

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES
INTERNACIONALES BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2008, EN SALVANATURA
FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BERNAL ALVARADO, FÁTIMA ARELY

LÓPEZ SALINAS, RUDH NOEMI

REYES MARTÍNEZ, YANCY NOEMY

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DICIEMBRE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Facultad de Ciencias Económicas

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador

Docente Director: Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos

Diciembre 2012

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Dios Padre Todo Poderoso** por permitirme vivir y brindarme sabiduría para lograr culminar mis estudios con éxito y bajo su voluntad, a **mis queridos padres** Mary de Bernal y Juan Bernal por amarme y ofrecerme su apoyo moral y económico en todo momento, a **mi hermano** Juan Carlos Bernal con grata recordación por su cariño y consejos cuando lo necesite, a **mi hermana** Karen Bernal y sobrinos por su apoyo y cariño, finalmente a **mis amigas y compañeras** de trabajo de investigación Noemí Salinas y Yancy Reyes por sus comprensión constante, unión en las adversidades, alegrías y triunfos a lo largo de nuestra carrera, Gracias.

Fátima Arely Bernal Alvarado

En esta oportunidad doy gracias a **Dios** por darme la sabiduría, la fuerza y visión que me permitieron trabajar y alcanzar cada una de mis metas. **A mi amada madre** Carmen Vda. de López por darme el ejemplo de humanidad y trabajo y por su labor e incansable esfuerzo de sacarnos adelante pese a las circunstancias. **A mis hermanos** Ada López y David López por su cariño y apoyo incondicional. **A mis amigos** Fátima Bernal, Yancy Reyes y Abinoam Amaya por su dedicación, confianza y tolerancia. Y finalmente agradecerle a toda mi familia por sus muestras de amor. Todos ustedes han hecho de mí una persona fomentada en principios y valores... Gracias!

Rudh Noemí López Salinas.

Doy gracias **A Dios Todopoderoso** por guiar mi camino, dándome la sabiduría, perseverancia y fortaleza necesaria para culminar con éxito mi carrera universitaria. **A la Virgen María** por iluminarme y socorrerme en momentos de dificultad. **A mis amados padres** Irma de Reyes y Lorenzo Reyes por su amor, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de mi vida. **A mi hermano** Alex Reyes por sus muestras de cariño, hermandad y solidaridad. **A mis amigas y compañeras** Fátima Bernal y Noemí Salinas por su amistad, comprensión y tolerancia. **A mis seres queridos** Mamita Chuz, Mamá Juana, Edwar Mancía y demás, por sus gestos de amor, motivación y ayuda.

Yancy Noemy Reyes Martínez

Finalmente agradecemos a nuestro querido **Docente Director MSC.** Eduardo Antonio Delgado Ayala por su comprensión, colaboración y asesoramiento para lograr culminar exitosamente nuestro trabajo de investigación.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	5
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)	5
1. Definición de ONG.....	5
2. Antecedentes de las ONG's.....	5
3. Evolución de las ONG's en El Salvador.....	6
4. Clasificación de las ONG's en El Salvador.....	7
5. Áreas de Servicio de las ONG's.....	7
6. Marco Legal de las ONG's.....	8
7. ONG's ambientalistas.....	9
B. GENERALIDADES DE SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR	12
1. Antecedentes.....	12
2. Objetivos de SalvaNATURA.....	14
3. Estructura Organizativa.....	15
a. Organigrama.....	15
b. Áreas de Acción de SalvaNATURA.....	16
4. Misión.....	22
5. Visión.....	22
6. Servicios que ofrece.....	23
7. Marco Legal.....	24
C. DEFINICIONES TEÓRICAS BÁSICAS	24
D. SISTEMAS	26
1. Definición de sistema.....	26
2. Elementos de un sistema.....	26
3. Clasificación.....	27
E. LA CALIDAD	28
1. Generalidades de la Calidad.....	28
2. Gestión de la Calidad.....	29
3. Sistema de Gestión de la Calidad.....	30
a. Elementos principales del Sistema de Gestión de la Calidad.....	31
b. Principios de la Gestión de Calidad.....	31
c. Aseguramiento de la Calidad.....	33
F. ISO	34

1. Introducción a las ISO.....	34
2. Norma ISO 9001.....	35
3. ISO 9001:2008.....	36
4. Estructura de la norma ISO 9001:2008.....	36
5. Enfoque basado en procesos para los Sistemas de Gestión de Calidad.....	44
6. Partes integrantes de un Sistema de Calidad.....	47
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.....	48
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
1. General.....	48
2. Específicos.....	48
B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
1. MÉTODOS.....	49
a. Método Analítico.....	49
b. Método Sintético.....	50
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	51
4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
a. Fuente de información primarias.....	52
b. Fuente de información secundaria.....	52
5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
a. Encuesta.....	52
b. Entrevista.....	52
c. Observación.....	53
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	53
a. Universo.....	53
b. Muestra.....	53
7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	55
a. Tabulación.....	55
b. Interpretación.....	55
C. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE SALVANATURA FUNDACION ECOLOGICA DE EL SALVADOR.....	56
1. Diagnóstico de la situación actual de Salvannatura Fundación Ecológica de El Salvador respecto a los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2008.....	56
a. Sistema de Gestión de Calidad.....	57
b. Responsabilidad de Dirección.....	59

c. Gestión de los recursos.....	65
d. Realización del servicio.....	70
e. Seguimiento, análisis y mejora.....	75
2. Diagnóstico de la situación actual de Salvánatura Fundación Ecológica de El Salvador respecto a los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2008.....	77
a. Servicio Ofrecido.....	77
b. Tiempo de ejecución del servicio.....	77
c. Fallas en el servicio.....	78
d. Atención al cliente.....	78
e. Servicio con calidad.....	78
D. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE FUNDACIÓN SALVANATURA ECOLÓGICA DE EL SALVADOR ENFOCADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	79
1. Fortalezas.....	79
2. Oportunidades.....	79
3. Debilidades.....	80
4. Amenazas.....	80
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
1. Conclusiones.....	81
2. Recomendaciones.....	81
CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2008, EN SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.....	83
A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	83
1. Objetivo General.....	83
2. Objetivo Específico.....	83
B. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADO A LOS SERVICIOS SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA QUE BRINDA DE EL SALVADOR.....	84
1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.....	85
a. Objetivo General.....	85
b. Objetivos Específicos.....	85
2. Estructura organizativa.....	85
3. Principio de la Gestión de Calidad.....	87
a. Enfoque al cliente.....	87
b. Liderazgo.....	88
c. Participación del personal.....	88

d. Enfoque basado en proceso.....	88
e. Enfoque de sistema para la gestión.....	88
f. Mejora continua.....	88
g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.....	89
h. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.....	89
4. Documentación requerida para el Sistema de Gestión de calidad.....	89
5. Responsabilidad de la dirección.....	89
a. Formulación de la política de calidad.....	91
b. Objetivos de calidad.....	91
6. Gestión de recursos.....	91
7. Realización de los recursos que brinda la fundación.....	92
8. Medición análisis y mejora.....	93
C. Manual de Calidad.....	93
D. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	127
1. Etapas para la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.....	127
2. Proceso de Certificación.....	131
3. Presupuesto proyectado para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su certificación.....	133
4. Financiamiento para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	134
5. Cronograma de inversión para financiamiento del Sistema de Gestión de Calidad.....	136
6. Beneficios para la implementación del diseño del SGC para los servicios de SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador.....	137
7. Cronograma para la implementación del SGC en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS	
Anexo 1: Norma ISO 9001:2008	
Anexo 2: Encuesta dirigida a los empleados de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador	
Anexo 3: Encuesta dirigida a los clientes de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador	
Anexo 4: Guía de la entrevista	
Anexo 5: Tabulación de los datos obtenidos de las encuestas dirigidas a los empleados de SalvaNATURA	

- Anexo 6: Tabulación de los datos obtenidos de las encuestas dirigidas a los clientes de SalvaNATURA
- Anexo 7: Guía de la documentación
- Anexo 8: Manual de Procedimientos
- Anexo 9: Formulario de Manual de Puestos
- Anexo 10: Solicitud de Certificación

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

Tabla 1.1 Áreas de Servicio de las ONG's.....	7
Tabla 1.2 Principios de la Gestión de Calidad.....	32
Tabla 1.3: Apartados de la Norma ISO 9001:2008.....	38

Capítulo II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALVANATURA

FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR

Tabla 2.1: Áreas y puestos de trabajos.....	55
Tabla 2.2: Sistema de gestión de calidad.....	57
Tabla 2.3: Responsabilidad de Dirección.....	60
Tabla 2.4: Gestión de los recursos.....	65
Tabla 2.5: Realización del servicio.....	70
Tabla 2.6: Seguimiento, análisis y mejora.....	76

Capítulo III. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA CUMPLIR CON

LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES BASADOS EN LA NORMA ISO

9001:2008, EN SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR

Tabla 3.1 Presupuesto proyectado para la implementación del SGC y Certificación.....	133
Tabla 3.2 Cronograma de actividades para la Implementación del SGCen Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.....	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo I. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Figura 1.1: Organigrama SalvaNATURA.....	15
Figura 1.2 Esquema del proceso.....	45
Figura 1.3 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	45
Figura 1.4: Ciclo PHVA.....	47
Figura 1.5: Estructura de la Documentación del Sistema de Calidad.....	47

Capítulo II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALVANATURA

FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR

Figura 2.1 Esquema de metodología de Investigación.....	49
Figura 2.2 Esquema Fuentes de Información.....	51

Capítulo III. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES BASADOS EN LA NORMA ISO

9001:2008, EN SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR

Figura 3.1 Estructura Jerárquica del Sistema de Gestión de Calidad.....	86
Figura 3.2 Organigrama SalvaNATURA (Propuesto).....	86
Figura 3.3 Proceso de Certificación.....	132

RESUMEN

Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador es una organización privada, sin fines de lucro y reconocida en el ámbito nacional e internacional por su exitosa labor en el tema de la conservación ambiental y mejores prácticas en El Salvador a través de los diferentes servicios proporcionados por la fundación. Sin embargo, la exigencia, tanto externa como interna, de una gestión de calidad va acompañada de la necesidad de conocer y aplicar herramientas y soportes adecuados, por lo que es necesario proponer un sistema que cumpla con estándares de calidad en los servicios prestados por la fundación. Por tanto se efectuó la presente investigación que tiene por objetivo general diseñar un sistema de calidad para cumplir con los estándares internacionales de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 que contribuya a la satisfacción del cliente y mejora de los servicios ofrecidos por la fundación.

La investigación se desarrolló a través del método analítico y método sintético, tomando en cuenta el tipo de diseño de investigación no experimental, además del uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta, entrevista y la observación directa, y correspondientemente el cuestionario y guía de la entrevista, así como también fuentes secundarias como libros, tesis, sitios de internet, entre otros.

Se diagnosticó que la fundación carece de un Sistema de Gestión de Calidad que guie y contribuya a garantizar la satisfacción del cliente de acuerdo a los servicios que éste solicita. Por otro lado es necesario mencionar que la Alta Dirección demuestra tener interés en implementar dicho sistema, por lo que ha sido necesario establecer políticas que permitan la implementación del mismo. Además la Fundación actualmente posee documentos administrativos; sin embargo, no cuenta con un sistema documental basado en la Norma el cual guie sus actividades institucionales.

Conforme a los resultados obtenidos se elaboró la propuesta del Diseño de un Sistema de Calidad para cumplir con los estándares internacionales basados en la Norma ISO 9001:2008, en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador. Tal propuesta incluye los elementos básicos que contribuyen en la implementación del sistema y el manual de calidad el cual guie el desarrollo de este, adicionalmente una Guía de la documentación, Manual de procedimiento, Formulario de Manual de Puestos y Solicitud de certificación.

Se sugiere a SalvaNATURA tomar como base el presente documento para la adopción de esta herramienta, la cual le permita ser una organización competitiva en el mercado contribuyendo así a la conservación del medio ambiente y recursos naturales del país.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos a nivel nacional e internacional, se están volviendo más importantes tanto en instituciones públicas como privadas, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde las empresas exitosas están plenamente identificadas generando así una ventaja competitiva.

Para lograr cumplir con las expectativas y necesidades de los consumidores es necesario conocer sus requisitos y necesidades, a través de un Sistema de Gestión de Calidad lo que permita mejorar los procesos y brindar un mejor servicio a los clientes.

Por tal razón Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador considera importante y necesario contar con un Sistema de Calidad que guíe y agilice el desarrollo de sus procesos enfocados en la prestación de servicios. Lo que permita que sus usuarios se sientan satisfechos al adquirir los servicios que la fundación ofrece.

El presente documento está estructurado en tres capítulos:

Capítulo 1.

Inicialmente se expone el marco teórico conteniendo en él las generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales y de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador. Además se describen las generalidades de la calidad y sus términos relacionados, también las generalidades de la norma ISO 9001:2008 describiendo los principios y estructura de la misma.

Capítulo 2.

