

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO  
LA NORMA ISO 9001:2008 PARA EL PROCESO DE TRANSFERENCIAS DE  
FONDOS AL EXTERIOR DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR”**

**PRESENTADO POR:**

FUENTES MARTEL, ADONAY  
ARÉVALO DE FUENTES, LORENA GUADALUPE

**ASESOR:**

MSc. CARLOS ARMANDO PINEDA

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

OCTUBRE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS  
SECRETARIO : MSc. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

**DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

MSc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ

# Contenido

INTRODUCCION.....	9
<b>CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>10</b>
1.1 Descripción del sujeto de estudio .....	10
1.1.1 Antecedentes del Banco Central de Reserva .....	10
1.1.2 Misión, Visión y Valores.....	14
1.1.3 Estructura Organizativa del Banco Central de Reserva .....	15
1.1.4 Antecedentes del Departamento del Exterior .....	16
1.1.5 Aspectos Legales .....	18
1.1.6 Estructura Organizativa del Departamento del Exterior .....	19
1.1.7 Funciones Principales.....	19
1.1.8 Principales Servicios.....	20
1.1.9 Principales Procesos .....	21
1.2 Planteamiento del Problema.....	22
1.3 Definición del Problema .....	24
1.4 Preguntas de Investigación .....	25
1.5 Justificación de la Investigación .....	25
1.6 Objetivos del Estudio .....	26
1.6.1 Objetivo General.....	26
1.6.2 Objetivos Específicos .....	26
1.7 Delimitación de la Investigación .....	27
1.8 Cobertura temporal de la investigación .....	27
1.8.1 Cobertura geográfica de la investigación .....	27
1.9 Metodología de la Investigación .....	28
1.9.1 Tipo de Investigación.....	28
1.9.2 Población y Muestra .....	28
1.9.3 Variables de la Investigación .....	30
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1 Calidad: Definiciones previas, evolución y sistema .....	31
2.1.1 Conceptos Generales.....	31
2.1.2 Evolución del concepto de calidad .....	32
2.1.3 Sistema de Gestión de Calidad.....	35

2.2	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 .....	37
2.2.1	Definición y Alcance .....	37
2.2.2	Campo de Aplicación de la norma ISO 9001:2008 .....	37
2.2.3	Principios de la Gestión de la Calidad.....	37
2.2.4	Procedimiento para implementar un Sistema de Gestión de Calidad .....	39
2.3	Normalización, certificación y sus beneficios .....	44
2.3.1	Normalización.....	44
2.3.2	Certificación.....	45
2.3.3	Beneficios relacionados con la normalización y certificación.....	47
2.4	Beneficios de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO.....	48
2.4.1	Experiencias de instituciones certificadas bajo la norma ISO 9001 .....	50
<b>CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>		<b>55</b>
3.1	Funcionamiento operativo del Departamento del Exterior.....	55
3.1.1	Descripción de los principales servicios .....	55
3.1.2	Clientes Internos y Externos.....	64
3.1.3	Proveedores de Servicios.....	67
3.2	Elaboración del Diagnóstico .....	71
3.2.1	Elaboración del FODA .....	71
3.2.2	Elaboración de cuestionario de la norma ISO 9001:2008 .....	73
3.2.3	Cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.....	75
3.3	Análisis de resultados de la evaluación.....	91
3.4	Conclusión de los resultados obtenidos en la evaluación .....	96
<b>CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS Y DESARROLLO DEL SGC .....</b>		<b>98</b>
4.1	Estrategias para mejorar la situación actual del Departamento del Exterior .....	98
4.2	Propuesta de solución .....	99
4.3	Desarrollo documental del SGC bajo la norma ISO 9001:2008 .....	100
4.4	Matriz comparativa de los beneficios de implementar SGC .....	101
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>103</b>
Conclusiones .....		103
Recomendaciones .....		105
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>		<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>109</b>

## Lista de figuras

Figura No. 1	Antecedentes del Departamento del Exterior.....	17
Figura No. 2	Organigrama funcional del Departamento del Exterior .....	19
Figura No. 3	Evolución del concepto de calidad .....	32
Figura No. 4	Flujo matricial para la implementación de un SGC .....	42
Figura No. 5	Flujo de transferencias de fondos al exterior.....	56
Figura No. 6	Flujo de ingreso de fondos en cuentas de Bancos Corresponsales .....	58
Figura No. 7	Flujo de confirmación y liquidación de inversiones .....	60
Figura No. 8	Flujo de compra – venta de divisas .....	63
Figura No. 9	Relación entre proveedores del Departamento del Exterior.....	68
Figura No. 10	Proceso de Implementación y Certificación del SGC .....	99

## Lista de gráficos

Gráfico No. 1	Resultados del ISC – Evaluación Clientes Externos .....	20
Gráfico No. 2	Certificaciones ISO 9001 obtenidas en El Salvador .....	49
Gráfico No. 3	Valor de transferencias de fondos autorizadas – GOES y Bancos .....	56
Gráfico No. 4	Valor de transferencias de ingreso de fondos autorizadas .....	58
Gráfico No. 5	Valor de las inversiones liquidadas .....	60
Gráfico No. 6	Valor de las divisas adquiridas .....	63
Gráfico No. 7	Diagnóstico del Departamento del Exterior en relación a la norma ISO 9001:2008.....	92

## Lista de tablas

Tabla No. 1	Estructura de procesos del Departamento del Exterior .....	21
Tabla No. 2	Etapas de la evolución del concepto de calidad.....	34
Tabla No. 3	Empresas certificadas bajo la norma ISO 9001 a nivel nacional .....	50
Tabla No. 4	Bancos certificados bajo la norma ISO 9001 a nivel internacional.....	51
Tabla No. 5	Clientes Internos del Departamento del Exterior .....	64
Tabla No. 6	Clientes Externos del Departamento del Exterior.....	64
Tabla No. 7	Clientes Externos del Departamento del Exterior.....	65
Tabla No. 8	Segmentación de clientes del Departamento del Exterior.....	66
Tabla No. 9	Leyenda del cuestionario ISO 9001:2008 .....	73
Tabla No. 10	Resultado obtenido del capítulo .....	74
Tabla No. 11	Resultados generales del diagnóstico.....	91
Tabla No. 12	Beneficios de implementar SGC para el Departamento del Exterior ..	101

# Lista de Anexos

## **Anexo No. 1 Manual de Calidad**

- Anexo No. 1.1 Glosario del Manual de Calidad
- Anexo No. 1.2 Mapa de Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad
- Anexo No. 1.3 Mapa de Interacción de los Procesos del Departamento del Exterior
- Anexo No. 1.4 Descripción de Procesos y Procedimientos y Relación con la Norma ISO
- Anexo No. 1.5 Matriz de Puestos de Trabajo y Procedimientos del SGC
- Anexo No. 1.6 Indicadores de Medición de los Objetivos y Procesos de la Calidad
- Anexo No. 1.7 Componentes del Proceso de Mejora Continua
- Anexo No. 1.8 Perfil del Auditor de Calidad

## **Anexo No. 2 Manual de Procedimientos y Registros del SGC**

- DEXPR001 Envío de Mensajes (Incluye Registro)
- DEXPR002 Ingreso de Fondos (Incluye Registro)
- DEXPR003 Liquidación de Operaciones de Inversión (Incluye Registro)
- DEXPR004 Compra - Venta de Moneda Extranjera (Incluye Registro)
- DEXPR005 Medición de la Satisfacción del Cliente (Incluye Registro)
- DEXPR006 Atención de Respuestas de los Clientes (Incluye Registro)
- DEXPR007 Comunicación al Cliente
- DEXPR008 Administración de Competencias del Personal del DEX (Incluye Registro)
- DEXPR009 Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad (Incluye Registro)
- DEXPR010 Control de Producto / Servicio No-Conforme (Incluye Registro)
- DEXPR011 Acciones Preventivas (Incluye Registro)
- DEXPR012 Acciones Correctivas (Incluye Registro)
- DEXPR013 Control de Documentos, Registros y Trazabilidad (Incluye Registro)
- DEXRG014 Registro por la Dirección.



## INTRODUCCION

El presente trabajo de tesis plantea el diseño estructural de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior del Departamento del Exterior del Banco Central de Reserva de El Salvador. Con esta propuesta se busca responder a las exigencias de los clientes, de la organización, y mejorar el desempeño global.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la situación actual del Departamento del Exterior y mediante ello diseñar la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad, demostrando que a través del desarrollo, la implementación y mantenimiento del mismo, permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y lograr un alto grado de satisfacción del cliente.

En el capítulo I se procede a definir aspectos relacionados al Banco Central de Reserva y del Departamento del Exterior, así como aquellos aspectos específicos de la investigación. En el capítulo II se establece el marco teórico de la investigación, el cual está basado en el estándar de la norma ISO 9001:2008, la cual se revisó e interpretó cada uno de sus requisitos en los ocho capítulos que la conforman.

En el capítulo III se identificó la operatividad de los procesos involucrados directamente con el giro del negocio, los que conforman el mapa de procesos. Seguidamente, se realizó un exhaustivo análisis de la situación actual del Departamento del Exterior, para ello se utilizó la herramienta administrativa FODA y se realizó un cuestionario de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 consiguiendo detectar las fortalezas y falencias existentes en sus procesos.

En el capítulo IV después de haber identificado los principales procesos y establecido la línea base, se rediseñaron aquellos procesos que lo requerían de forma que cumplieran con los requisitos de la norma, para ello se confeccionó el Manual de Calidad que tiene como objetivo describir el Sistema de Gestión de Calidad que incluye el alcance, la política de calidad y la estructura organizacional entre otros aspectos.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones referentes al trabajo las cuales son aspectos esenciales de cada capítulo de la tesis; asimismo se detallan las recomendaciones para implementar y mantener dicho sistema funcionando apropiadamente y acorde a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

# CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL

## 1.1 Descripción del sujeto de estudio

### 1.1.1 Antecedentes del Banco Central de Reserva

Desde su creación, el Banco Central de Reserva ha jugado un papel muy importante en el desarrollo económico de El Salvador; a lo largo de 80 años de historia ha liderado y participado en una serie de eventos que han marcado el rumbo económico del país y del mismo Banco Central.

Por tal motivo y con el propósito de presentar los momentos más importantes en la historia del Banco Central, a continuación se detallan las cinco etapas que han marcado el recorrido de la institución desde su fundación, estatización, nacionalización de la banca, re-privatización de la banca y por último la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria.

## FUNDACION

- Fundado como Sociedad Anónima el 19 de Junio de 1934
- Inició operaciones el 5 de Julio de 1934
- Sus objetivos fueron controlar el volumen del crédito y la demanda del medio circulante, asegurando la estabilidad del valor externo del Colón, regulando la expansión o contracción del crédito y fortaleciendo la liquidez de los bancos comerciales
- Funcionó como Sociedad Anónima durante 27 años, manteniendo su imagen de austeridad y sanidad.
- Don Luis Alfaro Durán fue el primer presidente del BCR (1934 – 1954), quien no tenía ambiciones políticas de carácter personal, condición que se consideró esencial para ejercer el cargo con absoluta independencia.

## ESTATIZACION

- El Sr. Carlos Canessa presidió el Banco Central desde 1954 hasta 1961.
- En abril de 1961, mediante la Ley de Reorganización de la Banca de la Nación, el Banco Central se convirtió en entidad del Estado de carácter público, reorganizando y modificando sus funciones originales
- Sus nuevos objetivos fueron: promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional; mantener la estabilidad monetaria del país;

preservar el valor internacional del Colón y su convertibilidad; y coordinar la política monetaria del Banco Central con la política económica del Estado.

- Se creó la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, para supervisar al Sistema Financiero.
- El 23 de agosto de 1973 se aprobó la Ley de Creación de la Junta Monetaria, donde se concentró la formulación y dirección de las políticas monetarias y financieras en un nuevo ente del Estado y el Banco Central se convirtió en ejecutor de las resoluciones.
- El 25 de marzo de 1982 la Ley del Régimen Monetario, depositó el manejo de las medidas monetarias, cambiarias y crediticias en el Estado, por medio de la Junta Monetaria.

## **NACIONALIZACION DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO**

- El Dr. Pedro Abelardo Delgado, quien fungió como Presidente del Banco Central desde enero de 1980 hasta marzo de 1981, aprobó la Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, mediante la cual las acciones del Sistema Financiero pasaron a ser propiedad del Estado.
- La nacionalización de la banca se dio en un momento eminentemente político, el Estado buscaba separar a la oligarquía del poder económico.
- Algunas causas fundamentales que generaron la nacionalización del Sistema Financiero fueron la concentración del ingreso, la concentración del crédito y la morosidad.
- Ningún grupo económico, ninguna familia, ningún accionista a título personal podría participar en más de un banco.
- Con los más de 10 años de banca nacionalizada la redistribución del crédito no cambió como se esperaba, ya que se continuó favoreciendo a los grupos privilegiados que controlaban y detentaban el poder hegemónico del país.
- Entre las causas que generaron la crisis del Sistema Financiero nacionalizado estuvo la grave situación de insolvencia de la banca.
- Los bancos permanecieron nacionalizados por más de una década, hasta que en 1990, se dio paso a un Programa de Fortalecimiento y Privatización del Sistema Financiero.

## RE-PRIVATIZACION DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

- En julio de 1989, se inició el Programa de Reformas al Sistema Financiero, bajo la presidencia de la República del Lic. Alfredo Cristiani (Junio 1989 – Junio de 1994), y siendo Presidente del Banco Central de Reserva el Ingeniero Roberto Orellana Milla (Junio 1989 - Mayo de 1998).
- Se estableció el nuevo papel del Banco Central y redefinió las políticas monetaria, crediticia y cambiaria. Se readecuó el marco legal e institucional aprobando nuevas leyes y reformas para fortalecer al Sistema Financiero, con el fin de proceder a su privatización.
- El 22 de noviembre de 1990 se aprobó la nueva Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero para fortalecer la supervisión bancaria
- El 6 de diciembre de 1990 se aprobó la Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo, considerando que le correspondía "al Estado asumir la responsabilidad del saneamiento de dichas instituciones financieras", para garantizar la sanidad de su cartera".
- El 12 de abril de 1991 fue aprobada la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador, definiéndolo como una institución pública, autónoma y de carácter técnico.
- Entre 1991 y 1994 se vendieron las acciones de las instituciones financieras propiedad del Estado a accionistas particulares, quedando nuevamente las instituciones en manos privadas
- El Banco Central fijó como su objetivo fundamental, velar por la estabilidad de la moneda y, como su finalidad esencial, promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias, crediticias y financieras más favorables para la estabilidad de la economía nacional
- La nueva Ley Orgánica eliminó la facultad de controlar el destino del crédito, prohibiendo otorgar financiamiento al Estado y a las empresas públicas
- Se obligó al Banco Central a divulgar ampliamente la información económica y estadística que generara, con el fin de propiciar una mayor transparencia en sus operaciones.
- Se le eliminó la facultad del Banco Central de fijar las tasas de interés y el tipo de cambio y sólo podía influir sobre estas variables, a través de operaciones de mercado abierto
- La responsabilidad del Banco Central de otorgar crédito al sector privado, a través del Sistema Financiero fue trasladada a una nueva institución, el Banco Multisectorial de Inversiones (BANDESAL), al aprobar su Ley de Creación, el 21 de abril de 1994.

## LEY DE INTEGRACION MONETARIA

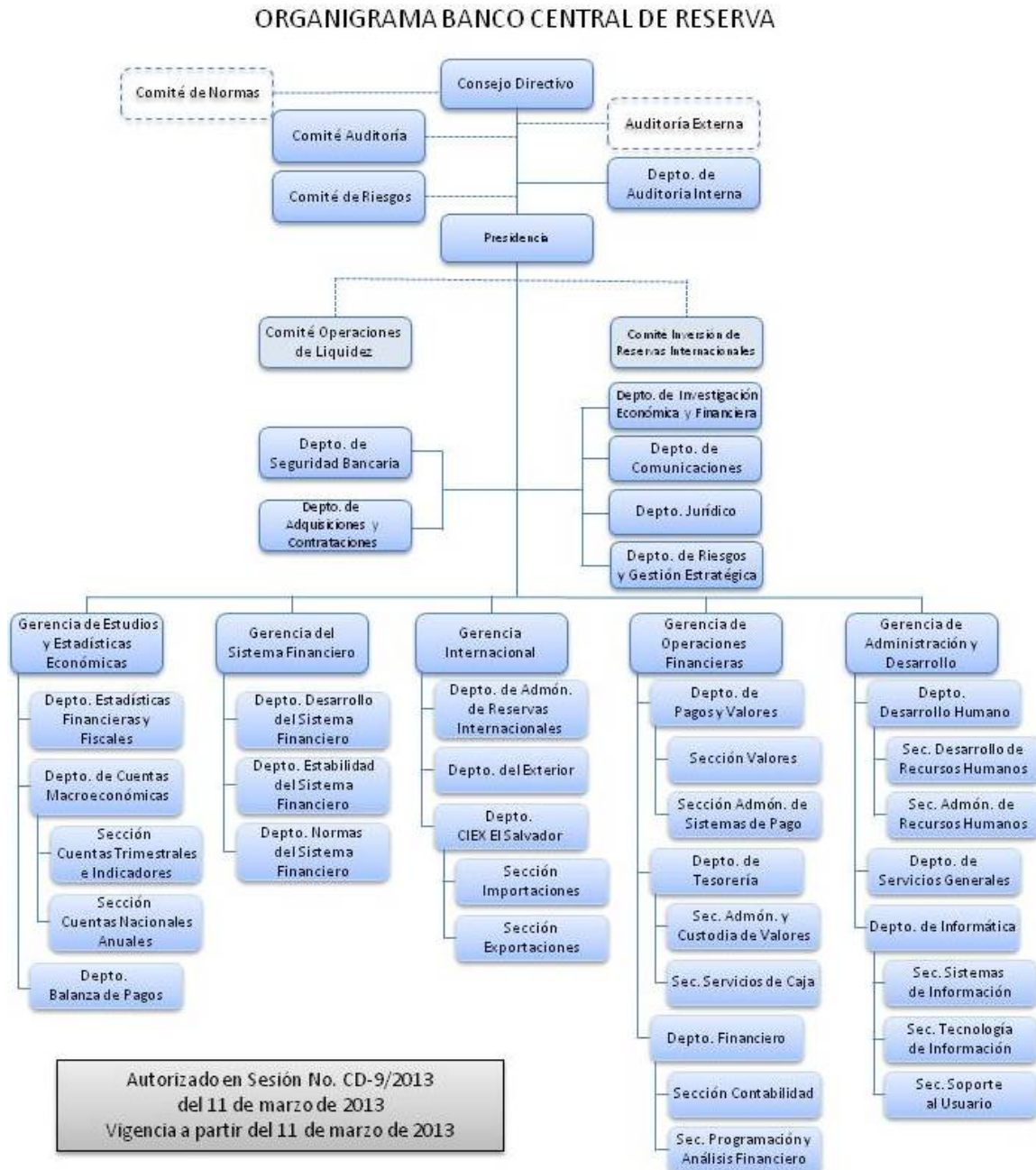
- El 30 de noviembre del año 2000 fue aprobada por la Asamblea Legislativa la Ley de Integración Monetaria - LIM, que entró en vigencia el 1 de enero de 2001.
- La LIM fue aprobada durante el período del Presidente de la República el Licenciado Francisco Flores (Junio 1999 – Junio 2004) y Presidente del Banco Central el Licenciado Rafael Barraza (Junio 1999 – Julio 2002).
- La Ley estableció un tipo de cambio fijo e inalterable entre el colón y el dólar de los Estados Unidos de América, a razón de ocho colones setenta y cinco centavos por dólar, otorgándole al dólar curso legal irrestricto con poder liberatorio para el pago de obligaciones en dinero en el territorio nacional.
- La Ley permitió también la contratación de obligaciones monetarias expresadas en cualquier otra moneda de legal circulación en el extranjero.
- La Ley, en su artículo 5, estipuló que los billetes de colón y sus monedas fraccionarias, emitidos antes de la vigencia de la ley, continuarían teniendo curso legal irrestricto en forma permanente, pero las instituciones del sistema bancario deberían cambiarlos por dólares al serles presentados para cualquier transacción.
- El artículo 9, estableció que “todas las operaciones financieras, tales como depósitos bancarios, créditos, pensiones, emisión de títulos valores y cualesquiera otras realizadas por medio del Sistema Financiero, así como los registros contables se expresarán en dólares”.
- Con estas modificaciones a la Ley Orgánica, se le retiró al Banco Central la facultad de emitir especies monetarias y la función de coordinar la política monetaria con las restantes políticas económicas que establece el Gobierno de la República.
- A partir de la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria, el Banco Central de Reserva cambió algunas de sus funciones. Ahora, se concentra en el manejo de las siguientes áreas estratégicas para la economía del país:
  - a. Regulación y Monitoreo del Sistema Financiero
  - b. Servicios Financieros y Sistema de Pagos
  - c. Estadísticas Económicas y Financieras
  - d. Asesoría e Investigaciones Económicas y Financieras
  - e. Gestión de Reservas Internacionales
  - f. Agente Financiero del Estado
  - g. Servicios de apoyo al Comercio Exterior

### 1.1.2 Misión, Visión y Valores

Visión	Ser un Banco Central reconocido por su excelencia e integridad, que ejerce con autonomía sus funciones, con el fin de promover el desarrollo de la economía del país para el bienestar de la población salvadoreña.
Misión	Promover el desarrollo de un sistema financiero estable, competitivo e inclusivo, y generar servicios e información económica en forma oportuna y transparente para contribuir al desarrollo económico del país.
Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transparencia</li><li>▪ Excelencia</li><li>▪ Integridad</li><li>▪ Ética</li><li>▪ Compromiso</li><li>▪ Lealtad</li></ul>

### 1.1.3 Estructura Organizativa del Banco Central de Reserva

La estructura organizativa del Banco Central de Reserva de El Salvador, está conformada de la siguiente manera:





#### **1.1.4 Antecedentes del Departamento del Exterior**

El Departamento del Exterior fue constituido desde la creación del Banco Central en 1934, dependía directamente de la Gerencia General y estaba conformado por dos Secciones: La Sección de Operaciones Internacionales y la Sección de Control y Asignación de Divisas.

La primera sección se encargaba de realizar todas las transferencias de fondos internacionales relacionadas al pago de la deuda del Gobierno de El Salvador y operaciones solicitadas por los bancos del Sistema Financiero. La segunda sección se encargaba de tramitar cartas de crédito para la importación de bienes y servicios solicitados por el Gobierno de El Salvador e Instituciones Autónomas, realizar transferencias de fondos a favor de embajadas salvadoreñas en diferentes partes del mundo, así como registros de gastos bancarios derivados del manejo de las cuentas de los bancos corresponsales<sup>1</sup> en el exterior.

Hasta 1985, las instrucciones para efectuar transferencias de fondos y pagos internacionales relacionados con colocación de fondos para inversión, pago del servicio de la deuda externa, operaciones de cuentas de reserva de liquidez de bancos comerciales locales y pagos por importación de bienes y servicios, se ejecutaban por medio de mensajes financieros utilizando como vehículos de transmisión el Télex<sup>2</sup>. Los mensajes se elaboraban en formatos libres y eran autenticados por medio de arreglos de claves cablegráficas entre el Departamento del Exterior y sus principales bancos corresponsales en los Estados Unidos.

A partir de 1985, el Departamento del Exterior con el propósito de mejorar la seguridad y eficiencia en la transferencia de fondos al exterior, adquirió diferentes sistemas electrónicos de pagos de diferentes bancos corresponsales en Estados Unidos, entre ellos se encontraban: El Cash Register, propiedad del Irving Trust Company, el Global Express, propiedad de First Union, el WANDA propiedad de Bank of America y el Citibanking, propiedad de Citibank N.A.

En el año 1994, al Departamento del Exterior se le agregó una nueva sección la cual estaba encargada de la administración de las Reservas Internacionales; a esta se le llamó Sección de Administración de Reservas Internacionales, la cual se encargaba de invertir las reservas de El Salvador bajo los lineamientos de rentabilidad, liquidez y seguridad.

---

<sup>1</sup> Bancos Corresponsales: Instituciones financieras intermediarias entre el Banco emisor del pago y el Banco que recibe los fondos.

<sup>2</sup> Télex: Sistema de Transmisión de Información Financiera Internacional por medios Telegráficos.



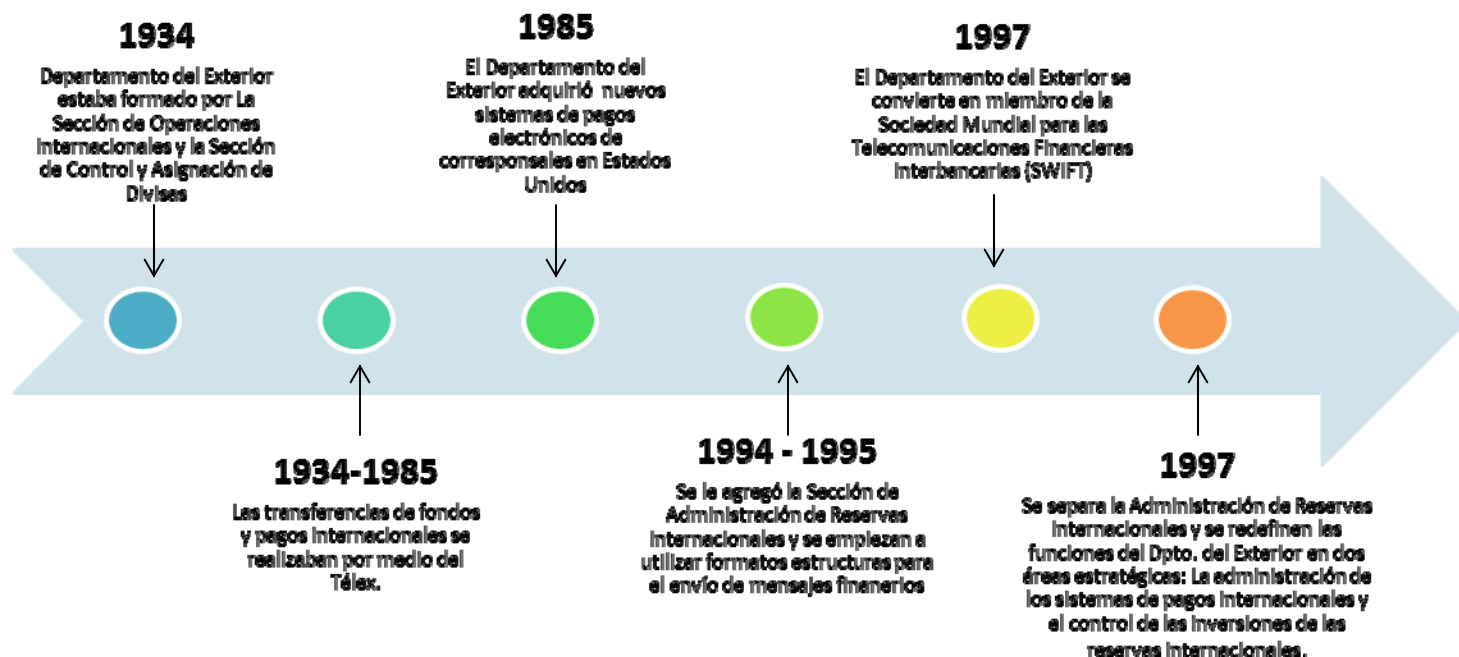
A partir de 1995, el Departamento del Exterior comenzó a utilizar formatos estructurados para el envío de mensajes financieros de pagos a través de los Sistemas Worldlink y Citicash, propiedad de Citibank, New York.

Para 1997, el Departamento del Exterior experimentó un cambio significativo en su metodología de Transmisión de Información Financiera Internacional, convirtiéndose en miembro de la Sociedad Mundial para las Telecomunicaciones Financieras Interbancarias conocida por sus siglas en inglés SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication).

En julio de ese mismo año, se conformó una nueva estructura al interior del Departamento del Exterior, se separó el manejo de las reservas mediante la creación del Departamento de Administración de Reservas Internacionales y se eliminaron los nombres de las dos secciones restantes, esto permitió redefinir las funciones del Departamento del Exterior en dos áreas estratégicas: La administración de los sistemas de pagos internacionales y el control de las inversiones de las reservas internacionales.

En la actualidad, todos los mensajes financieros relacionados con la ejecución de operaciones financieras internacionales son transmitidos por el Departamento del Exterior utilizando mensajes estandarizados de SWIFT. Lo cual permite lograr mayor seguridad, eficiencia, calidad y bajos costos en la ejecución de las operaciones.

**Figura No. 1 Antecedentes del Departamento del Exterior**



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.5 Aspectos Legales

El marco legal para la actuación del Departamento del Exterior en los sistemas de pagos, se fundamenta en:

- La Ley Orgánica del Banco Central que establece como uno de los objetivos fundamentales del Banco “velar por el normal funcionamiento de los pagos internos y externos” (Art. 3 literal “g”); además faculta para reglamentar y operar el funcionamiento de los sistemas de pago (Art. 67).  
<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/2051067796.pdf>
- El Tratado sobre Sistemas de Pagos y Liquidación de Valores de Centroamérica y República Dominicana que entró en vigor como Ley de la República a partir del 5 de diciembre de 2008, el cual fortalece las competencias del Banco Central, entre otras, para ejecutar la vigilancia de los sistemas de pago.  
<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1710979111.pdf>
- Ley de Bancos que en el artículo 60, establece la facilidad para que las operaciones de pagos puedan realizarse mediante intercambio electrónico de datos, instituyendo también la validez probatoria y la fuerza ejecutiva.  
<http://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20de%20Bancos.pdf>
- Ley de impuesto a las operaciones financieras, la cual establece en el apartado de “Exenciones” Art. 4, literal e) 1, que están exentas del impuesto las transferencias realizadas por: El Estado, las Municipalidades y las Instituciones Autónomas, inclusive el Banco Central de Reserva de El Salvador.  
<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-a-las-operaciones-financieras>

### 1.1.6 Estructura Organizativa del Departamento del Exterior

El Departamento del Exterior en la actualidad posee las siguientes áreas funcionales:

**Figura No. 2 Organigrama funcional del Departamento del Exterior**



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.7 Funciones Principales

Las principales funciones del Departamento del Exterior son:

- a. Administrar los sistemas electrónicos para los pagos internacionales y para el control de las inversiones de las reservas internacionales.
- b. Efectuar transferencias de fondos y pagos al exterior.
- c. Administrar las cuentas en Bancos Corresponsales para el manejo de la liquidez.
- d. Brindar servicios de Agente Financiero al Gobierno de El Salvador.
- e. Realizar funciones de Back Office<sup>3</sup> en la gestión de las Reservas Internacionales.
- f. Ejecutar la operatividad y control contable de las operaciones de pagos y transferencias internacionales.

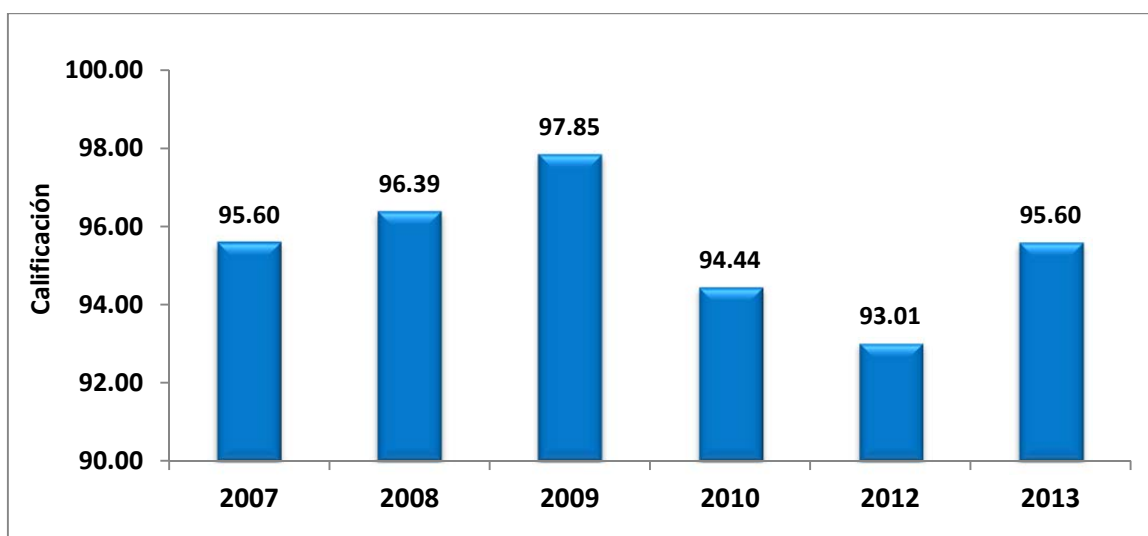
Es importante destacar de que a pesar de que las funciones que realiza esta unidad son responsabilidades derivadas de las leyes mencionadas en el

---

<sup>3</sup> Back Office: Término utilizado para referirse al Departamento del Exterior en la gestión de las Reservas Internacionales.

apartado No. 1.1.5 de este documento, el Departamento del Exterior siempre está en la búsqueda de la excelencia en la prestación de los servicios, muestra de ello son los resultados promedios obtenidos en la medición del Índice de Satisfacción del Cliente para los últimos años, en el cual se miden cinco dimensiones del servicio: Fiabilidad, empatía, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles.

**Gráfico No. 1 Resultados del ISC – Evaluación Clientes Externos**



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.8 Principales Servicios

En la actualidad, el Departamento del Exterior presta a sus clientes los siguientes servicios:

- a. Servicios de transferencias de fondos al exterior.
- b. Servicios de ingresos de fondos en cuentas de Bancos Corresponsales.
- c. Servicios de confirmación y liquidación de operaciones de inversión de las Reservas Internacionales.
- d. Servicios de compra – venta de divisas para atender obligaciones del GOES, así como liquidación de desembolsos de convenios de préstamos y/o donaciones.

En el capítulo No. 3 (Diagnóstico de la situación actual) de este documento se presenta en detalle la operatividad de cada uno de los servicios.

## 1.1.9 Principales Procesos

**Tabla No. 1 Estructura de procesos del Departamento del Exterior**

DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR - ESTRUCTURA DE PROCESOS					
MACRO - PROCESOS	PROCESOS	SUB - PROCESOS	PROCEDIMIENTOS - INSTRUCCIONES	SERVICIOS	CANTIDAD - USD 2013
Sistema de Pagos y Servicios Financieros	Administración de Sistemas de Pagos	Liquidación de pagos y transferencias	1. Envío de mensajes	Servicios de transferencias de fondos	2,088 Operaciones USD7,025.31 MM
			2. Instrucciones para la administración de cuentas con bancos corresponsales		
Servicios de Agente Financiero del Estado	Administración de Administración Cuentas Gobierno Central y Liquidación de Pagos y Transferencias	Liquidación de pagos y transferencias de fondos	1. Envío de mensajes	Servicios de transferencias de fondos	2,088 Operaciones USD7,025.31 MM
			2. Ingreso de fondos	Servicios de ingresos de fondos	2,824 Operaciones USD6,082.34 MM
			3. Administración de instrucciones de liquidación de inversiones y pagos externos		
			4. Instrucciones de preparación para ejecutar donaciones y préstamos de gobiernos extranjeros		
			5. Compra - Venta de moneda extranjera	Servicios de compra - venta de divisas	38 Operaciones USD53.61 MM
			6. Ejecución de préstamos japoneses		
			7. Transacciones bancarias y financieras de la donación en divisas		
Gestión de Reservas Internacionales	Liquidación de Operaciones de Inversión	Liquidación y confirmación de operaciones de inversión directa	1. Liquidación de operaciones de inversión	Servicios de confirmación y liquidación de operaciones de inversión	1,591 Operaciones USD25,675.97 MM
		Conciliación de inversiones y portafolio	2. Conciliación mensual de operaciones de inversión		

Fuente: Sistema ISOSYSTEM - BCR

## 1.2 Planteamiento del Problema

En la más remota prehistoria cuando los hombres realizaban intercambios entre ellos lo hacían por medio de un mecanismo denominado trueque, con el cuál se intercambiaban mercancía por mercancía. Pero conforme las sociedades fueron creciendo, las necesidades aumentaron, por lo cual se hizo necesario que existiera un medio de intercambio más general, al principio se utilizaba cacao, ostras, sal o metales preciosos; sin embargo conforme la sociedad fue evolucionando surgieron necesidades de que el medio de intercambio fuera portátil y duradero.

La aparición del dinero constituyó uno de los grandes avances de la civilización humana en toda la historia; sin embargo y a pesar de los beneficios que el dinero representaba como medio de intercambio, este necesitaba estar de forma física para poder realizar cualquier tipo de transacción, lo cual no dejaba de ser un obstáculo para el desarrollo del comercio y de las economías en general.

Con el avance en las telecomunicaciones y de la tecnología en general, los sistemas electrónicos de pagos están reemplazando rápidamente las maneras tradicionales de pago que involucran el contacto personal entre los compradores y los vendedores, a tal punto que en la actualidad los sistemas de pagos y liquidación constituyen una pieza básica para la actividad económica y financiera de un país y son, en sentido amplio, la infraestructura a través de la cual se movilizan los activos financieros de una economía. En consecuencia, el buen funcionamiento de los sistemas de pago y liquidación resultan fundamentales para la estabilidad financiera de cualquier región.

Durante muchos años, la administración de los sistemas de pagos no se consideraba generalmente un asunto de interés activo del Gobierno, era juzgada esencialmente como una actividad mecánica, “entre bastidores”, que no planteaba problemas reales de política; sin embargo con el transcurrir del tiempo los Gobiernos comprendieron de la importancia de los sistemas de pagos y de los beneficios que estos generan para el crecimiento económico de sus diferentes economías.

En El Salvador, la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de los sistemas de pagos es del Banco Central de Reserva, y su misión principal es la de “contribuir a la estabilidad de la economía del país, en beneficio de la población salvadoreña”.

El Banco Central es el encargado de administrar el principal Sistema de Pagos del país, en el cual se canalizan los servicios financieros prestados al Gobierno de El

Salvador y Bancos del Sistema Financiero. Este sistema tiene su columna vertebral en el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real – LBTR, el cual se define como una plataforma para procesar transferencias entre las cuentas de depósito en el Banco Central, por cuenta de servicios de liquidación a otros subsistemas de pagos tales como la Cámara de Compensación Electrónica de Cheques (ACH, por sus siglas en inglés), el Sistema de Liquidación de Valores, los pagos internacionales y regionales y otros subsistemas que se utilizan para liquidar otros instrumentos de pagos que puedan surgir.

El Banco Central desde hace muchos años lidera una estrategia de sistemas de pago a través de la ejecución de proyectos y acciones coordinadas con organismos supervisores e instituciones financieras, con el fin de contribuir a consolidar la seguridad y eficiencia de los sistemas de pagos, como una base fundamental para la estabilidad financiera del país.

El marco legal para la actuación del Banco Central en los sistemas de pagos, se fundamenta en:

- La Ley Orgánica del Banco Central que establece como uno de los objetivos fundamentales del Banco “velar por el normal funcionamiento de los pagos internos y externos” (Art. 3 literal “g”); además faculta para reglamentar y operar el funcionamiento de los sistemas de pago (Art. 67).
- El Tratado sobre Sistemas de Pago y Liquidación de Valores de Centroamérica y República Dominicana que entró en vigor como Ley de la República a partir del 5 de diciembre de 2008, el cual fortalece las competencias del Banco Central, entre otras, para ejecutar la vigilancia de los sistemas de pago.
- La Ley de Bancos que, en el artículo 60, establece la facilidad para que las operaciones de pagos puedan realizarse mediante intercambio electrónico de datos, instituyendo también la validez probatoria y la fuerza ejecutiva.

En el Banco Central, la función de velar por el buen funcionamiento de los sistemas de pagos descansa en dos grandes gerencias: La Gerencia de Operaciones Financieras, quien por medio del Departamento de Pagos y Valores se encarga de ejecutar y monitorear los pagos internos; la Gerencia Internacional, quien por medio del Departamento del Exterior se encarga de ejecutar y monitorear los pagos externos ordenados por el Gobierno de El Salvador y los Bancos del Sistema Financiero.

