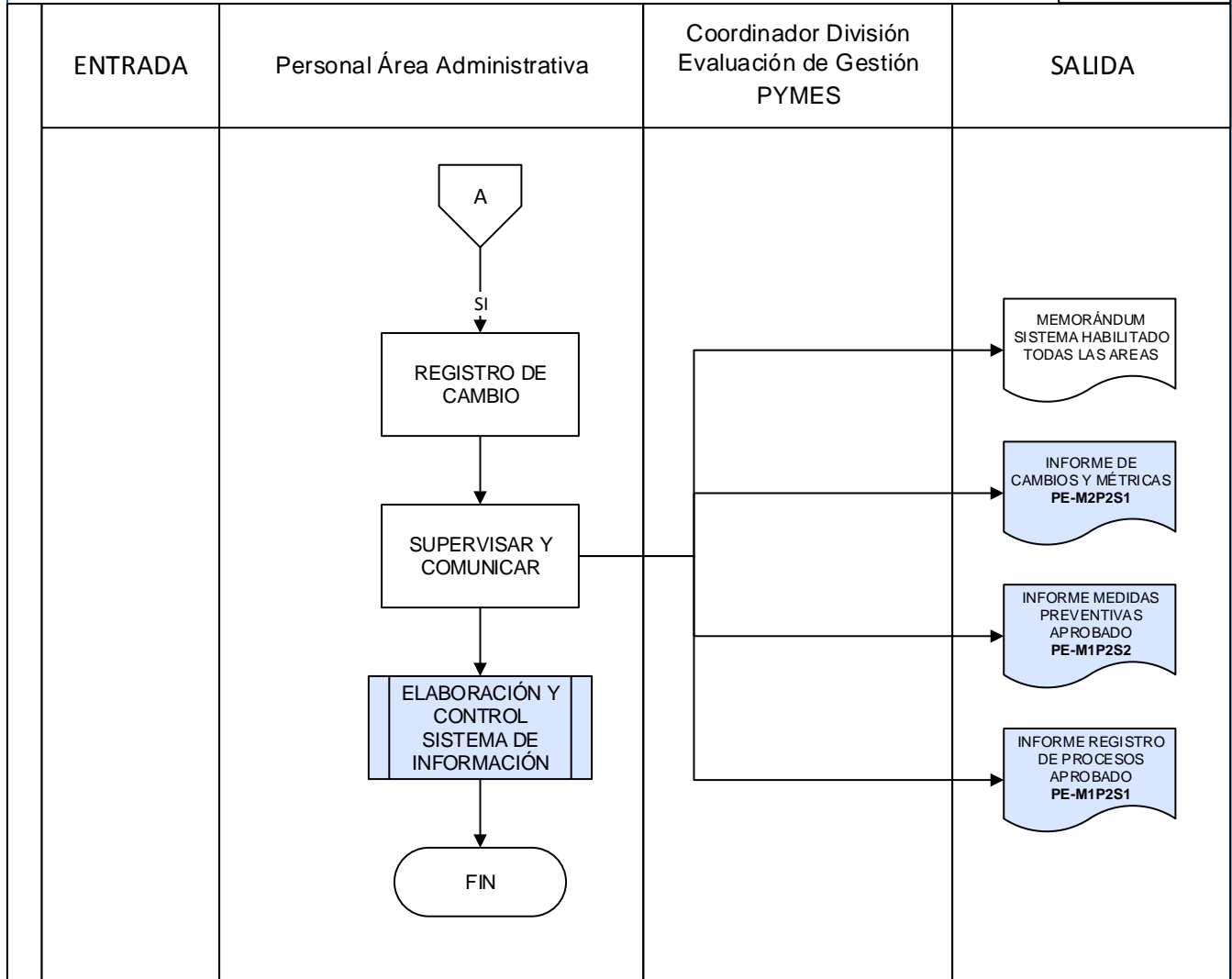
Fecha de aprobación:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 4 de 7	

APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS

PE-M2P2S1




Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 5 de 7	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMULARIO DE APROBACIÓN DE REGISTROS OBSOLETOS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
MEMORÁNDUM	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
VALIDACIÓN	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
ANEXOS Y REGISTROS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo

6. REGISTRO DE RECURSOS


ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Administrativo RESPONSABLE: ■ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 6 de 7	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

ASIGNACIÓN DE PRIORIDAD

La prioridad es el valor dado al cambio para indicar su importancia relativa, al objeto de asegurar la adecuada asignación de recursos y para determinar el intervalo de tiempo en el que se requiere una acción. La prioridad dependerá de:


- **El impacto:** medida del efecto sobre el negocio que el cambio tiene actualmente o podría tener potencialmente. Se relaciona con el grado en que podría llegarse a la violación de los acuerdos de niveles de servicio.
- Se puede valorar en función de la **criticidad** para el servicio/s afectado/s, el número de Usuarios afectados y su importancia relativa en la gestión.
- **La urgencia:** medida de la criticidad para la atención de un cambio, en función de los tiempos límites que fueron pactados. Puede identificarse con el tiempo disponible para su tratamiento antes de que se llegue a la violación de los acuerdos de niveles de servicio.
- Se puede establecer mediante la estimación del **tiempo necesario** para la resolución, tomando como referencia los tiempos de respuesta establecidos en unos acuerdos de niveles de servicio.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Pagina 7 de 7	


Registros⁷:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

⁷ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-FO-002, AA-M-001, AA-F-003, AA-I-006, AA-F-004

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	Pagina 1 de 6	

H. EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

Establecer el procedimiento de mejora continua del Sistema de Gestión de la División para identificar y utilizar las oportunidades de mejora, con la finalidad de incrementar la capacidad para cumplir los requisitos y aumentar la satisfacción de las pequeñas y medianas empresas y de las demás partes interesadas.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Aplicar a los procesos y actividades de realización del producto y grupo de apoyo que requieren mejorar el desempeño de los procedimientos, servicios y personal de las diferentes áreas.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Al finalizar el periodo de evaluación luego de haber resuelto las no conformidades y medido la satisfacción del cliente, se recopila información de resultados que servir para la toma de decisiones.
2	El personal del área administrativa propone Oportunidades de Mejora tomando de base las fuentes de información descritas en la información adicional. Es encargado en igual medida de llenar los registros de las Oportunidades.
3	El Coordinador de la División clasifica, analiza y jerarquiza las Oportunidades de Mejora. En el caso de que las propuestas no cumplan con las características del ciclo PHVA, se regresa para su reestructuración.
4	Al finalizar el periodo de evaluación luego de haber resuelto las no conformidades y medido la satisfacción del cliente, se recopila información de resultados que servir para la toma de decisiones.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	Pagina 2 de 6	

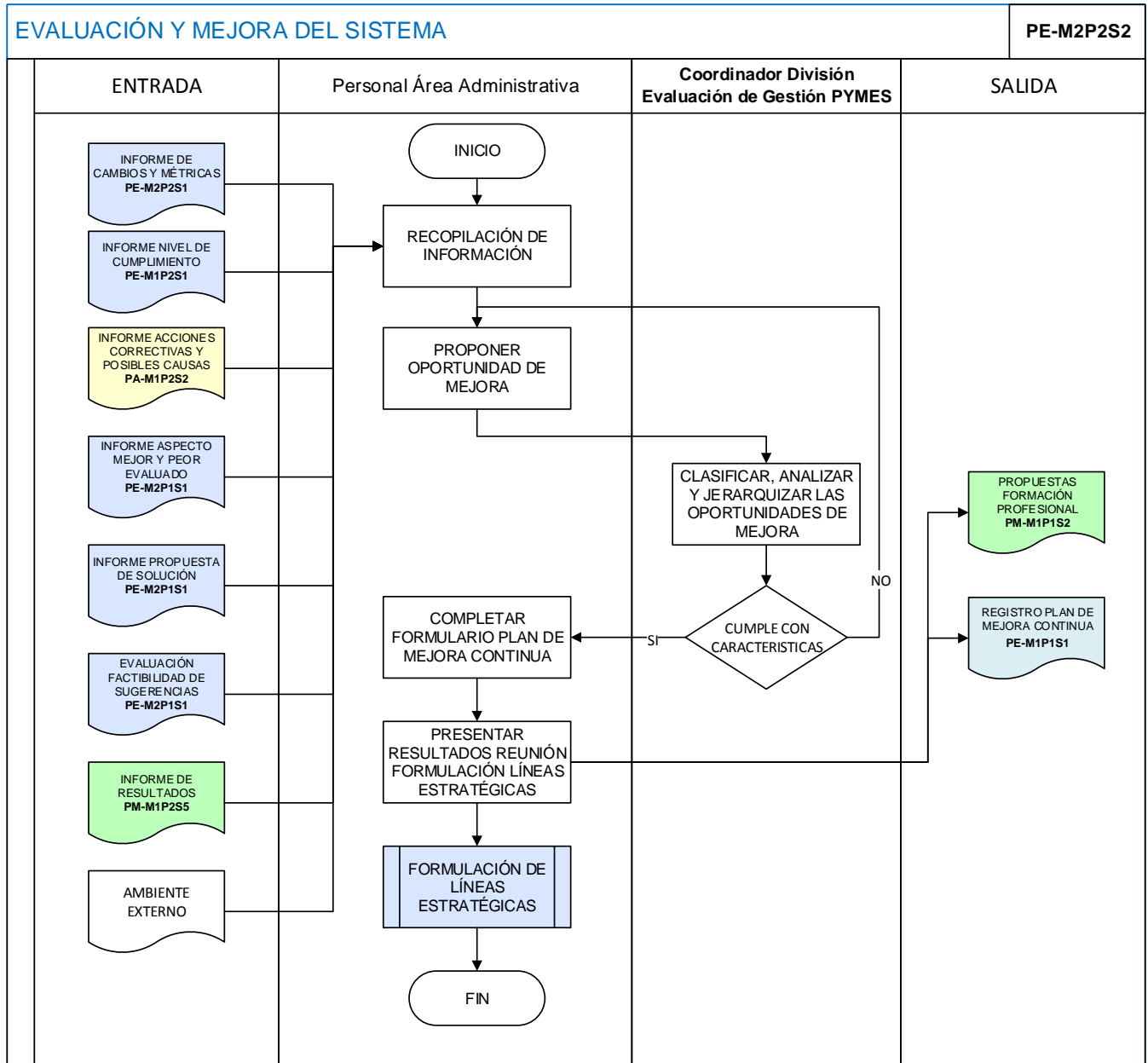
5	El personal del área administrativa propone Oportunidades de Mejora tomando de base las fuentes de información descritas en la información adicional. Es encargado en igual medida de llenar los registros de las Oportunidades.
6	El Coordinador de la División clasifica, analiza y jerarquiza las Oportunidades de Mejora. En el caso de que las propuestas no cumplan con las características del ciclo PHVA, se regresa para su reestructuración.
7	En el caso de que cumpla el personal administrativo se elabora el registro de Plan de mejora continua.
8	Se presenta la información en la reunión de "Formulación de líneas estratégicas" como insumo para elaborar la planificación de la División, y evaluar la eficiencia de la propuesta.
9	Se continua con el procedimiento de formulación de líneas estratégicas

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	Pagina 3 de 6	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	Pagina 4 de 6	


5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo
INFORME ADMINISTRATIVO	SEMESTRAL	Físico/Digital	Personal Administrativo

6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	Pagina 5 de 6	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

Fuentes de información oportunidades de mejora:


FUENTES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD/DOCUMENTO
CLIENTE	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	Investigación de Mercado
		Servicio prestado
		Grado de satisfacción del servicio
	COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	Encuestas
		Atención quejas, sugerencia y servicios no conformes
ORGANIZACIÓN	INFORMACIÓN DIRECCIÓN GENERAL	Revisión por la Dirección
		Planes estratégicos
		Matriz FODA
		Análisis de datos
		Acciones correctivas y preventivas
		Comunicación interna y externa
		Realimentación proveedores programas de formación y apoyo financiero
SERVICIO	INDICADORES DE DESEMPEÑO	Ensayos y pruebas
		Medición de capacidad del servicio
		Aplicación de técnicas estadísticas
		Evaluación de estándares de especificación de servicio
AMBIENTE	ASPECTOS REGULATORIOS	Normas
		Reglamentos
	NUEVAS TECNOLOGÍAS	Reingeniería
		Innovación
	ESTUDIOS COMPARATIVOS	Análisis de similares
		Análisis de prácticas anteriores VS nuevas practicas

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ANÁLISIS DE RESULTADOS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	Pagina 6 de 6	

Registros⁸

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

⁸ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-I-008, AA-I-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: MISIONALES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL TÉCNICO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES	Pagina 1 de 3	

FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CODIGO: PM-M1	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	DE	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016
Nombre del proceso	SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES		
Definición	<p>Proceso en el cual se define las actividades para efectuar la evaluación de los sistemas de gestión en las pequeñas y medianas empresas, que sin duda es el primer paso obligado hacia la mejora continua, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Se busca por medio de la cuantificación de brechas e identificación de resultados, brindar soluciones en cuanto a programas financieros y de formación profesional que ayuden a las organizaciones a establecer metodologías responsabilidades, recursos, actividades, etc. Que permitan una gestión orientada a la obtención de buenos resultados o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.</p>		
Objetivo	<p>Definir las directrices para llevar a cabo un proceso de evaluación sobre la gestión de las pequeñas y medianas empresas, proporcionando propuestas de solución y que las empresas se encaminen a adopten una cultura de calidad y autoevaluación.</p>		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - PROCEDIMIENTOS - AMBIENTE EXTERNO 		
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas registradas para la evaluación - Personal técnico disponible - Programas de formación profesional disponibles - Programas de formación entidades externa - Informe de experiencia - Convocatoria de empresas - Equipo informático - Registros de evaluación 		

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: MISIONALES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL TÉCNICO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES	Pagina 2 de 3	


Procesos	<p>El sistema de evaluación modelo para PYMES, son un conjunto de procedimientos que permitirán encaminar a las organizaciones participantes en un proceso de mejora continua a través de la planeación de los servicio de evaluación, hacer talleres de inducción y evaluación, verificar la implementación de los programas y realizar las acciones necesarias para mejorar en los criterios con las brechas más altas con respecto al modelo.</p>
Salida	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Técnico necesario - Necesidad de programas de formación - Cantidad de postulaciones - Cantidad de empresas que cumplen con los requisitos - Definir cronograma de evaluación. - Definición localización de capacitaciones - Definición material de apoyo necesario - Cantidad de empresas participantes - Medida de satisfacción del cliente - Brechas identificadas según modelo - Empresas falta de compromiso con el proceso de evaluación. - Programas desarrollados - Quejas y reclamos - Consultas - Cantidad de empresas que finalizaron el proceso - Informe de brechas finales - Mejora en la gestión de la PYMES
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Área Técnica - PYMES
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia Formula: $\frac{\text{Numero de empresas registradas}}{\text{Numero de empresas esperadas registradas}} * 100$

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: MISIONALES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL TÉCNICO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SISTEMA DE EVALUACIÓN MODELO PARA PYMES	Pagina 3 de 3	

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiencia Formula: $\frac{\text{Numero de empresas que abandonan el proceso}}{\text{Numero de empresas registradas en el proceso}} * 100$ – Eficacia Formula: $= \frac{\text{Material de apoyo suministrado} - \text{Material devuelto}}{\text{Material de apoyo suministrado}} * 100$ – Eficacia perfil de postulación: Formula: $\frac{\text{Puntos obtenido por el postulantes}}{\text{Puntos requeridos por el perfil}} * 100$ – Tabulación de la percepción de las empresas sobre el servicio recibido – Brechas: Formula: $\frac{\text{Puntuacion de la evaluacion}}{\text{Modelo de Excelencia PYMES}} * 100$
Registros	<ul style="list-style-type: none"> – Anual – Semestral – Mensual – Variables
Documentos /procedimientos	PM-M1 SISTEMA DE EVALUACION MODELO PARA PYMES

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	Pagina 1 de 4	

A. SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Gestionar de manera eficiente el personal técnico necesario para efectuar la evaluación con asistencia profesional”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

La disponibilidad de personal técnico evaluador estará sujeto al número de postulación de evaluador, como a la disposición de ES CALIDAD. El proceso de contratación esta única y exclusivamente bajo la responsabilidad de la Oficina de Administración del Premio.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad
1	Verificar la cantidad de empresas postulantes al proceso de evaluación, para definir el personal requerido.
2	Enviar solicitud de personal técnico evaluador al responsable en la Oficina de administración del premio.
3	Recibir solicitud de aprobación sobre requerimiento de personal.
4	Esperar periodo de convocatoria y contratación por ES CALIDAD.
5	Recibir personal aprobado según cantidad y disponibilidad definida por ES CALIDAD.
6	Realizar inducción metodología de evaluación, descripción de informes y registro bajo responsabilidad e inducción al modelo para PYMES.
7	Distribuir personal evaluador técnico según grupo de postulantes.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

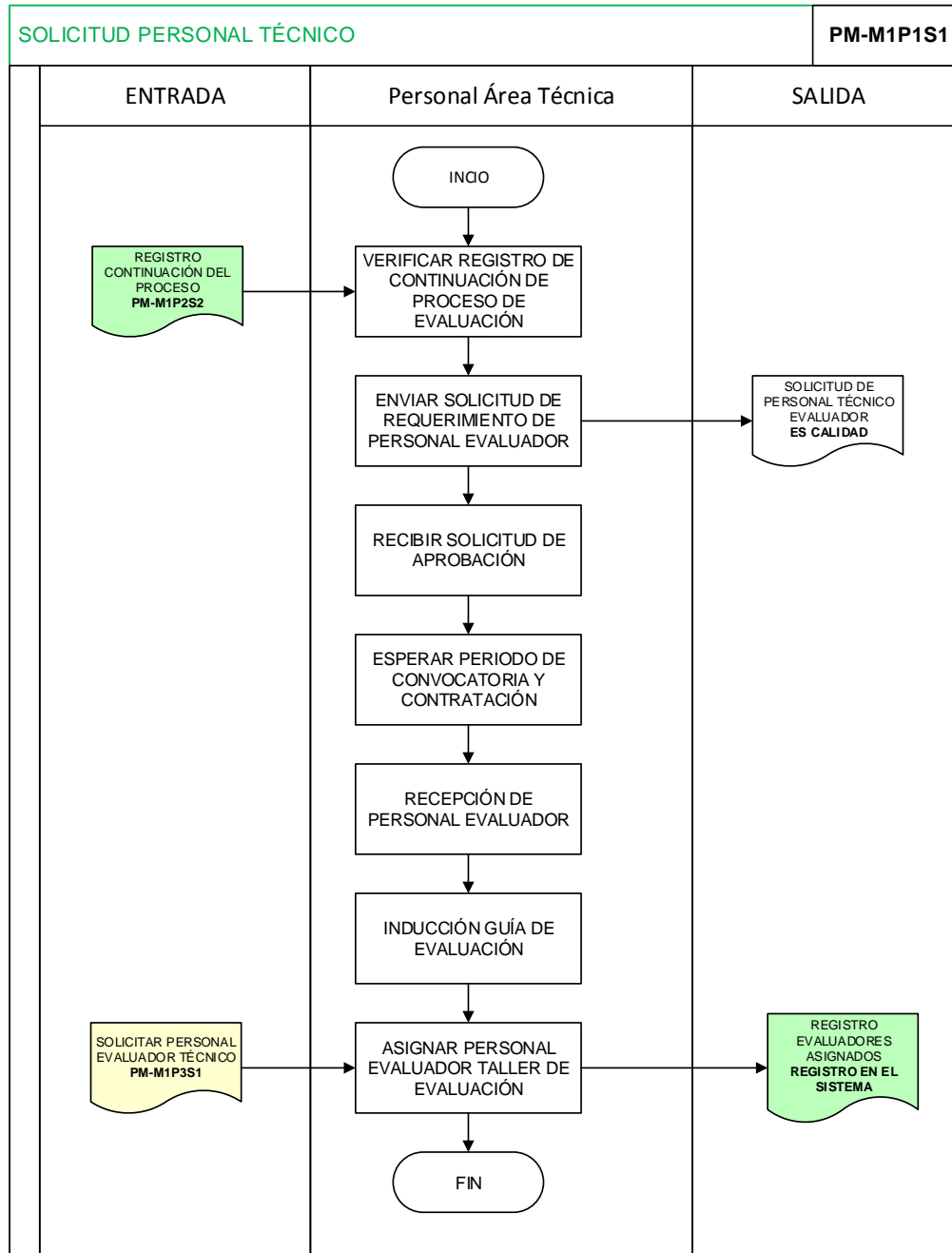
Aprobado por:

Fecha de aprobación:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	Pagina 2 de 4	

4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	Pagina 3 de 4	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES	VARIABLE	Físico	Personal Técnico
MEMORÁNDUM	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Técnico RESPONSABLE: ■ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB, impresora
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- El registro de personal técnico evaluador solicitado estará sujeto al número de empresas participantes esperadas para la primera evaluación, este procedimiento puede repetirse según el grado de avance de empresas postulantes.
- En la evaluación final la cantidad de personal puede disminuir a causa de bajas en el proceso por parte de las empresas, por lo tanto debe realizarse una reorganización de personal asignado.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SOLICITUD PERSONAL TÉCNICO	Pagina 4 de 4	

Registros⁹:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

⁹ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-F-001, AA-M-001

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Pagina 1 de 5	

B. FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Desarrollar una propuesta de programas financieros y de formación profesional como solución a las necesidades de las empresas, haciéndolo con la mayor calidad posible e intentando asegurar que coincide con las expectativas de estas”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

La carpeta con la descripción de los diferentes programas contiene la información específica de los requerimientos que deben cumplirse para llevar a cabo las capacitaciones y de los beneficios que estos aportan junto con las ya existentes, pero es de dominio exclusión para la Oficina de Administración del Premio, las alianzas estratégicas que pueden consolidarse entre ES CALIDAD y las instituciones públicas o privadas.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Para definir los requerimientos de programas que serán incorporados en el proceso de mejora para las pequeñas y medianas empresas, debe especificarse el alcance y descripción de criterios en los cuales estos servirán de soporte y solución a los problemas que se asocian a cada uno de ellos.
2	Recolectar información sobre las experiencias y resultados de procesos de evaluación realizados para definir las características que deben contener los programas de formación implementados para la solución de problemas en la gestión de las PYMES.
3	Algunos de los programas a evaluar para su implementación en el proceso de mejora continua de las PYMES, pueden provenir de las alianzas estratégicas de ES CALIDAD con las instituciones públicas y privadas por lo tanto, estos deben de evaluarse según su factibilidad de implementación y beneficios para las empresas participantes.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Pagina 2 de 5	

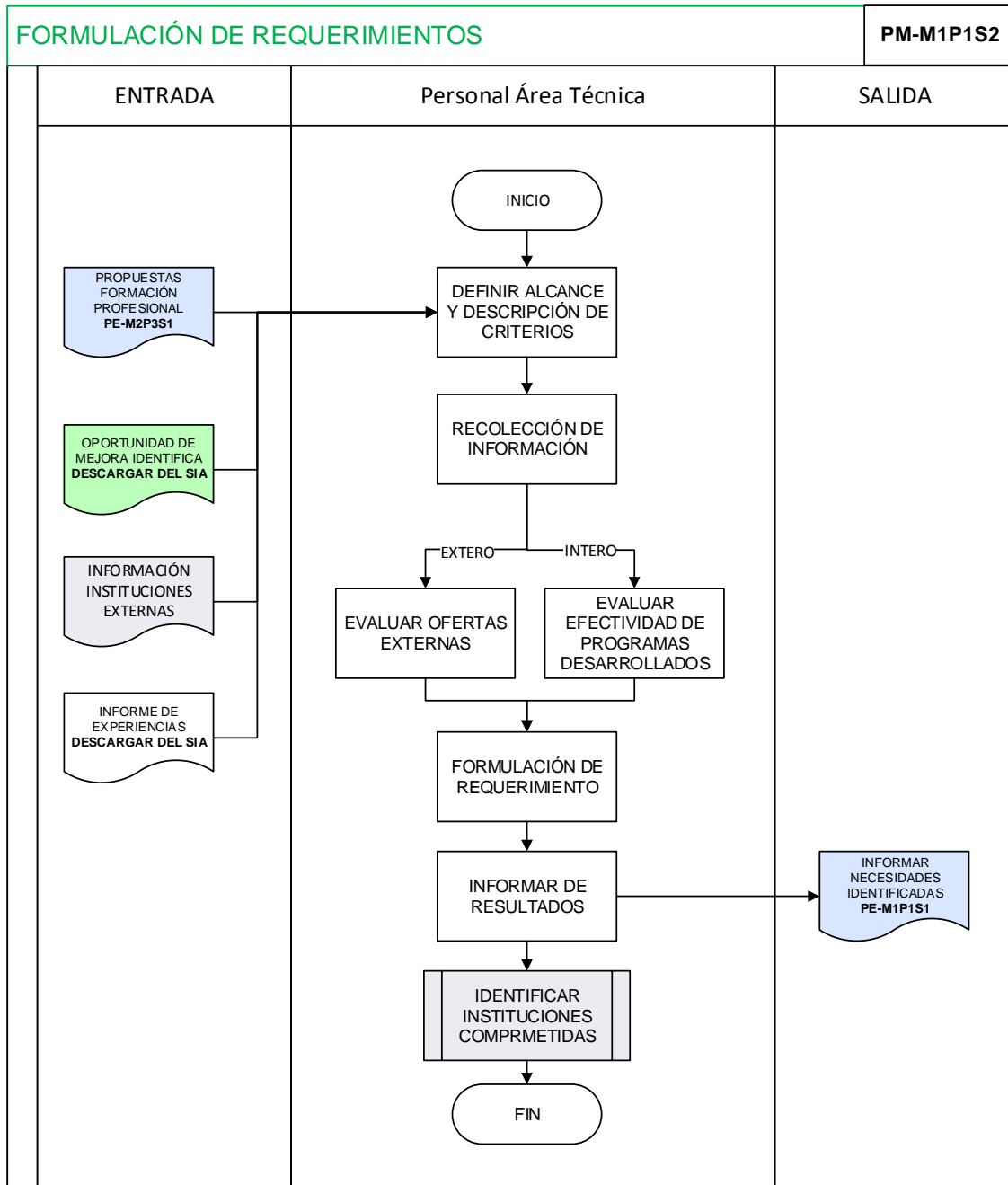
4	Como retroalimentación del proceso de la mejora del servicio brindado analiza la efectividad de los programas desarrollados a la fecha para identificar los aspectos que pueden mejorarse para garantizar un servicio de excelencia.
5	Al contar con la información proveniente de ambiente externo e interno de la División, se formulan los requerimientos de programas luego de haber efectuado la evaluación y definido los beneficios, que contribuirán al sistema de gestión de las PYMES.
6	Informar al Coordinador de la División sobre los programas propuesto. Esperar programas aprobados para su implementación.
7	El procedimiento continua con la IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES COMPROMETIDAS, por parte de la dirección de ES CALIDAD

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Pagina 3 de 5	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Pagina 4 de 5	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME SOBRE NECESIDADES IDENTIFICADAS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Administrativo


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ▪ Personal Administrativo RESPONSABLE: ▪ Personal Administrativo
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Los programas considerados en la evaluación y definidos en las propuestas pueden ser los que cumplen con la modalidad gratuita y con un costo significativo.
- La evaluación de incorporación de los programas está sujeto al Coordinador de ES CALIDAD, ya que este estará encargado de establecer las alianzas estratégicas.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Pagina 5 de 5	


Registros¹⁰:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹⁰ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-I-002

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	Pagina 1 de 6	

C. RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

Describir las actividades a seguir para la postulación de empresas interesadas en participar en la evaluación.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Describe las actividades que se llevan a cabo para poder realizar el proceso de pre selección de las PYMES que deseen ser evaluadas.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Previo a la recepción de perfiles se debe verificar el cronograma de actividades de tal manera que se encuentre habilitado el periodo de postulación.
2	El personal técnico debe tener conocimientos sobre los requisitos a completar por la empresa postulante. En el caso que este deba responder ante la solicitud, de: <ul style="list-style-type: none"> - Información sobre la postulación, continuar con la actividad 3 - Recepción de perfil de postulación, continuar con la actividad 5,
3	El personal técnico se encarga de asesorar a las empresas que por cuenta propia solicitan información o información más extendida sobre el modelo de evaluación. Por lo que este explicar la metodología a seguir que involucra la evaluación y sus beneficios
4	Luego de realizar la descripción del modelo y la metodología de evaluación y demás características se entregan las bases con la información impresa y en la cuales se describe de igual manera los requisitos que debe completar la empresa para entregar el perfil de postulación.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

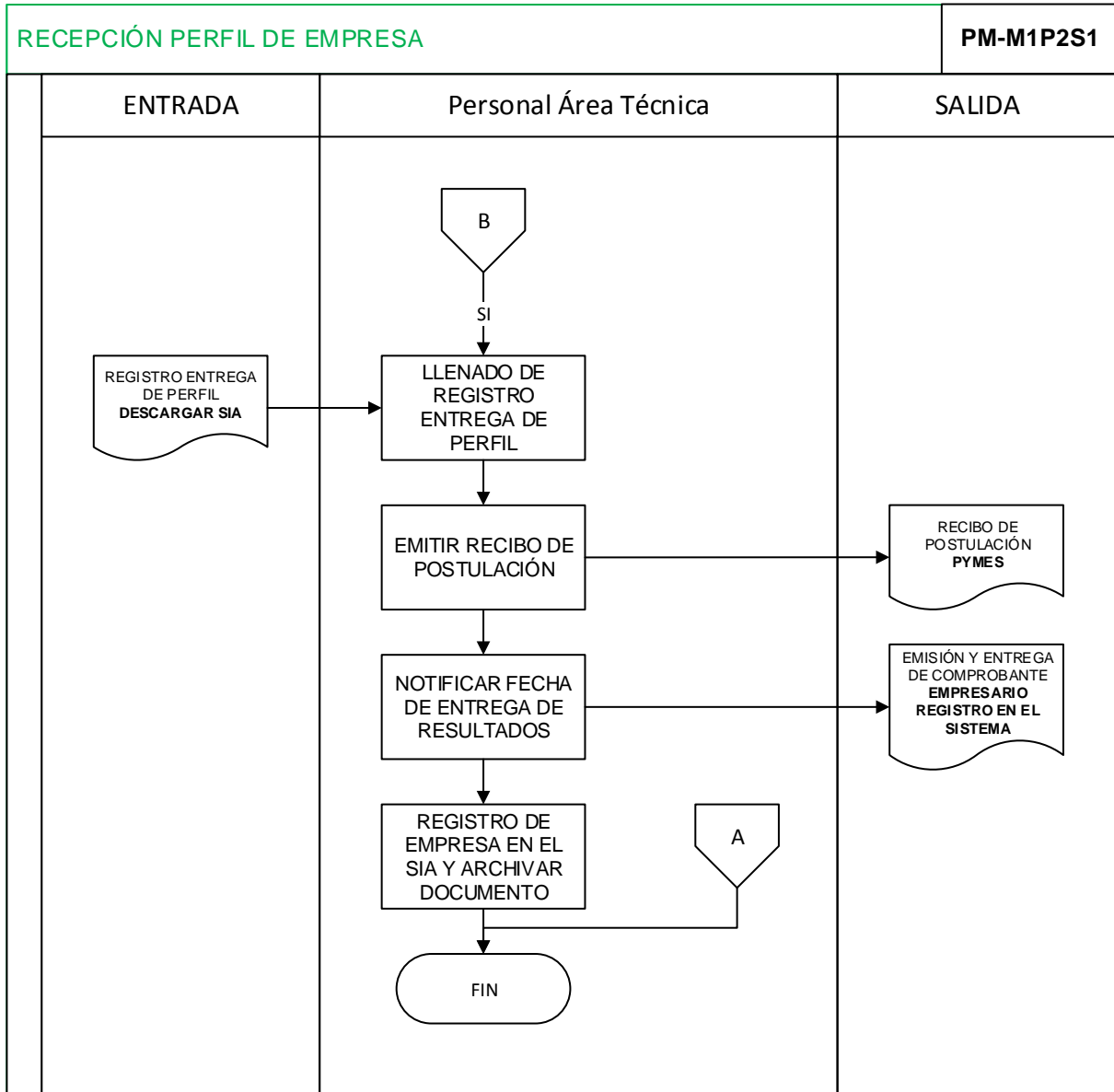
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	Pagina 2 de 6	

5	El personal recibe la documentación contenida en el perfil de postulación.
6	Verifica que toda la información solicitada este anexada, emite observaciones sino se encuentra conforme con el contenidos y se entrega el documento para reformulación y se regresa a la actividad 4. En caso de encontrarse conforme a lo estipulado continuar con actividad 6.
7	Se procede al llenado de registro de entrega de perfil con la información de reconocimiento de la empresa.
8	Se realiza el cobro de postulación y se emite el recibo
9	Con base al registro de postulaciones se notifica fecha de entrega de resultados. Se invita a la empresa a estar pendiente de sus contactos.
10	Finalmente el personal ingresa la información de registro al sistema y archiva perfil de postulación.


Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	Pagina 4 de 6	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	Pagina 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FICHA DE POSTULACIÓN	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
RECIBO DE COBRO	VARIABLE	Físico	Personal Técnico


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB, archivero
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- La venta de las bases de postulación se deben de proporcionar cuando menos 3 meses previos al inicio de la etapa de pre selección.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: RECEPCIÓN PERFIL DE EMPRESA	Pagina 6 de 6	


Registros¹¹:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹¹ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-I-002, AA-R-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Pagina 1 de 6	

D. EVALUACIÓN DE POSTULACIONES

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Recibir, evaluar y seleccionar perfiles entregados por las empresas, para comparar con el perfil base necesario en la evaluación y finaliza con la inscripción oficial al proceso si los documentos entregados justifican apropiadamente lo que se solicita”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Describe las actividades que se llevan a cabo para poder realizar una correcta evaluación de los perfiles de las empresas que optan por el proceso de evaluación para las pequeñas y medianas empresas.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Se verifica el cronograma de actividades y se declara el cierre del periodo de postulación. Dependiendo del comportamiento de las empresas y normativas internas se determinar si, se continua o no con la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> - No se continua con la evaluación, continuar con la actividad 2 - Si se continúa con la evaluación, continuar con la actividad 4.
2	El proceso de evaluación puede suspenderse.
3	Redacta informe de proceso anulado y se registra en el sistema.
4	Se procede a realizar la evaluación con ayuda de cuadro de cumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> - Si el perfil cumple con los requisitos establecidos, continuar con la actividad 5. - Si el perfil no cumple continuar con la actividad 10
5	Contactar con empresa, para la entrega de respuesta técnica, en la cual se le informa si continua o no con el proceso y como se realizara la metodología de evaluación a partir de ese momento, esta puede ser : <ul style="list-style-type: none"> - Presencial - Vía correo electrónico

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Pagina 2 de 6	

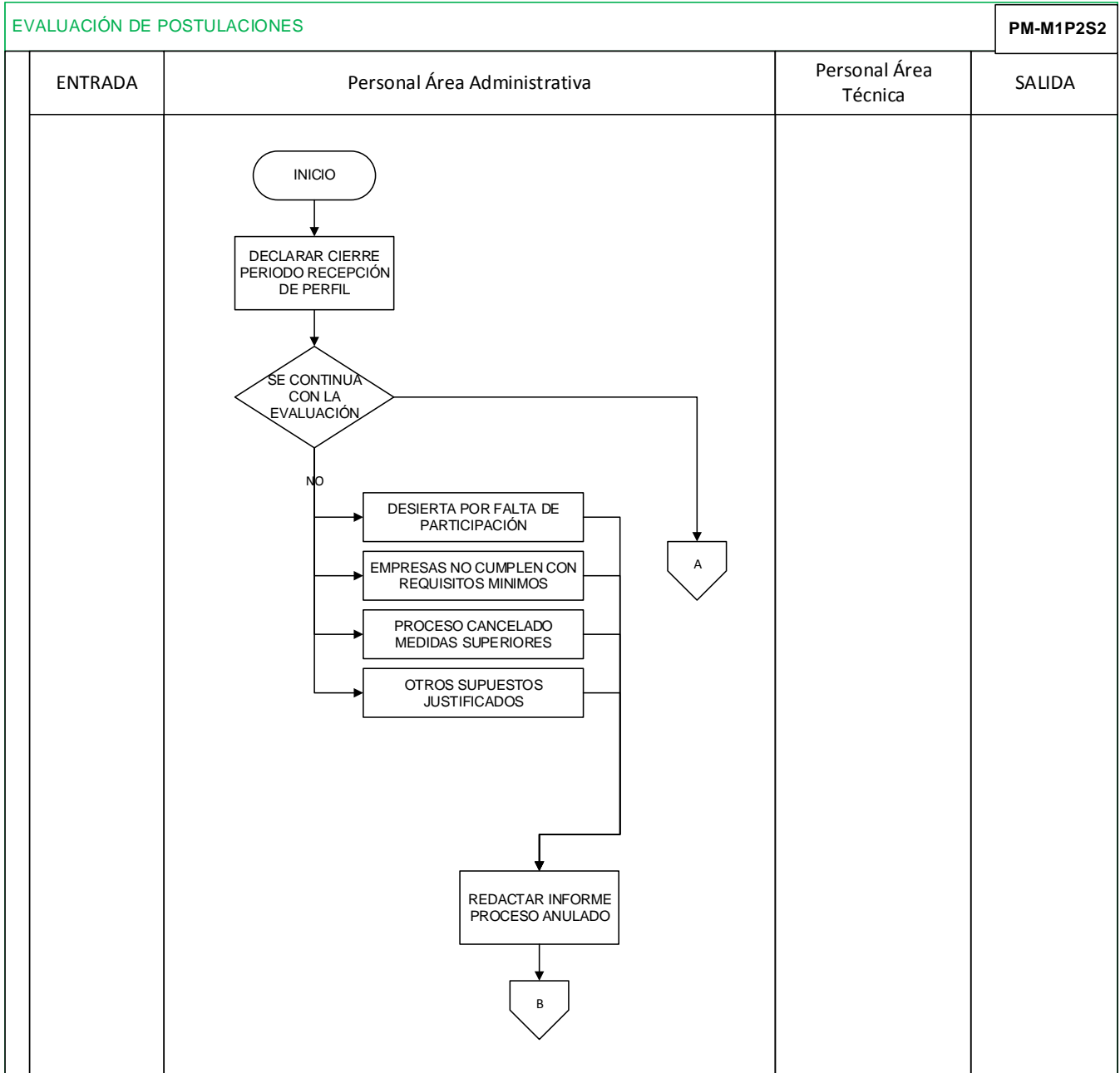
6	Complementar los registros de información (ficha estándar de postulación) luego de la valoración de respuesta técnica.
7	Llevar a cabo el registro y firma de la carta de compromiso
8	Asignar fecha de asesoría inducción con guía de evaluación.
9	Registrar empresa en sistema para impresión de cronograma.
10	Las especificación por la que el perfil puede ser rechazado responde a: <ul style="list-style-type: none"> - Ser un caso atípico, continuar con actividad 11. - No ser un caso atípico. Continuar con la actividad 14.
11	Cuando es un caso atípico se debe a que la interpretación de la información contenida en el perfil presenta ambigüedad, difícil comprensión o falta de información (atestados), por lo que se realizan observaciones
12	Se contacta a las empresas comunicando las observaciones, y se ingresa en el sistema como periodo extraordinario.
13	El proceso continua con el procedimiento de recepción de perfil.
14	Luego de definir que la empresa no cumple con el perfil se redacta el informe de resultados.
15	Se notifica a la empresa la no continuidad de proceso.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Pagina 3 de 6	

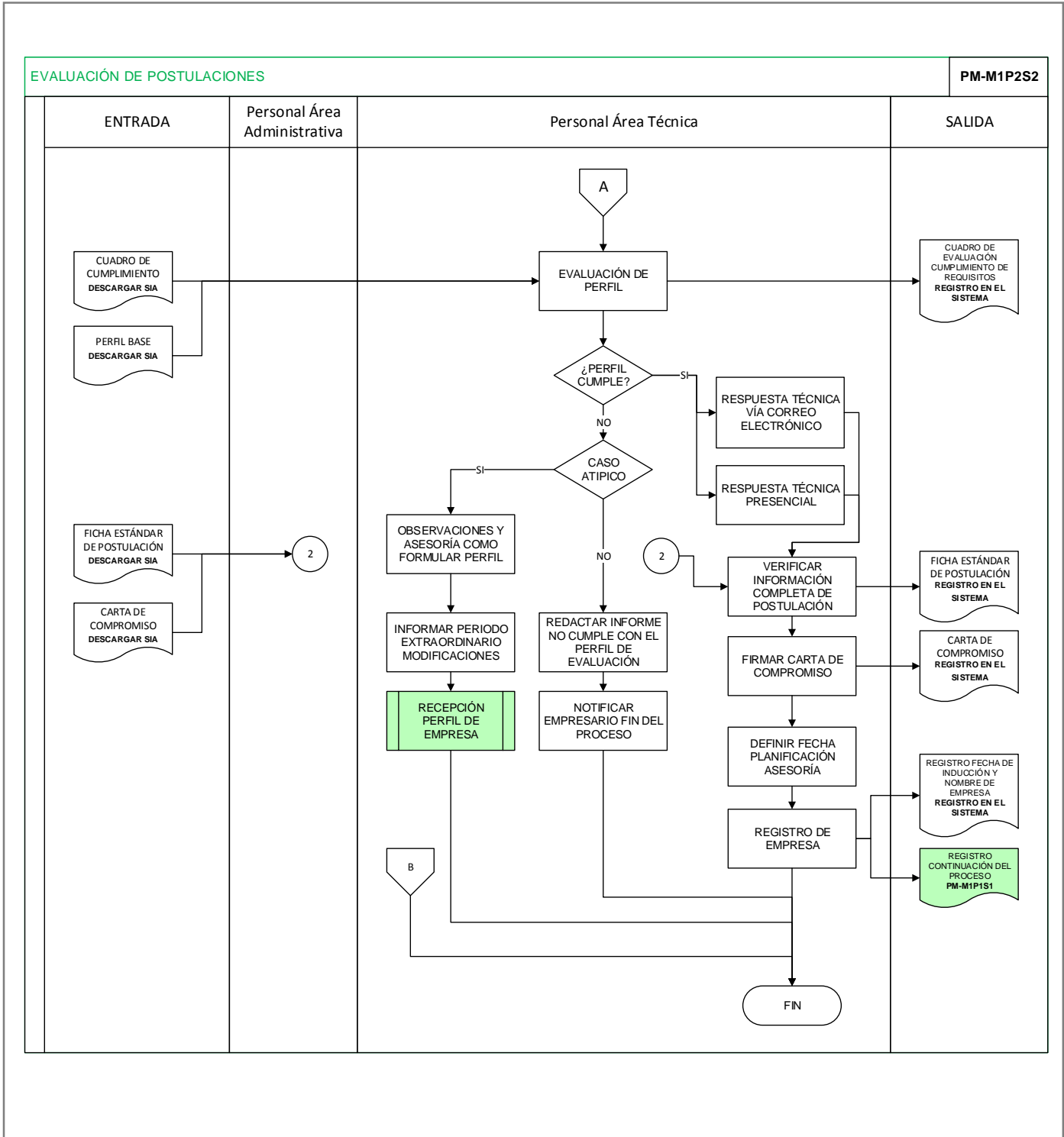
4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Pagina 4 de 6	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Pagina 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMULARIO DE INGRESO AL MODELO	VARIABLE	Digital	Personal Técnico
FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
RECIBO DE COBRO	VARIABLE	Digital	Personal Técnico


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico ▪ Personal Administrativo RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Si el proceso se declara desierto, la división podrá solicitar que se realice una segunda convocatoria o, en su defecto, su cancelación, debidamente justificada. Si la ausencia de empresas postulantes amerita revisar y modificar la descripción de requisitos mínimos establecidos se deberá coordinar las acciones correspondientes.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: POSTULACIÓN	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN DE POSTULACIONES	Pagina 6 de 6	


Registros¹²:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹² FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-FO-001, AO-C-001, AA-R-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	Pagina 1 de 5	

E. INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Planificar las actividades que permitirán brindar a las empresas un efectiva orientación general sobre la metodología de evaluación y el uso de la guía, que permitirán a las empresas familiarizarse con el modelo”

2. ALCANCE DEL PROCESO

Describe las actividades que se llevan a cabo para poder realizar una correcta inducción sobre aspectos que tengan que ver con la autoevaluación sobre los sistemas de gestión de las empresas.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad
1	Planifica la reunión de inducción del modelo luego de verificar la información de los perfiles evaluados.
2	Organizar según la cantidad de postulaciones los grupos de empresarios que participaran en la reunión.
3	Agendar los grupo de capacitación según localización disponible por ES CALIDAD y notificar a las empresas fecha de realización del taller.
4	Convocar empresa para cancelación de recibo taller de inducción.
5	Realizar taller de inducción, en el que se describe la metodología a seguir para la identificación y definición de oportunidades de mejora
6	Describir con la guía de autoevaluación el sistema de evaluación y cuantificación de brecha con base al modelo de excelencia.
7	Asignar fecha de autoevaluación asistida a todos los postulantes.
8	Redactar informe avance servicio de evaluación.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

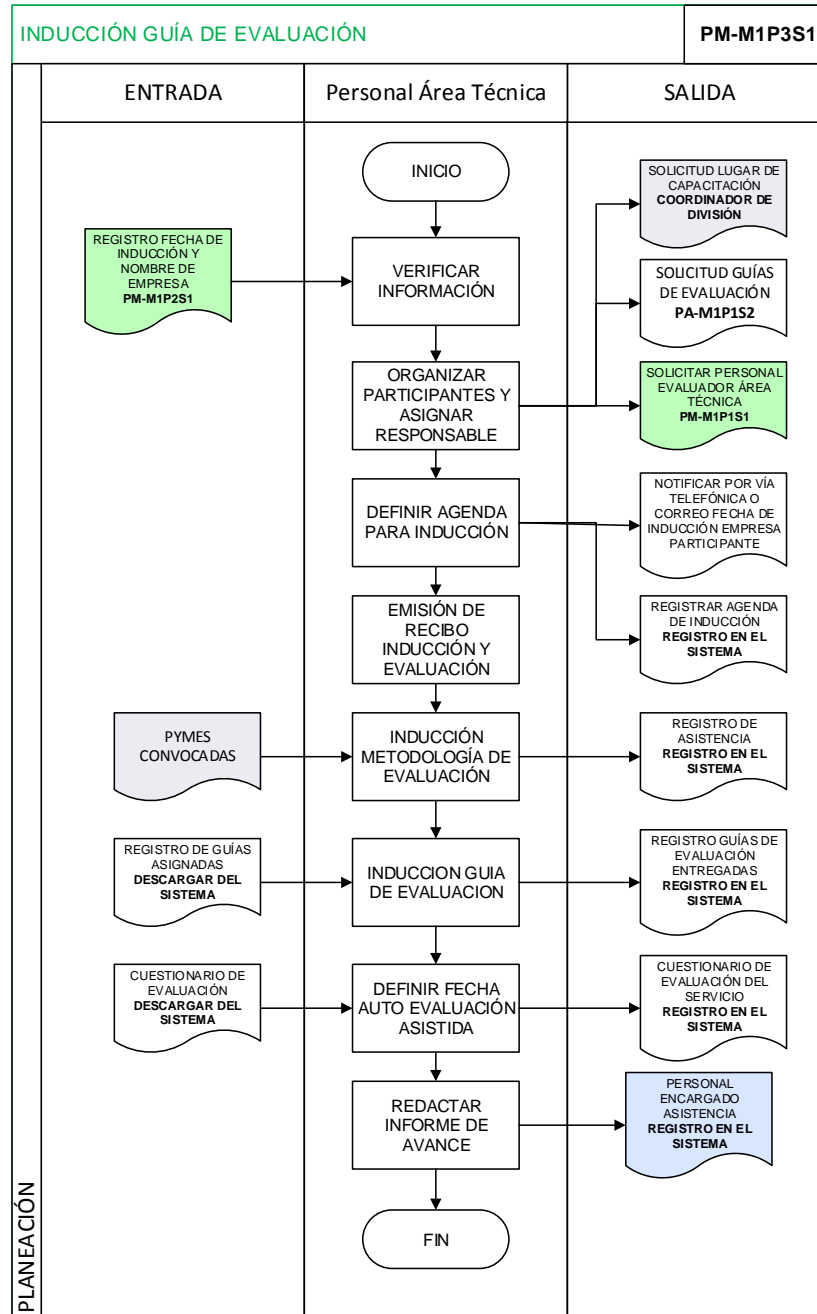
Aprobado por:

Fecha de aprobación:




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	Pagina 2 de 5	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	Página 3 de 5	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
FORMATO DE AGENDA	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
CONTROL DE ASISTENCIA A PROGRAMAS, REUNIONES Y EVENTOS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
FORMULARIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	VARIABLE	Digital	Personal Técnico
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico

6. REGISTRO DE RECURSOS


ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros, material de apoyo, refrigerios

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: INDUCCIÓN GUÍA DE EVALUACIÓN	Pagina 4 de 5	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Tiempo de duración de la inducción podrá variar según la cantidad de interrogantes que se tengan y de la persona que este dirigiendo la inducción.
- Es de carácter importante corroborar la asistencia de la empresa a la inducción así como confirmar la distribución de la guía de autoevaluación.


Registros¹³:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹³ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-F-001, AO-A-001, AA-F-009, AA-FO-003, AA-F-010

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	Pagina 1 de 7	

F. EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Identificar las brechas de los sistemas de gestión en las pequeñas y medianas empresas postulantes, con la ayuda de la guía de auto evaluación para la formulación de oportunidades de mejora”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Procedimiento que inicia con la gestión de localización y verificación de participantes en el modelo de evaluación, finaliza luego de cuantificar las brechas con respecto al modelo de excelencia propuesto para las pequeñas y medianas empresas que serán utilizadas para la identificación de brechas y formulación de propuestas de solución”.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Verificar en el sistema de gestión las empresas que participaron en la reunión de inducción al modelo y la descripción de metodología de evaluación, registrando aquellas que continuaran en la siguiente etapa del proceso.
2	Con base a la información descargada del sistema de información sobre el registro y la cantidad de empresas participantes en el taller de autoevaluación asistida, gestionar la localización y el equipo informático necesario.
3	Asignar al personal evaluador empresas que estará bajo su custodia durante el taller de auto evaluación.
4	La decisión de efectuar el taller estará sujeta bajo las siguiente condiciones: <ul style="list-style-type: none"> – Las empresas se presentan al taller de autoevaluación, continuar con las actividades 5. – Las empresas no se presentan al taller de autoevaluación continuar con la actividad 11.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

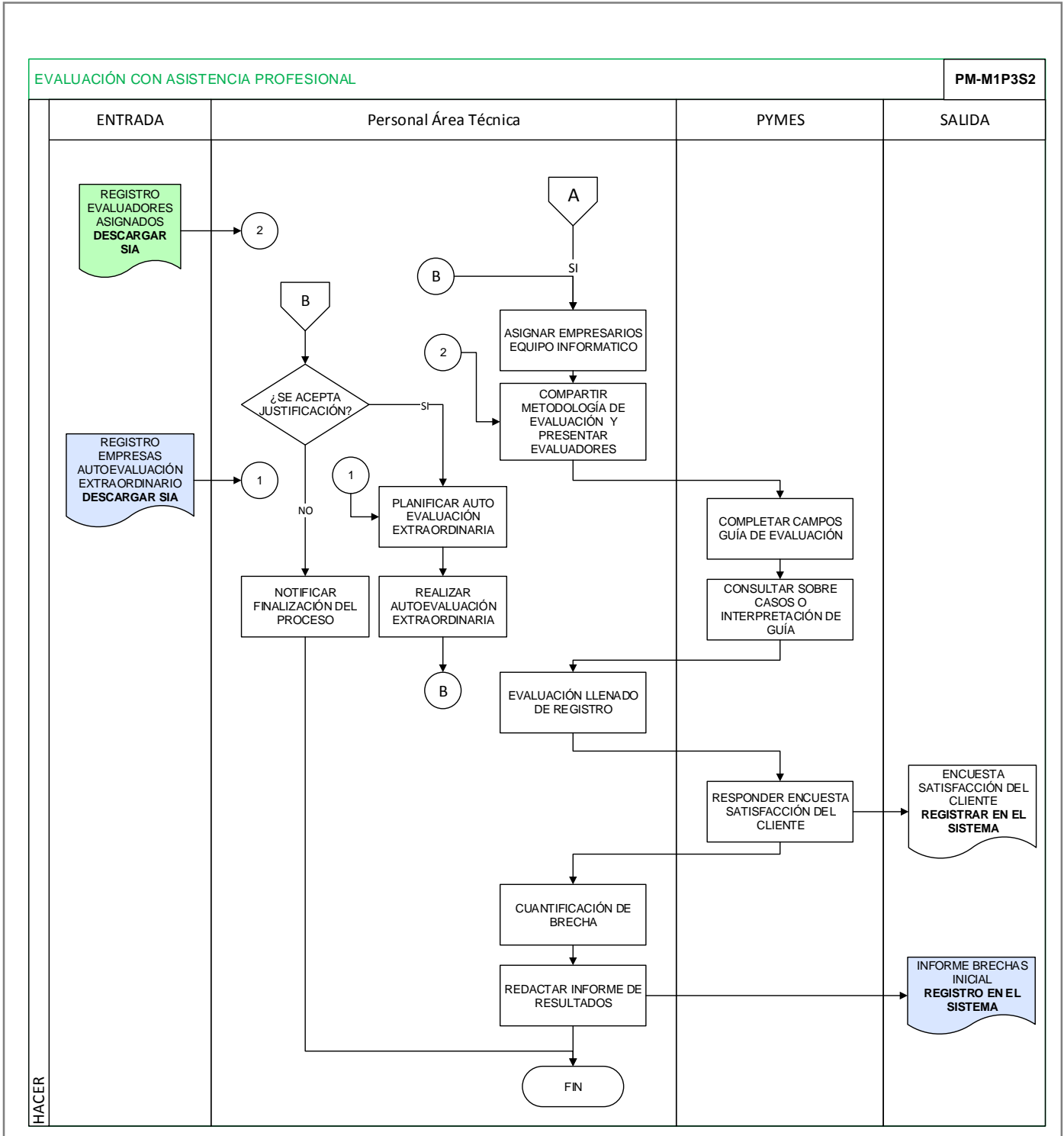
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	Pagina 2 de 7	

5	Se lleva a cabo el taller de auto evaluación con el empresario y según el día planificado, luego de darle la bienvenida se asigna un equipo informático a cada uno de los participantes.
6	En el desarrollo del taller de inducción se describe la metodología de llenar los campos requeridos en la guía de evaluación.
7	Los directores y dueños de las empresas prosiguen a completar los campos requeridos en la guía de autoevaluación con apoyo del personal evaluador asignado.
8	Se efectúan las consultas generales para finalizar el proceso
9	Luego de haber ingresado la información el sistema arroja las brechas identificadas con base a los datos representativos del sistema de gestión.
10	Redactar informe de resultados. Informe de brecha evaluación inicial por empresa.
11	La valoración de anulación del proceso se inicia en determinar si las empresas: <ul style="list-style-type: none"> - Se dan de baja al proceso - Abandono de proceso
12	Redactar informe de incumplimiento de compromiso registrar en el sistema servicio no conforme.
13	Continuar con el procedimiento de asistencia servicio no conforme.
14	Recibir justificación sobre servicio no conforme resuelto.
15	Si la justificación se acepta llevar a cabo la planificación planificar auto evaluación extraordinaria.
16	Continuar con el procedimiento de autoevaluación asistida descrita a partir de la actividad 5.
17	En el caso de no aceptar la justificación se notifica al empresario finalización del proceso de evaluación, sin reembolso de los recibos cancelados.


Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	Pagina 4 de 7	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	Pagina 5 de 7	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMATO DE EQUIPO INFORMÁTICO	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
ACTA REUNIÓN Y COMPROMISO	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
FORMULARIO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
INFORME SOBRE RESULTADOS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico ▪ PYMES RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB, equipo informático
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- El tiempo definido para realizar la autoevaluación con asistencia profesional podrá ser afectado según el grado de habilidad de la persona en llenar cada apartado de la guía.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL	Pagina 6 de 7	


Registros¹⁴:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹⁴ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AO-EI-001, AA-F-007, AA-FO-003, AA-I-005

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	Pagina 1 de 6	

G. IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Identificar las diferentes oportunidades de mejora de las pequeñas y medianas empresas, para brindar posibles soluciones a través de instituciones de apoyo, con programas de financiero y formación profesional que se permitan disminuir las brechas y mejora los sistema de gestión de estas”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Descripción de las actividades que se llevan a cabo para poder identificar las oportunidades de mejora por empresa y proponer programas especializados que se adapten a las características y problemáticas de cada empresa.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Luego de haber concluido con la evaluación y cuantificación de brechas con ayuda de la guía de autoevaluación se analiza la información según la descripción del informe de resultados.
2	Con relación a las características de la empresa se identifican las oportunidades de mejora según el criterio profesional de los evaluadores. Se convoca a los empresarios para la evaluación de propuestas.
3	En conjunto los evaluadores con los directores o dueños de empresa analizan y evalúan las propuestas de mejora llegando a un consenso de las oportunidades identificadas y a las que se les dará solución.
4	Si las propuestas definidas por los evaluadores no son de la satisfacción de empresario o están alejadas de la misión y visión que él tiene para su empresa se formulan nuevas oportunidades de mejora. En dicho caso regresar a la actividad 2. En el caso contrario continuar con la actividad 5.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	Pagina 2 de 6	

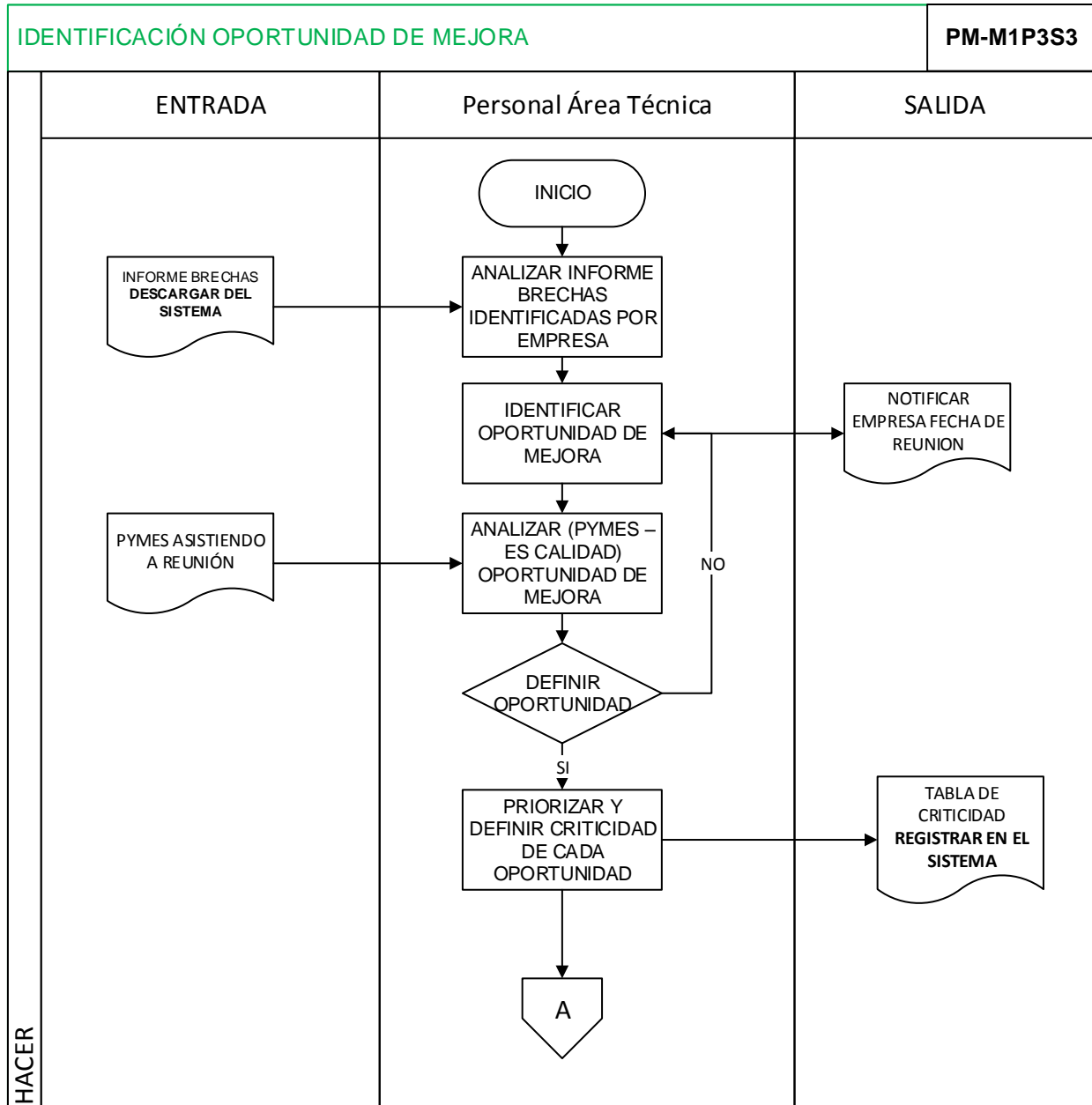
5	Luego de identificar las oportunidades con las que cuenta la empresa se priorizan según su grado de criticidad y el impacto que tienen en la gestión.
6	Con base a las decisiones y administración de las oportunidades se asignan los programas de formación que contribuirán a la solución de problemas, de tal manera que se analiza el tiempo que debe invertirse y los requisitos que deben completarse en el caso que se involucre en un programa de financiamiento.
7	Luego de haber analizado los aspectos y recursos necesarios para implementar la solución a las problemáticas identificadas, el empresario evalúa si continúa o no en el proceso. En el caso de continuar en el, se comparte la información de registros como la asesoría para completar los campos de información. En el caso de no, continuar con la actividad 9.
8	Luego de completar los registros se plasma el compromiso de por medio de la firma de la CARTA DE MEJORA CONTINUA.
9	En el caso de no continuar con el proceso se completa el registro por abandono de proceso y se ingresa la información en la base de datos para la futura desagregación del sistema de evaluación.
10	Finalmente con el registro de todas las empresas que continúan en se organizan el personal de las empresas que estará asistiendo a los cursos de formación según afinidad para de manera que pueda optimizarse el servicio.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES		VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO		FECHA	ENERO 2017
Nombre: IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA		Pagina 3 de 6	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



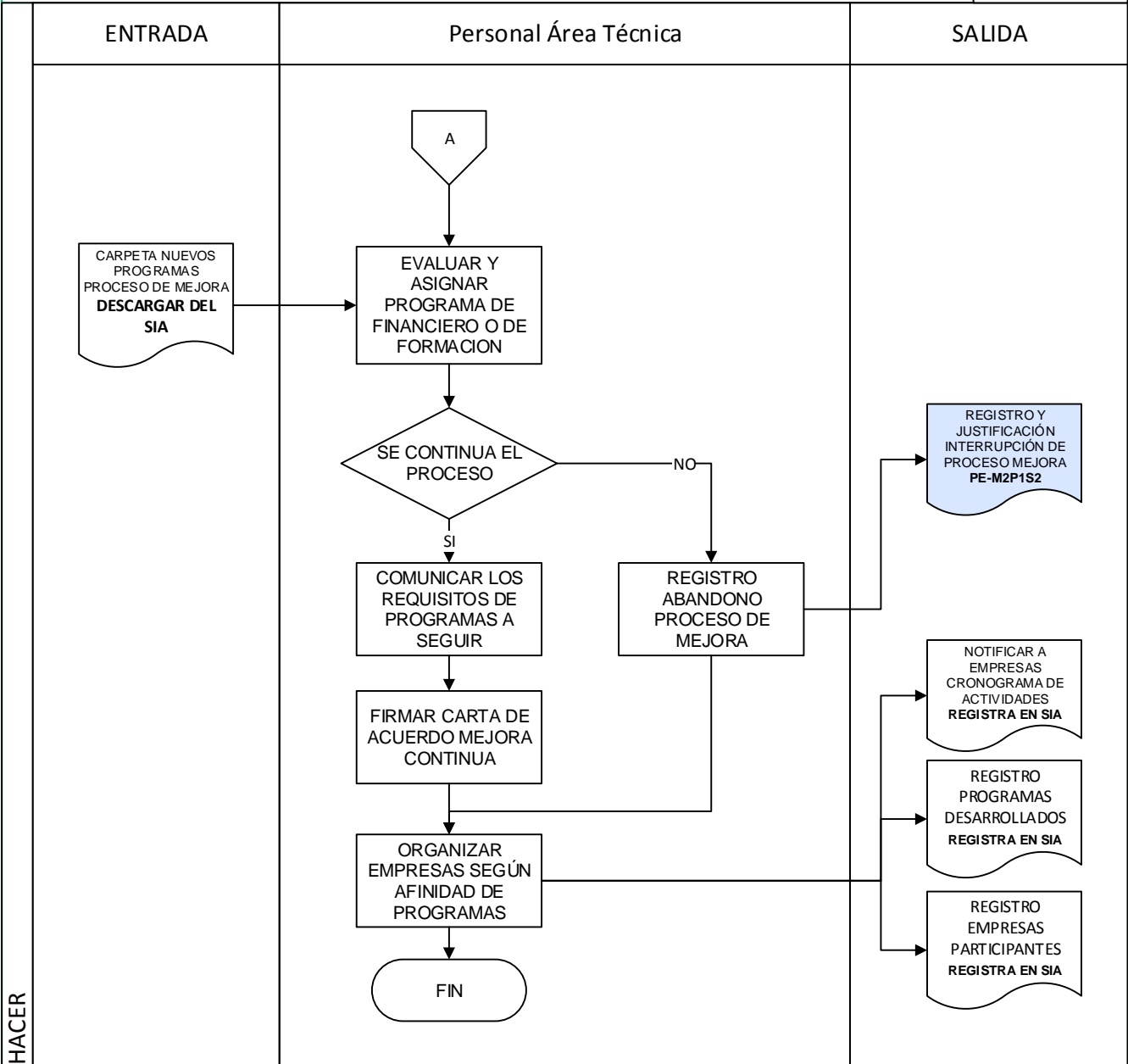
Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	Pagina 4 de 6	

IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA

PM-M1P3S3




Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	Pagina 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME SOBRE NO CONFORMIDADES Y SOLUCIONES	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico
FORMATO DE AGENDA	ANUAL	Digital	Personal Técnico
LISTADO PROGRAMAS DESARROLLADOS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico
FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico RESPONSABLE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- El tipo de apoyo a asignarle a cada empresa dependerá completamente de los resultados de la guía de autoevaluación y de la valoración de los evaluadores de acuerdo a la criticidad que se establezca.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDAD DE MEJORA	Pagina 6 de 6	


Registros¹⁵:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹⁵ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-I-005, AO-A-001, AA-R-003, AO-C-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Pagina 1 de 6	

H. VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Verificar, controlar e inspeccionar la implementación de programas financieros y formación profesional como parte del proceso de mejora continua establecido para las pequeñas y medianas empresas, en respuesta a las oportunidades identificadas que permitirán que estas se involucren en una cultura de calidad”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Procedimiento que describe la metodología de seguimiento y control durante el proceso de mejora en los sistemas de gestión de las pequeñas y medianas empresa, Este procedimientos involucra la resolución de consultas para la implementación de los conocimientos adquiridos en los diferentes programas.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Al identificar los programas financieros y de formación profesional que se desarrollaran, se organizan según afinidad de manera que se creen grupos con las mismas características, Y que facilite el manejo y control de información. Es necesario definir las características de los programas a seguir y el tiempo de duración para llevar el control de informe de resultados.
2	Luego que se registran los programas que se llevaran a cabo y se registra la duración de esto se establece el periodo de recepción de informe de aplicación, se entrega el formato de informe.
3	El proceso continua con la realización de los programas.
4	Durante la realización del programa o al finalizar se reciben consultas y se brindas respuestas con respecto a los programas o la entrega de informes de aplicación

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Pagina 2 de 6	

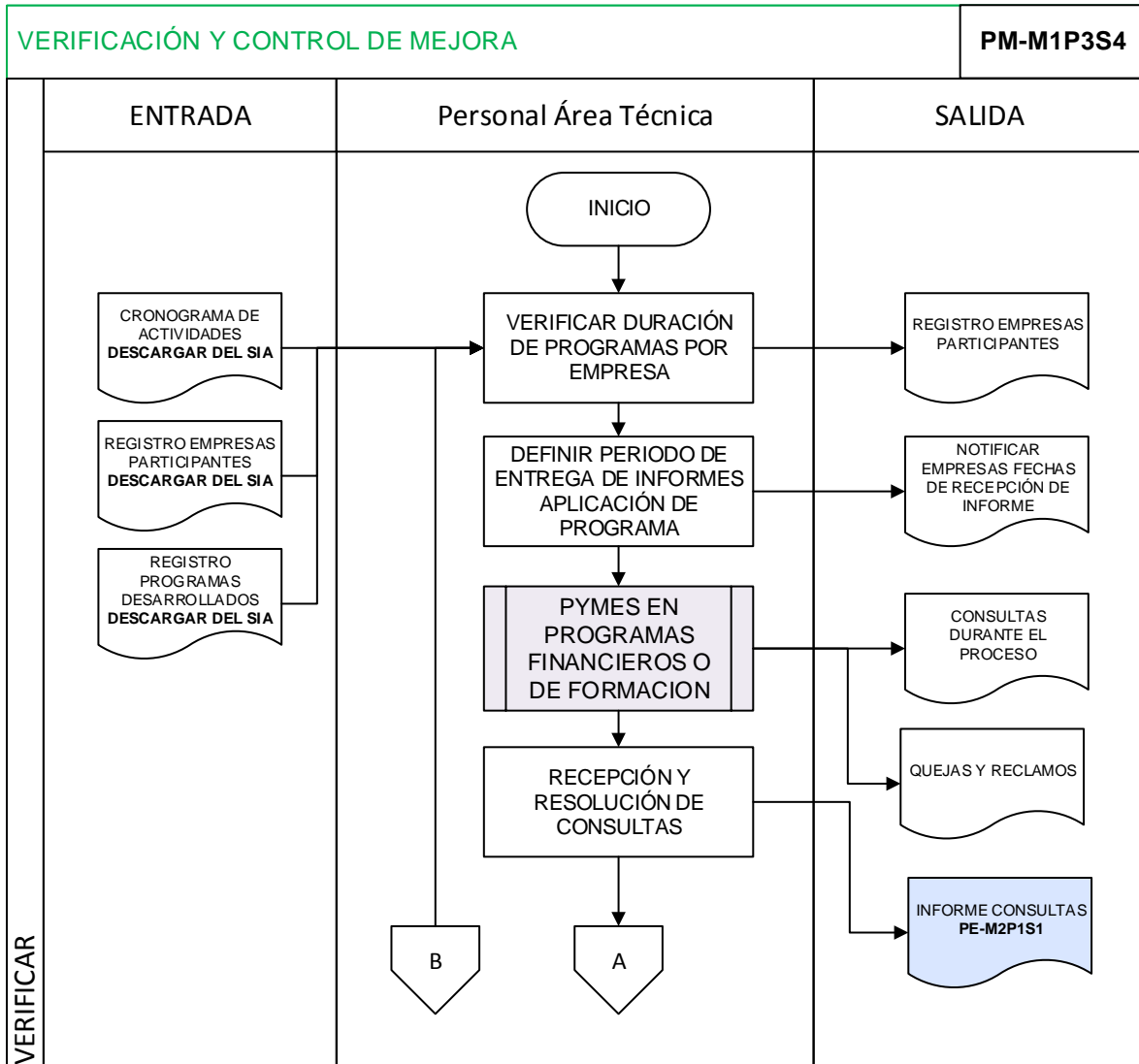
5	Si se cuentan con quejas y reclamos se continúa con el proceso de asistencia de servicios no conformes.
6	Según la programación y fecha establecida se reciben los informes de aplicación. Si no existen proceso de formación adicionales se redacta el informe final por empresa, continuar con actividad 7. Si existen otros programas que deben ser desarrollados continuar con actividad 1.
7	Se redacta informe final sobre la participación de las empresas en los diferentes programas desarrollados y el avance que estas han llevado según los informes de aplicación entregados.
8	Se finaliza desarrollando el procedimiento de cuantificación de brecha donde se analizaran a fondo los informes de aplicación y se comparara la situación inicial y la situación final

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Pagina 3 de 6	

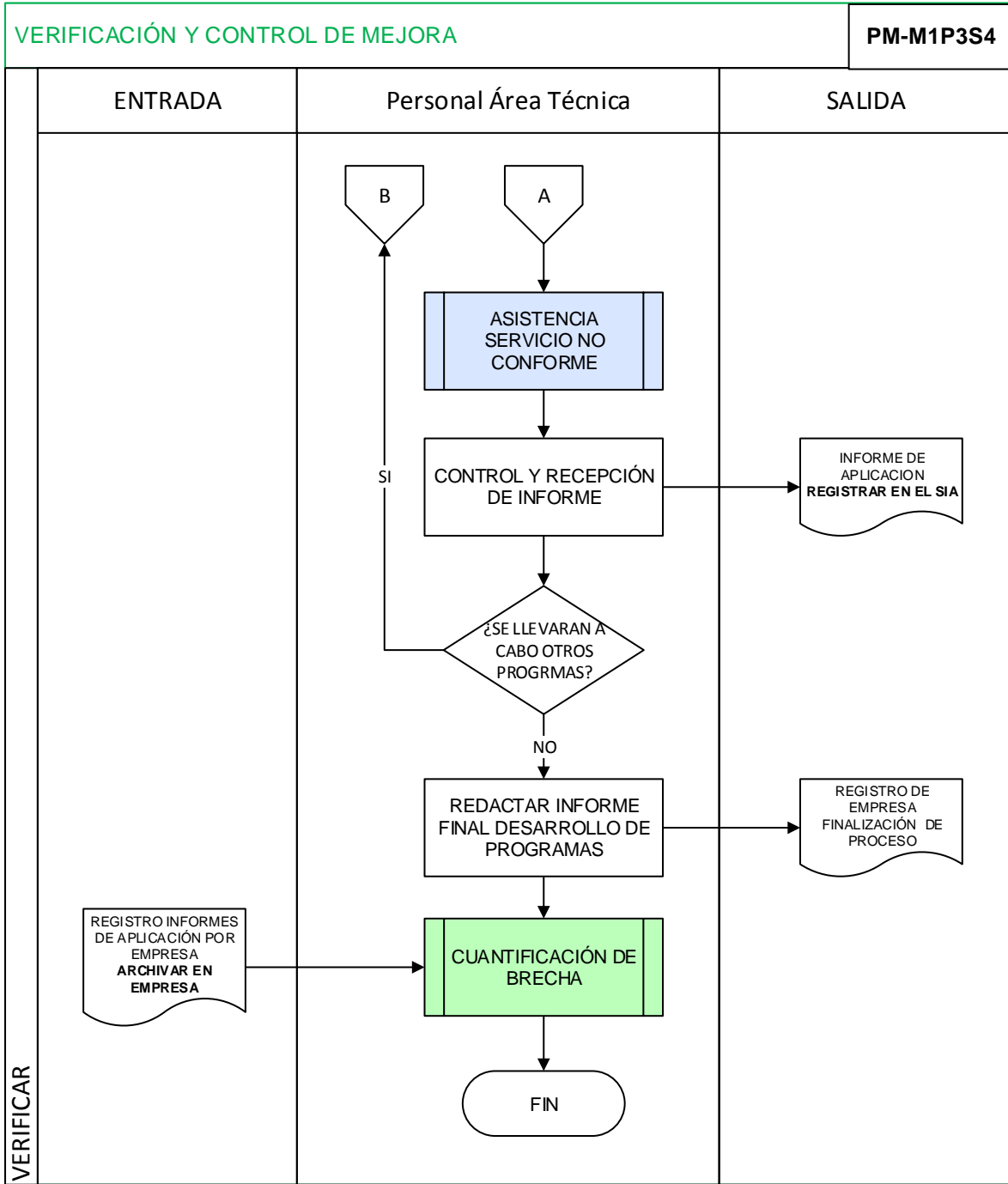
4. DIAGRAMA DE FLUJO




Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Pagina 4 de 6	



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Pagina 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO	VARIABLE	Digital	Personal Técnico
CONSULTAS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
QUEJAS Y SUGERENCIAS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Técnico
INFORME SOBRE NIVEL DE CUMPLIMIENTO	VARIABLE	Digital	Personal Técnico


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Técnico RESPONSABLE: ■ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Talleres realizados por instituciones de apoyo técnico dependerán de la disponibilidad de los mismos.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: VERIFICACIÓN Y CONTROL DE MEJORA	Pagina 6 de 6	

Registros¹⁶:

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹⁶ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AO-C-001, AA-F-11, AA-Q-001, AA-I-007

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Pagina 1 de 6	

I. CUANTIFICACIÓN DE BRECHA

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Evaluar la gestión de las pequeñas y medianas empresa luego de haber realizado las respectivas mejoras en las áreas identificadas y comparar resultados entre situación inicial y situación actualidad para establecer cuales participantes serán merecedoras de un reconocimiento en ceremonia final o aquellas que pueden optar por el Premio Salvadoreño a la Calidad, además identificar las empresas que deben continuar en el proceso de mejora”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Descripción de la actividades que involucra la realización de la segunda autoevaluación e identificar el grado de avance en la reducción de brechas, como las empresas que necesitan seguir en el proceso de mejora con apoyo del manual de mejora continua proporcionado por la División y aquellas que están en la capacidad de poder postularse al Premio Salvadoreño a la Calidad.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Luego de haber concluido los diferentes programas financieros y de formación profesional en los cuales participarán las diferentes empresas registradas en el proceso de mejora continua, se declara la finalización del mismo.
2	Luego de que las empresas hayan entregado el informe final de la aplicación de programas se planifica la evaluación final para cuantificar las brechas actuales en el sistema de gestión.
3	Se gestiona con ES CALIDAD la localización para realizar el taller de evaluación. Y el equipo informático a utilizar en la evaluación.
4	Notificar a los empresarios aspectos generales sobre segunda evaluación, solicitar cancelación de recibo.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Pagina 2 de 6	

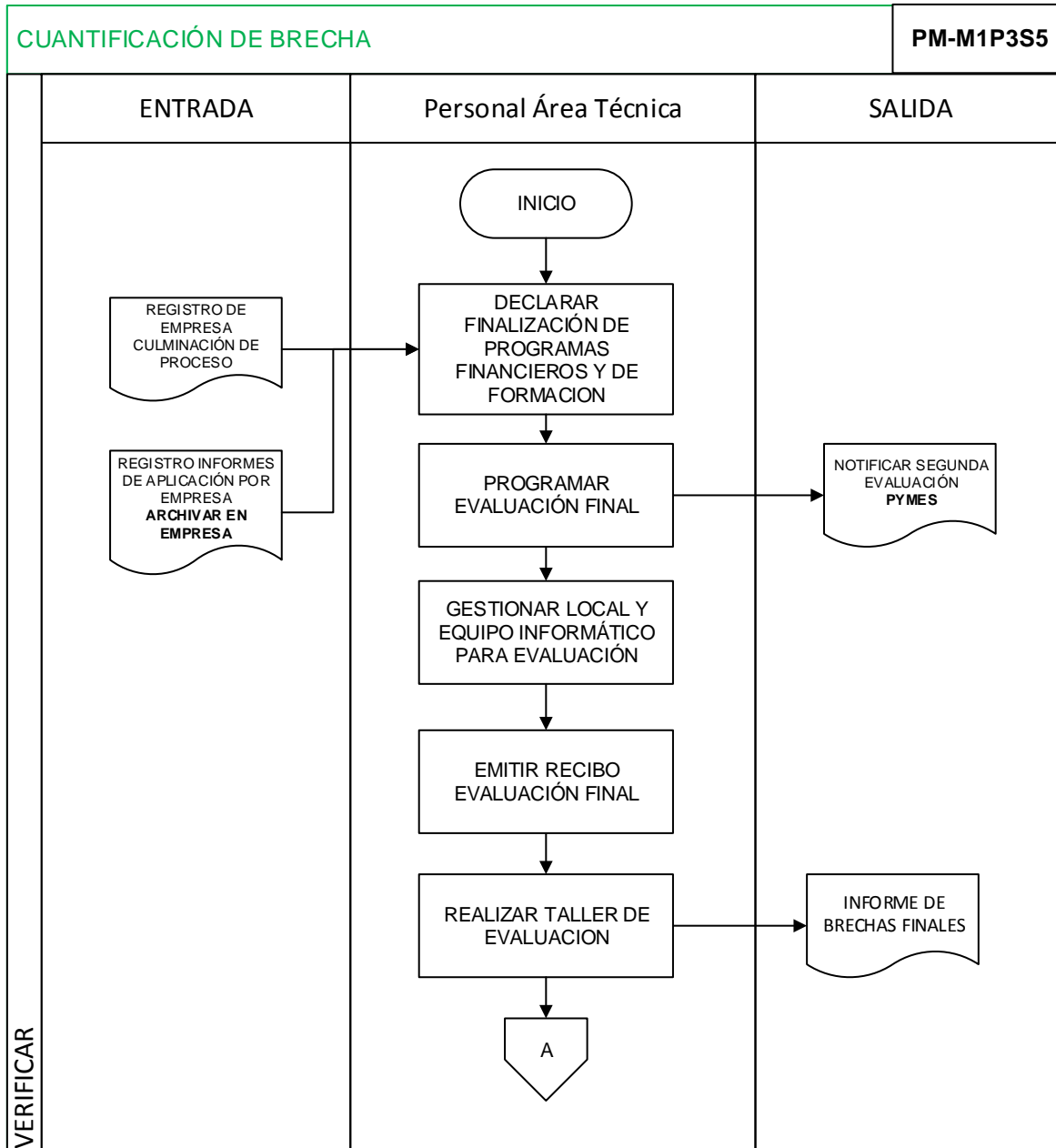
5	Realizar taller de evaluación, para la descripción de las actividades que involucra el procedimiento de evaluación revisar procedimientos EVALUACIÓN CON ASISTENCIA PROFESIONAL, a partir de la actividad 4.
6	Luego de haber realizado la evaluación final se efectúa la comparación con el estado inicial en la gestión. Si el grado de avance es mayor al 50%, se define el análisis con nivel alto de cumplimiento y puede continuar con el proceso de RECONOCIMIENTO DE PARTICIPACIÓN O POSTULACIÓN AL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD. Si el grado de avance es menor al 50% continuar con la actividad 7.
7	Realizar análisis de implementación de los programas financieros y de formación para determinar criterios en los cuales existen las mayores oportunidades y que debido a complicaciones no se obtuvo el grado de avance esperado.
8	Definir plan de seguimiento para culminar el proceso de mejora y al menos alcanzar el 50% de avance.
9	Periodo en el cual las empresas mal evaluadas aplican las diferentes técnicas de ingeniería contenidas en el manual de mejora continua.
10	Recepción de informes de resultado, aplicación técnica de ingeniería en oportunidades específicas identificadas.
11	Otorgar reconocimiento de participación y realizar invitación para el siguiente proceso de evaluación.
12	Redactar informe de resultados y experiencias del proceso de evaluación en general.
13	Otorgar reconocimiento a evaluadores y personal involucrado.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Pagina 3 de 6	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

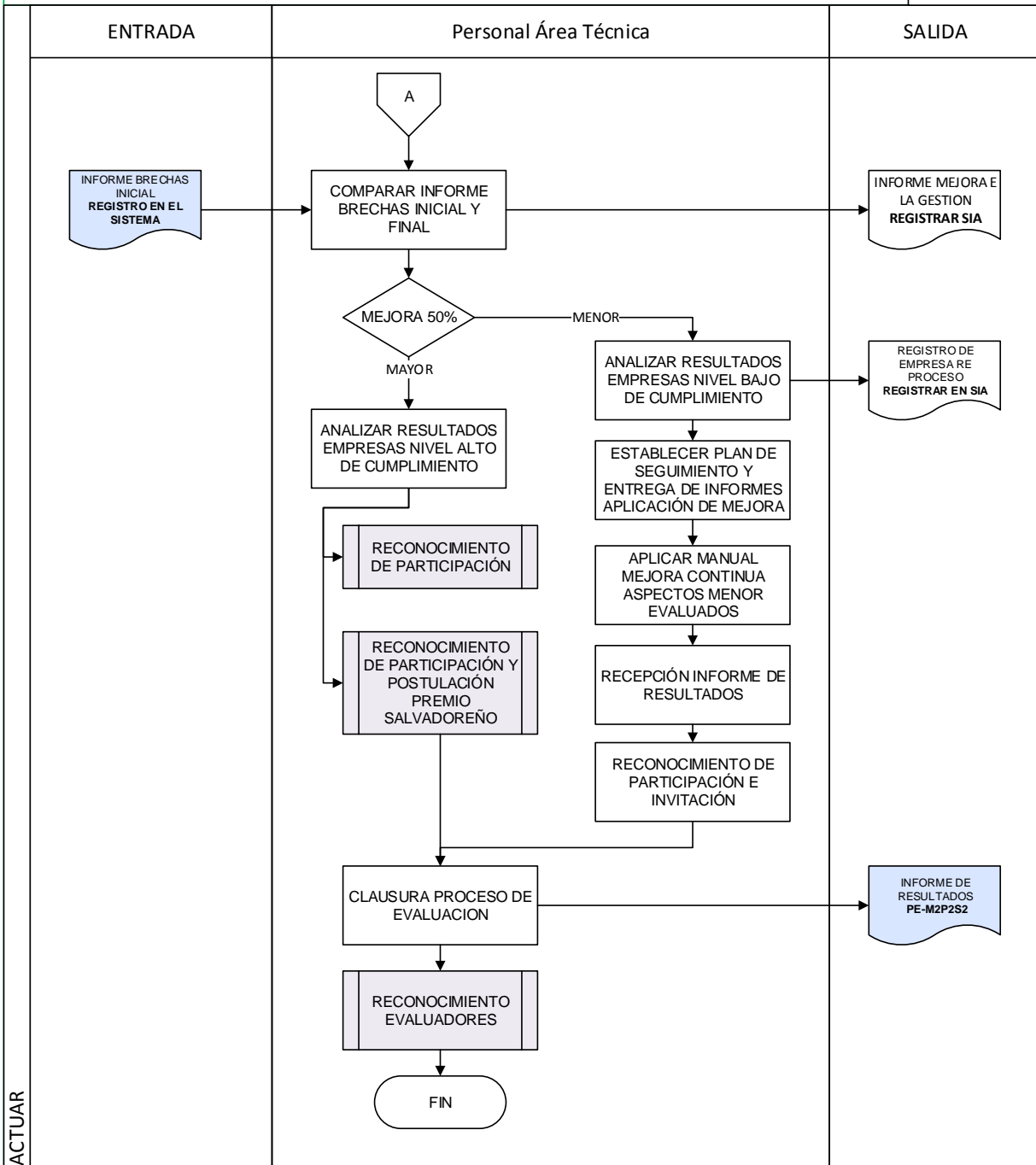
Fecha de aprobación:




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Pagina 4 de 6	

CUANTIFICACIÓN DE BRECHA

PM-M1P3S5



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Pagina 5 de 6	


5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico
INFORME SOBRE PROCESOS MEJOR Y PEOR EVALUADOS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico
INFORME DE OBSERVACIONES SOBRE EL PROCESO	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico
INFORME SOBRE RESULTADOS	ANUAL	Físico/Digital	Personal Técnico

6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ▪ Personal Técnico RESPONSABLE: ▪ Personal Técnico
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros, teléfono

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MEJORA CONTINUA EN PYMES	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CUANTIFICACIÓN DE BRECHA	Pagina 6 de 6	

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Número de empresas que estarán capacitadas para postularse al Premio Salvadoreño dependerá de la valoración de los resultados entregados.
- Cantidad de empresas que se les otorgará reconocimiento dependerá de la valoración de cada informe sobre los cambios plasmados, desde la situación inicial y la situación final.
- Número de empresas que estarán capacitadas para postularse al Premio Salvadoreño dependerá de la valoración de los resultados entregados.


Registros¹⁷

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO	FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.		
CAMBIOS	VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA


¹⁷ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-I-008, AA-I-004, AD-I-001, AA-I-005

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: APOYO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL INFORMÁTICO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	Pagina 1 de 4	

FICHA TÉCNICA DE MACRO PROCESO		CODIGO: PA-M1	
		VERSIÓN: ACTUAL	
FECHA DE ELABORACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	FECHAS DE APROBACIÓN: SEPTIEMBRE 2016	DE	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR: SEPTIEMBRE 2016
Nombre del proceso	SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA		
Definición	<p>Por medio de estos procesos se almacenara la información del sistema administrativo del modelo, tomando en cuenta los mantenimientos y la actualización de las bases cada año, al igual que se diseñan los formatos y formularios específicos para que se puedan cumplir las funciones administrativas como los registros del sistema de información administrativo (SIA) y los medios para que las PYMES puedan tener la mejora continua, entre ellos se pueden encontrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registros de la cantidad de PYMES en cada etapa del proceso, - características programas - Lugares, horarios, personal necesario, etc. 		
Objetivo	<p>Diseñar un Sistema de Información Administrativa que permita administrar las entradas y salidas de la información, definir los recursos y requerimientos necesarios para que la unidad funcione en forma óptima, que permita generar reportes, informes y formatos agilizando la gestión administrativa y la pronta respuesta a solicitudes de apoyo en formación profesional, adquisición de financiamientos y control de indicadores</p>		
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> - DIVISIÓN - PROCEDIMIENTOS 		

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: APOYO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL INFORMÁTICO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	Pagina 2 de 4	


Entrada	<ul style="list-style-type: none"> – Especificación es sobre el SIA del Coordinador de la División – Requerimientos sobre diseño de documentación. – Registro de información obsoleta – Carpeta de procedimientos, registros e informes. – Carpeta de procedimientos, registros e informes codificados – Requerimientos de materiales de apoyo físico. – Agenda ingreso de información al sistema – Registro perdida de información – Medidas preventivas – Back up de información.
Procesos	<p>El proceso inicia desde la recopilación de todos los formatos, formularios y documentos que se usaran en la División, Es Calidad y las instituciones de apoyo del modelo, dentro de esa información se necesitan los requerimientos para la mejora continua y el servicio que se le ofrecerá a las PYMES, con lo que se diseñaran solicitudes para uso de instalaciones y utilización de recursos. El proceso termina cuando se tiene funcionando todo el SIA y se han ingresado todos los requerimientos, generando los reportes necesarios en el momento que se necesiten y retroalimentándose para mejorar la eficiencia del SIA.</p>
Salida	<ul style="list-style-type: none"> – Definición registro de acceso para el personal – Notificación finalización de interfaz – Carpeta de documentación digitalizadas – Inventario de registro, manuales, guías físicos. – Material de apoyo utilizado – Información eliminada – Descripción de recursos necesarios – Informe acciones correctivas y posibles causas.
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> – Personal Área Informática – Personal Área Administrativa – PYMES

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Macro proceso: APOYO	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL INFORMÁTICO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	Pagina 3 de 4	

Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiencia Formula: <i>$\frac{\text{Equipo a los que se realiza mantenimiento preventivo}}{\text{equipo programado para mantenimiento preventivo}} * 100$</i> – Detección de Necesidades de Información Formula: <i>= N° de necesidades de información</i> – Registro de equipo informático utilizado Formula: <i>= N° de equipos disponibles en la division</i> – Tiempo promedio de resolución de solicitudes de servicio
Registros	<ul style="list-style-type: none"> – Anual – Semestral – Mensual – Variables
Documentos /procedimientos	PA-M1 SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVA

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	Pagina 1 de 6	

A. GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Diseñar un Sistema de Información Administrativo actualizado, eficiente, rápido y flexible para el ingreso y gestión de datos o registros de los procedimientos que involucra brindar un servicio de evaluación a la PYMES”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Descripción de actividades que permite gestionar la base de datos para a la mejora continua administrativa y a la mejora continua de las PYMES. Se diseña la base de datos SIA como tal, esta base contendrá todos los formatos, guías, manuales y datos registrados desde su creación hasta que el modelo llegue a su fin, por lo que necesita un par de servidores de alta gama y una mayor espacio en disco duro.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Seleccionar sistema operativo y lenguaje de programación en el que se diseñará la de bases de datos (Visual Basic, Microsoft Access, Visual Fox Pro, Excel, otros) para la versión beta del SIA se utilizará Excel.
2	La base de dividirá en tres grandes áreas: <ul style="list-style-type: none"> – Almacenamiento – Ingreso de datos y generación de reportes – Control de datos del sistema.
3	Almacenamiento: Contendrán la información sobre los diferentes periodos de evaluación, como el diseño de formatos y registros involucrados.
4	Ingreso de datos y generación de reportes: es la interfaz con el usuario analista, se podrán introducir la información que se almacenaran y actualizara cada vez que sea necesario, además si se necesita imprimir reportes de los datos guardados, se podrá hacer desde esta parte de la base de datos.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	Pagina 2 de 6	

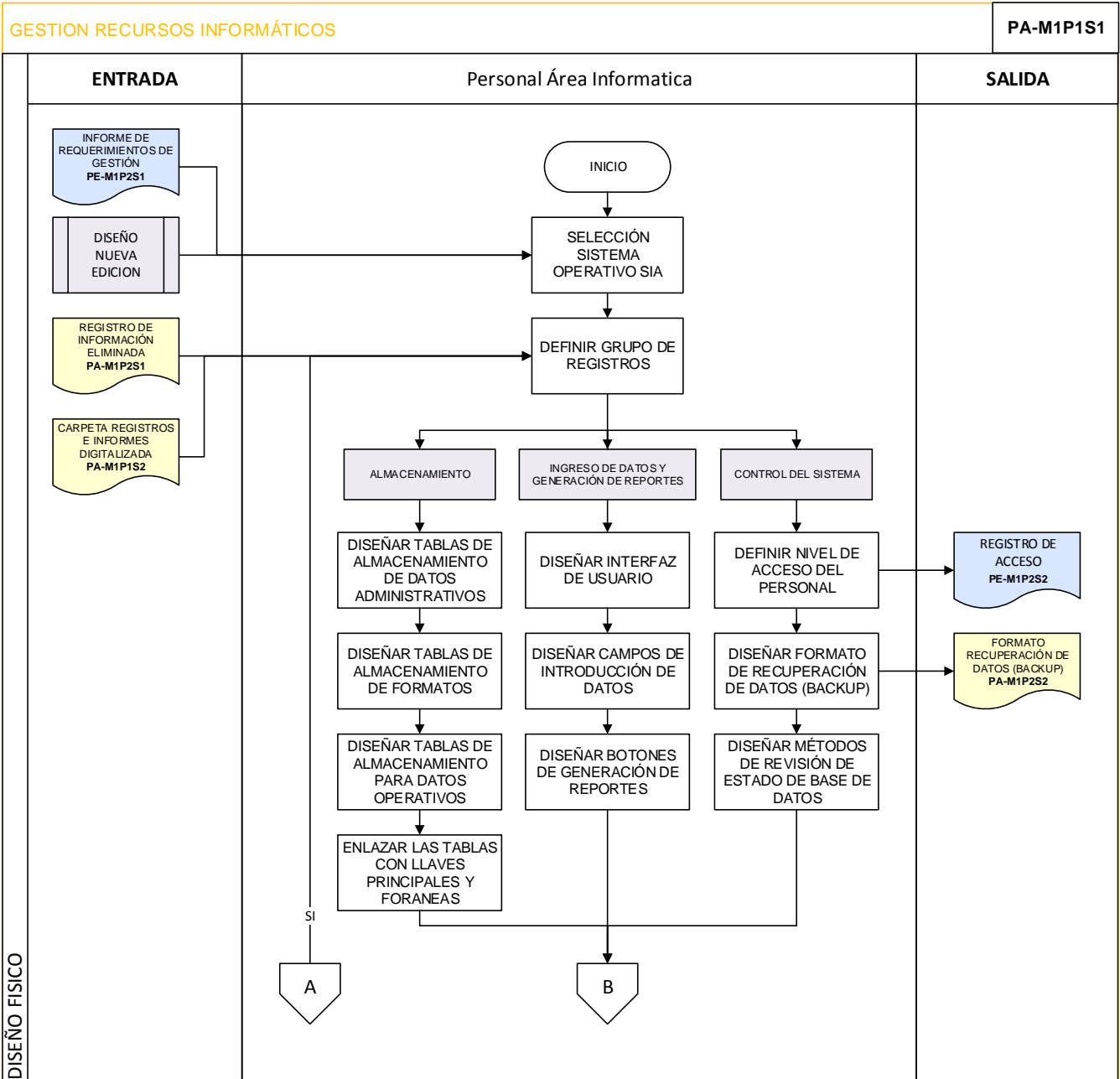
5	Control de datos del sistema: en este apartado, se llevarán los informes de fallos y quejas recibidos, todas las soluciones y las modificaciones de la base de datos, se tendrá el historial de cambio para corroborar la mejora continua implementando en el sistema.
6	<p>Al finalizar la construcción y digitalización del SIA, se comunica la personal administrativo y al Coordinador de la división la finalización y se esperan las observaciones pertinentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el caso de ser necesario alguna modificación regresar a actividad 2. Verificar las tareas que conforman cada una de las actividades en el diseño de los apartados contenidos en el Sistema de información Administrativo. - En el caso de ser aprobado el diseño y el procesamiento de la información continuar con la actividad 7.
7	Sincronizar todos los registros y procedimientos según el cronograma de actividades para el periodo de evaluación en cuestión.
8	El procedimiento continua con la codificación e impresión de los registros y formularios involucrados.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Nombre: GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	VERSIÓN	01
	FECHA	ENERO 2017
	Pagina 3 de 6	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

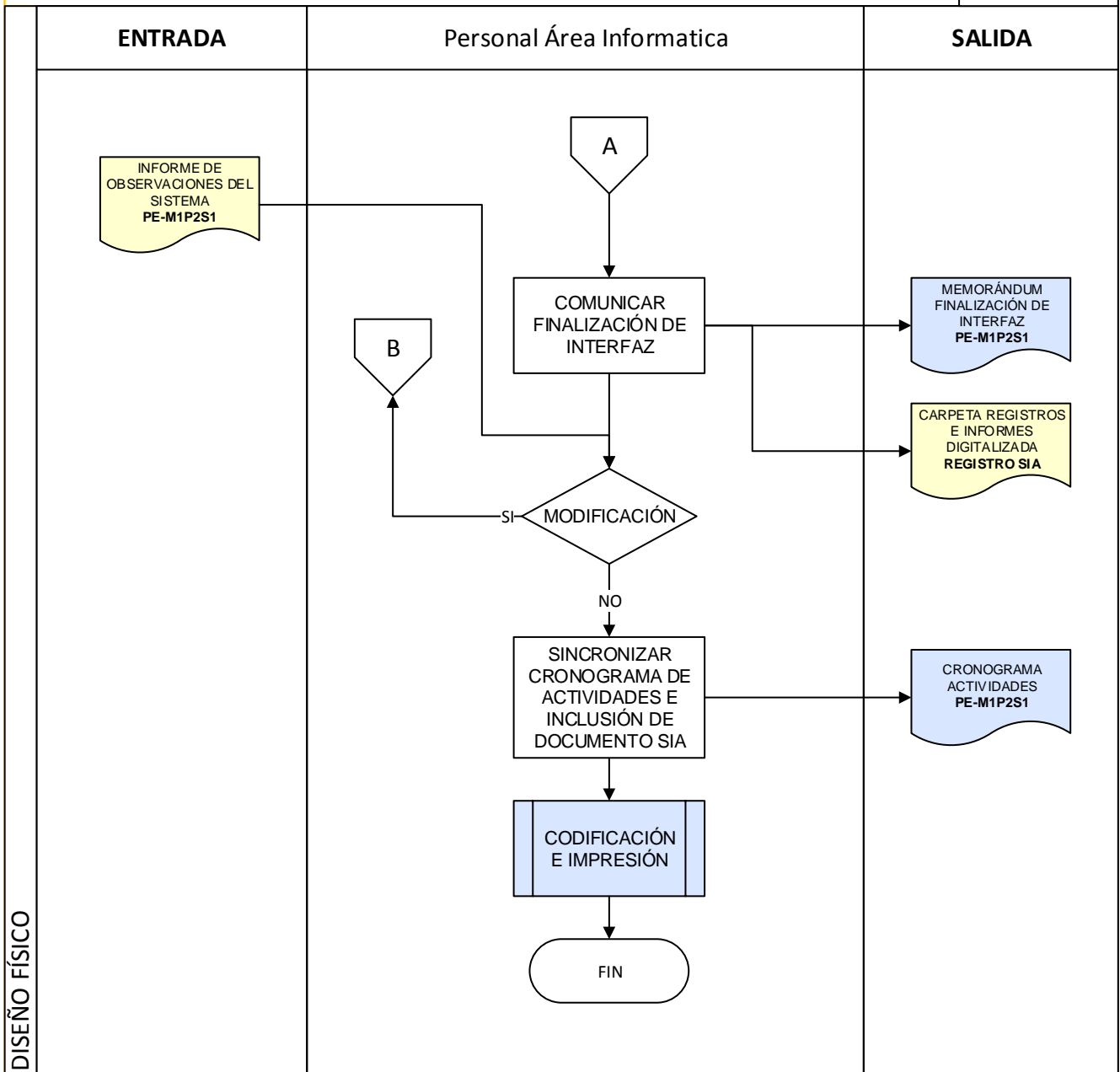
Fecha de aprobación:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	Pagina 4 de 6	

GESTION RECURSOS INFORMÁTICOS

PA-M1P1S1




Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	Pagina 5 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
REGISTRO USUARIOS DEL SISTEMA	ANUAL	Físico/Digital	Personal Informático
FORMATO DE RECUPERACIÓN DE DATOS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Informático


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Informático RESPONSABLE: ■ Personal Informático
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB, disco Duro externo.
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- El mantenimiento y control de los registros y tablas de la base de datos, estará totalmente restringido al personal técnico de la base de datos, solo aquellos con nivel de administrador pueden hacer cambios en ella y se dejara el registro de cada actualización para tener un punto de recuperación ante cualquier problema.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DE RECURSOS INFORMÁTICOS	Pagina 6 de 6	


Registros¹⁸

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹⁸ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-R-002, AD-FO-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	Pagina 1 de 6	

B. CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Mantener una orden y una nomenclatura para el manejo y uso de información de cada uno de los formatos y registros utilizados en el sistema, mediante la codificación e impresión de los instrumentos involucrados en los procedimientos de evaluación sobre la gestión de las PYMES”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

El registro y codificación de los formularios descrito en el procedimiento son de uso único de la División de Evaluación de Gestión PYMES.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

N°	Actividad
1	Llevar a cabo la codificación, separar por áreas administrativa, técnica e informática. Dependiendo del tipo de documento, se utilizará la primera letra de la palabra, en caso de estar usada por otro código, se utilizara la segunda o la primera de la siguiente palabra si son más de una palabra. Para terminar la codificación colocar el número de versión de codificación y pedir firma del encargado responsable
2	Luego de tener corroborado y revisado todos los datos, se pueden imprimir los formatos correspondientes <ul style="list-style-type: none"> – Si son más de 25 ejemplares, superior a una página cada uno enviar a la imprenta. Y esperar la recepción de los documentos. – En caso que sean registros y formularios de una página, y la cantidad necesaria es menor a 25 utilizar la impresora de impresora del área administrativa.
3	Completar el registro de documentos impresos para su inventario y control.
4	Archivar los documentos con mayor volumen en almacén para su futura utilización.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

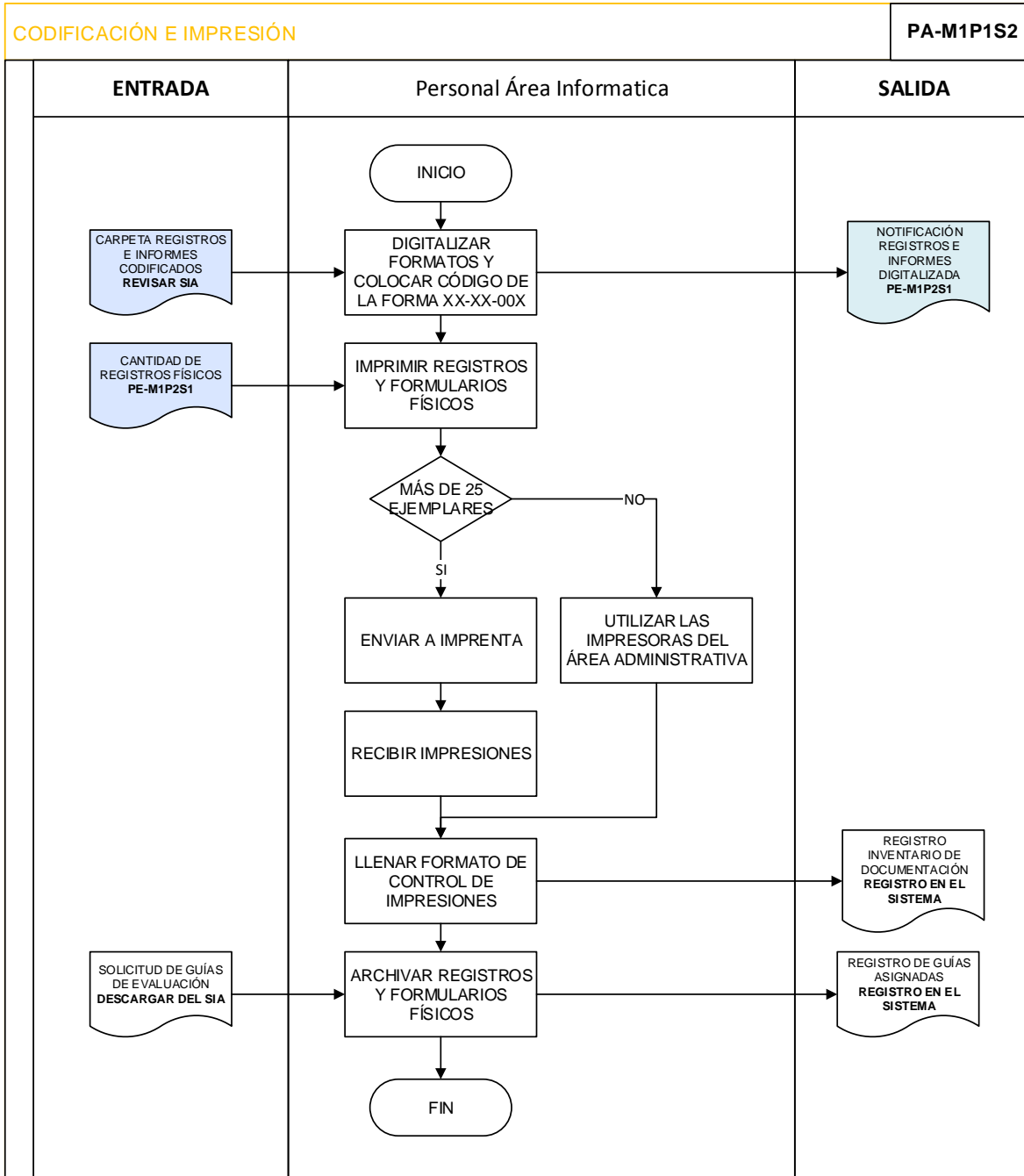
Aprobado por:

Fecha de aprobación:




MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO Nombre: CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	CÓDIGO	MA-PRO-001
	VERSIÓN	01
	FECHA	ENERO 2017
	Pagina 2 de 6	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	Pagina 3 de 6	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
MEMORÁNDUM	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Informático
FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Informático
FORMATO DE PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES	SEMESTRAL	Físico/Digital	Personal Informático

6. REGISTRO DE RECURSOS


ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Informático RESPONSABLE: ■ Personal Informático
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

La codificación se dividirá en tres grupos:

- **Codificación administrativa:** esta codificación se utilizará para todos los documentos que se utilicen como cartas de petición, información de organización a organización, reportes administrativos a todo nivel.
- **Codificación operativa:** incluye la codificación para identificar a las PYMES, los procesos, los métodos de mejoras, y todos los formatos que se utilizan en el área operativa y misional.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	Pagina 4 de 6	


- **Codificación de diseño:** Incluye todo lo que tenga que ver totalmente a la base de datos, mantenimiento, asignación de personal, maquinarias, recursos de papelería etc.
- Dependiendo del tipo de documento, se utilizará la primera letra de la palabra, en caso de estar usada por otro código, se utilizara la segunda o la primera de la siguiente palabra si son más de una palabra.

A continuación se presentan los principales documentos que se utilizaran en el sistema:

<ul style="list-style-type: none"> – Informe: I – Recibo: R – Formato: F – Formulario: FO – Queja: Q – Normativa: N – Metodología: M – Seguimiento y control: S 	<ul style="list-style-type: none"> – Control de cambios: C – Check List: CL – Manual: MA – Guía: G – Lista de inventarios: LI – Formatos varios: FV – Modificación MO – Memorándum: ME
---	--

- Luego colocar un guion (-), todos los que sean informes llevaran una I y el número de informe ejemplo (AA-I-001), (AO-I-001), (AD-I-001).

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: ORGANIZACIÓN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: CODIFICACIÓN E IMPRESIÓN	Pagina 5 de 6	


Registros¹⁹

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

¹⁹ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AA-M-001, AA-F-001, AA-F-001

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DOCUMENTAL	Pagina 1 de 5	

C. GESTIÓN DOCUMENTAL

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Mejorar el acceso a la información, siendo esta posible desde cualquier lugar, tanto para sus empleados como para las empresas por medio de la digitalización y custodia de documentación, asegurando así la preservación de los documentos originales y consulta de estos, de tal manera que permitirá agilizar los trámites y gestiones, facilitando la posibilidad de establecer estudios internos dentro de la propia empresa”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Se refiere a una serie de actividades sistematizadas cuyo fin es controlar el ciclo de vida de los documentos en una organización; se encarga de administrar el flujo que éstos siguen desde su creación o recepción, clasificación, mantenimiento, permisos de uso, almacenamiento y resguardo; de eliminar los que ya no sirven y asegurar la conservación de los documentos que lo requieran.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	Ingresar al sistema a través del registro de usuario: <ul style="list-style-type: none"> – Analista, continuar con actividad 2. – Administrativo, continuar con actividad 4.
2	Ingresar o modificar registros, formularios o datos de las PYMES en su proceso de evaluación.
3	Ingresar o modificar registros, formularios o datos de los programas financieros o de formación profesional implementados para el proceso de mejora por las pequeñas y medianas empresas.
4	El analista se ocupa de <ul style="list-style-type: none"> – Modificar los registros e informes, continuar con la actividad 5. – Eliminar información, continuar con la actividad 7.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DOCUMENTAL	Pagina 2 de 5	

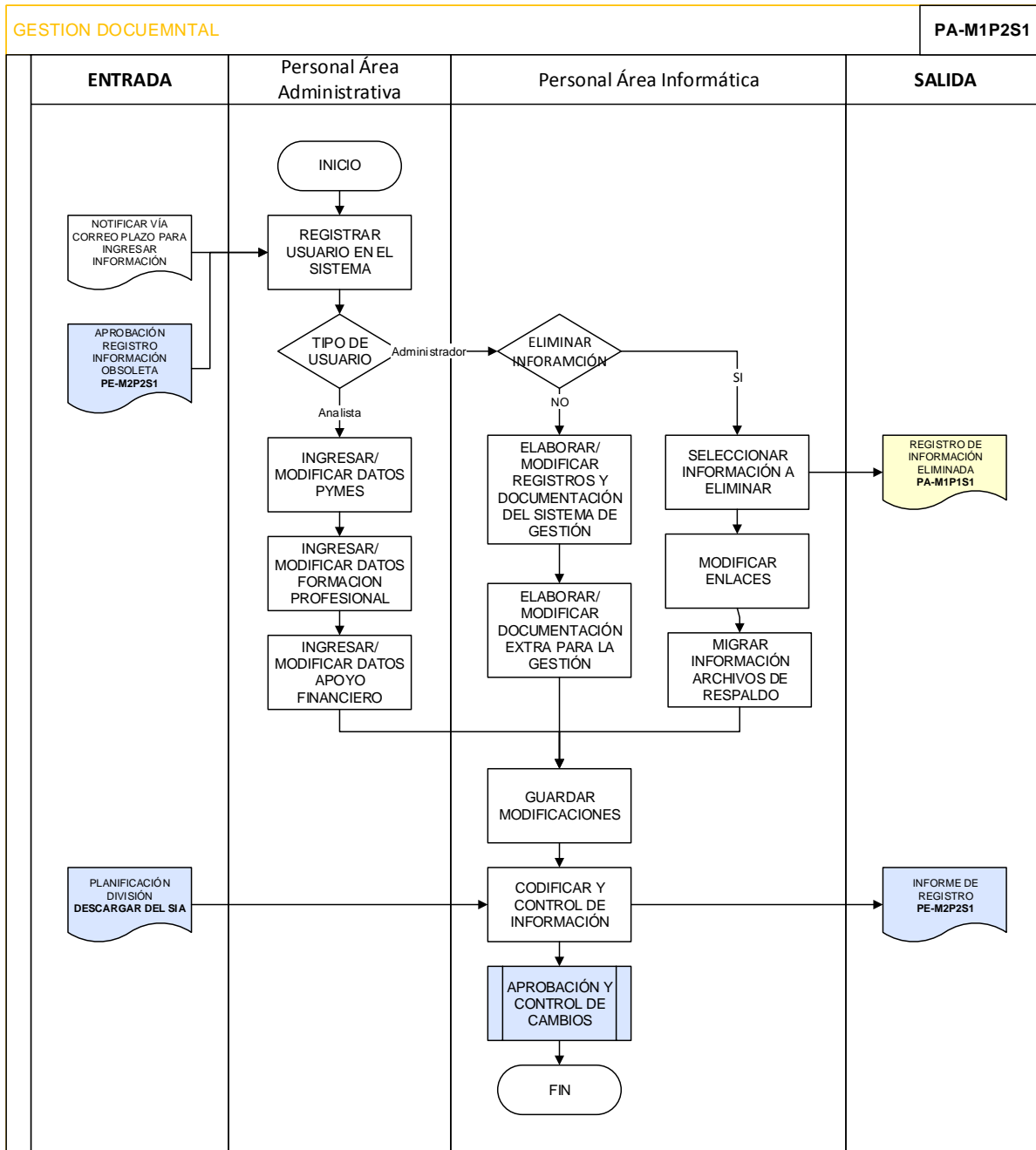
5	Elaborar o modificar los registros y documentación del sistema de gestión de la División.
6	Elaborar o modificar documentación extra para el sistema de gestión de la División.
7	Seleccionar la información a eliminar, elaborar registro de captura.
8	Modificar análisis y líneas de comunicación entre la información eliminada.
9	Migrar información de archivos de respaldo, al finalizar el ingreso de los formularios colocar que es la versión 1.0 de los registros
10	Guardar cambios y pedir la firma al jefe del área para certificar los datos ingresados y terminar procedimientos.
11	Finalizar el ingreso de los formularios colocar que es la versión según su actualización de los registros.
12	Continuar con el procedimiento aprobación y control de cambios.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------




	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DOCUMENTAL	Pagina 3 de 5	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DOCUMENTAL	Pagina 4 de 5	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
FORMATO DE ELIMINACIÓN DE DATOS	VARIABLE	Digital	Personal Informático
HISTORIAL DE CAMBIOS	VARIABLE	Digital	Personal Informático


6. REGISTRO DE RECURSOS

ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Informático RESPONSABLE: ■ Personal Informático
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB, internet
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

- Para lograr una digitalización de calidad, la clave no es hacerla con la más alta resolución posible, sino en un nivel que iguale el contenido informacional del documento original.
- Se espera recaudar en el primer año todos los datos de las PYMES, instituciones de apoyo financiera y de apoyo en formación profesional tanto en forma física como en forma electrónica, para sentar las bases de los próximos años y realizar ajustes de mejora continua al sistema, lo que lo hará más eficiente año con año.
- Los servidores deben de tener una capacidad de almacenamiento mínima de un terabyte (1 TB) una memoria mínima de 16 GB, con un procesador core i7 o superior.
- Los archiveros deben tener al menos tres niveles para mantener ordenados todos los formatos en blanco y los llenos que se ingresaran a la base de datos.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: GESTIÓN DOCUMENTAL	Pagina 5 de 5	


Registros²⁰

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

²⁰ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AD-FO-002, AA-F-002

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS	Pagina 1 de 8	

D. MANTENIMIENTO BASE DE DATOS

1. OBJETIVOS DEL PROCESO

“Realiza el registro de las peticiones de mantenimiento recibidas, con el fin de llevar el control de las mismas y de proporcionar, datos estadísticos de peticiones recibidas o atendidas en un determinado periodo, sistemas que se han visto afectados por los cambios, en qué medida y el tiempo empleado en la resolución de dichos cambios”.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Descripción de actividades que permitirán conservar un sistema informático activo que se muestre rápido y eficiente ante la cantidad de datos introducidos en él, cuyo mantenimiento será constante para pequeños errores. Estará programado para evitar errores graves y poder recuperar toda la información recaudada en los años de uso en el caso de haber sido eliminada.