Con el propósito de determinar qué tan lejos se encuentra Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador de los requisitos necesarios para establecer un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, ha sido necesario realizar un diagnóstico, para lo cual fue necesario la participación de las personas que dirigen las

áreas de acción, los empleados y las expectativas de los clientes. Parte de este diagnóstico es para evaluar la situación actual de la fundación en relación a los requisitos mínimos que exige la Norma y para determinar cuáles son las necesidades que se deben de cumplir para lograr el objetivo con el que se ha elaborado el presente documento.

Capítulo 3.

Posteriormente se presenta el diseño de un Sistema de Calidad para cumplir con los estándares internacionales basados en la Norma ISO 9001:2008, el cual contribuirá al desarrollo de los procesos relacionados a la prestación de servicios en SalvaNATURA, lo que aportará valor a las necesidades y expectativas que los clientes demandan. Con esto la fundación cumplirá su propósito para el que se ha creado, brindando servicios eficientes y con calidad.

Finalmente se presenta la bibliografía consultada y una serie de anexos que aportan información complementaria.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's).

1. Definición de ONG's.¹

Es un grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que están organizados a nivel local, nacional o internacional, con funciones orientadas y dirigidas por personas con un interés común.

2. Antecedentes de las ONG's.²

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1945, se reconocieron formalmente las ONG en el Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas, es así como nace la primera ONG llamada Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que se creó en 1863. En ese entonces se contaban unas 200 ONG registradas y para 1990 ya había más de 2000. Hasta el día de hoy su número sigue creciendo y así también su importancia.

Ahora las ONG's se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios. El movimiento internacional de los BoyScouts, la Ayuda Cristiana y la Cruz Roja Internacional son algunos ejemplos de este fenómeno en crecimiento.

¹Sitio web: Wikipedia, la Enciclopedia Libre (Consultado 2 de Julio de 2012).

²Barrera Recinos, Aura Evelyn El Coaching como herramienta de desarrollo del Recurso Humano en las Organizaciones no Gubernamentales del Área Metropolitana de San Salvador, (Universidad Tecnológica de El Salvador 2003), P.6

3. Evolución de las ONG's en El Salvador.³

Las ONG's de El Salvador, son entidades que históricamente, han contribuido a solucionar diferentes problemas sociales, por los que atraviesa la población de escasos recursos, y los sectores económicos necesitados (salud, agricultura, vivienda, desarrollo humano, medio ambiente, arte, cultura, etc.). su creación y funcionamiento ha sido financiada en la mayoría de los casos por Organismos de Cooperación Extranjera, los cuales brindan el capital y todo el equipo necesario, para el desarrollo de los proyectos.

En 1960 las áreas de acción de las ONG's atendían principalmente los servicios de salud, beneficencia, asistencia social, modernización y promoción de la agricultura. Algunas de las ONG's que surgieron a partir de este año fueron: Fundación Salvadoreña de Vivienda Mínima (FUNDASAL), Asociación Fe y Alegría, Centro de Rehabilitación Cristiano (CREFAC), entre otras.

En el año de 1980 se inicia el conflicto armado y a medida avanzan los años se agudiza la guerra en el sector rural, lo que originó el surgimiento de numerosas organizaciones no gubernamentales de diferentes naturalezas, enfocadas a desarrollar programas de asistencia técnica, desarrollo comunal, capacitación, defensa de los derechos humanos, etc.

Para el año de 1990 el Gobierno al aplicar medidas de ajuste estructural refleja la tendencia de que sean las ONG's las que ejecuten programas de compensación social; es decir, aquellas que se dediquen en ofrecer servicios de atención, tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente, etc.

³IDEM 2, Pag. 7

4. Clasificación de las ONG's en El Salvador.⁴

Criterios de clasificación de las ONG's:

- Por ubicación de actividades (Internacionales, nacionales, locales).
- Por el contenido de su actividad (Desarrollo, medio ambiente, filantropía, entrenamiento vocacional, investigación, defensa y representación, ayuda de emergencia).
- Por su origen (asistencia de emergencia).
- Por sus objetivos (lucha por los intereses de sus miembros, ayudar a otras personas que no son de la membresía).
- Por iniciativas voluntarias de profesionales (nuevo profesionalismo, ONG's especializados y pequeños).

5. Áreas de Servicio de las ONG's.

Tabla 1.1 Áreas de Servicio de las ONG's.

PRIMER PLANO	SEGUNDO PLANO	TERCER PLANO
<p><u>Primer Nivel:</u> Para sus acciones dependen fundamentalmente de personal remunerado. El personal tiende a configurarse con base en especializaciones según los servicios que prestan: a) Instituciones de desarrollo y promoción humano y de salud.</p>	<p><u>Primer Nivel:</u> En este nivel la configuración institucional está orientada con mayor peso a la prestación de servicios: a) Medio ambiente b) Género c) Derechos humanos</p>	<p><u>Primer Nivel:</u> Promoción de intereses gremiales: a) gremios de sectores propietarios. Organismos para la promoción y defensa de intereses económicos de sectores de propietarios de medios de producción, tanto de capital privado como social.</p>

⁴ IDEM 2, P.8

<p>b) Instituciones de promoción del sector privado.</p> <p>c) Instituciones de prevención</p> <p>d) Instituciones académicas y/o científicas.</p> <p><u>Segundo Nivel:</u></p> <p>-El personal remunerado se circunscribe a aspectos administrativos básicos.</p> <p>-Canalizan trabajo de voluntariado para la realización de sus principales acciones:</p> <p>a) Culturales Filantrópicas y obras de beneficio social</p> <p>b) Organizaciones de servicios de emergencia y de salvamento.</p>	<p><u>Segundo Nivel:</u></p> <p>Promoción de intereses comunitario-territoriales.</p> <p>Organizaciones generales por comunidades de territorios específicos donde protege la toma de iniciativa, participa y promueve la organización local, articulándose posteriormente con sus homólogas en otros espacios territoriales. Aquí su configuración institucional está orientada con mayor peso a la generación de movilización social:</p> <p>a) Medio ambiente</p> <p>b) Género</p> <p>c) Derechos humanos</p>	<p>b) Gremios de sectores de trabajadores. Organizaciones para la defensa y promoción de intereses de sectores dedicados a un mismo trabajo o empleo sea éste de carácter manual o intelectual:</p> <p>- Asociaciones y colegios de profesionales y técnicos.</p> <p>- Sindicatos y asociaciones de obreros y campesinos</p> <p>- Gremios de desempleados y despedidos.</p>
---	--	---

Fuente: Las ONG's una nueva expresión para la Sociedad civil salvadoreña. Víctor González. El Salvador, 1992,P.21.

6. Marco Legal de las ONG's.

Actualmente existe la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento”, en la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones, así como los Modelos de Estatutos e Instructivos para solicitar Personalidad Jurídica en el Ministerio de Gobernación, que es la Institución que vela por el buen funcionamiento de las ONG's, entre otras actividades. También se cuenta dentro de la misma Ley con los Modelos de Escrituras de Constitución y además todo lo relacionado con los aspectos contables e impositivos que deben ser considerados para que las ONG's actúen de forma legal y transparente.

Otra institución que se ve involucrada en el desarrollo de las ONG's es la Dirección General del Registro en donde se hará constar, en actas asentadas en los libros autorizados de dicha institución, todas las decisiones de los organismos de administración.

El Ministerio de Hacienda es la institución que fiscalizará y vigilará el uso adecuado de los fondos que reciben las ONG's, a través de la Dirección General de Impuestos Internos, según los artículos 35-36 de la Ley que las regula.

7. ONG's ambientalistas.

Antes de establecer cuál debe ser el papel de las organizaciones no gubernamentales u ONG's, en el fortalecimiento y el manejo de las áreas naturales protegidas, se debe analizar la política gubernamental al respecto, así como la situación actual de las instituciones estatales que velan por las áreas naturales de nuestro país.

Actualmente se cuenta con una Ley de Medio Ambiente en la cual se establecen los principios de la política nacional del medio ambiente, a fin de regular la conservación de la misma, así como el marco institucional gubernamental para el manejo de todas las áreas naturales más importantes del país.

En cuanto a las instituciones gubernamentales, la Dirección General de Recursos Naturales Renovables y el Servicio de Parques Nacionales y Vida Silvestre, tienen serias deficiencias presupuestarias para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades en lo que se refiere a la conservación y manejo de la biodiversidad y las áreas naturales protegidas. La reactivación y el fortalecimiento del Servicio de Parques Nacionales y Vida Silvestre es urgente e indispensable, ya que debe establecer las políticas y los estándares mínimos para el manejo de los sitios protegidos y aprobar planes operativos y de manejo.

Las ONG's pueden tener las mejores intenciones en el manejo o fortalecimiento de una área, pero cuando su capacidad gerencial, institucional y técnica no es lo suficientemente sólida, su involucramiento en cualquier área natural podría truncar los esfuerzos de conservación y desarrollo de la misma.

Las siguientes actividades pueden ser válidas para que sean desarrolladas por las ONG's, pero siempre con miras a fortalecer la labor del Servicio de Parques Nacionales y Vida Silvestre:

- Gestionar los mecanismos y recursos para obtener un Plan General de Manejo y Desarrollo para cumplir con los objetivos de largo plazo del área natural y desarrollar planes de trabajo anuales, para cumplir con los objetivos de corto plazo propuestos.
- Consolidar sitios a través de la compra de las propiedades identificadas como críticas para la viabilidad ecológica de las mismas áreas.
- Contratación de personal, en donde debe incluirse el desarrollo de cursos y programas para el entrenamiento y la capacitación de los guardaparques y el personal administrativo de las áreas naturales en donde se trabaje.
- Efectuar mejoras en la infraestructura, tales como la construcción de centros de visitantes, mantenimiento y reparación de carreteras y senderos, la construcción de puestos de vigilancia y casetas en puntos claves de acceso y control, así como la construcción de refugios y otras mejoras.
- Desarrollar campañas de recaudación de fondos, localmente y en el exterior del país para apoyar el manejo y el fortalecimiento de las áreas naturales.
- Organizar grupos de voluntarios que puedan apoyar la gestión de protección de las áreas naturales por medio de charlas, campañas de limpieza, reforestación, mantenimiento de senderos e inclusive patrullajes.

Es evidente que la labor de las ONG's en el manejo y el fortalecimiento de las áreas naturales dependerá del nivel de involucramiento del Estado en las mismas. Hoy por hoy, la labor de la Dirección General de Recursos Naturales y del Servicio de Parques Nacionales del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, es sumamente limitada, aunque pareciera que se ha despertado un interés especial por parte de las autoridades gubernamentales.

Independientemente del trabajo que realice el Gobierno, es un hecho real de que la cooperación interinstitucional es la mejor opción para el manejo de los parques nacionales y otras áreas naturales. En realidad, el bienestar de los parques nacionales se logrará únicamente fortaleciendo a las instituciones del sector público y privado, y definiendo mejor los nichos apropiados para que una diversidad de instituciones se involucre en el manejo de todas las áreas protegidas del país.

Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador es una institución no gubernamental que se encarga de la preservación y conservación del medio ambiente, para cual se presenta a continuación información que permitirá conocer sobre la organización.

SalvaNATURA⁵ es una de las pocas organizaciones que promueve la investigación científica en El Salvador, tanto para buscar alternativas de solución a los problemas ambientales del país como para enriquecer y ampliar la información disponible y el conocimiento científico sobre el patrimonio natural. Desde su creación, la Fundación

⁵ Para tal efecto la palabra SalvaNATURA se entenderá como SalvaNaturaleza Fundación Ecológica de El Salvador.

ha venido desarrollando estudios sobre biodiversidad, calidad del agua y manejo adecuado de desechos sólidos en El Salvador.

A través de la ejecución de proyectos de investigación científica, SalvaNATURA cumple con su objetivo primordial de contribuir a proteger las áreas naturales de El Salvador y la biodiversidad existente en las mismas, a la vez que se obtiene información valiosa para la comunidad científica nacional e internacional sobre sitios poco explorados en el país y se desarrollan programas de educación ambiental que eleven la conciencia de los salvadoreños sobre la importancia de proteger y conservar el valioso patrimonio natural.

B. GENERALIDADES DE SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.

1. Antecedentes.⁶

La historia de SalvaNATURA comienza en 1988, cuando el Club Activo 20-30 de San Salvador creó la Fundación Ecológica Salvadoreña Eco Activo 20-30, como una iniciativa dirigida a canalizar los esfuerzos de entidades públicas y privadas para detener y revertir el agotamiento del medio ambiente y los recursos naturales en El Salvador. El 6 de septiembre de 1989, en el Teatro Presidente, se concretó legalmente la Fundación, y fue juramentada la primera de las Juntas Directivas, presidida por el Doctor David Escobar Galindo. En 1993, en Asamblea General de Miembros, se tomó la decisión de cambiar el nombre original a Fundación Ecológica de El Salvador, SalvaNATURA, con el

⁶ Fundación Ecológica de El Salvador, Currículo Institucional, El Salvador, Abril 2011, Páginas de la 5 a la 12, 17 a 20.

propósito de relanzar la institución, renovar su imagen e implementar nuevos programas dirigidos a cumplir de manera más efectiva los objetivos que motivaron su creación.

El primer trabajo importante que realizó la Fundación fue la creación de la Agenda Ambiental de El Salvador, a solicitud de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Agenda conformada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), biólogos salvadoreños y extranjeros.