Esta última función representa para el Banco Central una enorme responsabilidad debido a que las transferencias internacionales que se efectúan son de alto valor

(USD300.00 Millones de dólares diarios en promedio), y su impacto financiero y reputacional es enorme ante el Gobierno de El Salvador y los Bancos del Sistema Financiero cuando estas operaciones no se realizan de acuerdo a los procedimientos y tiempos establecidos, ya que los clientes han adquirido acuerdos previos en el extranjero con diferentes organismos e instituciones financieras quienes exigen el cumplimiento de dichos compromisos.

El Banco Central, consciente de la enorme responsabilidad que el proceso de transferencias de fondos al exterior conlleva, ha invertido fuertes cantidades de dinero en fortalecer los sistemas de pagos internacionales, con el objetivo de automatizar los procesos de transferencias; sin embargo esta inversión en sistemas debe de ser acompañada por una adecuada capacitación en recursos humanos, una fuerte estructura de procesos y procedimientos de tal forma que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que reciben.

Con base en lo antes planteado y a la importancia que esta función representa para el Banco Central, esta investigación busca presentar ante las autoridades del Banco una estructura documental basado en un Sistema de Gestión Calidad ISO 9001:2008 que permita el fortalecimiento del proceso de transferencias de fondos al exterior, el cual se traduzca en mejores niveles de satisfacción y seguridad por parte de los clientes internos y externos que utilizan este servicio.

Es importante mencionar que a nivel de Centroamérica ningún Banco Central cuenta con procesos de transferencias de fondos al exterior certificados bajo un Sistema de Gestión de Calidad ISO; esto significa que si el Banco Central de El Salvador decide en un futuro utilizar esta investigación como una base para una posible certificación de su proceso de transferencia de fondos, lo convertiría en el primer Banco Central de la región en estar certificado bajo la norma ISO 9001:2008, esto significa que sería un banco pionero en la búsqueda de la excelencia en la prestación de este tipo de servicio.

### **1.3 Definición del Problema**

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se procederá a definir el problema con la siguiente pregunta:

¿Documentar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior del Banco Central de Reserva, permitirá determinar la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes, así como la eficiencia y eficacia del proceso de transferencias que se ofrece al Gobierno de El Salvador y los Bancos del Sistema Financiero?



## 1.4 Preguntas de Investigación

- ¿La Alta Dirección del Banco Central de Reserva tiene claro los beneficios que conlleva la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la organización?
- ¿Documentar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior permitirá a la Alta Dirección conocer las necesidades de sus clientes internos y externos?
- ¿El Banco Central de Reserva cuenta con procesos estandarizados internacionalmente para efectuar sus transferencias de fondos al exterior, los cuales le sirven de guía para ofrecer un servicio confiable y eficiente a sus clientes?
- ¿Documentar un Sistema de Gestión de Calidad le permitirá al Banco Central conocer el diagnóstico actual del proceso de transferencia de fondos al exterior y cuáles son las oportunidades de mejora que este tiene en la actualidad?
- ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el Banco Central de Reserva para medir la satisfacción del servicio que presta a sus clientes?
- ¿El Banco Central de Reserva cuenta con una buena imagen por parte de sus clientes por ofrecer servicios de calidad?
- ¿Existe un compromiso por parte del personal del Banco Central de Reserva en brindar un servicio de calidad a sus clientes?

## 1.5 Justificación de la Investigación

Considerando que el proceso de transferencias de fondos al exterior es una función de suma importancia en la estructura de los sistemas de pagos de El Salvador, a continuación se presentan los principales beneficios que el Banco Central de Reserva obtendrá con el presente trabajo de investigación:

- Permitirá realizar un diagnóstico actual del Banco Central de Reserva y del proceso de transferencias de fondos al exterior con base a la norma de calidad ISO 9001:2008, lo que conllevará a la identificación de oportunidades de mejoras que impacten en la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes, así como en la eficiencia y eficacia del proceso de transferencia.

- Permitirá obtener una mayor comprensión de las necesidades de los clientes, específicamente de aquellas instituciones usuarias del proceso de transferencias de fondos al exterior y con base a ello ofrecerles las soluciones que más se adecuen a sus demandas. Esto debido a que el objetivo principal de la norma ISO 9001:2008 es la búsqueda de la satisfacción de los clientes.
- Permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio de transferencias de fondos al exterior al disponer de mejor documentación y control del proceso.
- Permitirá incrementar y desarrollar las competencias del personal del Departamento del Exterior, lo que conllevará a mejorar el nivel de los servicios y por ende la satisfacción de los clientes.
- Finalmente, si el Banco Central de Reserva considera, en el mediano plazo, implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior, este documento le servirá de guía para su implementación.

## **1.6 Objetivos del Estudio**

### **1.6.1 Objetivo General**

Elaborar y presentar a la Alta Dirección del Banco Central de Reserva una estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Proveer al Banco Central de una herramienta de diagnóstico que permita analizar y determinar los puntos claves que de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 pueden ser mejorados en el proceso de transferencia de fondos al exterior.
- Determinar la importancia estratégica y competitiva para el Banco Central que genera un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencia de fondos al exterior.
- Identificar las prácticas administrativas y productivas, que cambian a partir de la implementación del proceso de certificación con la norma de calidad ISO 9001:2008.

- Analizar las ventajas y/o los beneficios económicos y financieros que generaría para el Banco Central la implementación de la norma ISO 9001:2008 en el proceso de transferencia de fondos al exterior.
- Determinar el aumento en la calidad de los servicios, en la satisfacción de los clientes, así como en la eficiencia y eficacia del proceso de transferencias de fondos al exterior cuando se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008
- Identificar las buenas prácticas de otros bancos internacionales en relación a sus procesos de transferencias de fondos al exterior.

## **1.7 Delimitación de la Investigación**

La investigación estará enfocada en la elaboración de la estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior del Banco Central de Reserva de El Salvador.

## **1.8 Cobertura temporal de la investigación**

Para la cobertura temporal, se tomará la trayectoria de vida del Banco Central de Reserva desde el año 1989, fecha en la cual se inició el Programa de Reformas al Sistema Financiero, el cual fue parte esencial del Programa Económico de Mediano Plazo del Gobierno, que estableció el nuevo papel del Banco Central y redefinió las políticas monetarias, crediticias y cambiarias. Se readecuó el marco legal e institucional aprobando nuevas leyes y reformas para fortalecer al Sistema Financiero, con el fin de proceder a su privatización.

De igual manera en 1989, se implementó un nuevo modelo de desarrollo económico basado en la liberalización económica, en el que las exportaciones jugarían el principal papel en la economía, como generadora de divisas. Este periodo de tiempo permitirá establecer la evolución que ha tenido el Banco Central en cuanto a su rol se refiere y específicamente a lo relacionado con los sistemas de pagos.

### **1.8.1 Cobertura geográfica de la investigación**

El Banco Central de Reserva de El Salvador, está ubicado sobre la Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Avenida Norte, en el municipio de San Salvador, del Departamento de San Salvador.

## 1.9 Metodología de la Investigación

### 1.9.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se realizará utilizando el tipo de investigación correlacional, cuyo propósito principal es medir dos o más variables para poder establecer si están relacionadas entre si.

La utilidad principal del estudio correlacional es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras variables.

### 1.9.2 Población y Muestra

Para la investigación se utilizará un muestreo “No probabilístico o dirigido” en el cual siguiendo el criterio de los investigadores, se elegirán a los funcionarios de diferentes departamentos del Banco Central, así como a sus clientes externos más representativos que puedan aportar y facilitar información necesaria para la investigación.

La población y la muestra estarán conformadas de la siguiente manera:

#### **Clientes Internos:**

<b>Gerencias</b>	<b>Departamento</b>
Presidencia	Departamento de Adquisiciones y Contrataciones
Gerencia Internacional	Departamento de Administración de Reservas Internacionales
Gerencia de Operaciones Financieras	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Departamento de Pagos y Valores</li><li>▪ Departamento de Contabilidad</li></ul>
Gerencia de Administración y Desarrollo	Departamento de Recursos Humanos
Gerencia del Sistema Financiero	Departamento de Desarrollo Financiero

**Cientes Externos:**

<b>Institución</b>	<b>Unidad</b>
Ministerio de Hacienda	a. Dirección General de Tesorería b. Crédito Público
Ministerio de Relaciones Exteriores	Dirección General de Cooperación para el Desarrollo
Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa – CEL	Gerencia de Tesorería
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma – CEPA	Gerencia Financiera
Consejo Salvadoreño del Café	Gerencia de Tesorería
Banco Hipotecario de El Salvador	Gerencia Internacional
Banco Desarrollo de El Salvador	Gerencia de Tesorería
Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador	Gerencia de Tesorería
Banco Agrícola S.A.	Dirección de Tesorería
Banco Citibank de El Salvador	Gerencia de Riesgos
Davivienda El Salvador	Mercados Globales
Scotiabank El Salvador	Gerencia de Tesorería
Banco de América Central S.A.	Departamento Internacional
Banco Procredit S.A.	Departamento Internacional
Banco Promerica	Departamento Internacional
Banco G y T Continental El Salvador S.A.	Departamento de Transferencias Internacionales
Banco Industrial S.A. El Salvador	Departamento Internacional

<b>Total Muestra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6 Departamentos del Banco Central</li> <li>▪ 8 Instituciones publicas</li> <li>▪ 9 Instituciones privadas</li> </ul>
----------------------	---

### 1.9.3 Variables de la Investigación

Macro Variables	Micro Variables
1. Macro procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulación y Monitoreo del Sistema Financiero</li> <li>▪ Sistema de Pagos y Servicios Financieros</li> <li>▪ Estadísticas, Análisis y Proyecciones Económicas Financieras</li> <li>▪ Investigación, Estudios y Asesoría Económica Financiera</li> <li>▪ Servicios de Agente Financiero del Estado</li> <li>▪ Servicios de Apoyo al Comercio Exterior</li> <li>▪ Gestión de Reservas Internacionales</li> <li>▪ Gestión Financiera y Tesorería</li> </ul>
2. Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigrama</li> <li>▪ Manual de Organización y Funciones</li> <li>▪ Manual de Procedimientos</li> <li>▪ Definición de Políticas</li> <li>▪ Política de Calidad</li> <li>▪ Reglamentos Internos</li> </ul>
3. Sistema de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Valores</li> <li>▪ Objetivos Estratégicos</li> <li>▪ Estrategias</li> <li>▪ Indicadores de desempeño</li> <li>▪ Indicadores de Riesgo</li> <li>▪ Planes de Acción</li> </ul>

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Calidad: Definiciones previas, evolución y sistema**

#### **2.1.1 Conceptos Generales**

La calidad tiene diferentes perspectivas y definiciones que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo. En primera instancia, una visión general de la calidad es como un proceso que comienza por el conocimiento de las necesidades de los clientes, consiguiéndose a través de la puesta a disposición de los productos y/o servicios para la satisfacción de estas necesidades y se prolonga hasta la asistencia y el servicio después de la venta.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente existen diferentes definiciones para el concepto de calidad. A continuación se presentan algunas de estas definiciones según distintos autores:

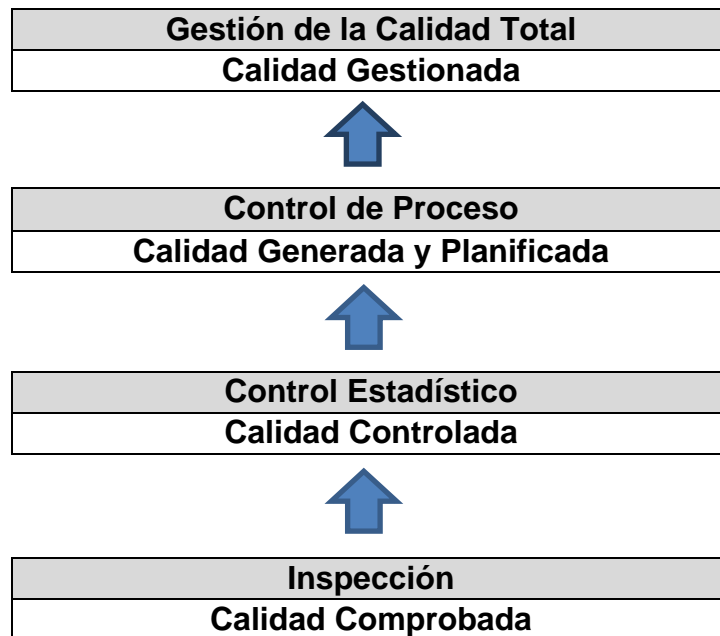
- a. Joseph M. Juran (1982) se refirió a la calidad como “adecuación al uso”, lo cual implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles.
- b. Según W. Edwards Deming (1988), calidad es la satisfacción del cliente y no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.
- c. Philip Crosby (1979) definió la calidad estrictamente como “el cumplimiento de los requerimientos” y pone énfasis en que el único estándar de desempeño es el de cero defectos.
- d. Kaoru Ishikawa (1985) creía que la calidad empezaba con el cliente, y por lo tanto, entender sus necesidades es la base para mejorar, y que las quejas se deben buscar activamente.
- e. Cuatrecasas (2001) definió la calidad como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.
- f. Según la norma ISO 9000, la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

De las múltiples definiciones del término, ninguna puede considerarse como la mejor, sino más bien cada definición se adapta mejor a diferentes objetivos estratégicos de la empresa.

### 2.1.2 Evolución del concepto de calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación (Figura No. 3). Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

**Figura No. 3 Evolución del concepto de calidad**



En sus orígenes, la calidad era costosa porque consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer coste, y después recuperar de alguna forma dichos productos si era posible, lo que representaba otro coste adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del Departamento de Inspección o Calidad.

Posteriormente se comenzaron a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. Suponía un avance en la inspección de todos los productos de salida. El concepto de calidad sufrió una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos.



Con la Gestión de la Calidad Total, la calidad sigue ampliando sus objetivos a todos los departamentos de la empresa, involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección y aplicándose desde la planificación y diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa; con ello, la calidad deja de representar un coste y se convierte un modo de gestión que permite la reducción de costos y el aumento de beneficios. Consecuentemente, se pueden establecer cuatro etapas de la evolución del concepto de calidad, cuyas características principales se resumen en la tabla No. 2

**a. Inspección:** Verificación de todos los productos de salida, es decir, después de la fabricación y antes de que fueran distribuidos hacia los clientes. Aquellos productos que no cumplen las especificaciones, no se encuentran entre los márgenes de tolerancia o simplemente son defectuosos, deben ser rechazados. Se realiza una labor de filtrado de todos los productos para asegurar que sólo accedieran al mercado aquéllos en perfectas condiciones.

La inspección empleada como único instrumento de la calidad, genera un nivel bajo pero supone coste elevado, lo que ocurría en la etapa en que éste era el único instrumento para obtener la calidad exigida.

**b. Control de Productos:** La aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección. Este tipo de control emplea técnicas basadas en muestreo de los productos salientes. Aunque supone una reducción de las tareas de inspección, no deja de ser un simple control de los productos de forma estadística. Los defectos siguen existiendo y de lo único que se trata es de detectarlos antes de que lleguen a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas.

La calidad obtenida en la etapa en que no se utilizaban otros instrumentos seguía siendo costosa, para un nivel bajo, al menos con relación al total del volumen producido.

**c. Control de Procesos:** El paso del control del producto al control ejercido sobre el proceso es el primer paso importante hacia una calidad auténticamente controlada y a un coste aceptable. En esta etapa la calidad de los productos ya no se controla únicamente al final del proceso, sino que éste se verá sometido a un control a lo largo de dicha cadena de producción para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos. Se trata de controlar la calidad generada por el proceso de producción para asegurar la obtención de la misma.

De esta forma, la calidad pasa a ser una característica del producto: No sólo cumple las especificaciones, sino que además satisface las expectativas de los clientes. La calidad, en esta etapa, no sólo es competencia del departamento como producción, I + D, compras y marketing. Precisa incluso la implicación de los proveedores. Los procesos de inspección y control de salida se reducen considerablemente debido a que la calidad se planifica desde el diseño, lo que disminuye drásticamente el número de fallos y defectos.

**d. Gestión de la Calidad Total:** La calidad se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. No se considera sólo como una característica de los productos o servicios, sino que alcanza el nivel de estrategia global de la empresa.

La calidad se convierte en “calidad total” que abarca no sólo a productos, sino a los recursos humanos, a los procesos, a los medios de producción, a los métodos, a la organización, etc., en definitiva se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a todos los estamentos y áreas d la empresa, incluyendo a la Alta Dirección cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos será fundamental. Bajo este entorno surge la Gestión de la Calidad Total como una nueva revolución o filosofía de gestión en busca de la ventaja competitiva y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes. Se ponen en práctica aspectos como la mejora continua, círculos de calidad, el trabajo en equipo, la flexibilidad de procesos y productos, auto mantenimiento, etc. La calidad se convierte en uno de los factores estratégicos para la gestión de una empresa.

**Tabla No. 2 Etapas de la evolución del concepto de calidad**

	<b>Objetivos</b>	<b>Orientación</b>	<b>Implicación</b>	<b>Métodos</b>
<b>Gestión de la Calidad Total</b>	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
<b>Control del Proceso</b>	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Departamento de Calidad, Producción, I+D...	Sistemas, técnica y programas
<b>Control del Producto</b>	Control del producto	Reducción de inspecciones	Departamento de Calidad	Muestreo y estadística
<b>Inspección</b>	Detección de defectos	Orientación al producto	Departamento de Inspección	Medición y verificación

### **2.1.3 Sistema de Gestión de Calidad**

La gestión de una organización consiste en las actividades coordinadas para dirigirla y controlarla, mientras que el sistema de gestión sirve para establecer la política y los objetivos y la manera de cómo alcanzarlos (norma ISO 9000:2000, puntos 3.2.2, 3.2.6). En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global.

En este sentido, la British Standard Institution (1996) considera que un sistema de gestión se puede definir como una composición, a cualquier nivel de complejidad, de personas, recursos, políticas y procedimientos que interactúan de un modo organizado para asegurar que se lleva a cabo una tarea determinada o para alcanzar y mantener un resultado específico. Por tanto, cabe distinguir sistemas para la gestión de la calidad, sistemas de gestión medioambiental, sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales, sistemas de gestión de la responsabilidad social, y muchos otros.

La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, está inexorablemente ligada a la integración de cada uno en el sistema general de gobierno de la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones.

Las normas ISO 9000 parten de este criterio de entender el Sistema de Gestión de la Calidad como un componente del sistema de gestión de una organización. Así, la norma ISO 9000:2000 (punto 2.11) define un SGC como aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. En otro apartado (3.2.3), la misma norma adopta una definición del SGC como sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Siguiendo la definición ofrecida por la norma ISO 9000, un SGC es el conjunto de actividades, estructuras de organización de responsabilidades (plasmadas en un organigrama), recursos y capacidades, métodos, tecnologías (especialmente soportes de información y conocimiento), procesos, procedimientos, reglas e

instrucciones de trabajo, diseñados para apoyar a la dirección en la conducción de la política y los programas de calidad de la organización con el fin de alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos de calidad establecidos.

El Sistema de Gestión de Calidad es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un Sistema de Gestión de Calidad según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad.

Estos modelos son normas comúnmente aceptadas para el diseño e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada. Los modelos normativos son, pues, herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. Los Sistemas de Gestión de Calidad son la base y el objeto de los modelos normativos de Gestión de la Calidad. El eje del Sistema de Gestión de Calidad, según los modelos normativos, tiene tres pivotes:

- La definición de una serie de procedimientos estandarizados y bien documentados que detallen la coordinación de un conjunto de recursos y actividades para garantizar la calidad de los procesos y la elaboración de un producto ajustado a los requerimientos del cliente.
- La documentación de los requisitos de comportamiento en un Manual de Calidad.
- El cumplimiento de las directrices estipuladas en los procedimientos.

Anticipando una cuestión más adelante subrayada, cabe precisar que los modelos normativos de Gestión de la Calidad, como las normas ISO 9000, son procedimientos de gestión de la calidad y no estándares de producto. Es decir, las normas citadas no indican cuáles han de ser los requisitos del producto, ni aseguran que la empresa vaya a elaborar productos de calidad. Simplemente son especificaciones organizativas que indican cómo definir e implantar patrones de conducta en todas las áreas y departamentos de la empresa, y cómo controlar todos los factores que potencialmente pueden afectar a la calidad del producto, asegurando un funcionamiento sistemático en las actividades relacionadas con la calidad.

Los elementos que componen un Sistema de Gestión de Calidad son todas las directrices necesarias para el establecimiento, la implantación y la mejora continua de aquellos procedimientos, con el objetivo de asegurar la satisfacción de los requisitos del cliente.

## **2.2 Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008**

Las familia de normas ISO 9000 se definen como una serie de estándares internacionales que especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados (Miranda et alii, 2007).

La norma ISO 9001, que forma parte de la familia de normas ISO 9000, ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de la Organización Internacional para la Estandarización y establece los requisitos para un buen Sistema de Gestión de la Calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La versión actual de ISO 9001 corresponde a noviembre de 2008.

### **2.2.1 Definición y Alcance**

Según su definición, la norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios, ya sea sobre la totalidad de sus procesos o sobre un área o producto en particular; también es aplicada con el fin de incrementar la satisfacción de sus clientes por medio de la correcta aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se implementa y mejora la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **2.2.2 Campo de Aplicación de la norma ISO 9001:2008**

Siguiendo lo definido, todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta norma internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

### **2.2.3 Principios de la Gestión de la Calidad**

Un principio de gestión de la calidad es un patrón fundamental para guiar y dirigir de forma exitosa a una organización encaminada a la mejora continua de su desempeño considerando las necesidades de todas las partes interesadas.

De acuerdo con la norma ISO 9000:2005, se presentan a continuación los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Alta Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño

#### Principio 1: Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

#### Principio 2: Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. El rol del líder en este caso implica el mantener a las personas comprometidas en la labor desarrollada.

#### Principio 3: Participación del personal

El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta. Es por ello que la organización debe preocuparse por mantener a su personal satisfecho y enfocado en la obtención de resultados.

#### Principio 4: Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Es indispensable identificar tales procesos y la interacción que existe entre ellos. Un proceso es considerado como tal cuando una actividad o conjunto de actividades utilizan una serie de recursos para poder transformar las entradas en salidas, las cuales con frecuencia representan la entrada del siguiente proceso.

#### Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

#### Principio 6: Mejora Continua

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto se refiere a que dentro de la organización siempre se debe buscar alguna oportunidad para seguir mejorando.

### Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Se debe pedir la toma de decisiones a partir de supuestos o repentinas opiniones.

### Principio 8: Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de una organización y sus proveedores para crear valor, dado que estos son interdependientes.

Estos ocho principios de gestión de la calidad deberían ser aplicados de forma conjunta con el propósito de contribuir en la satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización.

## **2.2.4 Procedimiento para implementar un Sistema de Gestión de Calidad**

A continuación se describen el procedimiento a seguir para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 dentro de una organización.

### 1. Información sobre la familia de normas ISO 9000 (Dirección)

Capacitación a todos los niveles de la empresa. Considerar la realización de talleres, seminarios y/o cursos de formación disponibles para todo tipo de necesidades para aumentar los conocimientos generales sobre ISO 9001:2008. Cabe destacar que estas capacitaciones se deben realizar antes, durante y después de la implementación, según sea necesario.

### 2. Creación de un equipo y acuerdo de una estrategia (Dirección)

El proceso de implementación comienza por preparar la estrategia de la empresa. La responsabilidad de un SGC corresponde a la Dirección, por lo que es vital que ésta participe en el proceso desde sus inicios y designe a un Responsable de Calidad.

### 3. Diagnóstico del Sistema de Calidad (Responsable de Calidad)

Evaluación de la empresa y verificación de la situación actual desde el criterio de la norma ISO 9001:2008.

### 4. Planificación de la implementación (Dirección y Responsable de Calidad)

Decisión sobre los recursos a emplear y definición de la política y objetivos de calidad de la empresa.



#### 5. Documentación del Sistema (Responsable de Calidad)

El desarrollo de toda la documentación necesaria para llevar a cabo el sistema: Definir una Política de Calidad, establecer Objetivos de Calidad, Manual de Calidad, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, entre otra documentación importante.

#### 6. Implementación e información de los avances (Responsable de Calidad)

Los principios básicos de la implementación de un SGC son la comunicación y la formación. Durante la fase de implementación, todos los involucrados deben seguir los procedimientos y registrar información que demuestre que realmente están haciendo lo que dicen.

#### 7. Definición de objetivos (Dirección de la empresa y Responsable de Calidad)

Basándose en los datos obtenidos por medio de los registros, se definen objetivos estratégicos y mediante ellos, se elabora un plan de actuación y seguimiento del proceso para cerrar las brechas aún existentes y poder refinar el SGC.

#### 8. Auditoría interna (Equipo de auditores)

Puede ser realizada por la propia empresa o subcontratada. Esta primera auditoría la debe realizar el personal formado en la norma ISO 9001 y ha de tener una experiencia mínima a definir por la propia empresa. Cabe resaltar que, dependiendo de la madurez organizacional, se deben realizar las auditorías internas necesarias.

#### 9. Elección de la entidad de certificación (Dirección)

La entidad de certificación es un tercero que evalúa la eficacia del SGC y emite un certificado si éste cumple los requisitos de la norma. La elección de una entidad de certificación puede resultar compleja puesto que hay muchas que operan en el mercado.

#### 10. Pre-auditoría externa (Entidad de certificación y Responsable de Calidad)

Es realizada por la entidad de certificación previamente a la de certificación, algunas semanas después de haber implantado el SGC. Su finalidad es identificar las áreas en las que la norma no se esté cumpliendo (si las hay). Esto permite corregir los posibles problemas antes de la auditoría de certificación.



11. Auditoría de certificación (Entidad de certificación y Responsable de Calidad)

La entidad de certificación estudiará el SGC y determinará la conveniencia de recomendar su certificación de acuerdo a la norma ISO 9001.

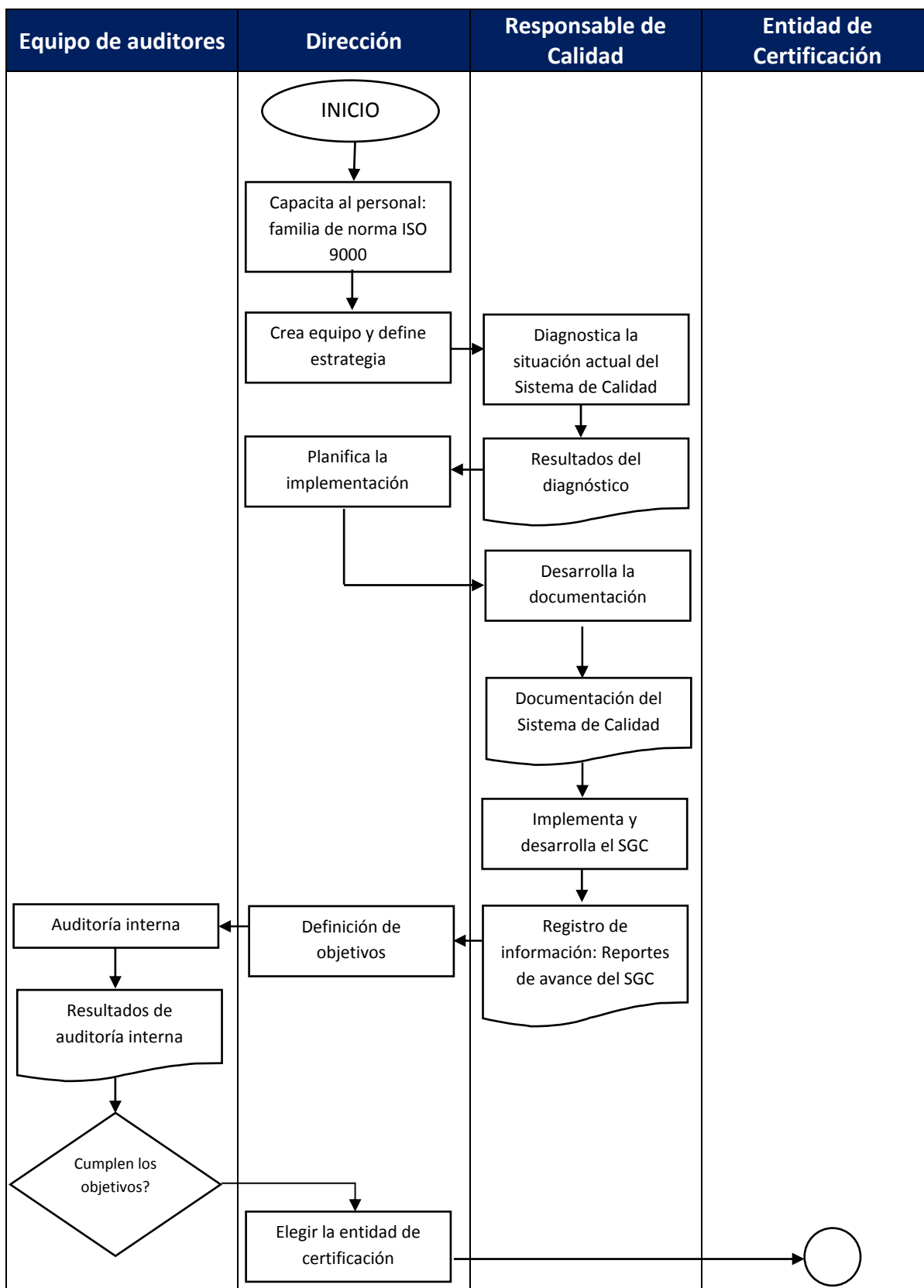
12. Auditorías de mantenimiento (Entidad de certificación y Responsable de Calidad)

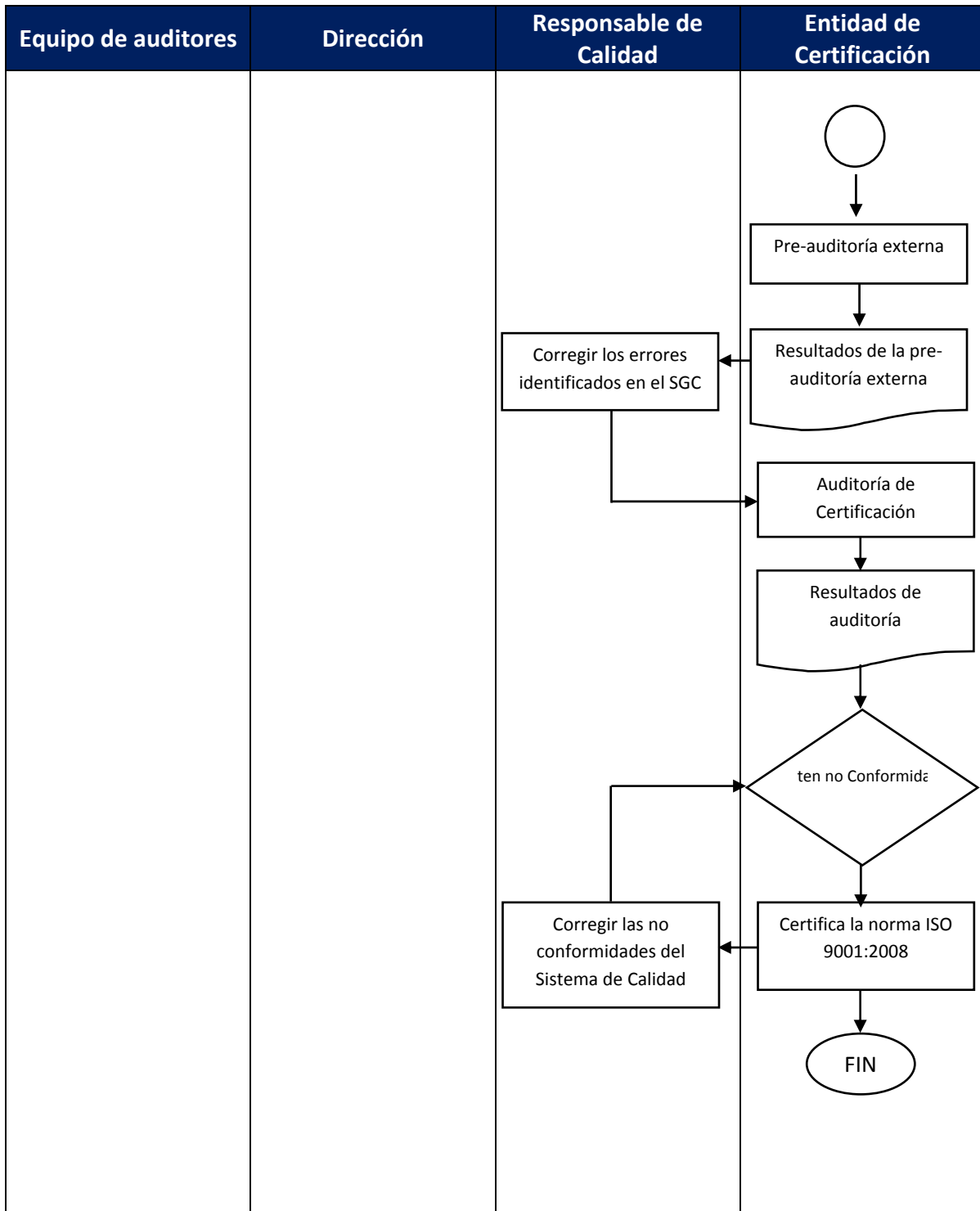
Para conservar la certificación, se debe seguir utilizando el SGC. La entidad de certificación lo comprobará periódicamente para garantizar que el SGC sigue cumpliendo los requisitos de la norma.

Todo este proceso puede tomar desde unos seis meses hasta varios años, dependiendo de la madurez organizacional y las buenas prácticas de gestión y manufactura que la empresa tenga implementadas al momento de empezar con la adopción del Sistema de Gestión de la Calidad.

A continuación se muestra el flujograma matricial del procedimiento para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad donde se identifican las responsabilidades en cada uno de los pasos hasta la certificación final del sistema.

**Figura No. 4 Flujo matricial para la implementación de un SGC**





## 2.3 Normalización, certificación y sus beneficios

### 2.3.1 Normalización

La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana<sup>4</sup>.

Según Miranda et alii (2007), se trata de una actividad mediante la cual se verifican criterios respecto a determinados temas y se hace posible la utilización de un lenguaje común en la elaboración de normas que persiguen la protección de los intereses de los clientes. Por tanto, normalizar implica elaborar, difundir y aplicar normas.

Para Cuatrecasas (2001), la normalización es una actividad de gran importancia para conseguir los objetivos que persigue todo sistema de calidad; es decir, que los procesos incluidos en el mismo den lugar a productos y servicios de calidad elevada, costos bajos y que la comprobación de todo ello sea posible entre los clientes potenciales<sup>5</sup>.

La normalización en calidad es competencia de los organismos de normalización nacionales e internacionales, que trabajan en cualquier área o bien están especializados en campos específicos. Se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, cuya misión es precisamente la elaboración de normas. Según el ámbito del organismo de normalización, las normas se clasifican en tres tipos:

- a. **Normas Nacionales:** Se trata de normas elaboradas y sancionadas por un organismo legalmente reconocido para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional, tras haber sido expuestas a un periodo de información pública. Por ejemplo en España, la institución responsable de la normalización es AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) que promulga las normas UNE (Una Norma Española).
- b. **Normas Regionales:** Son normas elaboradas en el seno de un organismo de normalización regional, que agrupa a un determinado número de organismos nacionales de normalización. El ámbito regional más común es el continental. Las normas más conocidas son las Normas Europeas (EN) elaboradas por los distintos organismos europeos de normalización (CEN, CENELEC y ETSI) con la participación de representantes acreditados de todos los países miembros.

---

<sup>4</sup> Concepto tomado del libro Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pág. 347 de Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas González.

<sup>5</sup> Concepto tomado del libro Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Pág. 329 de Luis Cuatrecasas, 2ª Edición.

- c. Normas Internacionales:** Tienen características similares a las normas regionales en cuanto a su elaboración, pero se distinguen en que su ámbito es mundial. Las normas internacionales más representativas son las normas CEI/IEC para el área eléctrica (elaboradas por la International Electrotechnical Commission como organismo de normalización), las normas UIT/ITU para el sector de las telecomunicaciones (siendo el organismo normalizador la International Telecommunication Union) y las normas ISO para el resto (producidas por el mayor organismo normalizador del mundo, la International Organization for Standardization).

Las normas internacionales pueden ser usadas como tales o bien pueden ser adoptadas a través de su incorporación como normas nacionales en cada país cuando así lo haya hecho el organismo nacional de normalización competente.

La norma ISO 9001 es el mejor método de trabajo considerado para mejorar la calidad y satisfacción del consumidor. Esto es a lo que aspira hoy en día toda empresa competitiva, que quiere no sólo permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual sino sobresalir entre las empresas del sector.

### **2.3.2 Certificación**

Certificar es la acción llevada a cabo para emitir un documento formal que atestigüe que un producto, sistema o persona se ajusta a unas directrices establecidas en una norma dada. Dicho documento, habitualmente denominado certificado, especifica el ámbito para el que se concede, la norma a la que se sujeta y el periodo de vigencia<sup>6</sup>.

Miranda et alii (2007) define la certificación como una actividad de carácter voluntario que permite establecer la conformidad de una entidad (empresa, producto o persona) con los requisitos definidos en una determinada norma, mediante la emisión de un documento fiable que así lo demuestre.

Por otro lado, Cuatrecasas (2001) lo define como la acción realizada por una entidad reconocida como independiente, manifestando a través de un documento o certificado que existe la confianza suficiente de que un sistema de calidad,

---

<sup>6</sup> Concepto tomado del libro Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pág. 350 de Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas González.

producto o servicio, debidamente identificado, resulta ser conforme con alguna norma específica<sup>7</sup>.

Los sistemas de calidad constituyen una herramienta para la mejora continua y requiere de una inversión a largo plazo. El punto inicial para su implementación es gestionar y documentar los procesos que se realizan para luego tomar las medidas necesarias para optimizarlos. La certificación apunta a que la empresa pueda reducir costos significativamente, obtenga una mayor productividad y un mejor control de la gestión interna y externa. Todo ello incide favorablemente en el posicionamiento y en la competitividad de los productos y servicios ofrecidos.

Actualmente, la certificación de un sistema de calidad tiene un carácter voluntario. No obstante, cada día es mayor el número de empresas que exigen a sus proveedores la certificación de sus sistemas de calidad conforme a alguna norma específica.

Se han identificado los siguientes pasos para certificar:

1. Lograr la implementación y realizar el seguimiento de la norma a certificar en toda la organización o de acuerdo al alcance de la misma.
2. Luego se deben realizar las auditorías internas necesarias ya sea por un equipo interno designado para llevarlas a cabo o se le puede encargar la tarea a una empresa consultora especializada.
3. Elegir y contactar a un organismo certificador de la norma en base a una serie de criterios como: Experiencia en el rubro, costos, servicios que ofrece, tipo de contrato, entre otros.
4. Se realiza una pre-auditoría de certificación a cargo de la empresa certificadora para verificar los puntos de la norma que ya han sido cubiertos y los que aún faltan concretar. Con esto, la organización tiene la oportunidad de estar mejor preparada para la auditoría de certificación.
5. Se realiza la auditoría de certificación detectando las no conformidades y oportunidades de mejora que presenta la empresa. Con el resultado de auditoría en manos del Representante de la Dirección, la organización cuenta con un periodo máximo de 6 meses para corregir los errores o faltas detectadas.

---

<sup>7</sup> Concepto tomado del libro Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Pág. 331 de Luis Cuatrecasas, 2ª Edición.

6. Después de haber resuelto las no conformidades, la certificadora emite el documento que deja constancia que el sistema de calidad concuerda con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

7. La certificación tiene una validez de 3 años<sup>8</sup>, periodo después del cual la organización debe certificarse nuevamente. Cabe resaltar que la empresa certificadora realiza una auditoría cada cierto tiempo para confirmar que el Sistema de Gestión de Calidad se mantenga y desarrolle en forma adecuada.

### **2.3.3 Beneficios relacionados con la normalización y certificación.**

La normalización y posterior certificación de los sistemas de calidad otorga los siguientes beneficios a la organización (Centro de Desarrollo Industrial, s.f.; Lloyd's Register Quality Assurance Limited, s.f.; Miranda et alii, 2007):

- Reduce el tiempo de producción y costos operativos, eliminando la no calidad y hace a la empresa competitiva.
- Promueve la mejora e innovación de los procesos a través de la mejora continua del sistema.
- Permite el crecimiento como organización y mejora de ésta, así como la planificación y coordinación interna.
- Reduce el número de devoluciones y reclamos con sus beneficios y mejora la imagen.
- Aumenta el prestigio frente a los clientes y la fidelidad de los mismos.
- Motiva y responsabiliza a todas las personas que integran la empresa, a cualquier nivel, sobre la totalidad de los procesos de la empresa.
- Ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo a todo el personal.
- Otorga ventaja en cuanto la certificación de la calidad de la empresa que puede ser exigida a nivel nacional y mundial.
- Mejora el control sobre los suministradores, concertando calidades y evitando pérdidas de tiempo y energía en revisar cosas mal hechas por otros.
- Mejora al máximo la calidad del conjunto de la actividad empresarial.
- Mejora la eficacia de la gestión comercial.