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


N°	Actividad
1	En el momento en el que se registra la petición, se procede a diagnosticar de qué tipo de mantenimiento se trata.
2	Atendiendo a los fines, podemos establecer los siguientes tipos de mantenimiento: <ul style="list-style-type: none"> – Correctivo (Procedimiento de mantenimiento recuperación de la información) – Evolutivo (modificación) – Adaptativo (modificación) – Perfectivo (modificación)
3	Posteriormente, según se trate de un mantenimiento correctivo (recuperación de información) se verifica si existe registro del problema, continuar con actividad 4. Al no contar con registro de la problemática presentada, continuar con la actividad 6.

Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre


Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS	Pagina 2 de 8	

4	Se realiza un análisis detallado del impacto de la petición, con el fin de conocer el alcance real de la modificación en función del número, características y relaciones existentes entre los elementos afectados. De esta manera se puede establecer una secuencia y planificación correcta del desarrollo de los cambios, valorando los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
5	La definición de la solución incluye el estudio del impacto de la solución propuesta para la petición en los sistemas de información afectados. Mediante el análisis de dicho estudio, la persona encargada del Proceso de Mantenimiento valora el esfuerzo y coste necesario para la implementación de las acciones correctivas.
6	Verificar si se puede acceder al sistema. <ul style="list-style-type: none"> - Si este presenta bloqueo continuar con la actividad 7. - Si el sistema permite el acceso, continuar con la actividad
7	Hay que analizar las alternativas de solución identificando, según el tipo de mantenimiento de que se trate, cuál es la más adecuada. El tratar de encontrar todos los elementos afectados y controlarlos cuando están poco documentados y no hay estándares, es extremadamente costoso y difícil, además de poco fiable, debido a que un elemento no detectado puede tener serias implicaciones y ser la causa de que el sistema falle.
8	En el caso de que no se pueda recuperar la información, extraer el disco duro del equipo y recuperar la base de datos, se debe colocar en un dispositivo de almacenamiento interno.
9	En el caso de poder recuperar la información, continuar con la actividad 10.
10	La forma en que se almacene la información a identificar, constituye el punto de partida para realizar el análisis de diagnóstico. Como resultado de dicho análisis, se identifican todos los elementos software y hardware afectados por el cambio y se obtiene información relativa a su localización, características de almacenamiento interno, referencias cruzadas, etc.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS	Pagina 3 de 8	

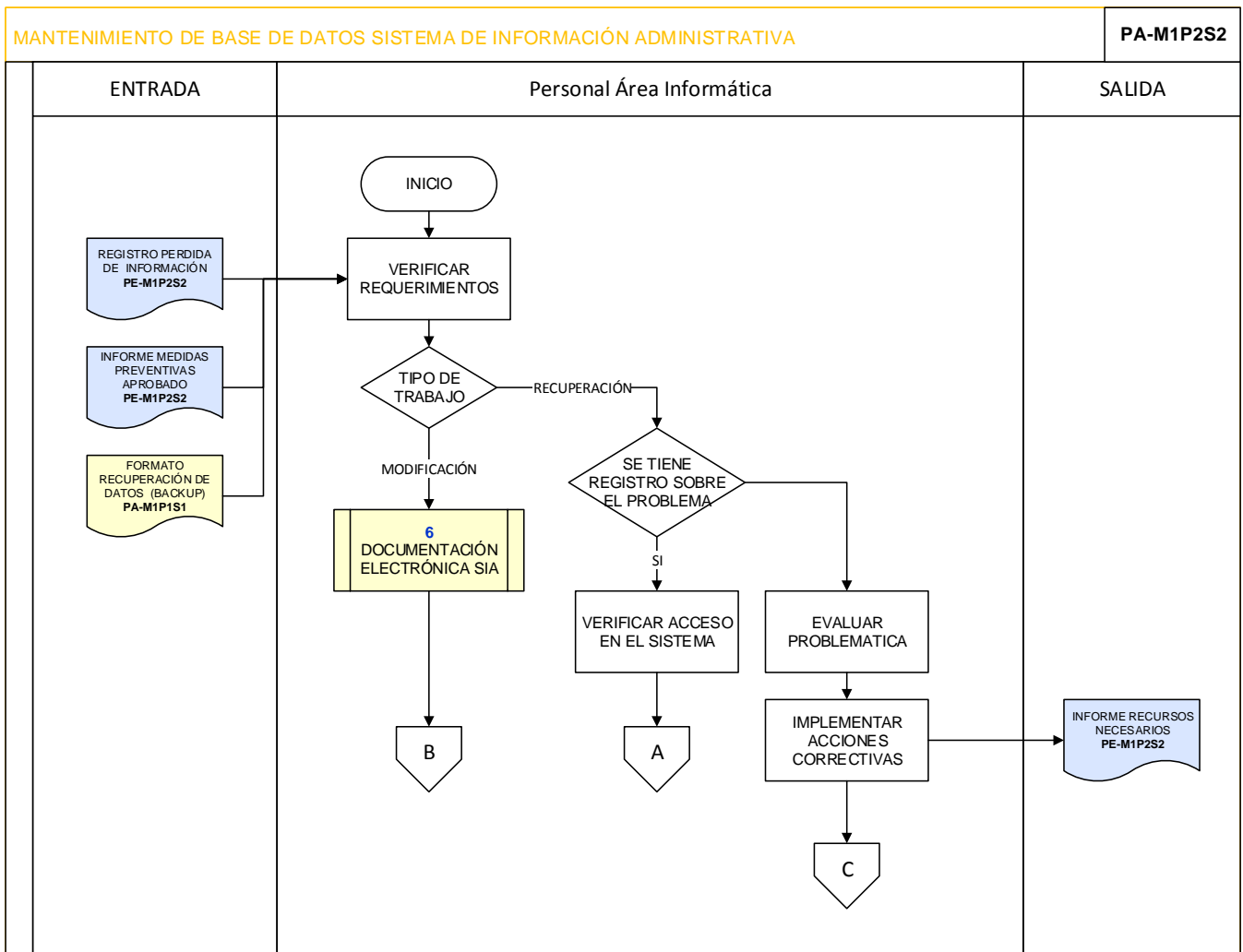
11	<p>Una vez identificados los elementos que están afectados, se determina la complejidad del cambio en base al conocimiento y experiencia existente, a los resultados obtenidos y a las características del entorno tecnológico.</p> <p>Para realizar las respectivas modificación se accede a la base de datos como administrador y se ingresa a la carpeta de Back up, se selección la última versión y se restable la información que pudo haber sido eliminada.</p>
12	<p>Se redacta un informe en el cual debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Determinar la secuencia de implementación más adecuada. – Planificación detallada del desarrollo e implantación de los cambios que se ajuste a las fechas de compromiso establecidas. – Estimar los recursos necesarios. – Evaluar el coste asociado.

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p>Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO</p> <p>Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS</p>	CÓDIGO	MA-PRO-001
	VERSIÓN	01
	FECHA	ENERO 2017
	Pagina 4 de 8	

4. DIAGRAMA DE FLUJO



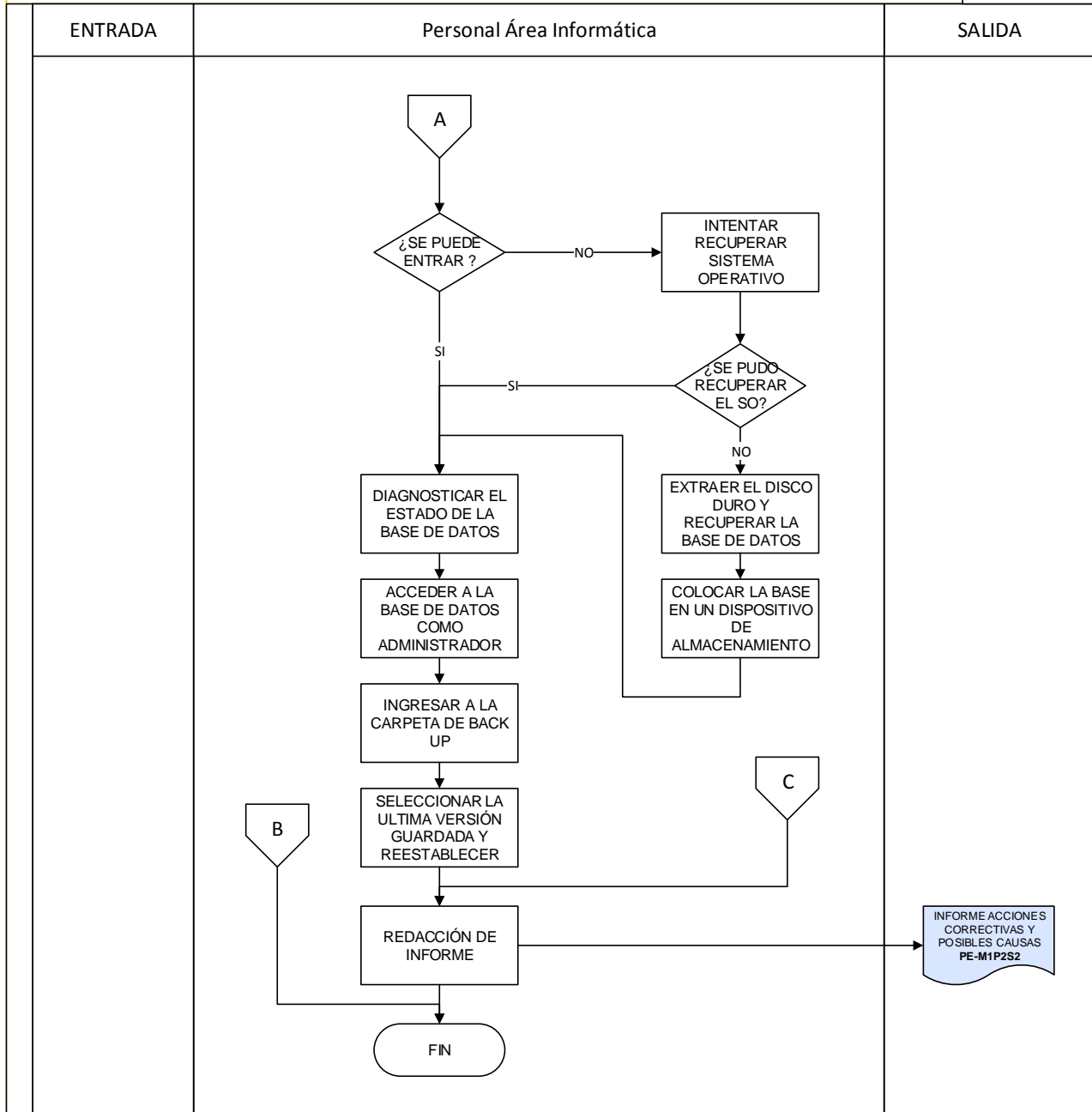
Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS	Pagina 5 de 8	

MANTENIMIENTO DE BASE DE DATOS SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

PA-M1P2S2




Elaborado por:
GRUPO DE TESIS

Revisado por:
Ing. Pocasangre

Aprobado por:

Fecha de aprobación:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS	Pagina 6 de 8	

5. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO

REGISTRO	FRECUENCIA	SOPORTE DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CUSTODIA
INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Informático
INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS Y POSIBLES CAUSAS	VARIABLE	Físico/Digital	Personal Informático

6. REGISTRO DE RECURSOS


ECONÓMICOS	-
PERSONAL	IMPLICADO: ■ Personal Informático RESPONSABLE: ■ Personal Informático
EQUIPO Y HERRAMIENTAS	Laptop, dispositivo USB
MATERIALES Y SUMINISTROS	Papelería, lapiceros

7. INFORMACIÓN ADICIONAL

Tipo de mantenimiento:

- **Correctivo:** son aquellos cambios precisos para corregir errores del producto software.
- **Evolutivo:** son las incorporaciones, modificaciones y eliminaciones necesarias en un producto software para cubrir la expansión o cambio en las necesidades del usuario. (PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN)
- **Adaptativo:** son las modificaciones que afectan a los entornos en los que el sistema opera, por ejemplo, cambios de configuración del hardware, software de base, gestores de base de datos, comunicaciones, etc. (PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE INFORMACIÓN).

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
	Proceso: MANEJO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN	01
	Responsable: PERSONAL ADMINISTRATIVO	FECHA	ENERO 2017
	Nombre: MANTENIMIENTO BASE DE DATOS	Pagina 7 de 8	

- **Perfectivo:** son las acciones llevadas a cabo para mejorar la calidad interna de los sistemas en cualquiera de sus aspectos: reestructuración del código, definición más clara del sistema y optimización del rendimiento y eficiencia. (PROCEDIMIENTO GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN).

Pruebas de regresión:

Las pruebas de regresión tratan de eliminar el llamado efecto onda, es decir, que los cambios provocados por una petición no introduzcan un comportamiento no deseado o errores adicionales en otros componentes no modificados. Por tanto, es necesario comprobar que los cambios que se lleven a cabo en los componentes afectados, no produzcan estos efectos sobre el mismo u otros componentes.

Con este objetivo se deben especificar los casos de prueba en función de las relaciones existentes entre los distintos componentes identificados. De esta forma, los casos de prueba aseguran que la nueva versión satisface las necesidades planteadas al considerar, a su vez, los sistemas de información que no han sido modificados pero están directamente relacionados con ellos y, en consecuencia, pueden verse afectados.

Registros²¹

8. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

²¹ FORMATO DE REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA BAJO EL CÓDIGO AD-I-003, AA-I-003

Elaborado por: GRUPO DE TESIS	Revisado por: Ing. Pocasangre	Aprobado por:	Fecha de aprobación:
---	---	---------------	----------------------

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	CÓDIGO	MA-PRO-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		<p>Página 136 de 137</p>	

V. GLOSARIO TÉCNICO

- **Base de datos:** Conjunto de datos organizados para servir eficientemente a muchas aplicaciones al centralizar los datos y controlar su redundancia.
- **Cambio:** Cualquier acción deliberada que altera o tiene impacto sobre la adición, eliminación, modificación o movimiento de uno o más elementos.
- **Característica:** rasgo diferenciador.
- **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- **Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- **Correo electrónico (e-mail):** Intercambio de mensajes de computadora a computadora.
- **Costos del cambio:** (El costo de cambiar de un producto a uno de la competencia) y la lealtad hacia su empresa.
- **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Implementación:** Se refiere a todas las actividades organizacionales que se realizan hacia la adopción, administración y rutinización de una innovación, como lo es un nuevo sistema de información.
- **Interfaz de usuario:** Permite una fácil interacción entre los usuarios del sistema y las herramientas del software.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requerimientos. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.
- **Módem:** Dispositivo que traduce las señales digitales de una computadora en señales analógicas para su transmisión a través de las líneas telefónicas convencionales, o para traducir las señales analógicas a su forma digital para que las reciba una computadora.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	MA-PRO-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 137 de 137	

- **Oportunidad de Mejora:** Condición o circunstancia que posibilita el incremento del desempeño de procesos, productos o personal.
- **Parte interesada:** Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- **Producto y/o servicio no conformes:** resultado de un proceso que no cumple las especificaciones
- **Producto:** es el resultado de un proceso.
- **Registro:** un grupo de campos relacionados, por ejemplo el nombre de un estudiante, el curso que toma, la fecha y el grado, etc
- **Reparación:** acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
- **Reproceso:** acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- **Servicio:** resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interacción entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.
- **Sistemas de administración del conocimiento:** Estos sistemas recolectan todo el conocimiento y la experiencia relevantes de la empresa, y lo pones a disposición de quien lo requiera, en cualquier lugar y en todo momento, para mejorar los procesos de negocios y la toma de decisiones administrativas
- **Sistemas de Información Gerencial:** Proporcionan a la Gerencia intermedia informes sobre el desempeño actual de la organización, esta información se utiliza para supervisar y controlar la empresa y pronosticar su desempeño futuro.

F. ANEXO 6 DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMULARIOS Y REGISTROS

VERSIÓN
1.0

ES CALIDAD

OFICINA ADMINISTRATIVA DEL PREMIO

REGISTROS Y
FORMULARIOS

2017

**DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN
PYMES**

SAN SALVADOR, MARZO 2017

CONTENIDO

AA-A-001 ACTA DE REUNIÓN	1
AA-F-001 PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES.....	6
AA-F-002 HISTORIAL DE CAMBIOS.....	8
AA-F-003 VALIDACIÓN	9
AA-F-004 ANEXOS Y REGISTROS	10
AA-R-005 REGISTRO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS.....	11
AA-F-006 FORMULARIO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS	12
AA-F-007 ACTA DE REUNIÓN Y COMPROMISOS	13
AA-F-008 SOLICITUD EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA	15
AA-F-009 CONTROL DE ASISTENCIA A PROGRAMAS, REUNIONES Y EVENTOS	16
AA-F-010 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	17
AA-F-004 CONSULTAS.....	18
AA-FO-001 FORMULARIO DE INGRESO.	19
AA-FO-002 APROBACIÓN DE REGISTRO SOBRE INFORMACIÓN OBSOLETA.....	20
AA-FO-003 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	21
AA-I-001 INFORME ADMINISTRATIVO.....	22
AA-I-002 NECESIDADES IDENTIFICADAS	25
AA-I-003 ACCIONES CORRECTIVAS Y POSIBLES CAUSAS	28
AA-I-004 ASPECTO MEJOR Y PEOR EVALUADO	31
AA-I-005 NO CONFORMIDADES Y SOLUCIONES	34
AA-I-006 INFORME SOBRE RESULTADOS	37
AA-I-006 INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS.....	40
AA-I-007 INFORME SOBRE NIVEL DE CUMPLIMIENTO	43
AA-I-009 INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA	46
AA-I-009 INFORME SOBRE PLANIFICACIÓN DE DIVISIÓN.....	49
AA-I-010 INFORME SOBRE PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	52
AA-M-001 MEMORANDUM ADMINISTRATIVO	55
AA-Q-001 QUEJAS Y SUGERENCIAS.	56
AA-R-001 RECIBO	57
AA-R-002 REGISTRO USUARIOS DEL SISTEMA	58

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

AA-R-003 LISTADO PROGRAMAS DESARROLLADOS.....	59
AD-F-001 PETICIÓN DE IMPRENTA DE GUÍAS DE AUTOEVALUACIÓN.	60
AD-FO-001 FORMATO DE RECUPERACIÓN DE DATOS.	61
AD-FO-002 FORMATO DE ELIMINACIÓN DE DATOS.	62
AD-I-001 INFORME DE OBSERVACIONES SOBRE PROCESO.....	63
AD-I-002 INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS.....	66
AD-I-003 INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS.....	69
AD-IR-001 INFORME DE REGISTRO Y ELIMINACIÓN DE DATOS.....	72
AO-A-001 AGENDA.....	73
AO-C-001 FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO	74
AO-EI-001 REGISTRO DE EQUIPO INFORMÁTICO	75
FICHA DE POSTULACIÓN AO-FP-001	76
AO-P-001 PLANTILLA RECEPTORA DE PUNTUACIÓN.....	78
AO-RA-001 REGISTRO DE ASISTENCIA.....	79
AO-RE-001 REQUISITOS PARA PRIORIZAR BRECHA	80
AO-SS- SOLICITUD DE SERVICIOS VARIOS.	81

Fecha: ____/____/____

AA-A-001 ACTA DE REUNIÓN

Comité o Grupo: _____ Acta No _____

Citada por: _____

Coordinador: _____

Hora inicio: _____ Fin: _____

Secretario: _____

Lugar: _____

INTRODUCCIÓN:

--

Observaciones.

--

PARTICIPANTES			
No.	Nombre	Cargo	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

CONCLUSIONES				
No	Tarea	Responsable	Período de cumplimiento	Observaciones

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: _____/_____/_____

AA-F-001 PETICIÓN DE RECURSOS GENERALES.

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

RECURSOS NECESARIOS:

Materiales:

Recurso	Cantidad	Unidades	Descripción
Papelería			
Computadora			
Escritorio			
Volantes			
Bases del concurso			
Guías del modelo			
Diplomas			
Impresora			

Económicos:

Concepto	Cantidad	Unidades	Descripción
Pago de salarios			
Adquisición de papelería			
Pago de imprenta			
Compra de Hardware.			
Compra de Software			

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Personal:

Concepto	Cantidad	Unidades	Descripción
Personal para ingreso de datos			
Personal para promoción			
Personal para ceremonia			

Fecha: _____/_____/_____

AA-F-003 VALIDACIÓN

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Procedimiento: _____

RECURSOS NECESARIOS:

ELABORO

REVISO

FIRMA

NOMBRE
CARGO

FIRMA

NOMBRE
CARGO

AUTORIZO

FIRMA

NOMBRE
CARGO

Fecha de documentación:

Número de revisión:

Fecha: ____/____/____

AA-F-004 ANEXOS Y REGISTROS

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Procedimiento: _____

RECURSOS NECESARIOS:

ANEXOS

Nombre del Documento	Propósito	Código del Documento

REGISTROS

Documentos de trabajo	Tiempo de conservación	Responsable de conservar	Código de registro

Fecha: ____/____/____

AA-F-006 FORMULARIO EVALUACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS

En este formulario le solicitamos su valoración sobre el grado de satisfacción en relación con la queja, sugerencia o situación no conforme por usted presentada. Le garantizamos su confidencialidad y anonimato y le rogamos que responda con la máxima sinceridad posible.

QUEJAS	
SUGERENCIAS	

Marque con una X la casilla que considere 1: Nada satisfactorio / 5; Muy Satisfactorio	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

ACCESO Y COMUNICACIÓN	Acceso al buzón de quejas y sugerencias					
	Facilidad para complementar el formulario					
	La comunicación con la División					
PERSONAL	Ayuda recibida en la formulación de la queja o sugerencia					
	La profesionalidad del personal					
RESPUESTA RECIBIDA	La rapidez de la respuesta					
	La claridad de la respuesta					
	La conformidad con la respuesta					
Valoración global al tratamiento de la queja o sugerencia						

SUGERENCIAS

Indique, por favor, aquellas cuestiones que no han satisfecho las expectativas que usted tenía en relación con su queja o sugerencia, o alguna propuesta que le gustaría que adoptáramos en el futuro inmediato.

COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

¡Muchas gracias por su colaboración!

AA-F-007 ACTA DE REUNIÓN Y COMPROMISOS

ACTA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS		
Fecha :	Hora inicio:	Hora término:
Lugar de reunión:		

Asistentes
Empresa :
Personal Técnico asignado:
Coordinador:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Compromisos acta anterior2. Alcances y comentarios3. Comentarios finales |
|---|

<ol style="list-style-type: none">1. Compromisos acta anterior
--

2. Alcances y comentarios

4. Comentarios Finales

Compromisos		
Responsable	Compromiso	Fecha cumplimiento

Fecha próxima reunión:	Hora:	Lugar:
Tomó Acta		

AA-F-008 SOLICITUD EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA

DATOS EMPRESA SOLICITANTE

NOMBRE RESPONSABLE:

NOMBRE DE EMPRESA:

FECHA INICIAL
PROGRAMADA:

FECHA NUEVA
PROGRAMACIÓN:

CORREO
ELECTRÓNICO:

TELÉFONO:

PERSONAL TÉCNICO
ASIGNADO

SOLICITA EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA

Evaluación	Descripción evaluación que se solicita realizar de forma extraordinaria
Fase del proceso	

MOTIVO DE LA SOLICITUD Y DOCUMENTACIÓN QUE APORTA:

San Salvador, a _____ de _____ 20____

Firma del solicitante

Los datos personales recogidos serán incorporados y tratados por la DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTION PYMES, con la finalidad de gestión de su expediente. Podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición el Coordinador de la División y el Personal Administrativo encargado de la validación del mismo.

AA-F-009 CONTROL DE ASISTENCIA A PROGRAMAS, REUNIONES Y EVENTOS

Fecha: Hora de Inicio: Hora de Finalización:

TIPO: Capacitación Reunión Evento

Tema:

Facilitador:

No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

AA-F-010 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

TIPO: Capacitación Reunión Evento

Tema:

Facilitador:

No.	NOMBRE PERSONAL TÉCNICO DESIGNADO	NOMBRE DE EMPRESA BAJO SU CARGO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Fecha: ____/____/____

AA-F-004 CONSULTAS

Procedimiento: _____

Por favor complete el formulario y envíelo por e-mail. Su consulta será respondida en breve.

Nombre solicitante *	
Dirección:	
Teléfono:	
e-mail *	

Motivo por el cual desea realizar la consulta (Nombre del proyecto en curso, etc.)	
Indique en qué otras lugares realizó consultas sobre el tema	

FIRMA

Fecha: _____/_____/_____

AA-FO-001 FORMULARIO DE INGRESO.

Área que emite el formulario: Divulgación

Encargado del área: _____

Información general de la PYME:

Nombre de empresa: _____

Nombre comercial: _____

Número de registro: _____

NIT: _____

Numero de contacto: _____

Nombre de contacto: _____

Correo electrónico: _____

Dirección: _____

Giro de la empresa: _____

Sector al que pertenece: _____

Cantidad de empleados: _____

Sistemas de gestión: seleccione con una "x" los sistemas de gestión que tienen actualmente implantados en su empresa.

Serie ISO		Serie OHSAS		Otros	
9000		18000		Mejores practicas	
14000					
22000					

Realice una pequeña descripción de que le ha motivado a querer formar parte del modelo y que sabe sobre él:

Fecha: ____/____/____

AA-FO-002 APROBACIÓN DE REGISTRO SOBRE INFORMACIÓN OBSOLETA.

Área que emite el formulario: _____

Encargado del área: _____

Registros obsoletos	Área donde se utilizan	Razón por la que es obsoleta

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-FO-003 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Área que emite el formulario: _____

Encargado del área: _____

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El trato y amabilidad del personal fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La intención para contactar las personas adecuadas fue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La eficacia en la resolución de problemas fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como califica el tiempo de entrega de sus trámites:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de la enseñanza en todo el proceso fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La evaluación de los instructores en cada capacitación en:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo invertido para hacer trámites fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información impartida ha sido:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El enfoque de las metodologías desarrolladas han sido:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como califica la facilidad de uso del sistema administrativo:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como califica la forma de evaluar en el modelo:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En términos generales como califica el sistema de servicio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-001 INFORME ADMINISTRATIVO

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-002 NECESIDADES IDENTIFICADAS

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-003 ACCIONES CORRECTIVAS Y POSIBLES CAUSAS

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-004 ASPECTO MEJOR Y PEOR EVALUADO

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-005 NO CONFORMIDADES Y SOLUCIONES

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-006 INFORME SOBRE RESULTADOS

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-006 INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-007 INFORME SOBRE NIVEL DE CUMPLIMIENTO

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-009 INFORME SOBRE OPORTUNIDAD DE MEJORA

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-009 INFORME SOBRE PLANIFICACIÓN DE DIVISIÓN

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AA-I-010 INFORME SOBRE PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____ / ____ / ____

AA-M-001 MEMORANDUM ADMINISTRATIVO

Área administrativa de unidad.

Dirigido a: _____

Asunto:

Firma del encargado de área administrativa

Firma del receptor

Fecha: _____/_____/_____

AA-Q-001 QUEJAS Y SUGERENCIAS.

Área que emite el formulario: _____

Encargado del área: _____

Información general sobre la queja o sugerencia:

Selección mediante una "x" que tipo de acción desea presentar:

Queja Sugerencia

Lugar de atención: _____

Servicio (s) solicitado (s): _____

El servicio brindado fue:..... Excelente Bueno Regular Malo

La atención brindada fue:..... Excelente Bueno Regular Malo

El tiempo empleado lo considera:..... Rápido Normal Lento Muy lento

¿Logró su objetivo con el servicio?:..... Si No

Con la visita, ¿usted ha quedado satisfecho?:.... Mucho Satisfecho Poco Nada

Breve explicación sobre su queja o sugerencia.

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Fecha: ____/____/____

AA-R-001 RECIBO

Nombre del recibo:

Se recibió de:

La cantidad de:

En concepto de:

Firma del encargado de cobro

Firma del solicitante

Copia del cliente.

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

. Fecha: ____/____/____

Código de recibo: AA-R-001

Nombre del recibo:

Se recibió de:

La cantidad de:

En concepto de:

Firma del encargado de cobro

Firma del solicitante

Copia del emisor.

Fecha: ____/____/____

AA-R-003 LISTADO PROGRAMAS DESARROLLADOS

TIPO: Capacitación Reunión Evento

Tema:

Facilitador:

No.	NOMBRE	CRITERIO QUE SUSTENTA	INSTITUCIÓN QUE LO IMPARTE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Fecha: ____/____/____

AD-F-001 PETICIÓN DE IMPRENTA DE GUÍAS DE AUTOEVALUACIÓN.

Área que emite el formato: Impresión y soporte técnico SIA.

Encargado del área: Técnico de área de diseño

RECURSOS NECESARIOS:

Materiales:

Recurso	Cantidad	Unidades	Descripción
Impresión de ejemplares de guía para autoevaluación PYMES	200	ejemplares	Para la entrega a las PYMES, se necesitarán 200 ejemplares para la primera edición del Modelo para Mejorar la Calidad de las PYMES en la Búsqueda de la Excelencia.

Económicos:

Concepto	Cantidad	P. U.	Costo total	Descripción
Pago de imprenta	200	\$10	\$2,000	Cada ejemplar impreso tiene un costo de \$10.00 que debe ser pagado en los próximos 30 días a la imprenta.

Personal:

Concepto	Cantidad	Unidades	Descripción
Personal para movilización de ejemplares	1	persona	Se necesitara una persona para que traslade los ejemplares a bodega, luego que sean revisados.

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AD-FO-001 FORMATO DE RECUPERACIÓN DE DATOS.

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA
DESCRIPCIÓN DE POSIBLE CAUSA DE FALLOS		
Recursos necesarios :		
Softwares necesarios:		
Hardwares necesarios:		
Última versión funcional:		
Versión que será usada luego de la recuperación:		

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AD-I-001 INFORME DE OBSERVACIONES SOBRE PROCESO.

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AD-I-002 INFORME SOBRE MEDIDAS PREVENTIVAS.

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AD-I-003 INFORME SOBRE ACCIONES CORRECTIVAS.

Área del informe: _____

Encargado del área: _____

Introducción:

Resumen:

Problemas identificados:

Soluciones establecidas:

Método de seguimientos

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AD-IR-001 INFORME DE REGISTRO Y ELIMINACIÓN DE DATOS.

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
REGISTROS INGRESADOS O MODIFICADOS:			
REGISTROS ELIMINADOS:			
VERSIÓN ANTERIOR		VERSIÓN NUEVA	

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

Fecha: ____/____/____

AO-A-001 AGENDA.

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Empresa:				
Lugar				
Hora	Actividad	Evaluadores responsables	Contraparte	Observaciones

Fecha: ____/____/____

AO-C-001 FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO

Dirigente de PYMES ingresante al Modelo:

Presente.

Por este medio el Sr(a) _____

con DUI: _____

Dirigente de la empresa: _____

Se compromete con la dirigencia del Modelo para Fortalecer la Calidad en las PYMES de El Salvador en los siguientes puntos:

- a) Una vez iniciado en el Modelo se acataran todas las indicaciones que ahí se presenten.
- b) Se cumplirá a cabalidad las normativas presentadas por el Modelo.
- c) El dirigente de las PYMES está obligado a cumplir con los reportes que se le indique en el Modelo.
- d) Se deben cumplir con la asistencia tanto a cursos como a pruebas.
- e) De no cumplir con lo acordado o no tener evidencias para demostrar el porqué de las faltas, la empresa puede ser excluida del modelo.

Por tanto:

Este documento hace constar que: _____
dirigente de la empresa ingresada en el Modelo, cumplirá lo acordado o será expulsado del Modelo según los estatutos de la dirigencia del Modelo.

Atentamente.

F. Dirigente PYMES

F. Alta dirección del Modelo.

Fecha: _____/_____/_____

AO-EI-001 REGISTRO DE EQUIPO INFORMÁTICO

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Denominación	Descripción.
Marca del PC:	
Tipo de MotherBoard	
Procesador:	
Capacidad de Memoria RAM:	
Unidad(es) de DVD:	
Sistema Operativo:	
Número de serie:	
Otros:	

Firma y sello del jefe de área: _____

Fecha: ____/____/____

FICHA DE POSTULACIÓN AO-FP-001

I. Datos Generales		
Título identificador de la experiencia	Título corto (hasta 5 palabras): Título descriptivo (hasta 15 palabras):	
Localización	Región: Provincia: Distrito: Localidad de la experiencia:	
Datos del postulante como persona natural	1.1.1.1.1.1 Nombre completo	
	DNI	
	Edad	Años cumplidos: Fecha nacimiento: / /
	Ocupación	
	Correo electrónico	
	Teléfono	(código de país) + (código de área) + (número de teléfono)
	Celular	
	Facebook	(campo no obligatorio)
	Dirección postal	
	Sitio Web	(si fuera el caso)
Datos del postulante como persona jurídica u organización	Nombre completo de la organización	
	RUC (persona jurídica)	
	Nombre del directivo o representante legal	
	Persona de contacto para el PNA	
	Cargo dentro de la organización	

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

	DNI de la persona de contacto								
	Correo electrónico de la persona de contacto								
	Teléfono de la organización			(código de país) + (código de área) + (número de teléfono)					
	Celular de la persona de contacto								
	Facebook de la organización			(campo no obligatorio)					
	Sitio Web de la organización			(si fuera el caso)					
	Dirección postal de la organización								
Tipo de organización	Entidad pública	Empresa privada	ONG	Organización comunitaria	Organización académica	Organización religiosa	Organismo de Cooperación	Org. Mixta sin Estado	Org. Mixta con Estado
	Otro tipo (especificar):								

MODELO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS PYMES EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Fecha: _____/_____/_____

AO-P-001 PLANTILLA RECEPTORA DE PUNTUACIÓN.

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Postulación N°:

Empresa:											Prom.	δ	Media	Max	Min	rango
Criterio	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10						
LIDERAZGO.																
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.																
ORIENTACIÓN AL CLIENTE.																
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO																
ORIENTACIÓN AL PERSONAL.																
GESTIÓN DE PROCESOS.																
RESULTADOS DE LIDERAZGO.																
RESULTADOS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.																
RESULTADOS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE.																
RESULTADOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.																
RESULTADOS DE ORIENTACIÓN AL PERSONAL.																
RESULTADOS DE GESTIÓN DE PROCESOS.																
RESULTADOS DE SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN																

Firma y sello del jefe de área: _____

Fecha: _____/_____/_____

AO-RA-001 REGISTRO DE ASISTENCIA.

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Dependencia:

turno:

División:

fecha:

N°	Apellidos, Nombres	Hora de ingreso	Firma	Hora de salida	Firma
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Firma y sello del jefe de área: _____

Fecha: _____/_____/_____

AO-RE-001 REQUISITOS PARA PRIORIZAR BRECHA

Área que emite el formato:

Encargado del área: _____

Requisitos	Brecha	Brecha acumulada
Mejora en evaluación de desempeño		
Seguridad laboral y salud en el trabajo		
Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas		
Ingeniería y dominio de los procesos productivos.		
Certificación de competencias personales.		
Premios de calidad.		
Premios y reconocimientos ambientales.		
Conformidad y satisfacción del cliente		
Registro y reputación de la marca.		
Medio Ambiente.		
Gestión de Calidad.		
Resultados Innovadores organizacionales.		
Organización y difusión del conocimiento.		
Evaluación y reconocimiento del desempeño.		
Capacidad de trabajo en equipo.		
Resultado innovadores de procesos		
Opinión del cliente		

Firma y sello del jefe de área: _____

Fecha: _____/_____/_____

AO-SS- SOLICITUD DE SERVICIOS VARIOS.

Área que emite el formulario: _____

Encargado del área: _____

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El trato y amabilidad del personal fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La intención para contactar las personas adecuadas fue.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La eficacia en la resolución de problemas fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como califica el tiempo de entrega de sus trámites:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de la enseñanza en todo el proceso fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La evaluación de los instructores en cada capacitación en:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo invertido para hacer trámites fue:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información impartida ha sido:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El enfoque de las metodologías desarrolladas han sido:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como califica la facilidad de uso del sistema administrativo:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como califica la forma de evaluar en el modelo:.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En términos generales como califica el sistema de servicio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firma del encargado de área.

Firma de recibido.

G. ANEXO 7 BASES DEL MODELO:

ES CALIDAD

OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO



2017 GUÍA DE POSTULACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA”



<https://www.facebook.com/PremioSalvadorenoalaCalidad>



<https://twitter.com/>



“MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA”

GUÍA DE POSTULACIÓN

2017

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	I
I. IMPORTANCIA DEL MODELO PARA LA PYMES.....	1
OBJETIVOS	2
BENEFICIOS	2
COMO SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN	2
COMO POSTULANTE.....	2
II. PRINCIPIOS DE MODELO	3
A. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA.....	3
B. ESTRUCTURA DEL MODELO.....	5
C. CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL MODELO	6
D. CRITERIOS.....	6
III. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	8
A. PROCESO DE EVALUACIÓN	8
IV. POSTULACIÓN.....	11
A. REQUISITOS DE PARTICIPACIÓN.....	11
B. CUOTA DE PARTICIPACIÓN.....	11
V. COMPROMISOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
A. COMPROMISO DE LAS ORGANIZACIONES POSTULANTES.....	12
B. COMPROMISOS DE LAS ORGANIZACIONES GANADORAS	12
C. LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DEL INFORME DE POSTULACIÓN.....	12
VI. ANEXOS.....	14
ANEXO 1: FICHA DE POSTULACIÓN	14
ANEXO 2: FORMULARIO DE INGRESO	15
ANEXO 3: CARTA DE COMPROMISO	18
ANEXO 4: INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	19

El propósito de otorgar un reconocimiento por medio de la evaluación del sistema de gestión de la pequeña y mediana empresa es orientarlos hacia un modelo de gestión, basado en la mejora continua, que facilite al empresario desarrollar una actividad innovadora constante, acorde con los cambios tecnológicos que se suceden de forma continuada, y de ese modo, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Obtener el reconocimiento es un reto, donde las organizaciones deben evaluarse con base a criterios del Modelo, lo que permite identificar brechas de desempeño, fortalezas y oportunidades de mejora, teniendo así parámetros para orientar esfuerzos de mejora continua a un desempeño superior.

El modelo se genera desde el diagnóstico realizado por estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de El Salvador sobre la situación actual de la pequeña y mediana empresa y la orientación que tienen los sistemas de gestión hacia la calidad. De igual manera su estructura se basa en el Modelo para una Gestión de Excelencia de ES CALIDAD, Oficina Administradora del Premio. La estructuración del modelo se realizó sobre la base de la identificación de los problemas más relevantes reconocidos por las empresas.

Finalmente, se deriva de lo anterior una propuesta de priorización de problemas y una metodología para la categorización de causas de los problemas y acciones probables para enfrentar y solucionar las oportunidades de mejora.

1 IMPORTANCIA DEL MODELO PARA LA PYMES

La gerencia moderna, especialmente la de las PYMES, no puede pasar por alto las características que los actuales escenarios empresariales presentan, en donde se manifiesta una dinámica competitividad en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados (Mora, 2004).

Las PYMES no tienen los mismos recursos que tienen las grandes compañías en este caso la *flexibilidad* puede verse como un recurso importante; hay más contacto entre los clientes y la empresa, lo cual hace que sea mucho más accesible a sus necesidades; la estructura jerárquica posee menos niveles que las grandes empresas, lo que permite un proceso de toma de decisiones más coherente y transparente (Ganser, ob. Cit.).

En comparación con las grandes empresas, dedican una inversión financiera muy pequeña al desarrollo organizacional y a la Gestión de la Calidad. Si estas empresas están interesadas en orientarse hacia la Gestión de la Calidad como una manera de adquirir una substancial ventaja competitiva, necesitarán un nivel alto de ayuda profesional externa en este campo (Ganser, ob. Cit.).

El desarrollo de un modelo de gestión de la calidad está fuertemente asociado con un proceso de transformación o cambio organizativo (Merino, 2000).

La mejor manera de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad (Fleitman, ob. Cit.).

El mayor reto que presenta el modelo de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa y de esta manera emprender el cambio. Existen diversos enfoques para lograr la transformación de una empresa, tomándose el siguiente como recomendable para ser aplicado en las PYMES (Andriani y otros, ob. Cit.):

- Se toma como punto de partida la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa está afrontando en el momento. En general estos problemas serán efectos, como la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes.
- Identificados los problemas, el paso siguiente es montar sobre ellos los PDCA de mejora de corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo.
- Se continúa con el mismo enfoque, generando mejoras sobre los principales problemas identificados por los directivos y cuando existe suficiente madurez en la organización, se ha comprendido a fondo lo que es el ciclo PDCA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces se amplía el horizonte de planeación a un año.
- El plan anual sirve ahora en adelante para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva.
- Después de esta etapa la organización ya está en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

La adopción de un nuevo sistema de gestión en las PYMES implica el compromiso del propietario o gerente, ya que todo cambio organizacional comienza por el liderazgo.

BENEFICIOS

El reconocimiento por parte de la directiva de que un enfoque en la calidad ofrece beneficios y lleva al logro de los objetivos de la organización, evitando sus fracasos y ayudando a superar los obstáculos que las aleja de ser altamente exitosas.

Es importante en las PYMES fortalecer las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, para que de ésta manera se impulse a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

El presente documento explica el Sistema de Evaluación para los sistemas de gestión, entregando las recomendaciones necesarias para responder a los requerimientos de la postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad.

OBJETIVOS

- Promover una cultura de calidad y buen desempeño en las organizaciones, a fin de elevar la calidad de los productos y servicios en beneficio de los ciudadanos/clientes.
- Propiciar una cultura de autoevaluación al adoptar el Modelo como guía de reflexión y debate para evaluar la capacidad de gestión para el desarrollo de las organizaciones, enfocada hacia el logro de los resultados y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes.
- Fortalecer la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en el proceso de elevar la calidad en la gestión integral de las organizaciones.
- Difundir masivamente el Modelo para fomentar la utilización de los principios y criterios como herramienta para que las organizaciones identifiquen las principales brechas que tienen para ser sostenibles y competitivas.

Los beneficios para las organizaciones que pueden derivarse de la utilización del Modelo son, los siguientes:

COMO SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN

1. Establecer una referencia de calidad para la organización.
2. Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización
3. Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

COMO POSTULANTE

1. Someterse a un diagnóstico realizado por expertos externos que aportan múltiples ideas de mejora.
2. Desarrolla conocimiento organizacional como producto de la comparación de su desempeño versus los criterios y subcriterios contenidos en la Guía
3. Genera una cultura de buen desempeño y mejora los procesos organizacionales, a fin de elevar la calidad de los bienes y servicios que proporcionan.
4. Fomenta el trabajo en equipo y el crecimiento de las personas mediante su participación efectiva ante un desafío común.
5. Promueve la motivación y el crecimiento de las personas a través de participación en el proceso de postulación para elevar la calidad en la gestión de sus procesos.

2 PRINCIPIOS DE MODELO

El Modelo, aun cuando no es prescriptivo*, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados.

Los conceptos del Modelo no son inmutables, evolucionan en función del incremento de la competencia y los cambios del entorno, entre otros factores.

2.1 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA

La experiencia de organizaciones de clase mundial han demostrado que para una Gestión de Excelencia se requiere orientarse hacia Principios Fundamentales, que son clave para fortalecer la cultura organizacional, enfocan los procesos hacia la calidad y mejoran el desempeño, garantizando resultados exitosos para los ciudadanos/clientes, proveedores, el personal, la sociedad, el Estado y los propietarios.

A continuación presentamos una descripción de los principios básicos adoptados del Modelo para una Gestión de Excelencia del Premio Salvadoreño a la Calidad.

● Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La principal fuerza impulsora de la excelencia organizacional está basada en la capacidad y compromiso de la alta dirección para desarrollar un sistema de gestión eficaz; en ese sentido, es importante que aquella conduzca al personal hacia un propósito común y duradero a través del establecimiento de valores, orientaciones y políticas; además debe crear un enfoque hacia el ciudadano/cliente, otorgar facultades al personal, impulsar la innovación permanente y el aprendizaje promoviendo altas expectativas de desempeño.

● Gestión orientada a la satisfacción del ciudadano/cliente.

El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los ciudadanos/clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia organizacional. Tales necesidades deben estar claras para todos los miembros de la organización. La percepción de la calidad juzgada por el ciudadano/ cliente, se centra en aquellas características o atributos, del producto o servicio, que agregan valor, elevan su satisfacción, determinan sus preferencias y los tornan fieles a la marca.

● Aprendizaje personal y organizacional

Las organizaciones invierten en el aprendizaje del personal a través de la educación, la capacitación y la generación de oportunidades para un continuo crecimiento.

El aprendizaje es un proceso que desarrolla a las personas y a la organización, contribuyendo al liderazgo de la organización en su sector.

● Valoración del personal y de los aliados estratégicos

Es de interés en ese contexto impulsar las buenas relaciones con aliados externos como son los proveedores, organizaciones educativas, entre otros; a fin de reforzar el liderazgo y competitividad en su sector.

● Agilidad y flexibilidad

La respuesta rápida y flexible se ha convertido en un factor clave, en un mercado global y competitivo que hace uso del comercio electrónico, y toma decisiones apoyándose en modernas tecnologías de la información, lo cual requiere constante simplificación y modernización de las unidades de trabajo y de los procesos sumados al desarrollo de la polivalencia del personal.

* Este verbo refiere a regular, establecer o formular alguna cosa.

● Orientación hacia el futuro

La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en su sector requiere una sólida orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con las partes interesadas (ciudadano/cliente, personal, proveedores, accionistas, estado y comunidad).

● Innovación permanente

La innovación está fomentando cambios significativos para mejorar productos, servicios y procesos de la organización y para crear valor para las partes interesadas de la organización.

Las organizaciones deberían ser estructuradas de tal manera que la innovación se convierta en parte de la cultura y del trabajo cotidiano.

● Gestión basada en hechos

Una consideración principal en la mejora del desempeño implica la selección y utilización de mediciones o indicadores. Las mediciones o indicadores que sean seleccionados deben representar los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de ciudadanos/clientes, rendimiento financiero y/o operacional.

● Responsabilidad Social

Practicar una buena ciudadanía consiste en ejercer liderazgo en el cumplimiento de los requerimientos legales y normativos (dentro de los límites de los recursos de la organización) e incluye el hecho de influir en otras organizaciones, privadas y públicas, para que participen de estos propósitos. Las actividades que podría realizar la organización en este sentido pueden incluir mejoras en educación, salud, medio ambiente, conservación de recursos, servicio a la comunidad, desarrollo de prácticas organizacionales y de negocios y compartir información no confidencial.

● Orientación a resultados y a creación de valor

Buenos resultados son la meta de todo proceso, los resultados permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados durante la planificación, además todo resultado revela el nivel de eficacia, efectividad y eficiencia, en el desempeño de los procesos.

● Perspectiva de sistema

El Modelo proporciona una perspectiva de sistema para conseguir un alto desempeño en la organización. Los principios inspiradores y los siete Criterios constituyen los bloques estructurales del Sistema. Una gestión exitosa requiere además síntesis y alineamiento.

Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia los requerimientos clave, incluyendo los objetivos estratégicos y planes de acción.

Alineamiento significa vincular estrategias y procesos clave y orientar los recursos para mejorar el desempeño y la satisfacción de los ciudadanos/clientes.

El alineamiento implica que la alta dirección esté enfocada en orientaciones estratégicas y en los ciudadanos/clientes, y además que, responda y administre el desempeño con base a los resultados.

2.2 ESTRUCTURA DEL MODELO

La estructura sistémica del Modelo, está compuesto por los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Ciudadano/Cliente
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

Cada criterio posee una “puntuación” de importancia relativa dentro del Modelo, sumando un total de 1,000 puntos, siendo el máximo que podría asignarse a una organización en función del nivel de respuesta otorgado a cada criterio del Modelo según su desempeño.

Ilustración 1 MODELO COMO PERSPECTIVA DE SISTEMA



FUENTE: MODELO PARA UNA GESTION DE EXCELENCIA ES CALIDAD- OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO

● Perfil I de la Organización

En la parte exterior del gráfico se incluye el Perfil Organizacional, es el que establece el contexto en el cual opera la organización y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión.

● Sistema

El sistema, representado en la parte central del gráfico, está conformado por seis de los siete Criterios del Modelo y describen la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (Criterio 1), el Planeamiento Estratégico (Criterio 2) y la Orientación hacia el Ciudadano/Cliente (Criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y los ciudadanos/clientes y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización.

La Orientación hacia el Personal (Criterio 5), la Gestión de Procesos (Criterio 6) y los Resultados (Criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones que se tomen se reflejan en los resultados de la organización: el conjunto de resultados de desempeño en ciudadanos/clientes, los financieros y los operacionales, así como también los resultados del personal y aquello relacionado con la responsabilidad pública.

● Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

La Medición, el Análisis y la Gestión del Conocimiento (Criterio 4) constituyen la espina dorsal del sistema, son importantes para una administración eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos que mejore el desempeño y la competitividad. Sirven de base para el sistema de gestión del desempeño y vinculan el Liderazgo (Criterio 1) con los demás criterios y especialmente con los Resultados.

2.3 CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL MODELO

● Orientación a Resultados

Se enfatiza la gestión orientada hacia los resultados correspondientes a cada una de las áreas clave:

1. Resultados de productos y servicios
2. Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente
3. Resultados financieros y de mercado
4. Resultados del personal
5. Resultados de la efectividad de los procesos
6. Resultados de liderazgo

● Los criterios del Modelo no son prescriptivos

El Modelo está compuesto por requerimientos orientados hacia los resultados, pero no hacia los procedimientos, las herramientas o la estructura organizacional. En ese sentido se deja libertad para la creatividad, innovación, flexibilidad, diversidad de enfoques y el mejoramiento continuo; de acuerdo a las necesidades de cada organización.

● El Modelo permite mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización

La perspectiva de sistema para lograr el alineamiento de los objetivos, está reflejada en los valores fundamentales, el Perfil Organizacional, los criterios, y las relaciones causa efecto entre aquellos y los resultados.

El alineamiento en el Modelo se consigue a través de la relación establecida y el refuerzo de las mediciones, las cuales explican el impacto de las estrategias implementadas en la organización. El uso de mediciones canaliza diferentes actividades en una misma dirección, con una menor necesidad de procedimientos detallados, toma de decisiones centralizadas o gestión de procesos.

2.4 CRITERIOS

Los criterios tienen el propósito de focalizar la atención de las organizaciones hacia aquellos aspectos que están directamente relacionados con la obtención de ventajas competitivas, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas prioritariamente en condiciones no sostenibles en el largo plazo

Las ponderaciones indican la importancia que se les da a cada uno de los criterios y oscilan en una escala de 1 a 1000 puntos. Los 1000 puntos corresponden a la perfección en la gestión de todos los criterios.

Los puntos otorgados a los criterios de la propuesta, se establecieron tomando como base la importancia de los criterios y las ponderaciones que utiliza el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia.

	CRITERIOS	PUNTUACIÓN
1	Liderazgo	120
2	Planeación estratégica	85
3	Orientación hacia el ciudadano/cliente	85
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	90
5	Orientación hacia el personal	85
6	Gestión de procesos	85
7	Resultados	450
TOTAL PONDERACIÓN		1000

A continuación se describen los criterios de la guía propuesta:

1. Liderazgo (120 PUNTOS)

Este primer criterio examina el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo, especialmente en la creación y seguimiento de la misión, visión, principios y valores, así como la relación del recurso humano y la sociedad para estimular y apoyar una cultura de calidad.

2. Planeación estratégica (85 PUNTOS)

El presente criterio examina como la organización define, despliega y revisa las políticas y sus planes estratégicos, para luego convertirlos en planes y acción.

3. Orientación hacia el ciudadano/cliente (85 PUNTOS)

Este criterio examina la relación que tiene la organización con los clientes y el mercado la efectividad de los medios utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacerlos.

4. Medición, análisis y gestión del conocimiento (90 PUNTOS)

En este criterio se trata la gestión del recurso humano en la parte técnica, así como los parámetros de eficiencia con los que trabajan en cada puesto. Por medio de este criterio, se pretende conocer el nivel de capacitación que tienen los empleados, la gestión que hace la alta dirigencia para mejorar esa capacitación y cuan incentivados están los empleados para aceptarla.

5. Orientación hacia el personal (85 PUNTOS)

Este criterio examina como la organización planifica, desarrolla y en general administra el recurso humano, con que alcance se involucra a las personas para que hagan parte del mejoramiento continuo de la empresa.

6. Gestión de procesos (85 PUNTOS)

En este criterio se examinan los aspectos más importantes de la gestión por procesos, el grado en que la organización ha desarrollado un pensamiento de procesos para alcanzar los objetivos y las estrategias planeadas. Incluyendo el diseño orientado hacia los clientes, diseño, desarrollo, producción y mantenimiento de los productos y/o servicios.

7. Resultados (450 PUNTOS)

El presente criterio examina los resultados de la organización y su evolución en varias áreas que son importantes para el negocio, tal es el caso de los resultados enfocados al cliente, al personal, a la organización, sociedad y proveedores. Los resultados generales son importantes ya que deben mostrar el rendimiento de la organización.

3 FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

3.1 PROCESO DE EVALUACIÓN

Las fases del proceso se desarrollan según el detalle siguiente:

FASE DEL PROCESO	RESPONSABLE	FECHAS
FASE I: Convocatoria y postulación	ES Calidad	Enero 2017 – Marzo 2017
FASE II: Evaluación de informe de postulación	Personal Técnico	Abril 2017 – Junio 2017
FASE III: Inducción sistema de evaluación	Organizaciones postulantes/personal técnico división	Julio 2017- Agosto 2017
FASE IV: Identificar oportunidad de mejora	Personal Técnico Evaluador	Septiembre 2017- Junio 2018
FASE V: Mejora Continua	Personal Técnico División	Julio 2018 – Octubre 2018

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

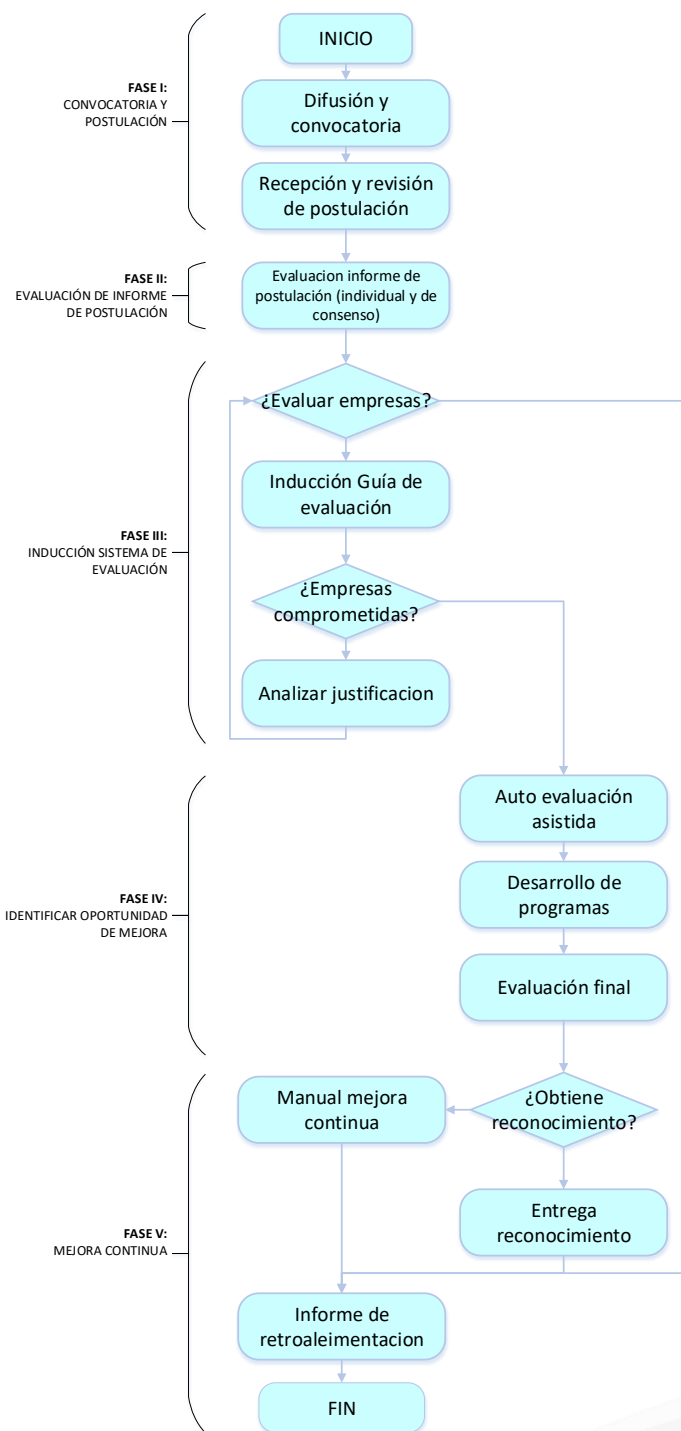
Esta fase inicia con la promoción y convocatoria de las Pequeñas y Medianas empresas al proceso de evaluación de sistemas de gestión, lo que involucra el diagnóstico de la situación actual y sus respectivas acciones de mejora.

Las organizaciones que muestran interés en postular, deben en lo posible organizar un equipo de trabajo que se encargue de recopilar la información para elaborar el Informe de Postulación atendiendo los contenidos de la Guía de postulación.

El Informe de Postulación debe ser presentado con el Registro de postulación, junto al pago en concepto de Cuota de postulación.

- Entrega de Informes de Postulación

Los Informes de Postulación deberán entregarse en las instalaciones de ES Calidad, conforme las disposiciones técnicas, administrativas y financieras establecidas. En caso de existir dudas sobre la información contenida en el mismo, el personal administrativo está encargado de brindar la asistencia y asesoría necesaria para evitar retrasos y reproceso para las empresas.



FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

- Evaluación perfil de postulación

El personal técnico de la División efectúa la evaluación y revisión de los Informes, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos, en el caso de recibir perfiles incompletos, se identifica y especifica a los postulantes sobre los requerimientos faltante para, realizar nuevamente la postulación de tal manera pueda participar en el proceso.

En el caso de no presentar ningún inconveniente se da a conocer la respuesta técnica sobre la evaluación al postulante y se verifica que la información de la ficha de postulación este completa.

- Firmar acta de compromiso

Para dar inicio con el proceso de evaluación las empresas deben firmar un acta, donde se hace constar que aceptan los términos y condiciones de proceso de evaluación y se comprometen a participar en cada una de las actividades que se desarrollaran, en el caso de presentar inconveniente debe notificarse a Es Calidad el deseo de interrumpir o dar de baja al proceso

FASE III: INDUCCIÓN SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Definir agenda de inducción

Luego de organizar por grupos a todas las empresas postulantes y definir el responsable del taller de capacitación sobre la guía de evaluación se confirma la continuidad de estas con el proceso.

Se emite el recibo correspondiente al segundo pago, previo al desarrollo de los talleres.