Otra de las iniciativas ecológicas, que derivó en la experiencia sobre manejo de áreas naturales protegidas, fue la denuncia ante los medios de comunicación sobre la tala de árboles en el Parque Nacional El Imposible, en 1990. Este evento dio pie para que SalvaNATURA presentara el proyecto “Restauración y Conservación del Bosque El Imposible”. En noviembre de 1991, el MAG firmó un convenio de cooperación técnica con SalvaNATURA para conservar este parque nacional, último refugio de muchas especies de vida silvestre para El Salvador. SalvaNATURA nació en momentos en que el Estado salvadoreño no contaba con un ente administrativo y regulador de la protección de los recursos naturales, los ecosistemas y la biodiversidad.

SalvaNATURA fue pionera en El Salvador en la generación y divulgación del conocimiento científico sobre biodiversidad. Pero estos estudios pusieron en relieve otro problema latente en el transcurso de la labor de SalvaNATURA: la agricultura extensiva que estaba dañando los alrededores de El Imposible. Por esta razón, aunado al proyecto “Café y Biodiversidad”, impulsado por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), SalvaNATURA promovió la agricultura sostenible, mediante la certificación Rainforest Alliance, en 1999.

Otro de los proyectos más relevantes fue la conservación y mejoramiento del recurso AGUA, cuyo propósito fue replicar un modelo de desarrollo en el manejo integrado del recurso hídrico, a través de incrementar el acceso al agua limpia en hogares rurales, por medio de un proceso de sostenibilidad social y ambiental.

2. Objetivos de SalvaNATURA.

Con base al plan estratégico 2009-2012, los objetivos de SalvaNATURA son los siguientes:

- **Promover la conciencia ambiental.**

Mediante la capacitación y formación de la población en temas de medio ambiente y desarrollo humano. Facilita asistencia técnica en educación ambiental, agricultura y turismo sostenible, la responsabilidad socio-ambiental de las empresas. Desarrolla un programa de voluntariado y facilita información relacionada a la biodiversidad y áreas naturales protegidas, a nivel urbano y comunitario.

- **Ser financieramente sostenible.**

SalvaNATURA realiza acciones de recaudación de fondos para fortalecer sus proyectos de conservación. Una de sus campañas permanentes es “Adopta una Hectárea de Bosque Natural”, que invita a la persona natural y jurídica a formar parte de los Amigos de SalvaNATURA, salvando los últimos refugios de vida silvestre en El Salvador, a través de la promoción del incremento y permanencia de miembros. También, fomenta la visitación a los parques nacionales El Imposible y Los Volcanes, mediante el desarrollo de tours ecoturísticos.

- **Conservar Ecosistemas.**

Busca conservar la biodiversidad y los servicios ambientales en los ecosistemas naturales como bosques secos, húmedos, salados y de pino encino. Se realiza investigación científica con la finalidad de entender cómo funcionan estos ecosistemas y que se debe hacer para conservarlos.

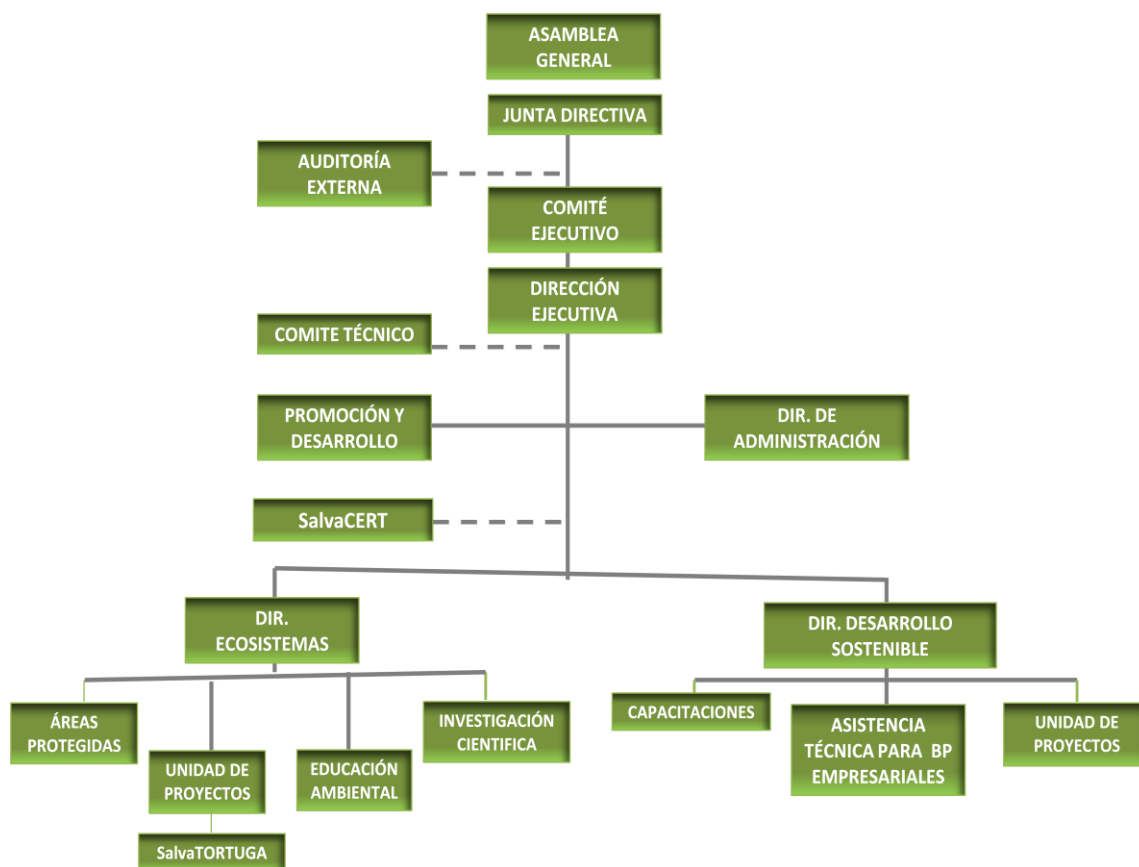
- **Mejorar la calidad de vida de la población.**

El desarrollo humano y la conservación del medio ambiente no se contradicen en las políticas de trabajo de SalvaNATURA. Antes bien, ofrece una unidad independiente de certificación sostenible, SalvaCERT, para impulsar las buenas prácticas sociales en los sectores productivos e industriales en los rubros de turismo, construcción y agricultura.

3. Estructura Organizativa Actual.

a. Organigrama.

Figura N° 1.1: Organigrama SalvaNATURA



Fuente: SalvaNatura Fundación Ecológica de El Salvador

b. Áreas de Acción de SalvaNATURA.

La Administración en SalvaNATURA está conformada por 5 áreas de acción organizativas las cuales permiten su desempeño, cada área cuenta con los procesos que de manera integrada contribuyen al desarrollo de las actividades de la fundación.

A continuación se presenta la situación actual de las unidades organizativas:

a) Dirección de Ecosistemas.

La Dirección de Ecosistemas se encuentra directamente subordinada a la Dirección Ejecutiva y supervisa las funciones del Departamento de Áreas Naturales, el Departamento de Ciencias y la Unidad de Educación Ambiental

Funciones principal:

- Supervisar proyectos y programas de ciencias, manejo de áreas naturales, compra de tierras, educación ambiental, y proyectos especiales integrados.
- Proveer información al público y medios de comunicación (en coordinación con la Unidad de Comunicaciones de SalvaNATURA).
- Elaboración de artículos e informes técnicos y otros documentos sobre políticas institucionales de índole técnico.
- Colaborar en la administración de fondos de los proyectos y programas de áreas técnicas (colecta de fondos, preparación de informes financieros, y autorización para uso de fondos restringidos).

Los departamentos que integran la Dirección de Ecosistemas son:

- *Programa de Áreas Naturales:* ejecuta los Planes de manejo y planes especiales del Parque Nacional El Imposible y Parque Nacional Los Volcanes en coordinación con MARN; vigilan y monitorean las áreas naturales protegidas y propiedades bajo al co-manejo o manejo directo de la fundación; aprobar diseños y supervisar la construcción de nueva infraestructura realizada en los parques, dando mantenimiento a la infraestructura ya existente.

- *Programa de Ciencias para la Conservación:* diseña y lleva a cabo inventarios y monitoreos de flora y fauna, y otras investigaciones ecológicas y socio-ambientales, divulgar los resultados de las investigaciones a través de artículos científicos y populares, y ponencias en congresos internacionales; realizar estudios de especies amenazadas y contribuir al desarrollo de estrategias para su conservación, mantener la base de datos de registros de flora y fauna; mantener la base de datos de fotografía de los proyectos del departamento de ciencia.

- *Programa de Educación Ambiental:* capacita a la población en general sobre temas ambientales; promueve estrategias para uso sostenible de los recursos naturales para mejorar la calidad de vida de la población; gestiona alianzas o financiamientos con donantes y otras instituciones para realizar campañas de educación ambiental; colabora en la administración de fondos de los proyectos de la Unidad de Educación Ambiental (colecta de fondos, preparación de informes financieros, y autorización para uso de fondos restringidos).

b) Dirección de Desarrollo Sostenible.

Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador realiza gestiones ambientales para el sostenimiento y manejo de las en zonas biológicas, el cual debe estar orientado a optimizar los beneficios socios-ambientales lo que forma una parte importante de las actividades que la fundación desarrolla.

Los departamentos que integran la Dirección de Desarrollo Sostenible son:

- *Programa Banco Verde:* promociona buenas prácticas para reducir el impacto humano sobre el medio ambiente; contribuye a una mejor adaptación de las personas, la biodiversidad y los ecosistemas y cambios climáticos.

- *El Imposible Ecolodge*: promueve el ahorro de agua, la utilización de energía solar, la disminución de contaminantes, la convivencia con la naturaleza y la integración de la comunidad en las actividades laborales y monitorea las comunidades al desarrollo local enfocado en una oferta turística responsable con la naturaleza.
- *Programa SalvaASIST*: evalúa el desempeño social y ambiental mediante un diagnóstico a empresas o negocios; realiza planes de acción correctivas que permitan llevar y mejorar sus negocios de forma ordenada, planificando sus recursos y asignando responsabilidades con eficacia y eficiencia acerca de las necesidades de productos sostenibles; brinda capacitación y adiestramiento al personal de las empresas para que su personal este siempre actualizado con las normas de certificación y con las prácticas innovadoras de sostenibilidad.
- *Parque del Bicentenario El Espino - Bosque Los Pericos*: prepara, gestiona y ejecuta proyectos integrados de conservación y desarrollo; colabora en la administración de fondos de los proyectos (colecta de fondos, preparación de informes financieros, y autorización para uso de fondos restringidos).
- *Unidad de Proyectos*: conserva la biodiversidad y servicios ecosistémicos, y desarrolla un espacio de recreación pasiva y educativa y desarrolla acciones de conservación de la flora y fauna del área, servicios ambientales una oferta recreativa y educativa para los salvadoreños en la figura de un parque educativo ambiental (Bio-Parque).

c) SalvaCERT.

SalvaNATURA, a través de SalvaCERT, contribuye a fomentar el desarrollo sostenible de El Salvador mediante la verificación y certificación de empresas interesadas en la implementación de buenas prácticas, con responsabilidad ambiental, social y cultural

en los sectores agrícola, turismo y silvicultura, con un alcance en toda Centroamérica y Sudamérica.

SalvaCERT cuenta con la representación de 5 Programas de Verificación y Certificación reconocidos, éstos son:

Agricultura:

- Programa Rainforest Alliance.

Este programa es administrado por una red de organizaciones no gubernamentales de Latinoamérica, conocida como “Red de Agricultura Sostenible “(RAS), de la cual SalvaNATURA es miembro fundador. Es una normativa internacional para más de 100 cultivos agrícolas, que evalúa la capacidad que tiene una finca para cumplir con aspectos ambientales, sociales y agronómicos, con el objetivo de producir en armonía con el medio ambiente.

- Programa C.A.F.E. Practices de Starbucks.(Prácticas de Starbycks)

C.A.F.E. Practices es una política de abastecimiento de café amigable con el medio ambiente, desarrollada por Starbucks en colaboración con Sistemas Científicos de Certificación (SCS por sus siglas en inglés), una firme independiente de evaluación y certificación.

- SmartWood(madera inteligente)

Este programa consiste en un proceso de evaluación por un tercero cuyo resultado es un certificado que avala la ejecución de un buen manejo del bosque por una empresa o grupo forestal. SalvaNATURA es la representante para el Programa SmartWood en El Salvador y la única aprobada localmente a través de SalvaCERT.

Turismo:

- Programa Smart Voyager(Viajero inteligente).

Este programa ha sido reconocido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura(UNESCO) como un programa al ser implementado en todos los Patrimonios Naturales y Culturales de la Humanidad. El Programa Smart Voyager es una normativa basada en estándares internacionales, donde las operaciones turísticas operan inteligentemente y están haciendo la diferencia en turismo sostenible, protegiendo ecosistemas naturales y el uso eficiente de los recursos.

- Programa Green Globe(Globo verde).