---

<sup>8</sup> Para AENOR el periodo de validez del certificado es por lo general de tres años desde la fecha de concesión. Sin embargo cada organismo certificador tiene la potestad para definir su duración. Pág. 415 del libro Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas, de Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas González

- Simplifica el comercio y elimina las barreras técnicas entre países o grupos.
- Ayuda a cumplir con la normativa y requisitos de su respectiva industria.
- Refleja un consenso mundial de las mejores prácticas de gestión de la calidad.
- Permite trabajar con muchas organizaciones donde ISO 9001 es una obligación o expectativa.

## **2.4 Beneficios de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO**

Además de ser una plataforma ideal desde la que avanzar hacia otras certificaciones de sistemas de gestión como la de medio ambiente, la seguridad o la responsabilidad social, ISO 9001 permite a las empresas situarse al nivel de las más grandes corporaciones del mundo, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el mercado actual.

Gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2008 la empresa demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

La implementación de un SGC, brinda la posibilidad de cumplir con clientes que, cada vez más, requieren proveedores certificados, aumentar la posibilidad de incrementar sus ventas, mejorar los sistemas de calidad propios, así como la documentación y los proveedores en cuanto a desempeño, e igualmente generar una mayor confianza entre proveedores y clientes.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

La implementación de un SGC bajo las normas ISO permite obtener beneficios en tres áreas principales de cualquier empresa:

### En el mercado:

- a. Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos.
- b. Favorecer su desarrollo y afianzar su posición.
- c. Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores.



De cara a los clientes internos y externos de la empresa:

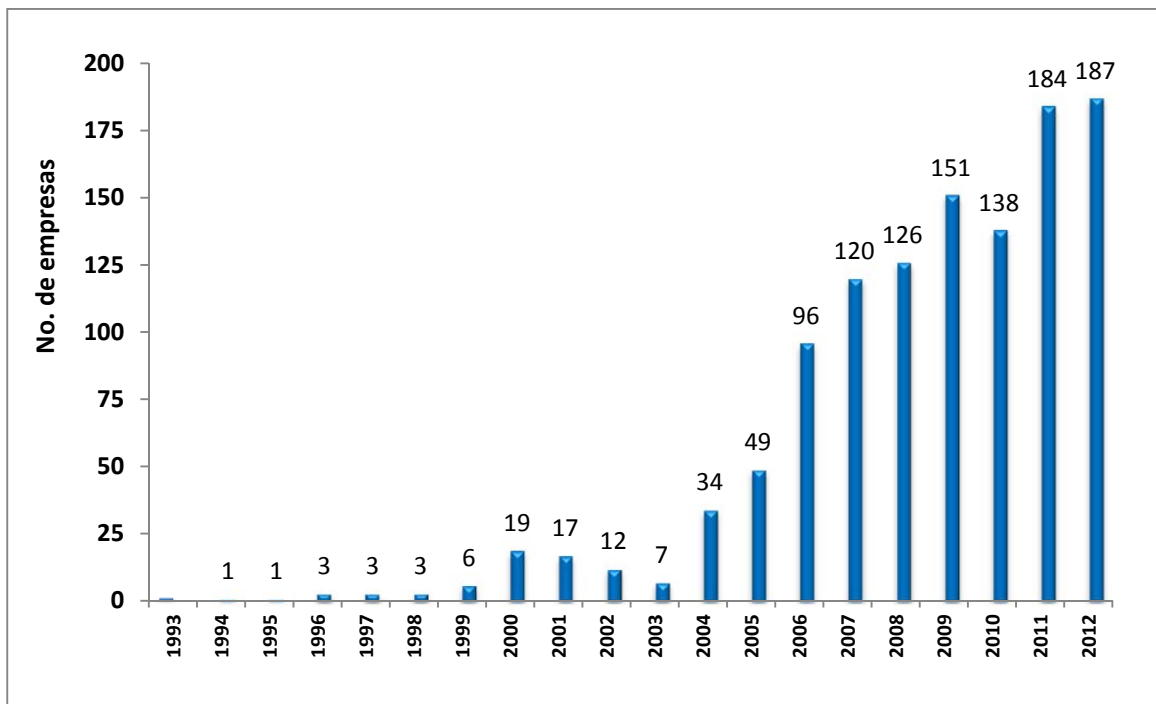
- a. Aumento de la satisfacción de los clientes.
- b. Eliminar múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes.
- c. Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes.

Para la gestión de la empresa:

- a. Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora.
- b. Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua.
- c. Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos.

De acuerdo a la última encuesta ISO 2012, en El Salvador la tendencia de las empresas que han obtenido certificaciones bajo la norma ISO 9001 es creciente, lo cual demuestra la comprensión de las empresas en proporcionar servicios de calidad.

**Gráfico No. 2 Certificaciones ISO 9001 obtenidas en El Salvador**



Fuente: Organización Internacional de Normalización – Encuesta ISO 2012

## 2.4.1 Experiencias de instituciones certificadas bajo la norma ISO 9001

A continuación se presenta ejemplos de instituciones certificadas a nivel nacional e internacional bajo la norma ISO 9001: 2008 lo cual demuestra la tendencia de las empresas en adherirse a sistemas de calidad que permitan proveer servicios de calidad a sus clientes.

**Tabla No. 3 Empresas certificadas bajo la norma ISO 9001 a nivel nacional**

Empresa	Entidad Certificadora	Año de Certificación
AES El Salvador (CAESS, CLESA, EEO y DEUSEM)	AENOR (España)	2013
Banco de Fomento Agropecuario	DQS (Alemania)	2010
Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	AENOR (España)	2009
Laboratorios PAILL	AENOR (España)	2009
Industrias Caricia S.A. de C.V.	INCONTEC (Colombia)	2007
Grupo EMASAL	INCONTEC (Colombia)	2005
Aeromantenimiento S.A. (AEROMAN)	AENOR (España)	2003
Universidad Francisco Gavidia	LATU Sistemas Quality Austria (LSQA)	2003
Laboratorios LOPEZ	INCONTEC (Colombia)	2003
SERTRACEN	LATU Sistemas	2003
Grupo CYBSA	INCONTEC (Colombia)	2003
Productos Tecnológicos S.A. de C.V.	INCONTEC (Colombia)	2003
ACAVISA	AENOR (España)	2003
Banco de América Central	Lloyd's Register Quality Assurance	2002

Empresa	Entidad Certificadora	Año de Certificación
MEXICHEM EL SALVADOR (AMANCO)	INTECO (Costa Rica)	2002
Procuraduría General de la República	INCONTEC (Colombia)	2000

**Tabla No. 4 Bancos certificados bajo la norma ISO 9001 a nivel internacional**

Empresa	Entidad Certificadora	Año de Certificación
Banco de Inversión y Comercio Exterior Argentina	Bureau Veritas (Bélgica)	2014
Banco Central de Republica Dominicana	AENOR (España)	2013
Banco Nacional de Costa Rica	INTECO (Costa Rica)	2013

Con el propósito de compartir las experiencias y testimonios de algunas de las empresas mencionadas anteriormente, a continuación se presenta una breve narración de los beneficios obtenidos por la implementación de la ISO:

**a. Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador**

El BFA recibió en Octubre de 2012, de la empresa alemana DQS, el certificado que revalida a la institución, como un Banco que trabaja con procesos bajo los estándares de Calidad, que exige la norma ISO 9001:2008, posicionándose a nivel de la banca nacional como el Banco Líder en el Fomento de la Agricultura.

El BFA considera que ésta recertificación deja al Banco el compromiso de seguir promoviendo cada día entre el personal, la mejora continua en la implementación de procesos que fortalezcan su atención de calidad a sus miles de clientes y usuarios que en su mayoría son micro, pequeños y medianos empresarios y cooperativas de los diversos sectores productivos

## **b. Universidad Francisco Gavidia – El Salvador**

Desde el año 2003, la Universidad Francisco Gavidia tiene implantado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado bajo la norma ISO 9001:2008; Esta certificación ha sido otorgada por la empresa LATU Sistemas Quality Austria (LSQA), que tiene su sede en Uruguay.

Para la UFG haber dado este salto de calidad en la forma de gestionar la prestación de sus servicios, constituyó y sigue constituyendo un medio para lograr la mejora continua de sus procesos y no un fin per se, permitiéndole adoptar una filosofía de calidad y dar cumplimiento a su Misión, Visión, Valores, Política de Calidad y Objetivos Estratégicos de una forma más expedita y con calidad.

La Universidad desde un inicio declaró que dentro de su SGC el proceso principal lo constituye el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje (PEA) el cual junto a los demás procesos de apoyo han sido certificados, situación que les hace diferente a las demás instituciones de educación superior del país y de la región.

La UFG es la única institución de educación superior del país que tiene certificado su Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, lo que significa una ventaja competitiva, porque aseguran a la sociedad que sus procesos y en especial el PEA se desarrollan con calidad, lo cual redundando obviamente en un servicio educativo de calidad y en la formación de profesionales competentes, innovadores, emprendedores y éticos, tal como reza su Misión Institucional.

## **c. Banco Central de República Dominicana**

El Banco Central de la República Dominicana recibió la Certificación ISO 9001, mediante la cual se da constancia de que su labor es realizada con apego a las Normas Internacionales para la Gestión de Calidad.

La certificación le fue entregada al Banco Central por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), luego de concluir un proceso de evaluación interna sobre sistema de gestión de calidad de los procesos en el Banco Central.

En la evaluación se destacaron los procesos relacionados con Instrumentos de Inversión, los cuales incluyen: Colocación mediante subastas públicas competitivas de Letras, Notas y Certificados de Inversión a largo plazo, colocación por medio de ventanilla directa y servicios relacionados con Certificado de Inversión a Plazo fijo en circulación.

#### **d. Banco Nacional de Costa Rica**

El Banco Nacional de Costa Rica recibió la Certificación ISO 9001:2008 mediante la cual se da constancia de que su labor es realizada con apego a las Normas Internacionales para la Gestión de Calidad, en cuatro procesos relacionados directamente al negocio bancario: Seguridad, Operativa Bancaria y Medios Electrónicos de Pago, tanto emisión de tarjetas como adquirencia.

El proceso de operativa bancaria está conformado por los subprocesos de gestión del efectivo, cámara de compensación de cheques, emisión de valores, gestión de documentos y mantenimiento de cajeros automáticos, fundamentales en los servicios de intermediación y además de que están comercialmente relacionados con los servicios que presta el Banco Nacional al mercado financiero nacional.

También fueron evaluadas toda la gestión de seguridad, tanto física como electrónica, para brindar confianza y seguridad al cliente, así como todo el proceso emisor de medios electrónicos de pago y adquirencia.

*“Obtener la certificación ISO 9001:2008 es un logro que engalana al Banco Nacional porque hace tangible el compromiso de mejora continua que la Gerencia General ha dictado como uno de los pilares fundamentales para mejorar el Servicio al Cliente, lo cual compromete a la organización a mejorar continuamente sus procesos, así como también la capacitación y calificación de los colaboradores”*

#### **e. El Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) Argentina**

El Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) es una entidad pública especializada en la financiación de proyectos de inversión de largo plazo destinados al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y al fomento de las exportaciones argentinas. A través de sus créditos, la Institución busca propiciar la generación de nuevos puestos de trabajo, promover el crecimiento de las economías regionales y el desarrollo de la infraestructura productiva.

La entidad implementó un Sistema de Gestión de Calidad de alcance integral con el objetivo de mejorar su desempeño y la satisfacción de los clientes, para lo que certificó todos los procesos y procedimientos correspondientes a los productos vigentes según la norma internacional ISO 9001:2008. El reconocimiento fue otorgado por la empresa Bureau Veritas.

El presidente de la institución ante los medios de comunicación local manifestó lo siguiente: *“Iniciamos este proceso como un cambio estratégico. El objetivo fue*

*mejorar el trabajo realizado por cada una de las áreas para que este salto de calidad genere un impacto positivo tanto a nivel interno como externo, apuntando siempre a la satisfacción de nuestros clientes”*

*“El Sistema de Gestión nos permite reducir costos, aumentar la competitividad, mantener la integración de los sectores y profundizar la confianza de nuestros clientes y socios financieros al mostrar un fuerte compromiso con la calidad”, concluyó el presidente.*

Con base a lo presentado en el presente capítulo, se puede resaltar la importancia que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para las empresas, debido a que los beneficios que se obtienen son muy buenos desde la perspectiva de la empresa, así como de los clientes a los cuales se les brindan los servicios.

Los sistemas de calidad facilitan el establecimiento claro de las responsabilidades y competencias asociadas a cada puesto de trabajo (Ruzevicius, Adomaitiene y Sirvidaite, 2004). En ese sentido las empresas con un soporte estratégico, organizativo y cultural ajustado a un Sistema de Gestión de Calidad obtienen resultados significativamente superiores a aquellas otras empresas que carecen de este respaldo organizativo.

## **CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **3.1 Funcionamiento operativo del Departamento del Exterior**

#### **3.1.1 Descripción de los principales servicios**

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los principales servicios que brinda el Departamento del Exterior al Gobierno de El Salvador y bancos del Sistema Financiero:

##### **a. Servicios de transferencias de fondos al exterior**

De acuerdo al procedimiento de “envío de mensajes”, aprobado por el Departamento del Exterior con fecha 27 de mayo de 2011 (Ver Manual de Procedimientos y Registros del SGC), el objetivo de este consiste en ejecutar los envíos de mensajes financieros e informativos a bancos extranjeros a través del sistema SWIFT, relacionados con pagos externos solicitados por los clientes, garantizando la veracidad de la información contenida en los mensajes.

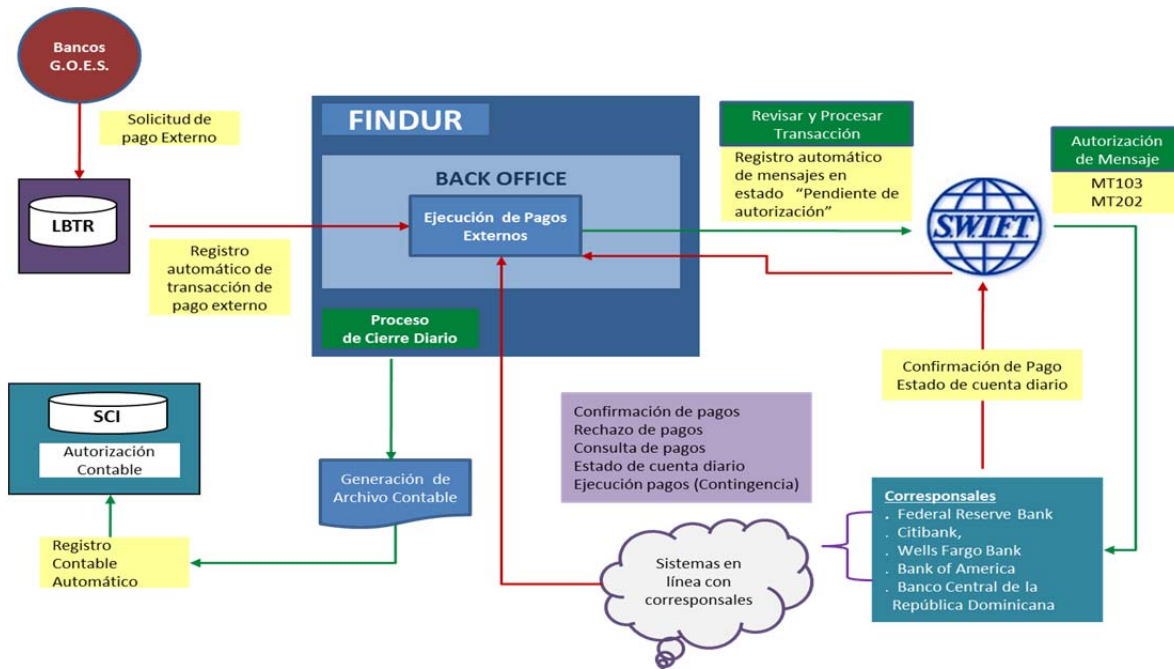
Este servicio inicia cuando los clientes envían al Departamento del Exterior sus solicitudes de transferencia de fondos por medios electrónicos (LBTR) o físicos, detallando en la solicitud aspectos como el valor fecha de la transferencia, el monto de la transferencia, el banco del beneficiario, la cuenta y el nombre del beneficiario, así como el concepto de la transferencia.

Posteriormente, por medio de una interfase entre el Sistema LBTR y el Sistema Findur, el Departamento del Exterior recibe y procesa la operación para luego enviar mensaje de transferencia de fondos estandarizado de SWIFT a sus bancos corresponsales, quienes de acuerdo a las instrucciones recibidas transfieren los fondos a los beneficiarios finales.

Finalmente, el Departamento del Exterior confirma a los clientes locales sobre la transferencia de fondos efectuada. El tiempo establecido para la prestación de este servicio es una hora, desde el momento en el cual el cliente presenta su solicitud hasta que recibe la confirmación de la transferencia efectuada.

Gráficamente, lo detallado anteriormente se puede representar de la siguiente manera:

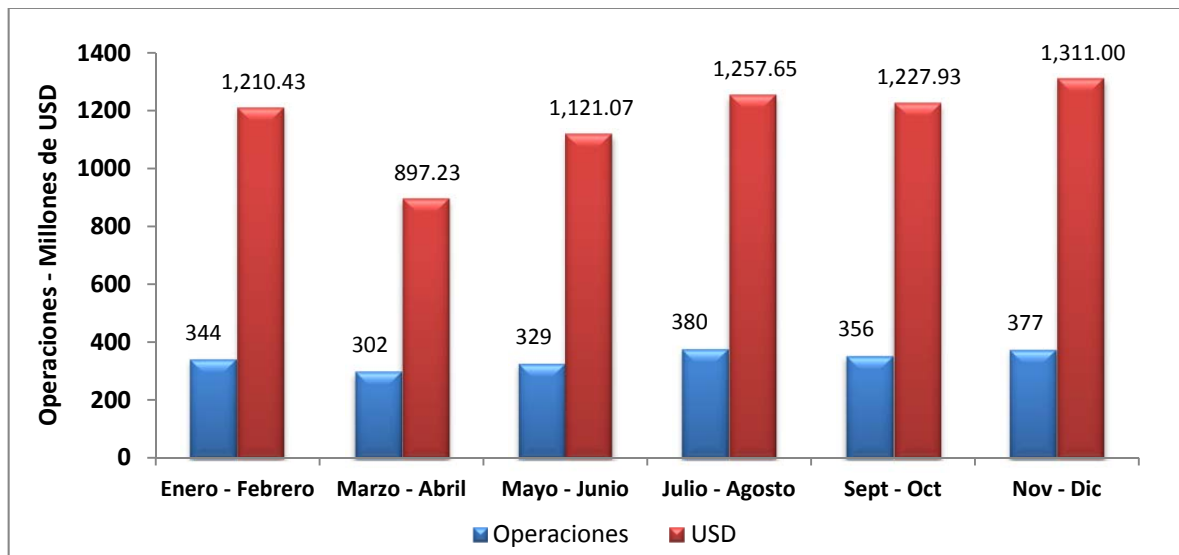
**Figura No. 5 Flujo de transferencias de fondos al exterior**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 3 se presenta el valor de las operaciones de transferencias de fondos al exterior autorizadas durante 2013 a favor del Gobierno de El Salvador y los Bancos del Sistema Financiero.

**Gráfico No. 3 Valor de transferencias de fondos autorizadas – GOES y Bancos**



Fuente: Elaboración propia – Datos del Departamento del Exterior.



Con base a este gráfico, se tiene que para el año 2013 el Departamento del Exterior procesó en promedio bimensual un total de 348 operaciones de transferencias de fondos, esto representó una administración en promedio de USD1,170.89 Millones de dólares.

b. Servicios de ingresos de fondos en cuentas de Bancos Corresponsales.

Con base en lo establecido en el procedimiento de “ingreso de fondos” aprobado por el Departamento del Exterior con fecha 17 de agosto de 2012 (Ver Manual de Procedimientos y Registros del SGC), el objetivo de éste es verificar, distribuir y controlar los mensajes recibidos de bancos extranjeros a través de SWIFT, para el registro de operaciones de ingresos de fondos.

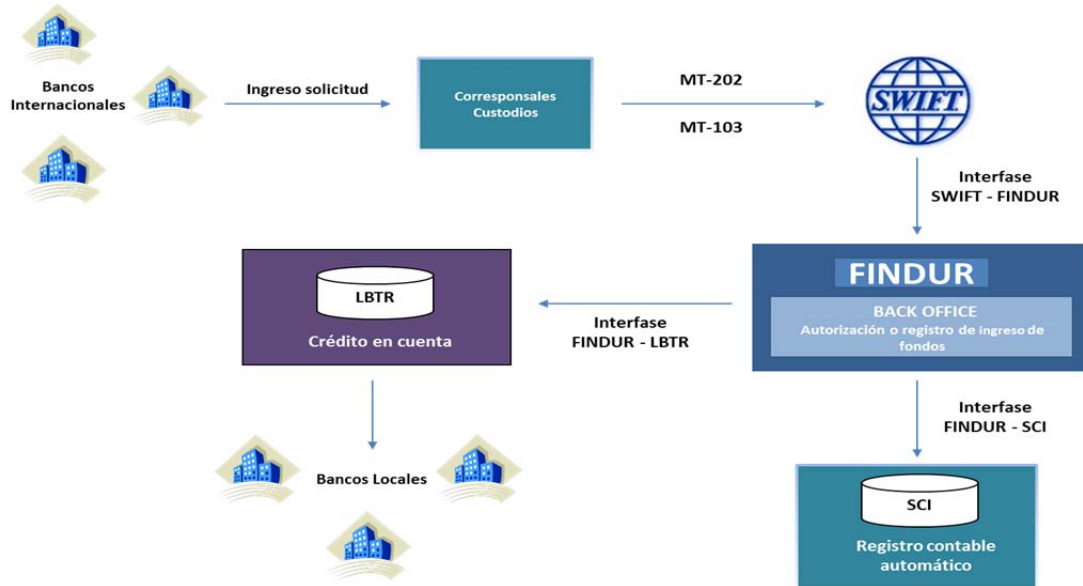
Este servicio inicia cuando el Gobierno de El Salvador y los bancos del sistema financiero solicitan al Departamento de Pagos y Valores la apertura de una cuenta corriente de depósitos.

Posteriormente los gobiernos, organismos e instituciones financieras que están en el extranjero ingresan sus solicitudes de transferencia de fondos en los bancos corresponsales que mantiene el Banco Central en el exterior. Estos por medio de SWIFT confirman al Departamento del Exterior el nombre de la institución ordenante de la transferencia, la fecha de la transacción, el valor del ingreso, el nombre y número de cuenta del beneficiario final con el Banco Central.

Finalmente, se procesa la operación en el Sistema Findur - LBTR y se procede a notificarle al cliente sobre el ingreso de fondos a su favor. El tiempo establecido para la prestación de este servicio es una hora, desde el momento en el cual el banco corresponsal confirma el ingreso de los fondos en la cuenta hasta que se acreditan los fondos a la institución beneficiaria en la cuenta que este mantiene con el Banco Central.

De manera gráfica el servicio de ingreso de fondos se detalla de la siguiente manera:

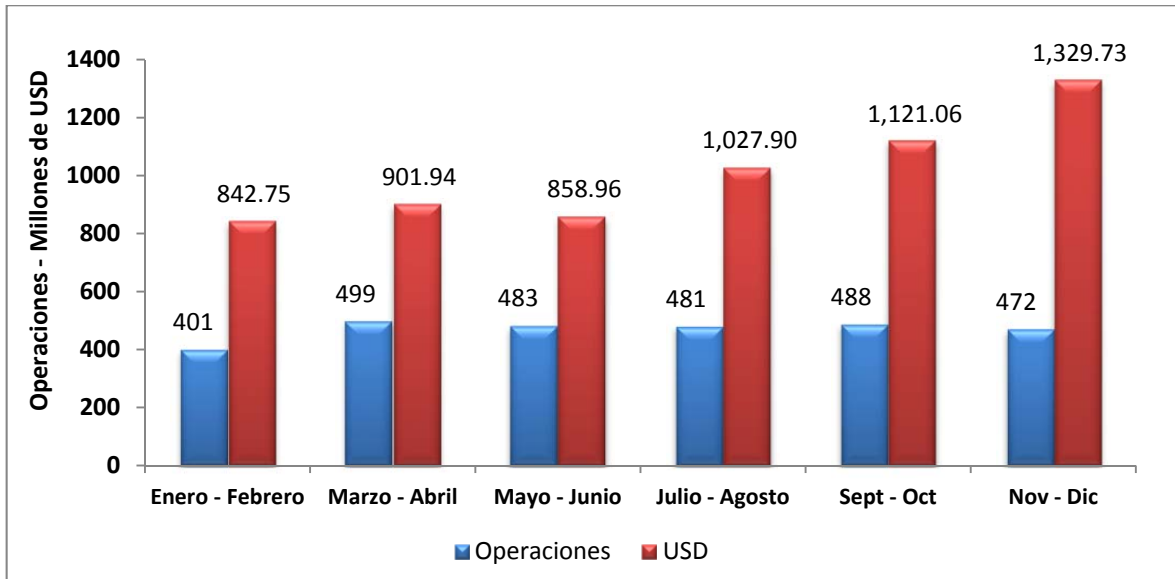
**Figura No. 6 Flujo de ingreso de fondos en cuentas de Bancos Corresponsales**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 4 se presenta el valor de las transferencias de ingreso de fondos del exterior autorizadas durante el año 2013.

**Gráfico No. 4 Valor de transferencias de ingreso de fondos autorizadas**



Fuente: Elaboración propia – Datos del Departamento del Exterior.

Con base a este gráfico, se tiene que para el año 2013 el Departamento del Exterior procesó en promedio bimensual un total de 471 operaciones de ingresos de fondos, esto representó una administración en promedio de USD1,013.72 Millones de dólares.

c. Servicios de confirmación y liquidación de operaciones de inversión de las Reservas Internacionales.

Según lo establecido en el procedimiento de “liquidación de operaciones de inversión” aprobado por el Departamento del Exterior con fecha 09 de septiembre de 2013 (Ver Manual de Procedimientos y Registros del SGC), el objetivo de este es liquidar las inversiones administradas directamente por el Banco Central.

Es importante destacar que de todos los servicios que presta el Departamento del Exterior a sus diferentes clientes, el servicio de confirmación y liquidación de operaciones de inversión es el único que se presta de forma exclusiva al Departamento de Administración de Reservas Internacionales del Banco Central.

Este servicio se presta cuando el Departamento de Administración de Reservas Internacionales realiza inversiones con diferentes bancos de inversión en el extranjero. El Departamento del Exterior se encarga de confirmar con cada contraparte los términos pactados para cada inversión, para posteriormente enviar los mensajes SWIFT de compra o venta al banco Custodio para que este se encargue de transferir los fondos o liquidar la inversión.

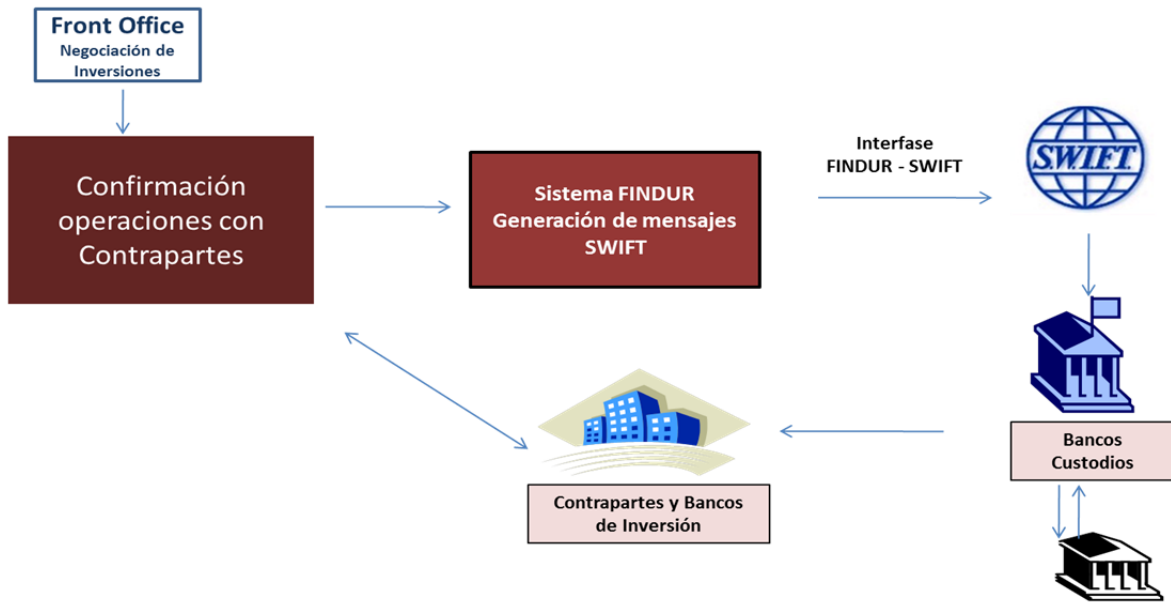
El Departamento del Exterior, como parte de este servicio es el responsable de monitorear los ingresos de fondos en concepto de vencimiento o ventas por cada inversión que el Departamento de Administración de Reservas Internacionales realice.

El tiempo establecido para la prestación de este servicio está en función del tipo de inversión se realice, tal y como se muestra en el cuadro siguiente:

<b>Tipo de Mensaje</b>	<b>Envío</b>
Inversiones que liquidan el mismo día	A más tardar a las 12:00 p.m. hora de San Salvador del día de la negociación
Inversiones que liquidan en fecha posterior a su recepción	A más tardar a las 4:00 p.m. hora de San Salvador del día de la negociación

De manera gráfica el servicio de confirmación y liquidación de inversiones se detalla de la siguiente manera:

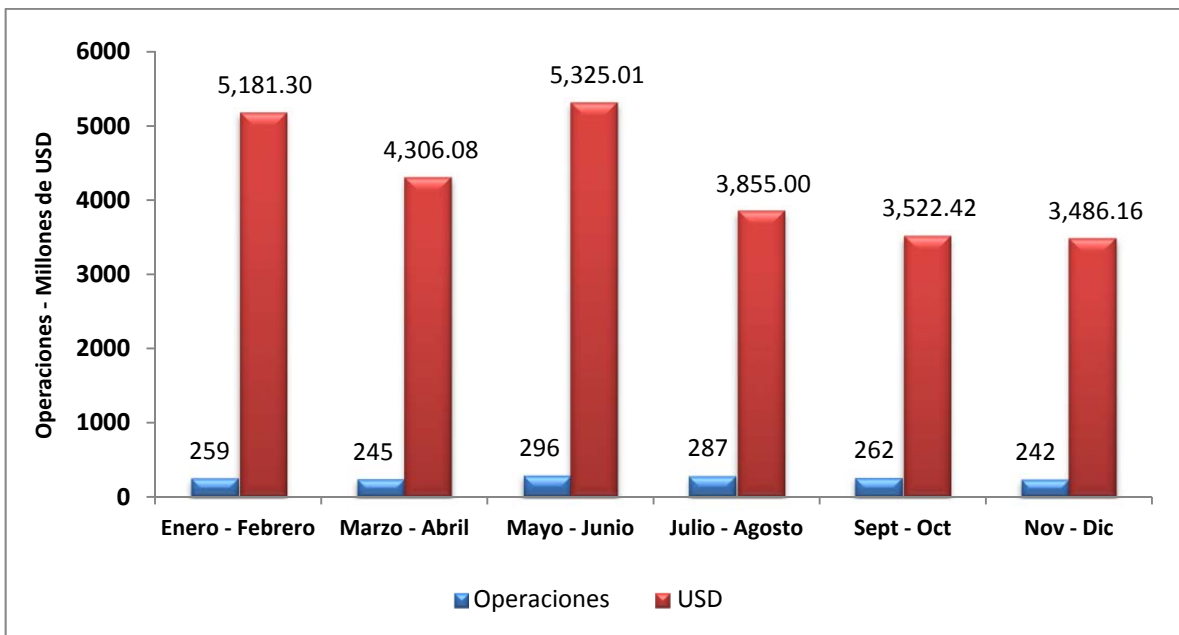
**Figura No. 7 Flujo de confirmación y liquidación de inversiones**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 5 se presenta el valor de las inversiones liquidadas durante el año 2013.

**Gráfico No. 5 Valor de las inversiones liquidadas**



Fuente: Elaboración propia – Datos del Departamento del Exterior.

Con base a este gráfico, se tiene que para el año 2013 el Departamento del Exterior liquidó en promedio bimensual un total de 265 operaciones de inversión, esto representó una administración en promedio de USD4,279.33 Millones de dólares.

De acuerdo a estos datos se puede determinar que si bien es cierto el número de operaciones relacionadas a las inversiones liquidadas son muy inferiores en comparación a las transferencias e ingresos de fondos, el valor de las liquidaciones son superiores en millones de dólares. Esto se debe principalmente a dos factores: El monto de las reservas internacionales que se invierten, que de acuerdo a datos del Banco Central al cierre del mes de diciembre de 2013, estas alcanzaron un nivel de USD2,698.8 Millones de dólares<sup>9</sup> y a la estrategia que utiliza el Banco Central para la inversión de estas, lo que al final se traduce entre otras cosas en el número de operaciones que se liquidan.

d. Servicios de compra – venta de divisas para atender obligaciones del GOES, así como liquidación de desembolsos de convenios de préstamos y/o donaciones.

El procedimiento de “Compra - venta de moneda extranjera” aprobado por el Departamento del Exterior de fecha 28 de junio de 2011 (Ver Manual de Procedimientos y Registros del SGC), establece que el objetivo de este es negociar la compra o venta de monedas diferentes al dólar solicitados por el Gobierno de El Salvador o Instituciones Oficiales Autónomas en su rol de Agente Financiero del Estado, así como para operaciones del Banco Central, obteniendo las cotizaciones más favorables del mercado internacional.

El Departamento del Exterior brinda a sus clientes la posibilidad de realizar sus transferencias de fondos al exterior en monedas diferentes al dólar; este servicio es prestado principalmente al Gobierno de El Salvador, quien lo utiliza para honrar sus obligaciones monetarias contraídas con organismos internacionales e instituciones financieras en diferentes partes del mundo.

A continuación se presentan las estadísticas de compra – venta de divisas realizadas durante el año 2013.

---

<sup>9</sup> <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1142567451.pdf>

a. Compras:

Euros	Yenes	Francos Suizos	Libras Esterlinas
<ul style="list-style-type: none"><li>• 19 Operaciones</li><li>• EUR 2,013,276</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 Operaciones</li><li>• JPY 2,119,623,308</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Operacion</li><li>• CHF 11,390</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3 Operaciones</li><li>• GBP 4,579</li></ul>

b. Ventas

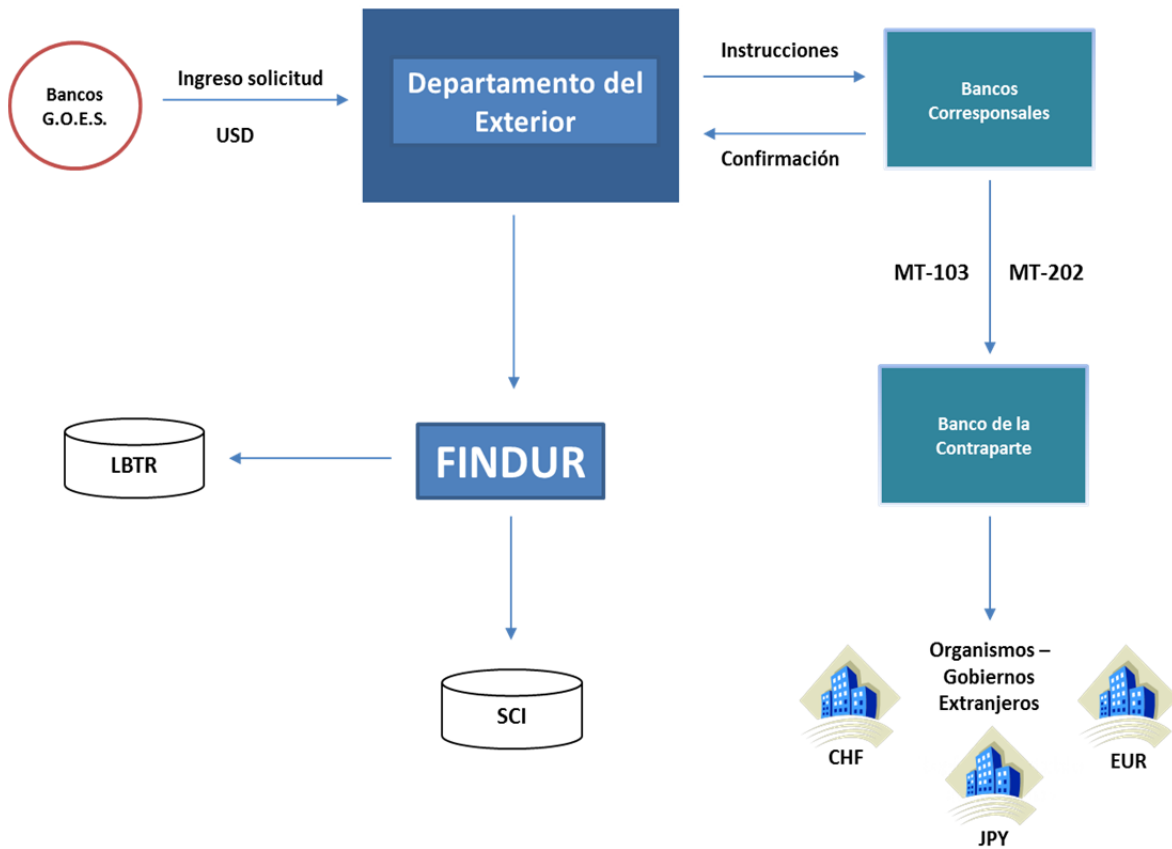
Euros
<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 Operaciones</li><li>• EUR 22,016,400</li></ul>

El servicio de la compra se lleva a cabo cuando los clientes presentan las solicitudes al Departamento del Exterior, en la cual detallan todos los aspectos de la transferencia. Luego el Departamento del Exterior negocia la compra de la moneda con sus bancos corresponsales, quienes posteriormente transfieren el valor de la moneda comprada al beneficiario final. El servicio finaliza cuando el Departamento del Exterior confirma a los clientes sobre la transferencia efectuada al exterior en la divisa solicitada.

El servicio de la venta de la moneda se presta cuando el Gobierno de El Salvador o Instituciones Oficiales reciben donaciones por parte de gobiernos internacionales, para lo cual solicitan al Departamento del Exterior que esta moneda sea vendida y que el crédito a su cuenta se haga por el equivalente en dólares.

De manera gráfica el servicio de compra – venta de divisas se detalla de la siguiente manera:

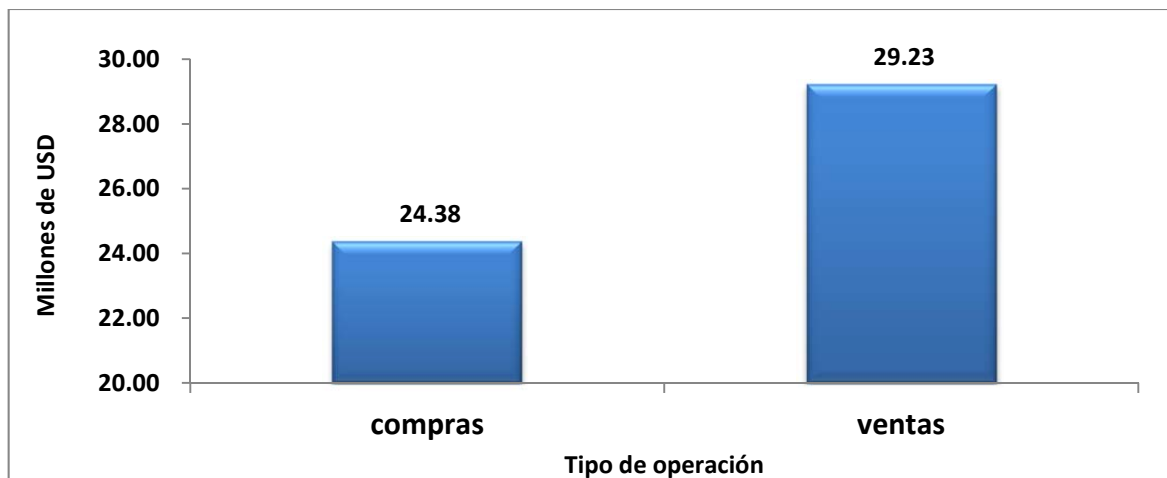
**Figura No. 8 Flujo de compra – venta de divisas**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 6 se presenta el valor de las divisas compradas y vendidas durante el año 2013.