- Inducción metodología de evaluación

Se desarrolla cada uno de los puntos contemplados en la metodología general de evaluación, como también se presenta el cronograma de trabajo, y se describen el proceso de seguimiento que se llevara a cabo para implementar las acciones de mejora en las empresas.

- Inducción guía de autoevaluación

El personal técnico realiza talleres en los que se describe el uso de la guía de autoevaluación en conjunto con el equipo informático, de tal manera que los empresarios se familiaricen con la herramienta y pueda optimizar el tiempo al momento de realizar la evaluación de cuantificación de brechas.

FASE IV: IDENTIFICAR OPORTUNIDAD DE MEJORA

- Auto evaluación asistida

Para cuantificar la brecha existente entre la gestión actual de las empresas y el modelo para PYMES de Es Calidad, se responden una serie de cuestionamientos asociadas a 7 criterios, descritos a profundidad en la guía de evaluación, los cuales evalúan de manera integral dichos sistemas.

De igual forma se cuenta con personal técnico evaluador que durante los diferentes talleres brindan asesoría sobre la interpretación e identificación de las preguntas y aspectos correspondientes al día a día de las empresas.

- Desarrollo de programas

Al haber cuantificado las brechas con respecto al modelo de Es Calidad, el personal técnico evaluador realiza el análisis del informe por empresa, de tal manera que puedan identificarse oportunidades de mejora y presentar soluciones a través de programas de formación personal y programas financieros. Es responsabilidad de la división llevar a cabo el plan de seguimiento y análisis de informe de implementación.

- Evaluación final

Previo a realizar la última evaluación del proceso debe cancelarse el pago del servicio.

Dicha evaluación pretende compara la situación inicial de las empresas con la situación final luego de analizar e implementar las diferentes acciones, a considerar un porcentaje de mejora mayor al 50% respecto a la situación actual las empresas son acreedoras al reconocimiento del modelo de Es Calidad para las PYMES.

FASE V: MEJORA CONTINUA

- Manual de mejora continua

Aquella empresa que presenten un porcentaje de mejora menor al 50% realizan el proceso extra de implementar las acciones contenidas en el manual de mejora continua, respecto a los criterios con evaluación más baja, de tal manera que puedan alcanzar el nivel de los demás participantes y motivarlo para obtener el reconocimiento.

- Reconocimiento

El reconocimiento será entregado a las organizaciones ganadoras en una ceremonia privada, en el marco de los eventos anuales organizados por ES Calidad. Los máximos representantes de las organizaciones ganadoras deberán asistir para recibir el galardón.

- Entrega de Informes de Realimentación a las Organizaciones Postulantes

Posterior a finalizar el Proceso de Evaluación, todas las organizaciones postulantes, reciben de ES Calidad el Informe de Realimentación elaborado por el equipo evaluador, el cual contiene las fortalezas y aquellos aspectos que representen oportunidades de mejora.

4 POSTULACIÓN

4.1 REQUISITOS DE PARTICIPACIÓN

Podrá participar en el proceso de evaluación todas las organizaciones en el país, que:

- Estar registrada como pequeña o mediana empresa.
- Cuenten con personería jurídica propia, domiciliadas en el país, formalmente constituidas y con más de tres años de operación;
- Presenten la información requerida para cada etapa del proceso y estén dispuestos a participar en los talleres y programas durante el proceso de evaluación;
- Presentar un Informe de Postulación conforme a los lineamientos establecidos en el presente documento (Apartado “5.3”).
- Completar la Ficha de postulación y formulario de ingreso (ver anexo 1 y 2 respectivamente).
- Efectuar el pago de la cuota para el Proceso de Evaluación, sólo si la organización es seleccionada para pasar a esta segunda etapa.

Podrán participar también Unidades de Negocio Independientes que cumplan los siguientes requisitos:

- Misión propia definida explícitamente y conocida por el personal, proveedores y ciudadanos/clientes.
- Estructura gerencial propia, cuya autoridad ejecutiva superior se relacione directamente con el máximo ejecutivo corporativo.
- Resultados financieros y operacionales propios, que permitan evaluarla separadamente de la organización matriz.

†† Nota: para la clasificación de aquellas organizaciones que presenten combinaciones de parámetros de ventas y cantidad de personas diferentes a los anteriores, el factor determinante será el que la ubique en la categoría superior.

4.2 CUOTA DE PARTICIPACIÓN

La cuota de participación al Modelo de Evaluación están divididos según la categoría † a la que pertenezca la organización postulante, la cuales se categorizan según el tamaño de empresa como su volumen de ventas anuales en dólares o en la cantidad de personal que en ella laboran, así:

TAMAÑO	VENTAS	PERSONAL
Pequeña	Desde \$100,000.00 hasta 1 millón	11- 50 personas
Mediana	Mayores a \$1,000,000.00 hasta 5 millones.	51 a 100 personas

CUOTA DE PARTICIPACIÓN

CATEGORÍA	PAGO	PROCESO	CANTIDAD
PEQUEÑA EMPRESA	1°	Recepción Perfil de Empresa	\$ 100.00
	2°	Inducción Guía de Evaluación	\$ 500.00
	3°	Cuantificación de Brecha	\$ 400.00
INVERSIÓN		\$ 1,000.00	
MEDIANA EMPRESA	1°	Recepción Perfil de Empresa	\$ 350.00
	2°	Inducción Guía de Evaluación	\$ 1,750.00
	3°	Cuantificación de Brecha	\$ 1,400.00
INVERSIÓN		\$ 3,500.00	

La organización postulante debe entregar a ES Calidad toda la documentación correspondiente a más tardar el **15 de mayo 2017**. El pago de las cuotas debe realizarse por medio de un cheque certificado a nombre de la “**Dirección General de Tesorería**” y debe ser entregado directamente a ES Calidad, quien emitirá el recibo de ingreso correspondiente.

Si durante el proceso, la organización decide no continuar, los pagos realizados no tendrán devolución.

5 COMPROMISOS DE LAS ORGANIZACIONES

5.1 COMPROMISO DE LAS ORGANIZACIONES POSTULANTES

- Aceptar y cumplir con lo establecido en la Guía de Postulación, así como en las disposiciones vigentes emitidas por ES Calidad a la fecha de presentar la postulación.
- Asistir a los talleres de autoevaluación como a los programas adecuados para mejorar los criterios evaluados.
- Facilitar información complementaria que sea requerida para el proceso de evaluación por parte de ES Calidad.
- Mantener la confidencialidad del proceso de evaluación y aceptar los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

5.2 COMPROMISOS DE LAS ORGANIZACIONES GANADORAS

- Mantener y superar los méritos por los que fueron reconocidas, debiendo mantener un comportamiento consistente con la distinción otorgada.
- Promover la adopción y aplicación del Modelo para una Gestión de Excelencia, entre sus ciudadanos/clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Compartir y difundir, con otras organizaciones, las experiencias de sus procesos de calidad mediante conferencias y/o publicaciones, con la excepción de aquella información que pudiera arriesgar su posición frente a sus competidores o comprometa su situación en el mercado.

5.3 LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DEL INFORME DE POSTULACIÓN

El propósito de estos lineamientos es ayudar a los postulantes a preparar el Informe de Postulación de manera tal que provea la información pertinente para la revisión integral y objetiva que deberá realizarse en el proceso de evaluación.

El Informe de Postulación es el documento clave que refleja fielmente la situación de la organización.

Las características del Informe de Postulación son las siguientes:

- Debe contener las respuestas de la organización al cuestionario descrito en el anexo 2.
- Debe presentar en formato de MS Word, con letra de tipo Arial de 10 a 12 puntos, tamaño carta, espacio simple, impresión en ambas caras, todas las páginas deben numerarse de forma correlativa, incluyendo gráficos, figuras y tablas.
- Los textos deben orientarse en forma vertical. Los anexos (gráficos, figuras y tablas) pueden tener orientación vertical u horizontal y deberán tener un tamaño legible (la información ilegible no será tenida en cuenta).
- Deben estar incluidos dentro de los límites máximos de páginas señalados, las fotos, gráficos, figuras, tablas y apéndices.
- Para dar respuesta al cuestionario utilizar número y nombre del apartado.
- Debe presentar 7 ejemplares originales impresos y en CD del Informe de Postulación, uno de los ejemplares debe contener la información reservada para ES Calidad (ver anexo 3).

Sección	Cantidad Pag.	Contenido
Anteportada	1 pág.	Página en blanco (no debe incluir texto, figuras ni fotos)
Portada	1 pág.	Debe contener: el título “Postulación “MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA...”, el nombre de la organización postulante, la categoría que corresponda y la fecha.
Declaración de Aceptación	1 pág.	Documento firmado por el representante de la organización postulante indicando su aceptación a los términos y condiciones del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad, señalados en las presentes Bases (ver anexo 3)
Información general de la organización	2 a 3 pág.	Deberá seguirse las pautas señaladas (ver anexo 4) para preparar la Información General de la Organización.
Organigrama	1 pág.	Se presentará en forma detallada, la relación entre los diferentes departamentos de la organización.
Respuestas Cuestionario	15 pág.	Responder cada pregunta de manera objetiva y completa. (Dos páginas por pregunta)
Anexos	----	Nota: deben estar incluidos en el total de páginas señaladas para dar respuestas a los criterios y subcriterios.

6 ANEXOS

ANEXO 1: FICHA DE POSTULACIÓN

I. Datos Generales									
Título identificador de la experiencia	Título corto (hasta 5 palabras):								
	Título descriptivo (hasta 15 palabras):								
Localización	Región:								
	Provincia:								
	Distrito:								
	Localidad de la experiencia:								
Datos del postulante como persona natural	Nombre completo								
	DNI								
	Edad		Años cumplidos:		Fecha nacimiento:		/		/
	Ocupación								
	Correo electrónico								
	Teléfono								
	Celular								
	Facebook								
	Dirección postal								
Sitio Web									
Datos del postulante como persona jurídica u organización	Nombre completo de la organización								
	RUC (persona jurídica)								
	Nombre del directivo o representante legal								
	Persona de contacto para el PNA								
	Cargo dentro de la organización								
	DNI de la persona de contacto								
	Correo electrónico de la persona de contacto								
	Teléfono de la organización								
	Celular de la persona de contacto								
	Facebook de la organización								
Sitio Web de la organización									
Dirección postal de la organización									
Tipo de organización	Entidad pública	Empresa privada	ONG	Organización comunitaria	Organización académica	Organización religiosa	Organismo de Cooperación	Org. Mixta sin Estado	Org. Mixta con Estado
Otro tipo (especificar):									

Nombre:

Cargo

(Representante legal)

Nombre:

Cargo:

(Responsable de la gestión organizacional)

ANEXO 2: FORMULARIO DE INGRESO

Fecha: _____/_____/_____

Código de informe: AA-FO-001

Encargado del área: _____

Información general de la PYME:

Nombre de empresa: _____

Nombre comercial: _____

Número de registro: _____

NIT: _____

Numero de contacto: _____

Nombre de contacto: _____

Correo electrónico: _____

Dirección: _____

Giro de la empresa: _____

Sector al que pertenece: _____

Cantidad de empleados: _____

Sistemas de gestión: seleccione con una “x” los sistemas de gestión que tienen actualmente implantados en su empresa.

Serie ISO		Serie OHSAS		Otros	
9000		18000		Mejores practicas	
14000					
22000					

CUESTIONARIO INICIAL DE POSTULACIÓN PARA EVALUACIÓN PRELIMINAR

LIDERAZGO

Indique las actividades que realizan el dueño de la empresa y quienes le reportan directamente, específicamente relacionadas con el proceso de mejora de la Calidad. Describa esas actividades e indique cómo difunde los valores de la Calidad en toda la organización.

PLANEAMIENTO

Indique los principales objetivos y metas de la organización en el corto y mediano plazo para reforzar la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones, así como otros aspectos referidos a gestión, expresando los recursos económicos y de otro tipo y su porcentaje del total, que se hayan asignado para el logro de cada una de esas metas durante el presente año.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Describa, brevemente, los elementos principales de cómo se desarrolla y fomenta la participación y el compromiso de TODO el personal en la empresa. Detalle aspectos de capacitación, involucramiento y reconocimiento y los relativos a la calidad de vida en el trabajo.

ENFOQUE EN EL CLIENTE EXTERNO

Describa, brevemente, qué sistemas utiliza para conocer las necesidades de sus clientes externos (métodos, fuentes, frecuencia de relevamiento de datos, etc.) y qué mecanismos son empleados para satisfacerlas.

INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Mencione los indicadores cuantitativos utilizados para conocer el avance del proceso de mejora de TODA la organización, el alcance de los datos y desde cuándo los utiliza.

GESTIÓN DE PROCESOS

Describa las formas y sistemas empleados para asegurar la Calidad de todos los bienes y/o servicios (desde el diseño hasta el control de los procesos, etc.) y su forma de incrementarla.

RESULTADOS

Presente valores de los indicadores numéricos o gráficos que considere más representativos de los niveles alcanzados y de las tendencias de mejora de la Calidad en los bienes y/o servicios que su organización produce, así como de metas alcanzadas en sus planes de Responsabilidad Social Empresarial. Explicar la relevancia de los datos presentados

Realice una pequeña descripción de que le ha motivado a querer formar parte del modelo y que sabe sobre él:

ANEXO 3: CARTA DE COMPROMISO

Fecha: ____/____/____

Código de informe: AO-C-001

Dirigente de PYMES ingresante al Modelo:

Presente.

Por este medio el Sr(a) _____

con DUI: _____

Dirigente de la empresa: _____

Se compromete con la dirigencia del Modelo para Fortalecer la Calidad en las PYMES de El Salvador en los siguientes puntos:

- a) Una vez iniciado en el Modelo se acataran todas las indicaciones que ahí se presenten.
- b) Se cumplirá a cabalidad las normativas presentadas por el Modelo.
- c) El dirigente de las PYMES está obligado a cumplir con los reportes que se le indique en el Modelo.
- d) Se deben cumplir con la asistencia tanto a cursos como a pruebas.
- e) De no cumplir con lo acordado o no tener evidencias para demostrar el porqué de las faltas, la empresa puede ser excluida del modelo.

Por tanto:

Este documento hace constar que: _____
dirigente de la empresa ingresada en el Modelo, cumplirá lo acordado o será expulsado del Modelo según los estatutos de la dirigencia del Modelo.

Atentamente.

F. Dirigente PYMES

F. Alta dirección del Modelo.

ANEXO 4: INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

El contenido de este apartado debe formar parte del Informe de Postulación, incluya la información que a continuación se solicita, en forma breve y precisa (2 a 3 págs.)

1. Información de la organización

Razón social y nombre comercial, dirección, teléfono, fax, e-mail, página web.

2. Categoría a la que postula

Indique la categoría a la que postula.

3. Tamaño de la organización

Número total del personal y trabajadores u operarios, indicando en porcentaje la cantidad de personal destinado a las áreas de administración y de producción.

4. Aspectos importantes de la organización

Deberá consignarse lo siguiente:

Tipo de bienes o servicios que produce

Mercados o sectores a los que destina su producción (local, regional, nacional e internacional)

5. Unidades de negocio (Subunidades)

Indique si la organización es una Unidad de Negocio de una gran organización.

6. Contacto oficial de la organización y alterno

La organización debe designar un representante y su alterno correspondiente, cuya función es la de coordinar, aclarar y complementar todo aquello que se relacione con la postulación, los designados deben conocer apropiadamente la organización y de contar con autoridad para proveer la información solicitada (proporcionar el correo electrónico de ambos representantes).

Las coordinaciones serán revisadas a través de ES Calidad

7. Miembros de la Alta Dirección

Nombre de los principales directivos de la organización con sus respectivos cargos.

Nota: La información general de la organización requerida en los apartados del 1 al 7 debe ser incluida en cada uno de los 7 ejemplares impresos del Informe de Postulación.

8. Información Reservada para ES Calidad. (Incluir en un solo ejemplar)

- Lista de competidores
- Principales clientes y su relación
- Principales proveedores y sus relaciones
- Nombre de la empresa que efectúa la auditoría externa en la organización

Esta información es importante, a fin de evitar el conflicto de interés al momento de asignar a los evaluadores.



GUÍA DE POSTULACIÓN 2017

H. ANEXO 8 GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

VERSIÓN
1.0

GUÍA DE
AUTOEVALUACIÓN | **2017**

USUARIO
DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN
PYMES

SAN SALVADOR. MARZO 2017



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA
USUARIOS

CÓDIGO GI-AUT-001

VERSIÓN 01

FECHA MARZO 2017

Página 1 de 86

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO GI-AUT-001

VERSIÓN 01

FECHA MARZO 2017

Página 2 de 86

I. CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO.....	4
III.	OBJETIVO DEL PROCESO.....	4
IV.	GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA USUARIOS.....	5
1.	BASES DEL MODELO:	5
	a) Perfil los de participantes:.....	5
	b) Tamaño de la empresa	5
	c) Condición actual de gestión	5
	d) Interés en gestión	5
	e) Proyección en gestión.....	6
	f) Estructura organizativa.....	6
2.	METODOLOGÍA PARA PONDERAR:.....	7
	a) Liderazgo (120 PUNTOS).....	8
	b) Planeamiento estratégico (85 PUNTOS).....	16
	c) Orientación al cliente (85 PUNTOS).....	24
	d) Gestión del conocimiento (90 PUNTOS).....	32
	e) Orientación al personal (85 PUNTOS).....	39
	f) Gestión de procesos (85 PUNTOS)	47
	g) Enfoque a resultados (450 PUNTOS)	55
V.	INFORMACIÓN ADICIONAL.....	82
VI.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	83

	<p>GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 3 de 86</p>	

I. INTRODUCCIÓN

La presente guía de autoevaluación para PYMES, es la recopilación de los datos y metodologías que se deben seguir para obtener los mejores resultados en el diagnóstico de las empresas participantes, iniciando con las políticas de operación en las que se mantendrá el modelo, las bases generales del modelo donde se puede encontrar el perfil mínimo que debe cumplir un aspirante a participar, desde el tamaño, la condición actual en la que se encuentra su gestión de la calidad, el porqué del interés en participar, algunas ideas de que persigue entrando al modelo y definir las características del negocio, desde la estructura organizacional hasta la legalidad de los procesos que conlleva la actividad que desempeña.

Antes de entrar con la guía en sí, se muestra una pequeña explicación de las premisas básicas del modelo, las características, la estructura propuesta y los criterios que se han tomado en cuenta para lograr ayudar a dar los primeros pasos en la calidad a las PYMES participantes con la similitud del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia, lo que les dará una idea de la magnitud del mismo y las bases para poder optar posteriormente a él.

Luego de la presentación preliminar, se muestra la metodología generada para ponderar en cada pregunta, la división de los criterios, la cantidad de preguntas por criterios, los objetivos de cada pregunta y las evidencias que deben cumplir según el rango de calificación que puede ser ponderado.

La guía de evaluación consta de siete apartados, de los que, los primeros seis son criterios de evaluación de evidencia para conocer el estado actual de la empresa, cada criterio puede ser calificado en una escala desde uno hasta diez, pero tienen ponderaciones globales diferentes, es decir, hay algunos criterios que toman mayor relevancia para lograr la excelencia, por lo que de los mil puntos disponibles en el modelo, toman una porción mayor que otros.

Estos criterios se dividen a su vez en diez preguntas, evaluando como primer punto, Liderazgo, Planeamiento estratégico, Orientación al cliente, Gestión del conocimiento, Orientación al personal y Gestión de procesos, por otro lado el séptimo criterio es la evaluación de los resultados obtenidos, en donde se refleja si se está aplicando de forma correcta la recopilación de información, estrategias, mecanismos, formatos etc. que se muestran como evidencia en cada criterio.

	<p>GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 4 de 86</p>	

II. MARCO JURÍDICO ADMINISTRATIVO

El 21 de julio de 2011, el honorable Pleno de la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, publicada en el Diario Oficial N° 158 Tomo N° 392 del 26 de agosto de 2011 y en vigencia a partir del 4 de septiembre de 2011.

La Ley tiene como objetivo la Creación y regulación del Sistema Salvadoreño para la Calidad el cual tiene como propósitos:

- Integrar la infraestructura nacional de calidad, encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad, promoviendo la competitividad de los sectores productivos , importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios, generando confianza en el intercambio de éstos; y
- Contribuir a proteger los derechos de los consumidores y el goce de un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos alimentos y servicios, así como todo tipo de equipos e instalaciones, procurando la salud de las personas y la salud animal y vegetal.

III. OBJETIVO DEL PROCESO

“Lograr que la autoevaluación efectuada por las PYMES refleje la realidad que mantienen en su organización mediante la descripción detallada de la metodología y la forma en que deben usar los criterios y preguntas”.

	GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		Pagina 5 de 86	

IV. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA USUARIOS

1. BASES DEL MODELO:

a) Perfil los de participantes:

Es necesario contar con empresas que permitan desarrollar sobre las características reales de operación una abstracción que sirva como modelo para los diferentes sectores en general.

Dichas empresas deben cumplir, requisitos y características, que permitan obtener una abstracción de las características esenciales para cada sector en materia de gestión, bajo lo cual tenemos los siguientes parámetros de decisión.

Es importante tener presente que estos son temas que ya han sido considerados con anterioridad en el trabajo, brindando una explicación adicional que facilita la conceptualización de cómo la empresa adquiere características modelo.

b) Tamaño de la empresa

Es una de las primeras características que se debe satisfacer en el país, el mayor número de empresas en cantidad se orienta a la mediana y pequeña empresa la aspiración es a convertirse en una empresa que posea las características que la mayoría de empresas grandes poseen, en cuanto a nivel tecnológico, organización y otros aspectos de carácter competitivo, que por su naturaleza no cuenta con un nivel semejante, pero que si aspira a tenerlo, de manera de utilizar de guía la experiencia de otras como apoyo a su propio desarrollo.

c) Condición actual de gestión

El tamaño de la empresa condiciona o predispone a las pequeñas y medianas empresas a reconocerse por no tener sistemas de gestión de calidad formales sin embargo debe quedar claro que el interés es conocer en qué medida se implementan y que disponibilidad tienen las PYMES a optar por dichos sistemas.

d) Interés en gestión

Como un requisito de compromiso, la empresa debe estar comprometida con la mejora, mostrando un interés en gestión alto que le permita facilitar la transición a un nuevo modelo.

	GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		Pagina 6 de 86	

e) Proyección en gestión

La mayoría de empresas tiene prioridades de desarrollo en áreas específicas, sin embargo la empresa que se seleccionen para desarrollar en ejercicio de aplicación, debe contar con un interés general en su empresa como parte de una medida de mejora global y no enfocada a resolver una situación en específico, lo cual aportara en obtener un mayor beneficio en la aplicación del modelo.

f) Estructura organizativa

No cualquier empresa está en la capacidad de dar un giro total partiendo desde cero, es necesario contar con una estructura semi formal y definida que ampare y permita direccionar el esfuerzo en materia de gestión, sobre una base operacional sólida que al igual permita obtener la información necesaria.

	GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		Pagina 7 de 86	

2. METODOLOGÍA PARA PONDERAR:

Indicaciones generales:

- a. En los primeros seis criterios se diseñado diez preguntas que se relacionan directamente con el criterio, mientras en el séptimo se han diseñado sesenta preguntas referente a los resultados de cada criterio, en las cuales entre seis y siete preguntas se relacionan directamente con cada uno de los seis criterios anteriores.
- b. Se debe colocar una "x" (equis) en bajo el numero de 1-10 según la evidencia que se tenga para cada pregunta.
- c. Entre más evidencia se tenga sobre una pregunta, la calificación de esta puede ser mayor.
- d. Recordar que entre más realista sea la calificación asignada en la autoevaluación, la ayuda será más enfocada a aquellos aspectos críticos para mejorar la calidad en la organización.

Evidencias para calificar de 1-4:

Si se cumplen entre el 10% y 49% del objetivo principal de la pregunta y no se puede comprobar más de ese porcentaje con las evidencias recolectadas.

Para entrar al modelo, las PYMES deben alcanzar al menos el 30% en promedio de cada criterio, es decir, al final de la evaluación deben estar lo más cerca o por encima de los 300 puntos.

Evidencias para calificar de 5-7:

Si se cumplen menos del entre 50% y el 79% del objetivo principal de la pregunta y no se puede comprobar más de ese porcentaje con las evidencias recolectadas.

Evidencia para calificar de 8-10:

Si se cumplen por lo menos el 80% del objetivo principal de la pregunta y no se puede comprobar más de ese porcentaje con las evidencias recolectadas.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 8 de 86

a) Liderazgo (120 PUNTOS)

Consta de 10 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 1.2 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad en liderazgo que se tiene en la organización evaluada.

No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	ponderado	excelencia	brecha	% de brecha
1. Liderazgo		Total de puntos para criterio de liderazgo										120				
1	¿En qué medida cada decisión las toma el propietario de la organización?	x										1	1.20	12.00	10.80	90%
2	¿Cuán importante es para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio?		x									2	2.40	12.00	9.60	80%
3	¿En qué medida el propietario se imagina y comunica a sus trabajadores como estará la organización en un par de años?			x								3	3.60	12.00	8.40	70%
4	¿En qué medida los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades?				x							4	4.80	12.00	7.20	60%
5	¿Cuán a menudo el propietario se comunica con sus trabajadores?					x						5	6.00	12.00	6.00	50%
6	¿Cuán es el empeño que pone el propietario para que los trabajadores adquieran compromiso por el bien de la organización?						x					6	7.20	12.00	4.80	40%
7	¿Cuál es el nivel de incentivo que tiene el propietario hacia los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera posible?							x				7	8.40	12.00	3.60	30%
8	¿Con cuánto calificaría el control y verificación de las funciones desempeñadas por los trabajadores?								x			8	9.60	12.00	2.40	20%
9	¿Cuál es el nivel de interés del propietario para mejorar la relación con clientes y proveedores?									x		9	10.80	12.00	1.20	10%
10	Califique la participación del propietario en la enseñanza de nuevos temas a sus trabajadores, con la finalidad de asignar otro tipo de obligaciones										x	10	12.00	12.00	0.00	0%



1) ¿En qué medida cada decisión las toma el propietario de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el grado de centralización de las decisiones en la organización.
- **Ponderación básica (1-4):** Las decisiones siempre las toma el propietario por sí solo o con familiares ajenos a la empresa.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Conformación de grupos para la toma de decisiones y se tienen documentos sobre reuniones realizadas
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Si se tiene un grupo de personas especializada que analiza las ideas y toma la decisión más viable para la el futuro de la organización con un sistema de votación democrático.

Evidencias:

- Acta de formación de equipo.
- Documentación sobre reuniones y decisiones tomadas.
- Informes sobre eficiencia de decisiones.
- Calendario de reuniones planificado.
- Listado de temas importantes analizados.
- Otros documentos que muestren evidencia del tipo de toma de decisiones

2) ¿Cuán importante es para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si se plantean mecanismos para alcanzar los objetivos propuestos
- **Ponderación básica (1-4):** Se siguen estrategias para el trabajo del día a día.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se siguen metodologías definidas sobre estrategias a seguir y planes diseñados según las necesidades actuales.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se reúnen regularmente para diseñar planes según los datos obtenidos tanto de clientes, proveedores y competencia.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 10 de 86

Evidencias:

- Plan de estrategias tomadas.
- Registro de reuniones planificadas.
- Archivos fuentes de donde provienen las estrategias.
- Listas de verificación de cumplimiento de indicadores y objetivos.
- Métodos de monitoreo de la alta dirigencia ante las estrategias.

3) ¿En qué medida el propietario se imagina y comunica a sus trabajadores como estará la organización en un par de años?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si los dirigentes transmiten a los empleados la visión y misión.
- **Ponderación básica (1-4):** No se visualiza el futuro y solo se vive el presente.
- **Ponderación intermedia (5-7):** se persiguen metas a corto plazo y se van logrando los objetivos poco a poco.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se trabaja con un rumbo definido para convertir en metas todos los objetivos planteados.

Evidencias:

- Se tienen diseñadas y colocadas visión y misión en paredes.
- Se les explica a los empleados hasta donde se quiere llegar.
- Se hicieron participe a los empleados en el diseño de la misión y visión.
- Se tienen mecanismos para enfocar los objetivos para alcanzar la misión y visión.



4) *¿En qué medida los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades?*

- **Objetivo de la pregunta:** Visualizar el grado en el que los superiores potencian a los empleados.
- **Ponderación básica (1-4):** se piensa que es trabajo de cada quien ver como mejora.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Los supervisores localizan a los empleados con problemas de desempeño, para darles capacitaciones o cambiarlos a un puesto con el que se identifiquen mejor.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se generan planes de desarrollo para capacitar y potenciar las habilidades de cada empleado.

Evidencias:

- Se tiene liderazgo para ayudar a empleados.
- Existen documentos que confirman seguimiento de empleados.
- Se presentan informes mensuales sobre desempeño de habilidades.
- Se han designado algunos supervisores para fomentar habilidades de empleados.
- La alta dirigencia se preocupa por las condiciones de empleados.
- Se llevan registros para desarrollar habilidades de los empleados.

5) *¿Cuán a menudo el propietario se comunica con sus trabajadores?*

- **Objetivo de la pregunta:** Saber si existe diálogo interpersonal entre los dirigentes y sus trabajadores.
- **Ponderación básica (1-4):** No se hace nunca.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existen medios de comunicación por medio de informes y comunicados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** La organización tiene un sistema que comunica los problemas y logros alcanzados para que los empleados estén al tanto del progreso que se tiene.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 12 de 86

Evidencias:

- Diseño de formatos para comunicados
- Diseño de formatos para memorándums
- Se poseen métodos de comunicación con cada nivel de la empresa.
- Se han diseñado reportes de quejas y sugerencias.
- Se tienen reuniones con los empleados en cada nivel para conocer sus ideas sobre la empresa.

6) ¿Cuánto es el empeño que pone el propietario para que los trabajadores adquieran compromiso por el bien de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer cuál es nivel de influencia que tiene el propietario para que los trabajadores se comprometan con la organización.
- **Ponderación básica (1-4):** No le parece tan importante
- **Ponderación intermedia (5-7):** El dueño sabe que los empleados son parte importante de la empresa e intenta inculcar una cultura organizacional.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** La alta dirigencia cree que si los empleados se compenetran con la organización ellos reflejaran resultados mayores que si solo trabajaran por el salario.

Evidencias:

- Documentación de reuniones sobre comunicados.
- Documentación sobre formas de inclusión de empleados.
- Informes del dueño sobre aspiraciones de los empleados.
- Cartas de felicitación a los mejores empleados.
- Informes sobre crecimiento de la empresa y cómo repercute en los empleados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 13 de 86

7) *¿Cuál es el nivel de incentivo que tiene el propietario hacia los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera posible?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si el propietario diseña formas para que las personas puedan trabajar con mejores condiciones.
- **Ponderación básica (1-4):** No le es importante incentivar a los empleados.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se toman en cuenta los comentarios y sugerencias de los empleados sobre métodos y herramientas útiles para mejorar su trabajo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se plantean reconocimientos y formas de agradecimiento a los empleados, para mostrarles su apoyo.

Evidencias:

- Se tiene una metodología para recolectar sugerencia y elegir las mejores para implantarlas.
- Documentos sobre premiaciones o concursos para solucionar problemas.
- Informes sobre retribuciones por trabajos extras o en días festivos.
- Existen registros de incentivos por mejor uso de recursos.
- Existen registros de inventivos por mayor y mejor producción.
- Existen registros de reconocimientos a empleados ejemplares.

8) *¿Con cuánto calificaría el control y verificación de las funciones desempeñadas por los trabajadores?*

- **Objetivo de la pregunta:** Saber si se tiene un mecanismo de control para que las personas puedan mejorar las formas de hacer su trabajo
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene un control para verificar actividades.
- **Ponderación intermedia (5-7):** se tienen algunos indicadores para recolectar datos y estadísticas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Hay un sistema que evalúa a los trabajadores y sus resultados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 14 de 86

Evidencias:

- Se tienen herramientas para que los propios empleados hagan su reporte de actividades
- Hay mecanismos de control para identificar puntos de fallo en las actividades.
- Se tienen listas de chequeo sobre rendimiento de empleados.
- Se lleva el registro de actividades.
- Se tiene control de resultados y se evalúa constantemente para encontrar oportunidades de mejor.

9) ¿Cuál es el nivel de interés del propietario para mejorar la relación con clientes y proveedores?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer cuan sostenible puede llegar a ser la organización debido a la relación que guarda con su entorno.
- **Ponderación básica (1-4):** No le interesa una buena relación con proveedores ni clientes.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existen negociaciones para conservar a clientes y proveedores e incluso conseguir más.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** El propietario sabe que una buena relación con clientes y proveedores es la que le da vida a la organización.

Evidencias:

- Hay registro de acuerdos con proveedores.
- Existe una clasificación de clientes.
- Se tienen políticas de descuentos por mayoreo.
- Se han diseñado políticas de pago rápido hacia proveedores.
- Se tiene lista de seguimiento de clientes.
- Se tienen listas de evaluación de proveedores y materias primas.
- Se buscan materiales baratos pero que cumplan los estándares de calidad.



10) Califique la participación del propietario en la enseñanza de nuevos temas a sus trabajadores, con la finalidad de asignar otro tipo de obligaciones

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el nivel de capacitación y rotación interno de personal que tiene la organización.
- **Ponderación básica (1-4):** El propietario tiene una leve participación.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se hacen rotación de empleados para tener personal capacitado y poder cubrir puesto extras de ser necesarios.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Ayuda a incentivar a los trabajadores hacia nuevos conocimientos.

Evidencias:

- Planes de rotación de empleados.
- Control de actividades y desempeño en puesto nuevo.
- Plan de contingencia ante falta de personal en puestos.
- Se tiene un sistema de rotación de empleados para aprender el uso de nuevas maquinarias.
- Informes sobre resultado de rotación de personal
- La alta dirigencia tiene registros sobre evaluación de puestos del personal.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 16 de 86

b) Planeamiento estratégico (85 PUNTOS)

Consta de 10 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 0.85 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad en planeamiento estratégico que se tiene en la organización evaluada.

Formulario para conocer el nivel de calidad actual de las PYMES en El Salvador																
Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el puntaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, debe ponderar																
No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	ponderado	excelencia	brecha	% de brecha
2. Planeamiento estratégico		Total de puntos para criterio Planeamiento Estratégico										85				
11	¿Qué tan claras se tienen las metas que la organización quiere llegar a cumplir?		X									2.00	1.70	8.50	6.80	80%
12	¿Con cuanto calificaría la planificación para lograr la satisfacción de los clientes?			X								3.00	2.55	8.50	5.95	70%
13	¿En qué medida se asignan responsabilidades y se entrega todo lo necesario para cumplir con el objetivo del puesto de trabajo?			X								3.00	2.55	8.50	5.95	70%
14	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las fortalezas que posee la organización a mediano plazo?				X							4.00	3.40	8.50	5.10	60%
15	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las debilidades que posee la organización a mediano plazo?				X							4.00	3.40	8.50	5.10	60%
16	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las oportunidades que posee la organización a mediano plazo?					X						5.00	4.25	8.50	4.25	50%
17	¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las amenazas que posee la organización a mediano plazo?					X						5.00	4.25	8.50	4.25	50%
18	¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre los gastos e ingresos de la organización?						X					6.00	5.10	8.50	3.40	40%
19	¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre el comportamiento de las ventas a corto y largo plazo?						X					6.00	5.10	8.50	3.40	40%
20	¿En qué medida se planifica el conocimiento y adquisición de nueva maquinaria y equipo?							X				7.00	5.95	8.50	2.55	30%



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 17 de 86

1) *¿Qué tan claras se tienen las metas que la organización quiere llegar a cumplir?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si la organización tiene una misión y visión clara sobre las metas que desea cumplir.
- **Ponderación básica (1-4):** No se conoce el rumbo
- **Ponderación intermedia (5-7):** se tienen establecidas algunas metas, pero no son del dominio público
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tienen planes estratégicos bien definidos y una visión que alcanzar.

Evidencias:

- Se tiene desarrollada una misión con todos sus elementos.
- Se tiene desarrollada una visión con todos sus elementos.
- Se actualiza la misión y la visión tras ciertos periodos establecidos.
- Se tienen planteados objetivos estratégicos.
- Se tienen planteados objetivos operativos.
- Se utiliza una herramienta de alto nivel para la planificación (CMI, FODA, MML)

2) *¿Con cuanto calificaría la planificación para lograr la satisfacción de los clientes?*

- **Objetivo de la pregunta:** Saber si se tiene documentados los procesos de planificación o se tienen una iniciativa para comenzar a hacerlo.
- **Ponderación básica (1-4):** No hay interés o es muy poco.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se toman ciertos datos de los clientes y ventas para planificar producción.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se realiza una documentación y planeación de todos los procesos, porque se considera de mucha importancia.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 18 de 86

Evidencias:

- Informes de ventas históricas.
- Boletas de reclamos de clientes.
- Boletas de sugerencias de clientes.
- Planificación de temporadas altas y bajas.
- Estrategias de contingencia ante fallo en producción.
- Estrategias de contingencia ante fallos de proveedores.

3) ¿En qué medida se asignan responsabilidades y se entrega todo lo necesario para cumplir con el objetivo del puesto de trabajo?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el nivel de tareas que fueron alcanzadas por cada trabajador
- **Ponderación básica (1-4):** No se cumple con los compromisos en el tiempo establecido
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se cumplen las responsabilidades de producción pero con muchas dificultades debido al estado de herramientas y maquinarias.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se proporcionan todos los recursos para que el trabajador pueda realizar su tarea antes de lo planificado y a totalidad.

Evidencias:

- Boletas con poca o nula cantidad de pedidos en retraso.
- Alcance de los objetivos establecidos.
- Revisión constante de maquinaria, herramientas y equipo para que los empleados mantengan la calidad.
- Revisiones al día de las maquinarias.
- Planificación de jornadas laborales.
- Métodos de fabricación de inventarios para temporadas altas.
- Calendarización de temporadas del negocio.



4) ¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las fortalezas que posee la organización a mediano plazo?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si la organización conoce sus fortalezas
- **Ponderación básica (1-4):** No se conocen las fortalezas de la empresa
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se ha realizado un análisis FODA, pero aún no se fabrican estrategias a seguir a partir de él.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene una comunicación y constante planificación de las fortalezas que posee la empresa en su entorno cambiante.

Evidencias:

- La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma.
- Se generan estrategias a través del diagnóstico de fortalezas encontrado.
- Se fomenta la comunicación interna para aprovechar todas las fortalezas que se tiene.
- Hay registro de informes creados a partir de reuniones sobre cómo utilizar de mejor manera las fortalezas actuales de la empresa.
- Se fomenta una cultura organizacional para crear nuevas fortalezas con el personal.
- Se fomenta la participación y la capacitación de los empleados.

5) ¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las debilidades que posee la organización a mediano plazo?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si la organización conoce sus debilidades a las cuales se les debe de hacer frente
- **Ponderación básica (1-4):** No se conocen las debilidades de la organización
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se ha realizado un análisis FODA, pero aún no se fabrican estrategias a seguir a partir de él.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene una comunicación y constante planificación de las debilidades que posee la organización en su entorno cambiante.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 20 de 86

Evidencias:

- La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma.
- Se generan estrategias a través del diagnóstico de debilidades encontrado.
- Se identifican los focos de debilidades para intentar eliminarlas o disminuirlas.
- Hay registro de informes sobre medidas para disminuir debilidades actuales de la empresa.
- Se diseñan métodos de control para conocer la disminución de las debilidades identificadas.

6) ¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las oportunidades que posee la organización a mediano plazo?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si la organización conoce sus oportunidades de mejora
- **Ponderación básica (1-4):** No se conocen las oportunidades de mejora de la organización
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se ha realizado un análisis FODA, pero aún no se fabrican estrategias a seguir a partir de él.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene una comunicación y constante planificación de las oportunidades que posee la organización en su entorno cambiante de mejorar.

Evidencias:

- La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma.
- Se generan estrategias a través del diagnóstico de oportunidades encontrado.
- Se estudia el entorno para conocer a los competidores y a los proveedores, de modo de sacar la mejor ventaja.
- Existen registros sobre medidas a tomar ante ayudas tanto profesional como financiera que pueda generar ventajas competitivas ante los adversarios.
- Se explotan al máximo las ventajas comparativas.
- La alta dirigencia se informa sobre el entorno en el que se desenvuelve para tomar primero algunas oportunidades que se presenten.



7) ¿Califique el grado de conocimiento que tiene el propietario sobre las amenazas que posee la organización a mediano plazo?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si la organización conoce las amenazas a las que está expuesta
- **Ponderación básica (1-4):** No se conocen las amenazas de la organización
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se ha realizado un análisis FODA, pero aún no se fabrican estrategias a seguir a partir de él.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene una comunicación y constante planificación de las amenazas que posee la organización en su entorno cambiante.

Evidencias:

- La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma.
- Se generan estrategias a través del diagnóstico de amenazas encontrado.
- Se estudia el entorno para conocer a los competidores y a los proveedores, de modo de alejarse de los más peligrosos.
- Existen registros sobre medidas a tomar ante algunos adversarios, para poder crear socios.
- Se tratan de evitar conflictos con empresas de gran peso en el mercado.
- La alta dirección se informa sobre el entorno en el que se desenvuelve para prepararse con tiempo ante cambios drásticos.

8) ¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre los gastos e ingresos de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** conocer sobre los presupuestos y estados financieros de la organización
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene conocimiento de esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tiene una contabilidad legal, pero mayormente en forma física, por lo que se debe esperar al pago de impuestos anuales para conocerlo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene un registro contable y clasificación de todos gastos en los que incurre la organización.



Evidencias:

- Uso de registros históricos para diseño de presupuestos.
- Sistema contable computarizado que lleva el registro de todas las transacciones.
- Reportes mensuales sobre ingresos y egresos de la empresa.
- Reuniones sobre rendición de cuentas.
- Informes sobre inventarios, productos en proceso, productos terminados y ventas mensuales.
- Informes sobre desperdicios y problemas tenidos en la producción o el servicio cada mes.

9) ¿Cuál es el nivel de conocimiento que se tiene sobre el comportamiento de las ventas a corto y largo plazo?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer en qué medida a los trabajadores se les comunica las diferentes fluctuaciones de las ventas en ciertos periodos de tiempo
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene conocimiento de esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen registros de ventas anuales, pero no existen detalles por mes, cuando son temporadas altas y bajas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene un registro de la planificación de las ventas, comportamiento real y brecha que se pretende cerrar de la venta de todos los productos de la organización.

Evidencias:

- Registro histórico de ventas.
- Se utilizan métodos de pronósticos para conocer posibles ventas futuras.
- Se analizan los registros para conocer la tendencia de las ventas.
- Se planifica hacer mejoras y utilizar programas para estimar repercusiones en ventas futuras.
- Se planifica colocar nuevas sucursales o recolocar las existentes para mejorar las ventas.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 23 de 86

10) ¿En qué medida se planifica el conocimiento y adquisición de nueva maquinaria y equipo?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer la importancia que se tiene de mejorar los conocimientos tecnológicos sobre el uso de maquinaria y equipo nuevo
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene interés
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han planificado adquisición de herramientas y equipos a corto plazo, pero las maquinarias deberán esperar hasta que hayan mejores condiciones.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene un plan debidamente documentado sobre las capacitaciones que los trabajadores deben de recibir de acuerdo a los avances tecnológicos.

Evidencias:

- Planes de adquisición de maquinarias, herramientas y equipos.
- Sistema de evaluación de herramientas actuales.
- Mejoramientos de métodos y utilización de equipos.
- Planificación de cursos para que algunos empleados puedan manejar maquinaria que se piensa adquirir.
- Evaluación de compra de maquinaria entre nueva y usada.
- Evaluación de posibles financiadores de compra de maquinaria y equipo.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

c) *Orientación al cliente (85 PUNTOS)*

Consta de 10 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 0.85 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad en orientación al cliente que se tiene en la organización evaluada.

Formulario para conocer el nivel de calidad actual de las PYMES en El Salvador																
Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el puntaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, debe ponderar																
No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	ponderado	excelencia	brecha	% de brecha
3. Orientación al cliente		Total de puntos por criterio de liderazgo										85				
21	¿Cuán clasificados se tienen de clientes?			X								3.00	2.55	8.50	5.95	70%
22	¿Qué tan importante son los registros de ventas?			X								3.00	2.55	8.50	5.95	70%
23	¿En qué medida la publicidad de la organización permite identificar el lugar de venta?			X								3.00	2.55	8.50	5.95	70%
24	¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del cliente para mejorar el producto o servicio?				X							4.00	3.40	8.50	5.10	60%
25	¿Cuán importante son para la organización las garantías por fallas del producto o servicio?					X						5.00	4.25	8.50	4.25	50%
26	¿Qué tanto busca la organización ofrecer ocasionalmente promociones por la compra?						X					6.00	5.10	8.50	3.40	40%
27	¿En qué grado el producto satisface las expectativas de los trabajadores como primeros clientes?							X				7.00	5.95	8.50	2.55	30%
28	¿Qué tan importante considera conocer a la competencia y sus productos?								X			8.00	6.80	8.50	1.70	20%
29	¿En qué medida se preocupa por establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores?									X		9.00	7.65	8.50	0.85	10%
30	¿En qué medida buscan nuevas formas de producir, vender o introducir nuevos productos que sean demandados por los clientes?										X	10.00	8.50	8.50	0.00	0%



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 25 de 86

1) ¿Cuán clasificados se tienen de clientes?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer los diferentes tipos de cliente que adquieren el producto y cuáles son sus preferencias.
- **Ponderación básica (1-4):** A todos los clientes se les ofrece el mismo servicio y producto.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen formularios y una clasificación de cliente aunque sin utilizar métodos o técnicas predeterminados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Es importante ya que se puede ofrecer un mejor servicio de venta a los diferentes clientes minoristas y mayorista

Evidencias:

- Controles de ventas.
- Controles de pago a tiempo.
- Controles sobre tiempos de pedido.
- Utilización de métodos de clasificación.
- Priorización por medio de principio de Pareto.

2) ¿Qué tan importante son los registros de ventas?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si se cuenta con registro de ventas de manera que se pueda utilizar para futuros pronósticos y cubrir más clientes.
- **Ponderación básica (1-4):** La venta es solo el intercambio de producto por dinero sin comprobante de venta.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se toman con importancia ya que ayudará a gestionar estrategias futuras en base a ventas pasadas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** La venta se realiza con factura en la que se especifican características, cantidad y precio ofreciendo futuras garantías por la insatisfacción con el producto.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 26 de 86

Evidencias:

- Registro histórico de ventas.
- Informes sobre decisiones a seguir sobre ventas.
- Informes sobre tendencias de ventas.
- Estrategias para crecimiento de ventas a partir de registros.
- Sistema de inventarios sobre producto terminado.
- Sistema de inventario para materia prima.

3) ¿En qué medida la publicidad de la organización permite identificar el lugar de venta?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer la importancia de lugares accesibles para los clientes.
- **Ponderación básica (1-4):** La publicidad de la organización solo es debido a la recomendación de los productos de cliente a cliente.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen medios para dar a conocer el negocio, pero se han elegido lugares de ventas basados en la experiencia.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se utilizan redes sociales y otros medios para dar a conocer el producto y el lugar donde se puede adquirir.

Evidencias:

- Registros sobre opinión de los clientes sobre productos.
- Registros sobre encuesta realizadas a clientes.
- Planes de mercadeo.
- Identificación de mercado consumidor y competidor.
- Uso de técnicas como 4 P's para identificar mejores lugares de distribución.



4) *¿En qué medida se toma en cuenta la opinión del cliente para mejorar el producto o servicio?*

- **Objetivo de la pregunta:** Destacar la importancia que tiene la opinión del cliente para el diseño y comercialización del producto o servicio.
- **Ponderación básica (1-4):** No se realiza ninguna actividad para conocer la opinión de los clientes por los productos
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han realizado algunas encuestas de opinión sobre antiguos y nuevos productos y servicios.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se realizan eventos de degustación, buzón de sugerencia, regularmente se consulta por medio de formularios la razón de preferencia del producto

- **Evidencias:**
 - Diseño de encuestas de opinión sobre productos y servicios.
 - Diseño de planes de mercadeo enfocado al cliente.
 - Informes sobre tendencias del mercado consumidor.
 - Informes sobre estrategias a tomar sobre sugerencias de clientes.
 - Informes sobre exigencias y niveles de calidad necesarias para clientes.
 - Diseño de productos y servicios enfocado a exigencias de clientes.

5) *¿Cuán importante son para la organización las garantías por fallas del producto o servicio?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si la organización cuenta con alternativas de solución frente a posibles reclamos y como estas respuestas permiten conservar los clientes
- **Ponderación básica (1-4):** No se reciben quejas ni se ofrece devoluciones del producto.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existe un sistema de garantías, pero solo por ciertos defectos en productos y servicios.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se aceptan quejas y se busca la forma en que ambas partes salgan ganando



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 28 de 86

Evidencias:

- Formularios para reclamos.
- Formularios para sugerencias.
- Formularios de garantías.
- Términos y condiciones de garantías.
- Sistema de verificación de productos.
- Sistema de atención al cliente.
- Metodología para reembolso de productos o servicios.

6) ¿Qué tanto busca la organización ofrecer ocasionalmente promociones por la compra?

- **Objetivo de la pregunta:** Interés de la organización por la satisfacción del cliente mediante incentivos promocionales.
- **Ponderación básica (1-4):** El cliente recibe lo que paga y nada más.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Hay promocionales básicas para lograr captar más clientes.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se ofrecen descuentos y promociones en fechas festivas durante todo el año.

Evidencias:

- Planes de mercadeo.
- Diseño de planes de descuentos.
- Informes sobre ventas y preferencia de clientes.
- Informes sobre productos estrellas y productos estancados.
- Utilización de matriz de Boston para generar estrategias de promoción.



7) ¿En qué grado el producto satisface las expectativas de los trabajadores como primeros clientes?

- **Objetivo de la pregunta:** Destacar la importancia la cadena de producción dentro de la organización.
- **Ponderación básica (1-4):** Los trabajadores no tiene interés por los productos y evitan recomendarlo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Los empleados forman parte de los clientes y dan sus sugerencias para mejorar de primera mano la calidad.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Los trabajadores consumen o utilizan el producto o servicio y lo dan a conocer a futuros clientes.

Evidencias:

- Registro sobre sugerencias de empleados que han consumido el producto o servicio.
- Formatos de promoción para que los empleados distribuyan entre sus conocidos.
- Documentación sobre focus groups hechos con los empleados.

8) ¿Qué tan importante considera conocer a la competencia y sus productos?

- **Objetivo de la pregunta:** Identificar las fortalezas ante la competencia de manera que permita conservar y obtener más clientes
- **Ponderación básica (1-4):** Solo le preocupa la venta de su producto y no el de los demás
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen estudios básicos sobre la aceptación de los productos de los competidores.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Sabe cuáles son las fortalezas de la competencia y porque los clientes los prefieren.

Evidencias:

- Se tienen registros sobre investigación del mercado competidor.
- Se tienen estudios sobre productos y servicios brindados por la competencia directa.
- Se tienen identificados los competidores más fuertes.
- Existen informes sobre la innovación en productos de la competencia.
- Se crean estrategias a partir de todos los datos recolectados para mejorar producto u ofertas de la competencia.



9) ¿En qué medida se preocupa por establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer cuán importante es para la alta dirigencia tener los mejores suministros y alternativas ante la falta de un proveedor.
- **Ponderación básica (1-4):** Se preocupa solo por su beneficio económico sin negociar con proveedores ni conocer la competencia
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se buscan nuevos proveedores para disminuir costos y mejorar la calidad de los productos y servicios entregados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Existen alianzas con proveedores y la competencia con respecto al precio y cantidad para garantizar la sostenibilidad de todos.

Evidencias:

- Listado de proveedores actuales.
- Listado de proveedores posibles.
- Lista de priorización de proveedores.
- Medios de evaluación de proveedores.
- Propuestas de calidad y precio de proveedores nuevos

10) ¿En qué medida buscan nuevas formas de producir, vender o introducir nuevos productos que sean demandados por los clientes?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer la importancia que tiene las necesidades del cliente y como debe adaptarse la organización al futuro cambiante para preservarse y seguir cumpliendo las expectativas.
- **Ponderación básica (1-4):** A lo largo de su existencia en el mercado siempre se ha ofrecido el mismo producto
- **Ponderación intermedia (5-7):** se busca satisfacer a más clientes y producir algunos productos que ellos pidan.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se ha adaptado a los cambios con nueva materia prima, tecnología y métodos de trabajo.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 31 de 86

Evidencias:

- Listado de quejas y sugerencias.
- Listado de productos de la competencia.
- Informes sobre tendencias del mercado.
- Estudios de mercados consumidores.
- Clasificación de clientes.
- Informes sobre creación de estrategia a partir de datos recolectados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 32 de 86

d) Gestión del conocimiento (90 PUNTOS)

Consta de 10 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 0.90 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad en gestión de conocimiento que se tiene en la organización evaluada.

Formulario para conocer el nivel de calidad actual de las PYMES en El Salvador																
Indicaciones: Marque con una "X", minúscula en la casilla que mejor represente el puntaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X", por fila, debe ponderar																
No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	ponderado	excelencia	brecha	% de brecha
4. Gestión del conocimiento		Total de puntos para Gestión del Conocimiento										90				
31	¿Qué tan importante son para la contratación de los empleados sus características y habilidades?										X	10.00	9.00	9.00	0.00	0%
32	¿Cuán importante es la experiencia en puestos de trabajo similares para la contratación?									X		9.00	8.10	9.00	0.90	10%
33	¿En qué medida se interesa por la capacitación de sus empleados?								X			8.00	7.20	9.00	1.80	20%
34	¿Qué grado de interés presentan los empleados por la capacitación o reuniones de trabajo?							X				7.00	6.30	9.00	2.70	30%
35	¿Cuán importante es calificar el desempeño del trabajo de los empleados?						X					6.00	5.40	9.00	3.60	40%
36	¿Al presentarse problemas en el trabajo, que tan responsable es de ello el empleado?					X						5.00	4.50	9.00	4.50	50%
37	¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la organización?				X							4.00	3.60	9.00	5.40	60%
38	¿Cuán importante es el registro de los problemas de producción ocasionados por el personal?			X								3.00	2.70	9.00	6.30	70%
39	¿En qué grado influye la habilidad del personal para optar a capacitaciones?		X									2.00	1.80	9.00	7.20	80%
40	¿Con que frecuencia se hace una evaluación general del personal en busca de mejoras?	X										1.00	0.90	9.00	8.10	90%



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 33 de 86

1) *¿Qué tan importante son para la contratación de los empleados sus características y habilidades?*

- **Objetivo de la pregunta:** Identificar la importancia que tiene para la organización el grado académico de sus empleados.
- **Ponderación básica (1-4):** Se evalúan todas las personas interesadas en la oportunidad laboral sin importar su educación
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se hacen algunas pruebas de habilidad para ver si puede funcionar en el puesto disponible.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se elabora un perfil específico del puesto de trabajo para no interferir en el ritmo de los demás empleados con la nueva contratación.

Evidencias:

- Formulario sobre pruebas de conocimiento.
- Diseño de pruebas para conocer habilidades del personal.
- Plantilla de perfiles para cada puesto de trabajo.
- Planes de contratación de personal.
- Planes de entrenamiento de empleados nuevos.

2) *¿Cuán importante es la experiencia en puestos de trabajo similares para la contratación?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el interés de la organización por proporcionar experiencias nuevas a sus empleados o solo tener personal previamente capacitado.
- **Ponderación básica (1-4):** No es necesaria la experiencia
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se trata de contratar personal con cierta experiencia o habilidades innatas para cada puesto.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Con mayor experiencia mayores beneficios económicos.



Evidencias:

- Se tienen formularios para elegir al personal.
- Se tiene políticas de elección de personal que cumpla requisitos mínimos.
- Hay programas de formación profesional dentro de la empresa.
- Existen métodos para la priorización de personal.

3) *¿En qué medida se interesa por la capacitación de sus empleados?*

- **Objetivo de la pregunta:** Identificar las posibilidades de crecimiento y formación disponibles para los empleados
- **Ponderación básica (1-4):** No conoce las instituciones que brindan capacitación
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se capacita internamente a los empleados en las funciones que realizan.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Identifica la necesidad de mejorar y capacita más de una vez al año a sus empleados.

Evidencias:

- La alta gerencia tiene planes establecidos de capacitación constante.
- Se tienen estrategias a tomar ante personal nuevo.
- Se tienen planes de capacitación y mejora de maquinarias.
- Existe un cronograma de capacitaciones para todos los niveles de la empresa.

4) *¿Qué grado de interés presentan los empleados por la capacitación o reuniones de trabajo?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el compromiso de los empleados por los intereses de la organización
- **Ponderación básica (1-4):** Asisten por compromiso o por represarías en el trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Los empleados saben que entre más habilidades obtengan, pueden optar a mejores puestos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Aplican lo aprendido en la capacitación o mejoran los aspectos que se trataron en la reunión.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 35 de 86

Evidencias:

- Se tienen registro de inscripciones voluntarias a cursos y capacitaciones.
- Existen registros de fomentar la cultura de conocimiento en la empresa.
- Hay registros de solicitudes de empleados sobre ciertos cursos de interés.
- Se puede comprobar una actitud de aceptación de los empleados sobre los cursos a los que se les invita.

5) ¿Cuán importante es calificar el desempeño del trabajo de los empleados?

- **Objetivo de la pregunta:** Reforzar los aspectos en los que se presenten deficiencias mediante el control del desempeño de los empleados.
- **Ponderación básica (1-4):** Cada quien realiza el trabajo como prefiera solo se piden resultados
- **Ponderación intermedia (5-7):** Tiene cierta importación para proponer mejora en el trabajo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Es importante para identificar fallas y proponer mejoras.

Evidencias:

- Se tienen formatos de autoevaluación en los puestos.
- Se tienen formatos para el control de errores por persona en búsqueda de mejoras.
- Se tienen formularios para justificar fallos y hacer reportes sobre maquinarias.
- Existen planes para el fomento de mejores prácticas y métodos de mejora en desempeño.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 36 de 86

6) *¿Al presentarse problemas en el trabajo, que tan responsable es de ello el empleado?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la forma en que se enfrentan los problemas, si en busca de soluciones o culpables.
- **Ponderación básica (1-4):** Es responsabilidad del empleado el no cumplir con las metas y afectar el desempeño de los demás
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se busca resolver los problemas y luego encontrar a quien los causo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Es responsabilidad de la organización y del empleado, se identifica al personal involucrado y se ofrece oportunidad de mejora.

Evidencias:

- Formatos para autoevaluación del personal.
- Fichas de problemas encontrados.
- Aplicación de metodologías de resolución de problemas.
- Revisiones periódicas de los procesos para identificar puntos de fallos.