Es un programa que surge a raíz de la Cumbre de Rio de Janeiro como una iniciativa de las Naciones Unidas. Actualmente se encuentran certificadas más de 1,000 empresas. Este sello es un reconocimiento a los logros de los modelos sostenibles de empresas y comunidades. Las actividades ambientales e iniciativas que tienen como foco una estrategia de negocio responsable, se comparan con respecto a los estándares de Green Globe.

Actualmente SalvaCERT está dividido en cinco áreas principales:

- ✓ Unidad de Servicio al Cliente
- ✓ Unidad Técnica
- ✓ Unidad de Capacitación
- ✓ Unidad de Certificación
- ✓ Unidad de Control de Calidad

d) Dirección de Administración y Finanzas.

Esta Dirección vela por el presupuesto y las finanzas de la fundación, llevando un control de los ingresos y egresos para el área administrativa y las de acción de

SalvaNATURA, así como el desarrollo de otros aspectos administrativos y de recursos humanos.

Funciones Principales:

- Velar por la ejecución adecuada del presupuesto de la fundación.
- Realizar la contabilidad institucional.
- Realizar el control de ingresos y egresos de todos los presupuestos que poseen los proyectos y los presupuestos de las áreas de acción. Con esta función se refleja la disponibilidad de fondos para desarrollar las diferentes actividades de la fundación.

e) Dirección de Promoción y Desarrollo.

SalvaNATURA hace posible el desarrollo de su trabajo, gracias a que en su estructura organizativa cuenta con el departamento que gestiona y recauda fondos, por medio de campañas permanentes, programa de membresía y otros eventos.

Funciones Principales:

- Gestionar la recaudación de fondos y las donaciones en especie, como parte de los diferentes programas, proyectos y campañas desarrolladas por la fundación y que a su vez están alineados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de SalvaNATURA.
- Generar nuevos ingresos por medio de diversas campañas, creando conciencia en la población sobre la importancia de la conservación de los recursos naturales.
- Mantener y renovar las cuotas de los miembros activos de SalvaNATURA e incrementar el número de miembros activos de la fundación, así como reactivar la membresía inactiva.

Esta área se encuentra dividida de la siguiente manera:

- **Jefatura de Membresía:** se encarga de aquellos aspectos relacionados con los fondos que pueda lograr recaudar por parte de sus clientes o donantes.
- **Unidad de Comunicaciones:** enfoca sus esfuerzos en posicionar la institución en sus audiencias meta a través de la presencia y relaciones con los medios de comunicación. Esta unidad contempla tres áreas las cuales son:

- ✓ Área de Relaciones Públicas.

Su enfoque se basa en el establecimiento de relación organización-público a través de actividades que fortalezcan dichos vínculos. Fortalece las relaciones públicas de la fundación con otras organizaciones, instituciones gubernamentales, empresa privada y en general, la sociedad civil, de tal forma que conozcan el quehacer institucional.

- ✓ Área de Diseño Gráfico y Web.

Esta área trata que SalvaNATURA se acerque a sus clientes claves, de modo segmentado y priorizado, con el fin de conocer y provocar percepciones y reacciones específicas.

- ✓ Área de Prensa.

Esta área mantiene una relación directa con los medios de comunicación y es la intermediaria para establecer vínculos entre las fuentes técnicas de la fundación y la prensa, con el propósito de establecer mensajes claros sobre el quehacer institucional.

4. Misión.

Contribuir a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de El Salvador y la Región Mesoamericana.

5. Visión.

Impulsamos el desarrollo sostenible.

6. Servicio que ofrece.

- Programa de Áreas Naturales.
- Programa de Ciencias para la Conservación.
- Programa de Educación Ambiental.
- Programa Banco Verde.
- El Imposible Ecolodge.
 - ✓ Programa SalvaASIST.
 - ✓ *Diagnósticos a sus empresas.*
 - ✓ *Visitas de seguimiento.*
 - ✓ *Asesoría en mercados sostenibles.*
 - ✓ *Asesoría en financiamiento para negocios amigables con la biodiversidad.*
 - ✓ *Capacitación y adiestramiento al personal de las empresas.*
 - ✓ *Mapas bajo el Sistema de Información Geográfica.*
 - ✓ *Inventarios de la biodiversidad en fincas y áreas naturales privadas.*
 - ✓ *Manejo de áreas naturales privadas.*
 - ✓ *Proyectos de Secuestro de Carbono.*
 - ✓ *Administración de Fincas Sostenibles.*
 - ✓ *Supervisión de créditos agrícolas.*
 - ✓ *Avalúos a fincas.*
- Parque del Bicentenario El Espino – Bosque Los Pericos.
- SalvaCERT.
 - ✓ Programa certificación Rainforest Alliance (Alianza por la selva).
 - ✓ Programa de verificación C.A.F.E Prácticas de Starbucks para el Salvador, Honduras y Nicaragua.
 - ✓ Programa de certificación SmartWood (madera inteligente).
 - ✓ Programa de certificación Smart Voyager (Viajero inteligente).
 - ✓ Programa Green Globe (Globo verde).

7. Marco Legal.

SalvaNATURA fue declarada oficialmente una fundación privada, apolítica y sin fines de lucro, con su naturaleza de trabajar por el medio ambiente y el desarrollo sostenible, en 1990, según lo plasma el Diario Oficial 38, Tomo 307, del 18 abril 1990. Modificaciones D.O. 57, Tomo 326 del 22 de marzo de 1995. En octubre de 1998, se inscribió a SalvaNATURA en el entonces Ministerio del Interior.

C. DEFINICIONES TEÓRICAS BÁSICAS.

1. Diseño⁷: “Es un arte del pensamiento dirigido a la acción práctica mediante la persuasión de los objetos y, por lo tanto, el diseño involucra la expresión vívida de ideas que compiten en la vida social, el diseñador en vez de simplemente hacer un objeto o una cosa, está en realidad creando un argumento persuasivo que cobra vida cuando un usuario considera o utiliza un producto como un medio para cierto fin”.

El diseño abarcara la identificación de políticas y definiciones que contribuyan a la implementación de un sistema de calidad considerando metodologías y experiencias de los procesos desarrollados en SalvaNATURA, los cuales faciliten su mantenimiento y uso.

2. Calidad⁸: “Conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”.

⁷Buchanan, Richard. Problemas Perversos en el Pensamiento del Diseño, (México, Editores Pearson-Prentice Hall, 1989)

⁸Ortiz, Isabel La calidad en las ONG situación actual y retos, (España, Edita: CONGDE Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2007), P.17

La calidad le permitirá a la fundación estar a la vanguardia en la prestación de los servicios, con el fin de obtener un reconocimiento nacional e internacional frente a terceros de la adecuada gestión de la organización.

3. Estándares de Calidad⁹: es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

Los estándares de calidad permitirán reunir las políticas que la dirección considera necesarias para el establecimiento de la Norma ISO 9001:2008 dentro de la organización.

4. Norma¹⁰: se define como una regla que se debe seguir. Cuando se agrupan forman lo que se denomina normativa, o sea un conjunto de normas que se aplican a alguna actividad. En la propia empresa para uso interno se denominan reglas internas.

5. Clientes¹¹: individuo u organización que toma decisión de compra en un momento y lugar determinado.

6. Servicio¹²: cualquier actividad o servicio fundamentalmente intangible que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleva propiedad alguna.

⁹Pulido, Hernán Javier, Estándares de Calidad (México D.F., Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V) 2004.

¹⁰Monge, Rosa Ivette, Diagnostico de la Estructura Documental de un Sistema De Gestión De Calidad (Norma ISO 9001:2000)en el almacén de medicamentos del Hospital Zacamil.(San Salvador 2009).

¹¹Stanton, William J., Fundamentos de Marketing, (México, 10^º Edición, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V, 2002.), P.7

¹²Kotler, Philip, Marketing, (Madrid, 10^º Edición , Editores Pearson-Prentice Hall, 2004), P.289

D. SISTEMAS.

1. Definición de sistema¹³.

“Colección de subsistema interrelacionados e interdependientes, que trabajan de manera conjunta para llevar a cabo metas y objetivos predeterminados”. Todos los sistemas cuentan con entradas, proceso, salidas y retroalimentación.

Con el desarrollo del sistema se pretende integrar todos los elementos que se encuentra relacionados con la prestación del servicio al cliente, a fin de unificar las actividades y agilizar los procesos en la fundación.

2. Elementos de un sistema.¹⁴

Cualquier que sea la naturaleza de los sistemas, éstos se constituyen de los siguientes elementos:

- **Entrada:** se desarrolla cuando los insumos o recursos ingresan al sistema para su operación, estos pueden ser información, energía y materia, provenientes del medio ambiente en el cual opera el sistema.
- **Proceso:** consiste en una actividad o fenómeno mediante el cual se modifica o transforman los insumos para obtener un producto o servicio diferente por medio de un procedimiento establecido.
- **Salida:** ocurre cuando se ha tenido el producto que es el resultado de la actividad del sistema en forma de datos, energía y materia.

¹³Kendal, Kenneth E., Análisis y Diseño de Sistemas,(México, 6º Edición, Editorial Pearson-Educación, 2005), P.711.

¹⁴ Sánchez Amaya, Manuel Abraham, Diseño del Sistema de Planeación y control de inventario para la Asociación Cooperativa de zapateros de Oriente de El Salvado, (Universidad de El Salvador, Tesis 2001), P 12

- **Retroalimentación:** proceso que revela errores en el logro de metas y da inicio a acciones correctivas

3. Clasificación.¹⁵

La clasificación de un sistema al igual que el análisis de los aspectos del mismo es un proceso relativo; depende del individuo que lo hace, del objetivo que se persigue y de las circunstancias particulares en las cuales se desarrolla. Los sistemas se clasifican así:

- Según su relación con el medio ambiente.

Abiertos: sistemas que intercambian materia, energía o información con el ambiente.

Cerrado: Sistemas que no intercambian materia, energía o información con el ambiente.

- Según su naturaleza.

Concretos: sistema físico o tangible.

Abstractos: sistemas simbólicos o conceptuales.

- Según su origen

Naturales: sistemas generados por la naturaleza, tales como los ríos, los bosques las moléculas de agua.

Artificiales: sistemas que son productos de la actividad humana, son concebidos y construidos por el hombre.

- Según sus relaciones

Simples: sistemas con pocos elementos y relaciones.

Complejos: sistemas con numerosos elementos y relaciones.

¹⁵ Sitio web: Scribd, <http://www.scribd.com> (Accesada 2 de julio de 2012)

Esta clasificación es relativa porque depende del número de elementos y relación considerados. En la práctica y con base en límites psicológicos de la percepción y comprensión humanas, un sistema con más o menos siete elementos y relaciones se puede considerar simple.

E. LA CALIDAD.

1. Generalidades de la Calidad.¹⁶

La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como calidad innata características absolutas y universalmente reconocido, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir que el producto salga bien al menor costo posible. Además es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa.

La calidad evoluciona a través de cuatro etapas:

1) La inspección (siglo XIX): que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.

2) Control estadístico del proceso (1930): enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para ese fin y para la reducción de los niveles de inspección del producto.

3) Aseguramiento de la calidad (1950): donde surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la empresa en el diseño, planificación y ejecución de políticas de calidad.

¹⁶ Wikipedia la enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org>, Accesada 2 de julio de 2012.

4) La administración o gestión de la calidad total (1980): donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como una oportunidad competitiva.

Dimensiones básicas de calidad.¹⁷

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio que se ofrece es necesario tomar en cuenta tres aspectos importantes:

1. Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
3. Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Es importante considerar factores como:

- Cantidad justa y deseada de producto o servicio que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto o servicio).

2. Gestión de la Calidad.

La filosofía básica que está detrás de la gestión de la calidad es promover una cultura de prevención para que los problemas sean previstos y atacados antes de que se produzcan. Esta es la diferencia más comprensible e importante entre el enfoque actual de calidad y el tradicional control de calidad, donde el producto final es inspeccionado para ver si tiene defecto o un servicio es revisado para su satisfactorio cumplimiento.

¹⁷ IDEM 16

Por tanto, gestión de calidad significa:

- a) Un sistema formal de calidad.
- b) Planificación, no gestión reactiva.
- c) Proporcionar confianza.
- d) Actuar eficaz y eficientemente.
- e) Conseguir la calidad a la primera, siempre.

Los requisitos de la gestión de la calidad son: compromiso, objetivos establecidos, procesos definidos, controles y procedimientos, sistema documentado, revisiones efectivas y mejora continua del sistema control.

Los beneficios de la gestión de la calidad son:

- a) Calidad más constante.
- b) Ahorro de costo y tiempo.
- c) Reducción del número de productos rechazados.
- d) Menos reclamaciones del cliente.
- e) Mejor servicio.
- f) Óptimo uso de recursos.

3. Sistema de Gestión de la Calidad.¹⁸

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)¹⁹, es el conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

¹⁸ Gutiérrez Pulido, Humberto, Calidad Total y Productividad, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.), P.77

a. Elementos principales del Sistema de Gestión de la Calidad.

1. Estructura de la organización. Está responde al organigrama de la empresa donde se jerarquiza los niveles directivos y de gestión.

2. La estructura de responsabilidades. Ésta implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es a través de un cuadro de doble entrada donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.