**Gráfico No. 6 Valor de las divisas adquiridas**



Fuente: Elaboración propia – Datos del Departamento del Exterior.

Con base a los resultados mostrados hasta este momento, se puede determinar que los servicios que presta el Departamento del Exterior al Gobierno de El Salvador y Bancos del Sistema Financiero son de suma importancia para país, debido a que las transferencias internacionales que se efectúan son de alto valor y su impacto financiero y reputacional en el extranjero son de enorme envergadura.

Por tal motivo el Departamento del Exterior siempre debe de estar en la búsqueda de mecanismos que le permitan ofrecer en todo momento servicios de calidad, lo cual representa como en esta oportunidad la posibilidad de adherirse a Sistemas de Gestión de Calidad como los que ofrecen las normas internacionales ISO, cuyo objetivo principal es la búsqueda de la mejora de los procesos con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

### 3.1.2 Clientes Internos y Externos

El Departamento del Exterior presta sus servicios a las siguientes unidades del Banco Central, así como a instituciones públicas y privadas:

En el Banco Central:

**Tabla No. 5 Clientes Internos del Departamento del Exterior**

<b>Gerencias</b>	<b>Departamento</b>
Presidencia	Departamento de Adquisiciones y Contrataciones
Gerencia Internacional	Departamento de Administración de Reservas Internacionales
Gerencia de Operaciones Financieras	Departamento de Pagos y Valores
Gerencia de Administración y Desarrollo	Departamento de Recursos Humanos
Gerencia del Sistema Financiero	Departamento de Desarrollo Financiero

Instituciones Públicas:

**Tabla No. 6 Clientes Externos del Departamento del Exterior**

<b>Institución</b>	<b>Unidad</b>
Ministerio de Hacienda	c. Dirección General de Tesorería d. Crédito Público



<b>Institución</b>	<b>Unidad</b>
Ministerio de Relaciones Exteriores	Dirección General de Cooperación para el Desarrollo
Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa – CEL	Gerencia de Tesorería
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma – CEPA	Gerencia Financiera
Consejo Salvadoreño del Café	Gerencia de Tesorería
Banco Hipotecario de El Salvador	Gerencia Internacional
Banco Desarrollo de El Salvador	Gerencia de Tesorería
Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador	Gerencia de Tesorería

Instituciones Privadas:

**Tabla No. 7 Clientes Externos del Departamento del Exterior**

<b>Institución</b>	<b>Unidad</b>
Banco Agrícola S.A.	Dirección de Tesorería
Banco Citibank de El Salvador	Gerencia de Riesgos
Davivienda El Salvador	Mercados Globales
Scotiabank El Salvador	Gerencia de Tesorería
Banco de América Central S.A.	Departamento Internacional
Banco Procredit S.A.	Departamento Internacional
Banco Promerica	Departamento Internacional
Banco G y T Continental El Salvador S.A.	Departamento de Transferencias Internacionales
Banco Industrial S.A. El Salvador	Departamento Internacional

La segmentación de los clientes del Departamento del Exterior está en función de factores geográficos, demográficos y situacionales, las cuales constituyen

variables de suma importancia ya que permite determinar los rasgos básicos y generales que tienen los clientes a los cuales se les brindan los servicios.

**Tabla No. 8 Segmentación de clientes del Departamento del Exterior**

<b>GEOGRÁFICAS</b>	
Región del Mundo	El Salvador, Centro América
Región del País	Las oficinas administrativas de todos los clientes se encuentran ubicadas en el Departamento de San Salvador
Densidad	La clasificación del área de los clientes es urbana

<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Tamaño de empresa	Grande
Sector	Público y Privado
Tipo de clientes	Internos y Externos
Actividad económica	Clientes Internos: GOES – Sector Fiscal Clientes Externos: Bancos – Sector Financiero

<b>FACTORES SITUACIONALES</b>	
Ocasiones	Ocasión ordinaria
Beneficios	Los clientes buscan obtener satisfacción en el servicio, rapidez, seguridad, confiabilidad, empatía y una buena relación proveedor - cliente
Frecuencia de uso	Usuario Intensivo
Actitud hacia el servicio	Los clientes muestran una actitud positiva hacia el servicio

En la actualidad, la relación que existe entre los clientes y el Departamento del Exterior es muy buena, debido a que la comunicación que existe entre ambas partes es fluida, lo cual facilita en todo momento la retroalimentación sobre los servicios que se ofrecen, lo que permite mantener una mejora continua en todo momento.

Es importante mencionar que los clientes para el Departamento del Exterior representan una fuente importante de información y son en el más amplio sentido de la palabra, los que determinan si la calidad del servicio que se está brindado es buena. Por tal motivo el Departamento del Exterior debe de buscar en todo momento aumentar y mantener los niveles de satisfacción de los clientes, de tal forma que estos siempre estén satisfechos con el servicio que reciben.

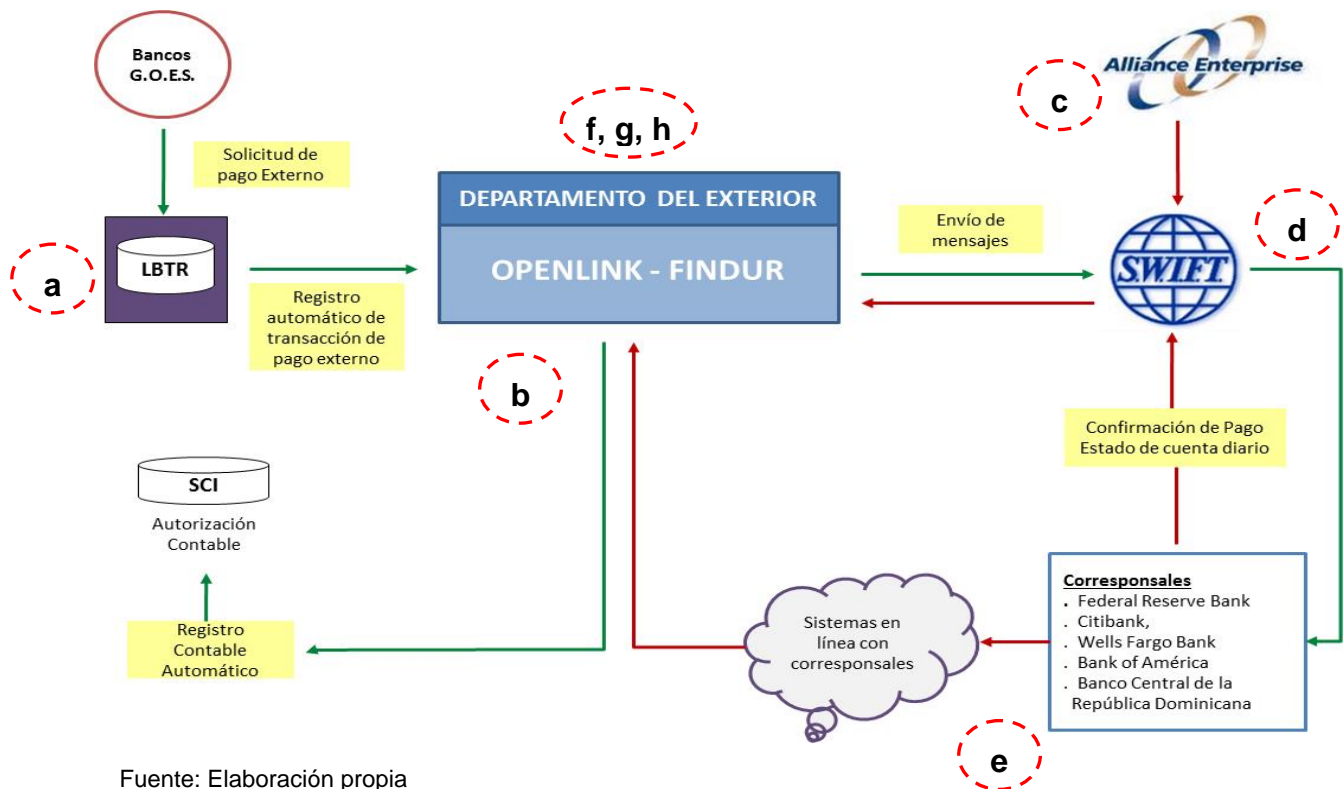
### **3.1.3 Proveedores de Servicios**

Con el propósito de garantizar a los clientes el funcionamiento adecuado de los servicios, el Departamento del Exterior cuenta con los siguientes proveedores:

- a. Departamento de Pagos y Valores del Banco Central - LBTR
- b. Openlink (Findur)
- c. Alliance Enterprise, S.A.S
- d. Sociedad Mundial de Transferencias Financieras Interbancarias (SWIFT)
- e. Bancos Corresponsales y Custodios (Servicios de corresponsalía y Custodia)
- f. Departamento de Recursos Humanos del Banco Central
- g. Departamento de Informática del Banco Central
- h. Departamento de Servicios Generales del Banco Central

A continuación se presenta figura en la cual se muestra la relación que existe entre los principales proveedores que se utilizan para realizar transferencias de fondos al exterior.

**Figura No. 9 Relación entre proveedores del Departamento del Exterior**



Fuente: Elaboración propia

En seguida se presenta una breve descripción de cada proveedor y del servicio que este presta al Departamento del Exterior:

a. Departamento de Pagos y Valores del Banco Central

Este departamento representa para el Departamento del Exterior uno de los principales proveedores, debido a que el sistema que da inicio a las operaciones de transferencias de fondos al exterior conocido como LBTR (Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real) es la puerta por la cual los clientes externos ingresan sus solicitudes de pagos, posteriormente éstas por medio de una interfase entre el LBTR y el Sistema Findur son recibidas y procesadas por el Departamento del Exterior, para luego enviarlas a los bancos corresponsales para que estos realicen el pago.

b. Openlink

Empresa dedicada a proveer soluciones tecnológicas, pionera en el desarrollo de sistemas que permitan la administración de activos y riesgos. El Departamento del Exterior utiliza el Sistema Findur, desarrollado por esta empresa para el procesamiento de las inversiones y pagos externos.

Este sistema está interconectado con el Sistema SWIFT de tal forma que las transferencias de fondos lleguen de forma segura y automática, lo cual disminuye la carga laboral y los riesgos operativos. Por este sistema el Departamento del Exterior cancela una cuota de mantenimiento trimestral que garantiza el adecuado funcionamiento del mismo.

c. Alliance Enterprise, S.A.S

Es el único representante de la Sociedad Mundial de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias, SWIFT, en toda Latinoamérica Sur. Esto significa, que son una “extensión del equipo” de SWIFT en la región, actuando en su nombre, para asesorar, comercializar y brindar consultoría a las entidades financieras y corporativas en el mejor uso de esta red para la ejecución de sus procesos de pagos, recaudos, tesorería, valores y comercio exterior.

El servicio consiste en que la infraestructura de comunicación y los servidores, para el manejo de SWIFT son propiedad del proveedor, siendo este responsable de poner a disposición todos los recursos que permitan la conexión permanente a SWIFT por medio de internet (en la nube), con redundancia de comunicación, seguridad e integridad de datos. Por este servicio el Departamento del Exterior cancela una cuota trimestral y de esta manera garantiza que las transferencias de fondos al exterior ordenadas por sus clientes siempre se ejecuten en los tiempos establecidos para cada uno de ellos.

d. Sociedad Mundial de Transferencias Financieras Interbancarias (SWIFT).

SWIFT es una red mundial que utiliza sistemas de seguridad, software y avanzados recursos tecnológicos, para la transmisión de información entre más de 6,950 instituciones financieras, bancos comerciales y centrales, corredores de bolsa y organismos financieros internacionales, con estrictos sistemas de seguridad para el control de riesgo y altas oportunidades de automatización de sistemas y operaciones.

El Departamento del Exterior cancela a esta Sociedad una cuota mensual para poder gozar del servicio de mensajería SWIFT y así poder realizar todas sus transferencias de fondos al exterior. Es importante destacar que este sistema garantiza seguridad y confiabilidad en la transmisión de la información que se envía a los bancos corresponsales, quien a su vez actúan como pagadores para los diferentes beneficiarios finales.

e. Bancos Corresponsales y Custodios.

En la actualidad el Departamento del Exterior cuenta con tres bancos corresponsales y dos custodios, los cuales se encargan de efectuar todos los pagos ordenados por los clientes a diferentes partes del mundo. Estos bancos son el Federal Reserve Bank N.Y., Citibank N.A. New York, Wells Fargo N.A., Bank of America N.A. Miami y el Bank of New York Mellon.

El Departamento del Exterior cancela cuotas mensuales por los servicios de corresponsalía, cuotas trimestrales por el servicio de custodia lo cual le permite acceder a sistemas en línea para el monitoreo de las cuentas corrientes.

f. Departamento de Recursos Humanos del Banco Central

Este departamento provee del recurso humano más adecuado que El Departamento del Exterior necesita para poder desempeñar sus funciones de manera eficiente y segura. De tal forma que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que reciben. Adicionalmente, el Departamento de Recursos Humanos a solicitud del Departamento del Exterior se encarga de capacitar al personal de tal forma que este cuente con el conocimiento y las herramientas técnicas necesarias al momento de la prestación del servicio.

g. Departamento de Informática del Banco Central

Este departamento provee todo el recurso informático que el Departamento del Exterior necesita para prestar el servicio de manera confiable y segura. Adicionalmente, capacita al personal con el propósito de que estos utilicen las herramientas informáticas de la manera más eficiente y que esto se traduzca en un mejor servicio para los clientes.

h. Departamento de Servicios Generales del Banco Central

Este departamento provee todas las condiciones ambientales para que el Departamento del Exterior realice sus funciones y preste sus servicios de la manera más cómoda posible, se encarga de proveer desde servicios básicos de limpieza hasta los acondicionamientos del aire, de tal forma que los empleados se sientan a gusto en sus lugares de trabajo.

## 3.2 Elaboración del Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del Departamento del Exterior se utilizarán dos herramientas: Primero se realizará un FODA con el cual se pretende conocer cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Departamento; Posteriormente, se realizará un cuestionario según lo exigido por la norma (Ver Sección 3.2.3) revisando punto por punto el cumplimiento que tiene el Departamento con cada uno de los requisitos. Luego se recopilarán los resultados y a partir de su análisis se sacarán las conclusiones acerca de cuál es el grado general de alineamiento con respecto a los requisitos planteados en la norma ISO 9001:2008.

### 3.2.1 Elaboración del FODA

El FODA es una herramienta administrativa clásica que permitirá de manera rápida realizar un diagnóstico interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de la situación actual del Departamento del Exterior.

A continuación se presenta el diagnóstico del Departamento del Exterior:

#### FORTALEZAS

- El personal es altamente especializado en temas relacionados a Sistemas de Pagos y Liquidación de Inversiones.
- La Alta Dirección está comprometida con los objetivos del Departamento.
- Se cuenta con una estructura organizativa debidamente establecida.
- Se tiene un programa de capacitación para el personal.
- Las funciones de cada uno de los miembros del departamento están claramente definidas.
- Los principales procesos están debidamente documentados y actualizados.
- Se cuenta con un programa de auditorías debidamente establecido.
- Se cuenta con los recursos financieros necesarios para el desempeño normal de las funciones.
- Los proveedores están claramente definidos y contratados.
- La infraestructura física es apta para el desempeño de las funciones.

## DEBILIDADES:

- Carecimiento de una Política de Calidad.
- No se cuenta con Objetivos de Calidad.
- No se cuenta con un Manual de Calidad.
- No todo personal del Departamento tiene las competencias necesarias para desempeñar las funciones.
- No se cuenta con un sistema que permita recibir las quejas de los clientes.

## OPORTUNIDADES

- Convertirse en el primer Departamento Internacional a nivel de Centro América con un proceso de transferencias de fondos certificado bajo la norma ISO 9001:2008.
- Contar con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 que le permita ofrecer servicios de mejor calidad.
- Obtener una mayor satisfacción de los clientes que hacen uso de los servicios.
- Incrementar el nivel de competencias en los empleados.
- Disminuir el número de fallas y errores en la prestación de los servicios.

## AMENAZAS

- Pérdidas financieras por fallos en la liquidación de alguno de los principales procesos.
- Incremento de las quejas por parte de los clientes, por fallos en la prestación de los servicios.
- Retiro de la potestad de realizar transferencias de fondos por parte del Gobierno de El Salvador, por presión de los clientes ante fallos constantes en la prestación del servicio.
- Pérdida de credibilidad en los servicios por parte de los clientes.



### 3.2.2 Elaboración de cuestionario de la norma ISO 9001:2008

Este diagnóstico debe ser capaz de brindar conocimiento acerca del estado de alineación del sistema actual con respecto al modelo de gestión que propone la norma Internacional ISO 9001:2008, por lo tanto la información obtenida resulta muy valiosa porque permite desarrollar estrategias para mejorar los resultados en el corto, mediano y largo plazo, focalizando los esfuerzos y recursos para fortalecer las características menos desarrolladas, según los criterios de esta norma.

La metodología de este diagnóstico consiste en evaluar cada uno de los puntos de los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 de la norma ISO 9001:2008 asignándoles un peso de 100 puntos a cada uno de ellos, lo que significa que el puntaje mayor que se podrá alcanzar por los cinco capítulos será de 500, esto debido a que los tres primeros capítulos son de carácter introductorio (objeto y campo de aplicación, referencias, términos y definiciones).

En la tabla No. 9 se muestra la leyenda de las opciones que aparecen en cada una de las cinco casillas del cuestionario con su respectivo peso.

**Tabla No. 9 Leyenda del cuestionario ISO 9001:2008**

No.	Apartado de la norma	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada		Modelo a seguir			
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		

Es importante resaltar que cada peso ha sido definido con respecto al grado de implementación del requisito establecido por la norma, que puede ser BAJO, MEDIO Y ALTO.

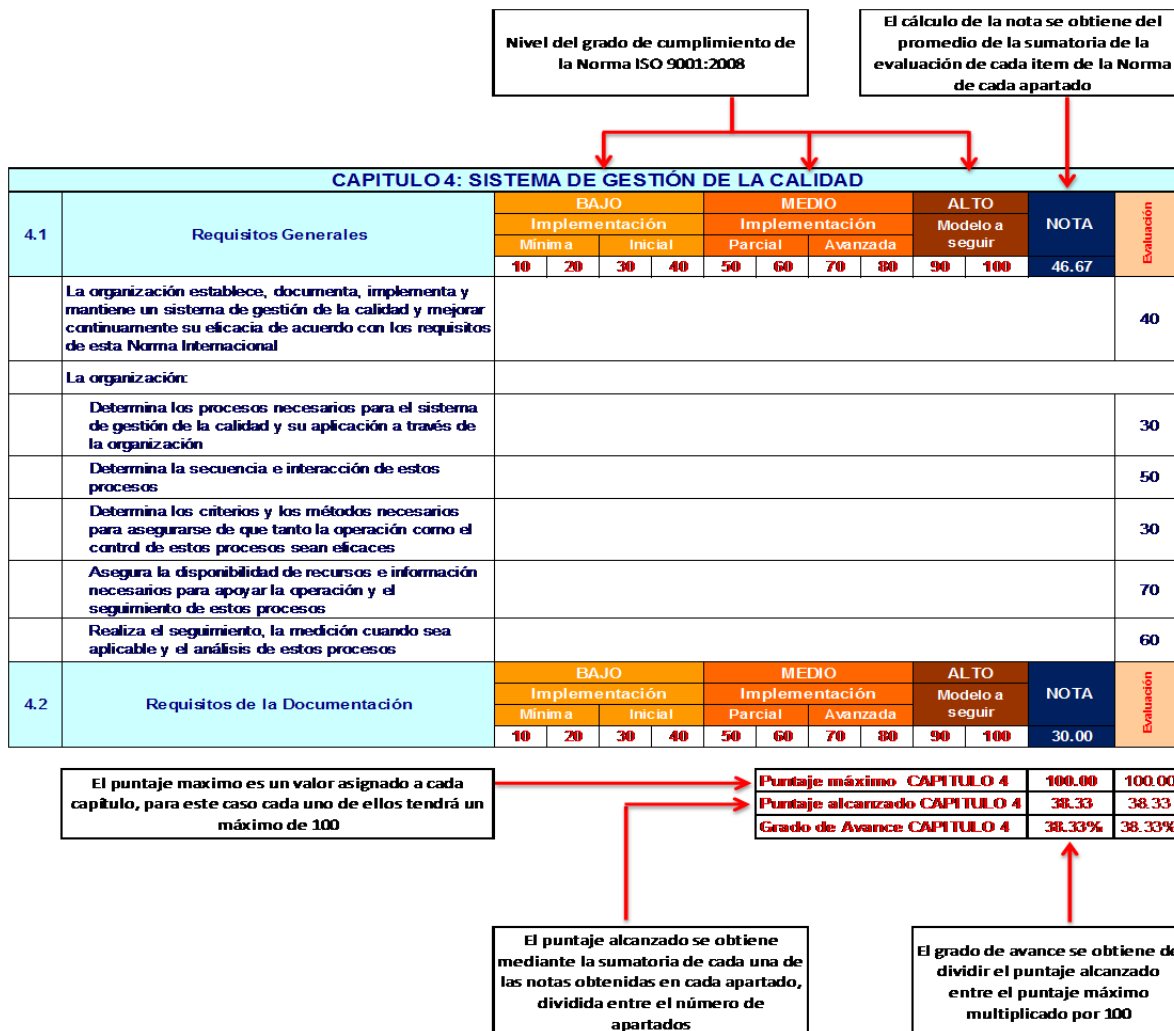
De esta manera se tiene que dentro de la categoría BAJO, el grado de implementación se ponderará desde Mínima con 10 hasta Inicial con 40, para la categoría MEDIO, el grado de implementación se ponderará desde Parcial con 50 hasta Avanzada con 80 y para la categoría ALTO su grado de implementación será de Modelo a seguir con una ponderación de 90 y 100 puntos.

De igual manera al final de cada capítulo evaluado se encuentra una tabla en la cual se puede apreciar el puntaje máximo de cada capítulo, que para este caso es 100, el Puntaje alcanzado en el capítulo en evaluación, que no es más que la sumatoria de cada una de las notas obtenidas en cada apartado dividido entre el número de apartados de cada capítulo; Finalmente se tiene el grado de avance, el cual se obtiene de dividir el puntaje alcanzado entre el puntaje máximo, multiplicado por 100.

**Tabla No. 10 Resultado obtenido del capítulo**

<b>Puntaje máximo CAPITULO 4</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Puntaje alcanzado CAPITULO 4</b>		
<b>Grado de Avance CAPITULO 4</b>		

A continuación se presenta de manera práctica la metodología que se ha seguido para la realización del diagnóstico; se tomará como ejemplo un segmento del apartado 4 de la norma, en la cual se muestra que el puntaje alcanzado del Departamento del Exterior con relación a la norma ISO 9001:2008 es de 38.33



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para obtener el porcentaje de cumplimiento por capítulo, se sigue la misma idea. De esta manera se obtendrán los puntajes o porcentajes de cumplimiento por apartado y a nivel general (por capítulo), y mediante gráfico radial generado se podrá analizar, identificar y tener una mejor visualización del estado de avance del Sistema de Gestión de Calidad.

### 3.2.3 Cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008

Con el propósito de realizar un diagnóstico más preciso de la situación actual del Departamento del Exterior en relación a la norma internacional ISO 9001:2008. A continuación se presenta el detalle de la evaluación realizada del cumplimiento de los requisitos, partiendo como se mencionó anteriormente del capítulo No. 4 de la referida norma.

CAPÍTULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD													
4.1	Requisitos Generales	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Minima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	46.00	
	La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional											46.00	30
	La organización:												
	Determina los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización												40
	Determina la secuencia e interacción de estos procesos												50
	Determina los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces												40
	Asegura la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos												80
	Realiza el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos												50
	Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos												50
	La organización gestiona estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional												30
	En caso que la organización contrate externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto/servicio con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos												60
	El tipo y grado de control a aplicar sobre dicho proceso contratado externamente están definidos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad												30

4.2	Requisitos de la Documentación	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Minima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
<b>4.2.1 Generalidades</b>													
	La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye:												
	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad												20
	Un manual de la calidad,												20
	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional												40
	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos												30
<b>4.2.2 Manual de la Calidad</b>													
	La organización establece y mantiene un manual de la calidad que incluye:												20
	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión												20
	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos,												50
	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad												50
<b>4.2.3 Control de los documentos</b>													
	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad se controlan												30
	Se tiene establecido un procedimiento documentado que defina los controles necesarios												30
<b>4.2.4 Control de los Registros</b>													
	La organización establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros												20
											<b>Puntaje máximo CAPÍTULO 4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
											<b>Puntaje alcanzado CAPÍTULO 4</b>	<b>38.00</b>	<b>38.00</b>
											<b>Grado de Avance CAPÍTULO 4</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>

## CAPÍTULO 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

5.1	Compromiso de la Dirección	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:											40	
	Comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios											70	
	Establece la política de la calidad											30	
	Se asegura que se establecen los objetivos de la calidad											40	
	Lleva a cabo las revisiones por la dirección											50	
	Asegura la disponibilidad de recursos											80	
5.2	Enfoque al Cliente	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente											70	
5.3	Política de Calidad	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	La alta dirección se asegura de que la política de la calidad:												
	Es adecuada al propósito de la organización											40	
	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad											30	
	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad											40	
	Es comunicada y entendida dentro de la organización											30	
	Es revisada para su continua adecuación											20	
5.4	Planificación	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
<b>5.4.1 Objetivos de la Calidad</b>													
	La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto/servicio, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización											50	
	Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de la calidad.											30	

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad												
	La alta dirección se asegura de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos generales de esta Norma, así como los objetivos de la calidad											20
	La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste											30
	Se mantiene la integridad del sistema de gestión de calidad cuando se planifican e implementan cambios en este											30
5.5	Responsabilidad, Autoridad y comunicación	BAJO			MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir		
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada				
		10	20	30	40	50	60	70	80			
5.5.1 Responsabilidad y autoridad												
	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.											80
5.5.2 Representante de la dirección												
	La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, tiene la responsabilidad y autoridad que incluya:											30
	Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad											40
	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora											30
	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización											20
5.5.3 Comunicación interna												
	La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad											50

5.6	Revisión por la dirección	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
<b>5.6.1 Generalidades</b>													
	La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.											30	
	Se mantienen registros de las revisiones por la dirección											30	
<b>5.6.2 Información de entrada para la revisión</b>													
	La información de entrada para la revisión por la dirección incluye												
	Los resultados de auditorías											30	
	La retroalimentación del cliente,											40	
	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto/servicio											30	
	El estado de las acciones correctivas y preventivas											20	
	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas											30	
	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad											20	
	Las recomendaciones para la mejora											40	
<b>5.6.3 Resultados de la revisión</b>													
	Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:												
	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos											30	
	La mejora del producto/servicio en relación con los requisitos del cliente											50	
	Las necesidades de recursos											50	
											<b>Puntaje máximo CAPÍTULO 5</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
											<b>Puntaje alcanzado CAPÍTULO 5</b>	<b>43.44</b>	<b>43.44</b>
											<b>Grado de Avance CAPÍTULO 5</b>	<b>43.44%</b>	<b>43.44%</b>

## CAPÍTULO 6: GESTION DE LOS RECURSOS

6.1	Provisión de los Recursos	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para:												
	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia												80
	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos												80
6.2	Recursos Humanos	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
<b>6.2.1 Generalidades</b>													
	El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto/servicio es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas												60
<b>6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia</b>													
	La organización:												
	Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto/servicio												80
	Cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria												90
	Evalúa la eficacia de las acciones tomadas												70
	Se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad												50
	Mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia												80
6.3	Infraestructura	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.												90
	La infraestructura incluye, cuando sea aplicable												
	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados												90
	Equipo para los procesos (tanto hardware como software)												90
	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información)												90



6.4	Ambiente de trabajo	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	80	
	La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio											80	
											Puntaje máximo CAPÍTULO 6	100	100
											Puntaje alcanzado CAPÍTULO 6	80.42	80.42
											Grado de Avance CAPÍTULO 6	80.42%	80.42%

### CAPÍTULO 7: REALIZACION DEL PRODUCTO / SERVICIO

7.1	Planificación de la realización del producto/servicio	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	50	

#### 7.1 Planificación de la realización del producto/servicio

	La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto/servicio.											70	
	La planificación de la realización del producto/servicio es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad											50	
	Durante la planificación de la realización del producto/servicio, la organización determina, cuando sea apropiado, lo siguiente:												
	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto/servicio											50	
	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto/servicio,											70	
	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto/servicio así como los criterios para la aceptación del mismo											40	
	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto/servicio resultante cumplen los requisitos											40	
	El resultado de esta planificación es presentada de forma adecuada para la metodología de operación de la organización											30	

7.2	Procesos relacionados con el cliente	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	54.67	

#### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto/servicio

	La organización determina:												
	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma											60	
	los requisitos no establecidos por El cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido											40	
	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto/servicio											80	
	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario											70	

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto/servicio													
	La organización revisa los requisitos relacionados con el producto/servicio.												50
	La revisión se efectúa antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto/servicio al cliente												40
	La revisión se asegura que:												
	Están definidos los requisitos del producto/servicio												50
	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente,												30
	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos												60
	Se mantienen registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma												30
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de su aceptación												30
	Cuando se cambian los requisitos del producto/servicio, la organización se asegura que la información pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea conciente de los requisitos modificados												70
7.2.3 Comunicación con el cliente													
	La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a												
	La información sobre el producto/servicio												80
	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones												70
	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas												60
7.3	Diseño y desarrollo*	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	N/A	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo													
	La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto/servicio												N/A
	Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina:												N/A
	Las etapas del diseño y desarrollo												N/A
	La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo												N/A
	Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo												N/A
	La organización gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades												N/A
	Los resultados de la planificación se actualizan, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo												N/A

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		
	Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto/servicio y se mantienen registros	N/A
	Estos elementos de entrada deben incluir:	N/A
	Los requisitos funcionales y de desempeño	N/A
	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables	N/A
	La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable	N/A
	Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo	N/A
	Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados. Los requisitos están completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios	N/A
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo		
	Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación	N/A
	Los resultados del diseño y desarrollo deben:	
	Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo	N/A
	Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio	N/A
	Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto/servicio	N/A
	Especificar las características del producto/servicio que son esenciales para el uso seguro y correcto	N/A
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo		
7.3.4	En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para:	
	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos	N/A
	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias	N/A
	Los participantes en dichas revisiones incluyen representantes de las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo que están revisando y se mantienen registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria	N/A

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo													
	Se realiza la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo											N/A	
	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria											N/A	
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo													
7.3.6	Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto/servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido											N/A	
	Siempre que sea factible la validación se completa antes de la entrega o implementación del producto/servicio											N/A	
	Se mantienen registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria											N/A	
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo													
	Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros.											N/A	
	Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación.											N/A	
	La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluye la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto/servicio ya entregado											N/A	
	Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria											N/A	
7.4	Compras	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
7.4.1 Proceso de compras													
	La organización se asegura de que el producto/servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados											90	
	El tipo y el grado de control aplicado al proveedor y al producto/servicio adquirido depende del impacto del producto/servicio adquirido en la posterior realización del producto/servicio o sobre el producto/servicio final											80	
	La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos/servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.											90	
	Se establecen los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.											80	
	Se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas											80	

7.4.2 Información de las compras													
	La información de las compras describe el producto/servicio a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado												
	Los requisitos para la aprobación del producto/servicio, procedimientos, procesos y equipos											70	
	Los requisitos para la calificación del personal											50	
	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad											40	
	La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor											80	
7.4.3 Verificación de los producto/servicios comprados													
	La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto/servicio comprado cumple los requisitos de compra especificados											80	
	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto/servicio.											30	
7.5	Producción y prestación del servicio	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	60	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio													
	La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.											80	
	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:												
	La disponibilidad de información que describa las características del producto/servicio											70	
	la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario											70	
	El uso del equipo apropiado,											80	
	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición											50	
	La implementación del seguimiento y de la medición											50	
	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto/servicio											40	

<b>7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</b>		
La organización valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los producto/servicios resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto/servicio esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.		50
La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		40
La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:		50
Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos		40
La aprobación de los equipos y la calificación del personal		50
El uso de métodos y procedimientos específicos		30
Los requisitos de los registros		30
La revalidación		30
<b>7.5.3 Identificación y trazabilidad</b>		
Cuando sea apropiado, la organización identifica el producto/servicio por medios adecuados, a través de toda la realización del producto/servicio		80
La organización identifica el estado del producto/servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto/servicio		70
Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización controla la identificación única del producto/servicio y mantener registros		80
<b>7.5.4 Propiedad del cliente</b>		
La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma		90
La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto/servicio.		90
Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización informa de ello al cliente y mantener registros		90

7.5.5 Preservación del producto/servicio													
	La organización preserva el producto/servicio durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos											80	
	Según sea aplicable, la preservación incluye la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección											50	
	La preservación aplica también a las partes constitutivas de un producto/servicio											50	
7.6	Control de los Equipos de Seguimiento y Control*	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Minima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	N/A	
	La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto/servicio con los requisitos determinados											N/A	
	La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición											N/A	
	Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:												
	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación											N/A	
	Ajustarse o reajustarse según sea necesario											N/A	
	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración											N/A	
	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición											N/A	
	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento											N/A	
	La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos											N/A	
	La organización toma las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto/servicio afectado.											N/A	
	Se mantienen registros de los resultados de la calibración y la verificación											N/A	
	Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.											N/A	
	Se lleva a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.											N/A	
* El apartado 7.3 y 7.6 no aplican para el Departamento del Exterior										Puntaje máximo CAPÍTULO 7		100	100
										Puntaje alcanzado CAPÍTULO 7		58.67	58.67
										Grado de Avance CAPÍTULO 7		58.67%	58.67%

**CAPÍTULO 8: MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA**

8.1	Generalidades	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80		90		
La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:													42.5
	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto/servicio											60	
	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad											40	
	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad											40	
	Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización											30	
8.2	Seguimiento y medición	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80		90		
46													
<b>8.2.1 Satisfacción del cliente</b>													
8.2.1	La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización											80	
	Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información.											60	
<b>8.2.2 Auditoría interna</b>													
8.2.2	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:												
	Está conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización											40	
	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz											30	
	Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas											50	
	Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología											50	
	La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría											40	
	Los auditores no auditan su propio trabajo.											40	
	Se establece un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados											30	
	Se mantienen registros de las auditorías y de sus resultados											30	
	La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.											50	
	Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación											60	



8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos													
	La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.											40	
	Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados											30	
	Cuando no se alcancen los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente											50	
8.2.4 Seguimiento y medición del producto/servicio													
	La organización hace el seguimiento y mide las características del producto/servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo											60	
	Se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto/servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas											60	
	Se mantienen evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.											40	
	Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto/servicio al cliente											40	
	La liberación del producto/servicio y la prestación del servicio al cliente no se llevan a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente											40	
8.3	Control de producto/servicio no conforme	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	51.25	
	La organización se asegura de que el producto/servicio que no es conforme con los requisitos del producto/servicio, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.											80	
	Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto/servicio no conforme											40	
	Cuando sea aplicable, la organización trata los producto/servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras												
	toma acciones para eliminar la no conformidad detectada											50	
	autoriza su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente											30	
	toma acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente											60	
	toma acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto/servicio no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.											50	
	Cuando se corrige un producto/servicio no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos											60	
	Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido											40	

8.4	Análisis de datos	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
	La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad, estos incluyen datos generados de resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otra fuentes pertinentes											50	
	El análisis de datos proporciona información sobre:												
	La satisfacción del cliente											60	
	La conformidad con los requisitos del producto/servicio											50	
	Las características y tendencias de los procesos y de los producto/servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas											40	
	Los proveedores											40	
8.5	Mejora	BAJO				MEDIO				ALTO		NOTA FINAL	Evaluación
		Implementación				Implementación				Modelo a seguir			
		Mínima		Inicial		Parcial		Avanzada					
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
<b>8.5.1 Mejora continua</b>													
	La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección											40	
<b>8.5.2 Acción correctiva</b>													
	La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.											60	
	Se establece un procedimiento documentado para definir los requisitos para:												
	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)											50	
	Determinar las causas de las no conformidades											40	
	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,											50	
	Determinar e implementar las acciones necesarias											60	
	Registrar los resultados de las acciones tomadas											40	
	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas											40	

8.5.3 Acción preventiva				
	La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.		40	
	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.		50	
	Se establece un procedimiento documentado para definir los requisitos para:			
	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas		40	
	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades		40	
	Determinar e implementar las acciones necesarias		40	
	Registrar los resultados de las acciones tomadas		30	
	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas		30	
		<b>Puntaje máximo CAPÍTULO 8</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
		<b>Puntaje alcanzado CAPÍTULO 8</b>	<b>46.22</b>	<b>46.22</b>
		<b>Grado de Avance CAPÍTULO 8</b>	<b>46.22%</b>	<b>46.22%</b>

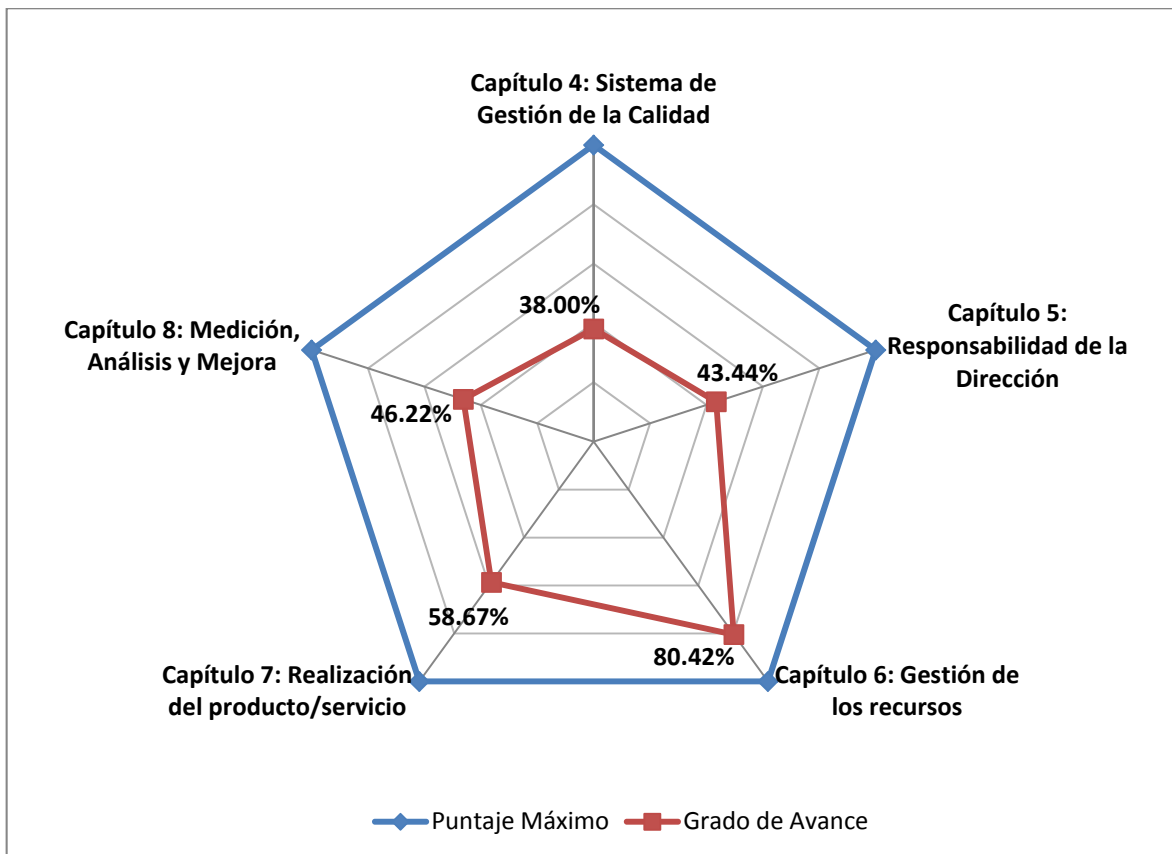
### 3.3 Análisis de resultados de la evaluación

En la tabla No. 11 se muestran los resultados del diagnóstico y en el gráfico No. 7 su correspondiente perfil de resultados.