7) *¿Cuál es el nivel de participación de los empleados en la organización?*

Objetivo de la pregunta: Destacar la importancia que tiene la opinión de los empleados para mejorar los métodos, procesos y productos

- **Ponderación básica (1-4):** Los empleados están sujetos a las órdenes de los jefes y no emiten sugerencia
- **Ponderación intermedia (5-7):** Los empleados pueden hacer ciertas sugerencias mediante los formatos e informes establecidos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se realizan juntas en las que se realizan críticas para mejorar los métodos y procesos de trabajo actuales.

Evidencias:

- Formatos de sugerencias.
- Listado de oportunidades encontradas por empleados.
- Sugerencias de los empleados que han probado los productos y servicios.
- Informes sobre cantidad de empleados que aportan ideas.



8) ¿Cuán importante es el registro de los problemas de producción ocasionados por el personal?

- **Objetivo de la pregunta:** Identificar si los controles de problemas ayudan a solucionar los problemas o a acusar al personal.
- **Ponderación básica (1-4):** Se resuelve el problema sin conocer cómo surgió y desde cuando estaba presente.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se identifican los problemas y se tratan de resolver, utilizando los registros para tomarlo como advertencia hacia los demás empleados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se documenta e investiga el origen del problema para evitar futuras fallas.

Evidencias:

- Listado de registros sobre problemas de producción.
- Normativa sobre problemáticas causadas por negligencia.
- Normativa sobre cómo tratar problemas internos de los empleados.
- Registros sobre cantidad de errores por empleado.

9) ¿En qué grado influye la habilidad del personal para optar a capacitaciones?

- **Objetivo de la pregunta:** Determinar si se enfocan las capacitaciones al personal con menos habilidades para nivelarlo.
- **Ponderación básica (1-4):** No es de interés debido a la baja competencia.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se le da prioridad a los empleados con potencial.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Es muy importante ya que si las personas muestran sus habilidades pueden ser potenciadas de la mejor manera.

Evidencias:

- Pruebas sobre desempeño.
- Pruebas sobre interés por aprendizajes.
- Informe de postulantes a capacitaciones especializadas.
- Sistema de priorización de cursos.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 38 de 86

10) ¿Con que frecuencia se hace una evaluación general del personal en busca de mejoras?

- **Objetivo de la pregunta:** Definir el compromiso de la organización con los empleados con su formación
- **Ponderación básica (1-4):** Solo cuando instituciones externas lo exigen
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existen metodologías de evaluación de personal, pero las básicas para auditorias.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se cuenta con un plan de evaluaciones anuales y también con alternativas de capacitación sugeridas.

Evidencias:

- Formatos de autoevaluación.
- Test de inteligencia y percepción para evaluar empleados.
- Planificación y cronograma de evaluaciones.
- Sistema de priorización de resultados.
- Asistencias con propósito de mejora a empleados evaluados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 39 de 86

e) Orientación al personal (85 PUNTOS)

Consta de 10 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 0.85 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad en orientación al personal que se tiene en la organización evaluada.

Formulario para conocer el nivel de calidad actual de las PYMES en El Salvador																
Indicaciones: Marque con una "X" minúscula en la casilla que mejor represente el puntaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "X" por fila, debe ponderar																
No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	ponderado	excelencia	brecha	% de brecha
5. Orientación al personal		Total de puntos para criterio Orientación al Personal										85				
41	¿Cómo califica el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados?		X									2.00	1.70	8.50	6.80	80%
42	¿La cantidad de trabajo asignada al personal puede ser terminada en las horas laborales?		X									2.00	1.70	8.50	6.80	80%
43	¿Cómo califica las condiciones de salud y seguridad ocupacional del personal en su trabajo?		X									2.00	1.70	8.50	6.80	80%
44	¿En qué grado se lleva el control del cumplimiento de metas alcanzadas por los empleados?			X								3.00	2.55	8.50	5.95	70%
45	¿En cuánto califica el reconocimiento y estímulo que hace la organización al personal por su buen desempeño?				X							4.00	3.40	8.50	5.10	60%
46	¿Pondere cuán satisfecho está en su puesto el personal de la organización?					X						5.00	4.25	8.50	4.25	50%
47	¿Cuán periódicamente se realizan convivios y reuniones para fomentar las relaciones personales?						X					6.00	5.10	8.50	3.40	40%
48	¿Cuán a menudo se utiliza el diálogo para conocer las necesidades del personal y así evitar conflictos?						X					6.00	5.10	8.50	3.40	40%
49	¿Cómo considera el salario brindado a los empleados respecto al trabajo que realizan?						X					6.00	5.10	8.50	3.40	40%
50	¿Cómo califica el nivel de estabilidad en el puesto que tienen sus empleados?							X				7.00	5.95	8.50	2.55	30%



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 40 de 86

1) *¿Cómo califica el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer las condiciones en las que los empleados están trabajando en la organización
- **Ponderación básica (1-4):** el clima laboral es tenso debido al arduo trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tiene un clima laboral estable, los empleados tienen buena relación entre ellos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Los dirigentes ayudan a fomentar los valores institucionales y presentan prácticas para unificar el personal, además de dar unos minutos de receso para liberar estrés.

Evidencias:

- Reuniones programadas para resolución de problemas.
- Asesoría de los supervisores a los empleados para el manejo de emociones.
- Informes sobre problemas identificados en los últimos años.
- Metodología sobre implantación de cultura organizacional.

2) *¿La cantidad de trabajo asignada al personal puede ser terminada en las horas laborales?*

- **Objetivo de la pregunta:** conocer si hay una sobrecarga de trabajo en el personal
- **Ponderación básica (1-4):** Hay que hacer horas extras y el personal está sobrecargado de trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Solo en ciertos meses de pedidos grandes se deben realizar horas extras.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Las condiciones de carga laboral han sido calculadas para que no haya fatiga.



Evidencias:

- Programación de empleados mensuales
- Programación de horas extras presentadas por mes.
- Planificación de la producción anual.
- Sistema sobre asignación de carga laboral.
- Evaluación de carga laboral según capacidades y tipos de procesos.

3) *¿Cómo califica las condiciones de salud y seguridad ocupacional del personal en su trabajo?*

- **Objetivo de la pregunta:** conocer sobre las condiciones de seguridad en la que opera el personal de la organización y si hay algún tipo de norma aplicada
- **Ponderación básica (1-4):** son lo más básicas para realizar el trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** se intenta mantener las instalaciones seguras para que se pueda trabajar sin accidentes.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** se tiene implementado un sistema de higiene y seguridad industrial.

Evidencias:

- Diseño de puestos a la medida del operario.
- Utilización de equipos de protección personal en los casos de necesitarse.
- Sistema de conteo sobre cuantos días se llevan sin accidentes.
- Carteles de seguridad en maquinarias y equipos.
- Rutas de evacuación señaladas.
- Sistema de higiene y seguridad ocupacional que cumpla los requisitos mínimos de la ley de riesgos laborales.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 42 de 86

4) *¿En qué grado se lleva el control del cumplimiento de metas alcanzadas por los empleados?*

- **Objetivo de la pregunta:** incentivar a los trabajadores para alcanzar las metas propuestas por la alta dirigencia.
- **Ponderación básica (1-4):** no se contabilizan las metas
- **Ponderación intermedia (5-7):** Hay controles para conocer el desempeño de los empleados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** se tiene una agenda que lleva el tiempo y el porcentaje de avance que se tienen sobre los objetivos planteados.

- **Evidencias:**
 - Formularios sobre control de producción.
 - Formularios sobre control de desperdicios.
 - Informes sobre nivel de calidad de cada área.
 - Seguimiento sobre el avance de la producción mensual.

5) *¿En cuánto califica el reconocimiento y estímulo que hace la organización al personal por su buen desempeño?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si utilizan formas de incentivar a los empleados a guiarse hacia la excelencia, haciendo su trabajo aún mejor de lo que les ha requerido
- **Ponderación básica (1-4):** si no se tiene un sistema para reconocer a los mejores trabajadores
- **Ponderación intermedia (5-7):** Solamente se felicita y se entregan algunos bonos por cantidad producida o ahorros realizados a los mejores empleados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si cada mes se elige con base a criterios sólidos el empleado del mes de cada área y se le entrega algunos incentivos.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 43 de 86

Evidencias:

- Control de desempeño sobre empleados.
- Niveles de producción meta establecidos.
- Niveles de calidad meta establecidos.
- Cuantificación mensual del nivel de desempeño de los empleados.
- Sistema de incentivos para premiar a los mejores empleados.

6) ¿Pondere cuán satisfecho está en su puesto el personal de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Remarcar si la organización conoce a sus empleados y como creen que los empleados se sienten trabajando en ella.
- **Ponderación básica (1-4):** ha habido muchos comentarios de insatisfacción y quejas sobre los puestos
- **Ponderación intermedia (5-7):** hay algunas personas inconformes con sus puestos de trabajo, pero se está trabajando para mejorarlos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si todas las personas han sido asignadas a los puestos y condiciones correctas.

Evidencias:

- Fichas de reclamos sobre maquinarias, equipos, herramientas y puesto de trabajo.
- Formularios de sugerencias sobre puestos de trabajo.
- Evaluación de empleados hacia puesto de trabajo.
- Encuesta de satisfacción mensual.



7) ¿Cuán periódicamente se realizan convivios y reuniones para fomentar las relaciones personales?

- **Objetivo de la pregunta:** verificar si hay métodos para que las se mejoren las relaciones entre las personas de diferentes áreas de la organización
- **Ponderación básica (1-4):** no se hacen ese tipo de actividades
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se programan algunos convivios y fiestas un par de veces al año.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** se han programado convivios a lo largo del año para que los empleados de las diferencias áreas interactúen y se conozcan

Evidencias:

- Cronograma de fiestas y actividades de convivencia.
- Comité de festejos.
- Registro de cumpleaños de los empleados.
- Presupuestos para festividades.

8) ¿Cuán a menudo se utiliza el diálogo para conocer las necesidades del personal y así evitar conflictos?

- **Objetivo de la pregunta:** Establecer un parámetro para saber si se utiliza el dialogo de forma tanto preventiva como correctiva en los conflictos internos
- **Ponderación básica (1-4):** la alta dirigencia no considera necesario conocer las necesidades de los empleados
- **Ponderación intermedia (5-7):** los empleados pueden plantear sus necesidades mediante los formatos e informes correspondientes.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** hay un sistema que fomenta el respeto y dialogo entre compañeros y superiores.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 45 de 86

Evidencias:

- Formularios de reclamos y sugerencias.
- Metodología de resolución de conflictos con el área de recursos humanos.
- Reuniones periódicas para expresar el pensamiento de los empleados.
- Sistema de comunicación abierto al dialogo en todos los niveles.

9) ¿Cómo considera el salario brindado a los empleados respecto al trabajo que realizan?

- **Objetivo de la pregunta:** Mostrar si los dirigentes de la organización consideran las necesidades monetarias básicas de sus empleados y si son equitativamente remunerados
- **Ponderación básica (1-4):** cree que deberían trabajar más por el sueldo que reciben sin haber hecho un estudio
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se cree que se paga lo justo por el trabajo realizado ya que no se presentan quejas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** se ha realizado un estudio de carga laboral y se corrobora que el sueldo es correspondiente al esfuerzo.

Evidencias:

- Sistema de escalafón según tiempo de trabajo.
- Sistema de bonos por cumplimiento de metas.
- Estudios de carga de trabajo y asignación de salarios.
- Salarios con base a las leyes establecidas.
- Entrega de mayores prestaciones que las de la ley.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 46 de 86

10) ¿Cómo califica el nivel de estabilidad en el puesto que tienen sus empleados?

- **Objetivo de la pregunta:** saber si las personas creen tener un trabajo estable o viven con la incertidumbre de que pasara con ellos.
- **Ponderación básica (1-4):** si el nivel de despidos y contrataciones es alto
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han tenido pocos despidos en la empresa.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si la rotación del personal en la organización es muy bajo.

Evidencias:

- Informes sobre personas que ingresan a la empresa.
- Informes de personas que renuncian a la empresa.
- Informes de personas que son despedidas de la empresa.
- Informes sobre causas más comunes de insatisfacción de los empleados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

f) Gestión de procesos (85 PUNTOS)

Consta de 10 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 0.85 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad en orientación al personal que se tiene en la organización evaluada.

Formulario para conocer el nivel de calidad actual de las PYMES en El Salvador																
Indicaciones: Marque con una "x" minúscula en la casilla que mejor represente el puntaje según cada pregunta, Solo puede colocar una "x" por fila, debe ponderar																
No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje	ponderado	excelencia	brecha	% de brecha
6. Gestión de procesos.		Total de puntos para Gestión de Procesos										85				
51	¿Cómo califica el uso de la información sobre los clientes para mejorar sus procesos y generar productos o servicios conforme a sus exigencias?										x	10.00	8.50	8.50	0.00	0%
52	¿Cómo califica el sistema de medición de la calidad que tiene la organización de sus principales productos y servicios?										x	9.00	7.65	8.50	0.85	10%
53	¿En qué grado se tienen estandarizados los procesos para que los productos y servicios sean lo más similares posibles?										x	8.00	6.80	8.50	1.70	20%
54	¿En cuánto calcula el cumplimiento de la calidad demandada por el cliente?										x	8.00	6.80	8.50	1.70	20%
55	Califique su plan de contingencia en caso de imprevistos o desperfectos										x	8.00	6.80	8.50	1.70	20%
56	¿Cuánta es la flexibilidad de sus procesos que le permita adaptarse al cambio de la producción de ser necesario?										x	7.00	5.95	8.50	2.55	30%
57	¿Cuenta con indicadores que permiten asegurar la calidad brindada a sus clientes?										x	6.00	5.10	8.50	3.40	40%
58	¿Cómo califica el sistema de costo y presupuesto de sus productos o servicios?										x	5.00	4.25	8.50	4.25	50%
59	Califique la eficacia de promoción de los productos y servicios que se colocan en el mercado										x	4.00	3.40	8.50	5.10	60%
60	¿Cuán eficiente es el control de desperdicios de tiempo y materiales principales para el negocio?										x	3.00	2.55	8.50	5.95	70%



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 48 de 86

1) *¿Cómo califica el uso de la información sobre los clientes para mejorar sus procesos y generar productos o servicios conforme a sus exigencias?*

- **Objetivo de la pregunta:** Calificar si se utilizan datos obtenidos de los clientes para poder diseñar los productos según lo necesita el mercado meta
- **Ponderación básica (1-4):** no utiliza información sobre los clientes para generar sus productos y servicios
- **Ponderación intermedia (5-7):** los registros son útiles para ajustar algunos procesos y satisfacer más clientes.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** se tiene un sistema que retoma información sobre los clientes, sus necesidades y los aplica a sus procesos.

Evidencias:

- Estudios de mercado consumidor.
- Informe sobre quejas y sugerencias de productos y servicios.
- Encuestas de aceptación y sugerencia hacia clientes.
- Metodología de diseño enfocado en el cliente.

2) *¿Cómo califica el sistema de medición de la calidad que tiene la organización de sus principales productos y servicios?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el nivel control de la calidad que se tienen en los proceso claves de la organización
- **Ponderación básica (1-4):** no hay un método para establecido para controlar la calidad y se realiza por medios visuales
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existe un sistema de control de calidad estadístico de los productos y servicios.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se tiene establecido un sistema integral que regule la calidad tanto en los productos y servicios, como en los procesos y en las partes de apoyo al proceso. (Colocar si hay algún tipo de certificación ISO o adopción de algún modelo de calidad).



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 49 de 86

Evidencias:

- Sistema para identificar puntos de control estadístico.
- Sistema de medición de calidad en los productos y servicios.
- Formularios sobre controles de materia prima.
- Formularios sobre control de productos en proceso.
- Encuesta de aceptación sobre los productos y servicios entregados a los clientes.

3) ¿En qué grado se tienen estandarizados los procesos para que los productos y servicios sean lo más similares posibles?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si existe y si es eficiente la metodología que se aplica para definir el flujo de trabajo en la organización
- **Ponderación básica (1-4):** si las rutinas de trabajo se aplican de forma natural y sin que se hayan planeado
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han establecido procedimientos para los principales procesos de la empresa.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se ha diseñado una metodología a seguir y se tienen plasmados manuales con las rutinas para cada puesto de trabajo.

Evidencias:

- Existen manuales administrativos.
- Existen manuales de calidad.
- Existen formularios para medición de calidad.
- Existen medios para determinar que los productos y servicios se entreguen en igual calidad.
- Se utilizan maquinaria con variabilidad en el proceso mínima.



4) *¿En cuánto calcula el cumplimiento de la calidad demandada por el cliente?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si los clientes están recibiendo la calidad que exigen en los productos/servicios comprados
- **Ponderación básica (1-4):** si los productos/servicios ofrecidos a los clientes no cumplen todas las características
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se ha hecho el esfuerzo de consultar a los clientes y ofrecer una calidad que cumple las expectativas de la mayoría.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se ha hecho un estudio para servirle a los clientes incluso más de la calidad requerida por ellos.

Evidencias:

- Encuestas de opinión sobre calidad de productos y servicios.
- Diseño de estrategias a partir de informes recolectados.
- Sistema de control de calidad estadístico que tome como base la calidad especificada por los clientes.
- Registro de modificación de los procesos para igualar y superar la calidad pedida por los clientes.

5) *Califique su plan de contingencia en caso de imprevistos o desperfectos*

- **Objetivo de la pregunta:** Saber si hay planes preventivos y de contingencia para adecuarse a desperfectos no considerados en la planificación
- **Ponderación básica (1-4):** si se actúa de forma reactiva y no se tienen planes contingencia.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen algunos planes anuales de mantenimientos e imprevistos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** se desarrollan programas de revisiones preventivas y planes correctivos para toda la organización.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 51 de 86

Evidencias:

- Plan de mantenimiento y vida útil de las herramientas.
- Planes de contingencia ante desastres.
- Planes contra accidentes.
- Fondo para cubrir gastos de accidentes o desastres.
- Planes contingencia les ante reducción en ventas.

6) ¿Cuánta es la flexibilidad de sus procesos que le permita adaptarse al cambio de la producción de ser necesario?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si la organización cuenta con formas para modificar el rumbo sin afectar en gran medida el proceso planeado, si hay alzas urgentes de productos o en temporadas bajas no entrar en pérdidas
- **Ponderación básica (1-4):** no hay flexibilidad en el proceso y se restringe a lo que ya estaba planificado
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se trabaja con poco margen de flexibilidad, pero se puede modificar la planificación para agregar algunos pedidos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** hay un margen de flexibilidad que permite modificar el proceso para adaptarse a pedidos de última hora o urgentes.

Evidencias:

- Plan con líneas bases y holguras de trabajo.
- Planificación de personal y cantidad de personal extra que puede trabajar.
- Informes sobre ventas pasadas y previstas.
- Registro de las modificaciones en los procesos.
- Cronograma de actividades y tiempos estándares para conocer si se puede cumplir con pedidos extras.



7) ¿Cuenta con indicadores que permiten asegurar la calidad brindada a sus clientes?

- **Objetivo de la pregunta:** Tener un parámetro si conocen indicadores de calidad y si los aplican en el proceso para reducir los defectos en los productos/servicios
- **Ponderación básica (1-4):** no se cuenta con ningún tipo de indicadores
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existen algunos indicadores para conocer las exigencias de los clientes.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se realizan puntos de control en puntos críticos del proceso para evitar que el producto y servicio sea deficiente en calidad.

Evidencias:

- Encuestas de opinión enfocada a los clientes para conocer preferencias.
- Informes sobre reclamos y sugerencia de los clientes.
- Diseño de metodología para evaluar desempeño de calidad hacia clientes.
- Diseño de indicadores como calidad, eficiencia, efectividad, tiempo de respuesta a un pedido, tiempo promedio para un servicio etc.

8) ¿Cómo califica el sistema de costeo y presupuesto de sus productos o servicios?

- **Objetivo de la pregunta:** Saber si mantienen un sistema de costeo eficiente que les permita entender realmente el costo de lo producido, el precio de venta y cuanto realmente ganan en su negocio, así como conocer si planifican mediante presupuestos
- **Ponderación básica (1-4):** si no se tiene establecido un sistema de costeo y presupuestos, sino que se presupuesta según la experiencia de los años
- **Ponderación intermedia (5-7):**
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se tiene establecido un proceso de costeo y presupuesto tomando en cuenta los datos estadísticos anteriores y la variación en los precios de los proveedores y competencia.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 53 de 86

Evidencias:

- Formatos sobre hojas de pedido.
- Formatos sobre numero productos actuales.
- Informes históricos sobre costos de años anteriores.
- Tipos de costeo utilizados.
- Sistema de presupuestario aplicado actualmente.

9) Califique la eficacia de promoción de los productos y servicios que se colocan en el mercado

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si los productos se enfocan eficazmente en el mercado meta y las campañas se basan en lo que los clientes requieren
- **Ponderación básica (1-4):** se lanzan productos hacia el mercado sin hacer un previo análisis
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han tenido buenos resultados con los últimos productos lanzados, aun cuando no se tiene un estudio detallado para respaldarlos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se tienen planes de mercadeo y se retroalimentan de la información brindada por los clientes para nuevos lanzamientos.

Evidencias:

- Encuestas a mercado consumidor.
- Investigación hacia mercado competidor.
- Diseño creativo de plan de mercadeo.
- Identificación de los puntos fuertes y débiles de la campaña realizada.
- Estudios de mercado y aceptación de productos.
- Estudio de las 4P's del marketing.



10) ¿Cuán eficiente es el control de desperdicios de tiempo y materiales principales para el negocio?

- **Objetivo de la pregunta:** conocer si se mide el nivel de desperdicios que presenta la organización y de ser así, si toman nota para poder hacer ajustes posteriores y reducirlos
- **Ponderación básica (1-4):** si no se tiene ningún instrumento para medir los desperdicios tanto de materiales como de tiempo en el proceso
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen desperdicios medidos, pero aún se está tratando de crear estrategias para reducirlos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** si se han establecido un conjunto de medidas que permita saber cuánto es el desperdicio, donde se realiza y las razones de este para lograr mejorarlos posteriormente.

Evidencias:

- Formularios de materia prima, para descartar desperdicios en el inicio del proceso.
- Metodología estandarizada para la utilización de maquinaria.
- Instrumentos para medir la cantidad de desperdicios para cada proceso.
- Estudio de los desperdicios para conocer si pueden ser insumos para otros procesos.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 55 de 86

g) Enfoque a resultados (450 PUNTOS)

Consta de 40 preguntas con calificación de 1 a 10 y una ponderación global de 0.113 respecto a la calificación total para el modelo, este bloque de preguntas busca encontrar las evidencias para lograr calificar el nivel de calidad del enfoque a resultados que se tiene en la organización evaluada.

Este enfoque tiene una relación directa con los 6 enfoques anteriores de la siguiente manera:

- Preguntas de 1- 5, guardan relación con el criterio de liderazgo
- Preguntas de 6- 11, guardan relación con el criterio de planeamiento estratégico.
- Preguntas de 12- 17, guardan relación con el criterio de orientación al ciudadano.
- Preguntas de 18- 22, guardan relación con el criterio de gestión de conocimiento.
- Preguntas de 23- 28, guardan relación con el criterio de orientación hacia el personal.
- Preguntas de 29- 33, guardan relación con el criterio de gestión de procesos.
- Preguntas de 34- 40, guardan relación los resultados para la sostenibilidad de la organización.



(1) Enfoque a resultados Liderazgo:

1) ¿Cuán eficaces han sido las decisiones tomadas para el desarrollo de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer el grado de importancia que posee la opinión de los trabajadores
- **Ponderación básica (1-4):** Las decisiones se tomaron en corto tiempo y sin analizar
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han tomado decisiones con un pequeño grupo y han tenido en gran medida buenos resultados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Debido a la participación de muchas personas en la organización, las decisiones tomadas fueron llevadas a cabo con poco grado de variante según lo esperado.

Evidencias:

- Informes de resultados sobre decisiones.
- Porcentaje de decisiones efectivas.
- Cantidad de avances debido a decisiones.
- Informes sobre decisiones erróneas y análisis de las mismas.

2) ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de las estrategias planteadas?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si los mecanismos a seguir contribuyen a alcanzar el éxito de la organización
- **Ponderación básica (1-4):** Las estrategias no han sido efectivas para alcanzar ciertos objetivos
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han alcanzado varios objetivos de corto plazo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se ha puesto todo el empeño tanto de la alta dirigencia como de los empleados para aplicar las estrategias analizadas y alcanzar en gran medida los objetivos planteados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 57 de 86

Evidencias:

- Informes sobre metas alcanzadas.
- Informes sobre porcentajes de objetivos modificados o no cumplidos.
- Resultados de mejora según metas alcanzadas.
- Relación entre resultados alcanzados y planificados.

3) ¿Cuán alto es el nivel de compromiso de los empleados debido a la comunicación y al desarrollo de habilidades proporcionadas por la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Saber si los trabajadores conocen el objetivo principal de la organización y que se quiere llegar a ser en el futuro
- **Ponderación básica (1-4):** No se conoce esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** se ha logrado comprometer a la mayoría de los empleados.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Todos los empleados de la organización conocen el objetivo principal que se busca como organización y como se piensa estar en el futuro gracias a las diferentes formas de dar a conocer dicha información

Evidencias:

- Registros de participación de empleados.
- Mejora en el sistema de comunicación a todos niveles.
- Registro sobre mejoras en la producción.
- Informe de resultados de la producción debido al compromiso de los empleados.
- Actas de participación de empleados.



4) ¿Cuán motivados se sienten los empleados para desarrollar sus tareas debido a los incentivos que reciben de parte de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el alcance de la satisfacción que logra la organización para el cliente
- **Ponderación básica (1-4):** Los empleados realizan su trabajo y no se esfuerzan por más ya que les pagan solo por hacer eso
- **Ponderación intermedia (5-7):** Debido a ciertos incentivos, los empleados trabajan arduamente.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Debido a que hay políticas de incentivos en la organización, los empleados intentan cumplir las metas propuestas aumentando la producción y mejorando los servicios siempre guardado un alto nivel de calidad.

Evidencias:

- Mejora en la eficiencia de los empleados.
- Informes de resultados sobre incentivos implementados.
- Mejora de calidad debido a nuevas herramientas usadas.
- Implementación de políticas sobre incentivos.

5) ¿Cuánta es la fidelidad de sus clientes debido a la relación que tienen con la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si la alta gerencia trata de mejorar la relación para generar fidelidad en la clientela
- **Ponderación básica (1-4):** Los clientes son ocasionales y no se tiene control de cada cuando hacen las compras
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existe fidelidad debido al buen trato y a la calidad que exigen los clientes antiguos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se mantiene una relación excelente con los clientes, lo que hace que sean fieles a la calidad y los precios que se han establecido porque saben que hay garantía de lo servido.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 59 de 86

▪ **Evidencias:**

- Cantidad de reclamos emitidos en los últimos años.
- Informes de resultados sobre satisfacción de los clientes.
- Informes de resultado sobre historial de clientes.
- Tendencia de crecimiento de los clientes.

(2) **Enfoque a resultados Planeamiento estratégico:**

6) *¿En qué media se han dejado proyectos sin concluir?*

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la relación entre proyectos planteados y proyectos concluidos.
- **Ponderación básica (1-4):** Si se han iniciado proyectos y al final no se han concluido porque no se hizo un buen estudio previo
- **Ponderación intermedia (5-7):** hay pocos proyectos que no se concluyeron por alguna razón
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** antes de echar a andar un plan se generan planes alternativos posibles para evitar que todos los esfuerzos gastados en la implementación sean fallidos.

Evidencias:

- Informes de relación entre proyectos planteados y concluidos.
- Informe de resultados sobre cantidad de proyectos exitosos posibles causas.
- Informe sobre herramientas y métodos usados para el diseño de los proyectos.



7) ¿En cuánto califica la cercanía de los pronósticos de venta con las ventas realizadas?

- **Objetivo de la pregunta:** Saber el nivel de eficiencia de los pronósticos de ventas.
- **Ponderación básica (1-4):** Los pronósticos realizados son muy diferentes a las ventas realizadas
- **Ponderación intermedia (5-7):**
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Los pronósticos proporcionan leves variantes ante la media aritmética de las ventas realizadas.

Evidencias:

- Informes de resultados al evaluar los datos históricos para crear pronósticos.
- Informes de resultados sobre el uso de métodos de pronóstico.
- Informes sobre parámetros utilizados para crear los pronósticos.

8) ¿En cuánto califica las quejas de los empleados debido a falta de recursos para realizar su trabajo?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el nivel de satisfacción que tienen los empleados por los medios de trabajo que mantienen.
- **Ponderación básica (1-4):** Los empleados se quejan mucho sobre no tener los suficientes recursos o con la calidad adecuada para realizar bien su trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han presentado pocas quejas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** En lugar de quejas, los empleados generan reportes constantes acerca del estado de las herramientas y equipo utilizado, así como retrasos en los materiales esenciales para hacer su trabajo.

Evidencias:

- Reporte de quejas.
- Registro de quejas por cantidad de empleados en la empresa.
- Registro sobre cantidad de sugerencias hechas por empleados.



9) ¿En qué medida se han generado estrategias a partir de las fortalezas y debilidades que presenta la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la utilización de las estrategias internas del FODA
- **Ponderación básica (1-4):** No hay estrategia sobre las fortalezas y debilidades porque no se han analizado a fondo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se generan algunas estrategias para potenciar las fortalezas
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Luego de realizar un FODA, se han diseñado estrategias para maximizar las fortalezas y disminuir en gran medida las debilidades.

Evidencias:

- Estrategias generadas a partir del FODA.
- Sistema de evaluación de fortalezas.
- Sistema de evaluación de debilidades
-

10) ¿En qué medida se han generado estrategias a partir de los factores externos a la organización como lo son las amenazas y las oportunidades?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la utilización de las estrategias externas del FODA
- **Ponderación básica (1-4):** No hay estrategia sobre las oportunidades y amenazas porque no se han analizado a fondo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existen estrategias con las que se estará preparado ante las amenazas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Luego de realizar un FODA, se han diseñado estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas presentadas en el medio.

Evidencias:

- Estrategias generadas a partir del FODA.
- Sistema de evaluación de amenazas.
- Sistema de evaluación de oportunidades.



11) ¿Cuánto se han renovado tanto los equipos y maquinaria como los métodos utilizados para la producción?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si la planeación a mediano plazo sobre renovación de equipo se está llevando a cabo.
- **Ponderación básica (1-4):** No se conoce esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** ha habido renovaciones, pero solo de herramientas y equipos básicos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene un control de sobre los métodos utilizados y el tiempo útil de cada máquina y se renuevan constantemente según su ficha técnica.

Evidencias:

- Planes de mantenimiento
- Evaluación sobre la vida útil de las herramientas y equipos.
- Registros de evaluación sobre proyectos de compra de equipo.
- Informes sobre nuevas tecnologías y cuáles pueden ser adquiridas por la empresa.

(3) Enfoque a resultados orientación al cliente:

12) ¿Cuánto influye la clasificación de los clientes para el orden de prioridad en la planificación de los productos o servicios a proporcionar?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer el trato a los pocos vitales y los muchos triviales.
- **Ponderación básica (1-4):** No es de importancia
- **Ponderación intermedia (5-7):** tiene importancia ya que la empresa se debe a los clientes más fieles y los clasifica.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Es de vital importancia ya que se tiene registro de los clientes fieles y denominados clase A, que representan los mayores compradores y se planifica respecto a sus necesidades principales.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 63 de 86

Evidencias:

- Sistema A, B, C de clasificación de clientes.
- Método de ponderación para clasificar cada cliente.
- Listado de clientes y niveles de compra anuales.
- Informe sobre clientes nuevos de gran valor para la empresa.

13) ¿Cuán a menudo se presentan quejas por escasez los puntos de venta?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el control de las ventas según los pronósticos hechos
- **Ponderación básica (1-4):** Hay muchas quejas sobre escasez en algunos puntos de venta y en otros que el producto se vence
- **Ponderación intermedia (5-7):** Pocas veces se han tenido escasez pero a veces se han vencido productos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Si la organización tiene bien controlado el nivel de ventas mensuales para cada sucursal y envía las cantidades suficientes para que no haya escasez y para que la cantidad de productos vencidos o servicios sin utilizar sean mínimos.

Evidencias:

- Sistema de control de inventarios.
- Pronósticos de ventas.
- Boletas de queja sobre productos agotados
- Boletas de queja por productos vencidos.
- Cantidad de personas que se quedaron sin un servicio.
- Cantidad de personas pronosticadas y reales que necesitaron un servicio.



14) ¿Cuán efectivas han sido las promociones y la selección de puntos de venta para el incremento de las ventas?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si las estrategias de mercadeo utilizadas han sido eficaces.
- **Ponderación básica (1-4):** No se conoce esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** Han servido para llamar nuevos clientes y mejorar las ventas
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Cada vez que se lanza una campaña publicitaria, se planifica y se generan pronósticos sobre cuál será el resultado más probable de esa estrategia de mercado, teniendo un pequeño margen de error con respecto a la realidad

Evidencias:

- Informes de resultado sobre niveles de ventas alcanzadas.
- Informe de resultado sobre cantidad de nuevos clientes.
- Informe sobre las estrategias de mercadeo aplicadas.
- Informe sobre estrategias efectivas.

15) ¿En qué medida los clientes expresan que los productos y servicios se ajustan a sus necesidades?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si la organización utiliza los datos recolectados sobre los clientes.
- **Ponderación básica (1-4):** No se conoce esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** Los clientes muestran gran aceptación sobre los productos y hacen algunas sugerencias.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se han diseñado formularios para evaluar a los clientes por lo menos 2 veces al año, además de buzones de sugerencia y pequeñas encuestas para conocer el resultado de los productos y servicios prestados.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 65 de 86

Evidencias:

- Lista de clientes a los que se les envía encuestas de opinión.
- Formulario de preguntas de opinión.
- Informe de resultado sobre opinión de los clientes.
- Estrategias diseñadas a partir de los clientes.
- Informes sobre necesidades de los clientes cubiertas con los productos y servicios.

16) ¿Cuán a menudo llegan los clientes por garantía de productos defectuosos o reclamos por servicios deficientes?

- **Objetivo de la pregunta:** Medir la calidad de los productos o servicios mediante cantidad de reclamos.
- **Ponderación básica (1-4):** Se han reportado algunos reclamos pero no se tiene un sistema de garantía para el producto o servicio
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen pocas visitas por garantía.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Las políticas de la organización presentan cláusulas sobre las garantías, que ayudan a los clientes a hacer el cambio de los productos defectuosos o servicios que no hayan cumplido sus expectativas.

Evidencias:

- Registro de número de garantías cobradas al año.
- Informe de resultado sobre el impacto de la implementación de mejores procesos.
- Informe de resultado sobre el impacto de la implementación de controles de calidad más rígidos.
- Comparación entre reclamos y estimación de productos que pudieran ser defectuosos



17) ¿Cuán evaluados se tienen los proveedores para garantizar que las materias primas utilizadas sean de la calidad deseada?

- **Objetivo de la pregunta:** Determinar en qué medida el inicio del proceso es de la calidad deseada.
- **Ponderación básica (1-4):** No se conoce esa información
- **Ponderación intermedia (5-7):** se piden registros, muestras y se hace una clasificación de los proveedores.
- **Ponderación con Excelencia (8-10)** Se tiene un formulario y se hacen inspecciones y pruebas aleatorias de los productos enviados constantemente, con ello se generan reportes sobre el nivel de calidad de los proveedores y así se van depurando, siguiendo en contacto solo con los mejores.

Evidencias:

- Informe de clasificación de proveedores.
- Sistema de clasificación ABC para proveedores.
- Priorización de materias primas para cada proveedor.
- Fichas de pedido sobre cada proveedor
- Informes sobre problemas encontrado según proveedor de materia prima.

(4) Enfoque a resultados gestión del conocimiento:

18) ¿En cuánto califica el tiempo que se invierte en capacitación inicial de nuevos empleados?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer el grado de importancia hacia la capacitación
- **Ponderación básica (1-4):** El tiempo es mínimo, debe de aprender en el camino.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se les enseña lo básico necesario para que puedan desempeñar de buena manera sus actividades.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene un sistema de selección y capacitación de personal en el que se le da una inducción de un mes para que conozcan tanto los procesos que les competen como los procesos en general.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 67 de 86

Evidencias:

- Planes de pasantías para posibles futuros empleados.
- Sistema de capacitación para nuevos empleados.
- Documentación sobre cada puesto para agilizar trámite de capacitación.
- Instructores especializados para cada nuevo empleado.

19) ¿En qué medida los recursos invertidos en capacitaciones, se ven reflejados en el mejoramiento de los procesos?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la eficiencia de las capacitaciones ante el trabajo realizado después de estas.
- **Ponderación básica (1-4):** No se invierten recursos para capacitaciones
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han disminuido muchos problemas en los procesos debido a las capacitaciones brindadas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se invierten recursos y se mejoran los procesos continuamente, siguiendo una metodología de mejora continua.

Evidencias:

- Informes sobre indicadores de eficiencia.
- Indicadores sobre nivel de capacitación de los empleados
- Relación beneficio costo de las capacitaciones.
- Informes sobre mejoras percibidas en el personal.



20) ¿Cuán motivados están los empleados para optar a nuevos retos con capacitaciones y manejo de nuevos equipos?

- **Objetivo de la pregunta:** Identificar el interés que se fomenta sobre nuevos conocimientos y manejo de equipo para agilizar los procesos.
- **Ponderación básica (1-4):** Son pocos los que quieren aplicar cuando hay un cambio de maquinarias o alguna asesoría
- **Ponderación intermedia (5-7):** Muchos empleados están incentivados a capacitaciones para ampliar conocimiento y ser capaces de manejar próxima maquinaria en instalarse.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Los empleados se esfuerzan más cuando escuchan que habrán capacitaciones ya que teniendo una saben que mejorarán sus conocimientos y habilidades.

Evidencias:

- Registro de personal que desea inscribirse a cursos.
- Registro de tipo de capacitación que se ofrecen a los empleados.
- Índices sobre mejora debido a capacitaciones.
- Estrategias tomadas a partir del personal capacitado.
- Incentivos hacia el personal que decida capacitarse.

21) ¿En qué medida los empleados aceptan las nuevas tecnologías que se agregan a la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Reconocer si el pensamiento fomentado en la empresa es de desarrollo tecnológico.
- **Ponderación básica (1-4):** Siempre han hecho lo mismo, con las mismas maquinas, así que cada vez que hablan de colocar nueva maquinaria se muestran molestos
- **Ponderación intermedia (5-7):** Algunos todavía se sienten cómodos con las maquinarias viejas, pero la mayoría se emociona con la maquinaria nueva.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Si cada vez que se habla de conseguir nueva tecnología, los empleados se emocionan porque saben que les ayudara a hacer más rápido y mejor su trabajo, además aprenderán a utilizar mejores maquinarias y equipos.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 69 de 86

Evidencias:

- Niveles de formalización de los empleados para operar nueva tecnología.
- Informes sobre el sistema de cursos establecido.
- Informes sobre reacciones de los empleados al tener nueva tecnología al alcance de su mano.

22) ¿En qué medida se envían a empleados ejemplares a capacitarse fuera de las instalaciones para operar nuevas tecnologías?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si la alta dirigencia fomenta el talento de su personal involucrándolo con tecnologías que pretenden adoptar.
- **Ponderación básica (1-4):** A penas se tienen capacitaciones internas
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existe un grupo de empleados que se especializa fuera de las instalaciones para operar maquinaria nueva.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Todos los años se capacita al personal y los que más hayan captado la información son enviados a otros países para aprender sobre nuevos procesos y tecnologías aplicables a la organización.

Evidencias:

- Informes de empleados sobresalientes en las capacitaciones.
- Informes sobre maquinaria y equipo especializado adquirido recientemente.
- Informes sobre capacitaciones en el exterior para manejo de maquinaria.
- Informes sobre capacitaciones en el exterior para mejora de procesos.
- Informes sobre mejoras implementadas por los empleados con los conocimientos adquiridos.



(5) Enfoque a resultados orientación al personal:

23) ¿Cuán amena es la relación que existe entre los empleados de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Establecer un parámetro del clima laboral que se vive en la empresa.
- **Ponderación básica (1-4):** No hay más relación que la laboral, se tratan lo suficientemente bien como para poder hacer cada quien su trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se cumplen las normas de convivencia y no existen muchos conflictos entre el personal.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Si la organización fomenta valores que ayudan a mantener una relación excelente entre los integrantes de la organización, tanto laboral como informal.

Evidencias:

- Informe de quejas y problemas presentados en recursos humanos.
- Informes sobre formación de grupos para actividades.
- Formatos para evaluación del clima organizacional.
- Informe sobre cantidad de conflictos resueltos entre empleados.

24) ¿Cuán a menudo se presentan quejas sobre las jornadas de trabajo?

- **Objetivo de la pregunta:** Determinar si las personas están a gusto con la cantidad de trabajo asignada.
- **Ponderación básica (1-4):** Si se han presentado quejas o se han hecho muchos comentarios sobre las largas jornadas de trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):**
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Si se ha realizado un balance de carga laboral, lo cual implica que las personas puedan realizar el trabajo demandado en sus horas normales.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 71 de 86

Evidencias:

- Informe de cantidad de quejas.
- Informe de frecuencia de quejas.
- Informe de comparación sobre horas establecidas por la ley y las exigidas por el trabajo.
- Revisión de quejas según la temporada del año en la que se dan.
- Diseño de estrategias para considerar contratación de nuevo personal.

25) ¿Cuántos accidentes o enfermedades laborales se han tenido en el trabajo?

- **Objetivo de la pregunta:** Verificar si se cumplen las normas de HSI para evitar accidentes y enfermedades.
- **Ponderación básica (1-4):** Han habido comentarios acerca de dolores musculares, enfermedades respiratorias e irritaciones de la piel debido al trabajo realizado, además de múltiples accidentes entre caídas, cortaduras, golpes etc.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Hay registros sobre enfermedades y accidentes, pero se han ido controlando poco a poco.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Si se tiene implementado un sistema de higiene y seguridad industrial que permite reducir en gran medida las probabilidades de que una persona adquiera una enfermedad profesional o sufra un accidente.

Evidencias:

- Aplicación del Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional
- Informes sobre cantidad de personas que se enfermaron por causas de su puesto.
- Informes sobre causas más comunes de enfermedades.
- Registro de accidentes ocurridos en los últimos años.
- Análisis de tasa de enfermedad debido al puesto de trabajo.



26) ¿Cuán a menudo se presenta la oportunidad de escalar puestos en la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Identificar el nivel de crecimiento que tienen los empleados con el crecimiento de la empresa.
- **Ponderación básica (1-4):** No hay oportunidad ya que la organización no está en condiciones para expandirse
- **Ponderación intermedia (5-7):** El crecimiento de los últimos años permite contratar más personal pero aún es difícil escalar puesto altos.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** La organización ha ido avanzando y expandiéndose por lo que contrata regularmente nuevo personal y promueve a los antiguos a puestos superiores.

Evidencias:

- Cantidad de personal que ingresa a la empresa cada año.
- Cantidad de personas en alta gerencia.
- Cantidad de personas promovidas por año.
- Informes sobre tendencia de crecimiento de la empresa.

27) ¿Cuán a menudo se reciben quejas sobre ajustes salariales por el trabajo realizado?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer equitativo les parece a los empleados la relación trabajo/recompensa.
- **Ponderación básica (1-4):** Frecuentemente se escuchan comentarios sobre que el salario devengado no compensa el trabajo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Hay algunas personas inconformes con su salario, pero la mayoría lo sienten justo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Las personas se sienten muy a gusto con las prestaciones y la cantidad de salario entregado por la organización ya que saben que es una cantidad justa respecto al trabajo realizado.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 73 de 86

Evidencias:

- Informes sobre quejas en recursos humanos.
- Informes sobre revisiones salariales.
- Informes sobre el sistema de incentivos utilizado.

28) ¿En qué medida la organización refleja el crecimiento obtenido por el esfuerzo de sus empleados para mejorar las condiciones laborales y generar la idea de estabilidad de sus puestos?

- **Objetivo de la pregunta:** Verificar la relación que existe entre el bienestar de la empresa y el de los empleados.
- **Ponderación básica (1-4):** La organización no ha tenido mucho crecimiento y los empleados saben que si no están a la altura de su puesto, pueden ser despedidos en cualquier momento
- **Ponderación intermedia (5-7):** La empresa intenta generar bonos al final del año para incentivar a los empleados a seguir trabajando duro.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** El crecimiento de la organización es tal que se capacita al personal y se contrata nuevo manteniendo una alta estabilidad de las plazas y la promoción de puestos a los empleados ejemplares.

Evidencias:

- Alto nivel de estabilidad laboral en la empresa.
- Incentivos por encima de los demandados por la ley.
- Sistema de recompensas e incentivos por cantidades producidas y servicios bien prestados.
- Informes sobre mejoras salariales por alcanzar objetivos planteados al inicio del año.



(6) Enfoque a resultados gestión de procesos:

29) ¿En qué medida corresponden los reclamos de los clientes con el análisis del nivel de calidad actual de la organización?

- **Objetivo de la pregunta:** Verificar si la calidad que se está sirviendo, es la calidad que los clientes esperan.
- **Ponderación básica (1-4):** Se tienen muchos reclamos y no se lleva un control preciso del porqué.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Existen pocos reclamos por encima de lo esperado.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** El estado de nivel de calidad está bajo los límites permisibles de control por lo que la cantidad de reclamos que llegan son menos de la cantidad que podrían esperarse.

Evidencias:

- Informes sobre cantidad de quejas y reclamos de los clientes.
- Sistema de medición de la calidad.
- Establecimiento de cartas de control.
- Verificación si los reclamos están dentro de los límites de control

30) ¿En qué medida han dado resultado los esfuerzos de hacer productos y servicios homogéneos?

- **Objetivo de la pregunta:** Definir la eficiencia de los planes de estandarización efectuados.
- **Ponderación básica (1-4):** Los procesos y las maquinarias actuales no hacen posible crear productos o servicios homogéneos, por lo que los procedimientos están archivados.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han construido manuales y métodos de estandarización para los productos principales.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se han hecho análisis de estandarización y se han aplicado, reduciendo los tiempos de ejecución de los procesos, creando productos y servicios con diferencias imperceptibles y dejando una sólida base para la que el nuevo personal conozca el proceso y pueda adaptarse a él más rápido.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 75 de 86

Evidencias:

- Manuales de procedimientos.
- Sistema de verificación de diferencias entre productos y servicios.
- Sistema de chequeo sobre rango permisible para determinar bueno un producto o servicio.
- Quejas sobre productos o servicios diferenciados según sucursal.

31) ¿Cuán seguido hay reclamos por los clientes acerca de los productos y servicios entregados?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si los procesos están dentro de los límites planeados de control.
- **Ponderación básica (1-4):** Muy a menudo
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tienen reclamos pero no en cantidades excesivas, se está trabajando para disminuir la tasa de productos y servicios que no cumplan las especificaciones del cliente.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Los reclamos son mínimos ya que se tiene un buen sistema de control de calidad y se le ofrecen los productos y servicios que las personas necesitan.

Evidencias:

- Informes sobre número de clientes insatisfechos con los productos y servicios.
- Informes sobre comparación entre quejas y niveles de calidad servidos.
- Informes sobre procesos que se han identificado como principales causas.
- Informes sobre niveles de medición de la calidad en el proceso.



32) ¿Cuán a menudo se reportan atrasos o productos y servicios mal presentados debido a desperfectos en el proceso?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la frecuencia en que el proceso se atrasa por errores en maquinaria, personal o materia prima.
- **Ponderación básica (1-4):** Se ha tenido mucho trabajo, así que hay varios clientes insatisfechos con el tiempo de entrega.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han retrasado algunas entregas, pero en la mayoría de los casos se ha entregado a tiempo.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se lleva el control de los clientes y se aceptan los pedidos que se sabe que pueden ser entregados en el tiempo correspondiente, por lo que no se han presentados atrasos en las entregas.

Evidencias:

- Reportes sobre tiempo de fabricación por maquinaria.
- Reportes sobre tiempos estándares para procesos.
- Informes de cantidad de trabajo retrasado.
- Informe sobre cantidad de personal activo en el proceso.
- Informes sobre desperfectos en maquinaria o falta de materia prima.
- Informe sobre estrategias de contingencia tomadas ante retrasos.

33) ¿Cuánto es el porcentaje de desperdicios que generan sus procesos?

- **Objetivo de la pregunta:** Determinar la eficiencia con la que se utilizan las materias primas y los procesos.
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene un dato exacto ya que no se miden los desperdicios, pero se estima que el desperdicio es alto
- **Ponderación intermedia (5-7):** se tienen registros basados en la cantidad de materia prima ingresada en los procesos y los productos obtenidos al final, con base a eso se tiene alrededor del 20% de desperdicios.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se tiene un sistema de control de desperdicios y se estima que es menor al 5% de la producción total, pero se están haciendo gestiones para identificar los puntos críticos que generan esos desperdicios para disminuirlo hasta un 1% o menos.



Evidencias:

- Informes sobre niveles de materia prima comprada.
- Controles de desperdicios por proceso.
- Informes sobre cantidad productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- Identificación de los procesos que poseen mayores desperdicios.
- Análisis de las causas sobre los desperdicios percibidos.
- Estrategias generadas a partir de los informes para disminuir desperdicios.

(7) Enfoque a resultados orientado a sostenibilidad de la organización:

34) ¿Cuál ha sido la tendencia del crecimiento en ventas de la organización en los últimos años respecto a lo pronosticado?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la brecha entre las ventas reales y el pronóstico.
- **Ponderación básica (1-4):** Ha habido poco o ningún crecimiento en los últimos 5 años
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se tiene una tendencia creciente pero con leve pendiente.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** La organización ha crecido en igual o mayor medida de lo que se había planificado, generando así fuentes de empleo y esperando que la situación se mantenga al alza debido a todos los planes de mejora de calidad que se están implementado.

Evidencias:

- Pronósticos sobre crecimiento de ventas
- Pronósticos sobre acaparamiento del mercado.
- Estrategias de mercado utilizadas.
- Informes sobre eficiencia de estrategias de mercado.
- Informes sobre identificación de estrategias fallidas para aumentar ventas.
- Informes sobre si la calidad entregada a los clientes es la que se necesita.



35) ¿Cuán eficientes han sido los esfuerzos para reducir desperdicios y aumentar ingresos aun si las ventas no suben?

- **Objetivo de la pregunta:** Determinar si hay gestiones para mejorar maquinaria, materiales y personal para generar la menor cantidad de desperdicios.
- **Ponderación básica (1-4):** No hay una gestión de desperdicios
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han implementado planes para reducir desperdicios.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Muy eficientes, ya que cada año se analizan los desperdicios y se cuantifica en qué medida esos desperdicios han afectado los ingresos, generando propuestas de reducción de desperdicios, como cambiar métodos, utilizar maquinaria más eficiente, dar mejores capacitaciones a los empleados etc.

Evidencias:

- Planes de reducción de desperdicios.
- Costeo de desperdicios.
- Estrategias a conseguir disminuir desperdicios.
- Informes sobre mejora en porcentaje de desperdicio por año.

36) ¿Según los datos estadísticos, en qué medida aumentarán las ventas con las estrategias planteadas hasta ahora?

- **Objetivo de la pregunta:** Determinar la tendencia de las ventas pronosticadas para intentar mejorarlas.
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene registros estadísticos y las estrategias van aplicándose en el camino según se requieren
- **Ponderación intermedia (5-7):** Hay registros de años anteriores y se prevé que habrán aumento en las ventas según las tendencias.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Las ventas se han aumento al ritmo que se han pronosticado ya que se han analizado las estrategias y se han ejecutado de la mejor manera.



GUÍA DE AUTO EVALUACIÓN PARA USUARIOS

CÓDIGO	GI-AUT-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 79 de 86

Evidencias:

- Registro históricos de ventas.
- Pronostico de ventas.
- Planificación de ventas de los últimos años.
- Informes sobre eficiencia de los métodos de pronósticos y proyecciones utilizados.

37) ¿En qué medida se espera tener expansiones de la organización en los próximos años?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si la empresa tiene oportunidades de expansiones.
- **Ponderación básica (1-4):** No se espera tener expansiones, se va sobreviviendo día a día.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han pensado en algunas expansiones futuras, pero todavía no se está en condiciones de realizarlas.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Debido a la tendencia de las ventas, se espera que en los próximos años se creen alianzas con otras organizaciones o que se compren nuevas maquinarias y terrenos para surtir el nuevo mercado.

Evidencias:

- Niveles de ventas en aumento.
- Sugerencias de clientes para abrir nuevas sucursales.
- Informes sobre sobrecarga laboral en los empleados actuales.
- Diseño de planes sobre apertura de nuevas sucursales.
- Informes sobre introducción de nuevos productos o servicios.



38) ¿Cuán estudiada se tiene la competencia para generar productos innovadores y con ellos aumentar la población de clientes?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer si los estudios de mercado realizados generan estrategias para tomar una mejor porción de clientes.
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene interés sobre la competencia, solo se usan los precios de referencia para ofrecer los productos.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se han realizado algunos estudios de mercado para
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se ha diseñado una gestión de estudio sobre el mercado, conociendo así los principales competidores y cuáles son sus ventajas y desventajas respecto a los productos y servicios brindados por la organización, para poder aprovechar sus debilidades e innovar los productos mediante el conocimiento de los clientes.

Evidencias:

- Informes sobre resultado de estudios de mercado.
- Informes sobre cuáles son los productos estrellas.
- Informes sobre principales competidores.
- Informe sobre los mejores productos y servicios de los competidores.

39) ¿En qué medida se proyecta gestionar asociados en la organización para poder tener un mayor crecimiento?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer disponibilidad de crecimiento por inversores y socios.
- **Ponderación básica (1-4):** No se tiene pensado agregar a nadie más a la organización ya que es de carácter familiar
- **Ponderación intermedia (5-7):** Hay algunas ideas de socios con algunos competidores en iguales condiciones.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** Se está evaluando la participación de accionistas de otras organización similares o de otros rubros para poder tener una mayor poder adquisitivo y con ello poder generar producción en masa, reduciendo el costo y aumento lo homogéneo de los productos y servicios.



Evidencias:

- Planes sobre socios.
- Condiciones para asociarse a la empresa.
- Listado de posibles asociados.
- Formatos de venta de acciones para ingresar a la empresa.

40) ¿En qué medida se ha planificado optar por algún sistema de gestión (ISOs, OSHAS, Modelos de excelencia, modelos de competitividad etc.)?

- **Objetivo de la pregunta:** Conocer la disponibilidad que tienen los empresarios para optar por acreditaciones para su empresa.
- **Ponderación básica (1-4):** Son vistas como un gasto innecesario para la organización y no se cuenta con los recursos para ello.
- **Ponderación intermedia (5-7):** Se espera poder optar a alguna certificación en algunos años.
- **Ponderación con Excelencia (8-10):** La organización sabe que tener una acreditación ISO es una enorme ayuda tanto para la mejora de los procesos, como para un estatus de la organización ante los clientes, por el momento se están implementando ISOs de calidad y planes de higiene y seguridad industrial como lo dicta la nueva ley y se espera en unos años por contar con la participación en el Modelo para una Gestión de Excelencia Salvadoreño.

Evidencias:

- Planificación sobre posibles adopciones de sistemas de gestión.
- Registros sobre mejoras obtenidas en los últimos años.
- Informes sobre avances en el nivel de calidad en los últimos años.
- Informes sobre mejora en liderazgo y planeación estratégica.
- Informes sobre Iniciativa de los dirigentes para alcanzar estándares regionales y mundiales.

	<p>GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 82 de 86</p>	

V. INFORMACIÓN ADICIONAL

Debido a que todas las organizaciones que se evalúan con este modelo son diferentes, tanto en tamaño, giro económico, lugar de residencia, metodología para sus procedimientos etc. las evidencias mostradas pueden ser diferentes a las sugeridas pero siempre deben demostrar de alguna manera el porqué de la ponderación asignada.

La realización de la autoevaluación, se hará inicialmente asistida para que los dirigentes de las PYMES entiendan la dinámica empleada en cada criterio y las evidencias que se deben presentar para lograr justificar la calificación colocada en cada pregunta.

Se colocará a la disposición de todos la guía de evaluación como formulario digital, para que comparen cuantas veces quieran las mejoras realizadas desde que ingresaron al modelo, para estar seguros de cumplir los requisitos al evaluarse presencialmente en cada etapa.

Se anexara una guía básica de mejora continua para que los dirigentes de las PYMES puedan realizar las mejoras que crean pertinentes según los puntos que se describen y las metodologías descritas en él, con ese manual se procurará que las PYMES que no deseen entrar o mantenerse en el modelo, puedan sentar las bases del enfoque a la calidad, a los procesos y a los resultados.

	<p>GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 83 de 86</p>	

VI. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acción de Mejora:** Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.
- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Certificación:** Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas.
- **Cliente Externo:** Organización o persona externa a la entidad que recibe un producto o servicio.
- **Cliente Interno:** Organización o persona que recibe un producto o servicio, y que pertenece a la misma entidad que el suministrador.
- **Diagrama DAFO/FODA:** (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades: Gráfico resumen cuyo objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.
- **Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Enfoque al Cliente: Método** de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

	<p>GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 84 de 86</p>	

- **Estrategia:** Planes estructurados para lograr los objetivos.
- **Gestión de la Calidad Total: Sistemática** de gestión a través de la cual la empresa identifica, acepta, satisface y supera continuamente las expectativas y necesidades de todo el colectivo humano relacionado con ella (clientes, empleados, directivos, proveedores, etc.) con respecto a los productos y servicios que proporciona.
- **Gestión del Conocimiento:** Es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.
- **Grado de Satisfacción del Cliente:** Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.
- **Gestión Integrada:** Parte de la gestión general de la organización que determina y aplica la Política Integrada de gestión. Normalmente surge de la integración de al menos los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud.
- **Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- **Innovación:** Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.
- **ISO 9001:2008 /2015:** Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión de la Calidad, cuyo objetivo final es la satisfacción de los clientes. La última actualización de esta norma es del año 2008, y se aplica en más de 140 países, siendo utilizada universalmente para la evaluación de los suministradores y demostrar la conformidad (certificación).
- **ISO 14001:2004:** Norma Internacional que especifica requisitos de Gestión Ambiental para desarrollar un sistema de gestión ambiental que contemple el cumplimiento de la legislación, y los impactos ambientales significativos. La última actualización de esta norma es del año 2004. Esta norma se utiliza también para demostrar la conformidad (certificación).