3. Procedimientos. Los procedimientos responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

4. Procesos. Éstos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

5. Recurso. No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

b. Principios de la Gestión de Calidad.²⁰

La Gestión de Calidad propone ocho principios que se identifican en la introducción de las Norma ISO-9000 y que son ampliados en diferentes partes de las otras normas.

Estos son:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.

¹⁹ Para tal uso, SGC se entenderá como Sistema de Gestión de la Calidad.

²⁰ Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos. Traducción Certificada, Organización Internacional de Normalización (ISO), Edición en Español año 2008, Ginebra Suiza.

3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Los principios establecidos por la Norma requieren interpretación. Esto es debido a que se pretende aplicar a todas las organizaciones y situaciones industriales y de servicio. Las Norma no ofrecen orientaciones explícitas, especifican qué es lo que la orientación debe hacer, pero no cómo hacerlo. A continuación se presenta un cuadro resumen de dichos principios:

Tabla 1.2 *Principios de la Gestión de Calidad*

Principios	Conceptos	Beneficios
1. Enfoque al Cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.	Incremento de clientes. Ingreso a nuevos mercados. Incrementos de ventas.
2. Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.	Se incrementa la comunicación en la organización. Mejora de la coordinación de actividades. Involucramiento del personal en el logro de los objetivos.
3. Participación del personal	El personal a todos los niveles es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	Personal motivado. El personal contribuye a las mejoras.

4. Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	Reducción de costos. Mejoras centradas según prioridad.
5. Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye con la eficiencia y la eficacia de la organización en el logro de los objetivos.	Integración de procesos. Eficiencia y eficacia en la organización.
6. Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.	Incrementar ventaja competitiva. Flexibilidad para reaccionar a las oportunidades.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.	Mejora en la toma de decisiones. Registro de decisiones anteriores.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	Optimización de costos y recursos. Capacidad para crear valor en ambas partes.

Fuente: Gutiérrez Pulido, Humberto, Calidad Total y Productividad, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.), P.61

c. Aseguramiento de la Calidad.

El aseguramiento de la calidad se puede definir como el esfuerzo total para planear, organizar, dirigir y controlar la calidad de un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Los administradores de organizaciones de servicios por costumbre han supuesto que sus servicios son aceptables cuando sus clientes no se quejan con frecuencia. Sólo en los últimos tiempos se han dado cuenta que se puede administrar la calidad de servicio como una arma competitiva.

Las normas que recogen las directrices para implantar sistemas de calidad son²¹:

- ISO 9000: Administración de la calidad. Guía de selección y uso.
- ISO 9001: Sistemas de Calidad. Modelo para aseguramiento de la calidad en planeación, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002: Sistema de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad para producción e instalación (Actualmente no está vigente).
- ISO 9003: Sistemas de Calidad. Modelo para aseguramiento de la calidad en la inspección final y prueba (Actualmente no está vigente).
- ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización.

Esos cinco estándares forman el corazón de las normas.

F. ISO.

1. Introducción a las ISO.

La Organización Internacional de Normalización, ISO, nace luego de la Segunda Guerra Mundial, pues fue creada en 1947. Es el organismo encargado de promover el

²¹Jackson, Peter y Ashton, David, ISO 9000 BS 5750 Implemente Calidad de base Mundial, (México, Editorial Limusa S.A de C.V, 2000.), P. 9

desarrollo de Normas Internacionales de fabricación de comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Objetivo: promover y desarrollar normas internacionales para administrar procesos que mejoren la calidad, la productividad y facilitar el intercambio comercial de bienes y servicios.

La *ISO* es una red mundial de los institutos de normas nacionales en la cual agrupa a más de 146 países, sobre la base de un miembro por el país, con una secretaría central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. Tiene más de 285 comités técnicos que han generado más de diez mil normas para productos y servicios. Las Norma desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional; en consecuencia, no tiene autoridad para imponer su norma a ningún país.

2. Norma ISO 9001.

La **Norma ISO-9001** nace el año de 1987 la primera versión con el ánimo de servir como documento de guía para la implantación y posterior certificación de un sistema de gestión de calidad, la cual especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda la organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, así como los que son de aplicación reglamentaria. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta Norma es la que otorga la acreditación los SGC de las compañías; el análisis y la certificación para demostrar si el sistema de calidad de una empresa cumple con los requisitos de un sistema ISO-9001.

3. Norma ISO 9001:2008

Tras la aparición de la primera versión de la Norma ISO 9001 nace posteriormente en año de 1994 la segunda versión, la cual aumenta la certificación de dicha Norma. A partir del año 2000 aparece la tercera versión de esta norma la cual represento la de mayor número de certificaciones y que permaneció en vigor hasta en el año 2008, año en el cual surge la actual versión de la Norma ISO 9001 la que contiene aclaraciones a algunos términos que dicha norma posee.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto/servicio y los propios de la organización.

El diseño y la implementación del SGC de una organización están influenciados por:

- a) Su entorno organizativo,
- b) Cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- c) Sus necesidades cambiantes,
- d) Sus objetivos particulares,
- e) Los productos que proporciona,
- f) Los procesos que emplea,
- g) Su tamaño y la estructura de la organización.

4. Estructura de la norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los TRES primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos CUATRO a OCHO están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

Los ocho capítulos de ISO 9001:2008 son:

1. Guías y descripciones generales.

- 1.1 Generalidades.
- 1.2 Reducción en el alcance.

2. Normativas de referencia.

3. Términos y definiciones.

4. Sistema de gestión. Contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.

- 4.1 Requisitos generales.
- 4.2 Requisitos de documentación.

5. Responsabilidades de la Dirección. Contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

- 5.1 Requisitos generales.
- 5.2 Requisitos del cliente.
- 5.3 Política de calidad.
- 5.4 Planeación.
- 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- 5.6 Revisión gerencial.

6. Gestión de los recursos. La Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.

- 6.1 Requisitos generales.
- 6.2 Recursos humanos.
- 6.3 Infraestructura.
- 6.4 Ambiente de trabajo.

7. Realización del producto. Aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.

7.1 Planeación de la realización del producto y/o servicio.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.3 Diseño y desarrollo.

7.4 Compras.

7.5 Operaciones de producción y servicio

7.6 Control de equipos de medición, inspección y monitoreo

8. Medición, análisis y mejora. Aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

8.1 Requisitos generales.

8.2 Seguimiento y medición.

8.3 Control de producto no conforme.

8.4 Análisis de los datos para mejorar el desempeño.

8.5 Mejora.

Tabla 1.3: Apartados de la Norma ISO 9001:2008

Apartado	Consideraciones
4. Sistema de gestión de la calidad.	
4.1. Requisitos generales.	Identificación, secuencia e interacción de los procesos. Definir métodos de control, seguimiento y medición de los procesos, fijar acciones para alcanzar los objetivos planificados.

4.2. Requisitos de la documentación	
4.2.1. Generalidades.	La documentación debe incluir declaración, política y objetivos, manual de calidad, procedimientos documentados, registros.
4.2.2. Manual de la calidad.	Contendrá descripción requisitos y ámbito del Sistema, procedimientos o referencia a los mismos, descripción de la interacción entre los procesos.
4.2.3. Control de los documentos.	Edición, Revisión, aprobación documentos y control documentos obsoletos.
4.2.4. Control de los registros.	Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.
5. Responsabilidad de la dirección.	
5.1. Compromiso de la dirección.	Comunicación a la organización, definir política y objetivos de calidad, revisiones sistema y disponibilidad de recursos.
5.2. Enfoque al cliente.	Identificar, definir y comprender las necesidades y requisitos del cliente.
5.3. Política de la calidad.	Coherente con objetivos, sometido a revisión. Compromiso de Mejora. Revisada continuamente.
5.4. Planificación.	
5.4.1 Objetivos de la Calidad.	Documentar objetivos (consecuentes con política y con mejora continua). Deben ser medibles.
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad.	La alta dirección debe asegurarse que se realice la planificación del sistema de calidad con el fin de cumplir con los requisitos del cliente.
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad.	La alta dirección debe asegurarse de que se definan las responsabilidades y autoridad y que estas sean comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección.	La alta dirección debe designar un miembro representante que lleve el control y seguimiento sistema.
5.5.3 Comunicación interna.	Se deben establecer procesos de comunicación horizontal y vertical dentro de la organización.
5.6. Revisión por la dirección.	Se tendrá en cuenta: Auditorias, voz del cliente, seguimiento objetivos, proceso, productos y/o servicio, acciones correctoras y preventivas.
5.6.2 Información de entrada para la revisión.	La información de la revisión deberá contener los resultados de las auditorias, así como la retroalimentación del usuario, y los resultados del funcionamiento del SGC, además de dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas aplicadas en pro de la mejora del sistema.
5.6.3 Resultados de la revisión.	Los resultados de la revisión por la alta Dirección deberán contener las decisiones y acciones tomadas para lograr la mejora continua del SGC en relación a las necesidades de los usuarios y sus requisitos.
6. Gestión de los recursos.	
6.1. Provisión de recursos.	La organización debe identificar y aportar recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
6.2. Recursos humanos.	
6.2.1 Generalidades.	El personal debe ser competente con base en la educación, formación y experiencias apropiadas.
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.	Determinar necesidades de formación, facilitar y evaluar eficacia de la formación. Mantener registros. Sensibilizar a toda la organización sobre importancia Política de Calidad, Impacto del trabajo en la calidad, mejora, responsabilidades, consecuencias.

6.3. Infraestructura.	Se refiere al espacio de trabajo, equipos, mantenimiento, servicios de apoyo que la organización debe proporcionar para lograr la conformidad de los requisitos del producto.
6.4. Ambiente de trabajo.	Salud e Higiene, Métodos de Trabajo, Ética, Condiciones Ambientales que la organización debe gestionar y determinar para lograr la conformidad del servicio.
7. Realización de los servicios.	
7.1. Planificación de la realización de los servicios.	Identificar y gestionar los procesos que afectan a la calidad de los servicios. Se deben definir métodos control proceso, parámetros, normas, mediciones.
7.2. Procesos relacionados con el cliente.	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con los servicios.	Identificación de los requisitos de cliente, incluidos los legales por parte de la organización.
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con los servicios.	Requisitos definidos y documentados, registro pedidos verbales, resolver diferencias.
7.2.3 Comunicación con el cliente.	La organización debe determinar e implementar las disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes relativas a Información producto y/o servicio, voz del cliente, pedidos.
7.3. Diseño y desarrollo.	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.	Planes de diseño: etapas, equipo, revisión, verificación y validación.
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.	Establecimiento de los elementos de entrada relacionada con los requisitos de cliente, funcionales y de desempeño, legal y reglamentaria.
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.	Deben proporcionarse para verificar el cumplimiento de los requisitos entrada, criterio de aceptación, características especiales.
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.	Realización de revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para identificar problemas, evaluar capacidad de cumplir con los requisitos

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.	Verificación en etapas planificadas para asegurarse de que el servicio resultante sea capaz de satisfacer los requisitos del cliente.
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.	Comprobación de que el servicio cumple con los requisitos definidos.
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.	Antes de realizar el cambio se debe determinar el efecto en el resto del diseño, así como entre las partes del servicio.
7.4. Compras.	
7.4.1 Proceso de compras.	El servicio y/o producto adquirido debe cumplir con los requisitos de compra especificados por ello es necesario realizar una evaluación y selección de proveedores.
7.4.2 Información de las compras.	Se debe describir el servicio y/o producto a comprar incluyendo los requisitos para la aprobación, para la calificación del personal y de los requisitos del sistema de gestión de calidad.
7.4.3 Verificación de los productos comprados.	Verificación del servicio y/o producto con respecto a los requisitos de compra especificados por medio del establecimiento e implementación de actividades necesarias como la inspección.
7.5. Prestación de los servicios.	
7.5.1 Control de la prestación de los servicios.	La prestación de un servicio debe realizarse en forma controlada incluyendo descripción de las características del servicio, entorno de trabajo, normas de trabajo, seguimiento y medición.
7.5.2 Validación de los procesos de la prestación de los servicios.	Validación de los procesos para demostrar su capacidad para alcanzar los resultados planificados.
7.5.3 Identificación y trazabilidad.	Identificación del servicio y/o producto con respecto a los requisitos de medición. La trazabilidad se implantará cuando sea un requisito especificado.
7.5.4 Propiedad del cliente.	Verificación, Almacenamiento y Conservación de los bienes que son propiedad del cliente por parte de la organización.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición.	Controlar, calibrar, conservar, manejar y almacenar los equipos de medición y prueba, incluyendo el software.
8. Medición, análisis y mejora.	
8.1. Generalidades.	El proceso de análisis y medición debe demostrar la eficacia de la gestión y la mejora del sistema de gestión de calidad. Periódicamente se evaluará la efectividad de las mediciones, Los resultados son una entrada a la Revisión por la Dirección.
8.2. Seguimiento y medición.	
8.2.1 Satisfacción del cliente.	Seguimiento de la satisfacción o insatisfacción cliente.
8.2.2 Auditoría interna.	Realización de intervalos planificados de auditoría para el seguimiento sistema, procesos y producto.
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.	Métodos apropiados para la medición y seguimiento del proceso para asegurar su capacidad establecidos por la organización.
8.2.4 Seguimiento y medición de los Servicios.	Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo a lo planificado.
8.3. Control del servicio no Conforme.	Definición de un procedimiento documentado donde se establezcan los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme.
8.4. Análisis de datos.	La recopilación y análisis de datos por parte de la organización tiene como objetivo demostrar la idoneidad y eficacia del sistema, el análisis de estos datos debe proporcionar: Satisfacción y/o insatisfacción del Cliente: Conformidad a los requisitos del Cliente: Características de los productos, proceso y/o servicios.
8.5. Mejora.	