**Tabla No. 11 Resultados generales del diagnóstico**

RESULTADOS GENERALES DEL DIAGNÓSTICO				
Capítulos	Puntaje Total	% Puntaje Máximo	Puntaje Alcanzado	Grado de Avance
Capítulo 4: Sistema de Gestión de la Calidad	100	100%	38.00	38.00%
Capítulo 5: Responsabilidad de la Dirección	100	100%	43.44	43.44%
Capítulo 6: Gestión de los recursos	100	100%	80.42	80.42%
Capítulo 7: Realización del producto/servicio	100	100%	58.67	58.67%
Capítulo 8: Medición, Análisis y Mejora	100	100%	46.22	46.22%
<b>Total</b>	<b>500</b>		<b>266.74</b>	

**Gráfico No. 7 Diagnóstico del Departamento del Exterior en relación a la norma ISO 9001:2008**



El nivel de cumplimiento promedio o general del Departamento del Exterior es de 266.74 puntos de un máximo de 500, lo que significa que no cumple con los requisitos necesarios para optar a una certificación bajo la norma ISO 9001:2008. Esto debido a que existen aspectos deficientes que se deben mejorar y otros requisitos que deben ser implementados para que se encuentre totalmente alineado con lo que establece la norma internacional.

A continuación se detalla capítulo por capítulo lo que se ha encontrado durante el análisis de la situación actual de la empresa. Como anteriormente se mencionó, los tres primeros capítulos de la norma ISO 9001:2008 son de carácter introductorio ya que abarcan: Objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones, lo cual no es evaluado en una auditoría regular. Por este motivo el análisis se iniciará a partir del capítulo 4 como se presenta a continuación:

## **Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad (Capítulo 4)**

### **Nivel de Cumplimiento: 38%**

Requisitos generales: No existe implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad, no se cuenta con diagramas que muestren la interacción de sus procesos principales, no hay registros que establezcan la revisión periódica de la situación del Departamento del Exterior por parte de la Dirección.

Se tiene la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos que se tienen documentados, tiene documentado y definidos algunos criterios y métodos para asegurar que el control y operación de sus procesos sea eficaz mas no son auditados ni existe una mejora continua de los mismos. Se han registrado los controles a los procesos contratados externamente que afectan a la conformidad del servicio pero a dichos controles no se les realiza un seguimiento.

Requisitos de la documentación: El Departamento del Exterior no cuenta con una política de calidad ni con sus respectivos objetivos debidamente registrados y difundidos. No existe ningún tipo de manual de calidad, únicamente cuenta con un manual de funciones y procesos, varios procedimientos se encuentran documentados. No existe un procedimiento documentado sobre el control de registros.

## **Evaluación de Responsabilidad de la Dirección (Capítulo 5)**

### **Nivel de Cumplimiento: 43.44%**

La Alta Dirección muestra un importante compromiso con el desarrollo y la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, ya que posee una comunicación eficiente con los miembros del Departamento del Exterior, esto con el propósito de satisfacer los requisitos tanto del cliente como los legales y reglamentarios.

La Alta Dirección no tiene establecida una política de calidad ni objetivos de calidad. La disponibilidad de recursos es un aspecto a resaltar, ya que la Alta Dirección ha establecido las condiciones para proveer y asegurar que se cuenten con los recursos necesarios que ayuden a incrementar la satisfacción de los clientes.

Se tiene un bajo nivel de responsabilidad de la dirección en cuanto a la planificación, por lo que no existe una alineación completa e integral de sus objetivos, funciones y niveles dentro del Departamento del Exterior.

Existe una revisión deficiente en cuanto al seguimiento de la evaluación de sus oportunidades de mejora y sobre la necesidad de efectuar cambios en los procesos para lograr mantener las necesidades de los clientes.

## **Evaluación de Gestión de Recursos (Capítulo 6)**

**Nivel de Cumplimiento: 80.42%**

Provisión de Recursos: Se cuenta con una metodología que consiste en la elaboración de un presupuesto anual en el que se identifican los recursos necesarios para la ejecución de los procesos del Departamento del Exterior.

Recursos Humanos: El personal que trabaja en el Departamento es altamente especializado para desarrollar de manera eficiente sus labores. Debido a la confianza que tienen los clientes es necesario contar con profesionales especialistas en cada área de forma que asegure un proceso de calidad. Se mantienen registros de las competencias identificadas para cada puesto de trabajo, así como de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal.

Infraestructura: Se cuenta con instalaciones en buenas condiciones para el desempeño adecuado de las funciones del Departamento. El equipo está en muy buenas condiciones y debidamente inventariado. Se cumple y se aplican los planes de mantenimientos preventivos y correctivos para los equipos de tal forma que estos siempre se encuentren en buenas condiciones.

Ambiente de Trabajo: En el Departamento del Exterior existe armonía en el trabajo entre compañeros de labores lo que hace del ambiente más agradable. Cada dos años se evalúa el clima laboral por medio de una empresa externa, lo que permite identificar aspectos de mejora que incrementan el nivel de satisfacción de los empleados.

## **Evaluación de Realización del Producto / Servicio (Capítulo 7)**

**Nivel de Cumplimiento: 58.67%**

Planificación de la Realización del Producto / Servicio: Los requisitos y la planificación del servicio están definidos, se cuenta con procesos claramente establecidos y con los recursos específicos para la prestación del servicio. No se cuenta con registros de evidencias de que los procesos de realización del servicio cumplen con los requisitos.

Procesos Relacionados con el Cliente: El Departamento del Exterior se adecua en muchas ocasiones a los requerimientos de los clientes. Existe contacto de manera frecuente con ellos a fin de validar el servicio que se ofrece. Se han establecido los mecanismos de comunicación con el cliente en cuanto a la retroalimentación incluyendo sus opiniones, siendo todo ello de gran ayuda para la continua mejora de sus procesos y servicios.

En el último año, el Índice de Satisfacción del Cliente fue de 95.60% según los clientes encuestados, pero estos indicadores sin duda que se pueden mejorar aún más. Es importante mencionar que el Departamento del Exterior no realiza revisiones sobre los requisitos relacionados al servicio que ofrece.

Compras: El Departamento del Exterior se asegura que el servicio recibido por los proveedores cumpla con los requisitos de compra especificados. Evalúa los proveedores en función de su capacidad para suministrar los servicios que el Departamento necesita, sin embargo no se mantienen registros de dichas evaluaciones. Ningún funcionario del Departamento del Exterior realiza verificaciones en las instalaciones de ninguno de los proveedores.

Producción y prestación del servicio: El Departamento del Exterior en la mayoría de ocasiones planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas, existe disponibilidad de información y de instrucciones de trabajo, se cuenta con el equipo necesario para la prestación del servicio, sin embargo no se cuenta con controles robustos sobre las acciones posteriores a la prestación de este.

El Departamento del Exterior tiene la capacidad para identificar el servicio que se ofrece a través de toda la realización de este, se puede identificar el estado del servicio, sin embargo no se mantienen registros de dichas actividades. De igual forma, el Departamento del Exterior cuida de los bienes que son propiedad del cliente mientras estos están bajo el control del Departamento e informa al cliente de cualquier problema que pueda existir con sus bienes, en este caso financieros.

## **Evaluación de Medición, Análisis y Mejora (Capítulo 8)**

**Nivel de Cumplimiento: 46.22%**

Generalidades: El Departamento del Exterior en general posee un nivel razonable de procesos y documentación que le permite medir, analizar y mejorar sus actividades, sin embargo se destacan aspectos importantes desde el punto de vista de la norma en estudio, que deben ser creados e implementados para cumplir con todos los requisitos exigidos.

Seguimiento y medición: El Departamento del Exterior realiza cada año una Encuesta del Índice de Satisfacción al Cliente, que le permite dar seguimiento a la percepción que los clientes están teniendo de sus servicios, sin embargo no se cuentan con un procedimiento totalmente establecido para la obtención y uso de dicha información. De igual manera, en muchas ocasiones los resultados obtenidos en dicha evaluación no son compartidos con el personal del Departamento.

No existen métodos totalmente documentados para el seguimiento y medición de los procesos y del servicio, sólo se cuenta con algunos registros que muestran aspectos importantes en el tema de la calidad en el servicio.

En cuanto a las auditorías internas, éstas presentan una débil implementación, ya que no existe una planificación adecuada ni se han definido lineamientos generales ni específicos para su implementación.

Control de producto / servicio no conforme: El Departamento del Exterior se asegura, en la medida de lo posible, que el servicio a entregar al cliente cumpla con los requisitos establecidos. No se mantienen registros individualizados de aquellas causas que generaron un servicio no conforme y de las acciones que se tomaron posteriormente.

Análisis de datos: El Departamento del Exterior no utiliza los datos que manejan y que pueden llegar a recopilar en sus actividades diarias, por lo que dejan de obtener información valiosa que puede ser utilizada en la mejora de sus procesos, en la satisfacción del cliente, en conocer de mejor manera a sus proveedores y en llevar a cabo acciones preventivas que aseguren la calidad del servicio.

Mejora: La mejora continua que se aplica en el Departamento del Exterior no es suficiente, ya que al no contar con un sistema de gestión de calidad, existen muchos vacíos en la forma de manejar de manera integral todos los aspectos relacionados, además se realizan más acciones correctivas que acciones preventivas, lo que puede llevar a un círculo vicioso al no tener la capacidad de identificar las causas potenciales de una no conformidad con anticipación.

### **3.4 Conclusión de los resultados obtenidos en la evaluación**

El diagnóstico realizado permitió identificar las fortalezas y deficiencias que tiene el Departamento del Exterior en relación a la norma Internacional ISO 9001:2008. Existen puntos en los que se deben poner un mayor énfasis para lograr un mejoramiento de la calidad y establecer los planes de mejora que permitan en el corto y mediano plazo una mayor satisfacción por parte de los clientes.



Con los datos obtenidos en este capítulo fue posible obtener un panorama de la situación actual del Departamento, el cual no fue muy alentador debido a que no existe un Sistema de Gestión de Calidad debidamente documentado. En los resultados del diagnóstico se observa que existe una carencia de elementos necesarios para el buen funcionamiento del Departamento; Sin embargo, en general, se refleja un potencial de oportunidades que podrían ser la pauta para emprender acciones de mejora las cuales sean la base para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

## CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS Y DESARROLLO DEL SGC

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual del Departamento del Exterior (CAPITULO 3), se considera necesario implementar una serie de medidas que permitan mejorar la eficiencia y gestión actual del área; todo ello con el propósito de aumentar el nivel de satisfacción actual y futuro de los clientes del proceso de transferencias de fondos al exterior.

Por tal motivo en el presente capítulo se procederá a definir las estrategias necesarias que permitan implementar en el corto plazo un plan de solución inmediato y que beneficiaran al Departamento del Exterior en sus actividades cotidianas; Adicionalmente, en los anexos 1 y 2 de este documento se detalla la Estructura Documental de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior, del Departamento del Exterior como una alternativa de implementación para el mediano plazo.

### 4.1 Estrategias para mejorar la situación actual del Departamento del Exterior

A continuación se presentan una serie de estrategias, las cuales están orientadas a mejorar en el corto y mediano plazo la eficiencia y gestión del Departamento del Exterior:

1. **Reinventar el servicio al cliente.** Crear un grupo de mejora con el propósito de identificar, analizar y proponer soluciones a los principales servicios del Departamento, a fin de encontrar oportunidades de mejora que permitan incrementar la eficiencia de los procesos.
2. **Busca nuevas formas de relacionarte.** Realizar visitas periódicas a los clientes externos a fin de conocer las opiniones y expectativas que estos tienen en relación a los servicios que el Departamento ofrece y así mejorar los procesos internos.
3. **Establece alianzas estratégicas.** Buscar fuentes de financiamiento con gobiernos y organismos internacionales con el fin de obtener recursos que permitan capacitar y desarrollar las competencias del personal del Departamento; así como para financiar la implementación de medidas que mejoren la calidad de los servicios y por ende la satisfacción de los clientes.
4. **Camina hacia las nuevas tendencias.** Certificar el proceso de transferencias de fondos al exterior bajo la norma ISO 9001:2008 de tal forma que los servicios que se brinden sean de acuerdo a estándares internacionales y a las expectativas de los clientes.

## 4.2 Propuesta de solución

En relación a las estrategias planteadas en la sección anterior, se puede decir que las primeras tres se pueden implementar de manera inmediata y de esta manera mejorar la eficiencia y gestión del Departamento; sin embargo esto no garantiza en el tiempo una satisfacción total del cliente. Por tal motivo la recomendación más importante está enfocada en la última estrategia, la cual de concretarse efectivamente generará valor agregado a la calidad del servicio que actualmente se ofrece a los clientes.

Con el propósito de facilitar la estructura documental de la estrategia “**Camina hacia las nuevas tendencias**” mencionada en la sección 4.1 del presente capítulo, se presentará dentro del marco de la certificación del proceso de transferencias de fondos al exterior, el desarrollo de una de las etapas más importantes en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, la cual consiste en la **elaboración de toda la documentación** del SGC la cual es básica para que la implementación sea exitosa.

Es importante mencionar que las etapas que contempla la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma mencionada anteriormente son las siguientes:

**Figura No. 10 Proceso de Implementación y Certificación del SGC**



A continuación se procederá a presentar de manera breve algunas de las actividades que se realizan en cada una de las etapas mencionadas anteriormente:

1. Inducción a la Alta Gerencia: En esta etapa se le presenta a la Alta Gerencia información sobre compromisos, beneficios, costos y plazos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Diagnóstico Inicial: En esta parte se realiza una evaluación de las actividades y documentación de la empresa con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.
3. Capacitación del Personal: Lo importante en esta etapa es entrenar al personal de la empresa sobre aspectos básico de calidad e ISO 9001, así como entrenar al personal seleccionado como auditores internos.
4. Elaboración de la Documentación: Se desarrolla el Manual de Calidad, el Manual de Procedimientos, los Registros y otra información exigida por la norma ISO 9001:2008.
5. Implementación del SGC: En ella lo que se persigue es poner en práctica todas las actividades definidas en las 4 etapas anteriores.
6. Auditoría Interna / Pre – auditoria: Se realiza una evaluación del cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 por parte de la empresa.
7. Auditoria de Certificación: Consiste en realizar una evaluación del cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 y determinar la conveniencia de recomendar su certificación de acuerdo a la norma.

### **4.3 Desarrollo documental del SGC bajo la norma ISO 9001:2008**

En el anexo No. 1 (Manual de Calidad) y No. 2 (Manual de Procedimientos y Registros del SGC) se desarrolla la estructura documental (Etapa 4) del Sistema de Gestión de Calidad exigido por la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencia de fondos al exterior del Departamento del Exterior del Banco Central de Reserva de El Salvador.

#### 4.4 Matriz comparativa de los beneficios de implementar SGC

Tabla No. 12 Beneficios de implementar SGC para el Departamento del Exterior

No.	FACTOR	SITUACION ACTUAL SIN SGC	SITUACION FUTURA CON SGC
1	Procesos y Procedimientos	No existe una revisión continua de los procesos y procedimientos	Establecimiento de una revisión constante de los procesos y procedimientos en busca de mejorar los servicios, así como las responsabilidades de cada puesto de trabajo en cada uno de los procedimientos del SGC
2	Satisfacción del Cliente	Anualmente se realiza únicamente la medición del ISC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de los requisitos del cliente.</li> <li>2. Incremento de la satisfacción de cliente en 2 puntos porcentuales.</li> <li>3. Retroalimentación constante del cliente.</li> <li>4. Procedimiento para medir la satisfacción del cliente.</li> <li>5. Procedimiento de Atención al Cliente.</li> </ol>
3	Eficiencia en la prestación del servicio	78% de las transferencias de fondos al exterior autorizadas en un tiempo inferior a una hora	92% de las transferencias de fondos al exterior autorizadas en un tiempo inferior a una hora
4	Planificación	Se establece una vez al año un plan de acción, sin embargo este no es revisado periódicamente	Se establece un compromiso por parte de la Dirección en la revisión de los planes de trabajo y del Sistema de Gestión de Calidad
5	Política y Objetivos de Calidad	El Departamento del Exterior no cuenta con Política y Objetivos de Calidad	Establecimiento y compromiso con la Política y Objetivos de Calidad por parte de los miembros del Departamento del Exterior

No.	FACTOR	SITUACION ACTUAL SIN SGC	SITUACION FUTURA CON SGC
6	Dirección	Únicamente es la encargada de coordinar las diferentes actividades del Departamento del Exterior	Establece un compromiso por parte de la Dirección respecto a la calidad de los servicios, que es un factor crítico que garantiza la efectividad del programa de calidad y el compromiso y concientización de los miembros del Departamento del Exterior
7	Capacitación y Desarrollo del personal	Únicamente existe capacitación en temas relacionados al negocio	Capacitación constante del personal no únicamente en temas relacionados al negocio sino en temas de calidad
8	Control y Seguimiento	El Departamento del Exterior no cuenta con un sistema de control y seguimiento en ninguna área	Se establece un proceso de control y seguimiento que permite demostrar la conformidad del servicio y la eficacia del SGC
9	Análisis de Datos	Informe mensual estadístico de operaciones	Periódicamente se realiza un análisis de los datos con el propósito de mejorar procesos y servicios, así como disminuir los errores.
10	Acciones Preventivas y Correctivas	No existen en la actualidad	Se establece un plan de acciones preventivas y correctivas sobre los principales servicios que se ofrecen a fin de minimizar los errores. Así como para mejorar la eficacia del SGC

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. El Banco Central de Reserva históricamente a nivel nacional ha sido la institución encargada de promover el desarrollo de un sistema financiero estable, competitivo e inclusivo con el propósito de contribuir al desarrollo económico del país. De acuerdo a su ley orgánica uno de los objetivos fundamentales es la de velar por el normal funcionamiento de los pagos internos y externos, así como reglamentar y operar el funcionamiento de los sistemas de pagos.

El Banco Central, por medio del Departamento del Exterior, brinda a sus diferentes clientes la posibilidad de realizar transferencias de fondos al exterior, recibir ingresos de fondos, liquidar inversiones relacionadas con las reservas internacionales, así como comprar y vender moneda diferente al dólar en el mercado internacional para pagar obligaciones contraídas por los clientes en el extranjero. El Banco Central consciente de la enorme responsabilidad que el proceso de transferencias de fondos al exterior conlleva, ha invertido fuertes cantidades de dinero con el propósito de fortalecer los sistemas de pagos internacionales y las capacidades del personal.

2. Los Sistemas de Gestión de Calidad son el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de Calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un Sistema de Gestión de Calidad permiten un aseguramiento de la calidad y una certificación por parte de las entidades acreditadas para tal motivo. Los elementos que componen un Sistema de Gestión de Calidad son todas las directrices necesarias para el establecimiento, la implantación y la mejora continua de los procedimientos internos, con el objetivo de asegurar la satisfacción de los requisitos del cliente.

Los sistemas de calidad constituyen una herramienta para la mejora continua y requiere de una inversión a largo plazo. El punto inicial para su implementación es gestionar y documentar los procesos que se realizan para luego tomar las medidas necesarias para optimizarlos. La certificación apunta a que la empresa pueda reducir costos significativamente, obtenga una mayor productividad y un mejor control de la gestión interna y externa. Todo ello afectaría favorablemente en el posicionamiento de los servicios que en la actualidad brinda el Departamento del Exterior.

3. Para la realización del diagnóstico del Departamento del Exterior se utilizaron dos herramientas administrativas; primero se realizó un FODA con el cual se logró determinar aspectos positivos y negativos sobre el Departamento; seguidamente se realizó un cuestionario con los requisitos que establece la norma ISO 9001:2008, determinando que el nivel de cumplimiento es de 266.74 puntos de un máximo de 500, lo que significa que el Departamento del Exterior no cumple con los requisitos necesarios para optar a una certificación bajo la norma antes mencionada. Esto debido a que existen aspectos deficientes que se deben mejorar y otros requisitos que deben ser implementados para que se encuentre totalmente alineado con lo que establece la norma internacional.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado al Departamento del Exterior, se definieron cuatro estrategias las cuales están orientadas a mejorar en el corto y mediano plazo la eficiencia y eficacia del Departamento. En ese sentido, la estrategia denominada **“Camina hacia las nuevas tendencias”**, marca el punto de partida para certificar el proceso de transferencias de fondos al exterior bajo la norma ISO 9001:2008, de tal manera que los servicios que se brinden estén alineados a estándares internacionales y a las expectativas de los clientes.

En el desarrollo de la estrategia a **“Camina hacia las nuevas tendencias”** se desarrolló una de las etapas más importantes en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, la cual consistió en la elaboración del Manual de Calidad, Manual de Procedimientos y Registros para el Departamento del Exterior. De esta manera se logró documentar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior del Banco Central de Reserva de El Salvador.

5. Como consecuencia de la elaboración de una estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad se determinó que los beneficios que obtendría el Departamento del Exterior están orientados hacia nueve factores: Procesos y procedimientos, satisfacción del cliente, eficiencia en la prestación del servicio, planificación, dirección, capacitación y desarrollo del personal, control y seguimiento, análisis de datos y acciones preventivas y correctivas.



## Recomendaciones

1. La jefatura del Departamento del Exterior deberá concientizar a la Alta Dirección del Banco Central de Reserva y a los miembros del Departamento del Exterior sobre la necesidad y los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior.
2. Implementar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior del Departamento del Exterior del Banco Central de Reserva que garantice la prestación de servicios de calidad.
3. Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, el Departamento del Exterior deberá realizar un estricto seguimiento y evaluación del cumplimiento de los requisitos de dicho sistema a fin de mantener la certificación.
4. Capacitar constantemente al personal del Departamento del Exterior en temas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, de manera que exista un compromiso con el cumplimiento de los requisitos del sistema, asegurando la prestación de servicios de calidad.
5. Mantener informada de manera continua a la Alta Dirección del Banco Central de Reserva sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en el proceso de transferencias de fondos al exterior, así como de los resultados del seguimiento y evaluación de dicho sistema.
6. Finalmente se debe considerar que implementar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 no marca el fin del objetivo sino es el principio de un proceso de mejora continua que involucra el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### A. En libros de texto:

- CESAR CAMISON, SONIA CRUZ Y TOMAS GONZALEZ  
“Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas”
  
- LUIS CUATRECASAS  
“Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” - 2ª Edición.  
Barcelona: Gestión 2000
  
- JAMES R. EVANS, WILLIAN M. LINDSAY  
“Administración y control de la calidad” - 7ª Edición
  
- FRANK M. GRYNA, RICHARD C.H. CHUA Y JOSEPH A. DEFEO  
“Método Juran, Análisis y planeación de la calidad” - 5ª Edición
  
- KOTLER PHILIP – ARMSTRONG  
“Marketing” – 8ª Edición
  
- KOTLER – PHILIP – KEVIN LANE KELLER  
“Dirección de marketing” – 12ª Edición

### B. En tesis

- AURELIANO AGUILAR BONILLA  
“Propuesta para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Filtración Industrial Especializada S.A. de C.V. de Xalapa, Veracruz” – Universidad Veracruzana, Maestría en Gestión de la Calidad. Febrero de 2010.
  
- MANUEL QUECHOL MILLAN  
“Implementación de la norma internacional ISO 9001:2000 para un Sistema de Gestión de Calidad” – Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. Diciembre de 2005

- LUIS ALERTO UGAZ FLORES

“Propuesta de diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías” – Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Junio de 2012

- INGRID JULIETH PALACIOS MOLINA Y HERNAN JAVIER SILVA SOSA

“Diseño de la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001 y mejoramiento de los procesos críticos en el área de manufactura de la empresa Tecnoclean de Colombia LTD” – Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería. 2004.

### **C. En documentos relacionados:**

- ISO 9000: 2005

“Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario”

- ISO 9001: 2008

“Normas y Requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad”

### **D. En sitios de internet:**

- PORTALCALIDAD

[http://www.portalcalidad.com/foros/839-iso\\_9001:2008\\_ya\\_ha\\_sido\\_aprobada!#forumpost2570](http://www.portalcalidad.com/foros/839-iso_9001:2008_ya_ha_sido_aprobada!#forumpost2570)

- ISO

El alcance de la norma ISO 9001, Alcance del sistema de gestión de la calidad (SGC) y el Alcance de la certificación.

[http://www.inlac.org/Doc/Doc\\_ISO-TS-176\\_04\\_11/Alcance\\_rev.pdf](http://www.inlac.org/Doc/Doc_ISO-TS-176_04_11/Alcance_rev.pdf)

- ISO

[www.iso.org](http://www.iso.org)

- Banco de Fomento Agropecuario  
[www.bfa.gob.sv](http://www.bfa.gob.sv)

- Universidad Francisco Gavidia  
<http://ufg.edu.sv>

- Banco Central de República Dominicana  
<http://www.bancentral.gov.do/>

- Banco Nacional de Costa Rica  
[www.bncr.fi.cr](http://www.bncr.fi.cr)

- Secretaría de Comunicación Pública, Presidencia de la Nación  
[www.prensa.argentina.ar](http://www.prensa.argentina.ar)

# ANEXOS

# **Anexo No. 1**

## **Manual de Calidad**

**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

# MANUAL DE CALIDAD

ELABORADO POR:

AUTORIZADO POR:

(VERSIÓN 1.0)



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### Objetivo del Manual de Calidad:

Mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes a través de un enfoque basado en procesos. Este manual estará compuesto por los siguientes aspectos:

**Figura No. 1 Componentes del Manual de Calidad**



A continuación se procederá al desarrollo del Manual de Calidad en cada uno de los aspectos presentados anteriormente:

### **1. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad**

Este Sistema de Gestión de Calidad tiene como alcance definir el control de calidad de las etapas de planificación, ejecución y seguimiento del servicio de transferencias de fondos al exterior que se le brinda al Gobierno de El Salvador y los Bancos de Sistema Financiero por medio de un marco normativo internacional (ISO 9001:2008) que satisfaga las necesidades de los clientes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------





## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

De igual manera, el Sistema de Gestión de Calidad contemplará un proceso de mejora de la calidad de los Procesos y Procedimientos del Departamento del Exterior que permitan satisfacer los requisitos de la norma de Calidad ISO 9001:2008 y las expectativas de los Clientes Internos y Externos.

Finalmente el Sistema de Gestión de Calidad será un valioso instrumento para estandarizar las tareas y gestiones del Departamento del Exterior, debido a que se basaran en procedimientos, lo cual permitirá que los servicios sean uniformes y con valor agregado para los clientes; como también se administre y acreciente la gestión del conocimiento de los miembros del Departamento del Exterior.

### 2. Exclusiones de la norma ISO 9001:2008

Los requisitos de la norma ISO 9001:2008 que no se aplicaran al Sistema de Gestión de Calidad del Departamento del Exterior, debido a la naturaleza de la misma son:

**Tabla No. 1 Exclusiones de la norma ISO 9001:2008**

Requisitos de la norma	Justificación
7.3 Diseño y Desarrollo	Debido a que los servicios del Departamento del Exterior, tales como transferencias de fondos al exterior, ingresos de fondos en cuentas de Bancos Corresponsales, confirmación y liquidación de inversión de las Reservas Internacionales, así como la compra – venta de divisas, ya están implícitamente establecidos dentro de los objetivos de la Ley Orgánica del Banco Central, y por lo tanto no se lleva a cabo una labor de diseño y desarrollo de servicios.
7.6 Control de los equipos de Seguimiento y Medición	Los dispositivos de seguimiento y medición del Departamento del Exterior no necesitan ser calibrados, ni ajustados, ni protegerse contra daños y deterioros.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 3. Requisitos aplicables al Sistema de Gestión de Calidad

Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad son un conjunto de procedimientos y controles que dan cumplimiento a las normas de calidad y a las necesidades del cliente interno y externo, con el propósito de realizar servicios de calidad que satisfagan las expectativas.

#### 3.1 Matriz de requisitos de la norma ISO 9001:2008 aplicables al SGC

Tabla No. 2 Requisitos de la norma ISO 9001:2008

NORMA ISO	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008
<b>4</b>	<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>
4.1	Requisitos Generales
4.2.1	Generalidades
4.2.2	Manual de la Calidad
4.2.3	Control de los Documentos.
4.2.4	Control de los Registros
<b>5</b>	<b>Responsabilidad de la Dirección</b>
5.1	Compromiso de la Dirección
5.2	Enfoque al Cliente
5.3	Política de la Calidad
5.4	Planificación
5.5.1	Responsabilidad y Autoridad
5.5.2	Representante de la Dirección
5.5.3	Comunicación interna
5.6	Revisión por la Dirección
<b>6</b>	<b>Gestión de los Recursos</b>
6.1	Provisión de los recursos
6.2	Recursos Humanos
6.3	Infraestructura
6.4	Ambiente de Trabajo
<b>7</b>	<b>Realización del Producto - Servicio</b>
7.1	Planificación de la realización del servicio
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio
7.2.3	Comunicación con el cliente
7.4	Compras
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio
7.5.2	Validación de los procesos de producción y de la prestación del Servicio

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

NORMA ISO	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008
7.5.3 7.5.4 7.5.5	Identificación y Trazabilidad Propiedad del cliente Preservación del producto / servicio
8.0 8.1 8.2.1 8.2.2 8.2.3 8.2.4 8.3 8.4 8.5	<b>Medición, Análisis y Mejora</b> Generalidades Satisfacción del cliente Auditoría Interna Seguimiento y Medición de los Procesos Seguimiento y Medición de los productos / servicios Control del Producto No Conforme Análisis de Datos Mejora

#### **4. Sistema de Gestión de la Calidad**

Esta sección presenta la información general sobre procesos y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad del Departamento del Exterior, que contempla los procesos y su interacción, la definición de estos y sus procedimientos asociados y finalmente los responsables directos de las tareas inmersas en cada procedimiento.

##### **4.1 Interacción de procesos del SGC y del Departamento del Exterior**

El Departamento del Exterior mantendrá una descripción actualizada de la interacción de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, así como un mapa de procesos en general, tal y como se muestran en los Anexos No. 2 y No. 3

##### **4.2 Descripción de Procesos y Procedimientos del SGC**

El Departamento del Exterior mantendrá una descripción actualizada de los procesos y procedimientos del SGC. En el Anexo No. 4 de este manual se presenta la descripción antes mencionada. Para la operatividad o sistemática de los procesos se ha preparado un manual de procedimientos que forma parte integral del SGC.

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 4.3 Matriz de procedimientos y responsables

El Departamento del Exterior mantendrá una matriz actualizada de las responsabilidades de cada puesto de trabajo en cada uno de los procedimientos del SGC. En el Anexo No. 5 de este manual se presenta dicha matriz.

## 5. Responsabilidad de la Dirección

Este Manual de Sistema de Gestión de la Calidad contempla las responsabilidades de la Jefatura del Departamento del Exterior, respecto a la calidad de los servicios, que es un factor crítico que garantiza la efectividad del programa de calidad y el compromiso y concientización de los miembros del Departamento del Exterior.

### 5.1 Dirección del Departamento del Exterior

El compromiso de la Jefatura del Departamento del Exterior se deberá evidenciar con la iniciativa de establecer un Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual se debe capacitar al personal en la norma internacional ISO 9001:2008. Por lo tanto, los compromisos de la Jefatura del Departamento del Exterior son los siguientes:

- a. Conformar un equipo de trabajo con el rol de coordinar, implantar, efectuar cambios y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad; así como también, para la elaboración, control y mantenimiento de toda su documentación.
- b. Aprobar los cambios en cualquier documento que comprenda los procedimientos, los formularios de los procedimientos y la documentación anexa a este Manual de Calidad.
- c. Comunicar a las Altas Autoridades del Banco Central los resultados del Sistema de Gestión de Calidad; y al interior del Departamento del Exterior, la definición, revisiones, cambios o acciones tomadas en los siguientes componentes del MSGC:
  1. Las responsabilidades de la Jefatura en el SGC.
  2. La satisfacción de los requisitos del cliente (ver sección 5.5 de este manual)

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## **MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

3. La política y objetivos de la calidad, el manual, los procesos y los procedimientos del SGC.
  4. El cumplimiento de la Política de la Calidad (ver sección 5.2 de este manual)
  5. Los Indicadores para medir y mejorar la capacidad de los objetivos de la calidad, los procesos y procedimientos. (ver sección 8.3 de este manual)
  6. El logro de los Objetivos de la Calidad (ver sección 5.4 de este manual)
  7. La eficacia de la gestión del servicio de transferencias al exterior a través de sus procesos y procedimientos (ver sección 4.2 de este manual)
  8. Las revisiones por la Dirección (ver sección 5.7 de este manual)
  9. La disponibilidad de recursos (ver sección 6 de este manual)
  10. Los resultados de las auditorías internas de calidad (ver sección 8.2 de este manual)
  11. Evaluación de los resultados y de las acciones tomadas en el plan de mejora continua (ver sección 8.6 de este manual)
- d. Con el apoyo del personal, asegurarse que la Política y los Objetivos de la Calidad se cumplan, se controlen y se revisen periódicamente, al menos una vez al año.
- e. Con el apoyo del personal, la Dirección revisará al menos una vez al año el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento del Exterior.
- f. Evaluar y proponer la Estructura Organizativa del Departamento del Exterior a las Autoridades del Banco Central para su autorización. El Organigrama definirá la relación de autoridad y los perfiles de puestos establecen las responsabilidades y autoridad de cada cargo. En la figura No. 2 del Capítulo No. 1 se presenta el organigrama funcional del Departamento del Exterior.
- g. Velar para que todo el personal del Departamento del Exterior, trabaje en apego a lo establecido en el SGC, así como lograr la mejorar continua de los procesos, procedimientos y productos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- h. Dar el seguimiento y medir los objetivos de la calidad, de los procesos y de los productos del SGC; y en conjunto el desempeño y eficacia del SGC, en base al análisis de los datos recopilados (ver sección 8.5 de este manual).
- i. Instruir al personal que se designe, la elaboración del plan de mejora sobre la base de las no-conformidades y oportunidades de mejora que se hayan detectado en el seguimiento y medición de los objetivos de la calidad y de los diversos procesos del SGC; así como la aprobación de las acciones correctivas y preventivas recomendadas; y de monitorear y verificar los resultados de la implementación de dichas acciones.
- j. Dar instrucciones a la Secretaria del Departamento del Exterior, para controlar todos los documentos físicos, correspondencia entrante y saliente del SGC.

### 5.2 Definición de la Política de Calidad

A continuación se establece la Política de Calidad, la cual deberá estar claramente difundida y entendida por los miembros del Departamento del Exterior:

*“Estamos comprometidos con la mejora constante de nuestros procesos a través del desarrollo de nuestro recurso humano, poniendo a disposición los recursos necesarios para brindar servicios de calidad, de acuerdo a estándares nacionales e internacionales que permitan lograr la satisfacción de nuestros clientes, valorando sus necesidades y expectativas”*

Se asume la responsabilidad de que los trabajadores conozcan la presente Política de Calidad y la apliquen, proporcionándoles formación y medios necesarios para el desempeño de sus funciones.

### 5.3 Mecanismos para la divulgación de la Política de Calidad

La divulgación de la Política de Calidad se efectuará en los siguientes momentos y de la siguiente manera:

- Presentación del Plan de Acción del Departamento del Exterior.
- Reuniones de trabajo con todo el personal del Departamento.
- Divulgación por medios electrónico: Correo e Intranet del Banco Central.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 5.4 Objetivos de Calidad

En el marco de la Política de Calidad, se han definido los Objetivos de Calidad, estableciendo los indicadores de gestión que permitirán revisar su desempeño. Los objetivos de calidad deben de ser revisados por la Dirección por lo menos de forma semestral y deben estar sujetos a modificaciones en caso de ser necesario.

Estos deberán ser comunicados a todo el personal y revisados a través de reuniones bimensuales dirigidas por el jefe del Departamento del Exterior. A continuación se presentan los objetivos de calidad vinculados a la Política de Calidad:

1. Disminuir en los próximos 6 meses el tiempo de procesamiento de las transferencias de fondos al exterior de una hora a 30 minutos.
2. Desarrollar en el año 2015 un programa continuo de fortalecimiento y mejora de las competencias del personal en el idioma inglés y en temas relacionados al manejo y liquidación de transferencias internacionales.
3. Incrementar la satisfacción del cliente durante el año 2015 en al menos 2 puntos porcentuales en relación a los resultados del 2014.

### 5.5 Enfoque al Cliente

- a. Determinar los requisitos del cliente y asegurar que se cumplan, con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo.

Los requisitos de los clientes del Departamento del Exterior en relación a los servicios son los siguientes:

- Compromiso con un servicio de calidad.
- Recibir un trato de respeto y cortesía.
- Obtener un servicio confiable y seguro.
- Recibir un servicio de acuerdo a lo prometido.
- Mantener una comunicación fluida y constante.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- b. Es responsabilidad de los diferentes niveles del Departamento del Exterior según corresponda, cumplir con los procedimientos definidos incluyendo los relativos a la satisfacción del cliente; y al menos con los siguientes Requisitos del Servicio; los requerimientos de un cliente pueden diferir con los de otro, en tal caso prevalecen los requisitos del cliente del Banco Central de Reserva como entidad, en el marco legal correspondiente:
- De forma oportuna.
  - Con objetividad.
  - Con base a los requerimientos legales.
  - Con trato adecuado.
  - Con claridad.
  - Otros que sean necesarios.
- c. Se evaluará satisfacción del cliente a través de los siguientes mecanismos, expresados en el procedimiento DEXPR005 – Medición de la Satisfacción del Cliente:
1. Se pasará periódicamente (al menos una vez al año), una encuesta a los clientes internos y externos, para escuchar su percepción sobre la gestión del Departamento del Exterior, y así mejorar continuamente los servicios y procedimientos, a fin de incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
  2. Los servicios no-conformes derivados de reclamos o desacuerdos entre los clientes y el Departamento del Exterior con respecto a la aceptación de los resultados de los servicios prestados, serán presentados a todos los miembros del Departamento, para que éstas sean desvanecidas por causas justificadas. La gestión de este tipo de reclamos es abordada en los procedimientos DEXPR010 – Control de Producto / Servicio No-Conforme, DEXPR006 – Atención de Respuestas de los Clientes y DEXPR005 – Medición de la Satisfacción del Cliente.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:





## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3. Se creará una dirección de correo electrónico denominado Buzón de Sugerencias del Cliente, donde el cliente podrá plasmar cualquier sugerencia, queja o reclamo que tenga acerca de los servicios que el Departamento del Exterior ofrece.
4. Se evaluará la satisfacción resultante de la información que el cliente proporcione a través de los mecanismos expresados en los numerales anteriores, mediante cualquiera de las siguientes formas: Un plan de trabajo de atención del cliente, acciones concretas, explicaciones, capacitaciones en áreas que el cliente demande, o simplemente desestimando las que a juicio de la Alta Dirección del Departamento del Exterior no procedan. La recurrencia de un reclamo o queja del cliente definitivamente generará una acción correctiva y se tomarán medidas para evitar su recurrencia.

### 5.6 Representante de la Dirección (RD)

Se designará a una persona en el cargo de Representante de la Dirección, cuyas atribuciones serán las siguientes:

- a. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y productos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- b. El Representante de la Dirección o Personal asignado por la Jefatura del Departamento del Exterior, será responsable de elaborar la información siguiente:
  - Darle seguimiento a los resultados de las Auditorías Internas de la calidad.
  - Estado de las Acciones Correctivas y Preventivas de sus procesos.
  - Acciones de seguimiento de revisiones previas por la Dirección.
  - Recomendaciones para la mejora de sus procesos.
  - Retroalimentación del cliente.
- c. En coordinación con la Jefatura, informar periódicamente a las Altas Autoridades del Banco Central sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, y de cualquier necesidad de mejora, mediante presentaciones e informes.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- d. Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente, en conjunto con la Jefatura.
- e. Será el representante del SGC del Departamento del Exterior ante entidades externas.