	<p>GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 85 de 86</p>	

- **ISO 27000:** Es una Norma internacionalmente aceptada que fija los estándares de seguridad en la información, para desarrollar, implementar y mantener las especificaciones de dichos sistemas.
- **Liderazgo:** Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.
- **Metas:** Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta
- **Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.
- **Nivel de Madurez:** Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Norma:** Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características de las actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.
- **Objetivo:** Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.
- **Oportunidad de Mejora:** Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.
- **OHSAS:** Es una especificación / Norma internacionalmente aceptada, que define los requisitos para el establecimiento, implementación y operación de un Sistema de Seguridad y Salud efectiva en las organizaciones.
- **PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar):** ciclo de mejora continua o ciclo de Deming. Se representa en inglés como ciclo PDCA (plan, do, check, act).
- **Plan Estratégico:** Proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos,

	<p>GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES</p>	CÓDIGO	GI-AUT-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	MARZO 2017
		<p>Página 86 de 86</p>	

desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Proceso Crítico:** Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.
- **Proceso de Mejora:** Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.
- **Responsabilidad Social:** Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos
- **Riesgo Laboral:** Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un daño para la salud de los trabajadores.
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales:** Parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.
- **Sostenibilidad:** Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes, no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, lográndose un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales.
- **Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea que sea la organización en el futuro.

I. **ANEXO 9 GUÍA DE MEJORA CONTINUA PARA PYMES.**



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO MO-MCP-001

VERSIÓN 01

FECHA MARZO 2017

Página 1 de 90

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA



CONTENIDO

_Toc467753282

I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	OBJETIVOS	7
A.	OBJETIVO GENERAL.....	7
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
III.	MEJORA CONTINUA MEDIANTE PHVA.....	8
I.	CRITERIO DE LIDERAZGO (120 PUNTOS)	9
A.	DISEÑO DE FORMATOS PARA INFORME	11
1.	Actas de formación de equipo y de reuniones.....	11
2.	Informes de decisiones y planes estratégicos.....	12
3.	Calendario de planificación	14
4.	Sistema de comunicación para todos los niveles	15
B.	LISTADO DE ESTRATEGIAS A UTILIZAR	15
1.	Diseño de métodos de monitoreo de estrategias.....	15
2.	Plan de implementación de misión y visión.....	16
C.	FORMATOS DE SEGUIMIENTO, CONTROL DE EMPLEADOS.....	17
D.	DISEÑO DE PLANES DE CONTINGENCIA Y ROTACIÓN DE EMPLEADOS.....	17
II.	CRITERIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (85 PUNTOS).....	19
A.	METODOLOGÍA PARA DISEÑO.....	23
1.	Misión, visión y objetivos.	23
2.	Calendarización de ventas y jornadas asignada.....	24
3.	Diseño sobre estrategias a partir de FODA.....	25
4.	Planes y calendarios sobre adquisición de maquinarias	26



B.	FORMATOS.....	26
1.	Registro y control de ventas	26
2.	Reclamos, sugerencias	27
3.	Formatos de chequeo sobre maquinaria, equipo y herramientas.....	28
C.	IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES	28
1.	Sistema de registros y catálogos de cuentas.....	28
2.	Métodos de pronósticos a corto plazo.....	29
D.	SISTEMAS SOBRE MAQUINARIA.....	30
1.	Planes de revisiones preventivas y correctivas sobre maquinaria y equipo.....	30
2.	Metodología para elegir cursos de asistencia técnica para los operarios.....	31
III.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE (85 PUNTOS).....	32
A.	SISTEMA DE REGISTROS SOBRE.....	34
1.	Ventas, pagos y pedidos	34
2.	Clasificación de clientes	35
3.	Quejas y sugerencias	36
4.	Listado de proveedores, productos y competidores.....	37
5.	Registros sobre opinión.....	37
B.	SISTEMA DE REVISIÓN DE PRODUCTO Y SERVICIOS	38
1.	Sistema de atención al cliente.....	38
2.	Metodología para evaluación de garantías.....	38
3.	Control de calidad para productos y servicios.....	39
C.	PLANES DE MERCADEO ENFOCADOS AL CLIENTE.....	39
1.	Utilización de las 4P's	39
2.	Utilización de matriz de Boston.....	40
3.	Planes promocionales.....	42
D.	ESTRATEGIAS SOBRE EL MEDIO.....	44
1.	Priorización de proveedores, clientes.....	44
2.	Identificación de competencia, productos y servicios sustitutos.....	46



IV. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (90PUNTOS)	48
A. SISTEMA DE INDUCCIÓN.....	50
1. Perfiles sobre puestos, Manuales de procedimientos y puestos.....	50
2. Trabajo asesorado los primeros meses.....	52
B. SISTEMA SOBRE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	53
1. Planes de capacitación periódicos.....	53
2. Revisión de cursos impartidos en la empresa	54
C. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	55
1. Sistema de autoevaluación, evaluación de desempeño.....	55
2. Metodología sobre uso de manuales.....	57
3. Sistema de medición de metas.....	57
D. SISTEMA DE REGISTROS SOBRE ERRORES DE MAQUINARIA, EQUIPOS, HUMANOS, PLANEAMIENTO, COORDINACIÓN, HERRAMIENTAS.....	57
V. ORIENTACIÓN AL PERSONAL (85 PUNTOS).....	59
A. METODOLOGÍA PARA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	61
1. Normativas.....	61
2. Diseño de reportes sobre problemas	61
3. Diseño de juntas para discutir puntos de vista.....	62
B. SISTEMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	62
1. Conformación de comité de higiene y seguridad	62
2. Aplicación del sistema de higiene y seguridad industrial.....	63
C. SISTEMA DE RECLAMOS Y SUGERENCIA DE EMPLEADOS	63
D. SISTEMA DE INCENTIVOS	64
1. Verificación de sueldos.....	64
2. Incentivos por cantidad y calidades producidas	64
3. Incentivos por disminución de desperdicios	66
E. ESTUDIOS SOBRE CARGA DE TRABAJO	67
1. Estudios de carga de trabajo	67



VI. GESTIÓN DE PROCESOS (85 PUNTOS).....	70
A. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	72
1. Control estadístico de la calidad	72
2. Métodos de verificación de calidad y muestreo de productos y servicios.....	74
B. SISTEMA DE VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES	75
1. Revisión periódica de manuales.....	75
2. Verificación sobre correcta aplicación de manuales.....	76
C. SISTEMA DE PLANEAMIENTO SOBRE MAQUINARIA Y ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA..	76
1. Planificación de mantenimiento preventivo y correctivo.....	76
2. Revisión de distribución en planta de maquinaria sobre productos actuales.....	76
D. SISTEMA DE FORMULARIOS.....	78
1. Formularios sobre control de materia prima e inventarios.....	78
2. Formularios para control de proveedores y clientes	80
3. Formularios sobre problemas en el proceso	81
 VII. ENFOQUE A RESULTADOS (450 PUNTOS).....	 82
A. ENFOQUE A RESULTADOS LIDERAZGO	82
B. ENFOQUE A RESULTADOS PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	83
C. ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTACIÓN AL CLIENTE	84
D. ENFOQUE A RESULTADOS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	85
E. ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTACIÓN AL PERSONAL.....	86
F. ENFOQUE A RESULTADOS GESTIÓN DE PROCESOS	87
G. ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTADO A SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	88
 VIII. CONTROL DE CAMBIOS.....	 90



I. INTRODUCCIÓN

En la presente guía de mejor continua se pretender plasmar una explicación detallada sobre las evidencias que deben ser presentadas por las PYMES en el momento de hacerse las evaluaciones mediante la guía de evaluación.

Se diseña esta guía con el propósito de prestar una visión más amplia a la hora de ponderar, ya que para colocar una calificación en la escala de 1 a 10 propuestas, se debe de leer el objetivo de cada pregunta, las evidencias que se deben tener y los rangos de calificación por evidencias presentadas.

Dentro del informe se presentan los 6 criterios principales más el criterio de comprobación que esta denominado como Resultados. En los primeros criterios se retoman todas las preguntas y evidencias diseñadas y evaluadas en la guía de evaluación para PYMES y se agrupan algunos aspectos que resultan en propuestas de como solventar en el mayor porcentaje ese grupo de aspectos, es por ello que dentro de cada criterio hay tres o cuatro posibles soluciones fuertes que ayudarían en gran medida a lograr los objetivos de cada criterio, estos a su vez se dividen en un par de metodologías o técnicas que aportan parcialmente a tener un sistema mejor establecido para que la empresa logre alcanzar la próxima vez que se evalúe mayor puntaje y que pueda aplicar todo lo que ha ido aprendiendo tanto en esta guía como en los cursos a los que fue asignado.

Al final se presentan todas las evidencias necesarias para lograr obtener los resultados que se esperan que en su mayoría, son diseños de formatos, registros, informes, adopción de metodologías, modelos, sistemas de gestión u optar a certificaciones que hagan constar ante cualquier ente, cliente o proveedor que en verdad la empresa tiene la capacidad de trabajar bajo estándares de calidad altos y que han dedicado tiempo en las implementaciones de las propuestas descritas en el informe.



II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Presentar un conjunto de metodologías, guías y procedimientos para que las PYMES puedan iniciar el camino de la calidad y subir la puntuación de las evaluaciones presentadas con anterioridad mediante esta guía de mejora continua.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar propuestas de técnicas y acciones que pueden seguir las PYMES para mejorar algunos aspectos en cada criterio.
- Concentrar un conjunto de metodologías que contribuyan a la cultura sobre la documentación en los procesos.
- Mejorar el conocimiento sobre las evidencias que se deben presentar para ponderar en la guía de evaluación para PYMES.
- Presentar propuestas de formatos que pueden ser adoptados por muchas empresas para facilitar registros y controles.
- Enfocar los procesos en la mejora de la calidad, desde la adquisición de materia prima, hasta los servicios postventa y el manejo de personal.



III. MEJORA CONTINUA MEDIANTE PHVA

- **Planeación**

Utilizar la guía de autoevaluación para lograr identificar los puntos fuertes y débiles sobre liderazgo en la organización, con base a esa evaluación y a la evidencia encontrada, se logran visualizar en que aspectos se puede mejorar.

Se establecerán los objetivos y procesos necesarios para lograr una mejora en la calidad actual de las PYMES, con lo que se pretende obtener resultados sobre los puntajes ya las evidencias que actualmente se tienen.

- **Hacer**

Implantar las mejoras identificadas, desde diseñar manuales, procesos, procedimientos, utilizar métodos de planeación, técnicas de liderazgo, hasta inscribirse en cursos especializados sobre liderazgo empresarial para lograr que la alta dirigencia tenga vastos conocimientos sobre como liderar y que técnicas son idóneas para el sector empresarial en el que se desenvuelve.

- **Verificar**

Corroborar mediante la autoevaluación de la guía, cuanto han avanzado en un tiempo determinado las empresas y cuan eficientes han sido tanto las técnicas que se enseñaron para comenzar el camino de la calidad, como los cursos a los que se han inscrito los dirigentes para optar por una mentalidad de inclusión, desarrollo y tecnología.

- **Actuar**

Con los nuevos resultados de las evaluaciones, se cuantificara la disminución en la brecha establecida inicialmente y se establecerán los motivos por los que se ha alcanzado o no la disminución prevista por los analistas del modelo.



I. CRITERIO DE LIDERAZGO (120 PUNTOS)

P	EVIDENCIAS	ACCIONES Y TÉCNICAS QUE PUEDEN USARSE
1	<p>Acta de formación de equipo. Documentación sobre reuniones y decisiones tomadas. Informes sobre eficiencia de decisiones. Calendario de reuniones planificado. Listado de temas importantes analizados. Otros documentos que muestren evidencia del tipo de toma de decisiones</p>	<p>Diseño de formatos para informe de: Actas de formación de equipo, Informes de decisiones. Calendario de planificación. Actas de reuniones. Planes de estrategias sistema de comunicación para todos los niveles</p>
2	<p>Plan de estrategias tomadas. Registro de reuniones planificadas. Archivos fuentes de donde provienen las estrategias. Listas de verificación de cumplimiento de indicadores y objetivos. Métodos de monitoreo de la alta dirigencia ante las estrategias.</p>	
3	<p>Se tienen diseñadas y colocadas visión y misión en paredes. Se les explica a los empleados hasta donde se quiere llegar. Se hicieron participe a los empleados en el diseño de la misión y visión. Se tienen mecanismos para enfocar los objetivos para alcanzar la misión y visión.</p>	
4	<p>Se tiene liderazgo para ayudar a empleados. Existen documentos que confirman seguimiento de empleados. Se presentan informes mensuales sobre desempeño de habilidades. Se han designado algunos supervisores para fomentar habilidades de empleados. La alta dirigencia se preocupa por las condiciones de empleados. Se llevan registros para desarrollar habilidades de los empleados.</p>	
5	<p>Diseño de formatos para comunicados Diseño de formatos para memorándums Se poseen métodos de comunicación con cada nivel de la empresa.</p>	



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO MO-MCP-001

VERSIÓN 01

FECHA MARZO 2017

Página 10 de 90

	<p>Se han diseñado reportes de quejas y sugerencias. Se tienen reuniones con los empleados en cada nivel para conocer sus ideas sobre la empresa.</p>	<p>Formatos de seguimiento, control de empleados</p> <p>Diseño de planes de contingencia y rotación de empleados.</p>
6	<p>Documentación de reuniones sobre comunicados. Documentación sobre formas de inclusión de empleados. Informes del dueño sobre aspiraciones de los empleados. Cartas de felicitación a los mejores empleados. Informes sobre crecimiento de la empresa y cómo repercute en los empleados.</p>	
7	<p>Se tiene una metodología para recolectar sugerencia y elegir las mejores para implantarlas. Documentos sobre premiaciones o concursos para solucionar problemas. Informes sobre retribuciones por trabajos extras o en días festivos. Existen registros de incentivos por mejor uso de recursos. Existen registros de incentivos por mayor y mejor producción. Existen registros de reconocimientos a empleados ejemplares.</p>	
8	<p>Se tienen herramientas para que los propios empleados hagan su reporte de actividades Hay mecanismos de control para identificar puntos de fallo en las actividades. Se tienen listas de chequeo sobre rendimiento de empleados. Se lleva el registro de actividades. Se tiene control de resultados y se evalúa constantemente para encontrar oportunidades de mejor.</p>	
9	<p>Hay registro de acuerdos con proveedores. Existe una clasificación de clientes. Se tienen políticas de descuentos por mayoreo. Se han diseñado políticas de pago rápido hacia proveedores. Se tiene lista de seguimiento de clientes. Se tienen listas de evaluación de proveedores y materias primas. Se buscan materiales baratos pero que cumplan los estándares de calidad.</p>	
10	<p>Planes de rotación de empleados. Control de actividades y desempeño en puesto nuevo. Plan de contingencia ante falta de personal en puestos.</p>	



Se tiene un sistema de rotación de empleados para aprender el uso de nuevas maquinarias.
Informes sobre resultado de rotación de personal
La alta gerencia tiene registros sobre evaluación de puestos del personal.

A. DISEÑO DE FORMATOS PARA INFORME

1. ACTAS DE FORMACIÓN DE EQUIPO Y DE REUNIONES¹

Esta acta será la forma de documentar legalmente que existe un grupo con alto nivel de conocimiento sobre la empresa, mercado, procesos y todos los aspectos que conlleve el negocio, se recomienda que el grupo formado sea multidisciplinario y mixto, es decir debe haber personal de alto nivel de las diferentes áreas de la empresa y además deben haber hombre y mujeres, ya que cada uno tiene una visión diferente sobre cómo afrontar problemáticas.

A continuación se muestran algunos de los principales pasos para la formación de grupos directivos.

1. Integración por un número impar de miembros.
2. Diversificación de sus miembros en cuanto a experiencia y conocimiento de acuerdo con las necesidades de la entidad.
3. Contar con miembros independientes
4. Profesionalización de sus miembros
5. Remuneración adecuada de acuerdo con sus funciones
6. Evaluación de sus miembros
7. Capacitación a los miembros de la Junta Directiva en los temas que requieran.
8. Inducción a los nuevos miembros de Junta Directiva.
9. Contar con un reglamento de funcionamiento
10. Suministro de la información a sus miembros con la adecuada oportunidad para su estudio

¹ Deloitte Colombia: Líder global en servicios profesionales de auditoría. Tema: Tips para formación de grupos directivos.



El de reuniones acta contendrá en el encabezado: nombre de la organización, fecha de reuniones, nombre del que precede, nombre y cargo del personal que lo conforma, firma de asistencia, puntos a tratar en la plenaria, informe sobre la discusión, puntos resueltos, puntos faltantes, acuerdos a los que se llegaron y temas propuestos para la siguiente junta. La periodicidad de las reuniones deben rondar desde una semana hasta 3 meses según sea la el alcance de los objetivos y la necesidad de resolución de problemas o planes que no han salido como se esperaba.

2. INFORMES DE DECISIONES Y PLANES ESTRATÉGICOS

Las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en las distintas unidades de una organización se denominarán Decisiones Gerenciales.²

Las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas, desde el punto de vista de la gestión, en dos tipos:

1. Decisiones de Planificación
2. Decisiones de Control de Gestión

Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿Qué se va hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo (¿Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las Decisiones de Control de Gestión están en un punto intermedio entre las Decisiones de Planificación y las del Control de Operaciones, ya que éste último debe asegurar la eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia. De aquí en adelante las decisiones de control de gestión se denominarán Decisiones de Control como forma de simplificar su nombre, ya que las decisiones de control de operaciones están orientadas a las transacciones que requieren muy poca participación de los directores debido a que son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos y específicos donde es posible automatizar y utilizar herramientas científicas (Ejemplo: el control numérico para optimización).

² Anthony Robert & Govindarajan Vijay. Sistemas de control de gestión. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España).2003.

Fox, W Toma de decisiones y Eficacia organizacional: Enfoque de sistemas Universidad de florida, e.u.a, 1995



Diferencias entre las Decisiones Estratégicas y de Control de Gestión

Perspectiva	Decisiones Estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación Estratégica	Control de Gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implantar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (Proactivas)	Corregir (Reactivas)
Horizonte	Largo Plazo	Corto Plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan Estratégico	Plan de Acción
Fuentes de datos	No estructuradas (Situaciones Distintas)	Más estructuradas
	Cuantitativas y Cualitativas	Cuantitativas (Medidas-Metas)
	Más Inexactos	Más Exactos
Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos

Todos los datos recolectados sobre las estrategias tomadas, se deben redactar mediante un informe que exprese las decisiones planteadas por la directiva, alta dirigencia o dueño de la empresa, para luego analizar la eficiencia de esas decisiones y estrategias tomadas.



3. CALENDARIO DE PLANIFICACIÓN

Para lograr manejar el nivel de avance de los objetivos respecto al tiempo, se deben crear métodos visuales de control mediante calendarios planificados, a continuación se muestran algunos detalles que se pueden incluir en él.

Antes de diseñar el calendario, la alta gerencia debe conocer todas las actividades que se realizarán, una idea de la dependencia entre cada una de ellas, la duración, las personas que serán asignadas, los recursos que deben de atribuirse.

Cuando se recolecten todos esos datos se puede crear una tabla de la siguiente manera:

Actividad	Dependencia	Recursos humanos	Tiempo necesario	Otros recursos
A	-	2	5 semanas	Dinero
B	-	2	3 semanas	Materia prima
C	A	1	10 semanas	Promoción
D	A, C	4	8 semanas	-

Luego de identificar todo, se procederá a utilizar ya sea un papel de proporciones idóneas o un programa como Excel, Project u otro de la conveniencia de la empresa en la que se puedan ordenar en la primera columna la actividad, en la segunda la precedencia, en la tercera la duración, en la cuarta o dentro de la actividad los recursos utilizados para llevarlos a cabo.

En las columnas se colocará una escala de tiempo que pueden ser días, semanas, meses, trimestres etc. según la duración de las actividades y se sombreaman las unidades según la duración de las actividades.

Actividad	Precedencia	Duración	Personal	ESCALA DE TIEMPO EN SEMANAS		
				1	2	3
A	-	1	2			
B	-	3	3			
C	A	5	5			
D	C	2	5			
E	A,B	3	3			
F	E	5	4			

4. SISTEMA DE COMUNICACIÓN PARA TODOS LOS NIVELES

Para lograr una comunicación entre todos los niveles, se deben crear formatos de informes que deben tratarse como una pirámide.

Cada empleado debe comunicarse con su jefe inmediato y este a su vez enviará reportes a su jefe para solventar algunas peticiones, acuerdos, problemas etc.

El siguiente esquema muestra los niveles y las personas encargadas en cada área, empieza con muchos informes de todas las áreas de la empresa hasta llegar a pequeños informes entregados a los directivos para generar estrategias.

Cada uno de los 4 sistemas especializados, puede usarse en diferentes grados para lograr un buena comunicación, no es necesario contar con programas de computadoras, sino más bien gestionar de forma eficiente los informes para que eviten la burocracia y puedan unificar los pensamientos y necesidades tanto de los niveles estratégicos como de los niveles operativos.



B. LISTADO DE ESTRATEGIAS A UTILIZAR

1. DISEÑO DE MÉTODOS DE MONITOREO DE ESTRATEGIAS

Para lograr obtener los mejores resultados en las estrategias planeadas, se deben monitorear regularmente, con el fin de verificar si el rumbo que han tomado ha sido el planeado o hay que actuar para encaminarlas como se desea.



Lo primero que se debe hacer es enlistar todas las estrategias que se utilizaran a partir del análisis de la junta directiva o alta dirección de la empresa y establecer puntos de control en ellas.

Cuando se tengan las estrategias listadas y con identificación sobre algunos puntos críticos donde se deben evaluar, se diseñara un formato como el siguiente:

Nombre de la estrategia				
Planeado		Realizado		Diferencia
Descripción				
Indicadores				
Responsables				
Objetivos				
Tiempo estimado				
Resultados estimados				
Modificaciones al plan				
Razones de modificaciones				
Frecuencia de monitoreo				

Con un formato sencillo como este, la empresa puede verificar lo que se había planeado en un tiempo determinado se ha cumplido, modificado y cambiado, por qué razones se hizo y cuales han sido las diferencias.

2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

Los planes estratégicos son las líneas bases que la alta dirigencia presenta para lograr las metas planteadas, pero no es nada útil si no se hace sentir en todos los integrantes de la empresa, es por ello que a continuación se muestran algunos pasos fáciles integrar a la cultura organizacional la misión, visión, objetivos.

1. Incluir las ideas de todas las personas en la redacción de la misión, visión y objetivos.
2. Recordarles a los empleados diariamente a dónde quiere llegar la empresa y como pretende hacerlo.
3. Recordar periódicamente cuales son los objetivos de la empresa a los empleados.
4. Colocar de forma escrita la misión, visión y objetivos acordados en lugares visibles tanto a las personas de la empresa como a visitantes.
5. Revisar la misión y visión según vaya evolucionando la empresa y retomar ideas sobre sugerencias hechas por los empleados.



C. FORMATOS DE SEGUIMIENTO, CONTROL DE EMPLEADOS

Para conocer la eficiencia del personal, así como los avances mostrados tanto por los cursos a los que ha asistido, como las mejoras en herramientas, maquinarias y métodos, se deben diseñar formatos que ayuden a verificar la evolución que ha tenido y las oportunidades de mejora que aún se pueden lograr.

	Control 1	Control 2	Control 3	Control 4
Nombre del empleado				
Descripción del puesto				
Cursos a los que ha asistido				
Herramientas utilizadas				
Eficiencia mostrada				
Puntos fuertes				
Debilidades				
Oportunidades de mejora				
Observaciones				

D. DISEÑO DE PLANES DE CONTINGENCIA Y ROTACIÓN DE EMPLEADOS

Estar preparado para cualquier contrariedad en el proceso es una de las cosas que coloca a las empresas excelentes por encima de las normales, por tal motivo las empresas deben contar con planes de contingencia y capacitar a los empleados para poder utilizar otras máquinas y fungir en otros puestos.

Los objetivos principales de estos planes son:

1. Establecer un procedimiento formal y por escrito que indique las acciones a seguir frente a determinados riesgos.
2. Optimizar el uso de recursos humanos y materiales
3. Un control adecuado para cumplir con las normas y procedimientos establecidos.



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO	MO-MCP-001
VERSIÓN	01
FECHA	MARZO 2017

Página 18 de 90

Los planes de contingencia pueden ser diversos según sea la necesidad y el actuar de la empresa, este punto se enfocara en el liderazgo para lograr mejorar el conocimiento de los empleados y poder rotarlos en casos de enfermedad o pedidos extras no esperados.

Los pasos para diseñar una metodología de contingencia son los siguientes:

1. Evaluar las capacidades y eficiencias de todos los empleados en sus puestos.
2. Conoces capacidades extras que muestran en sus puestos.
3. Potenciar esas capacidades para ser usadas en puestos diferentes.
4. Diseñar cursos de aprendizaje sobre otras maquinarias y puestos.
5. Capacitar en al menos dos puestos extras que pueden llegar a ser cuellos de botella o puntos críticos del proceso.
6. Incentivar a los trabajadores para que vean los cargos extras como desarrollo personal.
7. Rotar en temporadas de baja producción para lograr que se acoplen a otros puestos.
8. Reconocer que la eficiencia del personal en un puesto que no sea el suyo será más baja que la que presenta en su puesto.
9. Si una persona genera mayor eficiencia en otro puesto, decidir si se hace un traslado de ser necesario.
10. Generar un sistema de reconocimiento para el personal que ingrese a la rotación de puestos.



II. CRITERIO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (85 PUNTOS)

P	Evidencias	Acciones y técnicas que pueden usarse
1	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene desarrollada una misión con todos sus elementos. Se tiene desarrollada una visión con todos sus elementos. Se actualiza la misión y la visión tras ciertos periodos establecidos. Se tienen planteados objetivos estratégicos. Se tienen planteados objetivos operativos. Se utiliza una herramienta de alto nivel para la planificación (CMI, FODA, MML) 	<p>Metodología para diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión, visión y objetivos. ✓ Calendarización de ventas y jornadas asignada. ✓ Diseño de estrategias ✓ Diseño sobre estrategias a partir de FODA. ✓ Planes y calendarios sobre adquisición de maquinarias. <p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro y control de ventas. ✓ Reclamos, sugerencias. ✓ Formatos de cheque sobre maquinaria, equipo y herramientas.
2	<ul style="list-style-type: none"> Informes de ventas históricas. Boletas de reclamos de clientes. Boletas de sugerencias de clientes. Planificación de temporadas altas y bajas. Estrategias de contingencia ante fallo en producción. Estrategias de contingencia ante fallos de proveedores. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> Boletas con poca o nula cantidad de pedidos en retraso. Alcance de los objetivos establecidos. Revisión constante de maquinaria, herramientas y equipo para que los empleados mantengan la calidad. Revisiones al día de las maquinarias. Planificación de jornadas laborales. Métodos de fabricación de inventarios para temporadas altas. Calendarización de temporadas del negocio. 	



4	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma. • Se generan estrategias a través del diagnóstico de fortalezas encontrado. • Se fomenta la comunicación interna para aprovechar todas las fortalezas que se tiene. • Hay registro de informes creados a partir de reuniones sobre cómo utilizar de mejor manera las fortalezas actuales de la empresa. • Se fomenta una cultura organizacional para crear nuevas fortalezas con el personal. • Se fomenta la participación y la capacitación de los empleados. 	<p>Implantación de sistemas contables.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de registros de datos. ✓ Formularios de registros de datos de venta. ✓ Métodos de pronósticos a corto plazo.
5	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma. • Se generan estrategias a través del diagnóstico de debilidades encontrado. • Se identifican los focos de debilidades para intentar eliminarlas o disminuirlas. • Hay registro de informes sobre medidas para disminuir debilidades actuales de la empresa. • Se diseñan métodos de control para conocer la disminución de las debilidades identificadas. 	<p>Sistemas sobre maquinaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de revisiones preventivas y correctivas sobre maquinaria y equipo. ✓ Metodología para elegir cursos de asistencia técnica para los operarios.
6	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma. • Se generan estrategias a través del diagnóstico de oportunidades encontrado. • Se estudia el entorno para conocer a los competidores y a los proveedores, de modo de sacar la mejor ventaja. 	



	<ul style="list-style-type: none"> Existen registros sobre medidas a tomar ante ayudas tanto profesional como financiera que pueda generar ventajas competitivas ante los adversarios. Se explotan al máximo las ventajas comparativas. La alta dirigencia se informa sobre el entorno en el que se desenvuelve para tomar primero algunas oportunidades que se presenten. 	
7	<ul style="list-style-type: none"> La empresa se evalúa mediante un FODA u otros métodos para conocerse a sí misma. Se generan estrategias a través del diagnóstico de amenazas encontrado. Se estudia el entorno para conocer a los competidores y a los proveedores, de modo de alejarse de los más peligrosos. Existen registros sobre medidas a tomar ante algunos adversarios, para poder crear socios. Se tratan de evitar conflictos con empresas de gran peso en el mercado. La alta dirigencia se informa sobre el entorno en el que se desenvuelve para prepararse con tiempo ante cambios drásticos. 	
8	<ul style="list-style-type: none"> Uso de registros históricos para diseño de presupuestos. Sistema contable computarizado que lleva el registro de todas las transacciones. Reportes mensuales sobre ingresos y egresos de la empresa. Reuniones sobre rendición de cuentas. Informes sobre inventarios, productos en proceso, productos terminados y ventas mensuales. 	



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO MO-MCP-001

VERSIÓN 01

FECHA MARZO 2017

Página 22 de 90

	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre desperdicios y problemas tenidos en la producción o el servicio cada mes. 	
9	<ul style="list-style-type: none"> • Registro histórico de ventas. • Se utilizan métodos de pronósticos para conocer posibles ventas futuras. • Se analizan los registros para conocer la tendencia de las ventas. • Se planifica hacer mejoras y utilizar programas para estimar repercusiones en ventas futuras. • Se planifica colocar nuevas sucursales o recolocar las existentes para mejorar las ventas. 	
10	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de adquisición de maquinarias, herramientas y equipos. • Sistema de evaluación de herramientas actuales. • Mejoramientos de métodos y utilización de equipos. • Planificación de cursos para que algunos empleados puedan manejar maquinaria que se piensa adquirir. • Evaluación de compra de maquinaria entre nueva y usada. • Evaluación de posibles financiadores de compra de maquinaria y equipo. 	



A. METODOLOGÍA PARA DISEÑO

1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

Visión

Definida por Fleitman Jack en su obra "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000) como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Misión

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como "un importante elemento de la planificación estratégica"

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

Caso Erróneo: Mala Elección de Misión y Visión

Juan es comerciante, vendedor de celulares, él tiene un buen local dentro de una avenida muy concurrente el cual le trae muchos beneficios en la venta de su producto.

Un día, decide que es hora de hacer crecer su negocio, se sienta en una mesa y lo primero que hace es fijar la Visión y Misión de su empresa.



Visión: "Ser el mayor distribuidor a nivel nacional de teléfonos celulares."

Misión: "Hacer crecer mi negocio año tras año"

Una vez elaborado la Visión y Misión se pone a trabajar muy duro para lograrlo.

La pregunta es ¿Lo lograra? ¿Es correcto el desarrollo de su Misión y Visión?

Debemos darnos cuenta que la idea de Visión y Misión que tiene Juan es errónea, pues no las ha elaborado siguiendo pautas o metodologías, simplemente está hecha de la forma que a él le parece correcto.

2. CALENDARIZACIÓN DE VENTAS Y JORNADAS ASIGNADA

Para realizar el calendario de ventas se deben tener los siguientes datos:

1. Datos históricos
2. Tendencias del mercado
3. Ventas potenciales del sector o mercado
4. Ventas de la competencia
5. Encuestas
6. Pruebas de mercado
7. Juicios personales

El conglomerado de datos anteriores dará la pauta para poder analizar las tendencias historias del mercado y las tendencias actuales para poder crear un plan de producción que se ajuste a las ventas.

Para hacer el pronóstico de las ventas, pueden utilizarse elaboradas técnicas estadísticas o complejas fórmulas matemáticas, pero también pueden utilizarse pronósticos de ventas, es más que todo, una cuestión de experiencia, creatividad, sentido común y conjeturas razonables.

Para hallarlo, lo recomendable es combinar los métodos descritos anteriormente, pero, a la vez, tener en cuenta otros factores tales como:

Capacidad del negocio: aspectos limitativos del negocio, tales como la inversión, la capacidad de producción, la capacidad de abastecimiento, el tamaño del negocio, el esfuerzo de marketing, etc. Por ejemplo, puede que exista una demanda insatisfecha para nuestros productos, pero si nuestra inversión y capacidad sólo nos permite ofrecer una determinada cantidad de productos, entonces solamente dicha cantidad conformaría nuestro pronóstico de ventas. O, por ejemplo, si para el próximo mes decidimos aumentar nuestra inversión en publicidad, debemos suponer que nuestras ventas también aumentarán.

Temporadas: épocas o estaciones que se presenten durante el año. Debemos tener en cuenta que hay productos que se demandan durante todo el año (tienen una demanda continua), hay otros que sólo son demandados en determinadas épocas del año (por ejemplo, las ropas de baño en el verano), y hay otros que tienen una demanda irregular, es decir, que su demanda suele aumentar o bajar en determinadas épocas (por ejemplo, la demanda de los juguetes la cual aumenta en navidad).

Aspiraciones de ventas: y, finalmente, debemos tener en cuenta nuestras aspiraciones de ventas, es decir, tener en cuenta cuánto es lo que quisiéramos vender, o cuáles quisiéramos que sean nuestros objetivos de ventas. Pero siempre teniendo en cuenta otros factores, sobre todo, los factores limitativos del negocio.

3. DISEÑO SOBRE ESTRATEGIAS A PARTIR DE FODA.³

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O Estrategia MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 Estrategia MIN - MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A Estrategia MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 Estrategia MIN - MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Las estrategias que resulten de este análisis podrán ser aplicadas a todas las áreas y niveles de la empresa, pero deben diseñarse con el personal de la

alta dirección enfocados a la misión, visión, objetivos de la empresa y generando soluciones a los problemas a corto y largo plazo.

Otras técnicas más especializadas para el diseño de estrategias son:

- Cuadro de mando integral. (CMI)
- Enfoque de Marco lógico. (EFM)

³ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill.



Las estrategias resultantes pueden ser:

- Estrategia a nivel funcional
- Estrategia a nivel de negocios
- Estrategias globales
- Estrategia a nivel corporativo

4. PLANES Y CALENDARIOS SOBRE ADQUISICIÓN DE MAQUINARIAS

Para lograr crear un plan de adquisición de maquinaria se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Conocer la tendencia de ventas.
2. Revisar si las maquinarias actuales pueden ser más eficientes con un plan adecuado de mantenimiento.
3. Hacer un análisis de reemplazo sobre maquinaria.
4. Verificar si la nueva tecnología puede ser adaptada al proceso.
5. Verificar que se encuentre debidamente calificado el personal para operarla.
6. Verificar si con la nueva maquinaria no se crearan cuellos de botellas en otros procesos.
7. Verificar si existen repuestos cercamos y mantenimientos programados con la empresa que se adquirirá.
8. Tener en cuenta los tiempos de envío para lograr obtener la nueva maquinaria cuando sea requerida por el negocio.

Cuando los requisitos mínimos se hayan corroborados y se conozcan las necesidades de la demanda, de las operaciones y de los empleados, entonces se podrá crear un plan y un calendario sobre cuando pedir maquinaria, equipos o herramientas, los días de mantenimiento y cuanto se debe capacitar a los empleados para que puedan operar a máxima eficiencia.

B. FORMATOS

1. REGISTRO Y CONTROL DE VENTAS

Para lograr tener un mejor conocimiento de las ventas, predecir tendencias y ayudar a los pronósticos, es necesario que la empresa diseñe formatos para registros y control de venta, con los que luego puede diseñar estrategias generales o específicas.



Los formatos pueden ser inicialmente hojas de papel con campos a llenar y luego pueden ir sistematizando la metodología hasta lograr tener un programa desde Excel o Word, hasta programas especializados con bases de datos dinámicas.

Los formatos deben constar con los siguientes registros:

1. Nombre de la empresa o sala de ventas.
2. Productos o servicios ofrecidos.
3. Cantidades de productos o servicios vendidos por mes.
4. Cantidades de productos o servicios que hicieron falta en el mes.
5. Cantidades de productos o servicios que no pudieron venderse en el mes.
6. Meses con las demandas más altas.
7. Meses con las demandas más bajas.
8. Productos más populares.
9. Productos menos populares.
10. Tiendas con mayores pedidos.

Se pueden agregar algunos campos o quitar otros según la naturaleza del negocio, pero el objetivo es recaudar información útil para que la alta gerencia pueda tomar decisiones, estrategias y generar mejoras hacia cada tienda, sucursal o productos manejados.

2. RECLAMOS, SUGERENCIAS

Se deben diseñar formatos para que los empleados y clientes puedan utilizarlos como métodos para retroalimentar la empresa, esos formatos de sugerencias y reclamos harán que la empresa sepa cuáles han sido algunos errores o puntos de mejora para lograr satisfacer tanto interno como externamente a las personas.

Los formatos deben tener un conjunto de preguntas prediseñadas preliminarmente para conocer la experiencia de las personas, así como campos de calificación entre excelente, bueno, regular, malo, muy malo o una numeración que indique el porcentaje de satisfacción obtenido. También se deben dejar espacio a comentarios abiertos y verificar cuan frecuentes son esas observaciones.



3. FORMATOS DE CHEQUEO SOBRE MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Para lograr un check list sobre el estado de la maquinaria, equipo y herramientas se deben colocar los siguientes campos:

1. Nombre de la máquina, herramienta o maquinaria.
2. Antigüedad.
3. Tipo de mantenimiento.
4. Cumplimiento del mantenimiento.
5. Cantidad de veces al año que se debe hacer el mantenimiento.
6. Tipo de uso.
7. Preguntas sobre trato que ha sufrido.
8. Preguntas sobre las condiciones en las que se encuentra.

Cuando se tengan los datos recolectados, se podrá apreciar si se están realizando los mantenimientos tanto correctivos como preventivos y si es necesario pensar en cambiar un equipo en las condiciones actuales con los mantenimientos y la vida útil que lleva.

C. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES

1. SISTEMA DE REGISTROS Y CATÁLOGOS DE CUENTAS

Se deberá crear un sistema con registros de datos tanto de los ingresos como de los egresos de la empresa en las que deben utilizarse formatos anteriormente diseñados, esto con el fin de fortalecer el tiempo de vida de los datos, es decir convertir todos los datos recolectados en un sistema computarizado para lograr crear una base de datos que se use a conveniencia para pronósticos

Para construir o utilizar un sistema contable se deben tener los siguientes elementos:

Principales formularios:

- Facturas
- Recibo
- Conduce órdenes de compra,
- Otros, etc.



Requisitos de todo formulario: 1) Numeración. 2) Que contenga todo los datos necesarios para facilitar el control. 3) Redacción clara, sin errores. 4) Además del original, emitir las copias necesarias. 5) Poseer firmas.

Catálogo de Cuentas: contiene todas las cuentas que se estima serán necesarias al momento de instalar un sistema de contabilidad. Debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberán agregarse al sistema.

Las cuentas en el catálogo deben estar numeradas. La numeración se basa en el sistema métrico decimal. Se comienza por asignar un número índice a cada grupo de cuentas tanto del Balance General como del estado de resultado, de la manera siguiente:

Balance General

1. Activo
2. Pasivo
3. Capital

Estado de Resultado

1. Ingreso
2. Costos
3. Gastos
4. Otro ingresos
5. Otros egresos

Los libros de contabilidad: son aquellos en los que se anotan de manera definitiva las informaciones que aportan los formularios. Libros don se asientan las operaciones de la empresa con el fin de cumplir las obligaciones que impone la ley a este respecto y lograr la información o los datos necesarios para conocer su situación y resultados mediante balances y estados demostrativos de ganancias y pérdidas.

2. MÉTODOS DE PRONÓSTICOS A CORTO PLAZO.

Los Método numéricos que pueden utilizarse para lograr un calendario de ventas o pronóstico son los siguientes:

Estadístico y matemático que pueden utilizarse son:

- Mínimos cuadrados
- Logarítmicos



Método de criterios personales.

Personal de ventas y comercialización.

Departamento de comercialización.

Consultores externos

Método aritmético.

Incremento porcentual.

Incremento absoluto.

Promedio móvil

D. SISTEMAS SOBRE MAQUINARIA

1. PLANES DE REVISIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS SOBRE MAQUINARIA Y EQUIPO.

Se retomaran los datos del apartado 3 "[Formatos de cheque sobre maquinaria, equipo y herramientas.](#)"

Con estos datos y los datos de los fabricantes de las maquinarias, equipos y herramientas, se podrá diseñar una metodología para dar mantenimiento preventivo y hacer ajustes correctos programados o por desperfecto.

Entre la metodología se muestra:

1. Tomar los datos de revisión y garantía de cada maquinaria y equipo.
2. Redactar forma de uso de cada instrumento e incluirlo en los manuales de procedimientos y puestos.
3. Explicar a cada empleado como deben hacerse las revisiones y los mantenimientos.
4. Identificar el tiempo requerido para hacer las revisiones preventivas.
5. Identificar el tiempo en el que algunas piezas pueden fallar y reemplazarlas antes que suceda.
6. Si sucede una avería en las maquinarias, intentar comprar las piezas en el menor tiempo posible si no hay en inventarios.
7. Hacer un cronograma en el que se muestren los datos de las revisiones y posibles fallos para estar preparados cuando sucedan.
8. Calcular con base a las proyecciones en qué nivel del ciclo productivo anual se darán estas revisiones para efectuarlos en momentos menos dañinos.



2. METODOLOGÍA PARA ELEGIR CURSOS DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA LOS OPERARIOS.

Para lograr una eficiente utilización de las maquinarias, equipos y herramientas, la alta dirección debe planear lo siguiente:

1. Colocar indicaciones sobre el uso de maquinaria, equipos y herramientas en los manuales de puesto y procedimientos.
2. Identificar la complejidad de uso de los equipos y maquinarias actuales comparados con los que se desea adquirir.
3. Pedir asesoría a los proveedores sobre su uso.
4. Verificar cuantas máquinas y quienes serán los designados a utilizarlas.
5. Verificar la especialización del personal respecto a las maquinarias.
6. Planificar cuantas horas debe durar el curso para que sea lo más explícito posible.
7. Llevar a cabo los cursos con el personal proveedor.
8. Capacitar a los empleados que mejor conozcan las máquinas para que ellos den capacitaciones a futuros empleados.



III. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (85 PUNTOS)

P	Evidencias	Acciones y técnicas que pueden usarse
1	<ul style="list-style-type: none"> • Controles de ventas. • Controles de pago a tiempo. • Controles sobre tiempos de pedido. • Utilización de métodos de clasificación. • Priorización por medio de principio de Pareto. 	<p>Sistema de registros sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas, pagos y pedidos. ✓ Clasificación de clientes. ✓ Quejas y sugerencias. ✓ Listado de proveedores. ✓ Listado de productos de la empresa. ✓ Listado de competidores. ✓ Registros sobre opinión <p>Sistema de revisión de producto y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de atención al cliente. ✓ Metodología para evaluación de garantías.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Registro histórico de ventas. • Informes sobre decisiones a seguir sobre ventas. • Informes sobre tendencias de ventas. • Estrategias para crecimiento de ventas a partir de registros. • Sistema de inventarios sobre producto terminado. • Sistema de inventario para materia prima. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Registros sobre opinión de los clientes sobre productos. • Registros sobre encuesta realizadas a clientes. • Planes de mercadeo. • Identificación de mercado consumidor y competidor. • Uso de técnicas como 4 P's para identificar mejores lugares de distribución. 	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de encuestas de opinión sobre productos y servicios. • Diseño de planes de mercadeo enfocado al cliente. • Informes sobre tendencias del mercado consumidor. • Informes sobre estrategias a tomar sobre sugerencias de clientes. • Informes sobre exigencias y niveles de calidad necesarias para clientes. • Diseño de productos y servicios enfocado a exigencias de clientes. 	



5	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios para reclamos. • Formularios para sugerencias. • Formularios de garantías. • Términos y condiciones de garantías. • Sistema de verificación de productos. • Sistema de atención al cliente. • Metodología para reembolso de productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de calidad para productos y servicios
6	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de mercadeo. • Diseño de planes de descuentos. • Informes sobre ventas y preferencia de clientes. • Informes sobre productos estrellas y productos estancados. • Utilización de matriz de Boston para generar estrategias de promoción. 	<p>Planes de mercadeo enfocados al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de las 4P's ✓ Utilización de matriz de Boston. ✓ Planes promocionales.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Registro sobre sugerencias de empleados que han consumido el producto o servicio. • Formatos de promoción para que los empleados distribuyan entre sus conocidos. • Documentación sobre focus groups hechos con los empleados. 	
8	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen registros sobre investigación del mercado competidor. • Se tienen estudios sobre productos y servicios brindados por la competencia directa. • Se tienen identificados los competidores más fuertes. • Existen informes sobre la innovación en productos de la competencia. • Se crean estrategias a partir de todos los datos recolectados para mejorar producto u ofertas de la competencia. 	<p>Estrategias sobre el medio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorización de proveedores. ✓ Priorización de clientes ✓ Identificación de competencia. ✓ Identificación de productos y servicios sustitutos.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de proveedores actuales. • Listado de proveedores posibles. • Lista de priorización de proveedores. • Medios de evaluación de proveedores. • Propuestas de calidad y precio de proveedores nuevos 	



10

- Listado de quejas y sugerencias.
- Listado de productos de la competencia.
- Informes sobre tendencias del mercado.
- Estudios de mercados consumidores.
- Clasificación de clientes.
- Informes sobre creación de estrategia a partir de datos recolectados.

A. SISTEMA DE REGISTROS SOBRE

El sistema de registros para ser perdurante debería ser computarizado, es decir llevar una gestión en bases de datos desde lo más sencillo como Excel, hasta bases especializadas que abarquen la totalidad de la empresa.

1. VENTAS, PAGOS Y PEDIDOS

Los registros de ventas, pagos y pedidos servirán para pronosticar ventas futuras y para conocer las tendencias del mercado con lo que se puede enfocar a cierto sector de los clientes algunos productos que sean importantes para la empresa.

Los registros deben contar con los siguientes:

1. Cantidad de productos y/o servicios ofrecidos.
2. Precio de cada producto y/o servicio.
3. Cantidad de productos y/o servicios vendidos mensual
4. Cantidad de productos y/o servicios faltantes en cada mes.
5. Cantidad de productos y/o servicios sobrantes en ese mes.
6. Cantidad de pagos al contado.
7. Cantidad de pagos al crédito.
8. Cantidad de clientes atrasados.
9. Cantidad de clientes en mora.
10. Cantidad de clientes con cuentas imposibles de cobrar.
11. Análisis sobre tiempo de crédito.
12. Otros campos de interés para la empresa.



2. CLASIFICACIÓN DE CLIENTES

Para clasificar a los clientes se deben llevar registros como: cantidad de compras, periodicidad, tiempo de pago, si son clientes actuales, antiguos o potenciales etc. A continuación se muestra algunas formas de clasificarlos para poder servirles de la mejor manera.

1) Clasificación según el estatus

Clientes Actuales

- Clientes Activos
- Clientes Inactivos

Clientes Potenciales

Clientes Probables

2) Clasificación según el volumen de ventas:

En muchas ocasiones se destina un gran esfuerzo de visitas y administración de ventas para dar atención a una gran cantidad de clientes, a quienes se les da el mismo trato sin importar la contribución que hagan como fuente de ingresos. A efecto de mejorar la rentabilidad de los clientes conviene clasificar los clientes por el tamaño de los mismos. Suele suceder que al cruzar Cantidad de clientes con Ventas en pesos se presenta el Principio Pareto o regla 80/20. La interpretación indica que aproximadamente el 80% de los resultados son generados con un 20% de esfuerzo.

Bajo esa premisa, para este caso se toman los clientes que generan un volumen de ventas bastante superior al promedio, los que están alrededor del promedio y los que están muy por debajo del promedio. Son definidos los rangos y se clasifican los clientes. En muchas ocasiones se crea también una categoría de Top o Muy Superiores en cuanto a los ingresos generados y en este caso son muy pocos clientes, a los que habrá que dar especial atención.

- Clientes Top
- Clientes Grandes
- Clientes Medianos
- Clientes Pequeños



3) Clasificación por frecuencia de compra

Básicamente es determinada una frecuencia de compra promedio, y de allí en adelante son clasificados los clientes según realicen compras frecuentes, compras habituales, compras ocasionales o no compras.

Es muy importante cuidar muy especialmente a los clientes de compra frecuente y darles un trato preferencial que les haga sentirse valorados y mantener de esta forma su nivel de compras. En cuanto a los clientes de compra habitual conviene mantenerlos con un excelente nivel de satisfacción generando actividades que propicien un aumento en la frecuencia. Y finalmente, a los clientes de baja frecuencia, si bien es cierto merecen recibir un buen servicio como a todo cliente, el nivel de inversión y atención a destinar, será menor que el suministrado a los clientes más rentables para la compañía.

Por último, sin importar el tipo de clasificación que usted elija, lo importante es que logre generar una diferenciación en el trato dado a los clientes que son fuente de mayores ingresos, e identificar a los clientes potenciales que van a permitir el crecimiento del negocio.

Cada uno de estos, se debe colocar en un lugar importante en la empresa, analizar sus demandas y servirle de la manera más adecuada posible haciendo la priorización de Pareto mostrada el apartado D de esta sección: [Estrategias sobre el medio](#).

3. QUEJAS Y SUGERENCIAS

El sistema de registros sobre quejas y sugerencias es bastante parecido al mostrado en la sección B del apartado Planeación estratégica, reclamos y sugerencias. Los formatos variaran en la siguiente manera:

1. Nombre del cliente.
2. Fecha de la queja o sugerencia.
3. Lugar donde se identifica la queja o sugerencia.
4. Definición sobre a qué aspecto va la queja, al producto, servicio, atención, servicio postventa etc.
5. Pequeña encuesta sobre producto o servicio prestado.
6. Identificación de faltas en los productos o servicios.
7. Apartado de preguntas abiertas para lograr entender cuál es la inconformidad de la persona.



4. LISTADO DE PROVEEDORES, PRODUCTOS Y COMPETIDORES

El listado de proveedores, productos y competidores debe llevar los siguientes espacios:

1. Nombre de la empresa.
2. Fecha en la que se realiza el listado.
3. Selección de los principales productos y servicios ofrecidos.
4. Identificación en cada producto y servicio, sobre qué materias primas se utilizan.
5. Listar todas las materias primas y cuáles son los posibles proveedores de esas materias.
6. De los productos y servicios ofrecidos, identificar las empresas de mayor realce que también las ofrezcan.
7. Hacer un listado de los principales competidores y algunas características.

Estos listados servirán en el apartado D, [estrategias sobre el medio](#), priorización de proveedores, clientes e identificación de la competencia.

5. REGISTROS SOBRE OPINIÓN

Este formato es muy parecido al de quejas y sugerencia, solo que es una encuesta enviada a los clientes con cierta periodicidad para conocer algunos aspectos como:

1. Qué opina sobre el producto o servicio obtenido.
2. Cuál es su opinión sobre los precios que se presentan.
3. Cuál es su opinión sobre las presentaciones ofertadas.
4. Cuál es su opinión sobre el trato en cada visita.
5. Opiniones la facilidad de encontrar sucursales.
6. Algunas sugerencias sobre el producto o servicio brindado.
7. Otras preguntas referentes al giro económico de la empresa.



B. SISTEMA DE REVISIÓN DE PRODUCTO Y SERVICIOS

1. SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El sistema de atención al cliente debe constar por lo menos con las siguientes características:

1. Debe responder rápidamente las solicitudes de información.
2. Debe responder rápidamente las quejas de sus clientes.
3. Debe responder las preguntas de los clientes correctamente.
4. Se debe cumplir que se promete.
5. Solicitar ayuda a los clientes para servirle mejor.
6. Nunca decir "NO" a los clientes y buscar una forma de ayudarles.
7. Entregar en el momento oportuno y lo más rápido posible.

Todos estos aspectos se van alimentando de los apartados tanto de este criterio como de los demás, de tal forma de generar un sistema que responda rápidamente ante cualquier situación para que el cliente se sienta importante en la empresa y genere fidelidad.

2. METODOLOGÍA PARA EVALUACIÓN DE GARANTÍAS

Para lograr un sistema de garantías confiable se deben seguir los siguientes pasos:

1. Redactar claramente la carta de garantías cubiertas por la empresa.
2. Remarcar cuando se cubre la garantía y el tiempo de respuesta a esta.
3. Explicar a los clientes como se debe cobrar la garantía en caso de que suceda.
4. Revisar el producto con una ficha de inspección.
5. Determinar lo antes posible si procede o no el reclamo.
6. En caso de no proceder, explicarle por qué al cliente y especificar que pueden arreglar o sustituir el producto por un costo extra.
7. En caso de proceder, colocar una carta de disculpas, reponer el producto defectuoso y ofrecer algo más para enmendar el error cometido.



3. CONTROL DE CALIDAD PARA PRODUCTOS Y SERVICIOS

El control dependerá los recursos y los procesos, pero un sistema básico de calidad es el de inspección estadística que se explicará más detalladamente en el apartado [sistema de control de calidad](#) en el criterio de gestión de procesos.

Pero por lo menos la empresa debe tener una gama de instrumentos para comprobar medidas, tonos de colores, tiempos de servicios, cantidad de producto por paquete, inspecciones de productos, sistemas estadísticos, cartas de control u otros métodos que ayuden a disminuir la probabilidad que un cliente termine insatisfecho por los productos o servicios brindados.

C. PLANES DE MERCADEO ENFOCADOS AL CLIENTE

1. UTILIZACIÓN DE LAS 4P'S

Las cuatro "pes" del marketing son una forma sencilla y muy práctica de tener presente los "factores clave" para el éxito comercial de un proyecto. Estos factores clave son:

Producto

Esto se refiere tanto a producto o servicio (pero tenía que ser una P). Para cualquier estrategia de marketing se debe tener muy claro "qué es" lo que se ofrece al clientes, en este caso es crucial que la persona que ofrece los productos o servicios los conozca claramente para poder llamar la atención de forma real a los clientes..

Precio

Definir el "precio" es más que ponerle encima una etiqueta. Para ponerle un precio a cada producto se debe saber los precios de productos competidores y también de los sustitutos (de otros restaurantes y del supermercado) o el cliente no lo comprará, además se debe estudiar el costo real y el porcentaje de ganancia que se pretende obtener.

En cierta forma el precio indica cierto nivel de calidad ya que un producto que se mantenga muy por debajo del precio de mercado, denotará una calidad baja, mientras que uno muy por encima, llamara la atención sobre porque es tan alto, que tendrá de mejor aunque para muchos sectores esto no es más que un gasto extra.

**Plaza (en inglés "Place" = lugar)**

Es el lugar donde se ofrece el producto. La "plaza" puede ser desde un lugar físico, hasta una serie de países (si es una multinacional). En qué lugar se va a encontrar a los clientes y cómo ese lugar acompañará y ayudará a la venta. Es una P importante.

Se debe conocer el producto y el cliente para colocar una sucursal en un lugar donde las personas realmente lo necesiten.

Promoción

Generalmente hay que empezar aclarando que "promoción" NO ES lo mismo que "publicidad". Una forma sencilla de notar la diferencia es que "promover" algo es diferente a "publicarlo" (llevarlo al público). Para muchas empresas, sus clientes no son el público, sino que son otras empresas. Cuando una empresa define su producto, precio y plaza definidos, debe definir también (todo en conjunto) cómo comunicará esto a sus clientes.

En definitiva, la promoción es una gestión desde clasificar el cliente hasta darle los últimos servicios post ventas y verificar su satisfacción con el producto o servicio.

2. UTILIZACIÓN DE MATRIZ DE BOSTON.

La Matriz de Boston Consulting Group, Matriz BCG o Matriz Crecimiento-Participación se trata de una herramienta gráfica para analizar la cartera de negocios de una empresa desarrollado en la década de los años 70 por The Boston Consulting Group. Esta matriz es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa.

No obstante, al estar estrechamente relacionado con el marketing estratégico es una herramienta muy vinculada y empleada en esta área. Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar.

La Matriz de Boston Consulting Group tiene cuatro cuadrantes 2x2, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para las unidades de negocio. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Las distintas unidades de negocio se sitúan en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.

Los cuadrantes son los siguientes:

Estrella. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad de negocio se convierta en vaca.

Interrogante. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que re valuar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Vaca. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Perro. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

Identificar el tipo de producto según la matriz de Boston, sirve a la empresa para conocer cuáles son sus productos fuertes y vendidos, cuales son que crecen con mayor rapidez, cuales están estancados etc. Con el fin de lograr generar estrategias que pueden ayudar a crecer los productos repetitivos que se han quedado estancados por alguna razón.





3. PLANES PROMOCIONALES

Pasos para desarrollar un Plan de Promoción:

1. Análisis de mercado

Debido a la complejidad creciente del mercado, se requiere una investigación correcta para asegurar que el plan de promoción resulte efectivo. La investigación identifica correctamente el mercado meta del producto; también determina los objetivos promocionales del plan. Se obtiene información por medio de investigación secundaria o investigación primaria. La información de mercado no siempre está a disposición para un nuevo producto o una categoría nueva de producto. Los métodos de investigación brindan valiosos elementos de juicio acerca de las características de los compradores potenciales y contribuyen a que el mercadólogo conforme el plan de promoción.

2. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter:

Este modelo recibe su nombre por Michael E. Porter, el cual identifica y analiza las cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria y mercado, ayudando a determinar sus fortalezas y debilidades.

Las fuerzas externas a la industria son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas de la industria, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial de la industria, y los resultados se miden a largo plazo del capital invertido. Las cinco fuerzas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: que tan fácil es para un nuevo competidor entrar a la industria, cuáles son las barreras de entrada.
- El poder de negociación de los proveedores: que tanta presión pueden hacer estos en la industria de modo que afecten el margen de utilidad.
- El poder de negociación de los compradores: es la presión que los compradores ejercen y como afecta el margen de utilidad de la compañía.
- La disponibilidad de productos sustitutos: cuál es la probabilidad de que alguien se pase a otro producto o servicio. Entre menor sea el costo de realizarlo, mayor amenaza representa.
- La rivalidad entre los competidores: este describe la intensidad de la competencia. Las industrias altamente competitivas generan bajos retornos debido a un alto costo de competencia.



El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas. El entendimiento de estas posibilidades también resultará útil al considerar las áreas para diversificación, aunque aquí el foco principal es la estrategia del sector en forma individual.

1. Identificación del Público Meta

Por medio de la investigación de mercados se identificará explícitamente el segmento de mercado que la compañía desea alcanzar con un plan de promoción determinado, de acuerdo con criterios geográficos, demográficos, psicográficos o de conducta. Una comunicación de marketing se inicia con un público meta bien definido. El público puede ser de compradores potenciales o de usuarios actuales, los que toman la decisión de compra o los que influyen en ella. El público pueden ser individuos, grupos, públicos especiales o el público en general. El público afectará fuertemente las decisiones del comunicador en cuanto a qué se dirá, como se dirá, cuando se dirá, donde se dirá y quien lo dirá.