8.5.1 Mejora continua.	Mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.
8.5.2 Acción correctiva.	Se deben tomar acciones para eliminar y reducir causas de No Conformidad.
8.5.3 Acción preventiva.	Eliminar y Reducir causas potenciales de No Conformidad.

Fuente: Norma ISO 9001:2008

Para la presente investigación será necesario auxiliarnos de la norma ISO 9001:2008, la cual se enfoca en los requisitos o principio descritos en la Tabla 1.4.

5. Enfoque basado en procesos para los Sistemas de Gestión de Calidad.

Esta Norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Enfoque por procesos:²² es un método por el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento, teniendo como eje del cambio la mejora de procesos claves; lo cual se logra a través de la aplicación de diversas técnicas y herramientas cuyo centro de análisis o unidad de medida sea el proceso.

²²IDEM 12, P. 64.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Figura 1.2 Esquema del proceso.

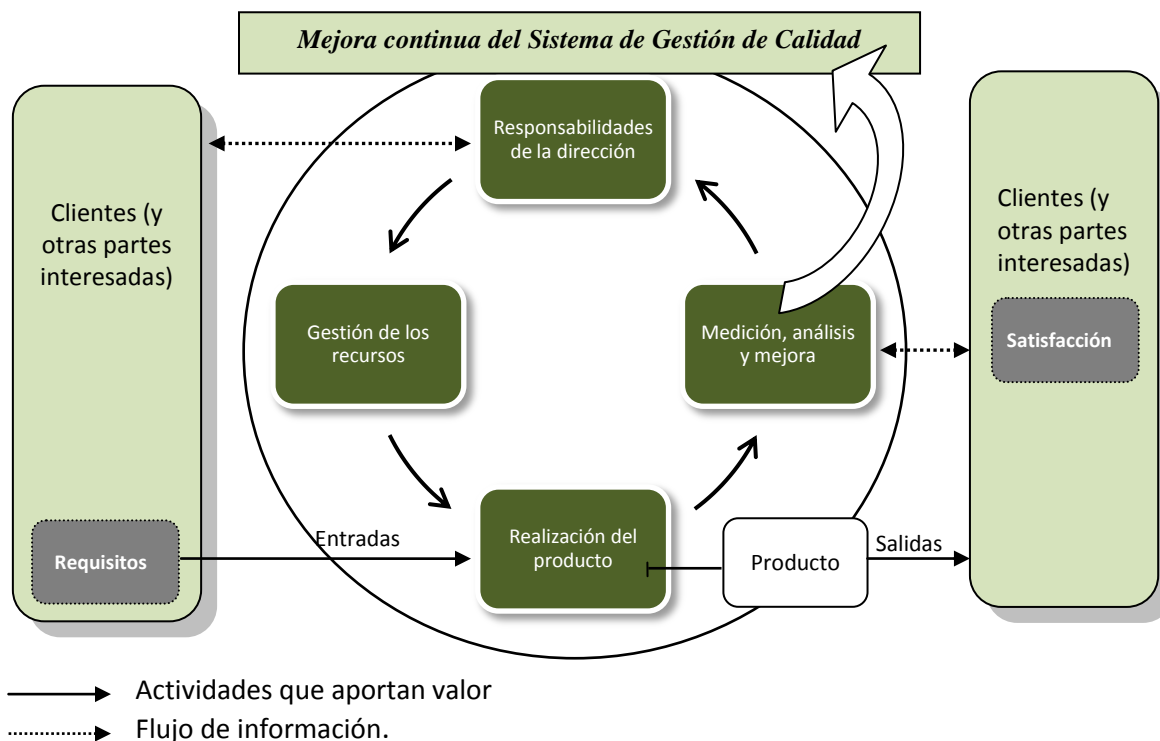


Fuente: Gutiérrez Pulido, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V., 2010), P.64.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un SGC, enfatiza:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Figura 1.3 Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.



Fuente: Gutiérrez Pulido, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V., 2010), P.69.

a) El ciclo PHVA y el enfoque basado en procesos.

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart allá en 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye el Dr. William E. Deming para el mejoramiento de la calidad del Japón a partir del año 1950.

El proceso de mejora de la calidad requiere dar varias vueltas al ciclo PHVA, lo cual se representa como un conjunto de círculos subiendo una pendiente. La ausencia de documentación de la mejora, y la falta de un sistema de gestión, haciendo que el círculo retroceda, regresando al estado anterior.

Dicho ciclo consiste:

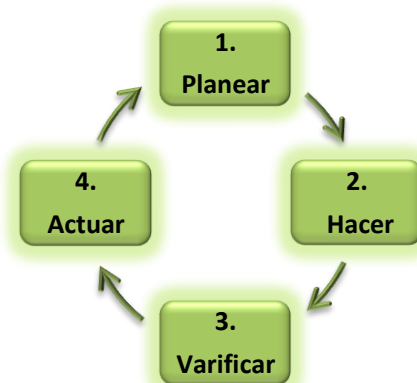
- **Planear**
 1. Identificar productos.
 2. Identificar clientes.
 3. Identificar requerimientos de los clientes.
 4. Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones.
 5. Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo).
 6. Identificar y seleccionar los parámetros de medición.
 7. Determinar la capacidad del proceso.
 8. Identificar con quien compararse (benchmarks).

- **Hacer**
 9. Identificar oportunidades de mejora.
 10. Desarrollo del plan piloto.
 11. Implementar las mejoras.

- **Verificar**
 12. Evaluar la efectividad.

- **Actuar**
 13. Institucionalizar la mejor.

Figura 1.4: Ciclo PHVA



Fuente: Gutiérrez Pulido, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V., 2010), P. 120.

6. Partes integrantes de un Sistema de Calidad.

A continuación se muestran estructura de los niveles que componen la documentación de un sistema de Calidad los cuales están formados por tres niveles cada uno abordando componentes esenciales en un sistema de Gestión de Calidad abarcando desde lo que la política de calidad de la empresa, objetivos, información específica relacionada a los procesos que se desarrollan así como detalles técnicos sobre el trabajo, todo esto para lograr conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad.

Figura 1.5: Estructura de la Documentación del Sistema de Calidad



Fuente: Gutiérrez Pulido, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V., 2010), P. 122.

En la figura anterior se puede observar los niveles que conforman la estructura documental exigida por la Norma, siendo ésta la base del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO

II

DIAGNÓSTICO

DE LA SITUACIÓN

ACTUAL

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General.

Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre los procesos administrativos y su influencia en la prestación de servicios que brinda Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador a sus clientes, que permita proponer El diseño de un sistema de calidad para cumplir con los estándares internacionales basados en la Norma ISO 9001:2008.

2. Específicos.

- Conocer los procesos relacionados con el servicio al cliente que se llevan a cabo en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador para identificar las principales actividades que contribuyen a la calidad en servicio al cliente.
- Evaluar el Sistema de Gestión de Calidad con el que actualmente cuenta Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador, con respecto a los requisitos que requiere la Norma ISO 9001:2008.
- Realizar y determinar las conclusiones y recomendaciones que se consideren necesarias para formular la propuesta respecto a los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 exige.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Figura 2.1 Esquema de metodología de Investigación



Fuente: Elaborada por grupo de investigación

1. MÉTODOS.

Para la investigación se utilizó el método científico, a través del método analítico y método sintético, ya que se estudió cada una de las variables en forma individual y no como un todo, lo cual permitió sustentar la investigación “Diseño de un sistema de calidad para cumplir con los estándares internacionales basados en una norma ISO 9001:2008 en Salvatura Fundación Ecológica de El Salvador”

a. Método Analítico.

Con este método se logró conocer cada uno de los elementos que conforman los procesos administrativos en SalvaNATURA, cada uno de ellos orientados hacia el servicio al cliente y los cuales permitieron su análisis para poder dar soluciones a los problemas que ocurren y que impiden brindar un servicio basado en un Sistema de Gestión de Calidad.

b. Método Sintético.

Este método se utilizó para conocer cada uno de los elementos que conforman los procesos administrativos, lo que permitió integrar como un todo cada uno de ellos (elementos) con el fin de alcanzar el propósito de la investigación, esto proporcionó las bases que sirvan para lograr que dichos procesos en SalvaNATURA estén enfocados en el servicio que se brinda al cliente.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La metodología que se desarrolló para la investigación se presenta a continuación:

Estudio descriptivo.

Con este tipo de investigación se buscó el descubrimiento de relaciones entre las variables, pero sin llegar al establecimiento de las relaciones causales entre ellas, sino más que todo, el grado de asociación que se guardaban.

El objetivo de la investigación descriptiva en este trabajo de investigación fue brindar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador considerando los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008.

Para la investigación fue necesario realizar entrevistas en áreas claves de la organización tales como: Operaciones y Finanzas, Comunicaciones, SalvaCERT, Atención al Cliente, Inspección y Certificación, Desarrollo Sostenible, Ecosistemas y Jefe de Membresía.

Además de realizar entrevistas fue necesario apoyarse de técnicas de recolección de información tales como la encuesta y la observación. Lo que permitió un diagnóstico más acertado de la actual gestión de calidad que posee la institución y los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008.

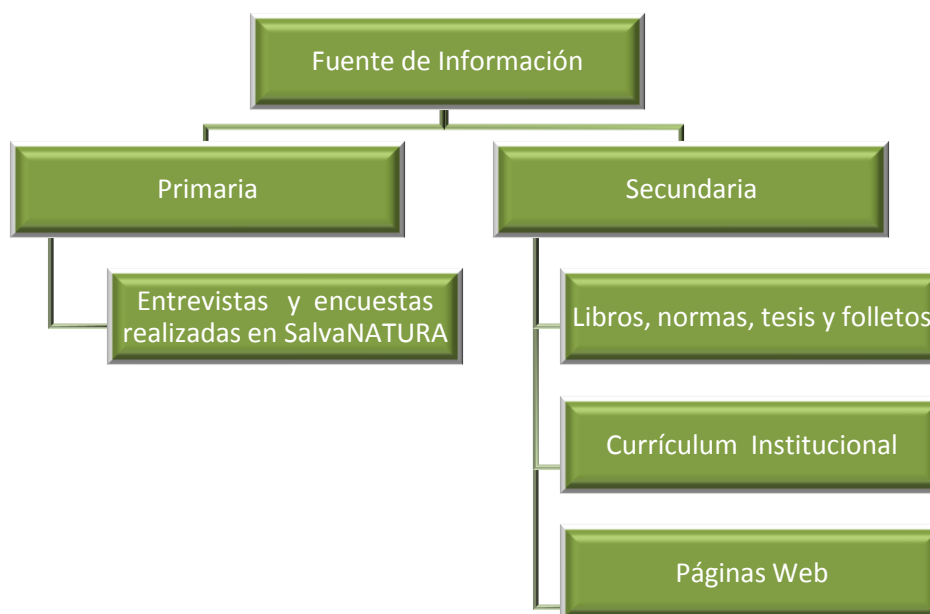
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Con el diseño de la investigación se determinó el método a emplear para recoger los datos que fueran necesarios. En términos generales existe el tipo de diseño experimental y el tipo de diseño no experimental, para lo cual el primero corresponde a una observación controlada y el segundo a una observación natural, de acuerdo a esto se decidió que para el desarrollo de la investigación se utilizara el diseño no experimental, pues las variables no fueron manipuladas y controladas, solo fue posible observarlas en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados en la fundación.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para sustentar la investigación fue necesario auxiliarse de aquellas fuentes primarias y secundarias que permitieran reunir la información que se adaptara al tema en estudio.

Figura 2.2 Esquema Fuentes de Información



Fuente: Elaborada por grupo de investigación

a. Fuente de información primaria.

Los primeros datos que permitieron la realización del diagnóstico se obtuvieron con la ayuda de entrevistas y encuestas dirigidas a determinadas áreas estratégicas; Operación y Finanzas, Comunicaciones, SalvaCERT, Atención al Cliente, Inspección y Certificación, Jefatura de Membresía, Desarrollo Sostenible y Ecosistemas, las cuales se consideraron necesarias e importante para conocer la situación actual de la organización.

b. Fuente de información secundaria.

En la realización de la investigación se utilizaron fuentes secundarias para sustentar la investigación tales como: Currículum Institucional, documentales bibliográficos, tesis, leyes, páginas Web relacionadas al temas, publicaciones periodísticas, brochure entre otras.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

a. Encuesta.

Con el fin de obtener respuestas certeras y evitar divergencias que impidieran un análisis erróneo en la realización del diagnóstico se consideró utilizar la encuesta como una técnica de investigación más conveniente la que permitió guiar la recolección de opiniones.

Se realizaron dos cuestionarios para la recolección de datos, el primero dirigido a los empleados de la fundación y el segundo dirigido a los usuarios (clientes), ambos sondeos contenían una serie de preguntas cerradas con el objeto de determinar las debilidades y fortalezas que poseen las unidades en estudio en cuanto a los requisitos que la norma exige.

b. Entrevista.