### 5.7 Revisión de la Dirección

Como parte de las Responsabilidades de la Alta Dirección descritas en la Sección 5.1 (Incisos c.8 y e), cada año la Jefatura establecerá una revisión del SGC del Departamento del Exterior, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua; se evaluarán las oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la Política y los Objetivos de la Calidad.

#### Información para la Revisión

La información de entrada para la Revisión de la Dirección serán las siguientes:

- Resultados de las auditorías al SGC
- Retroalimentación de los clientes internos y externos.
- Desempeños de los procesos y conformidad del servicio.
- Estado de acciones preventivas y correctivas
- Acciones de seguimiento de revisiones por dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad, y
- Recomendaciones para la mejora.

#### Resultados de la Revisión

- a. Los resultados de la revisión por la dirección incluirán todas las decisiones y acciones relacionadas con:
  - La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.
  - La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
  - Las necesidades de recursos.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- b. La guía “DEXGU001 – Elaboración Informe de Revisión de la Dirección” contiene los pasos para elaborar el Informe de Revisión de la Dirección, que asegura el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO, la cual es parte de los anexos del Manual de Procedimientos.
- c. Se mantendrán los registros de las revisiones, y para tal efecto se utilizará el Formulario DEXRG014 - Revisión de la Dirección al SGC, el cual es parte de los anexos del Manual de Procedimientos.

### 6. Gestión de los Recursos

El Departamento del Exterior tendrá como meta planificar e implementar los procesos para planificar la provisión de recursos, y para administrar los recursos de infraestructura y el ambiente de trabajo, los cuales se definen en las secciones 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 y 7.2 de este manual.

#### 6.1 Provisión de Recursos

El Consejo Directivo del Banco Central aprueba dentro del presupuesto general, las partidas para el Departamento del Exterior y otras institucionales, para el personal, capacitación, evaluaciones internas y externas, así como para la compra software y hardware.

En el caso se decida implementar la certificación del proceso de transferencias de fondos al exterior, esto deberá ser incluido en las partidas del Departamento del Exterior para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, propiciar la satisfacción de los clientes y asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional de Calidad ISO 9001:2008.

#### 6.2 Recurso Humano

El procedimiento de Administración de las competencias del Departamento del Exterior, es abordado en el Procedimiento “DEXPR008 – Administración de Competencias del Personal del Departamento del Exterior”.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



## **MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

El reclutamiento y selección del personal que ingresa al Departamento del Exterior, se efectúa de acuerdo al instructivo establecido institucionalmente denominado “Instructivo de cobertura de plazas”. Las evaluaciones del desempeño se rigen por las normas institucionales aplicables a todos los empleados del Banco.

Las necesidades de capacitación, el plan de capacitación y la ejecución del mismo del Departamento del Exterior, se hacen de acuerdo al plan de capacitación aprobado por la Presidencia del BCR, en el cual se incluye lo correspondiente al Departamento del Exterior.

### **6.3 Infraestructura**

El Banco Central proporciona y mantiene la infraestructura, los recursos físicos y tecnológicos y un programa de seguridad industrial necesarios para garantizar un ambiente de trabajo agradable, fresco, aseado, seguro, adecuado y propicio para lograr la conformidad con los requisitos para realizar el proceso de transferencia de fondos al exterior del Departamento del Exterior.

Se cuenta con una planta telefónica que brinda un servicio de telefonía al Banco Central y por ende al Departamento del Exterior, lo que facilita la comunicación interna con los clientes internos y externos relacionados al proceso de transferencia de fondos al exterior. Además las redes y servidores cuentan con las medidas de desempeño y seguridad apropiadas para el quehacer del Departamento del Exterior.

Además el Banco Central cuenta con otros departamentos que sirven de apoyo al Departamento del Exterior para desarrollar todas las funciones a su cargo, entre los que están los departamentos de Recursos Físicos y Servicios, Administración de Riesgo y Control, Legal, Comunicación e Imagen Institucional, Seguridad Institucionalidad, Presupuesto y Contabilidad, Planeamiento, Organización, Procesos y Calidad.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 6.4 Ambiente de Trabajo

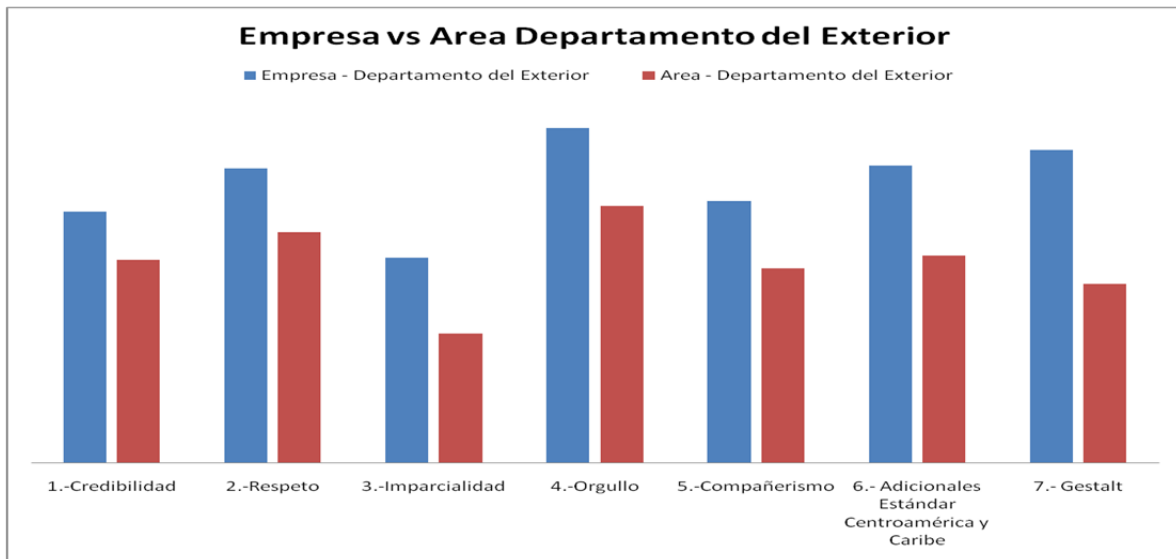
El Departamento del Exterior elaborará anualmente un plan de clima laboral dependiente de la estrategia de clima institucional, que contribuya a mejorar las actitudes, el liderazgo, la productividad, el compromiso y los valores éticos de los miembros del Departamento, que propicien una mayor calidad en los servicios y satisfacción de los clientes.

La Jefatura de Departamento nombrará un Facilitador de Clima, encargado de coordinar y dar seguimiento a las actividades del plan anual de clima; además será el encargado de tramitar el apoyo para desarrollar la gestión con el Depto. de Recursos Humanos del BCR.

La estandarización de los procesos y servicios del Departamento del Exterior propician una motivación interna y a la generación de resultados con valor al cliente.

A continuación se presentan los resultados de la última encuesta de clima organizacional realizada al Departamento del Exterior en octubre de 2011:

**Gráfico No. 1 Resultados de encuesta de Clima Organizacional**



Fuente: Resultados de clima organizacional – BCR

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 7. Realización del Producto - Servicio

#### 7.1 Comunicación al Cliente

La Comunicación al Cliente Interno y Externo se aborda en el procedimiento DEXPR007 – Comunicación al Cliente, del Manual de Procedimientos.

#### 7.2 Compras

La contratación de servicios profesionales y la adquisición de suministros de papelería, consumibles, servicio de capacitación, hardware y software se efectúan a través del Departamento de Adquisiciones y Contrataciones (DAC), de acuerdo a normativa vigente.

De acuerdo a lo normado en dicho instructivo, el Departamento del Exterior participa en los concursos de adquisiciones y contrataciones, tanto en la elaboración de los términos de referencia para que el DAC inicie el proceso con los proveedores; como también, formando parte de la comisión evaluadora de las ofertas recibidas por los concursantes, en base a los requisitos establecidos ya sea para los bienes o servicios que se demanden, como también a los proveedores.

Para la requisición de papelería y útiles la Secretaria del Departamento del Exterior revisa las necesidades de los mismos, e incorpora los pedidos en el sistema de compras para que luego la Jefe del Departamento los autorice.

### 8. Medición, Análisis y Mejora

El Departamento del Exterior deberá implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora continua necesarios para demostrar la conformidad del servicio, asegurarse de la eficacia del SGC y mejorar continuamente el SGC.

Es importante señalar que para que el SGC sea eficaz se requieren de mecanismos adecuados para administrar los productos / servicios no-conformes y las no-conformidades.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 8.1 Satisfacción del Cliente

Como una de las medidas del desempeño del SGC, el Departamento del Exterior realizará el seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte del departamento. Es por ello que en la sección 5.5 Enfoque al Cliente se establecen los mecanismos relacionados a la satisfacción del cliente.

### 8.2 Auditorías al Sistema de Gestión de Calidad

Las Auditorías Internas y Externas al SGC, se abordan en el procedimiento DEXPR009 – Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad del Manual de Procedimientos.

### 8.3 Medición de los Objetivos de Calidad y Procesos del SGC

Se deberán establecer Indicadores para medir y mejorar la Eficacia del SGC, tanto el cumplimiento de los objetivos de la calidad, como la capacidad de los procesos del SGC; a fin de que ambos cumplan con los resultados planificados y sean complementarios entre sí.

Los Indicadores por Objetivo (IO) y por Proceso (IP) se muestran en Anexo No. 6

La Jefatura del Departamento del Exterior y sus colaboradores:

1. Asegurarán el seguimiento trimestral de los indicadores de los objetivos y de los procesos de la calidad, para medir su eficacia.
2. Efectuarán la medición de los objetivos de la calidad y procesos del SGC periódicamente, para determinar el grado de cumplimiento de lo planificado.
3. Revisarán y adaptarán los indicadores anualmente para garantizar que sean útiles para medir la eficacia de los objetivos de la calidad y procesos del SGC.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 8.4 Control de los productos / servicios no – conforme

#### EL SERVICIO NO-CONFORME

El servicio no - conforme a lo establecido con el SGC, en lo relativo al servicio que entrega el Departamento del Exterior proveniente de la evaluación que se haga antes de entregar el Informe, o de una queja u observación del cliente. También se pueden obtener servicios no conforme de los servicios o bienes que recibe el departamento de los proveedores, como resultado de un proceso de compras, o de un servicio recibido de clientes internos o externos del departamento.

#### TRATAMIENTO DEL SERVICIO NO-CONFORME

Los servicios no-conformes derivados de cualquier componente del SGC serán registrados utilizando el formulario DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras y resueltos de acuerdo a lo establecido en el procedimiento DEXPR010 – Control de Producto / Servicio No-Conforme.

### 8.5 Análisis de datos

Se recopilarán y analizarán los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SGC. Esto deberá incluir los datos generados del resultado del seguimiento, medición y de cualquiera de otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos es fundamental en el proceso de mejora continua porque es utilizado para establecer las causas de las desviaciones identificadas y porque contribuye a proponer soluciones preventivas viables que mejoren la eficacia del SGC sobre:

- Satisfacción del cliente.
- Conformidad de los requisitos del producto.
- Características y tendencias de los procesos y servicios, incluyendo las oportunidades de mejora para llevar a cabo acciones preventivas.
- Lograr buenas alianzas con los clientes internos y externos.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:





## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 8.6 Plan de Acciones preventivas y correctivas

El Departamento del Exterior dirigirá esfuerzos para mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, los resultados del proceso de transferencia de fondos al exterior, el análisis de los datos, los resultados de los indicadores de medición de los Objetivos de la Calidad, de los Procesos, Procedimientos, de las Acciones Correctivas, Preventivas implementadas, monitoreadas y finalmente de la Revisión de la Dirección a todo el SGC (Sección 5.7).

#### LA NO-CONFORMIDAD (NC):

Es un incumplimiento a los requisitos, necesidades o expectativas del cliente y de los entes reguladores, con respecto a los requisitos del servicio y de los procedimientos que intervienen en su confección.

#### 8.6.1 Responsabilidades

El Jefe del Departamento del Exterior delegará a un colaborador o al Representante de la Dirección, para que elabore y ejecute el Plan de Mejora, analice los datos y establezca las acciones preventivas y correctivas que se generen del análisis respectivo.

El Jefe del Departamento del Exterior aprobará el plan de mejora, las acciones correctivas y preventivas que se hayan establecido para mejorar la eficacia del SGC y los resultados de estas acciones.

#### 8.6.2 Etapas del plan de acciones preventivas y correctivas

El Plan de Mejora consta de las siguientes etapas:

- Se identifican las no-conformidades utilizando el Formulario DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras del ciclo o año de calidad correspondiente.
- Las no-conformidades se superan con un plan de acciones preventivas o correctivas utilizando el Formulario DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras; de acuerdo a lo normado en los

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



## MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

procedimientos DEXPR011 – Acciones Preventivas, DEXPR012 – Acciones Correctivas y DEXPR005 – Medición de Satisfacción del Cliente.

- El éxito para administrar de manera correcta las no-conformidades es tener un eficiente sistema de gestión de información, que permita y facilite registrarlas, identificarlas, recopilarlas y analizarlas para demostrar la eficacia del SGC.
- En el esquema del Anexo No. 7 se presenta los principales procedimientos del Proceso de Mejora Continua.
- Se utilizará DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras, para registrar las mejoras que se vayan implementado en el SGC.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR

Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobación:  
Página:

**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

# **ANEXOS DEL MANUAL DEL SGC**

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Autorizado por:**



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.1 Glosario del Manual de Calidad**

- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.
- **MSGC:** Manual de Sistema de Gestión de Calidad.
- **DEX:** Departamento del Exterior.
- **Banco Central:** Banco Central de Reserva.
- **DEXPR000:** Código utilizado para identificar un procedimiento.
- **DEXGU000:** Código utilizado para identificar una guía.
- **RD:** Representante de la Dirección.
- **DEXRG000:** Código utilizado para definir un formulario de registro.
- **DAC:** Departamento de Adquisiciones y Contrataciones.
- **IO:** Indicador por Objetivo.
- **IP:** Indicador por Proceso

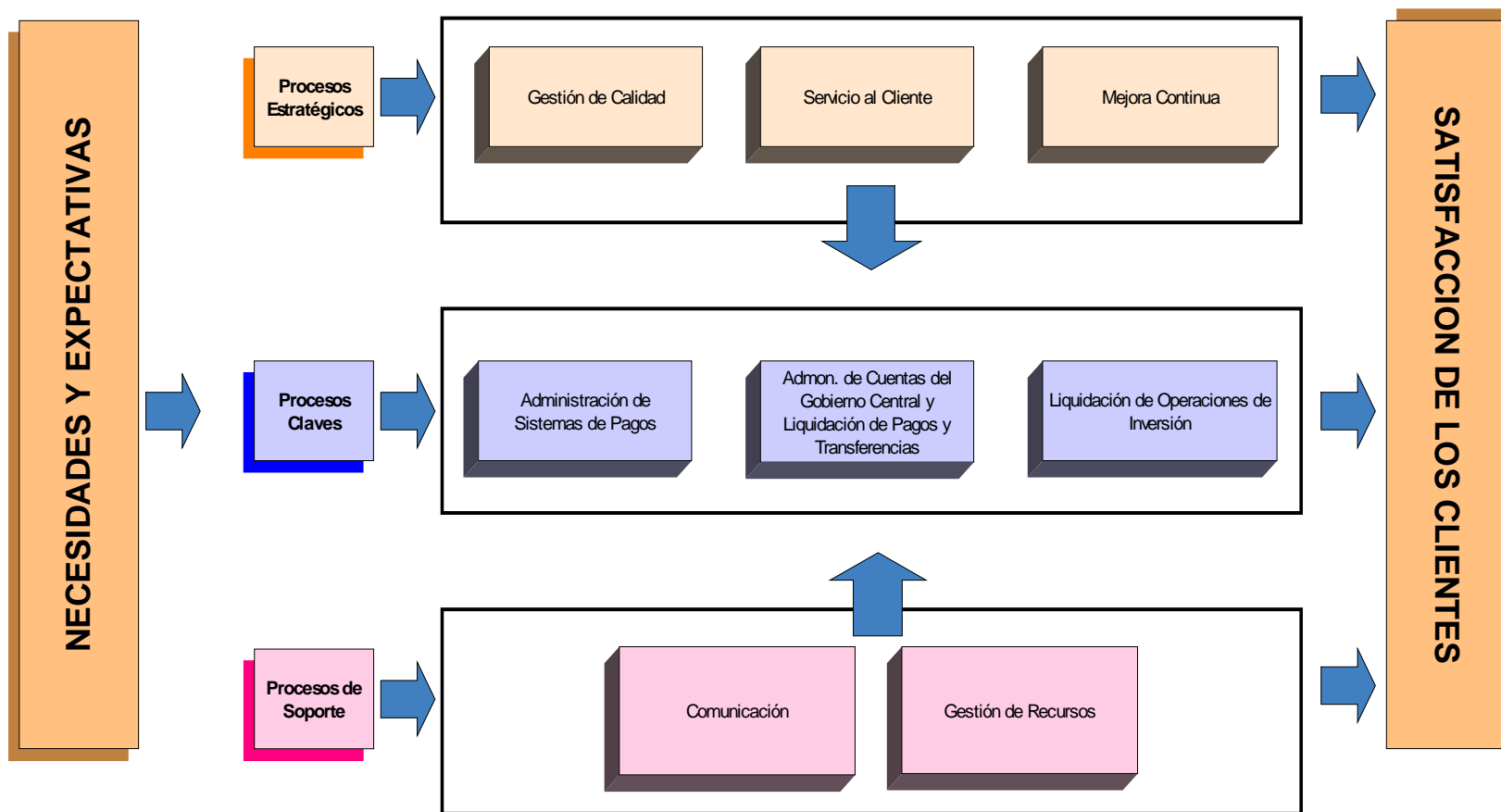
CONTROL DE CAMBIOS				
No. Revisión	Fecha Revisión	Apartados Modificados	Elaborado	Autorizado

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.2 Mapa de Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de Calidad**

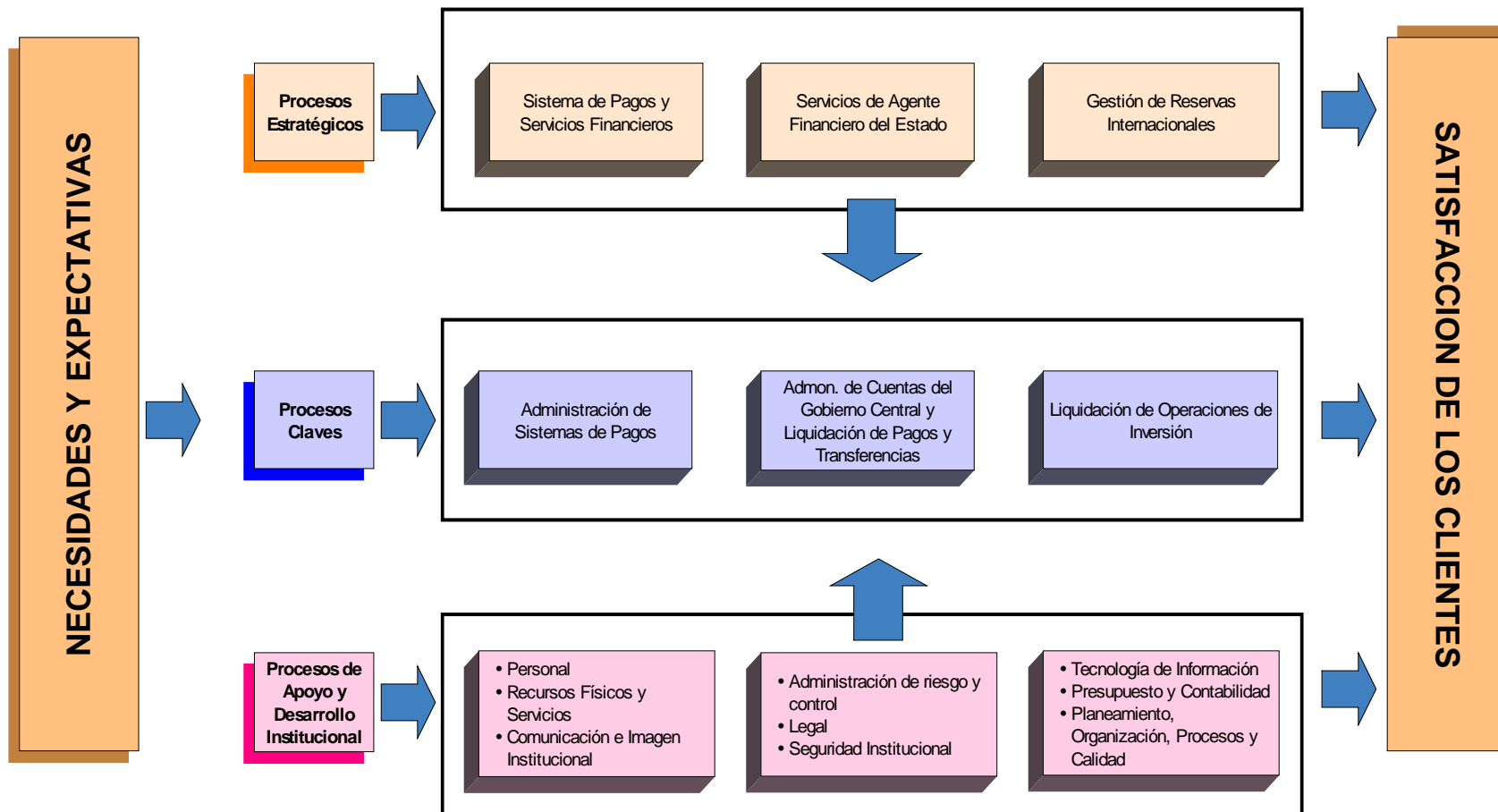


Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.3 Mapa de Interacción de los Procesos del Departamento del Exterior**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.4 Descripción de Procesos y Procedimientos y Relación con la norma ISO**

PROCESO		<u>PROCEDIMIENTOS</u>	
Código	Nombre / Descripción	<u>Código*</u> /Sección	Nombre
01	<p><b><u>Envío de Mensajes:</u></b></p> <p>Establece e implementa las directrices para ejecutar los envíos de mensajes financieros e informativos a bancos extranjeros a través del sistema SWIFT, relacionados con pagos externos solicitados por los clientes.</p>	<a href="#">DEXPR001</a>	Envío de Mensajes
02	<p><b><u>Ingreso de Fondos:</u></b></p> <p>Establece e implementa las directrices para verificar, distribuir y controlar los mensajes recibidos de bancos extranjeros a través de SWIFT, para el registro de operaciones de ingreso de fondos.</p>	<a href="#">DEXPR002</a>	Ingreso de Fondos
03	<p><b><u>Liquidación de Operaciones de Inversión :</u></b></p> <p>Establece e implementa las directrices para la generación de productos de asesoría tales como: opiniones, revisiones de instructivos, autocontrol.</p>	<a href="#">DEXPR003</a>	Liquidación de Operaciones de Inversión

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PROCESO		PROCEDIMIENTOS	
Código	Nombre / Descripción	Código* /Sección	Nombre
04	<p><b><u>Compra - Venta de Moneda Extranjera</u></b></p> <p>Establece e implementa las directrices para negociar la compra o venta de moneda diferentes al dólar solicitados por el GOES o Instituciones Oficiales Autónomas en su Rol de Agente Financiero de Estado, así como para operaciones propias del BCR, obteniendo las cotizaciones más favorables del mercado internacional.</p>	<p><a href="#">DEXPR004</a></p>	Compra – Venta de Moneda Extranjera
05	<p><b><u>Servicio al Cliente:</u></b></p> <p>Establece e implementa las directrices para la comunicación con el cliente y el seguimiento de la medición de satisfacción de él.</p>	<p><a href="#">DEXPR005</a></p> <p><a href="#">5.5 / 8.1</a></p> <p>ISO 7.2.3/ 8.2.1/8.3</p>	Medición de la Satisfacción del Cliente
06	<p><b><u>Comunicación:</u></b></p> <p>Establece e implementa una metodología para comunicar la información que se genera en el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento del Exterior con el objeto de involucrar al personal en la efectividad del sistema.</p>	<p><a href="#">DEXPR007</a></p> <p><a href="#">7.1</a></p> <p>ISO 5.5.3 / 7.2.3</p>	Comunicación al Cliente
07	<p><b><u>Gestión de Recursos:</u></b></p> <p>Establece e implementa el proceso de administración del Capital Humano que contribuya al logro de productos con calidad.</p>	<p><a href="#">DEXPR008</a></p>	Administración de Competencias del Personal del Depto. de Auditoría
		<p><a href="#">6.1</a></p> <p>ISO 6.1</p>	Provisión de Recursos

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:





**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PROCESO		<u>PROCEDIMIENTOS</u>	
Código	Nombre / Descripción	<u>Código*</u> /Sección	Nombre
	Los componentes de Provisión de Recursos, Infraestructura y Ambiente de Trabajo serán abordados en la <a href="#">Sección 4.7</a> de este manual del SGC.	<a href="#">6.2</a> ISO 6.2	Recursos Humanos
		<a href="#">6.3</a> ISO 6.3	Infraestructura
		<a href="#">6.4</a> ISO 6.4	Ambiente de Trabajo
		<a href="#">7.2</a> ISO 7.4.1	Compras
08	<b><u>Mejora Continua:</u></b>  Establece e implementa el proceso para mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas, acciones preventivas y la revisión por la dirección.	<a href="#">5.7</a> ISO 5.6	Revisión de la Dirección
		<a href="#">DEXPR005</a> <a href="#">5.5 / 8.1</a> ISO 8.2.1	Medición de la Satisfacción del Cliente
		<a href="#">8.2</a> <a href="#">DEXPR009</a> ISO 8.2.2	Auditorías al Sistema de Gestión de Calidad
		<a href="#">8.3</a> ISO 8.2.3/8.2.4	Medición y Seguimiento de los Objetivos de la Calidad y Procesos
		<a href="#">DEXPR010</a> <a href="#">8.4/</a> ISO 8.3	Control de Producto/Servicio No-Conforme
		<a href="#">8.5</a> ISO 8.4	Análisis de Datos.

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PROCESO		<u>PROCEDIMIENTOS</u>	
Código	Nombre / Descripción	<u>Código*</u> /Sección	Nombre
		<u>DEXPR011</u> <u>8.6/</u> ISO 8.5	Acciones Preventivas
		<u>DEXPR012</u> <u>8.6</u> ISO 8.5	Acciones Correctivas
		<u>DEXPR006</u> ISO 8.3	Atención de Respuestas de los Clientes
		<u>6.0</u> ISO 6.0/ 7.4.1	Gestión de Recursos
09	<b>Gestión de Calidad:</b> Establece las directrices para definir, implementar, medir, mejorar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento del Exterior del BCR.	<u>DEXPR009</u> <u>8.2</u> ISO 8.2.2	Auditorías al Sistema de Gestión de Calidad
		<u>DEXPR013</u> ISO 4.2.3/ 4.2.4/7.5.3	Control de Documentos, Registros y Trazabilidad

\*La Nomenclatura de la codificación de los procedimientos se encuentra en el Manual de Procedimientos

CONTROL DE CAMBIOS				
No. Revisión	Fecha Revisión	Apartados Modificados	Elaborado	Autorizado

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.5 Matriz de Puestos de Trabajo y Procedimientos del SGC**

PROCEDIMIENTO			INTERNOS						EXTERNOS
			JEFE	ESPECIALISTA	ANALISTA COLABORADOR	ANALISTA TECNICO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	SECRETARIA	SUPERVISOR DE LA CALIDAD
No	COD /SEC	NOMBRE / SECCION							
1	<a href="#">DEXPR013</a>	Control de Documentos, Registros y Trazabilidad	X	X	X	X	X	X	
2	<a href="#">DEXPR009</a> <a href="#">8.2</a>	Auditoría al Sistema de Gestión de Calidad	X				X	X	X
3	<a href="#">DEXPR010</a> <a href="#">8.4</a>	Control de Producto/Servicio No-Conforme	X	X					
4	<a href="#">DEXPR011</a> <a href="#">8.6</a>	Acciones Preventivas	X	X	X	X	X	X	X
5	<a href="#">DEXPR012</a> <a href="#">8.6</a>	Acciones Correctivas	X	X	X	X	X	X	X
6	<a href="#">DEXPR001</a>	Envío de Mensajes	X	X	X	X		X	
7	<a href="#">DEXPR002</a>	Ingreso de Fondos	X	X	X	X			
8	<a href="#">DEXPR003</a>	Liquidación de Operaciones de Inversión	X	X	X	X			
9	<a href="#">DEXPR004</a>	Compra - Venta de Moneda Extranjera	X	X	X	X			

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PROCEDIMIENTO			INTERNOS							EXTERNOS
			JEFE	ESPECIALISTA	ANALISTA	ANALISTA COLABORADOR	TECNICO	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	SECRETARIA	SUPERVISOR DE LA CALIDAD
No	COD /SEC	NOMBRE / SECCION								
10	<a href="#">DEXPR006</a>	Atención de Respuestas de los Clientes								
11	<a href="#">DEXPR005</a>	Medición de la Satisfacción del Cliente	X		X			X	X	
12	<a href="#">8.3</a>	Medición y Seguimiento de los Objetivos de la Calidad y Procesos del SGC	X	X			X			
13	<a href="#">DEXPR007</a>	Comunicación a los Clientes	X				X			
14	<a href="#">DEXPR008</a>	Administración de Competencias del Personal del DEX	X	X				X		

CONTROL DE CAMBIOS				
No. Revisión	Fecha Revisión	Apartados Modificados	Elaborado	Autorizado

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobación:  
Página:

**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.6 Indicadores por Objetivos y Procesos**

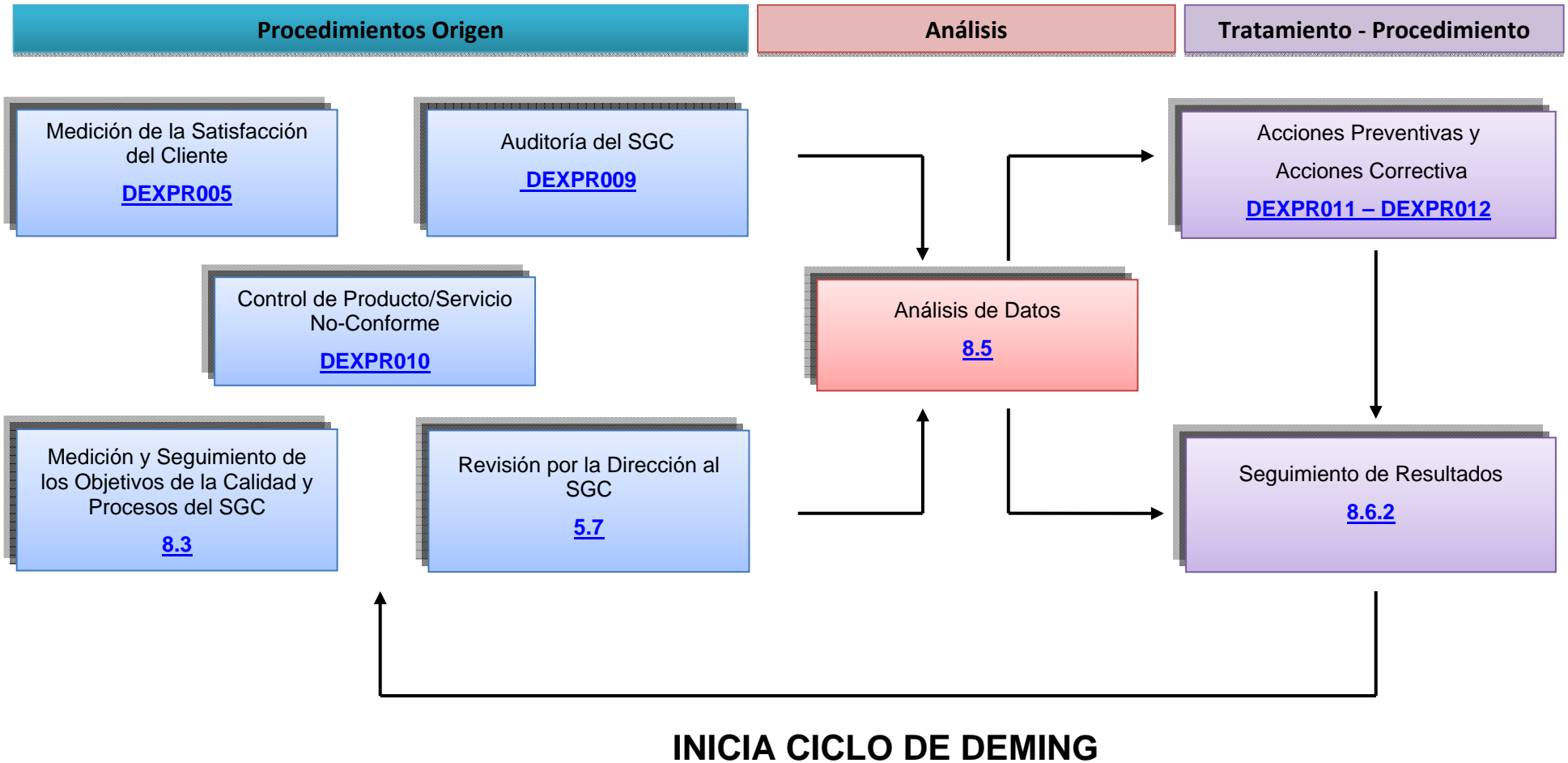
POLITICA DE CALIDAD	PROCESOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA GENERAL	INDICADOR GENERAL	PARAMETRO (META)	SEGUIMIENTO
"Estamos comprometidos con la mejora constante de nuestros procesos a través del desarrollo de nuestro recurso humano, poniendo a disposición los recursos necesarios para brindar servicios de calidad, de acuerdo a estándares nacionales e internacionales que permitan lograr la satisfacción de nuestros clientes, valorando sus necesidades y expectativas"	Administración de Sistemas de Pagos - Liquidación de Operaciones de Inversión	Disminuir en los próximos 6 meses el tiempo de procesamiento de las transferencias de fondos al exterior de una hora a 30 minutos.	Reinventa el servicio al cliente (Sección 4.1)	% de transferencias de fondos autorizados en tiempo inferior a 30 minutos	30 Minutos	Mensual
	Personal	Desarrollar en el año 2015 un programa continuo de fortalecimiento y mejora de las competencias del personal en el idioma inglés y en temas relacionados al manejo y liquidación de transferencias internacionales.	Establece alianzas estratégicas (Sección 4.1)	<u>No. De cursos realizados</u> x 100 No. De cursos planificados	100% de cumplimiento del plan de capacitación	Semestral
	Administración de Sistemas de Pagos - Liquidación de Operaciones de Inversión	Incrementar la satisfacción del cliente durante el año 2015 en al menos 2 puntos porcentuales en relación a los resultados del 2014.	Busca nuevas formas de relacionarte (Sección 4.1)	Encuesta de Índice de Satisfacción del Cliente	2 Puntos porcentuales	Anual

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



**MANUAL DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Anexo No. 1.7 Componentes del Proceso de Mejora Continua**



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
----------------	---------------	-----------------

## **Anexo No. 1.8 Perfil del Auditor de Calidad**

A continuación se presenta la propuesta del perfil del Auditor de Calidad para efectuar las Auditorías Internas al Sistema de Gestión de Calidad del Departamento del Exterior:

1. Ser empleado tanto de otra Unidad distinta del Departamento del Exterior del Banco Central, como también de la unidad de auditoría Interna certificada de otra Organización.
2. Conocimientos y experiencia al menos de un año en principios, procedimientos y técnicas de auditoría de calidad.
3. Haber recibido al menos 24 horas de capacitación sobre la formación de auditores de calidad; y las normas ISO 9000/9001.
4. Informar directamente a la máxima autoridad del Departamento del Exterior.
5. Mantener una educación continuada en materia de calidad.

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>				
<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha Revisión</b>	<b>Apartados Modificados</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Autorizado</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

## **Anexo No. 2**

# **Manual de Procedimientos y Registros del SGC**




# **DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

ELABORADO POR:

AUTORIZADO POR:

(VERSIÓN 1.0)


 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código: Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado:
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	

## NOTAS ACLARATORIAS

- ❑ En total el SGC de transferencia de fondos al exterior del Departamento del Exterior está conformado por 06 Procesos, 13 Procedimientos y sus respectivos registros.
- ❑ Nomenclatura de la Codificación de Procedimientos y Registros: El código de cada procedimiento y registro consta de 8 dígitos.

<b>DEX</b>	<b>PR</b>	<b>000</b>
Código Unidad	Código de Instrumento (Procedimiento)	Correlativo del Procedimiento

<b>DEX</b>	<b>RG</b>	<b>000</b>
Código Unidad	Código de Instrumento (Registro)	Correlativo del registro

- ❑ : Este símbolo significa que es un procedimiento documentado exigido por la norma ISO 9001:2008.
- ❑ El orden de los procedimientos esta en funcion de cada uno de los diferentes procesos
- ❑ Cada procedimiento tiene su nombre, codigo, versión, vigencia y aprobacion en la parte superior.
- ❑ Cada procedimiento contiene su respectivo registro, si este asi lo requiere.








Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Código:  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:

## INDICE

No.	PROCESOS	<u>PROCEDIMIENTOS</u>
01	TRANSFERENCIAS DE FONDOS	1. <b>DEXPR001 - ENVIO DE MENSAJES</b> 2. <b>DEXPR002 - INGRESO DE FONDOS</b> 3. <b>DEXPR003 - LIQUIDACION DE OPERACIONES DE INVERSION</b> 4. <b>DEXPR004 - COMPRA – VENTRA DE MONEDA EXTRANJERA</b>
02	SERVICIO AL CLIENTE	5. <b>DEXPR005 - MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE</b> 6. <b>DEXPR006 - ATENCION DE RESPUESTA A LOS CLIENTES</b>
03	COMUNICACION	7. <b>DEXPR007 - COMUNICACION AL CLIENTE</b>
04	GESTION DE RECURSOS	8. <b>DEXPR008 - ADMINISTRACION DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>
05	MEJORA CONTINUA	9. <b>DEXPR010 - CONTROL DEL PRODUCTO NO-CONFORME</b>  10. <b>DEXPR011 - ACCIONES PREVENTIVAS</b>  11. <b>DEXPR012 - ACCIONES CORRECTIVAS</b> 
06	GESTION DE CALIDAD	12. <b>DEXPR009 - AUDITORIAS AL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>  13. <b>DEXPR013 - CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS Y TRAZABILIDAD</b> 



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Código:  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:

## INDICE

No.	PROCESOS	<u>FORMULARIOS Ó REGISTROS</u>
01	TRANSFERENCIAS DE FONDOS	14. <b>DEXRG001</b> – SOLICITUD DE TRANSFERENCIA DE FONDOS 15. <b>DEXRG002</b> – MENSAJE SWIFT DE INGRESO DE FONDOS 16. <b>DEXRG003</b> – MENSAJE SWIFT DE INVERSION 17. <b>DEXRG004</b> – CONFIRMACION DE NEGOCIACION
02	SERVICIO AL CLIENTE	18. <b>DEXRG005</b> – ENCUESTA PARA LA MEDICION DEL ISC 19. <b>DEXRG006</b> – ATENCIÓN DE RESPUESTA A LOS CLIENTES
03	GESTIÓN DE RECURSOS	20. <b>DEXRG008</b> – COMPETENCIAS, FORMACION Y HABILIDADES DEL PERSONAL
04	MEJORA CONTINUA	21. <b>DEXRG010</b> – CONTROL DE NO-CONFIRMIDADES, OBSERVACIONES Y MEJORAS 22. <b>DEXRG011</b> – ACCIONES PREVENTIVAS 23. <b>DEXRG012</b> – ACCIONES CORRECTIVAS
05	GESTIÓN DE CALIDAD	24. <b>DEXRG009</b> – AUDITORIAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD 25. <b>DEXRG013</b> – CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS 26. <b>DEXRG014</b> – REVISIONES DE LA DIRECCION AL SGC



1 **Objetivo:** Ejecutar los envíos de mensajes financieros e informativos a bancos extranjeros a través del Sistema SWIFT, relacionados con pagos externos solicitados por los clientes, garantizando la veracidad de la información contenida en los mensajes.