2. Determinación de los objetivos Promocionales

Los objetivos son el punto de arranque para cualquier plan de promoción; se debe entender la posición actual en términos de cada objetivo antes del establecimiento de una meta razonable. Además, la respuesta del consumidor al mensaje promocional ayuda al mercadólogo a proseguir con el siguiente paso en la promoción del producto.

3. Desarrollo de un Presupuesto para la Promoción

Después de identificar el mercado meta y especificar las metas de promoción, el gerente de mercadotecnia desarrollará un presupuesto concreto. El presupuesto de promoción debe fijarse a tal grado que lleve al máximo la rentabilidad y la recuperación de la inversión. Sin embargo no es fácil aplicar esta teoría porque exige el conocimiento del beneficio actual en dinero que resulta del esfuerzo promocional.



D. ESTRATEGIAS SOBRE EL MEDIO

1. PRIORIZACIÓN DE PROVEEDORES, CLIENTES

Una de las mejores técnicas de priorización para proveedores y clientes es el principio de Pareto.

El principio dice que el 20% del esfuerzo genera el 80% de los resultados, además el diagrama permite mostrar gráficamente que en muchos casos existen pocos vitales y muchos triviales, es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes.

Para priorizar los proveedores y los clientes, antes debimos hacer el listado del apartado A, [sistema de registros](#), donde se podrá visualizar cuales son los clientes y proveedores importantes para la empresa, aquellos que consuman o provean más o mejores recursos.

Los pasos para realizar la priorización mediante el principio de Pareto son los siguientes:

1. Seleccionar los datos que se van a analizar, así como el periodo de tiempo al que se refieren dichos datos.
2. Agrupar los datos por categorías, de acuerdo con un criterio determinado.
3. Tabular los datos.

Comenzando por la categoría que contenga más elementos y, siguiendo en orden descendente, calcular:

- Frecuencia absoluta.
- Frecuencia absoluta acumulada.
- Frecuencia relativa unitaria.
- Frecuencia relativa acumulada.

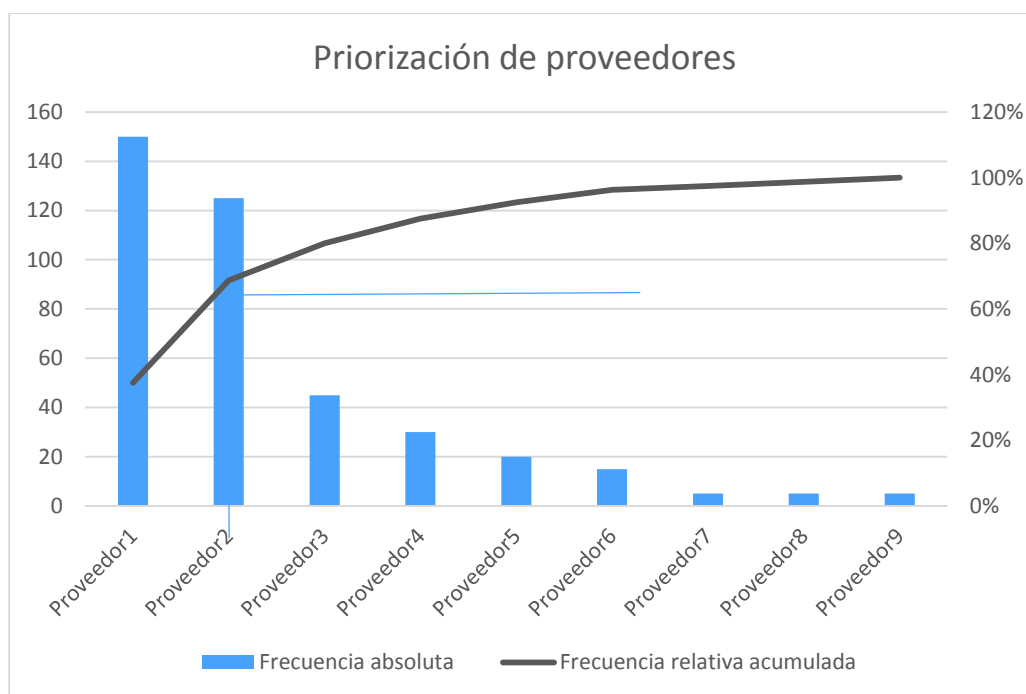
N°	Categoría	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa unitaria %	Frecuencia relativa acumulada
1	Proveedor1				
2	Proveedor2				
3	Proveedor3				
4	Proveedor4				
5	Proveedor5				

4. Dibujar el diagrama de Pareto: (El diagrama es para visualizar gráficamente, pero si se observa la tabla, en la frecuencia acumulada se pueden observar que los primero 3 proveedores son los que aportan el 80% de las materias primas a la empresa.)

5. Representar el gráfico de barras correspondiente que, en el eje horizontal, aparecerá también en orden descendente.

6. Delinear la curva acumulativa.

Se dibuja un punto que represente el total de cada categoría. Tras la conexión de estos puntos se formará una línea poligonal.



7. Identificar el diagrama, etiquetándolo con datos como: título, fecha de realización, periodo estudiado etc...

8. Analizar el diagrama de Pareto: Este análisis se basará en colocar con nombres y datos cuales son los principales proveedores, clientes, servicios, productos u otros elementos que se estén analizando.



2. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIA, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Muchas personas creen que el terreno de los negocios es un campo de batalla donde la competencia es el enemigo, pero en realidad eso es falso, pues la competencia es un aspecto fundamental de los negocios. Los verdaderos emprendedores saben que ver a los competidores sólo como “adversarios” significa tener una visión limitada y potencialmente dañina.

A continuación se muestran 7 pasos para lograr conocer la competencia:

1. Investigar quiénes son los competidores. Esto parece elemental, pero en la práctica muchos dueños de negocios y vendedores cometen una serie de errores. Por ejemplo, si tienes una tienda de ventas al menudeo, lógicamente que tu competencia son otros minoristas que venden mercancía similar.

Sin embargo, eso no es todo, ya que también compites con otros actores clave:

- Los negocios que cubren las necesidades de tus clientes con artículos que tú no ofreces y que ni siquiera has pensado en integrar.
- Aquellas empresas que cuentan con una oferta novedosa y que hacen parecer obsoletos a tus productos o servicios.

Por lo tanto, identifica quiénes son “todos” tus competidores; recuerda que tienes que incluir, además de los que parecen “obvios”, a todos los que aparezcan en tu radar.

2. Averiguar todo lo que puedas acerca de la competencia. Hay que poner atención a todo lo que hace cada uno de los competidores. Para ello, se debe crear archivos que describan a cada uno, en donde incluyas artículos que hablen acerca de ellos en publicaciones de negocios, diarios y revistas. También analizar sus páginas de Internet.

3. Desarrollar vínculos. Una vez que se hayan investigado, el siguiente paso es “acercarse”. ¿Cómo hacerlo? Para empezar, inscribirse en las asociaciones y participar en las actividades organizadas por las cámaras empresariales de la industria en donde se desenvuelves. El objetivo es conocer e interactuar con los dueños y directivos que trabajan para las compañías que constituyen la competencia. Nunca se sabe si hoy o en el futuro esas relaciones pueden ser de utilidad.



4. Prepararse para cooperar y colaborar cuando sea necesario. Si se sabe o prevé que algo tendrá un fuerte impacto positivo o negativo en tu industria, es momento de buscar a los competidores para unir fuerzas y tomar las medidas apropiadas. Por ejemplo, oponerse o apoyar cierta legislación pendiente que podría afectar a sus empresas.

5. Dejar que te conozcan mejor. Cuando un competidor lleve la delantera, haz lo posible por averiguar cuál es la razón; pero no lo usar como una excusa para reconocer la derrota. Una vez que se entienda qué es aquello que el otro está haciendo para que la clientela lo prefiera, se descubrirá qué se puede cambiar para volverse más atractivo.

6. Resistir la tentación de competir en precios. Es tentador bajar los precios para ganar más mercado. El problema es que es una estrategia que a largo plazo no funciona, pues siempre habrá un producto más barato. La solución está en agregar valor a la oferta a través de servicio al cliente o incorporando una amplia variedad de servicios para satisfacer todo tipo de necesidades.

7. Mantenerse siempre alerta. La competencia justa es genial: obliga a todos a dar lo mejor. Pero no todos los participantes juegan limpio. En ocasiones, hay gente que cree que la mejor manera de construir su compañía es destruyendo a los demás o con trampas. Cuando eso sucede, se requiere de una respuesta a la medida. Así que hay que estar muy atentos y conocer las acciones legales si es necesario.



IV. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (90PUNTOS)

P	Evidencias	Acciones y técnicas que pueden usarse
1	<ul style="list-style-type: none"> Formulario sobre pruebas de conocimiento. Diseño de pruebas para conocer habilidades del personal. Plantilla de perfiles para cada puesto de trabajo. Planes de contratación de personal. Planes de entrenamiento de empleados nuevos. 	
2	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen formularios para elegir al personal. Se tiene políticas de elección de personal que cumpla requisitos mínimos. Hay programas de formación profesional dentro de la empresa. Existen métodos para la priorización de personal. 	<p>Sistema de inducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuales de procedimientos. ✓ Trabajo asesorado los primeros meses. ✓ Perfiles sobre puestos. ✓ Manuales de puestos.
3	<ul style="list-style-type: none"> La alta dirigencia tiene planes establecidos de capacitación constante. Se tienen estrategias a tomar ante personal nuevo. Se tienen planes de capacitación y mejora de maquinarias. Existe un cronograma de capacitaciones para todos los niveles de la empresa. 	<p>Sistema de capacitación sobre el personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de capacitación periódicos. ✓ Revisión de cursos impartidos en la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen registro de inscripciones voluntarias a cursos y capacitaciones. Existen registros de fomentar la cultura de conocimiento en la empresa. Hay registros de solicitudes de empleados sobre ciertos cursos de interés. 	



	<ul style="list-style-type: none"> Se puede comprobar una actitud de aceptación de los empleados sobre los cursos a los que se les invita. 	
5	<ul style="list-style-type: none"> Se tienen formatos de autoevaluación en los puestos. Se tienen formatos para el control de errores por persona en búsqueda de mejoras. Se tienen formularios para justificar fallos y hacer reportes sobre maquinarias. Existen planes para el fomento de mejores prácticas y métodos de mejora en desempeño. 	<p>Sistema de evaluación del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de autoevaluación ✓ Sistema de evaluación de desempeño. ✓ Metodología sobre uso de manuales. ✓ Sistema de medición de metas. <p>Sistema de registros sobre errores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Maquinaria. ✓ Equipos. ✓ Humanos. ✓ Planeamiento. ✓ Coordinación. ✓ Herramientas.
6	<ul style="list-style-type: none"> Formatos para autoevaluación del personal. Fichas de problemas encontrados. Aplicación de metodologías de resolución de problemas. Revisiones periódicas de los procesos para identificar puntos de fallos. 	
7	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de sugerencias. Listado de oportunidades encontradas por empleados. Sugerencias de los empleados que han probado los productos y servicios. 	
8	<ul style="list-style-type: none"> Listado de registros sobre problemas de producción. Normativa sobre problemáticas causadas por negligencia. Normativa sobre cómo tratar problemas internos de los empleados. Registros sobre cantidad de errores por empleado. 	
9	<ul style="list-style-type: none"> Pruebas sobre desempeño. Pruebas sobre interés por aprendizajes. Informe de postulantes a capacitaciones especializadas. Sistema de priorización de cursos. 	



10	<ul style="list-style-type: none">• Formatos de autoevaluación.• Test de inteligencia y percepción para evaluar empleados.• Planificación y cronograma de evaluaciones.• Sistema de priorización de resultados.• Asistencias con propósito de mejora a empleados evaluados.	
----	---	--

A. SISTEMA DE INDUCCIÓN

1. PERFILES SOBRE PUESTOS, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y PUESTOS.

El manual de procedimientos indicara todos lo que una persona debe hacer en el puesto, el de puesto le enseñara donde está la maquinaria y como usarla y dentro de estos se debe generar un perfil de puesto que es un instrumentos para recomendar las características básicas y mínimas que debe cumplir el personal para fungir en su puesto.

Requerimientos para perfil de puesto:

1. Unidad orgánica: indica el nombre de la unidad a la que pertenece el puesto.
2. Denominación: indica la nomenclatura utilizada para ese puesto.
3. Nombre del puesto: indica un nombre que corresponda a la misión que realice
4. Dependencia lineal o funcional: quienes son los jefes a los que se reportará.
5. Puestos que supervisa: en caso de ser un mando medio.
6. Misión del puesto: indica la razón de ser del puesto
7. Funciones del puesto: describen las funciones y procedimientos que se tendrán en el puesto.
8. Coordinaciones internas y externas: describe con quienes se relacionará tanto en la unidad como con otras unidades.
9. Requisitos para el puesto.
10. Habilidades o competencias especiales.



Requisitos para el manual de procedimientos y puestos:

1. OBJETIVO DEL MANUAL
2. ALCANCE DEL MANUAL
3. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL
4. PEPUSO DE CADA MACRO PROCESO
5. OBJETIVO DEL PROCESO
6. ALCANCE DEL PROCESO
7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
8. DIAGRAMA DE FLUJO
9. FORMAS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO
10. REGISTRO DE RECURSOS
11. INFORMACIÓN ADICIONAL
12. CONTROL DE CAMBIOS

El manual de puestos es un instrumento de la Administración de los Recursos Humanos, que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Institución y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o Individualmente. Específicamente, el Manual de puestos, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Institución.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

1. Identificación del Puesto de Trabajo
2. Nombre
3. Área de desempeño
4. Codificación
5. Descripción Genérica (objetivo)
6. Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
7. Diarias o frecuentes, Semanales, Quincenales, Mensuales etc.
8. Ocasionales o eventuales
9. Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
10. Nivel académico
11. Habilidades y destrezas
12. Conocimientos técnicos y/o específicos



2. TRABAJO ASESORADO LOS PRIMEROS MESES

Es necesario conocer las etapas de la inducción en la siguiente forma:

Primera Etapa: Se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa, hacen un repaso de las políticas, procedimientos y sueldos de la organización. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda Etapa: En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y la presentación a los otros empleados para que conozcan.

Tercera Etapa: Implica la evolución y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar algunas dudas que se le puedan presentar. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

La estructura de una inducción se determina, en forma general, de la siguiente manera:

- Bienvenida (Carta Firmada por el Director, Gerente, el dueño si es posible).
- Nuestra historia.
- Nuestros productos o servicios.
- Código de conducta de los integrantes de la organización.
- Carta de la organización general o por departamento.
- Mapa de las oficinas y de la organización.
- Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen.
- Políticas del personal.
- Reglas principales o normas (Darles un carácter más bien de información que de ordenes).
- El trabajo, observaciones generales acerca del departamento, su organización, personal, tipo de trabajo a realizar, horarios, salarios y oportunidades para la promoción.



B. SISTEMA SOBRE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

1. PLANES DE CAPACITACIÓN PERIÓDICOS

Los planes de capacitación pueden ser de muchos tipos, según sea la necesidad de la empresa, lo importante es que tengan un seguimiento para lograr que sean efectivos.

Entre los principales planes de capacitación de personal se encuentran:

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa,

Capacitación para el Desarrollo de Carrera:

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.



Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Estos planes deben ser evaluados por la alta dirigencia según sean las necesidades actuales de la empresa y deben de ser colocados en un cronograma para conocer el inicio, final, cantidad de sesiones y los costos que estos traerán.

2. REVISIÓN DE CURSOS IMPARTIDOS EN LA EMPRESA

La periodicidad de la revisión sobre los cursos debe ser verificada con el cronograma de capacitación, adquisición de nueva tecnología, presentación de nuevos productos y servicios o cambios en el ámbito de la empresa, eso permite que los cursos se remodelen cuando exista un cambio sustancial, pero no está de más dar una revisión al cabo de cada año para hacer una retroalimentación.



C. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

1. SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Métodos de evaluación

La importancia de la evaluación del desempeño y la autoevaluación condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

- Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario". Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total



- Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

- Método de evaluación basada en retroalimentación

1) Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2) Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- Evaluación 360º: éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.



2. METODOLOGÍA SOBRE USO DE MANUALES

Los manuales son herramientas poderosas extraídas de todo el proceso para un entendimiento rápido y adaptación del nuevo personal o para solucionar problemas que no suelen darse comúnmente.

Para lograr esto, se deben seguir ciertos pasos y así optimizar el nivel de efectividad de lo ahí descrito.

1. Reunir a las personas que utilizaran el manual.
2. Explicarles detalladamente la importancia del mismo.
3. Explicarles las partes en las que se divide.
4. Explicarles los alcances y limitaciones del manual.
5. Mostrarles en qué casos se debe utilizar el manual con los pasos que dice ahí.
6. Mostrarles cuando hay excepciones al manual y deben pedir ayudar al supervisor.
7. Crearles una cultura acerca del uso de los manuales para minimizar riesgos, problemas y retrasos.

3. SISTEMA DE MEDICIÓN DE METAS

Para poder medir los objetivos que se han completado en términos de gestión del conocimiento, se debe llevar un control sobre todos los cursos diseñados en el apartado B de este criterio, dentro del cual se puede corroborar a que escala han sido efectivos los cursos, asesorías, manuales y planes empleados.

El sistema puede ser bien una lista de chequeo para lograr verificar solamente lo planeado versus lo alcanzado, o puede ser un formato más explícito que presente datos puntuales de cuales han sido los fallos en cada curso, porque no se alcanzaron los objetivos planeados, quienes han sido las personas más sobresalientes y las posibles causas etc. eso dependerá de la magnitud de los planes planteados en el apartado.

D. SISTEMA DE REGISTROS SOBRE ERRORES DE MAQUINARIA, EQUIPOS, HUMANOS, PLANEAMIENTO, COORDINACIÓN, HERRAMIENTAS

Los formatos utilizados en este sistema de registros son muy parecidos al sistema de formatos del apartado B del criterio Planeación estratégica, [Formatos de chequeo sobre maquinaria, equipo y herramientas](#), solo que este se extenderá al recurso humano, la planeación y la coordinación.

En este apartado se pueden hacer diversos formatos para cada uno y luego consolidarlos en un informe sobre errores que se han cometido.



En definitiva lo mínimo que se debe presentar en estos formatos se muestra a continuación:

1. Área en donde se efectúa el registro.
2. Fecha del registro.
3. Código del registro.
4. Personal designado en el proceso o procedimiento.
5. Preguntas de interés relacionadas al proceso o procedimiento.
6. Preguntas sobre verificación de estado de elementos físicos.
7. Principales errores identificados en el proceso.
8. Posibles causas identificadas.
9. Frecuencia de los problemas encontrados.
10. Complejidad actual de los errores cometidos.

Todos estos datos darán la pauta para identificar la causa en los errores, lo que conllevará a generar estrategias para minimizar o incluso eliminar esos errores.



V. ORIENTACIÓN AL PERSONAL (85 PUNTOS)

P	Evidencias	Acciones y técnicas que pueden usarse
1	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones programadas para resolución de problemas. • Asesoría de los supervisores a los empleados para el manejo de emociones. • Informes sobre problemas identificados en los últimos años. • Metodología sobre implantación de cultura organizacional. 	<p>Metodología para resolución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Normativas ✓ Diseño de reportes sobre problemas. ✓ Diseño de juntas para discutir puntos de vista. <p>Sistema de higiene y seguridad industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Señalización de los espacios. ✓ Diseño de puestos seguros (ruidos, vibraciones, iluminación, ventilación) ✓ Conformación de comité de higiene y seguridad
2	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de empleados mensuales • Programación de horas extras presentadas por mes. • Planificación de la producción anual. • Sistema sobre asignación de carga laboral. • Evaluación de carga laboral según capacidades y tipos de procesos. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos a la medida del operario. • Utilización de equipos de protección personal en los casos de necesitarse. • Sistema de conteo sobre cuantos días se llevan sin accidentes. • Carteles de seguridad en maquinarias y equipos. • Rutas de evacuación señaladas. <p>Sistema de higiene y seguridad ocupacional que cumpla los requisitos mínimos de la ley de riesgos laborales.</p>	
4	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios sobre control de producción. • Formularios sobre control de desperdicios. • Informes sobre nivel de calidad de cada área. <p>Seguimiento sobre el avance de la producción mensual.</p>	
5	<ul style="list-style-type: none"> • Control de desempeño sobre empleados. • Niveles de producción meta establecidos. • Niveles de calidad meta establecidos. • Cuantificación mensual del nivel de desempeño de los empleados. 	



	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de incentivos para premiar a los mejores empleados. 	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de reclamos sobre maquinarias, equipos, herramientas y puesto de trabajo. • Formularios de sugerencias sobre puestos de trabajo. • Evaluación de empleados hacia puesto de trabajo. • Encuesta de satisfacción mensual. 	<p>Sistema de reclamos y de sugerencia de empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buzón de sugerencia. ✓ Formatos de reclamos. ✓ Sistema de comunicación formal.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de fiestas y actividades de convivencia. • Comité de festejos. • Registro de cumpleaños de los empleados. • Presupuestos para festividades. 	
8	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios de reclamos y sugerencias. • Metodología de resolución de conflictos con el área de recursos humanos. • Reuniones periódicas para expresar el pensamiento de los empleados. • Sistema de comunicación abierto al dialogo en todos los niveles. 	<p>Sistema de incentivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Velicación de sueldos ✓ Incentivos por cantidad producida. ✓ Inventivos por calidad producida. ✓ Incentivos por disminución de desperdicios.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de escalafón según tiempo de trabajo. • Sistema de bonos por cumplimiento de metas. • Estudios de carga de trabajo y asignación de salarios. • Salarios con base a las leyes establecidas. • Entrega de mayores prestaciones que las de la ley. 	<p>Estudios sobre carga de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios de carga de trabajo. ✓ Balance de mano de obra.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre personas que ingresan a la empresa. • Informes de personas que renuncian a la empresa. • Informes de personas que son despedidas de la empresa. • Informes sobre causas más comunes de insatisfacción de los empleados. 	



A. METODOLOGÍA PARA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. NORMATIVAS

Diseñar una normativa mediante la Junta Directiva que abarque las sanciones, pero que también indique el comportamiento que debe de cumplir una persona dentro de los estatutos de la empresa.

Esta normativa debe ser recopilada con información de la mayoría del personal, es decir crear una normativa junto a todos para lograr que sea aceptada y tomada como cultura.

Entre las características de la normativa deben encontrarse.

1. Reglas de convivencia interpersonal dentro de la empresa.
2. Reglas sobre confidencialidad de información sobre la empresa.
3. Conjunto de normas sobre utilización de maquinaria y equipo.
4. Metodología para resolución de problemas internos.
5. Metodología para comunicación en todos los niveles.
6. Integración y conocimiento de las reglas, normas y leyes nacionales que deben cumplirse dentro de la empresa.
7. Otros reglamentos importantes según características de la empresa.

Este sistema de normativas ayudará a mantener el control y la paz dentro de la empresa además de guiar a las nuevas personas que se vayan integrando a la empresa y ayudarles a adaptarse a las condiciones.

2. DISEÑO DE REPORTES SOBRE PROBLEMAS

Estos reportes pueden ser parecidos a los registros de errores de maquinaria, pero deben enfocarse en los problemas que se presentan entre el personal tanto con los mandos superiores como con los compañeros.

Los reportes deben constar de los siguientes puntos:

1. Área en donde se efectúa el reporte.
2. Fecha del reporte.
3. Código del reporte.
4. Personal designado en el área.
5. Preguntas de interés relacionadas al personal y su relación.



6. Preguntas sobre principales conflictos encontrados.
7. Principales errores identificados en comunicación, metodología, carga laboral etc.
8. Posibles causas identificadas.
9. Frecuencia de los problemas encontrados.
10. Complejidad actual de los problemas encontrados.

3. DISEÑO DE JUNTAS PARA DISCUTIR PUNTOS DE VISTA

Se deben crear pequeñas directivas en cada departamento o nivel de la empresa para lograr llegar a algunos acuerdos y mostrar necesidades que luego serán presentadas en la junta general por los dirigentes de cada área.

Estas directivas pueden guardar las mismas características presentadas en el apartado A del criterio de liderazgo, [actas de formación de equipo y de reuniones](#).

También se pueden crear agrupaciones sociales, culturales, de trabajo y sindicatos según los estatutos de la ley interna como la ley general del país.

B. SISTEMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. CONFORMACIÓN DE COMITÉ DE HIGIENE Y SEGURIDAD

El comité estará conformado según la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo de El Salvador.

Art. 16.- El Comité estará conformado por partes iguales de representantes electos por los empleadores y trabajadores respectivamente. Entre los integrantes del comité deberán estar los delegados de prevención designados para la gestión de la seguridad y salud ocupacional.

En la conformación del comité deberá garantizarse la apertura a una participación equitativa de trabajadores y trabajadoras, de acuerdo a sus especialidades y niveles de calificación.

De igual forma, en aquellas empresas en donde existan sindicatos legalmente constituidos, deberá garantizarse la participación en el comité, a por lo menos un miembro del sindicato de la empresa.

El empleador tendrá la obligación de comunicar a la Dirección General de Previsión Social, dentro de los ocho días hábiles posteriores a su designación, los nombres y cargos de los miembros del comité, con el fin de comprobar su capacitación y proceder en su caso a la acreditación de sus miembros.



2. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

Para aplicar un sistema de higiene, se debe referir a la ley, pero para comenzar a aplicar los planes pueden comenzar por los siguientes puntos:

1. Diseñar planos de todos los niveles de la empresa.
2. Identificar algunos puntos donde puedan o haya habido accidentes o enfermedades ocupacionales.
3. Seleccionar un sistema de evaluación de riesgos con fichas de inspección.
4. Seleccionar las fichas de inspección que mejor describan las operaciones de la empresa.
5. Evaluar cada punto de la empresa y diseñar los mapas de riesgo.
6. Luego de evaluar identificar cuáles son los principales riesgos y problemas creando un listado.
7. Con el listado de problemas identificados diseñar estrategias para minimizar riesgos.
8. Colocar sistemas de evacuación, extintores, sistemas de protección de maquinaria y equipo de protección personal, diseño de puestos etc.
9. Aplicar los sistemas descritos de forma paulatina hasta lograr garantizar un buen lugar de trabajo para los empleados.

C. SISTEMA DE RECLAMOS Y SUGERENCIA DE EMPLEADOS

El sistema de reclamos y sugerencias con todos sus formatos es muy parecido al descrito en el criterio de orientación al cliente, en el apartado [quejas y sugerencia](#).

Dentro de la empresa se tendrán que presentar los formatos de reclamo según los puntos descritos en cada uno, asimismo, se colocará un buzón de sugerencias en el que se pueden colocar de forma anónima y no oficial algunos aspectos que causen molestias a los empleados.

Sistema de comunicación formal debe regirse por los estatutos planteados en el criterio de liderazgo, apartado 4 [sistemas de comunicación para todos los niveles](#). En donde se mostrara la manera formal de hacer comentarios, informes, sugerencias y quejas sobre algunos inconvenientes que se tengan.



D. SISTEMA DE INCENTIVOS

1. VERIFICACIÓN DE SUELDOS

La empresa debe tener un sistema que regule los salarios ofrecidos a sus empleados periódicamente, que los clasifique según años trabajados, habilidades, cantidades producidas y con base a eso y algunas características propias del negocio se pueden colocar los sueldos que sean pertinentes a cada empleado.

Para realizar la verificación y nivelación en caso que se necesario pueden seguirse los siguientes puntos:

1. Clasificación de empleados.
2. Revisión de los años de trabajo.
3. Revisión de las leyes laborales.
4. Comparación entre los datos actuales del salario con los que deberían ser según la ley.
5. Si los salarios están por debajo de lo actualmente establecido, regular lo antes posible esas brechas.
6. Si los salarios están por encima de lo estipulado, hacerles ver a los empleados los beneficios extras que se tienen.
7. Revisar si hay personal que tenga sistema de escalonamiento por años de trabajo.

2. INCENTIVOS POR CANTIDAD Y CALIDADES PRODUCIDAS

Los principales sistemas de salarios e incentivos se presentan a continuación:

SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones del caso en particular:

Salario por Tiempo Fijo:

Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).



Las VENTAJAS del primer sistema son:

1. sencillez de aplicación.
2. Ahorra costos de administración, control y vigilancia.
3. Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la Productividad

La DESVENTAJA fundamental es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.

Basado en la producción:

El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. Tiene algunas VENTAJAS, sobre todo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido. Como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costos de control y administración.

Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando el control y administración.

A veces pueden establecerse sistemas mixtos de productividad. Ejemplo es: "hasta 200 kg. /Día de un producto x se paga el jornal mínimo y desde aquí se establece una prima de 25 ctvos. /Kg". La curva de salarios sería la del gráfico 2 (b) y las DESVENTAJAS Son:

- Estudio detallado previo de métodos y tiempos
- Cálculo complicado
- Problemas de relaciones laborales
- Aumento de cantidad a costa de la calidad.

Destajo

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una " tarifa por pieza", por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.



VENTAJAS

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas:

- Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

DESVENTAJAS

El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.

La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.

3. INCENTIVOS POR DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS

Para crear una cultura de ahorro y optimización, las empresas pueden hacer estudios y diseñar sistemas de incentivos a los empleados que promuevan la disminución de desperdicios, mediante el correcto uso de la maquinaria y equipo o planteando métodos que por experiencia puedan ayudar a generar la menor cantidad de desperdicios.

Se puede crear una tabla que permita dar retribuciones de muchos tipos como económicas, cursos especializados, mejoras en puestos de trabajo u otras para que los empleados pongan de su parte en la gestión de desperdicios.



E. ESTUDIOS SOBRE CARGA DE TRABAJO

1. ESTUDIOS DE CARGA DE TRABAJO

Para lograr conocer si una persona esta subutilizada en un puesto, o esta sobrecargada, puede utilizarse el siguiente formato para conocer la cantidad de horas necesarias para realizar sus actividades, para luego crear estrategias sobre balance de personal.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CÓDIGO	Procedimiento	Tarea	Nivel puesto de trabajo	Requisitos especificados de la tarea	Tiempo de trabajo medio por cada tarea	Cantidad de veces que se repite la tarea	Total promedio al año horas/persona por tarea	Total promedio al año horas/persona por procedimiento	Herramientas utilizadas (medios materiales e informáticos)
	Total horas/año requeridas por nivel de puesto de trabajo								
	Total horas de jornada laboral/año por nivel de puesto de trabajo (1)								
	Total personal requerido por nivel de puesto de trabajo (2)								

(1) Se reflejará el promedio total de horas de jornada laboral anual correspondiente a cada nivel de puesto de trabajo.

(2) Se obtiene de dividir los datos de la fila 11 (horas requeridas) por los de la fila 12 (horas de jornada laboral).



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO	MO-MCP-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Balance de Mano de Obra

Código	Estándar Proceso 1	Horas requeridas	Estándar Proceso 2	horas	Total de horas reales	Personal	Total de horas disponibles	Total de horas reales disponibles	positivo	Negativo	Eficiencia
SUMATORIA											

DESCRIPCIÓN

1. Código del proceso: Lleva la identificación del proceso general descrito.
2. Valor estandarizado que debería tardarse el proceso en la etapa 1.
3. Cantidad de horas requeridas para fabricar la cantidad de producto pedido.
4. Valor estandarizado que debería tardarse el proceso en la etapa 2.
5. Cantidad de horas requeridas para fabricar la cantidad de producto pedido.
6. Sumatoria de las horas requeridas de todas las etapas del proceso.
7. Personal disponible para el proceso.
8. Cantidad de horas disponibles con los empleados por proceso.
9. Cantidad de horas disponibles con los empleados trabajando a su eficiencia normal.
10. Resta entre el total de horas disponibles y el total de horas requeridas (si la resta da positivo)
11. Resta entre el total de horas disponibles y el total de horas requeridas (si la resta da negativa)
12. Eficiencia del personal en ese proceso.

Si la sumatoria del total de horas reales es menor que el total de horas reales disponibles, entonces hay suficiente tiempo para realizar el balance sin horas extras, de lo contrario se deberán asignar horas extras para compensarlas.



VI. GESTIÓN DE PROCESOS (85 PUNTOS)

P	Evidencias	Acciones y técnicas que pueden usarse
1	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado consumidor. Informe sobre quejas y sugerencias de productos y servicios. Encuestas de acepción y sugerencia hacia clientes. Metodología de diseño enfocado en el cliente. 	<p>Sistema de control de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control estadístico de la calidad. ✓ Métodos de verificación de calidad. ✓ Muestreo de productos y servicios. ✓ Encuestas a consumidores. <p>Sistema de verificación y actualización de manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control y registros de actualizaciones. ✓ Revisión periódica de manuales. ✓ Verificación sobre correcta aplicación de manuales.
2	<ul style="list-style-type: none"> Sistema para identificar puntos de control estadístico. Sistema de medición de calidad en los productos y servicios. Formularios sobre controles de materia prima. Formularios sobre control de productos en proceso. Encuesta de aceptación sobre los productos y servicios entregados a los clientes. 	
3	<ul style="list-style-type: none"> Existen manuales administrativos. Existen manuales de calidad. Existen formularios para medición de calidad. Existen medios para determinar que los productos y servicios se entreguen en igual calidad. Se utilizan maquinaria con variabilidad en el proceso mínima. 	
4	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de opinión sobre calidad de productos y servicios. Diseño de estrategias a partir de informes recolectados. Sistema de control de calidad estadístico que tome como base la calidad especificada por los clientes. Registro de modificación de los procesos para igualar y superar la calidad pedida por los clientes. 	
5	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mantenimiento y vida útil de las herramientas. Planes de contingencia ante desastres. Planes contra accidentes. Fondo para cubrir gastos de accidentes o desastres. Planes contingenciales ante reducción en ventas. 	



	<ul style="list-style-type: none"> • 	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Plan con líneas bases y holguras de trabajo. • Planificación de personal y cantidad de personal extra que puede trabajar. • Informes sobre ventas pasadas y previstas. • Registro de las modificaciones en los proceso. • Cronograma de actividades y tiempos estándares para conocer si se puede cumplir con pedidos extras. 	<p>Sistema de planeamiento sobre maquinaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación de mantenimiento preventivo y correctivo. ✓ Planificación de adquisición de nueva tecnología. ✓ Revisión de distribución en planta de maquinaria sobre productos actuales. <p>Sistema de formularios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formularios para control de inventarios. ✓ Formularios sobre control de materia prima. ✓ Formularios para control de proveedores y clientes. ✓ Formularios sobre problemas en el proceso.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de opinión enfocada a los clientes para conocer preferencias. • Informes sobre reclamos y sugerencia de los clientes. • Diseño de metodología para evaluar desempeño de calidad hacia clientes. • Diseño de indicadores como calidad, eficiencia, efectividad, tiempo de respuesta a un pedido, tiempo promedio para un servicio etc. 	
8	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos sobre hojas de pedido. • Formatos sobre numero productos actuales. • Informes históricos sobre costos de años anteriores. • Tipos de costeo utilizados. • Sistema de presupuestario aplicado actualmente. 	
9	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a mercado consumidor. • Investigación hacia mercado competidor. • Diseño creativo de plan de mercadeo. • Identificación de los puntos fuertes y débiles de la campaña realizada. • Estudios de mercado y aceptación de productos. • Estudio de las 4P's del marketing. 	
10	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios de materia prima, para descartar desperdicios en el inicio del proceso. • Metodología estandarizada para la utilización de maquinaria. • Instrumentos para medir la cantidad de desperdicios para cada proceso. • Estudio de los desperdicios para conocer si pueden ser insumos para otros procesos. 	



A. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD

1. CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

Identificación de la problemática

Los elementos y las causas que intervienen en el desarrollo de un proceso y, que pueden en un momento dado ocasionar que no se cumplan los objetivos o fallas del mismo, son diversos y en ocasiones difíciles de identificar.

Para ello es posible utilizar técnicas como el diagrama de Pareto, diagrama causa efecto o los diagramas de control que son los que se desarrollaran a continuación:

Objetivo de los diagramas de control de la calidad

El objetivo de los diagramas de control de la calidad es determinar y visualizar en una gráfica el momento en que ocurre una causa asignable en el sistema de producción para poder identificarla y corregirla. Esto se logra con la selección periódica de una pequeña muestra de la producción actual.

Los procedimientos para establecer un control estadístico

Los procedimientos para establecer un control estadístico del comportamiento de la empresa.

1. Establecer la "capacidad del proceso",
2. Crear un gráfico de control
3. Recoger datos periódicos y representarlos gráficamente
4. Identificar desviaciones
5. Identificar las causas de las desviaciones
6. perpetuar los efectos positivos y corregir las causas de los negativos.

Un gráfico de control utiliza medidas de un proceso para determinar el comportamiento normal de dicho proceso. La desviación típica es una medida de variabilidad que también puede calcularse, con las cuales trazamos los límites de control superior e inferior. Incluyendo los datos futuros a medida que se obtienen, veremos si los nuevos datos se corresponden con los resultados esperados. Si no es así, inferiremos que ha sucedido algo infrecuente con lo que procederemos a buscar la causa.



Estas causas son denominadas causas especiales para diferenciarlas de las causas comunes de variabilidad, las cuales siempre están presentes y son las causantes de la variación incluida en las observaciones previas. Las causas comunes se reflejan en los cálculos de la media y de la desviación típica utilizados para elaborar el gráfico de control.

Tipos de diagramas de control de la calidad para variables

La media o la gráfica x barra R

La media o la gráfica x barra está diseñada para variables de control como peso, longitud, etc.

El límite superior de control (LSC) y el límite inferior de control (LIC) se obtienen a partir de la ecuación:

$$LSC = \bar{X} + A_2\bar{R} \text{ y } LIC = \bar{X} - A_2\bar{R}$$

Donde \bar{X} es la media de las medias muestrales y \bar{R} es la media de las amplitudes muestrales.

El diagrama de amplitudes

El diagrama de amplitudes está diseñado para mostrar si la amplitud total de la medición está dentro o fuera de control. El límite superior de control (LSC) y el límite inferior de control (LIC) se obtienen a partir de la ecuación:

$$LSC = D_4\bar{R} \text{ y } LIC = \bar{X} - A_2\bar{R}$$

Estos primeros diagramas necesitan tablas auxiliares donde se encuentra los datos de D y A, por lo que es bastante complicados de usar en primera instancia, para comenzar se utilizará el diagrama siguiente con el que se conocerá la metodología básica a seguir para conocer el porcentaje de defectos en un proceso.

El diagrama de porcentaje de defectos

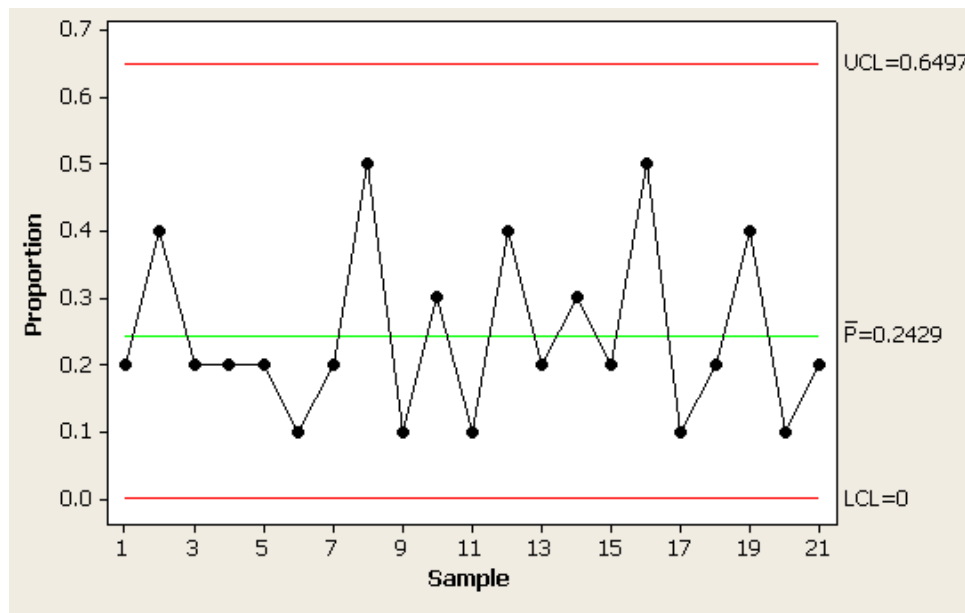
El diagrama de porcentaje de defectos se llama también diagrama p o diagrama de p barra. La gráfica muestra la porción de la producción que no es aceptable. Esta porción se puede encontrar con:

$$\bar{p} = \frac{\text{Total de elementos defectuosos}}{\text{Total de elementos muestreados}}$$

$$LSC \text{ y } LIC = \bar{p} \pm 3 \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

El diagrama de c con barra

El diagrama c o diagrama de c barra está diseñado para el control del número de defectos por unidad. El LSC y el LIC se obtienen mediante: $LSC \text{ y } LIC = \bar{c} \pm 3\sqrt{\bar{c}}$



2. MÉTODOS DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD Y MUESTREO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El análisis de capacidad del proceso es una parte vital de un programa integral de mejoramiento de calidad. Entre los usos principales de los datos de un análisis de capacidad del proceso se encuentran los siguientes:

1. Predecir el grado de variabilidad que exhibirán los procesos. Esta información de capacidad proporcionará información importante para establecer límites de especificación realistas.
2. Seleccionar, entre procesos que compiten, el proceso más adecuado para que las tolerancias se cumplan.
3. Planear la interrelación entre procesos secuenciales. La cuantificación de las capacidades respectivas del proceso con frecuencia señala el camino para encontrar una solución.



4. Proporcionar una base cuantitativa para establecer un programa de verificación de control periódico del proceso y reajustes.
5. Asignar máquinas a los tipos de trabajos para los cuales son más adecuadas.
6. Probar las teorías de las causas de defectos durante los programas de mejoramiento de calidad.
7. Servir como base para la especificación de los requerimientos de calidad para las máquinas compradas.

La verificación de la calidad se puede hacer de diferentes formas según sea el enfoque de la empresa, si son productos pueden revisar la estandarización de las medidas mediante chequeos y herramientas de verificación, mediciones, pesos, volúmenes, formas etc.

En productos también se pueden verificar defectos, errores, rayones, imperfecciones etc. que puede llegar a tener el producto, así como desviaciones respecto al estándar. La política de la empresa definirá cuanto es el rango en el que los productos pueden diferir para considerarse de calidad o no.

Por el lado de los servicios, es más complicado, ya que hay que hacer medición de tiempo, revisar encuestas de los consumidores, verificar cuan satisfechos están según los requisitos ofrecidos y ya que cada cliente tiene exigencias diferentes se vuelve más difícil servirles con sus exigencias.

La muestra utilizada para realizar los métodos estadísticos, dependerán del nivel de calidad, la cantidad de productos y la especificidad que se necesite, pero un requisito mínimo para elegir una muestra es que la multiplicación de $np > 5$ dando como resultado una asimilación a la distribución normal.

B. SISTEMA DE VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES

1. REVISIÓN PERIÓDICA DE MANUALES.

Dependiendo la naturaleza de los manuales deben ser revisados entre uno y tres años o cada vez que se realice una modificación, adaptación o diseño de un nuevo producto o servicio implementado en la empresa.



2. VERIFICACIÓN SOBRE CORRECTA APLICACIÓN DE MANUALES.

Estos formatos pueden ser usados al igual que la metodología sobre uso de [manuales presentados](#) en el punto 2 del criterio de gestión de conocimiento. Pero enfocados en los manuales de puestos y procedimientos para enseñarles a los empleados la correcta utilización de cada uno de ellos.

C. SISTEMA DE PLANEAMIENTO SOBRE MAQUINARIA Y ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA

1. PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO.

En este apartado se retomaran todas las metodologías utilizadas en el apartado de planeamiento estratégico [Planes de revisiones preventivas y correctivas sobre maquinaria y equipo](#). Pero se centrará en la implementación y control de los planes.

La planificación de nuevas tecnologías se expresa en el apartado [Planes y calendarios sobre adquisición de maquinarias](#). Del criterio de planeamiento estratégico. Se utilizaran todas esas metodologías para lograr tener un marco para la renovación de maquinaria, equipo y herramientas.

2. REVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE MAQUINARIA SOBRE PRODUCTOS ACTUALES.

Lógicamente cada empresa emplea distribuciones diferentes dependiendo el rubro, los productos, las cantidades y muchos aspectos propios del accionar de la empresa, pero generalmente pueden utilizar los modelos siguientes o combinaciones entre ellas para lograr operar de forma eficiente con sus productos y servicios.

DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO:

Llamada también distribución de Taller de Flujo. Es aquella donde se disponen el equipo o los procesos de trabajo de acuerdo con los pasos progresivos necesarios para la fabricación de un producto. Si el equipo se dedica a la producción continua de una pequeña línea de productos, por lo general se le llama Línea de Producción o Línea de Montaje.

Ejemplo: Manufactura de pequeños aparatos eléctricos: tostadoras, planchas, batidoras; Aparatos mayores: lavadoras, refrigeradoras, cocinas; Equipo electrónico: computadoras, equipos de discos compactos; y Automóviles.



DISTRIBUCIÓN POR PROCESO

Llamada también Distribución de Taller de Trabajo o Distribución por Función. Se agrupan el equipo o las funciones similares, como sería un área para tomos, máquinas de estampado.

De acuerdo con la secuencia de operaciones establecida, una parte pasa de un área a otra, donde se ubican las máquinas adecuadas para cada operación.

Ejemplo: hospitales: pediatría, maternidad, cuidados intensivos.

La técnica más común para obtener una distribución por proceso, es acomodar las estaciones que realizan procesos similares de manera que se optimice su ubicación relativa. En muchas instalaciones, la ubicación óptima implica colocar de manera adyacente las estaciones entre las cuales hay gran cantidad de tráfico.

DISTRIBUCIÓN DE TECNOLOGÍA DE GRUPOS O CELULAR: (T.G.)

Agrupar máquinas diferentes en centros de trabajo (o celdas), para trabajar sobre productos que tienen formas y necesidades de procesamiento similares. La T.G, se parece a la distribución por proceso, ya que se diseñan las celdas para realizar un conjunto de procesos específicos. También es semejante a la distribución por producto, pues las celdas se dedican a una gama limitada de productos.

Ejemplo: manufactura de circuitos impresos para computador, confecciones.

El objetivo general es obtener los beneficios de una distribución por producto en la producción de tipo de taller de trabajo. Estos beneficios incluyen:

- Mejores relaciones humanas. Las celdas consisten en unos cuantos hombres, que forman un pequeño equipo de trabajo: un equipo produce unidades completas.
- Mejora en la experiencia de los operadores. Sólo se ve un número limitado de piezas diferentes, en un ciclo de producción finito. Repetición.
- Menos manejo de materiales e inventario en proceso. Viajan menos piezas por el taller.
- Preparación más rápida. Hay menos tareas, se reducen los cambios de herramientas.

DISTRIBUCIÓN POR POSICIÓN FIJA

El producto, por cuestiones de tamaño o peso, permanece en un lugar, mientras que se mueve el equipo de manufactura a donde está el producto.

Ejemplo: construcción de un puente, un edificio, un barco de alto tonelaje.



D. SISTEMA DE FORMULARIOS

1. FORMULARIOS SOBRE CONTROL DE MATERIA PRIMA E INVENTARIOS

Los inventarios deben de ser prioridad para las empresas, tanto los de materia prima como los de productos terminados y en proceso.

Método Promedio Ponderado

Se basa en el costo promedio del inventario durante el período:

- Determinar el costo del inventario inicial multiplicando la cantidad de unidades al inicio por su costo
- Determinar el costo de todas las compras multiplicando la cantidad de unidades compradas por su precio
- Obtener el costo total de las mercancías disponibles para la venta mediante la suma de los resultados anteriores (CT)
- Obtener la cantidad total de unidades disponibles para la venta (NT)
- Obtener el costo promedio de las mercancías dividiendo CT entre NT
- Obtener el costo de las mercancías vendidas multiplicando el costo promedio de las mercancías por el inventario final

Método del costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)

Este método presenta el inventario final a su costo más actual. Cuando aumentan los costos de inventario (aumento de precios) este método da como resultado una utilidad más alta y por tanto un impuesto sobre la venta mayor.

Los primeros costos que entraron al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas.

- Determinar el costo del inventario inicial multiplicando la cantidad de unidades al inicio por su costo
- Determinar el costo de todas las compras multiplicando la cantidad de unidades compradas por su precio
- Obtener el costo total de las mercancías disponibles para la venta mediante la suma de los resultados anteriores (CT)
- Cálculo del costo del inventario final: como la suma de los costos por las cantidades que componen el inventario final (Ci)



2. FORMULARIOS PARA CONTROL DE PROVEEDORES Y CLIENTES

El propósito de la selección, es el de establecer una lista de aquellas empresas u organizaciones que pueden ofrecer sus productos o materias primas para poder alimentar de la mejor manera los procesos de la empresa, así como también establecer cuáles son los principales clientes que se deben mantener con los mayores niveles de satisfacción.

Para tomar en cuenta a un proveedor se debe de ver si con los productos o materia prima que ofrece van a tener un alto impacto positivo en nuestra productividad, calidad y competitividad. Por consiguiente, la decisión sobre la selección del proveedor es la decisión más importante que se puede hacer en el departamento de compras.

La metodología para estos listados es la utilizada en el apartado [Listado de proveedores, productos y competidores](#), así como e n el aparado de [clasificación de clientes](#).

Algunos formatos que pueden utilizarse se presentan a continuación:

Ficha de control de proveedores

Nombre:						
Domicilio:						
Producto:						
Fecha	Concepto	Comprobación	folio	Nivel de calidad.	Productos	Observaciones

Ficha de control y seguimiento de clientes

Nombre:						
Domicilio:						
N°	Fecha	Concepto	Moneda	Producto/Servicio comprado	Observaciones	Servicio Post Venta



VII. ENFOQUE A RESULTADOS (450 PUNTOS)

A. ENFOQUE A RESULTADOS LIDERAZGO

P	Evidencias
1	<p>Informes de resultados sobre decisiones. Porcentaje de decisiones efectivas. Cantidad de avances debido a decisiones. Informes sobre decisiones erróneas y análisis de las mismas.</p>
2	<p>Informes sobre metas alcanzadas. Informes sobre porcentajes de objetivos modificados o no cumplidos. Resultados de mejora según metas alcanzadas. Relación entre resultados alcanzados y planificados.</p>
3	<p>Registros de participación de empleados. Mejora en el sistema de comunicación a todos niveles. Registro sobre mejoras en la producción. Informe de resultados de la producción debido al compromiso de los empleados. Actas de participación de empleados.</p>
4	<p>Mejora en la eficiencia de los empleados. Informes de resultados sobre incentivos implementados. Mejora de calidad debido a nuevas herramientas usadas. Implementación de políticas sobre incentivos.</p>
5	<p>Cantidad de reclamos emitidos en los últimos años. Informes de resultados sobre satisfacción de los clientes. Informes de resultado sobre historial de clientes. Tendencia de crecimiento de los clientes.</p>



B. ENFOQUE A RESULTADOS PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

P	Evidencias
6	<p>Informes de relación entre proyectos planteados y concluidos.</p> <p>Informe de resultados sobre cantidad de proyectos exitosos posibles causas.</p> <p>Informe sobre herramientas y métodos usados para el diseño de los proyectos.</p>
7	<p>Informes de resultados al evaluar los datos históricos para crear pronósticos.</p> <p>Informes de resultados sobre el uso de métodos de pronóstico.</p> <p>Informes sobre parámetros utilizados para crear los pronósticos.</p>
8	<p>Reporte de quejas.</p> <p>Registro de quejas por cantidad de empleados en la empresa.</p> <p>Registro sobre cantidad de sugerencias hechas por empleados.</p>
9	<p>Informes sobre análisis FODA.</p> <p>Estrategias generadas a partir del FODA.</p> <p>Sistema de evaluación de fortalezas.</p> <p>Sistema de evaluación de debilidades</p>
10	<p>Informes sobre análisis FODA.</p> <p>Estrategias generadas a partir del FODA.</p> <p>Sistema de evaluación de amenazas.</p> <p>Sistema de evaluación de oportunidades.</p>
11	<p>Planes de mantenimiento</p> <p>Evaluación sobre la vida útil de las herramientas y equipos.</p> <p>Registros de evaluación sobre proyectos de compra de equipo.</p> <p>Informes sobre nuevas tecnologías y cuáles pueden ser adquiridas por la empresa.</p>



C. ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTACIÓN AL CLIENTE

P	Evidencias
12	<p>Sistema A, B, C de clasificación de clientes. Método de ponderación para clasificar cada cliente. Listado de clientes y niveles de compra anuales. Informe sobre clientes nuevos de gran valor para la empresa.</p>
13	<p>Pronósticos de ventas. Boletas de queja sobre productos agotados Boletas de queja por productos vencidos. Cantidad de personas que se quedaron sin un servicio. Cantidad de personas pronosticadas y reales que necesitaron un servicio.</p>
14	<p>Informes de resultado sobre niveles de ventas alcanzadas. Informe de resultado sobre cantidad de nuevos clientes. Informe sobre las estrategias de mercadeo aplicadas. Informe sobre estrategias efectivas.</p>
15	<p>Lista de clientes a los que se les envía encuestas de opinión. Formulario de preguntas de opinión. Informe de resultado sobre opinión de los clientes. Estrategias diseñadas a partir de los clientes. Informes sobre necesidades de los clientes cubiertas con los productos y servicios.</p>
16	<p>Registro de numero de garantías cobradas al año. Informe de resultado sobre el impacto de la implementación de mejores procesos. Informe de resultado sobre el impacto de la implementación controles de calidad más rígidos. Comparación entre reclamos y estimación de productos que pudieran ser defectuosos</p>
17	<p>Informe de clasificación de proveedores. Sistema de clasificación ABC para proveedores. Priorización de materias primas para cada proveedor. Fichas de pedido sobre cada proveedor Informes sobre problemas encontrado según proveedor de materia prima.</p>



D. ENFOQUE A RESULTADOS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

P	Evidencias
18	<p>Planes de pasantías para posibles futuros empleados.</p> <p>Sistema de capacitación para nuevos empleados.</p> <p>Documentación sobre cada puesto para agilizar trámite de capacitación.</p> <p>Instructores especializados para cada nuevo empleado.</p>
19	<p>Informes sobre indicadores de eficiencia.</p> <p>Indicadores sobre nivel de capacitación de los empleados</p> <p>Relación beneficio costo de las capacitaciones.</p> <p>Informes sobre mejoras percibidas en el personal.</p>
20	<p>Registro de personal que desea inscribirse a cursos.</p> <p>Registro de tipo de capacitación que se ofrecen a los empleados.</p> <p>Índices sobre mejora debido a capacitaciones.</p> <p>Estrategias tomadas a partir del personal capacitado.</p> <p>Incentivos hacia el personal que decida capacitarse.</p>
21	<p>Niveles de formalización de los empleados para operar nueva tecnología.</p> <p>Informes sobre el sistema de cursos establecido.</p> <p>Informes sobre reacciones de los empleados al tener nueva tecnología al alcance de su mano.</p>
22	<p>Informes de empleados sobresalientes en las capacitaciones.</p> <p>Informes sobre maquinaria y equipo especializado adquirido recientemente.</p> <p>Informes sobre capacitaciones en el exterior para manejo de maquinaria.</p> <p>Informes sobre capacitaciones en el exterior para mejora de procesos.</p> <p>Informes sobre mejoras implementadas por los empleados con los conocimientos adquiridos.</p>



E. ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTACIÓN AL PERSONAL

P	Evidencias
23	<p>Informe de quejas y problemas presentados en recursos humanos.</p> <p>Informes sobre formación de grupos para actividades.</p> <p>Formatos para evaluación del clima organizacional.</p> <p>Informe sobre cantidad de conflictos resueltos entre empleados.</p>
24	<p>Informe de cantidad de quejas.</p> <p>Informe de frecuencia de quejas.</p> <p>Informe de comparación sobre horas establecidas por la ley y las exigidas por el trabajo.</p> <p>Revisión de quejas según la temporada del año en la que se dan.</p> <p>Diseño de estrategias para considerar contratación de nuevo personal.</p>
25	<p>Aplicación del Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional</p> <p>Informes sobre cantidad de personas que se enfermaron por causas de su puesto.</p> <p>Informes sobre causas más comunes de enfermedades.</p> <p>Registro de accidentes ocurridos en los últimos años.</p> <p>Análisis de tasa de enfermedad debido al puesto de trabajo.</p>
26	<p>Cantidad de personal que ingresa a la empresa cada año.</p> <p>Cantidad de personas en alta gerencia.</p> <p>Cantidad de personas promovidas por año.</p> <p>Informes sobre tendencia de crecimiento de la empresa.</p>
27	<p>Informes sobre quejas en recursos humanos.</p> <p>Informes sobre revisiones salariales.</p> <p>Informes sobre el sistema de incentivos utilizado.</p>
28	<p>Alto nivel de estabilidad laboral en la empresa.</p> <p>Incentivos por encima de los demandados por la ley.</p> <p>Sistema de recompensas e incentivos por cantidades producidas y servicios bien prestados.</p> <p>Informes sobre mejoras salariales por alcanzar objetivos planteados al inicio del año.</p>



F. ENFOQUE A RESULTADOS GESTIÓN DE PROCESOS

P	Evidencias
29	<p>Informes sobre cantidad de quejas y reclamos de los clientes.</p> <p>Sistema de medición de la calidad.</p> <p>Establecimiento de cartas de control.</p> <p>Verificación si los reclamos están dentro de los límites de control.</p>
30	<p>Manuales de procedimientos.</p> <p>Sistema de verificación de diferencias entre productos y servicios.</p> <p>Sistema de chequeo sobre rango permisible para determinar bueno un producto o servicio.</p> <p>Quejas sobre productos o servicios diferenciados según sucursal.</p>
31	<p>Informes sobre número de clientes insatisfechos con los productos y servicios.</p> <p>Informes sobre comparación entre quejas y niveles de calidad servidos.</p> <p>Informes sobre procesos que se han identificado como principales causas.</p> <p>Informes sobre niveles de medición de la calidad en el proceso.</p>
32	<p>Reportes sobre tiempo de fabricación por maquinaria.</p> <p>Reportes sobre tiempos estándares para procesos.</p> <p>Informes de cantidad de trabajo retrasado.</p> <p>Informe sobre cantidad de personal activo en el proceso.</p> <p>Informes sobre desperfectos en maquinaria o falta de materia prima.</p> <p>Informe sobre estrategias de contingencia tomadas ante retrasos.</p>
33	<p>Informes sobre niveles de materia prima comprada.</p> <p>Controles de desperdicios por proceso.</p> <p>Informes sobre cantidad productos o servicios ofrecidos por la empresa.</p> <p>Identificación de los procesos que poseen mayores desperdicios.</p> <p>Análisis de las causas sobre los desperdicios percibidos.</p> <p>Estrategias generadas a partir de los informes para disminuir desperdicios.</p>



G. ENFOQUE A RESULTADOS ORIENTADO A SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

P	Evidencias
34	<p>Pronósticos sobre crecimiento de ventas Pronósticos sobre acaparamiento del mercado. Estrategias de mercado utilizadas. Informes sobre eficiencia de estrategias de mercado. Informes sobre identificación de estrategias fallidas para aumentar ventas. Informes sobre si la calidad entregada a los clientes es la que se necesita.</p>
35	<p>Informes sobre metas alcanzadas. Informes sobre porcentajes de objetivos modificados o no cumplidos. Resultados de mejora según metas alcanzadas. Relación entre resultados alcanzados y planificados.</p>
36	<p>Registro históricos de ventas. Pronostico de ventas. Planificación de ventas de los últimos años. Informes sobre eficiencia de los métodos de pronósticos y proyecciones utilizados.</p>
37	<p>Niveles de ventas en aumento. Sugerencias de clientes para abrir nuevas sucursales. Informes sobre sobrecarga laboral en los empleados actuales. Diseño de planes sobre apertura de nuevas sucursales. Informes sobre introducción de nuevos productos o servicios.</p>
38	<p>Informes sobre resultado de estudios de mercado. Informes sobre cuáles son los productos estrellas. Informes sobre principales competidores. Informe sobre los mejores productos y servicios de los competidores.</p>
39	<p>Planes sobre socios. Condiciones para asociarse a la empresa. Listado de posibles asociados. Formatos de venta de acciones para ingresar a la empresa.</p>



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO MO-MCP-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 89 de 90

40	Planificación sobre posibles adopciones de sistemas de gestión. Registros sobre mejoras obtenidas en los últimos años. Informes sobre avances en el nivel de calidad en los últimos años. Informes sobre mejora en liderazgo y planeación estratégica. Informes sobre Iniciativa de los dirigentes para alcanzar estándares regionales y mundiales.
----	---

Todas las evidencias del enfoque a resultados son informes, reportes, constancias, planes, diseños, sistemas, manuales etc. que permitan a la empresa corroborar si todo lo que se tiene escrito o en forma teórica, se está llevando a cabo de la forma planificada y se está obteniendo el alcance de los objetivos y líneas de acción planificados.