Fue necesario realizar entrevistas para la obtención de datos a través de la guía de la entrevista las cuales estuvieron dirigidas a personas estratégicas dentro de la

institución tanto como jefes y personal operativo relacionado con la prestación de servicios, tales como: Coordinador de control de calidad, Director de Operaciones, Directora de SalvaASIST, Directora de SalvaECOSISTEMAS, Subdirector de Certificación, Periodista institucional y Recepcionista, los cuales se consideraron claves para realizar un análisis preciso.

c. Observación.

La observación es una técnica que permitió obtener información directa y confiable, la que consistió en una inspección al personal involucrado con la prestación de servicios, se realizó mediante un proceso sistematizado y muy controlado para determinar las diferentes actitudes de los clientes respecto a los procesos que brinda la fundación. La observación directa se llevó a cabo en SalvaNATURA de forma paralela a las entrevistas para complementar la información, lo que permitió sustentar todos aquellos hechos y fenómenos que no pudieran ser registrados tanto en la encuesta como en la entrevista y además para conocer el ambiente laboral en la institución.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a. Universo.

Para el desarrollo de la investigación y determinación del diagnóstico, el universo lo constituyó todos los empleados de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador, ya que son las personas que están involucradas en las actividades relacionadas a la prestación de servicio y se consideraron primordiales para brindar una opinión certera.

Además se consideran parte esencial del universo los clientes de SalvaNATURA, ya que por su naturaleza son los que evalúan el servicio que reciben.

b. Muestra.

Para la investigación no fue necesario delimitar la población de los empleados en una

muestra, sino que se realizó a través de un censo, ya que la organización sólo cuenta con 20 empleados. Lo anterior se llevó a cabo de esta manera debido a que cada uno de ellos cumple con funciones específicas y únicas en su puesto de trabajo; sin embargo fue necesario establecer una muestra para los usuarios con el objetivo de conocer su opinión respecto a la satisfacción o no de los servicios que obtienen, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

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

En donde:

Z: Nivel de confianza de la investigación.

N: Total del universo en estudio (se determinó con base a entrevistas hechas a responsables de las unidades organizativas de SalvaNATURA).

p: Probabilidad de éxito.

q: Probabilidad de fracaso.

e: Error de estimación.

n: Número de elementos (tamaño de la muestra).

Los datos para la determinación de la muestra fueron:

Z= 95%, según tablas de áreas bajo la curva normal es de 1.96.

N: 200 clientes (según cartera de clientes actual).

p: 0.80

q: 0.20

e: 0.10

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2(200)(0.80)(0.20)}{0.10^2(200 - 1) + 1.96^2(0.80)(0.20)}$$

$$n = 47.28 \approx 47 \text{ clientes.}$$

- Determinación del universo para la entrevistas.

Para realizar la entrevista fue importante el aporte de personas que contaran con experiencia dentro de la institución, para lo cual se desglosa a continuación los jefes y personal de trabajo tomados en cuenta para la entrevista.

Tabla 2.1: Áreas y puestos de trabajos

ÁREA DE TRABAJO	PERSONAL DE TRABAJO
Operaciones y Finanzas	Director de operaciones
Comunicaciones	Periodista institucional
SalvaCERT	Coordinador de control de calidad
Desarrollo Sostenible	Directora de SalvaASIST
Ecosistemas	Directora de SalvaECOSISTEMAS
Atención al Cliente	Recepción
Inspección y Certificación	Subdirección de certificación

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

a. Tabulación.

Seguidamente de haber recopilado la información necesaria para el trabajo de investigación mediante encuestas y entrevistas se realizó la tabulación de datos, en la cual se redactó la pregunta, posteriormente un cuadro, el cual contenía los resultados de las respuestas obtenidas, seguidamente un gráfico de pastel el cual facilitó transformar los datos en información valiosa sobre la situación en la cual se encuentra la fundación respecto a los requerimientos que la norma ISO 9001:2008 exige.

b. Interpretación

La interpretación de los datos se llevó a cabo tomando como referencia el gráfico de pastel el cual permitió analizar la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los empleados y clientes de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador, datos que permitieron analizar de una manera pertinente sobre las condiciones de la organización y así poder definir conclusiones precisas sobre la situación actual de la organización.

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.

Este diagnóstico se hizo con el propósito de conocer la situación actual de los servicios que ofrece Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.

1. Diagnóstico de la situación actual de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador respecto a los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2008.

En el diagnóstico que se llevó cabo para el presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta los requisitos que la norma ISO 9001:2008 exige, con el propósito de determinar de qué manera la Fundación está desarrollando sus procesos respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

- Conocer los procesos relacionados con el servicio al cliente que se llevan a cabo en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador para identificar las principales actividades que contribuyen a la calidad en servicio al cliente.
- Análisis de las encuestas dirigidas a los empleados de la fundación con el propósito de conocer los procesos relacionados con el servicio al cliente que se llevan a cabo en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador para identificar las principales actividades que contribuyen a la calidad en servicio al cliente.
- Análisis de las encuestas dirigidas a los clientes de la fundación con el propósito de evaluar la atención que se les brinda al momento de solicitar un servicio.

Para conocer sobre la Gestión de Calidad de los servicios de SalvaNATURA, fue necesario realizar un cuestionario, tomando como base la Norma ISO 9001:2008, utilizada como una herramienta de diagnóstico. Este cuestionario fue dirigido a todos

los empleados de la fundación con el fin de determinar qué requisitos de los establecidos de la Norma se están implementando en la organización.

En los cuadros 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 y 2.6 se desarrolla el análisis, para el cual se agruparon las preguntas del cuestionario de acuerdo a cada uno de los apartados establecidos en la Norma ISO 9001:2008. Es necesario aclarar que SalvaNATURA no cuenta con un SGC que guíe el desarrollo de sus actividades, por lo que se pretende aportar con esta investigación las herramientas básicas para mejorar la calidad de los servicios.

a. Sistema de Gestión de Calidad.

Este apartado de la Norma determina los requisitos fundamentales que debe cumplir una organización para implementar un SGC (apartado No.4 de la Norma ISO 9001:2008), los cuales se dividen en requisitos generales y requisitos de documentación.

Tabla 2.2: *Sistema de gestión de calidad*

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2008	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
4.1 Requisitos Generales	P.1. ¿Existe interés respecto a la calidad en la organización? ²³	Los resultados indican que la Alta Dirección de SalvaNATURA tiene cierto interés sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la misma, no obstante, el personal desconoce si existe un empeño en buscar servicios óptimos que satisfagan la percepción que el cliente exige y espera sobre la calidad de los servicios que recibe.

²³Anexo No.5, Pregunta No.1, Tabla No.1, Gráfico No.1.

	<p>P.2. ¿Conoce de la existencia de un Sistema de Gestión de la Calidad en la fundación?²⁴</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que existe una contradicción visible respecto al conocimiento que poseen los empleados sobre la existencia de un SGC. Esto puede darse debido a que un área de SalvaNATURA trabaja y se desarrolla bajo normas de calidad que avalen sus procesos administrativos, algunos de los empleados puede asociar la existencia de este sistema en toda la organización en general, pero cabe destacar que SalvaCERT es la única área que trabaja bajo esta modalidad, dejando claro que sus actividades se desarrollan de forma independiente sin dejar de ser parte esencial de SalvaNATURA como fundación u organización.</p>
<p>4.2 Requisitos de la documentación</p>	<p>P.3. Indique cuáles de los siguientes documentos administrativos conoce en la organización:²⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Organización • Procedimientos de trabajo • Registros de Calidad 	<p>Los documentos administrativos que los empleados conocen básicamente se reducen a tres en específico, que son Procedimientos de trabajo, Manual de Funciones y Manual de Organización. Esto no significa que sean los únicos ya que lo que se intenta identificar es el conocimiento por parte de los empleados sobre los documentos que la organización</p>

²⁴Anexo No.5, Pregunta No.2, Tabla No.2, Gráfico No.2.

²⁵Anexo No.5, Pregunta No.3, Tabla No.3, Gráfico No.3.

	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Funciones • Procedimientos de Calidad • Otros 	maneja internamente.
	<p>P.4. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los documentos administrativos?²⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez al año • Cada semestre • Siempre que hay un cambio • No lo revisan 	La frecuencia con que se revisan los documentos no es tan constante, ya que los resultados indican que las revisiones están sujetas a cada cambio que ocurre dentro de la organización, también es de suponer que con la poca afluencia de éstos, es posible que los empleados desconozcan sobre las actualizaciones que se llevan a cabo en la organización, es decir que ignoran la ocurrencia de dichas revisiones.

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

Las unidades en estudio cumplen parcialmente con los requisitos de documentación, ya que la organización en general no cuenta con un sistema de calidad; sin embargo es necesario aclarar que SalvaCERT es la única área que desarrolla sus actividades bajo un SGC, esto es así debido a que la naturaleza de sus funciones lo compromete a trabajar bajo esta normativa.

b. Responsabilidad de Dirección.

Este requisito proporciona la evidencia del compromiso que adquiere la Alta Dirección de una organización con el desarrollo, implementación, seguimiento y mejora continua del SGC (apartado No.5 de la Norma ISO 9001:2008).

²⁶Anexo No.5, Pregunta No.4, Tabla No.4, Gráfico No.4.

Tabla 2.3: Responsabilidad de Dirección

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2008	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
5.1 Compromiso de la Dirección	P.5. ¿Ha comunicado la Alta Dirección al resto de las Sub-unidades la importancia de satisfacer las necesidades del cliente? ²⁷	Considerando que no existe una diferencia representativa que indique el total de interés por la Alta Dirección respecto a la comunicación interna enfocada al conocimiento de la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, esto podría causar que el empleado no se sienta parte importante e indispensable en el desarrollo de las actividades enfocadas a dichos clientes. Otro de los aspectos importantes que no hay que dejar de mencionar es que la Dirección suponga obvio este interés por parte de las Sub-unidades y que no consideren necesario comunicarlo.
	P.6. ¿Qué medios a utilizado la Alta Dirección para comunicar los planes en relación a la satisfacción del cliente? ²⁸	De acuerdo a los datos obtenidos se puede afirmar que el correo electrónico es el medio más utilizado por parte de la Alta Dirección para comunicar los planes en relación a la satisfacción del cliente, debido a que es el medio de más práctico y de mayor alcance a nivel organizacional, aunque esto no asegura la certeza que la información sea revisada e implementada por los empleados de la organización.

²⁷Anexo No.5, Pregunta No.5, Tabla No.5, Gráfico No.5.

²⁸Anexo No.5, Pregunta No.6, Tabla No.6, Gráfico No.6.

5.2 Enfoque al cliente	P.7 ¿La organización posee registros de sus clientes agrupados por categoría según su importancia? ²⁹	Los resultados reflejan que la organización posee registro ordenado de sus clientes, lo que permite fácil y rápido acceso a su información y conocimiento general de las necesidades que pueden satisfacer en un momento dado. Sin embargo, el caso que exista un control de los registro de sus clientes no asegura que haya un interés total por medir la satisfacción de sus usuarios.
	P.8. ¿Se han definido las necesidades y expectativas de los clientes? ³⁰	Como se observa, los resultados indican que en la organización no están claramente establecidas las necesidades y expectativas de los clientes, lo que genera la inexistencia de parámetros para medir la satisfacción del cliente.
5.3 Política de calidad	P.9. ¿Existe una política de calidad documentada y aprobada por la Alta Dirección de SalvaNATURA? ³¹	Con los resultados se puede observar que los empleados consideran que no existe una política de calidad que esté documentada y aprobada por la Alta Dirección. La causa de esto se da debido a la falta de la implementación de una Norma Internacional de Calidad que guie todos los procedimientos, ya que la norma la exige como parte de los requisitos establecidos en la misma.
5.4 Planificación	P.10. ¿Entre los objetivos	Los datos indican que la mayoría de los empleados prefirieron no contestar, esto

²⁹Anexo No.5, Pregunta No.7, Tabla No.7, Gráfico No.7.

³⁰Anexo No.5, Pregunta No.8, Tabla No.8, Gráfico No.8.

³¹Anexo No.5, Pregunta No.9, Tabla No.9, Gráfico No.9.

	estratégicos se incluyen los objetivos de calidad? ³²	podría ser debido la falta de comunicación que se da internamente en la organización, ya que es posible que si estén incluidos los objetivos de calidad entre los objetivos estratégicos mas no son de su conocimiento. La falta de comunicación es un factor muy importante puesto que las sub-unidades no están al tanto de las modificaciones y actualizaciones que hace la Alta Dirección.
	P.11. ¿El personal está sabedor sobre los objetivos que la organización debe alcanzar? ³³	No es certero decir que todos los empleados conozcan los objetivos que la organización espera alcanzar, ya que no está claramente definido. La mayoría de los empleados han optado por no demostrar su negación o afirmación. Cuando el personal ignora los objetivos estratégicos de su lugar de trabajo es muy posible que no trabaje de la mano y no aporte su esfuerzo y conocimiento a lograr con éxito todo lo que se pretende cumplir de acuerdo a lo establecido en sus planes de trabajo.
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.	P.12. ¿Existe un organigrama actualizado en Salvanatura	En SalvaNATURA existe una estructura organizativa, que además de ser representativa en la organización en su distinción jerárquica, ésta se encuentra

³²Anexo No.5, Pregunta No.10, Tabla No.10, Gráfico No.10.