2 **Alcance:** Este procedimiento lo aplicará el Departamento del Exterior a los mensajes enviados a través del sistema SWIFT.

3 **Referencias:**

El procedimiento operativiza lo establecido en la normativa siguiente:

- Instructivo para el manejo del Sistema Mundial de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias SWIFT
- Reglamento del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) del Banco Central de Reserva de El Salvador

4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad.

- BCR: Banco Central de Reserva de El Salvador
- GOES: Gobierno de El Salvador
- DARIN: Departamento de Administración de Reservas Internacionales
- SWIFT: Sociedad Mundial de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias.
- FINDUR: Sistema de administración de portafolios y pagos externos.
- LBTR: Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real
- Boleta de Negociación: forma que contiene la información y detalles de las transacciones de inversión.
- Account Balance: Control de Saldos de Bancos Corresponsales. Se actualiza automáticamente con los ingresos y egresos de fondos derivados de las operaciones de inversiones

5 **Requisitos Previos:**

5.1 Que los sistemas SWIFT y FINDUR se encuentren en óptimo funcionamiento

5.2 Para mensajes financieros:

5.2.1 Que se hayan ejecutado los pasos 1 a 5 del procedimiento Liquidación de Pagos en el LBTR, para los siguientes casos:

5.2.1.1 Solicitud de transferencia de fondos o pagos externos del Departamento de Adquisiciones y Contrataciones del BCR

5.2.1.2 Pago de deuda BCR, autorizado por la Gerencia Internacional.

5.2.1.3 Pago de deuda, servicios e importaciones del GOES e Instituciones

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Oficiales, presentadas al Departamento del Exterior.

5.2.2 Solicitudes de los departamentos de Pagos y Valores y Tesorería, por exportación e importación de billetes, recibidas en el Departamento del Exterior

5.2.3 Solicitudes de Bancos del Sistema Financiero (mensaje 202 del SWIFT, recibidos a través del LBTR).

5.3 Para mensajes informativos: Solicitud de mensaje de Unidades del BCR, GOES o Instituciones Oficiales

5.4 Para mensajes de inversión: proyecto de mensaje generado por el Analista del Exterior en el escritorio de Back Office del FINDUR para el proceso de inversión de los diferentes Portafolios

## 6 Criterios de Aceptación:

6.1 Mensajes enviados de acuerdo con los siguientes parámetros:

Tipo De Mensaje	Hora de Recepción de Solicitud	Envío
Financiero /Informativo	A más tardar a las 12:30 p. m	En el mismo día.
	Después de las 12:30 p. m	A más tardar a las 12:30 del día hábil siguiente, en horario de verano A más tardar a la 1:00 p.m. en horario de invierno
De inversiones que liquidan el mismo día	A más tardar a las 10:30 a.m.	A más tardar a las 2:30 p.m. hora de Nueva York del día de la negociación
Inversiones que liquidarán en fecha posterior a su recepción	A más tardar a las 3:00 p.m. del día de la negociación	A más tardar a las 6:00 p.m. hora de Nueva York del día de la negociación

6.2 Original del mensaje SWIFT y justificativos en poder del Analista Colaborador, para que tramite envío al Departamento Financiero.

7 **Distribución:** Este procedimiento será publicado en el SIA sin restricciones, y será divulgado por el Jefe del Departamento del Exterior a los miembros de esta unidad.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ENVIO DE MENSAJES**

Código: DEXPR001  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 5

**8 Anexos:**

**9 Otros documentos:**

- Memorando de solicitud de Transferencia de Fondos al Exterior, para el departamento de Adquisiciones y Contrataciones
- Formulario “DEXRG001 – Solicitud de Transferencia de Fondos”

**10 Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ENVÍO DE MENSAJES”</b>
Analista del Exterior	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Verifica en escritorio Pagos (Payments) del FINDUR, egresos automáticos provenientes del LBTR; revisa mensaje recibido de LBTR en el visor de mensajes SWIFT recibidos (Control Input Messages)<ul style="list-style-type: none"><li>• Si encontrara mensajes que no han sido procesados automáticamente por FINDUR; o solicitud de pagos del DAC o pagos de deuda BCR, traslada a Técnico del Exterior (encargado de Operaciones Internacionales) para que ejecute paso 2.</li><li>• Si los mensajes y transferencias corresponden a operaciones de Inversión, ejecuta paso 4</li></ul>Si ninguna de estas condiciones se presenta, ejecuta paso 6</li></ol>
Técnico del Exterior (encargado de Operaciones Internacionales)	<ol style="list-style-type: none"><li>2. Ingresar datos necesarios para registro y transferencia en el escritorio pagos (payments) y trasladar al Analista del Exterior</li></ol>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ENVIO DE MENSAJES**

Código: DEXPR001  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 4 de 5

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ENVÍO DE MENSAJES”</b>
Analista del Exterior	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Ingresa a FINDUR, verifica información en el escritorio pagos (Payment), valida la operación y continúa con paso 5</li><li>4. Consulta e imprime boleta de negociación; en escritorio back office, accede a pestaña de inversiones (Security Payment), revisa proyecto de mensaje SWIFT, contra términos de la boleta de negociación</li><li>5. Ingresa a la pestaña confirmaciones y a la pestaña de efectivo (Cash Payment), en el caso de inversiones en Depósitos a Plazo; y para otras inversiones, ingresa directamente a la pestaña efectivo; le da vista previa (preview) al proyecto mensaje SWIFT, revisa y procesa documentos para trasladar archivo a SWIFT</li><li>6. Copia el mensaje recibido de LBTR y el mensaje generado por FINDUR en documento de Word, imprime, firma y traslada al Jefe Departamento del Exterior (o Especialista en ausencia de éste).</li></ol>
Especialista del Exterior (Jefe del Exterior en ausencia de este)	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Verifica la impresión del mensaje SWIFT generado en el sistema, contra justificativos y lo firma de autorizado.</li></ol>
Especialista del Exterior (Jefe del Exterior en ausencia de este)	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Ingresa a SWIFT, revisa, verifica y autoriza mensaje y el documento impreso indicado en la actividad 7 y traslada al Técnico del Exterior (Encargado de sistemas en línea)</li></ol>
Técnico del Exterior (Encargado de sistemas en línea)	<ol style="list-style-type: none"><li>9. Compagina mensaje SWIFT enviado, justificativos y confirmación corresponsal.  Si un mensaje enviado no se imprime automáticamente, ejecuta pasos 10 a 13; caso contrario, ejecuta paso 14.</li><li>10. Accede a la opción de archivo de mensajes, verifica el estado del mensaje y traslada a Analista del Exterior</li></ol>

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ENVIO DE MENSAJES**

Código: DEXPR001  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 5 de 5

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ENVÍO DE MENSAJES”</b>
Analista del Exterior	11. Investiga motivos de no aceptación de mensaje, por el Sistema SWIFT, determina el error, devuelve y entrega documentos al Técnico del Exterior (Encargado de sistemas en línea).
Técnico del Exterior (Encargado de sistemas en línea)	12. Incorpora modificaciones necesarias en SWIFT, para que el mensaje pueda ser aceptado en la red o lo reingresa manualmente en SWIFT según el caso, y entrega al Analista del Exterior
Analista del Exterior	13. Revisa mensaje en el Sistema SWIFT y traslada a Jefe de Departamento (o Especialista en ausencia de éste), para continuar con los pasos del 7 al 9
Técnico del Exterior (Encargado de sistemas en línea)	14. Al confirmar el pago el Banco Corresponsal, escanea documentos, archiva en carpeta I/público/confirmaciones, actualiza estadística, confirma pago efectuado al solicitante vía e-mail y traslada documentos a la Secretaria de Departamento.
Secretaria de Departamento	15. Elabora Control de Documentos Enviados a Contabilidad, adjunta proyectos de mensaje y tramita envío al Departamento Financiero para que se ejecute el registro contable

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
SOLICITUD DE TRANSFERENCIA  
DE FONDOS**

Código DEXRG001  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

Espacio para logo de la Institución Solicitante

DE: NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN  
PARA: DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
FECHA: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_

Autorizamos debitar \_\_\_\_ a nuestra cuenta \_\_\_\_  
(cantidad) (nombre)

número: \_\_\_\_ titular \_\_\_\_  
y efectuar pago de acuerdo con las siguientes instrucciones:

VALOR FECHA: \_\_\_\_ MONEDA Y CANTIDAD: \_\_\_\_

Valor Fecha Pago / Moneda y Cantidad	
Banco Intermediario (opcional)	
Código SWIFT o ABA	
Banco del Beneficiario	
Código SWIFT o ABA	
Beneficiario	
Número de cuenta del Beneficiario	
Detalle del Pago	

\_\_\_\_\_  
Sello, nombre y Firma Autorizada

\_\_\_\_\_  
Firma Autorizada

Elaborado por:

Revisado Por:

Autorizado por:



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**INGRESO DE FONDOS**

Código DEXPR002  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 3

- 1 **Objetivo:** Verificar, distribuir y controlar los mensajes recibidos de bancos extranjeros a través de SWIFT, para el registro de operaciones de ingresos de fondos.
- 2 **Alcance:** Este procedimiento lo aplicará el Departamento del Exterior a los mensajes de ingreso de fondos recibidos a través del Sistema de SWIFT.
- 3 **Referencias:**  
El procedimiento operativiza lo establecido en la normativa siguiente:
  - Instructivo para el manejo del Sistema Mundial de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias SWIFT
  - Reglamento del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) del Banco Central de Reserva de El Salvador
  - Instrucciones para la administración del sistema FINDUR
- 4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad.
  - S.W.I.F.T: Sistema Mundial de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias
  - Account Balance: Control de Saldos de Bancos Corresponsales. Se actualiza automáticamente a medida que se realizan las operaciones y al inicio del día con los vencimientos de inversiones que FINDUR controla automáticamente
- 5 **Requisitos Previos:**
  - 5.1 Que los sistemas SWIFT y FINDUR se encuentren en óptimo funcionamiento
  - 5.2 Estado de cuenta de los Bancos corresponsales generado al final del día hábil anterior
- 6 **Criterios de Aceptación:**
  - 6.1 Todos los mensajes recibidos antes de las 4:00 p.m. se registran el mismo día hábil. Los que se reciben después de esa hora, se registrarán a más tardar a las 9:30 a.m. del día hábil siguiente.
  - 6.2 Conciliación de operaciones de ingreso de fondos registradas en el Account Balances con las transacciones reportadas en los Estados de cuenta de Bancos Corresponsales durante la jornada.
  - 6.3 Conciliación de operaciones de ingreso de fondos reportadas por FINDUR con las transacciones reportadas por el LBTR.
  - 6.4 Documentación de operaciones enviadas al Departamento Financiero, para el registro contable

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**INGRESO DE FONDOS**

Código DEXPR002  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

7 **Distribución:**  
Este procedimiento será publicado en el SIA sin restricciones y será divulgado por el Jefe del Departamento del Exterior a los empleados de dicha unidad.

8 **Anexos:**

9 **Otros documentos:**


- Formulario “DEXRG002 – Mensaje SWIFT de Confirmación de Ingreso”

10 **Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “INGRESO DE FONDOS”</b>
Analista del Exterior (Encargado de Ingreso de fondos)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ingresa al sistema FINDUR, en el escritorio Payments (Pagos) revisa los detalles de las operaciones de ingresos de fondos, automáticos y manuales</li><li>2. Ingresa al escritorio Back Office, accede al menú RTGS y procesa las operaciones automáticas que han llegado a FINDUR y LBTR.</li><li>3. Recibe del Técnico del Exterior (Encargado de transferencias) los mensajes de ingreso de fondos recibidos vía SWIFT y los clasifica de la siguiente manera:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mensajes de Ingresos de Fondos del Exterior que son automáticos, a los cuales coloca el número de identificación que genera el sistema a cada operación (Deal y Transaction Number) y traslada a Analista Colaborador.</li><li>○ Mensajes de Ingresos de Fondos del Exterior que son manuales, para que ejecute variante A.</li><li>○ Mensajes de operaciones que no es factible registrar por falta de información, para que ejecute variante B.</li></ul></li></ol>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código DEXPR002 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 3 de 3
	<b>INGRESO DE FONDOS</b>	

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE "INGRESO DE FONDOS"</b>
Analista Colaborador	4. Concilia saldos entre estados de cuenta, saldos en FINDUR y LBTR y archiva estados de cuenta 5. Prepara documentación de operación y tramita envío de documentos al Departamento Financiero

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**MENSAJE SWIFT DE INGRESO  
DE FONDOS**

Código DEXRG002  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

2\_06888295.prt

----- Instance Type and Transmission -----

Original received from SWIFT  
Priority : Normal  
Message Output Reference : 1105 140716CENRSVSSAXXX4505231131  
Correspondent Input Reference : 1305 140716CITIUS33DXXX2048674248

----- Message Header -----  
Swift Output : FIN 202 General Fin Inst Transfer

Sender : CITIUS33XXX  
CITIBANK N.A.  
NEW YORK, NY US  
Receiver : CENRSVSSXXX  
BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR  
SAN SALVADOR SV

MUR : 147161305410UX00

----- Message Text -----

20: Transaction Reference Number

21: Related Reference

32A: Value Date, Currency Code, Amt

Date :

Currency :

Amount :

52A: Ordering Institution - FI BIC

58A: Beneficiary Institution - FI BIC

72: Sender to Receiver Information

----- Message Trailer -----

{CHK:29DCE4AB8B1A}

PKI Signature: MAC-Equivalent

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



**PROCEDIMIENTO**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**LIQUIDACION DE OPERACIONES DE**  
**INVERSIÓN**

- 1 **Objetivo:** Liquidar las inversiones administradas directamente por el BCR.
- 2 **Alcance:** Este procedimiento lo aplicará el Departamento de Exterior, para la liquidación de las inversiones administradas internamente.
- 3 **Referencias:**  
Política para la Inversión de las Reservas Internacionales del Banco Central de Reserva de El Salvador
- 4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad.  
Banco Custodio: Institución financiera internacional especializada, responsable de custodiar los instrumentos financieros, recibir los fondos, efectuar los pagos y recibir los rendimientos.  
Contraparte: Bancos con los cuales se negocian inversiones directamente.  
Findur: Sistema de Administración de Portafolios y Pagos Externos.  
SWIFT: Sociedad Mundial de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias.  
Trade Ticket: Boleta de términos de negociación de inversión o pago realizado
- 5 **Requisitos Previos:**
  - 5.1 Transacción en el sistema Findur en estado autorizada (Validated) por el Departamento de Administración de Reservas Internacionales
  - 5.2 Sistemas y equipo en óptimo funcionamiento:
    - 5.2.1 Sistema Findur funcionando en óptimas condiciones
    - 5.2.2 Teléfono con acceso a llamadas internacionales
    - 5.2.3 Red Informática BCR en óptimas condiciones
    - 5.2.4 Acceso a sistemas en línea de Bancos Custodios
  - 5.3 Solicitudes recibidas en los horarios siguientes

Tipo de Mensaje	Hora de recepción de solicitud
Inversiones que liquidan el mismo día	A más tardar a las 10:30 a.m.
Inversiones que liquidan en fecha posterior a su recepción	A más tardar a las 3:00 p.m. del día de la negociación

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
LIQUIDACION DE OPERACIONES DE  
INVERSIÓN**

Código DEXPR003  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 4

**6 Criterios de Aceptación:**

6.1 Mensaje SWIFT enviado al Banco Custodio ó a la Contraparte, de acuerdo a los siguientes parámetros:

<b>Tipo de Mensaje</b>	<b>Envío</b>
Inversiones que liquidan el mismo día	A más tardar a las 12:00 p.m. hora de San Salvador del día de la negociación
Inversiones que liquidan en fecha posterior a su recepción	A más tardar a las 4:00 p.m. hora de San Salvador del día de la negociación

**7 Distribución:**

Este procedimiento será publicado en el SIA sin restricciones y será divulgado por el Jefe del Departamento del Exterior a los empleados de dicha unidad.

**8 Anexos:**

**9 Otros documentos:**

- Formulario “DEXRG003 – Mensaje SWIFT de Inversión”

**10 Registro de control de ediciones:**

<b>Nº Revisión</b>	<b>Fecha Revisión</b>	<b>Apartados modificados</b>	<b>Hojas reeditadas</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Autorizado</b>

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**LIQUIDACION DE OPERACIONES DE  
INVERSIÓN**

Código DEXPR003  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 4

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “LIQUIDACION DE OPERACIONES DE INVERSION”</b>
Analista del Exterior (Especialista en ausencia de éste)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Accede en el menú principal del sistema Findur al Back Office Desktop y revisa que todas las transacciones registradas durante el día por el Departamento de Administración de Reservas Internacionales, se encuentren en estado de validado (Validated).</li><li>2. Accede al Report Viewer, e imprime el Trade Ticket de acuerdo al deal number de la inversión.</li><li>3. Confirma telefónicamente o por medio de correo electrónico con la contraparte, los términos negociados y las instrucciones de liquidación.<ul style="list-style-type: none"><li>• Si no obtiene confirmación y se trata de inversiones en depósitos a plazo, ejecuta paso 4.</li><li>• Si los términos registrados en el trade ticket no coinciden con los términos que confirma la contraparte, ejecuta paso 5.</li></ul></li><li>4. Libera el mensaje SWIFT MT 320 (mensaje de confirmación) y retiene el mensaje SWIFT MT 202 (traslado de fondos) hasta obtener la confirmación de los términos, teniendo como hora límite las 12:00 m. hora de San Salvador; continúa con el paso 6.</li><li>5. Contacta con el Senior/ Especialista/ Analista de Reservas Internacionales (Encargado de la negociación) y le informa de las diferencias encontradas, para que realice las modificaciones necesarias en los términos de la negociación.</li><li>6. Accede al Back Office Desktop, revisa que el mensaje SWIFT este correcto y procesa la transacción.</li><li>7. Copia e imprime las pantallas de la inversión y traslada al Jefe del Departamento del Exterior.</li></ol>

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**LIQUIDACION DE OPERACIONES DE  
INVERSIÓN**

Código DEXPR003  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 4 de 4

Jefe del Departamento del Exterior	8. Revisa y autoriza el mensaje de inversión en el sistema SWIFT para su envío al Banco Custodio ó contraparte
Técnico del Exterior (Encargado de transferencias)	9. Verifica que el mensaje SWIFT haya sido enviado correctamente y traslada los documentos al Analista del Exterior (Especialista del Exterior en su ausencia)
Analista del Exterior (Especialista en ausencia de éste)	10. Verifica que la inversión haya sido liquidada con el Banco custodio ó contraparte y traslada los documentos al Analista Colaborador.  Si la operación no ha sido liquidada por cualquier causa que implique realizar cambios en las instrucciones de liquidación, se ejecuta la variante A del procedimiento.
Analista Colaborador del Exterior	11. Envía los documentos de la inversión a la Sección de Contabilidad para que sean agregados como justificativos al evento contable.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**MENSAJE SWIFT DE INVERSIÓN**

Código DEXRG003  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

1\_06872247.prt  
Possible duplicate delivery  
Network : SWIFT  
Session Holder : CENRSVSSAXXXF  
Session : 4506  
Sequence : 074399  
Delivery Status : Network Ack  
----- Instance Type and Transmission -----  
Original received from APPLI  
Priority/Delivery : Normal  
Message Output Reference : 1152 140717CENRSVEnv3460000001  
----- Message Header -----  
Swift Input : FIN 320 Fixed Loan/Deposit Conf  
Sender : CENRSVSSXXX  
BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR  
SAN SALVADOR SV  
Receiver :  
  
MUR :  
----- Message Text -----  
15A: New Sequence A  
20: Sender's Reference  
  
22A: Type of Operation  
NEWT  
22B: Type of Event  
CONF  
22C: Common Reference  
  
82A: Party A - BIC  
CENRSVSS  
BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR  
SAN SALVADOR SV  
87A: Party B - BIC  
  
  
15B: New Sequence B  
17R: Party A's Role  
L  
30T: Trade Date  
30V: Value Date  
30P: Maturity Date  
32B: Currency and Principal Amount  
Currency :  
Amount :  
30X: Next Interest Due Date  
34E: Currency and Interest Amount  
N  
Currency :  
Amount :  
37G: Interest Rate  
14D: Day Count Fraction  
ACT/360  
15C: New Sequence C  
53A: Delivery Agent - FI BIC

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**COMPRA – VENTA DE MONEDA  
EXTRANJERA**

Código DEXPR004

Versión: 1.0

Vigencia:

Aprobado:

Página 1 de 3

- 1 **Objetivo:** Negociar la compra o venta de monedas diferentes al dólar solicitados por el GOES o Instituciones Oficiales Autónomas en su rol de Agente Financiero del Estado, así como para operaciones propias del BCR, obteniendo las cotizaciones más favorables del mercado internacional.
- 2 **Alcance:** Este procedimiento lo aplicará el Departamento del Exterior en los siguientes casos:
  - ❑ Compra de monedas diferentes al dólar para pagos relacionados con préstamos y donaciones del GOES e Instituciones Oficiales Autónomas y para operaciones para las cuales esté facultado el Banco Central
  - ❑ Venta de moneda diferente al dólar recibida por desembolsos de las mismas operaciones arriba mencionadas
- 3 **Referencias:**
  - ❑ Política de Bancos Corresponsales para el manejo de la Liquidez
- 4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad
  - ❑ SWIFT: Software proveído por la Society for Worldwide Interbanking Financial Telecommunication (Sociedad de Telecomunicaciones Financieras Interbancarias Mundiales) para el intercambio de mensajes financieros internacionales
  - ❑ LBTR: Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real
  - ❑ FINDUR: Sistema de Administración de Portafolios y Pagos Externos
- 5 **Requisitos Previos:** Cambios o mejoras efectuadas en el SGC.
  - 5.1 Solicitud de pago en moneda diferente al dólar presentada por el Gobierno Central, Instituciones Oficiales Autónomas o unidades del BCR, recibida por el Analista del Exterior
  - 5.2 Mensaje financiero de confirmación de ingreso de fondos por desembolso recibido por el Técnico del Exterior (Encargado de Transferencias) y entregado al Analista del Exterior
- 6 **Criterios de Aceptación:**
  - 6.1 Compra o venta de moneda efectuada en las condiciones más favorables para el cliente y de acuerdo con las condiciones del mercado.
  - 6.2 Estadística de compraventa de moneda extranjera actualizada, para generar los informes de gestión del departamento y para la memoria de labores anual.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**COMPRA – VENTA DE MONEDA  
EXTRANJERA**

Código DEXPR004  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

7 **Distribución:**  
Este procedimiento será publicado en el SIA sin restricciones y será divulgado al personal del Departamento del Exterior

8 **Anexos:**

9 **Otros documentos:**  
 Formulario “DEXRG004 – Confirmación de Negociación”

10 **Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “COMPRA-VENTA DE MONEDA EXTRANJERA”</b>
Analista del Exterior	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibe Solicitud de pago en moneda diferente al dólar o mensaje financiero de confirmación de ingreso de fondos por desembolso; revisa y verifica cantidad y tipo de moneda solicitada.</li><li>2. Ingresa al sistema de información Financiera, selecciona información del comportamiento del tipo de cambio de compraventa del día de la moneda de la transacción; imprime reporte y/o gráfico de situación de tipo de cambio de la moneda.</li><li>3. Solicita cotizaciones de la moneda, contactando telefónicamente con mesas de cambio de bancos corresponsales o de Inversión.</li><li>4. Selecciona el tipo de cambio y cierra la compra o venta con base en la información del sistema de información Financiera; y confirma las instrucciones de liquidación de la operación.</li><li>5. Elabora fax de confirmación de operación de compraventa (Anexo N° 1) y Confirmación de Negociación (Anexo N° 2).</li></ol>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**COMPRA – VENTA DE MONEDA  
EXTRANJERA**

Código DEXPR004  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 3

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “COMPRA-VENTA DE MONEDA EXTRANJERA”</b>
	<p>Si la operación es una venta, elabora Instrucción para traslado de divisa vendida.</p> <p>Si el cliente hubiera solicitado abono en cuenta en bancos extranjeros también elabora orden de transferencia de fondos.</p> <p>Imprime los documentos antes citados, firma y traslada a Especialista del Exterior para que ejecute paso 7.</p> <p>6. Actualiza estadística de compraventa de moneda extranjera, en el archivo de Excel correspondiente.</p>
Especialista del Exterior	<p>7. Revisa instrucciones de cierre, de acuerdo con términos de negociación y confirmación del banco seleccionado, las entrega al Técnico del Exterior (Encargado de transferencias) para que ejecute paso 8; y fax de confirmación de operación a Secretaria, para que lo envíe a Banco Corresponsal o de Inversión.</p>
Técnico del Exterior (Encargado de Transferencias)	<p>8. Registra en SWIFT mensaje de confirmación de la negociación efectuada y mensaje de transferencia de fondos correspondiente a la compraventa, traslada a Analista, para que se continúe con el procedimiento de Envío de Mensajes.</p>
Analista del Exterior	<p>9. Traslada original de mensaje SWIFT al Técnico del Exterior (Encargado de Operaciones Internacionales), para que ejecute paso 10, si la operación es venta; o paso 11, si es compra.</p>
Técnico del Exterior (Encargado de Operaciones Internacionales)	<p>10. Registra en FINDUR el ingreso de la moneda extranjera y queda en espera del día del valor fecha, para ejecutar paso 12.</p> <p>11. Registra en LBTR la reserva de fondos</p> <p>12. El día del valor fecha de la operación, registra según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Para compras: en FINDUR en el escritorio PAGOS (PAYMENTS), el débito en Banco Corresponsal.</li><li>• Para ventas: en LBTR el total de los dólares producto de la venta; y en FINDUR, el ingreso de los dólares equivalentes.</li></ul>

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**CONFIRMACION DE NEGOCIACION**

Código DEXRG004  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

FROM: BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR

TO:

BIC CODE :

MT-300	FOREX EXCHANGE CONFIRMATION	
21	Related Reference	
22A	Type of Operation:	
82A	Party A	
87A	Party B	
30T	Trade Date	
30V	Value Date	
36	Exchange Rate	
32B	Currency, Amount	
56A	Receiving Agent	
57D	Beneficiary Institution	
33B	Currency, Amount	
57A	Receiving Agent	
24D	Dealing Method	

Analista Departamento del Exterior  
BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR  
Departamento del Exterior  
Fax: 503 -2281-8139  
Swift: CENRSVSS

Elaborado por:

Revisado Por:

Autorizado por:



1 **Objetivo:** Medir, mantener y mejorar el nivel de satisfacción de clientes internos y externos del Departamento del Exterior

2 **Alcance:** Establecer la metodología e instrumentos para obtener de manera ordenada, sistemática y objetiva, la opinión del cliente interno y externo.

Las quejas, sugerencias o reclamos de los clientes son recibidas mediante a) encuestas anuales y b) correos electrónicos enviados por los clientes directamente al Departamento del Exterior

3 **Referencias:**

- Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008

4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad.

5 **Requisitos Previos:**

- Revisión y diseño de la encuesta anual.
- Selección de los clientes para la encuesta anual: Usualmente se considera la población de clientes externos de áreas de tesorería o internacionales que tienen a su cargo responsabilidades relacionadas a transferencias internacionales.
- Disposición del cliente para llenar las encuestas.

6 **Criterios de Aceptación:**

- Encuestas llenas y proceso de tabulación completado.

7 **Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

8 **Anexos:**

9 **Otros documentos:**

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad
- Formulario "DEXRG005 - Encuesta para medir los Índices de Satisfacción del Cliente"

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**MEDICION DE LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE**

Código DEXPR005  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

10 **Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “MEDICION DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”</b>
Jefe del Departamento del Exterior	1 Transfiere una vez al año a los encargados de las encuestas (Analista y Secretaria del Departamento del Exterior y el encargado de la Calidad Total del Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica) la responsabilidad de efectuar la medición de la satisfacción del cliente interno, externo del Departamento del Exterior.
Secretaria	2 Prepara y envía carta de notificación para los clientes internos y externos sobre el proceso de medición de satisfacción del cliente que el Departamento del Exterior realizará en los días establecidos por el equipo encargado de realizar la medición.
Analista, Secretaria y el encargado de la Calidad Total	3 Revisan la Encuesta que se enviará a los clientes internos y externos, a fin de validar que todas las preguntas de la encuesta aplican para el periodo que se evaluará.
Secretaria	4 Ingresa en el programa establecido por el Banco Central las preguntas de las encuestas, los nombres y correos electrónicos de las personas que se encuestaran y procede a enviar la encuesta de manera automática.
	5 Revisa diariamente en el programa establecido la cantidad de clientes que han completado la encuesta y se comunica por teléfono con aquellas personas que no la han realizado con el propósito de validar la recepción de la encuesta.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**MEDICION DE LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE**

Código DEXPR005  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 3

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “MEDICION DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”</b>
	6 Registra y tabula en hojas de excel las respuestas y los comentarios de los clientes y concluye sobre los resultados obtenidos.
	7 Los servicios no-conformes derivados de reclamos o desacuerdos entre los clientes y los empleados del Departamento del Exterior es abordado en el procedimiento DEXPR006 - Atención de Respuestas de los Clientes
Analista del Exterior	8 Recibe y verifica los datos registrados en las hojas de tabulación, así como sus resultados finales.
	9 Realiza informe y presentación sobre los resultados de las encuestas.
Jefe del Departamento del Exterior	10 Revisa y prepara un informe de comunicación de los resultados de las encuestas para presentarlos a los empleados del Departamento del Exterior, Gerencia Internacional, Comité Ejecutivo y Clientes Externos de acuerdo a lo establecido en el procedimiento DEXPR007 – Comunicación al Cliente.
Secretaria	11 Archiva los Registros y Documentos generados en este procedimiento, de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento DEXPR013 - Control de Documentos, Registros y Trazabilidad.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
ENCUESTA PARA MEDICIÓN DEL INDICE  
DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Código DEXRG005  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 2

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
ENCUESTA DE MEDICIÓN  
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

**Indicador de Satisfacción al Cliente del Departamento del Exterior, Banco Central de Reserva**

CALIFICACION
<b>5</b> - Totalmente de acuerdo
<b>4</b> - Parcialmente de acuerdo
<b>3</b> - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
<b>2</b> - Parcialmente en desacuerdo
<b>1</b> - Totalmente en desacuerdo

	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		5	4	3	2	1
1.	Los Sistemas LBTR y SWIFT han contribuido a mejorar sus operaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Se interesan en solucionar los problemas de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Es oportuno el tiempo de procesamiento de las solicitudes de transferencias internacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Los horarios de servicio se cumplen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Las solicitudes de sus operaciones son atendidas oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	El personal tiene los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Siempre hay alguien disponible cuando usted llama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Se confirman las operaciones oportunamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	El Departamento del Exterior procesa oportunamente los ingresos de los fondos para ser acreditados en su cuenta en el sistema LBTR.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Recibe atención inmediata y oportuna en sus reclamos sobre operaciones solicitadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Las operaciones que realiza el Departamento se atienden de acuerdo a lo requerido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Sabe a quién consultar el estado de su operación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Le atienden inmediatamente el teléfono.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		5	4	3	2	1

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**ENCUESTA PARA MEDICIÓN DEL INDICE  
DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Código DEXRG005  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 2

15.	El personal transmite confianza a sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Los clientes se sienten seguros con los servicios prestados.	5 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
17.	Se da trato respetuoso y considerado a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Es fácil comunicarse con el Departamento del Exterior.	5 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
19.	Recibo oportunamente los avisos y confirmaciones de las operaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	El personal comprende las necesidades urgentes de sus clientes.	5 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
21.	Los pagos y tranferencias de fondos son realizados de forma segura por ese Departamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Los medios de comunicación que utiliza este departamento son adecuados.	5 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
23.	Nos sentimos satisfechos con los servicios de transferencias de fondos que realiza el Departamento del Exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Los medios electrónicos de comunicación no fallan.	5 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>
25.	Es fiable el servicio de transferencias internacionales que proporciona el Departamento del Exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Finalmente, responda las siguientes preguntas:**

26. ¿Qué aspectos del servicio podrían mejorarse?

27. Actualmente, ¿En qué estamos fallando en los servicios proporcionados?

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
ATENCION DE RESPUESTA A LOS  
CLIENTES**

Código DEXPR006  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 4

1 **Objetivo:** Mejorar, medir y mantener el nivel de satisfacción de clientes internos y externos del Departamento del Exterior

2 **Alcance:** Establecer la metodología e instrumentos para atender de manera ordenada, sistemática y objetiva, las consultas o reclamos del cliente interno y externo.

Las consultas, sugerencias o reclamos de los clientes son recibidas mediante a) Presencia Física del Cliente en las oficinas del Departamento del Exterior, b) Llamada telefónica del Cliente a las oficinas del Departamento y c) Correos electrónicos enviados por los clientes directamente al Departamento.

3 **Referencias:**

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad.

4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad.

5 **Requisitos Previos:**

- Presencia del Cliente en las oficinas del Departamento del Exterior.
- Llamada telefónica del cliente solicitando información.
- Correo enviado por el cliente realizando consulta.

6 **Criterios de Aceptación:**

- Consultas de los clientes debidamente atendidas.

7 **Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

8 **Anexos:**

9 **Otros documentos:**

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad
- Formulario "DEXRG006 – Atención de Respuesta a los Clientes"

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
ATENCIÓN DE RESPUESTA A LOS  
CLIENTES**

Código DEXPR006  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 4

10 Registro de control de ediciones:

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ATENCIÓN DE RESPUESTA A LOS CLIENTES”</b>
<b>Atención al Cliente: Presencial</b>	
Cliente del Departamento del Exterior	1. El cliente se presenta en las oficinas del Departamento del Exterior
Secretaria	2. Saluda al cliente e invita a tomar asiento, mientras es atendido. 3. Escucha con atención cual es el sentido de la visita, para identificar la naturaleza del requerimiento y de esto modo asesorar correctamente. 4. De acuerdo al requerimiento del cliente, traslada solicitud al empleado correspondiente.
Jefe, Especialista, Analista, Analista Colaborador y Técnico del Exterior.	5. Recibe la consulta del cliente, se entrega respuesta y se le invita a visitar el Departamento cuando sea necesario. 6. Registra la atención brindada al cliente en el Formulario “DEXRG006 – Atención Respuesta a los Clientes” con el propósito de mantener un registro de las atenciones hechas durante el año.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
ATENCION DE RESPUESTA A LOS  
CLIENTES**

Código DEXPR006  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 4

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ATENCIÓN DE RESPUESTA A LOS CLIENTES”</b>
<b>Atención al Cliente: Medio Telefónico</b>	
Cliente del Departamento del Exterior	1. Solicita información de forma telefónica
Jefe, Especialista, Analista, Analista Colaborador, Técnico y Secretaria del Exterior.	2. Contesta la llamada del cliente, informa el nombre de la institución y del empleado que lo atiende. 3. Escucha con atención cual es el motivo de la llamada, para identificar la naturaleza del requerimiento y de este modo poder asesorar correctamente. 4. De acuerdo a la información que solicita el cliente, atiende o transfiere la llamada al empleado encargado del servicio a fin de que este sea atendido. 5. Empleado encargado del servicio brinda información solicitada por el cliente. 6. Registra la atención brindada al cliente en el Formulario “DEXRG006 – Atención Respuesta a los Clientes” con el propósito de mantener un registro de las atenciones hechas durante el año.
<b>Atención al Cliente: Medio Electrónico.</b>	
Cliente del Departamento del Exterior	1. Solicita información de forma electrónica.
Jefe, Especialista, Analista, Analista Colaborador, Técnico y Secretaria del Exterior.	2. Empleado analiza la solicitud de información enviada por el cliente y transfiere la solicitud al empleado encargado de dicho servicio.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
ATENCION DE RESPUESTA A LOS  
CLIENTES**

Código DEXPR006  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 4 de 4

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ATENCIÓN DE RESPUESTA A LOS CLIENTES”</b>
Jefe, Especialista, Analista, Analista Colaborador, Técnico y Secretaria del Exterior.	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Si la solicitud no puede ser atendida de forma inmediata, se le envía correo de respuesta al cliente informándole que su solicitud demandará más tiempo para ser atendida.</li><li>4. Se entrega la respuesta al cliente de acuerdo a lo que esté solicitó previamente.</li><li>5. Registra la atención brindada al cliente en el Formulario “DEXRG006 – Atención Respuesta a los Clientes” con el propósito de mantener un registro de las atenciones hechas durante el año.</li></ol>

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**ATENCION RESPUESTA A LOS CLIENTES**

Código DEXRG006  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 2

No. de Consulta ó Reclamo:

**Datos del Solicitante:**

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Teléfono de Contacto:

Departamento:

Correo electrónico:

**Clasificación del Cliente:**

**Cliente Interno**

**Cliente Externo**

Institución Pública

Institución Privada

**Descripción de la Consulta ó Reclamo:**

**Análisis y respuesta a la consulta ó reclamo:**

Fecha de acuse de recibido:

Fecha de investigación de causa  
de la consulta ó reclamo:

Persona encargada de investigación  
de la consulta ó reclamo:

**Investigación de la consulta ó reclamo**

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ATENCION RESPUESTA A LOS CLIENTES**

Código DEXRG006  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 2

**Proposición de respuesta a la consulta ó reclamo:**

**Informe de Respuesta**

Aprobado por la Jefatura:	SI	NO	No Conformidad	SI	NO	No. de No Conformidad:
---------------------------	----	----	----------------	----	----	------------------------

**Nombre del empleado**

**Firma**

**Fecha**

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**COMUNICACIÓN AL CLIENTE**

Código DEXPR007  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 3

- 1 **Objetivo:** Mantener informado al cliente del SGC en cuanto a mejoras, cambios en la documentación, procesos de transferencias de fondos al exterior y mecanismos de atención a los clientes.
- 2 **Alcance:** La comunicación es formal a través de presentaciones, cartas y correos electrónicos hacia el cliente interno como externo del Departamento del Exterior.

Los clientes están clasificados en dos categorías:

**Clientes Internos:**

Personal del Departamento del Exterior, Presidencia, Gerencia Internacional, Gerencia de Operaciones Financieras, Gerencia de Administración y Desarrollo, Gerencia del Sistema Financiero.

**Clientes Externos:**

Gobierno de El Salvador, Instituciones Autónomas y Bancos del Sistema Financiero,

Están fuera del alcance de este procedimiento los siguientes mecanismos de comunicación:

- ❑ Los resultados de la medición de la satisfacción del cliente interno y externo deberán ser comunicadas, mediante charlas expositivas a clientes internos y externos según procedimiento DEXPR005 - Medición de la Satisfacción del Cliente.
- ❑ La obtención y tratamiento de las sugerencias y quejas de los clientes.
- ❑ Los resultados de las auditorías al SGC son comunicados utilizando mecanismos plasmados en el procedimiento "DEXPR009 - Auditorias al Sistema de Gestión de la Calidad".

- 3 **Referencias:**
- 4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad
- 5 **Requisitos Previos:** Cambios o mejoras efectuadas en el SGC.
- 6 **Criterios de Aceptación:** Mantener informado oportunamente a los clientes internos y externos a través de mecanismos de comunicación y divulgación efectivos.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**COMUNICACIÓN AL CLIENTE**

Código DEXPR007  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

**7 Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

**8 Anexos:**

**9 Otros documentos:**

- Formatos electrónicos que se definan como mecanismos de comunicación con los clientes.

**10 Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE "COMUNICACIÓN AL CLIENTE"</b>
Jefe del Departamento del Exterior	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comunica los puntos tratados en Reunión de Jefes con la Gerencia Internacional al personal del Departamento del Exterior, a más tardar una semana después de haberse realizado dicha reunión.</li><li>2. Realiza reuniones quincenales con el personal del Departamento del Exterior para tratar temas de interés de la unidad</li></ol>
Jefatura, Representante de la Dirección del Departamento del Exterior	<ol style="list-style-type: none"><li>3. Se comunica el plan de acciones correctivas que resultan de las auditorías internas y externas al SGC.</li><li>4. Comunica al personal del Departamento del Exterior cualquier cambio en la documentación del Sistema de Calidad, este se comunica antes de su vigencia.</li></ol>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**COMUNICACIÓN AL CLIENTE**

Código DEXPR007  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 3

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE "COMUNICACIÓN AL CLIENTE"</b>
Jefatura del Departamento del Exterior	5. Mensualmente comunica a la Gerencia Internacional el informe de estadísticas de operaciones autorizadas por el Departamento del Exterior.
Jefatura, Representante de la Dirección del Departamento del Exterior	6. Comunica a los empleados del Departamento del Exterior, a la Gerencia Internacional y al Comité Ejecutivo, los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente y el plan de mejora. 7. Comunica a los clientes externos del Departamento del Exterior, los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.
Representante de la Dirección del Departamento del Exterior	8. Comunica a los empleados del Departamento del Exterior, las sugerencias recibidas por los clientes internos y externos en el correo establecidos como buzón de sugerencias

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



1 **Objetivo:** Fortalecer de manera individual y en su conjunto la capacidad profesional necesaria, experiencia técnica y el entrenamiento adecuado para planificar, organizar y ejecutar con alto nivel de calidad el proceso de cada transferencia de fondos al exterior.