Es por ello que el enfoque a resultados tiene casi la mitad de la ponderación global del puntaje máximo en el modelo y aunque en la parte evaluativa solo se presentan seis criterios entre planificación, planeamiento estratégico, gestión de conocimiento, orientación al personal y gestión de proceso, el enfoque a resultado aborda también la sostenibilidad de la organización que es la repercusión entre la combinación de los seis primeros criterios, ya que una organización que cumpla la mayoría de los criterios descritos, lleva una ventaja muy amplia sobre aquellas que no han optado el camino de la calidad, tanto con sus proveedores, clientes, el personal y la sociedad en general.



GUÍA MEJORA CONTINUA PYMES

CÓDIGO MO-MCP-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 90 de 90

VIII. CONTROL DE CAMBIOS

NOMBRE Y PUESTO		FIRMA	
CAMBIOS REALIZADOS AL MANUAL, VERSIÓN NUEVA Y VERSIÓN ANTIGUA.			
CAMBIOS		VERSIÓN ANTERIOR	VERSIÓN NUEVA

J. ANEXO 10 MANUAL DE USUARIO SIA

VERSIÓN
1.0

MANUAL | 2017 USUARIO

SISTEMA DE INFORMACIÓN
ADMINISTRATIVA
DIVISIÓN EVALUACIÓN DE GESTIÓN
PYMES

SAN SALVADOR, ENERO 2017



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 2 de 27

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	OBJETIVOS.....	5
A.	OBJETIVO GENERAL.....	5
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
I.	NIVELES DE ACCESO A LA BASE DE DATOS.....	6
A.	ADMINISTRADOR.....	6
B.	ANALISTA.....	6
C.	USUARIO.....	7
II.	MENÚ PRINCIPAL SIA.....	8
III.	MENÚ IR A GUÍAS.....	9
A.	GUÍA DE EVALUACIÓN PARA PYMES.....	10
B.	GUÍA DE MEJORA CONTINUA:.....	10
C.	GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.....	11
D.	ELECCIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE EMPRESA.....	11
E.	LLENADO DE GUÍA.....	12
IV.	MENÚ MANUALES.....	13
A.	MANUAL ADMINISTRATIVO Y DE PROCEDIMIENTOS.....	13
B.	MANUAL DE USUARIO SIA.....	14
V.	MENÚ ACERCA DEL MODELO.....	14
VI.	MENÚ REVISIÓN DE FORMATOS.....	14
A.	PRESENTACIÓN DE REPORTE POR TIPO, TAMAÑO Y GLOBALES.....	15
VII.	MENÚ REVISIÓN DE FORMATOS.....	16
A.	FORMATOS ADMINISTRATIVOS.....	17
B.	FORMATOS OPERATIVOS.....	17
C.	FORMATOS DE DISEÑO.....	17
VIII.	MENÚ INTRODUCCIÓN DE DATOS.....	18
IX.	INFORMES PRESENTADOS EN EL SIA.....	20



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO

MA-SIA-001

VERSIÓN


01

FECHA

ENERO 2017

Página 3 de 27

A.	INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE COMERCIO.....	20
B.	INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO.....	21
C.	INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE INDUSTRIA.....	22
D.	INFORME MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO.....	23
E.	INFORME MEDIANA EMPRESA DE SERVICIO.....	24
F.	INFORME MEDIANA EMPRESA DE INDUSTRIA.....	25
G.	INFORME SOBRE NIVEL DE CALIDAD DE PEQUEÑA EMPRESA	26
H.	INFORME PARCIAL DE MEDIANA EMPRESA	27


	MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	MA-SIA-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 4 de 27	

I. INTRODUCCIÓN

En el siguiente informe se expresa de manera puntual la manera en que debe utilizarse de forma eficiente la base de datos para el Sistema de Información Administrativo, enfatizando en los diferentes niveles de acceso que existen dentro de la misma, cual es la interfaz del menú principal, las guías que se presentan dentro del menú sobre guías, cuales son los principales manuales que se presentan, así como también una pequeña reseña sobre el modelo propuesto y las causas que lo llevaron a existir-

Además de eso, se muestran todos los formatos diseñados para la operación del sistema, dentro de los que los más importantes son los administrativos que ayudaran a la gestión de la comunicación entre todas las organizaciones y las PYMES, los formatos operativos o misionales que serán utilizados para poder ayudar a mejorar la calidad actual en las PYMES y los de diseño que permitirán dar uniformidad a los procesos con un sistema de codificación y manejo del SIA.

También se muestra como introducir datos a la base para registrar empresas, por tamaño, nombre y tipo, luego registrar las calificaciones que consideren convenientes para terminar con la generación de reportes tanto por empresa, por tipo de empresa, por tamaño de empresa o un compendio del tamaño de empresa siendo pequeña o mediana.

	MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	MA-SIA-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 5 de 27	

II. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

“Mostrar las herramientas contenidas en el Sistema de Información Administrativo (SIA), para que los usuarios de cualquier nivel puede operar la base de datos de forma correcta, evitando problemas en registros y pérdida de información valiosa”.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mostrar en forma gráfica el contenido de los elementos en la base de datos SIA.
- Explicar de forma detallada como se usa cada botón del SIA.
- Explicar de forma detallada para que sirve cada botón en el SIA.
- Mostrar la interfaz en la que se ha desarrollado el SIA.
- Explicar la función de cada uno de los usuarios según el nivel de acceso que tengan a la base de datos.
- Mostrar la forma en que se ingresan los datos a la base.
- Mostrar cuales son los reportes que pueden ser obtenidos a partir de la base de datos.



I. NIVELES DE ACCESO A LA BASE DE DATOS



La parte inicial del SIA, es esta pantalla, en donde el que administra la base de datos debe de seleccionar el tipo de acceso que tendrá hacia la base.

Eso se verá reflejado en la cantidad de elemento que pueda modificar dentro. Los niveles jerárquicos son: Administrados (se han ingresado 2 administradores), Analistas (se han ingresado 2 analistas) y Usuarios: (Se han agregado 4 usuarios.) a continuación se define cada uno de ellos.

A. ADMINISTRADOR

Tiene total control sobre la base datos, desde cambiar registros, hasta añadir formatos cuando sea necesario, aunque siempre debe dejar el registro de que se hizo, cuando, como y porque, además de guardar un backup por si hay algún problema posterior.

B. ANALISTA

Está a cargo de mantener todos los datos actualizados en la forma correcta, es decir puede modificar registros, ingresar datos, maneja todo lo concerniente a la información y lo registra en la base de datos, no tiene permisos para modificar formatos ni añadir formularios.



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO	MA-SIA-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Página 7 de 27

C. USUARIO

Su nivel de acceso es el más limitado, solamente tiene acceso a registrar los datos de la autoevaluación, introducir su nombre, tamaño de empresa, sector al que pertenece y llenar ya sea en la base de datos o en la encuesta online el formulario de preguntas que le dirá cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Cada uno de estos botones conduce a una interfaz en la que se debe de introducir el usuario y la contraseña, mientras sean incorrectos no tendrán acceso a las hojas de registros, introducción de datos o modificación de formatos, a continuación se presentan las imágenes de la interfaz descrita.

SELECCIONE EL NOMBRE DEL ADMINISTRADOR

INGRESE LA CONTRASEÑA

Usuario y contraseña no introducido

SELECCIONE EL NOMBRE DEL ADMINISTRADOR

INGRESE LA CONTRASEÑA

Es Calidad

Error al introducir contraseña

Salir

Si se seleccionó la opción administrador se verá una ventana como la que está en la parte superior, en la que pide introducir la contraseña y el usuario, si el usuario es incorrecto, dirá "error en contraseña y usuario", si la contraseña está equivocada pero el usuario está registrado, dirá "Error al introducir contraseña". Pero cuando la contraseña y el usuario coincidan, aparecerá un botón verde que dice aceptar, con el cual podrán entrar. Los datos deben ser introducidos con mayúsculas, tildes y justo como se les entreguen luego de crearlos.

El botón salir siempre estará habilitado y los regresara al menú principal por si han elegido un tipo de usuario equivocado y quieren ingresar con otro tipo.

SELECCIONE EL NOMBRE DEL ADMINISTRADOR

INGRESE LA CONTRASEÑA

Es Calidad

Admin2

ACEPTAR

Salir



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO	MA-SIA-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Página 8 de 27

SELECCIONE EL NOMBRE DEL ANALISTA Verónica

INGRESE LA CONTRASEÑA Analista1

ACEPTAR Salir


SELECCIONE EL NOMBRE DEL USUARIO Usuario2

INGRESE LA CONTRASEÑA User2

ACEPTAR Salir

II. MENÚ PRINCIPAL SIA

Si se ingresaron los datos correctamente, se verá en amarillo cada uno de los botones con los que cuenta la base de datos según el nivel de acceso de las credenciales, si es administrador todos los botones se verán amarillos, quiere decir que puede ir a cada uno de los rincones de la base de datos, si es analista no tendrá acceso a los formatos, es decir, no puede modificarlos y si es usuario solo tendrá acceso a ver las guías de mejora continua, y la de autoevaluación tanto en línea como para ingresar en la base de datos.


	MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	MA-SIA-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 9 de 27	



III. MENÚ IR A GUÍAS

Si se presiona el botón “ir a guías” resultará la siguiente pantalla.



	MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	MA-SIA-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 10 de 27	

Esta pestaña muestra 3 botones principales, en los que el primer botón envía directamente al llenado de la guía en internet, el de la derecha envía al manual de mejora continua donde se muestran algunas técnicas y metodologías para lograr reducir la brecha identificada y el botón de abajo permite el llenado directamente en la base de datos.

A. GUÍA DE EVALUACIÓN PARA PYMES

El primer botón les abrirá la guía de evaluación en su navegador de preferencia.



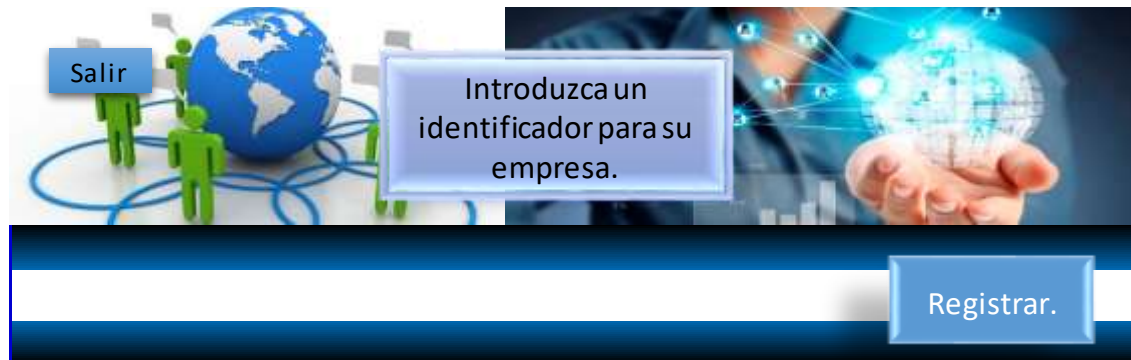
B. GUÍA DE MEJORA CONTINUA:

El segundo abrirá el archivo de mejora continua:



C. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Y el tercero abrirá la misma guía que la del navegador, pero después de hacer los siguientes pasos: Primero introducir el nombre de la empresa.



Luego de escribirlo en la casilla blanca, tocar el botón registrar y se abrirá el siguiente menú:

D. ELECCIÓN DEL TIPO Y TAMAÑO DE EMPRESA






En el que se colocará el tamaño de la empresa y el tipo según esta registrado legalmente. Cuando se presione uno de los botones se redirigirá hacia el formulario de la guía y se plasmaran los resultados de una sola vez en la guía.

E. LLENADO DE GUÍA

Formulario para Pequeñas Empresas de Comercio.
Indicaciones: Marque con una **X** para calificar la pregunta de cada criterio según considere conveniente.

No	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntaje
I. Liderazgo												
1	¿En qué medida cada decisión las toma el propietario de la organización?											0
2	¿Cuán importante es para el propietario establecer estrategias para alcanzar el éxito en el negocio?											0
3	¿En qué medida el propietario se imagina y comunica a sus trabajadores como estará la organización en un par de años?											0
4	¿En qué medida los supervisores ayudan a los empleados a desarrollar sus habilidades?											0
5	¿Cuán a menudo el propietario se comunica con sus trabajadores?											0
6	¿Cuánto es el empeño que pone el propietario para que los trabajadores adquieran compromiso por el bien de la organización?											0
7	¿Cuál es el nivel de incentivo que tiene el propietario hacia los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera posible?											0
97	¿En qué medida se espera tener expansiones de la organización en los próximos años?											0
98	¿Cuán estudiada se tiene la competencia para generar productos innovadores y con ellos aumentar la población de clientes?											0
99	¿En qué medida se proyecta gestionar asociados en la organización para poder tener un mayor crecimiento?											0
100	¿En qué medida se ha planificado optar por algún sistema de gestión (ISO, OSHAS, Modelos de excelencia, modelos de competitividad etc.)?											0
												0
<input type="button" value="ENVIAR"/>												

Cuando se hayan terminado de leer las 100 preguntas, se debe dar en el botón enviar para que el registro sea efectivo.

	MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	MA-SIA-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 13 de 27	

IV. MENÚ MANUALES

Cuando esto suceda, se regresara al menú principal donde están todos los botones para poder explorar otros aspectos dentro de la base de datos.


Si por ejemplo ahora se da clic en el botón manuales, se abrirá una nueva ventana con todos los datos acerca de los principales manuales diseñados.



A. MANUAL ADMINISTRATIVO Y DE PROCEDIMIENTOS

Dentro de esos manuales se encuentra el manual administrativo y de procedimientos, donde del que se mantienen todos los datos sobre la organización del modelo propuesto y todos los procedimientos mínimos que deben de cumplirse para lograr el funcionamiento de la organización y la mejora de las PYMES.



	MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO	MA-SIA-001
		VERSIÓN	01
		FECHA	ENERO 2017
		Pagina 14 de 27	



B. MANUAL DE USUARIO SIA

El siguiente botón muestra este manual, que es donde se presentan todos los datos sobre como operar el SIA paso a paso.

V. MENÚ ACERCA DEL MODELO

Al pulsar salir, se regresará al menú inicial, y se podrá elegir otro botón como por ejemplo el siguiente que es "A cerca del modelo." Dentro de este botón se encuentra un archivo que define la razón de ser del modelo y muestra la historia que llevo a tomar la decisión de generarlo.

**A CERCA
DEL
MODELO**

VI. MENÚ REVISIÓN DE FORMATOS

Regresando al menú principal, se puede utilizar en botón "Revisión de reportes" en donde se tienen todos los datos ingresados acerca de las PYMES.

**REVISIÓN
DE
REPORTES**



A. PRESENTACIÓN DE REPORTE POR TIPO, TAMAÑO Y GLOBALES

Al dar clic en el botón se mostrará la siguiente ventana.



Al dar clic en cualquiera de los botones, se mostrarán los resultados por empresa, por sector y tamaño de empresa, según el botón al que se le dé clic y mostrarán resultados como los siguientes que son los datos resultantes del diagnóstico.



	Puntaje									Nivel de calidad de Pequeñas Empresas de Comercio.	Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
1	4.00	4.00	7.00	1.00	7.00	1.00	3.00	2.00	5.00	3.78	4.53	12.00	7.47	62%	0%	4.53
2	6.00	1.00	8.00	4.00	6.00	3.00	5.00	4.00	8.00	5.00	6.00	12.00	6.00	50%	0%	6.00
3	4.00	1.00	4.00	4.00	7.00	3.00	7.00	4.00	5.00	4.33	5.20	12.00	6.80	57%	0%	5.20
4	5.00	4.00	6.00	4.00	6.00	3.00	7.00	4.00	8.00	5.22	6.27	12.00	5.73	48%	0%	6.27
5	4.00	2.00	8.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	6.44	7.73	12.00	4.27	36%	0%	7.73
6	6.00	1.00	7.00	6.00	9.00	7.00	9.00	8.00	7.00	6.67	8.00	12.00	4.00	33%	0%	8.00
7	8.00	2.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	8.00	6.33	7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
8	6.00	4.00	6.00	8.00	6.00	5.00	8.00	6.00	8.00	6.33	7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
9	8.00	3.00	8.00	6.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	6.78	8.13	12.00	3.87	32%	0%	8.13
10	7.00	1.00	7.00	1.00	9.00	3.00	6.00	4.00	7.00	5.00	6.00	12.00	6.00	50%	0%	6.00
67.07 120.00																
11	6.00	2.00	7.00	4.00	8.00	5.00	8.00	6.00	6.00	5.78	4.91	8.50	3.59	42%	0%	4.91
12	4.00	1.00	5.00	4.00	7.00	4.00	7.00	5.00	8.00	5.00	4.25	8.50	4.25	50%	0%	4.25
13	5.00	2.00	4.00	8.00	8.00	4.00	9.00	5.00	8.00	5.89	5.01	8.50	3.49	41%	0%	5.01
14	4.00	1.00	4.00	6.00	8.00	6.00	7.00	7.00	6.00	5.44	4.63	8.50	3.87	46%	0%	4.63
15	5.00	1.00	5.00	6.00	7.00	6.00	8.00	7.00	5.00	5.56	4.72	8.50	3.78	44%	0%	4.72
16	7.00	4.00	6.00	6.00	9.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.44	5.48	8.50	3.02	36%	0%	5.48
17	3.00	2.00	7.00	6.00	8.00	6.00	7.00	7.00	6.00	5.78	4.91	8.50	3.59	42%	0%	4.91
18	4.00	5.00	6.00	8.00	5.00	6.00	7.00	7.00	8.00	6.22	5.29	8.50	3.21	38%	0%	5.29
19	7.00	6.00	7.00	3.00	7.00	6.00	6.00	7.00	5.00	6.00	5.10	8.50	3.40	40%	0%	5.10
20	6.00	1.00	5.00	4.00	8.00	4.00	9.00	5.00	6.00	5.33	4.53	8.50	3.97	47%	0%	4.53
48.83 85.00																
21	5.00	5.00	1.00	6.00	5.00	1.00	8.00	2.00	8.00	4.56	3.87	8.50	4.63	54%	0%	3.87
22	3.00	6.00	5.00	6.00	5.00	5.00	9.00	6.00	8.00	5.89	5.01	8.50	3.49	41%	0%	5.01
23	6.00	3.00	2.00	3.00	8.00	1.00	5.00	2.00	6.00	4.00	3.40	8.50	5.10	60%	0%	3.40
24	5.00	1.00	5.00	4.00	4.00	6.00	8.00	7.00	8.00	5.33	4.53	8.50	3.97	47%	0%	4.53
25	5.00	8.00	5.00	8.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	6.89	5.86	8.50	2.64	31%	0%	5.86

VII. MENÚ REVISIÓN DE FORMATOS

Al regresar al menú principal puede elegirse otro botón para conocer sobre los formatos establecidos, solo aquel con autorización de administrador puede entrar y modificar los formatos, pero los demás usuarios pueden entrar y revisarlos de ser necesario para imprimirlos.

Al dar clic en el botón aparecerá el siguiente menú:





MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 17 de 27

A. FORMATOS ADMINISTRATIVOS

Al dar clic en formatos administrativos, aparecerán estos formularios de color celeste, que al dar clic redirigirán al usuario para poder imprimirlo.

B. FORMATOS OPERATIVOS

Los formatos de color verde contienen los formularios que se utilizarán en los procesos misionales u operativos.

C. FORMATOS DE DISEÑO

Los formatos de color amarillos son formatos utilizados en el área de diseño.

Cada uno de estos formatos será utilizado en diferentes procesos y tiene un código de identificación.

[Ficha de postulacion AO-FP-001](#)

[Formato de agenda AO-A-001.docx](#)

[Formato de carta de compromiso AO-C-001.docx](#)

[Formato de equipo inform tico AO-EI-001.docx](#)

[Formato de plantilla receptora AO-P-001.docx](#)

[Formato de registro de asistencia AO-RA-001.docx](#)

[Formato de requisistos para disminuir brecha AO-RE-001.docx](#)

[Formato de solicitud de servicios varios AO-SS-001](#)

[Formato de peticion de recursos generales AA-F-001.docx](#)

[Formulario de aprobacion de registros obsoletos AA-FO-002.docx](#)

[Formulario de ingreso al modelo AA-FO-001.docx](#)

[Formulario Ficha de medicion de procesos AA-FO-004 .docx](#)

[Formulario satisfaccion del cliente AA-FO-003.docx](#)

[Informe administrativo AA-I-001.docx](#)

[Informe sobre acciones correctivas y posibles causas AA-I-003.docx](#)

[Informe sobre acciones preventivas AA-A-001.docx](#)

[Informe sobre medidas preventivas AA-I-006.docx](#)

[Informe sobre necesidades identificadas AA-I-002.docx](#)

[Informe sobre nivel de cumplimiento AA-I-007.docx](#)

[Informe sobre no conformidades y soluciones AA-I-005.docx](#)

[Informe sobre oportunidad de mejora AA-I-008.docx](#)

[Informe sobre planificacion de division AA-I-009.docx](#)

[Informe sobre procesos mejor y peor evaluados AA-I-004.docx](#)

[Informe sobre propuesta de solucion AA-I-010.docx](#)

[Informe sobre resultados AA-I-005.docx](#)

[Memorandum AA-M-001.docx](#)

[Quejas y sugerencias AA-Q-001.docx](#)

[Formato de eliminación de datos AD-FO-002.docx](#)

[Formato de peticion de ejemplares AD-F-001.docx](#)

[Formato de recuperación de datos AD-FO-001.docx](#)

[Informe de observaciones sobre el proceso AD-I-001.docx](#)

[Informe de registro AD-IR-001.docx](#)

[Informe sobre acciones correctivas AD-I-003.docx](#)

[Informe sobre acciones preventivas AD-I-002.docx](#)



VIII. MENÚ INTRODUCCIÓN DE DATOS

Al regresar al menú principal, el último botón restante es el de introducción de datos.

Este botón es utilizado para ingresar datos por los usuarios directamente a la base del SIA, es el mismo caso explicado anteriormente en el que se introduce primero el nombre de la empresa para registrarse, luego se elige el tipo y por último se llena la guía de evaluación.



Todos los datos que se introducen a la base de datos se guardan en lugares específicos para luego ser analizados, en términos generales se presentan los siguientes registros:

El botón inicio, regresa al menú principal, los números de 1-100 en cada columna bajo inicio indican el número de la pregunta que se dividen en segmentos de 10 y la sexta parte en 40 preguntas.

Bajo "Puntaje" se encuentran los datos obtenidos en cada pregunta de cada una de las empresas, en este apartado no se muestra el nombre, sino solo los resultados para tener una idea del nivel alcanzado por la empresa.



Puntaje
4.00
6.00
4.00
5.00
4.00
6.00
8.00
6.00
8.00
7.00

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Cuando se ingresen una cantidad de empresas a cada sector, se procesará automáticamente el promedio de todas las empresas por pregunta, lo que resultará en la visualización del nivel actual que se tiene en el sector.

	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Nivel de calidad de Pequeñas Empresas de Comercio.
1	4.00	4.00	7.00	1.00	7.00	1.00	3.00	2.00	5.00	3.78
2	6.00	1.00	8.00	4.00	6.00	3.00	5.00	4.00	8.00	5.00
3	4.00	1.00	4.00	4.00	7.00	3.00	7.00	4.00	5.00	4.33
4	5.00	4.00	6.00	4.00	6.00	3.00	7.00	4.00	8.00	5.22
5	4.00	2.00	8.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	6.44
6	6.00	1.00	7.00	6.00	9.00	7.00	9.00	8.00	7.00	6.67
7	8.00	2.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	8.00	6.33
8	6.00	4.00	6.00	8.00	6.00	5.00	8.00	6.00	8.00	6.33
9	8.00	3.00	8.00	6.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	6.78
10	7.00	1.00	7.00	1.00	9.00	3.00	6.00	4.00	7.00	5.00



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 19 de 27

A la derecha de estos datos introducidos, se presenta una tabla que pondera las calificaciones obtenidas, ya que algunos criterios valen 120 puntos, otros 85 y otros 90, la columna siguiente muestra el valor ponderado y la comparación tanto con la Excelencia esperada, la brecha existente, el porcentaje de brecha actual y una casilla de mejora, esa mejora podrá ser utilizada posteriormente para indicar que los cursos, asesorías y manuales de mejora para PYMES han generado un incremento en la calidad, dando una calificación final luego del proceso, superior a la presentada anteriormente.

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
4.53	12.00	7.47	62%	0%	4.53
6.00	12.00	6.00	50%	0%	6.00
5.20	12.00	6.80	57%	0%	5.20
6.27	12.00	5.73	48%	0%	6.27
7.73	12.00	4.27	36%	0%	7.73
8.00	12.00	4.00	33%	0%	8.00
7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
8.13	12.00	3.87	32%	0%	8.13
6.00	12.00	6.00	50%	0%	6.00
67.07	120.00	52.93	44%	0%	67.07



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 20 de 27

IX. INFORMES PRESENTADOS EN EL SIA

Todos los datos introducidos se muestran al presionar los botones de reporte para cada tipo y tamaño de empresa, incluyendo reportes globales por pequeña o mediana.

A continuación se presentan las categorías en las que se encuentran divididas:

A. INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE COMERCIO

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
4.53	12.00	7.47	62%	0%	4.53
6.00	12.00	6.00	50%	0%	6.00
5.20	12.00	6.80	57%	0%	5.20
6.27	12.00	5.73	48%	0%	6.27
7.73	12.00	4.27	36%	0%	7.73
8.00	12.00	4.00	33%	0%	8.00
7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
8.13	12.00	3.87	32%	0%	8.13
6.00	12.00	6.00	50%	0%	6.00
67.07	120.00	52.93	44%	0%	67.07
4.91	8.50	3.59	42%	0%	4.91
4.25	8.50	4.25	50%	0%	4.25
5.01	8.50	3.49	41%	0%	5.01
4.63	8.50	3.87	46%	0%	4.63
4.72	8.50	3.78	44%	0%	4.72
5.48	8.50	3.02	36%	0%	5.48
4.91	8.50	3.59	42%	0%	4.91
5.29	8.50	3.21	38%	0%	5.29
5.10	8.50	3.40	40%	0%	5.10
4.53	8.50	3.97	47%	0%	4.53
48.83	85.00	36.17	43%	0%	48.83

INICIO

	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
	4.00	4.00	7.00	1.00	7.00	1.00	3.00	2.00	5.00	3.78
1	6.00	1.00	8.00	4.00	6.00	3.00	5.00	4.00	8.00	5.00
2	4.00	1.00	4.00	4.00	7.00	3.00	7.00	4.00	5.00	4.33
3	5.00	4.00	6.00	4.00	6.00	3.00	7.00	4.00	8.00	5.22
4	4.00	2.00	8.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	8.00	6.44
5	6.00	1.00	7.00	6.00	9.00	7.00	9.00	8.00	7.00	6.67
6	8.00	2.00	6.00	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	8.00	6.33
7	6.00	4.00	6.00	8.00	6.00	5.00	8.00	6.00	8.00	6.33
8	8.00	3.00	8.00	6.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	6.78
9	7.00	1.00	7.00	1.00	9.00	3.00	6.00	4.00	7.00	5.00
10										
11	6.00	2.00	7.00	4.00	8.00	5.00	8.00	6.00	6.00	5.78
12	4.00	1.00	5.00	4.00	7.00	4.00	7.00	5.00	8.00	5.00
13	5.00	2.00	4.00	8.00	8.00	4.00	9.00	5.00	8.00	5.89
14	4.00	1.00	4.00	6.00	8.00	6.00	7.00	7.00	6.00	5.44
15	5.00	1.00	5.00	6.00	7.00	6.00	8.00	7.00	5.00	5.56
16	7.00	4.00	6.00	6.00	9.00	6.00	6.00	7.00	7.00	6.44
17	3.00	2.00	7.00	6.00	8.00	6.00	7.00	7.00	6.00	5.78
18	4.00	5.00	6.00	8.00	5.00	6.00	7.00	7.00	8.00	6.22
19	7.00	6.00	7.00	3.00	7.00	6.00	6.00	7.00	5.00	6.00
20	6.00	1.00	5.00	4.00	8.00	4.00	9.00	5.00	6.00	5.33

Nivel de calidad de Pequeñas Empresas Comercio.



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 21 de 27

B. INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO

INICIO

	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Nivel de calidad de Pequeñas Empresas de Servicio
1	8.00	4.00	4.00	5.00	5.00	9.00	4.00	6.00	6.00	4.00	4.00	5.00	7.00	5.46
2	3.00	3.00	5.00	7.00	6.00	6.00	5.00	1.00	8.00	6.00	2.00	6.00	6.00	4.92
3	5.00	7.00	6.00	6.00	5.00	4.00	6.00	7.00	7.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.54
4	6.00	6.00	3.00	8.00	6.00	7.00	4.00	6.00	9.00	7.00	5.00	7.00	7.00	6.23
5	9.00	7.00	4.00	6.00	5.00	7.00	2.00	7.00	7.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.62
6	7.00	6.00	5.00	6.00	6.00	8.00	7.00	8.00	7.00	5.00	5.00	5.00	5.00	6.15
7	10.00	4.00	2.00	7.00	5.00	3.00	4.00	8.00	8.00	6.00	3.00	6.00	6.00	5.54
8	3.00	4.00	3.00	7.00	6.00	9.00	3.00	6.00	8.00	6.00	3.00	6.00	6.00	5.38
9	9.00	4.00	6.00	7.00	5.00	9.00	6.00	6.00	8.00	6.00	3.00	6.00	6.00	6.23
10	6.00	4.00	5.00	6.00	4.00	4.00	6.00	6.00	7.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.08
11	8.00	7.00	2.00	8.00	5.00	7.00	6.00	7.00	9.00	7.00	6.00	7.00	7.00	6.62
12	3.00	7.00	4.00	7.00	7.00	7.00	8.00	7.00	8.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.31
13	8.00	4.00	6.00	7.00	6.00	5.00	6.00	6.00	8.00	6.00	3.00	6.00	6.00	5.92
14	9.00	5.00	5.00	6.00	4.00	5.00	6.00	5.00	7.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.46
15	8.00	7.00	4.00	6.00	6.00	5.00	8.00	5.00	7.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.77
16	8.00	7.00	4.00	7.00	2.00	5.00	6.00	8.00	8.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.08
17	8.00	5.00	5.00	6.00	4.00	5.00	7.00	7.00	7.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.62
18	8.00	9.00	6.00	8.00	7.00	9.00	9.00	7.00	9.00	7.00	6.00	7.00	7.00	7.62
19	7.00	8.00	6.00	6.00	7.00	7.00	9.00	6.00	7.00	5.00	3.00	5.00	5.00	6.23
20	4.00	6.00	3.00	5.00	5.00	3.00	8.00	4.00	6.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.54

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
-----------	------------	--------	-------------	--------	--------------------

6.55	12.00	5.45	45%	0%	6.55
5.91	12.00	6.09	51%	0%	5.91
6.65	12.00	5.35	45%	0%	6.65
7.48	12.00	4.52	38%	0%	7.48
6.74	12.00	5.26	44%	0%	6.74
7.38	12.00	4.62	38%	0%	7.38
6.65	12.00	5.35	45%	0%	6.65
6.46	12.00	5.54	46%	0%	6.46
7.48	12.00	4.52	38%	0%	7.48
6.09	12.00	5.91	49%	0%	6.09
67.38	120.00	52.62	44%	0%	67.38
5.62	8.50	2.88	34%	0%	5.62
5.36	8.50	3.14	37%	0%	5.36
5.03	8.50	3.47	41%	0%	5.03
4.64	8.50	3.86	45%	0%	4.64
4.90	8.50	3.60	42%	0%	4.90
5.17	8.50	3.33	39%	0%	5.17
4.77	8.50	3.73	44%	0%	4.77
6.47	8.50	2.03	24%	0%	6.47
5.30	8.50	3.20	38%	0%	5.30
3.86	8.50	4.64	55%	0%	3.86
51.13	85.00	33.87	40%	0%	51.13



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 22 de 27

C. INFORME PEQUEÑA EMPRESA DE INDUSTRIA

INICIO

	Puntaje			Nivel de calidad de Pequeñas Empresas de Industria
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
1	1.00	8.00	4.00	4.33
2	5.00	5.00	6.00	5.33
3	8.00	6.00	4.00	6.00
4	6.00	6.00	6.00	6.00
5	8.00	7.00	6.00	7.00
6	8.00	7.00	4.00	6.33
7	8.00	5.00	5.00	6.00
8	1.00	6.00	7.00	4.67
9	8.00	9.00	7.00	8.00
10	3.00	7.00	4.00	4.67
11	7.00	7.00	5.00	6.33
12	6.00	7.00	9.00	7.33
13	6.00	6.00	5.00	5.67
14	8.00	7.00	5.00	6.67
15	8.00	5.00	5.00	6.00
16	7.00	6.00	7.00	6.67
17	7.00	8.00	4.00	6.33
18	7.00	8.00	5.00	6.67
19	6.00	7.00	6.00	6.33
20	6.00	7.00	6.00	6.33

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
-----------	------------	--------	-------------	--------	--------------------

5.20	12.00	6.80	57%	0%	5.20
6.40	12.00	5.60	47%	0%	6.40
7.20	12.00	4.80	40%	0%	7.20
7.20	12.00	4.80	40%	0%	7.20
8.40	12.00	3.60	30%	0%	8.40
7.60	12.00	4.40	37%	0%	7.60
7.20	12.00	4.80	40%	0%	7.20
5.60	12.00	6.40	53%	0%	5.60
9.60	12.00	2.40	20%	0%	9.60
5.60	12.00	6.40	53%	0%	5.60
70.00	120.00	50.00	42%	0%	70.00
5.38	8.50	3.12	37%	0%	5.38
6.23	8.50	2.27	27%	0%	6.23
4.82	8.50	3.68	43%	0%	4.82
5.67	8.50	2.83	33%	0%	5.67
5.10	8.50	3.40	40%	0%	5.10
5.67	8.50	2.83	33%	0%	5.67
5.38	8.50	3.12	37%	0%	5.38
5.67	8.50	2.83	33%	0%	5.67
5.38	8.50	3.12	37%	0%	5.38
5.38	8.50	3.12	37%	0%	5.38
54.68	85.00	30.32	36%	0%	54.68



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 23 de 27

D. INFORME MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO

INICIO

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20

	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Promedio
	0	8.00	8.00	6.00	6.00	7.00	7.00	8.00	6.00	7.00
	0	9.00	6.00	6.00	9.00	7.00	8.00	9.00	8.00	7.75
	0	9.00	8.00	6.00	6.00	7.00	8.00	6.00	8.00	7.25
	0	7.00	8.00	7.00	6.00	9.00	9.00	8.00	9.00	7.88
	0	7.00	9.00	7.00	7.00	8.00	7.00	9.00	6.00	7.50
	0	6.00	8.00	7.00	9.00	6.00	7.00	9.00	8.00	7.50
	0	8.00	7.00	6.00	9.00	7.00	9.00	9.00	8.00	7.88
	0	8.00	7.00	9.00	6.00	8.00	7.00	6.00	8.00	7.38
	0	9.00	9.00	8.00	8.00	8.00	9.00	9.00	6.00	8.25
	0	6.00	8.00	8.00	7.00	6.00	7.00	8.00	8.00	7.25
	0	7.00	9.00	9.00	8.00	6.00	8.00	7.00	7.00	7.63
	0	9.00	8.00	7.00	8.00	6.00	8.00	8.00	8.00	7.75
	0	7.00	8.00	7.00	9.00	9.00	8.00	6.00	8.00	7.75
	0	6.00	10.00	9.00	8.00	9.00	7.00	8.00	6.00	7.88
	0	7.00	10.00	6.00	7.00	9.00	6.00	9.00	7.00	7.63
	0	8.00	9.00	9.00	6.00	7.00	8.00	7.00	7.00	7.63
	0	7.00	8.00	9.00	8.00	6.00	6.00	9.00	6.00	7.38
	0	8.00	10.00	9.00	7.00	9.00	9.00	9.00	7.00	8.50
	0	8.00	10.00	9.00	8.00	9.00	6.00	6.00	6.00	7.75
	0	6.00	10.00	9.00	7.00	9.00	8.00	6.00	6.00	7.63

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
-----------	------------	--------	-------------	--------	--------------------

8.40	12.00	3.60	30%	0%	8.40
9.30	12.00	2.70	23%	0%	9.30
8.70	12.00	3.30	28%	0%	8.70
9.45	12.00	2.55	21%	0%	9.45
9.00	12.00	3.00	25%	0%	9.00
9.00	12.00	3.00	25%	0%	9.00
9.45	12.00	2.55	21%	0%	9.45
8.85	12.00	3.15	26%	0%	8.85
9.90	12.00	2.10	18%	0%	9.90
8.70	12.00	3.30	28%	0%	8.70
90.75	120.00	29.25	24%	0%	90.75
6.48	8.50	2.02	24%	0%	6.48
6.59	8.50	1.91	23%	0%	6.59
6.59	8.50	1.91	23%	0%	6.59
6.69	8.50	1.81	21%	0%	6.69
6.48	8.50	2.02	24%	0%	6.48
6.48	8.50	2.02	24%	0%	6.48
6.27	8.50	2.23	26%	0%	6.27
7.23	8.50	1.28	15%	0%	7.23
6.59	8.50	1.91	23%	0%	6.59
6.48	8.50	2.02	24%	0%	6.48
65.88	85.00	19.13	23%	0%	65.88



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 24 de 27

E. INFORME MEDIANA EMPRESA DE SERVICIO.

INICIO

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20

Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Promedio
9.00	9.00	9.00	7.00	9.00	7.00	9.00	6.00	5.00	7.00	8.00	7.73
9.00	10.00	8.00	7.00	8.00	8.00	9.00	6.00	5.00	8.00	9.00	7.91
7.00	7.00	6.00	8.00	6.00	8.00	6.00	7.00	6.00	8.00	9.00	7.09
8.00	9.00	5.00	7.00	8.00	9.00	4.00	5.00	5.00	7.00	9.00	6.91
9.00	8.00	4.00	9.00	6.00	8.00	8.00	9.00	7.00	9.00	9.00	7.82
8.00	9.00	6.00	9.00	7.00	8.00	7.00	8.00	7.00	8.00	6.00	7.55
7.00	6.00	7.00	8.00	7.00	8.00	7.00	8.00	6.00	9.00	9.00	7.45
7.00	7.00	5.00	7.00	8.00	8.00	5.00	6.00	5.00	9.00	9.00	6.91
7.00	7.00	4.00	8.00	8.00	8.00	6.00	7.00	6.00	8.00	8.00	7.00
8.00	8.00	6.00	8.00	8.00	8.00	6.00	7.00	6.00	8.00	9.00	7.45
8.00	8.00	6.00	9.00	10.00	8.00	6.00	7.00	7.00	7.00	8.00	7.64
7.00	6.00	6.00	6.00	9.00	8.00	6.00	7.00	4.00	8.00	8.00	6.82
6.00	8.00	6.00	7.00	7.00	8.00	8.00	9.00	5.00	7.00	6.00	7.00
7.00	9.00	7.00	7.00	9.00	7.00	7.00	8.00	5.00	7.00	9.00	7.45
6.00	6.00	6.00	5.00	8.00	7.00	6.00	7.00	3.00	6.00	6.00	6.00
6.00	7.00	5.00	7.00	8.00	7.00	8.00	9.00	5.00	6.00	8.00	6.91
7.00	7.00	8.00	5.00	9.00	8.00	7.00	8.00	3.00	9.00	6.00	7.00
7.00	10.00	5.00	9.00	9.00	8.00	6.00	7.00	7.00	9.00	9.00	7.82
6.00	8.00	7.00	8.00	8.00	8.00	7.00	8.00	6.00	7.00	8.00	7.36
3.00	7.00	5.00	8.00	8.00	9.00	8.00	9.00	6.00	9.00	7.00	7.18

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
9.27	12.00	2.73	23%	0%	9.27
9.49	12.00	2.51	21%	0%	9.49
8.51	12.00	3.49	29%	0%	8.51
8.29	12.00	3.71	31%	0%	8.29
9.38	12.00	2.62	22%	0%	9.38
9.05	12.00	2.95	25%	0%	9.05
8.95	12.00	3.05	25%	0%	8.95
8.29	12.00	3.71	31%	0%	8.29
8.40	12.00	3.60	30%	0%	8.40
8.95	12.00	3.05	25%	0%	8.95
88.58	120.00	31.42	26%	0%	88.58
6.49	8.50	2.01	24%	0%	6.49
5.80	8.50	2.70	32%	0%	5.80
5.95	8.50	2.55	30%	0%	5.95
6.34	8.50	2.16	25%	0%	6.34
5.10	8.50	3.40	40%	0%	5.10
5.87	8.50	2.63	31%	0%	5.87
5.95	8.50	2.55	30%	0%	5.95
6.65	8.50	1.85	22%	0%	6.65
6.26	8.50	2.24	26%	0%	6.26
6.10	8.50	2.40	28%	0%	6.10
60.50	85.00	24.50	29%	0%	60.50



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO MA-SIA-001

VERSIÓN 01

FECHA ENERO 2017

Página 25 de 27

F. INFORME MEDIANA EMPRESA DE INDUSTRIA

INICIO

	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Promedio
1	8.00	8.00	6.00	7.00	7.00	7.2
2	7.00	8.00	9.00	6.00	9.00	7.8
3	6.00	7.00	8.00	6.00	8.00	7
4	7.00	8.00	8.00	8.00	9.00	8
5	6.00	6.00	8.00	6.00	8.00	6.8
6	6.00	8.00	7.00	6.00	9.00	7.2
7	9.00	8.00	8.00	8.00	9.00	8.4
8	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7
9	9.00	9.00	7.00	8.00	8.00	8.2
10	8.00	5.00	6.00	6.00	9.00	6.8
11	9.00	7.00	8.00	6.00	8.00	7.6
12	9.00	8.00	9.00	6.00	9.00	8.2
13	8.00	6.00	8.00	7.00	8.00	7.4
14	8.00	7.00	6.00	8.00	7.00	7.2
15	8.00	7.00	7.00	9.00	7.00	7.6
16	8.00	6.00	8.00	7.00	9.00	7.6
17	8.00	6.00	9.00	7.00	8.00	7.6
18	9.00	9.00	8.00	9.00	8.00	8.6
19	7.00	8.00	7.00	7.00	8.00	7.4
20	7.00	8.00	9.00	9.00	8.00	8.2

Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
8.64	12.00	3.36	28%	0%	8.64
9.36	12.00	2.64	22%	0%	9.36
8.40	12.00	3.60	30%	0%	8.40
9.60	12.00	2.40	20%	0%	9.60
8.16	12.00	3.84	32%	0%	8.16
8.64	12.00	3.36	28%	0%	8.64
10.08	12.00	1.92	16%	0%	10.08
8.40	12.00	3.60	30%	0%	8.40
9.84	12.00	2.16	18%	0%	9.84
8.16	12.00	3.84	32%	0%	8.16
89.28	120.00	30.72	26%	0%	89.28
6.46	8.50	2.04	24%	0%	6.46
6.97	8.50	1.53	18%	0%	6.97
6.29	8.50	2.21	26%	0%	6.29
6.12	8.50	2.38	28%	0%	6.12
6.46	8.50	2.04	24%	0%	6.46
6.46	8.50	2.04	24%	0%	6.46
6.46	8.50	2.04	24%	0%	6.46
7.31	8.50	1.19	14%	0%	7.31
6.29	8.50	2.21	26%	0%	6.29
6.97	8.50	1.53	18%	0%	6.97
65.79	85.00	19.21	23%	0%	65.79



G. INFORME SOBRE NIVEL DE CALIDAD DE PEQUEÑA EMPRESA

INICIO

Nivel de calidad en la Pequeña Empresa.

		Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
1	4.52	5.43	12.00	6.57	55%	0%	5.43
2	5.09	6.10	12.00	5.90	49%	0%	6.10
3	5.29	6.35	12.00	5.65	47%	0%	6.35
4	5.82	6.98	12.00	5.02	42%	0%	6.98
5	6.35	7.62	12.00	4.38	36%	0%	7.62
6	6.38	7.66	12.00	4.34	36%	0%	7.66
7	5.96	7.15	12.00	4.85	40%	0%	7.15
8	5.46	6.55	12.00	5.45	45%	0%	6.55
9	7.00	8.40	12.00	3.60	30%	0%	8.40
10	4.91	5.90	12.00	6.10	51%	0%	5.90
		68.15	120.00				
11	6.24	7.49	8.50	1.01	12%	0%	7.49
12	6.21	7.46	8.50	1.04	12%	0%	7.46
13	5.83	6.99	8.50	1.51	18%	0%	6.99
14	5.86	7.03	8.50	1.47	17%	0%	7.03
15	5.77	6.93	8.50	1.57	18%	0%	6.93
16	6.40	7.68	8.50	0.82	10%	0%	7.68
17	5.91	7.09	8.50	1.41	17%	0%	7.09
18	6.83	8.20	8.50	0.30	4%	0%	8.20
19	6.19	7.43	8.50	1.07	13%	0%	7.43
20	5.40	6.48	8.50	2.02	24%	0%	6.48
		72.77	85.00				



MANUAL DE USUARIO SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

CÓDIGO	MA-SIA-001
VERSIÓN	01
FECHA	ENERO 2017

Página 27 de 27

H. INFORME PARCIAL DE MEDIANA EMPRESA

INICIO

Nivel de calidad en la Pequeña Empresa.

		Ponderado	Excelencia	Brecha	% de brecha	Mejora	Calificación Final
1	7.31	8.77	12.00	3.23	0.27	0.00	8.77
2	7.82	9.38	12.00	2.62	0.22	0.00	9.38
3	7.11	8.54	12.00	3.46	0.29	0.00	8.54
4	7.59	9.11	12.00	2.89	0.24	0.00	9.11
5	7.37	8.85	12.00	3.15	0.26	0.00	8.85
6	7.42	8.90	12.00	3.10	0.26	0.00	8.90
7	7.91	9.49	12.00	2.51	0.21	0.00	9.49
8	7.09	8.51	12.00	3.49	0.29	0.00	8.51
9	7.82	9.38	12.00	2.62	0.22	0.00	9.38
10	7.17	8.60	12.00	3.40	0.28	0.00	8.60
		89.54	120.00	30.46	25%	0%	89.54
11	7.62	6.48	8.50	2.02	0.24	0.00	6.48
12	7.59	6.45	8.50	2.05	0.24	0.00	6.45
13	7.38	6.28	8.50	2.22	0.26	0.00	6.28
14	7.51	6.38	8.50	2.12	0.25	0.00	6.38
15	7.08	6.01	8.50	2.49	0.29	0.00	6.01
16	7.38	6.27	8.50	2.23	0.26	0.00	6.27
17	7.33	6.23	8.50	2.27	0.27	0.00	6.23
18	8.31	7.06	8.50	1.44	0.17	0.00	7.06
19	7.50	6.38	8.50	2.12	0.25	0.00	6.38
20	7.67	6.52	8.50	1.98	0.23	0.00	6.52
		64.06	85.00	20.94	25%	0%	64.06

K. ANEXO 11: GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL.



**INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE
PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL – ILPES**

**DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMACIÓN
DE INVERSIONES**

**GUÍA METODOLÓGICA GENERAL
PARA LA PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN
DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL**

HÉCTOR SANÍN ÁNGEL

Este enfoque de evaluación encierra implícitamente el siguiente principio: Cuando se aspira a la satisfacción de necesidades básicas de la población estos proyectos producen un beneficio incuestionable, pero de difícil valoración. Su beneficio social es de común aceptación, no requiere ser demostrado, y por lo tanto la preocupación del análisis se desfasa hacia la selección de la alternativa (o del proyecto) que exhiba el mínimo costo. Por ello la metodología de "costo/eficiencia" es de gran aplicación en proyectos de beneficio social como los educativos y los de salud.

2. Variedad de coeficientes

Se pueden construir varios indicadores de costo/eficiencia, de acuerdo con los tipos de beneficios identificados.¹³ Son dos los tipos de indicadores de costo/eficiencia más comunes y se recomienda su uso simultáneo y complementario para mejorar el análisis:

a. Costo por beneficiario (o por unidad de cobertura)

Ejemplos: Costo/alumno, en proyectos educativos; costo/atención, en proyectos de salud; costo/familia, o costo/conexión domiciliaria, en proyectos de agua potable y saneamiento básico;¹⁴ costo/hectárea, en proyectos de infraestructura agropecuaria, o ambientales. El ejercicio que hemos realizado ha comparado dos alternativas por costo/eficiencia procurando "mínimo costo por beneficiario"

b. Costo por unidad de producto (o de capacidad instalada)

Ejemplos: Costo/metro cúbico, en acueductos o proyectos de riego; costo/kilómetro construido, en proyectos viales;¹⁵ costo/tonelada o costo/res sacrificada, en proyectos de mataderos.

E Costo/Eficiencia y proyectos de beneficio social

1. Evaluación de proyectos de beneficio social

En su gran mayoría los denominados proyectos de beneficio social generan beneficios de extraordinaria importancia cuyo verdadero valor es difícil de medir: la educación de un niño, la prevención de una enfermedad, la disminución de niveles de morbilidad y de mortalidad como consecuencia de provisión de agua de buena calidad.

13 Recordar el examen de beneficios según tipologías de proyectos

14 En estos proyectos de saneamiento ambiental, dado que el PROINSOL recomienda la evaluación costo-beneficio, el indicador de costo/eficiencia es un instrumento que completa el análisis, e inclusive se puede utilizar para evaluar las alternativas que solucionan el mismo problema con iguales beneficios.

15 Igual comentario de la nota anterior para los proyectos de agua potable y vialidad.

Los efectos derivados (beneficios finales) de estos proyectos se aceptan, entonces, como de bondad incuestionable, por lo que el evaluador de proyecto queda relevado de la necesidad de acudir a artificios cuantitativos para demostrar, por ejemplo, que evitar la muerte de un ser humano es económicamente conveniente.

Aceptado lo anterior, queda pendiente verificar que los impactos comúnmente aceptados por su bondad se puedan lograr mediante proyectos que sean económicamente (socialmente) menos costosos que otros posibles. Ello implica acudir a algún criterio para la selección de la alternativa más eficiente. Y ese criterio es el aportado por el análisis de costo/eficiencia, donde se toman decisiones basadas en minimizar el costo por unidad de producto o por beneficiario atendido especialmente en los proyectos de naturaleza social, como lo son los de educación, salud, saneamiento básico.

Los efectos esperados de los proyectos sociales se suponen representados por el producto, pero siempre y cuando sea de buena calidad, oportuno, fluido, adecuadamente usado. Esta consideración es la que permite mantener metodologías sencillas de evaluación de los proyectos sociales, como lo son las basadas en indicadores de costo/eficiencia.

2. Costo/eficiencia: sencillez de medición

En la construcción de los indicadores de costo/eficiencia sólo se valoran (monetariamente) los costos. Los beneficios basta con medirlos y sumarlos, pues se trata generalmente de unidades homogéneas.

Un proyecto de agua potable, por ejemplo, genera un solo producto y se supone que homogéneo (garantizada la calidad), de manera que basta sumar metros cúbicos en un período y ya está medido el beneficio previsto. Esta característica le otorga sencillez y facilidad al cálculo de los indicadores de costo/eficiencia y, por lo tanto, hace *innecesario valorar monetariamente los beneficios*, ya que su medición es asimilable a una unidad común -como es el caso de buena parte de los proyectos denominados de "beneficio social": metros cúbicos de agua, alumnos, atenciones en salud, pasajeros movilizados.

Si las unidades de producto son heterogéneas o los beneficios son complejos, el indicador pierde significado y se dificulta su manejo operacional. En tales situaciones hay que acudir a métodos de valoración de beneficios, aspecto que analizaremos en la próxima unidad.

L. ANEXO 12: CONSUMO DE ENERGÍA E IMPRESORAS

Los Gastos de Energía eléctrica son calculados en base al pliego tarifario en El Salvador.

Pliego tarifario desde el 15 de Abril de 2015

III. GRANDES DEMANDAS (>50 kW)

BAJA TENSION CON MEDIDOR HORARIO									
	CAESS	DEL SUR	CLESA	EEO	DEUSEM	EDESAL	B&D	ABRUZZO	
Cargo de Comercialización:									
Atención al Cliente	US\$/Usuario-m	13.195557	14.809779	12.551438	14.227873	14.175746	17.967374	14.545391	6.743104
Cargo de Energía:									
Energía en Punta	US\$/kWh	0.138126	0.140546	0.139183	0.140727	0.141322	0.138825	0.133216	0.130941
Energía en Resto	US\$/kWh	0.138352	0.139401	0.141125	0.142554	0.144945	0.138578	0.130711	0.130229
Energía en Valle	US\$/kWh	0.138958	0.138543	0.136762	0.139906	0.141615	0.135002	0.127806	0.119330
Cargo de Distribución:									
Potencia:	US\$/kW-mes	13.304088	21.639345	21.867417	27.372541	26.927457	36.470660	15.344973	19.827528
MEDIA TENSION CON MEDIDOR HORARIO									
	CAESS	DEL SUR	CLESA	EEO	DEUSEM	EDESAL	B&D	ABRUZZO	
Cargo de Comercialización:									
Cargo Fijo	US\$/Usuario-m	13.195557	14.809779	12.551438	14.227873	14.175746	17.967374	14.545391	6.743104
Cargo de Energía:									
Energía en Punta	US\$/kWh	0.127960	0.128656	0.126935	0.125486	0.125254	0.128842	0.126622	0.115728
Energía en Resto	US\$/kWh	0.128169	0.127607	0.128706	0.127115	0.128465	0.128613	0.124241	0.115098
Energía en Valle	US\$/kWh	0.128731	0.126822	0.124727	0.124754	0.125514	0.125295	0.121480	0.105466
Cargo de Distribución:									
Potencia:	US\$/kW-mes	6.329066	6.939401	12.176678	17.575254	16.788060	16.644027	6.913688	5.108547

- Consumo eléctrico por Computadoras e Impresoras (Multifunción)

EQUIPO	CONSUMO ELÉCTRICO KW/H	CANTIDAD ⁷³
Computadoras	0.38	6
Impresoras (Multifunción)	0.1	4
Proyector	0.5	1
TOTAL	0.98	11.00

Equipo Consumo Eléctrico KW/h Cantidad

EQUIPO	CONSUMO ELÉCTRICO KW/H	CONSUMO ELÉCTRICO KW/DÍA ⁷⁴	CONSUMO ELÉCTRICO KW/AÑO ⁷⁵	\$/KWH ⁷⁶	\$/AÑO
Computadoras	2.28	18.24	4,085.76	0.1279	522.568
Impresoras (Multifunción)	0.4	3.2	716	0.1279	91.5764
Proyector	0.5	4	896	0.1279	114.598
TOTAL	15	117	26,127	0.38	728.74

⁷³ Datos de la sección mobiliario, equipo, materiales e insumos en su apartado de cuantificación de recursos por procesos.

⁷⁴ Este cálculo se realiza de multiplicar el consumo de KWH por 8 horas diarias que se laboran.

⁷⁵ En el diseño se calculó que los días laborales eran 224 días se multiplican por el consumo por día.

⁷⁶ Se toma del pliego tarifario de CAESS ver LITERAL E por el consumo de KW / año

M. ANEXO 13: EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para realizar el análisis de los riesgos en el Sistema de Gestión para la División, se hace a través de una herramienta de análisis FODA, para encontrar las debilidades y Amenazas que puede tener el proyecto.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Planeación de estrategias de calidad con líneas de mando claras.	Acreditación por parte de entidades de apoyo al personal de las diferentes PYMES que reciban los talleres de formación.	Burocracia ante aprobación de Documentación del cambio de estructura organizacional.	Centralización de Recursos por parte de la Sub Secretaría de Gobernabilidad de la Presidencia.
Control de procesos que permitan la satisfacción de cliente.	Ser una División Pionera de la implementación de un Modelo de Sistema de Gestión en los procesos.	Escaza comunicación entre entidades que podrían dar apoyo a las PYMES.	
Flujo de Información oportuno.	Aumento de PYMES con Interés en abrir puertas a la cultura de la calidad y mejorar competitivamente.		
Estandarización de Procesos.			
El Sistema permite analizar el desempeño de la institución, para detectar oportunidades de mejora.			
Actualización y mejoramiento continuo de la información.			
Se asegura la cadena de valor en cada proceso desde la planeación hasta el actuar.			
Un clima de compromiso y motivación al generar herramientas visibles.			
Los beneficios o resultados que se planearon son los beneficios que se obtendrán.			
Ser eficiente, hacer las cosas más simples, evitando el re trabajo.			