Propiciar la educación continuada que asegure el cumplimiento de los estándares internacionales y contribuir al mantenimiento de registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias del Recurso Humano del Departamento del Exterior.

2 **Alcance:** Identificación de necesidades de capacitación, asignación de capacitaciones con base a plan institucional y recursos asignados, Registro de las competencias del personal del Departamento del Exterior y seguimiento de la eficacia de las capacitaciones.

3 **Referencias:** El procedimiento operativiza lo establecido en el Manual de Calidad en la Sección 6.2 Recurso Humano en su primer párrafo.

4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad

5 **Requisitos Previos:** Identificación de Necesidades de Capacitación.

6 **Criterios de Aceptación:**

Asignación apropiada del empleado en las capacitaciones relacionadas a las funciones que realiza al interior del Departamento del Exterior

7 **Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

8 **Otros documentos:**

- Información sobre temas de capacitación para el personal.
- Plan de Capacitación del BCR
- Formulario "DEXRG008 – Competencia, Formación y Habilidades del Personal"

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ADMINISTRACION DE COMPETENCIAS  
DEL PERSONAL DPTO. DEL EXTERIOR**

Código DEXPR008  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

9 **Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>N° ACTIVIDAD DE “ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL EXTERIOR”</b>
Especialista del Exterior	1 Incorpora información relacionada con cada empleado, relativa a capacitaciones recibidas; y actualiza la información correspondiente a conocimiento y experiencia, currículum vitae.
	2 Solicita apoyo al Departamento de Recursos Humanos, para la identificación de las competencias requeridas y las existentes, respecto al personal del Departamento del Exterior; esto en función de la definición de la metodología institucional
	3 Identifica <u>Necesidades de Capacitación técnica</u> y fortalecimiento del personal.
	4 Propone Capacitación anual sobre temas vinculados al quehacer del Departamento del Exterior y de las operaciones del BCR, incluyendo participaciones en las diferentes áreas dentro del Plan de Capacitación del Banco Central proporcionado por Recursos Humanos, que le permita a los empleados tener mejor comprensión del manejo eficiente de los procesos del Departamento del exterior.
	5 Identifica capacitaciones y candidatos a asistir, entre los empleados del exterior y propone al Jefe del Departamento capacitaciones orientadas al cumplimiento de sus asignaciones.
Jefe del Departamento del Exterior	6 Analiza la información y luego aprueba los cursos propuestos en función de los recursos financieros disponibles.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ADMINISTRACION DE COMPETENCIAS  
DEL PERSONAL DPTO. DEL EXTERIOR**

Código DEXPR008  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 3

<b>RESPONSABLE</b>	<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL EXTERIOR”</b>
	7	Remite al Depto. de Recursos Humanos la solicitud de la capacitación, en los formularios definidos por esa unidad.
Secretaria del Exterior	8	Registra en el formulario DEXRG008 – Competencia, Formación y Habilidades del Personal, las capacitaciones recibidas por cada empleado del Departamento del Exterior, en la medida que se reciben. Este reporte debe estar actualizado al final de cada mes y con acceso a todos en el directorio público del Departamento
Jefe del Departamento del Exterior	9	Instruye al capacitando a compartir dentro de un periodo de 15 días posteriores a la capacitación con los demás empleados del Departamento del Exterior la información recibida en la capacitación con el propósito de fortalecer las competencias y capacidades de todos los empleados del Departamento.
	10	Revisa los registros relativos a la educación, formación, habilidades y experiencia de los empleados del Departamento del Exterior.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**







1. **Objetivo:** Asegurar que se efectúen las auditorías planificadas tanto la interna como la externa basada en el estándar ISO 19011, y que el Departamento del Exterior tome las medidas o acciones que superen las no-conformidades y oportunidades de mejora identificadas; y así mantener en el tiempo un eficiente SGC que respete la legalidad de la ISO 9001:2008 y los requisitos para la satisfacción de los clientes.

2. **Alcance:** Este procedimiento aplica únicamente a la planificación y ejecución de las auditorías efectuadas al Sistema de Gestión de calidad, por parte de los auditores internos y externos.

Se efectuarán anualmente una o dos auditorías internas al SGC y en suma se evaluarán todos los puntos de la norma ISO 9001:2008

No es parte de este alcance las siguientes actividades:

- ❑ El seguimiento de las no-conformidades y oportunidades de mejora derivadas de las auditorías al SGC, puesto que esto se aborda en los procedimientos DEXPR011 - Acciones Preventivas y DEXPR012 – Acciones Correctivas.
- ❑ El Seguimiento de las observaciones derivadas de la quejas y sugerencias del servicio al cliente lo cual es abordado en el procedimiento DEXPR005 - Medición de la Satisfacción del Cliente.

3. **Referencias:**

- ❑ Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008, Sección 8.2.2 “Auditoría Interna”
- ❑ Norma Internacional de Calidad ISO 19011 Directrices para la Auditoria de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

4. **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad

5. **Requisitos Previos:**

- ❑ Las auditorías serán realizadas por personal independiente al que realiza las actividades de los procesos del SCG, para garantizar la independencia y objetividad.
- ❑ Solicitar apoyo al Auditor de Calidad para efectuar la auditoría interna.
- ❑ Contratación de la empresa Certificadora para la realización de la auditoría externa, previo al Visto Bueno de la Presidencia del Banco Central de Reserva de El Salvador.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION**  
**DE LA CALIDAD**

Código: DEXPR009  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

6. **Criterios de Aceptación:** Tanto para las auditorías internas y externas: Informe Planificación de las auditorías, Informe de resultados de las auditorías, registro de acciones correctivas y preventivas y oportunidades de mejora, envío de documentación de las evidencias de las acciones tomadas para solventar las no-conformidades y oportunidades de mejora.

7. **Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

8. **Anexos:**

9. **Otros documentos:**

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad.
- Formulario “DEXRG009 – Auditorias al Sistema de Gestión de Calidad”.
- Guía “DEXGU002 – Elaboración del Plan de Auditoría de Calidad”

10. **Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD DE “AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD”</b>
Jefe, Representante de la Dirección	1.	Los auditores externos que pertenecen a la firma certificadora, se contratarán por el proceso de libre gestión de compras, para lo cual se mandarán a la Presidencia y a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, el memorando de solicitud de fondos y los términos de referencia respectivamente.
Jefe, Representante de la Dirección	2.	Seleccionar los auditores internos de la calidad con base a un perfil establecido en Anexo 8 del Manual de Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION  
DE LA CALIDAD**


Código: DEXPR009  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 3

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD DE "AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD"</b>
Jefe, Representante de la Dirección	3.	Comunicará a los auditores internos y externos de la calidad la "DEXGU002 - Guía de Elaboración del Plan de Auditoria de Calidad" para que la consideren como base para el ciclo de la auditoría en base a la mejora continua Planificar, Hacer, Actuar y Verificar.
Auditor Interno, Auditor externo	4.	Planificará las auditorías de la calidad internas y externas utilizando como marco de referencia la gestión de las auditorías la "DEXGU002 - Guía de Elaboración del Plan de Auditoria de Calidad"; considerando el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.
Jefe, Representante de la Dirección	5.	Comunicación del periodo de la auditoría al Personal del Departamento del Exterior.
Auditor Interno, Auditor externo	6.	El representante o coordinador del equipo de auditores, presentará a la Jefatura y al RD del Departamento del Exterior, el informe borrador de resultados, conteniendo los hallazgos o no-conformidades y oportunidades de mejora, detectados durante la auditoría para su respectiva atención.
Representante de la Dirección	7.	Atiende y da seguimiento a las observaciones de auditoría, mediante un plan de acciones preventivas y correctivas en caso necesario, en conjunto con la Jefatura y personal del Departamento del Exterior como lo describe la Sección 8.6.2 del Manual de Calidad de manera general y los procedimientos DEXPR011 - Acciones Preventivas y DEXPR012 – Acciones Correctivas.
Representante de la Dirección (RD)	8.	Procede al control de los registros en el Formulario "DEXRG009 – Auditorías al Sistema de Gestión de Calidad".

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>GUÍA</b> <b>DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código: DEXPR009 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado:
	<b>AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	Página 1 de 4

**Objetivo:**

Proporcionar una orientación sobre la planificación y forma de llevar a cabo las actividades de auditoría interna al Sistema de Gestión de Calidad.

**1. Inicio de la Auditoría:**


Esta etapa comprende las primeras actividades para la planificación de la auditoría, entre las cuales están:

- Designación del líder del equipo auditor: Aquéllos a los que se ha asignado responsabilidad de gestionar el programa de auditoría deberían designar un líder del equipo auditor para cada auditoría específica.
- Definición de los objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría: los objetivos de la auditoría definen qué es lo que se va a lograr con la auditoría. El alcance de la auditoría describe la extensión y los límites de la auditoría, tales como ubicación, unidades de la organización, actividades y procesos que van a ser auditados, así como el período de tiempo cubierto por la auditoría.

Los criterios de auditoría se utilizan como una referencia frente a la cual se determina la conformidad, y pueden incluir políticas, procedimientos, normas, leyes y reglamentos, requisitos del sistema de gestión, requisitos contractuales o códigos de conducta aplicables.

- Determinación de la viabilidad de la auditoría: la viabilidad de la auditoría debería determinarse teniendo en consideración factores tales como la disponibilidad de información suficiente y apropiada, la cooperación adecuada del auditado y el tiempo y recursos adecuados.
- Selección del equipo auditor: cuando la auditoría se considera viable, se debería seleccionar un equipo auditor teniendo en cuenta la competencia necesaria para lograr los objetivos de la auditoría.
- Establecimiento del contacto inicial con el auditado: el propósito del contacto inicial es:
  - Establecer los canales de comunicación el representante auditado
  - Confirmar la autoridad para llevar a cabo la auditoría
  - Proporcionar información sobre las fechas y la duración propuestas y la composición del equipo auditor.
  - Solicitar acceso a los documentos pertinentes, incluyendo registros.
  - Determinar las reglas de seguridad aplicables al lugar, y
  - Hacer los preparativos para la auditoría

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>GUÍA</b> <b>DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código: DEXPR009 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 2 de 4
	<b>AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	

## 2. Revisión de la documentación:

Antes de las actividades de auditoría in situ, se debería de revisar la documentación del auditado para determinar la conformidad del sistema, según la documentación, con los criterios de auditoría. La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes del sistema de gestión e informes de auditorías previas.

Si se encuentra que la documentación es inadecuada, el líder del equipo auditor debería informar al cliente de la auditoría, además aquellos a los que tienen asignado la responsabilidad de gestionar el programa de auditoría y al auditado. Debería decidirse si se continúa o suspende la auditoría hasta que los problemas de documentación se resuelvan.

## 3. Preparación de las actividades de auditoría in situ

- Preparación del plan de auditoría: El Plan debería facilitar el establecimiento de los horarios y la coordinación de las actividades de auditoría.

El nivel de detalle proporcionado en el plan de auditoría debería reflejar el alcance y la complejidad de ésta y debería ser suficientemente flexible para permitir cambios, tales como modificaciones en el alcance de la auditoría, que puedan llegar a ser necesarios a medida que se van desarrollando las actividades *in situ*.

El plan debería ser revisado y aceptado por el cliente de la auditoría y presentado al auditado antes que comiencen las actividades de la auditoría *in situ*.

- Asignación de tareas al equipo auditor: El líder del equipo auditor, consultando con el equipo auditor, debería asignar a cada miembro del equipo la responsabilidad para auditar procesos, funciones, lugares, áreas o actividades específicos. Se pueden realizar cambios en las asignaciones de tareas a medida que la auditoría se va llevando a cabo para asegurarse de que se cumplan los objetivos de la auditoría.
- Preparación de los documentos de trabajo: Los miembros del equipo auditor deberían revisar la información pertinente a las tareas asignadas preparar documentos de trabajo que sean necesarios como referencia y registro del desarrollo de la auditoría.

## 4. Realización de las actividades de auditoría in situ

- Realización de la reunión de apertura: se debería realizar una reunión de apertura con la dirección del auditado o, cuando sea apropiado, con responsables para las funciones o procesos que se van a auditar. El propósito de la reunión es:

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



- a) Confirmar el plan de auditoría
  - b) Proporcionar un breve resumen de cómo se llevarán a cabo las actividades de auditoría
  - c) Confirmar los canales de comunicación, y
  - d) Proporcionar al auditado la oportunidad de realizar preguntas.
- Comunicación durante la auditoría: Los miembros del equipo auditor deberían consultarse periódicamente para intercambiar información, evaluar el progreso de la auditoría y reasignar las tareas entre los miembros del equipo auditor según sea necesario.
  - Recopilación y verificación de la información: durante la auditoría debería recopilarse mediante un muestreo apropiado y verificarse, la información pertinente para los objetivos, el alcance y los criterios de la misma. Sólo la información que es verificable puede constituir evidencia de la auditoría.
  - Generación de hallazgos de la auditoría: la conformidad con el criterio de auditoría debería resumirse para indicar las ubicaciones, as funciones o los procesos que fueron auditados. Se deberían registrar los hallazgos de la auditoría individuales de conformidad y sus evidencias de apoyo.


Las no conformidades y las evidencias de la auditoría que las apoyan deberían registrarse. Estas deberían revisarse con el auditado, para obtener el reconocimiento de que la evidencia de la auditoría es exacta y que las no conformidades se han comprendido, deberían registrarse los puntos en los que no hay acuerdo.

- Preparación de las conclusiones de la auditoría: el equipo auditor debería reunirse antes de la reunión de cierre para:
  - a) Revisar los hallazgos de la auditoría y cualquier información apropiada recopilada durante la auditoría frente a los objetivos de la misma,
  - b) Acordar las conclusiones de la auditoría
  - c) Preparar recomendaciones
  - d) Comentar el seguimiento de la auditoría
- Realización de la reunión de cierre: la reunión de cierre, presidida por el líder del equipo auditor, debería realizarse para presentar los hallazgos y conclusiones de la auditoría de

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>GUÍA</b> <b>DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código: DEXPR009 Versión: 1.0 Vigencia:
	<b>AUDITORIAS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	Aprobado: Página 4 de 4

tal manera que sean comprendidos y reconocidos por el auditado, y para ponerse de acuerdo, si es necesario, en el intervalo de tiempo para que el auditado presente un plan de acciones correctivas y preventivas.

## 5. **Preparación, aprobación y distribución del informe de auditoría**

- Preparación del informe de la auditoría: el líder del equipo auditor debería ser responsable de la preparación y del contenido del informe de la auditoría. El informe de auditoría debería proporcionar un registro completo de la auditoría, preciso, conciso y claro y debería incluir, o hacer referencia a lo siguiente:
  - a) Los objetivos de la auditoría
  - b) El alcance de la auditoría
  - c) La identificación del cliente de la auditoría
  - d) La identificación del líder del equipo auditor y de los miembros del equipo auditor
  - e) Las fechas y los lugares donde se realizaron las actividades *in situ*
  - f) Los criterios de auditoría
  - g) Los hallazgos de la auditoría
  - h) Las conclusiones de la auditoría
  
- Aprobación y distribución del informe de auditoría: el informe de la auditoría debería emitirse en el período de tiempo acordado, si esto no fuere posible, se comunicará al cliente de la auditoría las razones del retraso y acordar una nueva fecha de emisión.

## 6. **Finalización de la auditoría**

La auditoría finaliza cuando todas las actividades en el plan de auditoría se hayan realizado y el informe de la auditoría aprobado se haya distribuido.

## 7. **Realización de las actividades de seguimiento de la auditoría**

Las conclusiones de la auditoría pueden indicar la necesidad de acciones correctivas, preventivas, o de mejora, según sea aplicable. Tales acciones generalmente son decididas y emprendidas por el auditado en un intervalo de tiempo acordado y no se consideran parte de la auditoría.

Debería verificarse si se implementó la acción correctiva y su eficacia. Esta verificación puede parte de una auditoría posterior.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
AUDITORIAS AL SISTEMA DE GESTION  
DE CALIDAD**

Código DEXRG009  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 2

**Plan de Auditoría**

Auditoria No.

Auditor:

Fecha de ejecución

**Día/  
Hora**

**Alcance de la Auditoría**

**Actividad**

**Documentos / Registros  
Requeridos**

Día/ Hora	Alcance de la Auditoría	Actividad	Documentos / Registros Requeridos

**Observaciones:**


**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
AUDITORIAS AL SISTEMA DE GESTION  
DE CALIDAD**

Código DEXRG009  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 2

**Plan de Auditoría**

Auditoría No.

Auditor:

Fecha de ejecución

**No. de No  
Conformidad**

**Descripción de la No Conformidad**

**Gravedad**

**Documento  
del Sistema**

**Apartado  
de la  
norma**

**Observaciones:**

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**CONTROL DEL PRODUCTO / SERVICIO  
NO-CONFORME**

Código DEXPR010  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 3

1. **Objetivo:** Identificación y revisión de los productos / servicios no-conformes, a fin de establecer acciones para eliminar o controlar la no-conformidad detectada en el producto / servicio.
2. **Alcance:** Este procedimiento aplica a todo el SGC, ya que establece la forma de registro, custodia, identificación y tratamiento de los productos / servicios no-conformes, con el propósito de corregirlos mediante la aplicación de acciones concretas.

La determinación del producto / servicio no conforme resultado del proceso de transferencia de fondos al exterior, se determinará al aplicar el procedimiento DEXPR001 - Envío de Mensajes, y el que resulte de un reclamo del cliente respecto a que no está de acuerdo con el servicio de transferencias, se registrará tal como lo define el Procedimiento DEXPR006 - Atención de Repuestas de los Clientes.

El Formulario DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras se utiliza para el registro de productos no-conformes.

3. **Referencias:**
  - Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008 (ISO)
4. **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad
5. **Requisitos Previos:**
  - Haber detectado una condición de no conformidad en cualquier proceso, procedimiento o documentación, servicio propio o de terceros, o cualquier componente del SGC.
6. **Criterios de Aceptación:**
  - Una vez identificado un producto / servicio no-conforme al aplicar los procedimientos DEXPR001 - Envío de Mensajes, y DEXPR005 - Medición de Satisfacción del Cliente, con relación a desacuerdos del producto, se deberá llenar DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras.
7. **Distribución:**
  - Original No. 1: Departamento del Exterior.
  - Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**CONTROL DEL PRODUCTO / SERVICIO**  
**NO-CONFORME**

Código DEXPR010  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

**8. Anexos:**

**9. Otros documentos:**

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad.
- Formulario DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras.

**10. Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD DE “CONTROL DE PRODUCTO / SERVICIO NO-CONFORME ”</b>
Especialista del Exterior	1.	Registra los productos / servicio no-conformes de acuerdo a lo establecido en el formulario DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras
	2.	Atiende los productos / servicios no-conformes que reflejen las discrepancias de los clientes en cuanto a la prestación del servicio de transferencia de fondos al exterior mediante lo establecido en los procedimientos DEXPR001 - Envío de Mensajes y DEXPR005 - Medición de Satisfacción del Cliente.
Jefe del Departamento del Exterior	3.	Registra utilizando el DEXRG010 – Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras, los productos no-conformes de compras o servicios recibidos por terceros, y efectúa la gestión a través de la Jefatura del Departamento del Exterior, al Depto. de Adquisiciones y Contrataciones para que gestione el proceso de reclamo respectivo.
Jefe del Departamento del Exterior	4.	Aprueba la acción concreta que corrija el producto / servicio no-conforme, o explica la no-aplicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**CONTROL DEL PRODUCTO / SERVICIO  
NO-CONFORME**

Código DEXPR010  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 3 de 3

<b>RESPONSABLE</b>	<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD DE "CONTROL DE PRODUCTO / SERVICIO NO-CONFORME "</b>
Jefe del Departamento del Exterior	5.	Divulga al interior del personal del Departamento del Exterior, productos / servicios no-conformes tratados que impacten la sistemática de los procesos, procedimientos y de la prestación de los servicios.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
CONTROL DE NO-CONFORMIDADES,  
OBSERVACIONES Y MEJORAS**

Código DEXRG010  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

Servicio No-Conforme

Nombre de la operación

Responsable de la Operación

**Descripción de la No Conformidad.**

**Corrección de la No Conformidad.**

**Análisis de la causa raíz**

No.	Actividades	Responsable	Fecha de Cumplimiento

**Seguimiento y Verificación de la Eficacia de la Acción**

No.	Responsable	Fecha de seguimiento	Acción realizada		Acción Eficaz	
			SI	NO	SI	NO

**Observaciones**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



1 **Objetivo:** Establecer la identificación, revisión y análisis de las mejoras y observaciones, para elaborar y ejecutar un plan basado en acciones preventivas.

2 **Alcance:** Este procedimiento aplica a todo el SGC, ya que establece la forma de registro, custodia, identificación y tratamiento de las mejoras y observaciones, con el propósito de prevenir su ocurrencia y desarrollar una mejora continua del sistema, a través de la elaboración e implantación de un plan de acciones preventivas.

Este procedimiento se realizará cuando la Jefatura lo requiera, cuando se hayan finalizado una auditoría interna o externa, o cuando algún miembro o cliente del Departamento del Exterior identifique una mejora u observación al SGC.

Las mejoras y observaciones son todas aquellas que si se llegasen a materializar ocasionarían fallas en la efectividad y normatividad del SGC

Tanto las mejoras como observaciones, serán registradas y se les dará el seguimiento respectivo utilizando el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras.

3 **Referencias:**

- Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008 (ISO), Sección 8.5.2 y 8.5.3.

4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad

5 **Requisitos Previos:**

Haber detectado una condición de mejora u observación en cualquier proceso, procedimiento o documentación del SGC.

6 **Criterios de Aceptación:**

Una vez identificada la mejora u observación se deberá ingresar en el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras correspondiente al ciclo de calidad abierto y posteriormente se efectúa el seguimiento correspondiente hasta darla por estado cumplida.

7 **Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ACCIONES PREVENTIVAS**

Código DEXPR011  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 3

**8 Anexos:**

**9 Otros documentos:**

- Manual del Sistema de Gestión de Calidad.
- Formulario “DEXRG011 – Acciones Preventivas”


**10 Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

RESPONSABLE	ACTIVIDAD DE “ACCIONES PREVENTIVAS”
<b>FASE A - IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO DE MEJORAS U OBSERVACIONES</b>	
Jefatura, Especialistas, Analistas, Analista Colaborador y Técnico.	1. Identifica una mejora u observación y la comunica al Representante de la Dirección para su registro.
Representante de la Dirección	2. Registra mejora u observación, utilizando el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras, del ciclo de calidad al cual corresponda.
<b>FASE B – ANÁLISIS DE LAS MEJORAS Y OBSERVACIONES</b>	
Jefatura, Representante de la Dirección	3. Analizan las mejoras y observación a fin de establecer la validez y factibilidad de las mismas, y diseñan el plan de atención de las acciones preventivas correspondientes, con sus respectivas fechas de compromisos y responsables.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código DEXPR011 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 3 de 3
	<b>ACCIONES PREVENTIVAS</b>	

RESPONSABLE	ACTIVIDAD DE “ACCIONES PREVENTIVAS”
<b>FASE C – IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS</b>	
Especialista del Exterior	4. Realizan la ejecución de las acciones preventivas que se han documentado en el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras
Jefatura del Departamento del Exterior	5. Remiten al Representante de la Dirección las evidencias de las acciones implementadas a fin atender las mejoras u observaciones o reprogramar las fechas de compromiso.
<b>FASE D – SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS</b>	
Representante de la Dirección	6. Registra en el Formulario DEXRG011 – Acciones Preventivas, los resultados del seguimiento con sus respectivas evidencias proporcionadas por Jefatura y Especialista, y actualiza el estado de las acciones preventivas.
Jefatura del Departamento del Exterior	7. Se reúne periódicamente con los Especialistas y el Representante de la Dirección para dar seguimiento a las acciones preventivas pendientes de atender.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ACCION PREVENTIVA**

Código DEXRG011  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

**Acción Preventiva**

**Nombre de la operación**

**Responsable de la Operación**

**Descripción de la Acción Preventiva.**

**Corrección de la Acción Preventiva.**

**Análisis de la causa raíz**

No.	Actividades	Responsable	Fecha de Cumplimiento

**Seguimiento y Verificación de la Eficacia de la Acción**

No.	Responsable	Fecha de seguimiento	Acción realizada		Acción Eficaz	
			SI	NO	SI	NO

**Observaciones**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



1 **Objetivo:** Establecer la identificación, revisión y análisis de las no-conformidades, para elaborar y ejecutar un plan basado en acciones correctivas.

2 **Alcance:** Este procedimiento aplica a todo el SGC, ya que establece la forma de registro, custodia, identificación y tratamiento de las no-conformidades tanto reales como potenciales, con el propósito de prevenir su ocurrencia mediante el análisis de sus causas posibles o reales, a través de la elaboración e implantación de un plan de acciones correctivas.

Este procedimiento se realizará cuando la Jefatura lo requiera, cuando se hayan finalizado una auditoría interna o externa, o cuando algún miembro o cliente del Departamento del Exterior identifique una mejora u observación al SGC.

Las No-Conformidades Potenciales son todas aquellas que si se llegasen a materializar ocasionarían fallas en la efectividad y normatividad del SGC.

Las No-Conformidades Reales son debilidades identificadas en el SGC por incumplimiento a la norma ISO 9001 u otro aspecto legal o normativo del SGC.

Las No-Conformidades serán registradas y se les dará el seguimiento respectivo utilizando el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras.

3 **Referencias:**

- Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008 (ISO), Sección 8.5.2 y 8.5.3.

4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad

5 **Requisitos Previos:**

Haber detectado una condición de no-conformidad en cualquier proceso, procedimiento o documentación del SGC.

6 **Criterios de Aceptación:**

Una vez identificada la no-conformidad, se deberá ingresar en el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras correspondiente al ciclo de calidad abierto y posteriormente se efectúa el seguimiento correspondiente hasta darla por estado cumplida.

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ACCIONES CORRECTIVAS**

Código DEXPR012  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 4

**7 Distribución:**

- Original No. 1: Departamento del Exterior
- Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.

**8 Anexos:**

**9 Otros documentos:**


- Manual del Sistema de Gestión de Calidad.
- Formulario “DEXRG012 – Acciones Correctivas”

**10 Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado


<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “ACCIONES CORRECTIVAS”</b>
<b>FASE A - IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO DE NO CONFORMIDADES</b>	
Jefatura, Especialistas, Analistas, Analista Colaborador y Técnico	1. Identifica o se entera de una no-conformidad y la comunica al Representante de la Dirección para su registro.
Representante de la Dirección	2. Registra cada una de las no-conformidades, utilizando el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras, del ciclo de calidad al cual corresponda; y las remite a la Jefatura para continuar con el proceso de análisis.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código DEXPR012 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 3 de 4
	<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>	

<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD DE “ACCIONES CORRECTIVAS”</i>
<b>FASE B – ANÁLISIS DE DATOS DE NO-CONFORMIDADES</b>	
Jefatura y Representante de la Dirección	3. Analizan cada una de las no-conformidades registrada para establecer: 1) las causas raíces con el objeto de evitar su recurrencia, 2) las acciones correctivas que solventan las no-conformidades, 3) las fechas de compromiso para atenderlas, 4) los responsables de implementar las acciones correctivas y 5) las fechas de verificación de la eficacia de cada una de las acciones correctivas.
Representante de la Dirección	4. Documenta el plan de atención de las acciones correctivas, utilizando el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras, del ciclo de calidad al cual corresponda.
Jefatura y Representante de la Dirección	5. Revisan y ajustan el plan de atención a las acciones preventivas y correctivas en caso de llegarse a un vencimiento de las fechas de compromisos o por modificación de las acciones correctivas.
<b>FASE C – IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS</b>	
Especialista del Exterior	6. Realizar la ejecución de las acciones correctivas que se han documentado en el Formulario DEXRG010 - Control de No-Conformidades, Observaciones y Mejoras.
Jefatura del Departamento del Exterior	7. Remiten al Representante de la Dirección las evidencias de las acciones implementadas a fin atender las no-conformidades o reprogramar las fechas de compromiso.
<b>FASE D – SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS</b>	
Representante de la Dirección	8. Registra en el Formulario DEXRG012 – Acciones Correctivas, los resultados del seguimiento con sus respectivas evidencias proporcionadas por Jefatura y Coordinadores, y actualiza el estado de las acciones correctivas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código DEXPR012 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 4 de 4
	<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>	

<i><b>RESPONSABLE</b></i>	<i><b>ACTIVIDAD DE “ACCIONES CORRECTIVAS”</b></i>
Jefatura del Departamento del Exterior	9. Se reúne periódicamente con los coordinadores y el Representante de la Dirección para dar seguimiento a las acciones correctivas pendientes de atender.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**

**ACCIONES CORRECTIVAS**

Código DEXRG012  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

Acción Correctiva

Nombre de la operación

Responsable de la Operación

**Descripción de la Acción Correctiva.**

**Corrección de la Acción Correctiva.**

**Análisis de la causa raíz**

No.	Actividades	Responsable	Fecha de Cumplimiento

**Seguimiento y Verificación de la Eficacia de la Acción**

No.	Responsable	Fecha de seguimiento	Acción realizada		Acción Eficaz	
			SI	NO	SI	NO

**Observaciones**


Elaborado por:

Revisado Por:

Autorizado por:



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS**  
**Y TRAZABILIDAD**

Código DEXPR013  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 4

1 **Objetivo:** Establecer la elaboración, identificación, control, custodia, confidencialidad y resguardo de los documentos y registros que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento del Exterior.

2 **Alcance:** Este procedimiento aplica a la documentación física y electrónica oficial externa e interna, entrante y saliente del Departamento del Exterior, a la que se elabora del quehacer del Departamento; así como también a los registros físicos y electrónicos para evidenciar tanto la trazabilidad de los cambios en los documentos como la identificación, recuperación, verificaciones de acciones preventivas y acciones correctivas, los indicadores y otra actividad que requiera un registro de acuerdo a lo establecido en la norma de Calidad ISO 9001:2008.

La elaboración de un nuevo procedimiento del SGC deberá cumplir con los requisitos normados institucionalmente por “Instructivo para la Administración de Instrumentos Administrativos”

Los registros y documentos que no se mencionen explícitamente en este procedimiento serán identificados y administrados de acuerdo 1) al procedimiento que lo refiera, ya que los demás procedimientos generan registros que pertenecen al SGC y 2) a lo establecido en el Manual de Calidad, como por ejemplo el informe de la revisión de la Dirección.

La normativa vigente del Departamento del Exterior, estará tanto en el sistema ISOSYSTEM del Banco Central; así como también un original impreso lo manejará la Secretaria del Departamento del Exterior.

Sobre la Documentación Externa:

Se considera dentro del alcance de este procedimiento la documentación externa que es remitida al Departamento del Exterior por parte de los clientes, tales como correspondencia física y electrónica, solicitudes de transferencias de fondos al exterior, Memorándum, todo tipo de documentación que se haya solicitado a los clientes.

Están fuera del alcance de este procedimiento el control de los documentos externos tales como normativas, instructivos y reglamentos institucionales, ya que éstos son responsabilidad del Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica, y su control, registro, y publicación en el sitio electrónico de la Intranet (<http://intranet.bcr>). El Departamento del Exterior únicamente hace consulta y referencia a dicha documentación.

3 **Referencias:**

- Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008
- Instructivo para la Administración de Instrumentos Administrativos (Intranet)

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**PROCEDIMIENTO**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS**  
**Y TRAZABILIDAD**

Código DEXPR013  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 4

- 4 **Definiciones:** Consultar las definiciones en Anexo No. 1 del Manual de Calidad
- 5 **Requisitos Previos:**
- Recepción de documentos oficiales y registros electrónicos de clientes internos o externos del Departamento del Exterior.
- 6 **Criterios de Aceptación:**  
Documentos con la debida identificación, aprobación, localización, protección y validez para su utilización; así como también los registros físicos y electrónicos que cuenten con las siguientes características: legible, identificable, localizable, aprobado (opcional), resguardado, categorizado, y protegido para mantener la confidencialidad.
- 7 **Distribución:**
- Original No. 1: Departamento del Exterior
  - Original No. 2: Departamento de Riesgos y Gestión Estratégica.
- 8 **Anexos:**
- 9 **Otros documentos:**
- Manual del Sistema de Gestión de Calidad.
  - Hoja Electrónica de Control de Correspondencia Entrante.
  - Libro Físico de Salida de Correspondencia.
  - Formulario “DEXRG013 – Control de Documentos y Registros”


10 **Registro de control de ediciones:**

N° Revisión	Fecha Revisión	Apartados modificados	Hojas reeditadas	Elaborado	Autorizado

**Elaborado por:**


**Revisado Por:**

**Autorizado por:**

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código DEXPR013 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 3 de 4
	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS Y TRAZABILIDAD</b>	

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS Y TRAZABILIDAD”*</b>
Secretaria	1. Registra en la <u>hoja de control de correspondencia</u> entrante elaborada en formato Excel, la documentación externa electrónica y/o física recibida de los Departamentos del Banco Central de Reserva, Entes Fiscalizadores, Clientes Externos que puede ser documentación informativa, acuerdos de CD, memos de Departamentos, normativa, solicitudes de transferencias de fondos al exterior que han remitido y remite <u>correspondencia física</u> al Jefe del Departamento del Exterior.
Jefe del Departamento del Exterior	2. Revisa la <u>correspondencia física</u> (documentación externa) y escribe el <u>destinatario interno</u> y las instrucciones para su marginación; o resguardo en el archivo general.
Secretaria	3. Ejecuta la acción según la instrucción y/o <u>correspondencia recibida</u> .
Secretaria	4. <u>Escanea o digitaliza la correspondencia física</u> (documentación externa) y la guarda en la carpeta electrónica denominada “Correspondencia del Departamento del Exterior” que está en la unidad “I” del Departamento, excepto documentación voluminosa como revistas, folletos o similares; y la envía a la persona a la cual ha sido marginada para su respectivo tratamiento.
Secretaria	5. Archiva <u>documentación física</u> en el Archivo General del Departamento y Registra en la <u>Hoja de Control de la Documentación del Archivador Físico</u> , su contenido y ubicación de la misma.
Especialista, Analista, Analista Colaborador, Técnico	6. Recibe <u>correspondencia</u> de la Secretaria y actúa sobre instrucciones definidas.
Jefe	7. Efectúa y aprueba las modificaciones de los documentos (manual y procedimientos de Calidad) del Sistema de Gestión de Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------

 <p>Banco Central de Reserva de El Salvador</p>	<b>PROCEDIMIENTO</b> <b>DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR</b>	Código DEXPR013 Versión: 1.0 Vigencia: Aprobado: Página 4 de 4
	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS Y TRAZABILIDAD</b>	

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD DE “CONTROL DE DOCUMENTOS, REGISTROS Y TRAZABILIDAD”*</b>
Representante de la Dirección	8. Actualiza en el manual de procedimientos la Hoja de Matriz de Procedimientos y Documentos relacionados (Anexos, formularios, guías) Los documentos normativos obsoletos serán controlados por la Secretaria mediante viñeta o alerta que prevengan su uso.
Secretaria y Ordenanza	9. Remiten hacia el Archivo General del Banco Central de Reserva, <u>la documentación</u> con antigüedad de al menos 2 años por instrucciones de la jefatura.
Secretaria	10. Registra en <u>Libro Físico o Electrónica</u> de salida de <u>correspondencia</u> , la correspondencia saliente, para que sea firmada por el encargado de la Sección de Correspondencia o por la persona que recibe en las Entidades Externas. Este libro contiene la siguiente información: Fecha de remisión, contenido, unidad destino, firma de la persona que recibe, fecha y hora de recibido por parte del destinatario.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------





Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**REGISTRO  
DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR  
REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN AL SISTEMA  
DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Código DEXRG014  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 1

<b>Fecha / Horas:</b>	dd/mm/aa	Inicio: 00:00 hrs	Final: 00:00 hrs
<b>Próxima revisión:</b>	dd/mm/aa	Inicio: 00:00 hrs	Final: 00:00 hrs

**Agenda de Revisión por la Dirección**

1.	Política de Calidad	<input type="checkbox"/>
2.	Objetivos de Calidad	<input type="checkbox"/>
3.	Resultados de las Auditorías	<input type="checkbox"/>
4.	Retroalimentación del Cliente	<input type="checkbox"/>
5.	Desempeño de los procesos y conformidad del producto/servicio	<input type="checkbox"/>
6.	Estado de las Acciones Correctivas y Acciones Preventivas	<input type="checkbox"/>
7.	Acciones de seguimientos previas de revisiones por la Dirección	<input type="checkbox"/>
8.	Cambios que podrían afectar el Sistema de Gestión de Calidad	<input type="checkbox"/>
9.	Recomendaciones de Mejora	<input type="checkbox"/>
10.	Otros:	<input type="checkbox"/>

**Resultados y Compromisos por cada punto en la Agenda**

Punto de agenda	Resultado / Compromiso	Fecha límite	Responsable de la Acción
1.			
2.			
3.			

\_\_\_\_\_  
Jefe del Departamento del Exterior

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**GUIA**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**ELABORACION DE INFORME DE**  
**REVISION DE LA DIRECCION**

Código DEXGU001  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 1 de 2

**Objetivo:** Determinar los aspectos que debe de considerar la jefatura del Departamento del Exterior al momento de elaborar el informe de revisiones del Sistema de Gestión de Calidad.

**Frecuencia:** Esta revisión se deberá de realizar al menos una vez al año, normalmente al cierre de cada año natural.

**INFORMACION QUE DEBE CONTENER EL INFORME**

1.	<b>Los resultados de auditorías:</b> En este punto se debe incluir los resultados obtenidos en la última auditoría de certificación (en el caso de que se este certificado) y los de las auditorías internas.	<input type="checkbox"/>
2.	<b>La retroalimentación del cliente:</b> En esta parte de debe de incluir el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción, lo ideal es que se coloquen los resultados numéricos obtenidos durante el año y se comparen con su tendencia y se realice un análisis de por qué han subido o bajado. Además, es el lugar oportuno para mencionar cuantas quejas y sugerencias de clientes se han obtenido durante el año.	<input type="checkbox"/>
3.	<b>El desempeño de los procesos y la conformidad del producto – servicio:</b> En este apartado se debe incluir el análisis de los resultados obtenidos en los indicadores de procesos. El fin de todos estos análisis es ver en qué estado se encuentra el Departamento en la actualidad y proponer un plan de acción en post de la mejora continua.	<input type="checkbox"/>
4.	<b>El Estado de las acciones preventivas y correctivas:</b> En esta parte se debe especificar el análisis de los Informes de No Conformidad ¿Cuántos se han redactado este año? ¿Están cerrados o abiertos? ¿Son más que el año anterior? ¿Cuáles son los puntos débiles? ¿Se ha definido alguna acción preventiva este año?	<input type="checkbox"/>
5.	<b>Las acciones de seguimiento de revisiones por la Dirección previas:</b> Se debe incluir de las acciones que se propusieron el año anterior, cuales se han llevado a cabo y se comenta su eficacia.	<input type="checkbox"/>

**Elaborado por:**

**Revisado Por:**

**Autorizado por:**



Banco Central de Reserva  
de El Salvador

**GUIA**  
**DEPARTAMENTO DEL EXTERIOR**  
**ELABORACION DE INFORME DE**  
**REVISION DE LA DIRECCION**

Código DEXGU001  
Versión: 1.0  
Vigencia:  
Aprobado:  
Página 2 de 2

6.	<b>Las recomendaciones de mejora:</b> De todo el análisis realizado por la Revisión por la Dirección se puede realizar un listado en este punto incluyendo todas las acciones de mejora que se van a realizar.	<input type="checkbox"/>
7.	<b>Otros:</b> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
-----------------------	----------------------	------------------------