³³Anexo No.5, Pregunta No.11, Tabla No.11, Gráfico No.11.

	Fundación Ecológica de El Salvador? ³⁴	documentada como parte del manual de organización. Es importante para cualquier empresa organizativa tener un documento que avale el orden y funciones internas, a fin de lograr una coordinación y asignación idónea de las obligaciones de todo el personal.
	P.13. ¿El perfil de su puesto de trabajo está claramente definido y acorde a las actividades que usted desarrolla? ³⁵	Las actividades que desarrollan los empleados en SalvaNATURA, no sólo se da por razones antojadizas, sino que ésta cuenta con términos de referencias en el cual se encuentran definidas de manera general las funciones y actividades que debe desempeñar cada empleado acorde al puesto de trabajo asignado dentro de la organización. Estos términos de referencia están estipulados en cada contrato de trabajo y es del conocimiento del empleado al momento de su contratación.
	P.14. ¿De qué manera se comunican las instrucciones de trabajo en la fundación? ³⁶ <ul style="list-style-type: none"> • Verbal • Por escrito 	Los resultados indican que las actividades de trabajo se dan a partir de instrucciones en forma verba, se trasmite de esta manera con el fin de evitar retrasos, distorsiones y confusiones al momento de desarrollar una actividad laboral específica.

³⁴Anexo No.5, Pregunta No.12, Tabla No.12, Gráfico No.12.

³⁵Anexo No.5, Pregunta No.13, Tabla No.13, Gráfico No.13.

³⁶Anexo No.5, Pregunta No.14, Tabla No.14, Gráfico No.14.

	<p>P.15. ¿Se le ha presentado alguno de los siguientes casos al comunicar una instrucción de trabajo?³⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confusión en la interpretación de la información • Retraso en la información requerida • Instrucción incompleta • Ningún inconveniente 	<p>Los resultados reflejan que los empleados han pasado por experiencias en las que su trabajo se ha visto afectado a causa de retrasos en la información requerida, esto debió darse por la gran distancia que existe entre la Alta Dirección y subordinados. Otro de los aspectos que no hay que dejar de lado es que han existido confusiones en la interpretación de la información que se ha transmitido, esto ha provocado un deficiente desempeño.</p>
	<p>P.16. ¿Existe alguna persona encargada de la gestión de calidad en la organización?³⁸</p>	<p>Actualmente SalvaNATURA no cuenta con una persona encargada de la Gestión de Calidad, esto es así, ya que la organización no basa sus actividades administrativas bajo un Sistema de Gestión de Calidad, que guíen sus esfuerzos hacia un fin común, enfocados a mejorar continuamente los procedimientos internos y que generen óptimos resultados en los servicios que brindan y para la cual se ha creado la fundación.</p>

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

³⁷Anexo No.5, Pregunta No.15, Tabla No.15, Gráfico No.15.

³⁸Anexo No.5, Pregunta No.16, Tabla No.16, Gráfico No.16.

Es evidente que los requisitos del apartado No.5 que establece la Norma no se cumplen en su totalidad, debido a que actualmente la fundación no cuenta con un SGC que comprometa a la Alta Dirección al cumplimiento de las acciones enfocadas a garantizar la satisfacción del cliente, sin embargo, si existe interés por parte de la Alta Dirección en implementar el Sistema basado en la Norma ISO9001:2008 la cual permita la comunicación e interacción entre las distintas Áreas de Acción de la institución con el propósito de solventar las deficiencias en los servicios que ofrece a sus clientes.

c. Gestión de los recursos.

El apartado No. 6 que establece la Norma (Gestión de los recursos) requiere de determinación y provisión de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los servicios.

Tabla 2.4: *Gestión de los recursos*

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2008	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
6.1. Provisión de recursos	<p>P.17. Indique cuáles de los siguientes recursos (el equipo adecuado y los servicios de apoyo) proporciona la Alta Dirección para el desempeño de sus funciones en la organización:³⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de transporte. 	<p>La Alta Dirección se preocupa por brindar a sus empleados las facilidades en relación a los recursos que permitan simplificar el desarrollo de su trabajo. La organización no deja de lado la importancia de brindar equipo de trabajo suficiente y en buenas condiciones. En la actualidad la mayoría de organizaciones basa sus actividades en equipo tecnológico y</p>

³⁹Anexo No.5, Pregunta No.17, Tabla No.17, Gráfico No.17.

	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo suficiente. • Equipo de trabajo en buenas condiciones. 	SalvaNATURA no ha olvidado que vivimos en un mundo globalizado.
6.2. Recursos Humanos	P.18. ¿Está realizando otras actividades que actualmente no se encuentran definidas en su perfil de puesto? ⁴⁰	Los resultados indican que los empleados se encuentran realizando actividades correspondientes a su puesto laboral; sin embargo existe una cooperación entre compañeros de su misma unidad de trabajo. Estos datos ayudan a afirmar que el personal respeta sus términos de referencia.
	P.19. ¿Se realiza una inducción, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo? ⁴¹	Cuando la organización contrata personal nuevo, ésta se preocupa en proporcionar una inducción, con el fin de brindarle los conocimientos necesarios que le sirvan de apoyo a la realización correcta de las actividades estipuladas en su contrato de trabajo. Además de integrarlo con el resto del personal.
	P.20. ¿Existen expedientes para los empleados? ⁴²	La fundación posee un registro de la trayectoria laboral, así como también del perfil personal de todos sus empleados. Con el propósito de medir el grado de conocimiento y

⁴⁰Anexo No.5, Pregunta No.18, Tabla No.18, Gráfico No.18.

⁴¹Anexo No.5, Pregunta No.19, Tabla No.19, Gráfico No.19.

⁴²Anexo No.5, Pregunta No.20, Tabla No.20, Gráfico No.20.

		de experiencia con la que cuentan cada uno de sus miembros en la organización. Dado que la institución trabaja bajo condiciones cambiantes el personal tiene la oportunidad de optar por nuevas y mejores plazas que le permitan crecer profesionalmente.
6.3. Infraestructura	P.21. ¿Existe dentro de SalvaNATURA un plan de inversión anual en el que se incluya mantenimiento y remodelación de las instalaciones? ⁴³	Tomando en cuenta que SalvaNATURA es una organización sin fines lucrativos, los recursos que ésta obtiene son destinados a proyectos propios para la cual ha sido creada. La fundación destina las donaciones que recibe a acciones referentes a la conservación y sostenibilidad del medio ambiente en el país, por lo que no considera primordial invertir esos recursos en mantenimiento y remodelación de la infraestructura.
	P.22. ¿Cómo considera el mantenimiento que se le da a la infraestructura en SalvaNATURA? ⁴⁴ <ul style="list-style-type: none"> • Mala • Regular • Buena • Excelente 	La mayoría de los empleados considera que las condiciones en las que se encuentra la infraestructura en SalvaNATURA no es la más adecuada, esta inconformidad se da a que no se destinan recursos a mantenimiento y remodelación.

⁴³Anexo No.5, Pregunta No.21, Tabla No.21, Gráfico No.21.

⁴⁴Anexo No.5, Pregunta No.22, Tabla No.22, Gráfico No.22.

6.4 Ambiente de trabajo	P.23. ¿Dispone SalvaNATURA de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad? ⁴⁵	Los datos reflejan que la organización no cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad que eviten accidentes de trabajo, por lo que los empleados pueden mostrarse inconformes e inseguros, ya que no cuentan con ese respaldo.
	P.24. ¿El ambiente laboral dentro de SalvaNATURA promueve el trabajo en equipo? ⁴⁶	Con los resultados obtenidos no es posible afirmar que el trabajo en equipo sea el resultado de un buen ambiente laboral entre los compañeros de trabajo. Los empleados se dedican a cumplir con las metas planeadas sin tomar en consideración las buenas relaciones interpersonales.
	P.25. ¿Las condiciones de higiene y limpieza general son adecuadas para el desarrollo de las actividades? ⁴⁷	El personal considera que las actividades desarrolladas se encuentran bajo buenas condiciones de higiene y limpieza, lo que promueve un mejor desempeño en sus responsabilidades diarias. A pesar de que la fundación no cuenta con la mejor infraestructura, esto no significa que la Alta Dirección descuide aspectos de higiene y limpieza, ya que el descuido de

⁴⁵ Anexo No.5, Pregunta No.23, Tabla No.23, Gráfico No.23.

⁴⁶ Anexo No.5, Pregunta No.24, Tabla No.24, Gráfico No.24.

⁴⁷ Anexo No.5, Pregunta No.25, Tabla No.25, Gráfico No.25.

		éstos podrían provocar malestar laboral y un rendimiento deficiente.
	<p>P.26. ¿Cómo evalúa la cooperación entre las unidades dentro de la organización?⁴⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala • Regular • Buena • Excelente 	Los resultados reflejan que el personal de la organización no mantiene vínculos de cooperación entre las unidades de trabajo, es decir, que no existe una ayuda mutua con personas ajenas a las de su área laboral, lo que podría provocar dificultades al momento de desarrollar actividades en las que se requiera el involucramiento de todas las unidades que integran y forman parte de la organización.

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

Es necesario que para la implementación de un SGC se cuente con los recursos necesarios para brindar una óptima satisfacción al cliente, ya que todo esto permite que el empleado pueda desempeñar sus actividades en un ambiente favorable lo que motive el desarrollo de sus funciones.

Es así como en el análisis de este apartado se determina que la fundación no cuenta con todos los recursos que la Norma exige, debido a que actualmente la infraestructura no es la adecuada para el desarrollo eficiente de las actividades de los empleados, así como también la falta de un plan enfocado a la seguridad e higiene ocupacional, esto a causa que la organización sin fines de lucros no posee los fondos necesarios para enfocarlos a mejorar esta problemática.

⁴⁸Anexo No.5, Pregunta No.26, Tabla No.26, Gráfico No.26.

d. Realización del servicio

Dentro de este requisito es importante destacar la planificación y desarrollo de los procesos de cada uno de los servicios que ofrece la organización.

Tabla 2.5: *Realización del servicio*

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2008	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
7.1. Planificación de la realización del servicio	P.27. ¿En cada unidad de la organización se realizan planes de trabajo? ⁴⁹	La organización desarrolla sus actividades de acuerdo a planes anuales establecidos en cada unidad de trabajo, ya que cada una de ellas se ha constituido para fines específicos e independientes por lo que sus actividades las realizan sin necesidad de requerir el mayor involucramiento de otras áreas trabajo.
	P.28. ¿Sé monitorea y verifica el cumplimiento de los planes de trabajo? ⁵⁰	Ya que los planes de trabajo están establecidos de acuerdo a la naturaleza y responsabilidades de cada unidad de trabajo, es necesario mencionar que cada una de ellas realiza actividades de monitoreo y verificación sobre el cumplimiento de dichos planes, lo que es evidente en los datos mostrados.
7.2 Procesos relacionados con el cliente	P.29. ¿Su organización cuenta con un área exclusiva de	La organización no cuenta con un área exclusiva de atención al cliente; sin embargo, la persona encargada de esta actividad es la que ocupa el cargo de

⁴⁹Anexo No.5, Pregunta No.27, Tabla No.27, Gráfico No.27.

⁵⁰Anexo No.5, Pregunta No.28, Tabla No.28, Gráfico No.28.

	atención al cliente? ⁵¹	repcionista, esto es así ya que la naturaleza de su cargo la involucra directamente con los clientes de cada unidad de SalvaNATURA. Por su experiencia y años de trabajo, sabe el trato que debe brindársele a los usuarios, así como también la capacidad de resolver reclamos o inquietudes de carácter general.
	P.30. ¿La fundación da seguimiento a las quejas y denuncias presentadas por los clientes? ⁵²	La mayoría de empleados desconoce de la existencia de actividades de seguimiento relacionadas a las quejas y denuncias presentadas por los clientes, esto ocurre debido a que cada persona se ocupa de sus propias actividades sin intervenir en responsabilidades que no les compete realizar.
	P.31. ¿Se le informa a los clientes los requisitos necesarios para efectuar un trámite al momento de solicitar un servicio? ⁵³	Cuando un cliente actual o potencial se dispone a solicitar un servicio a la fundación, ésta le da a conocer todos aquellos requisitos que sean necesarios y obligatorios para realizarlo sin ningún inconveniente. Gracias a este interés por parte de la organización logran evitarle al usuario contra tiempos o confusiones al momento de realizar un trámite.
7.3. Diseño y desarrollo	P.32. ¿La fundación maneja	La organización se encarga de salvaguardar información confidencial

⁵¹Anexo No.5, Pregunta No.29, Tabla No.29, Gráfico No.29.

⁵²Anexo No.5, Pregunta No.1, Tabla No., Gráfico No.30.

⁵³Anexo No.5, Pregunta No.31, Tabla No.31, Gráfico No.31.

	documentación confidencial del cliente? ⁵⁴	de sus clientes, ya que dentro de los requisitos necesarios para solicitar algún servicio es preciso proporcionar datos personales, financieros u otros de carácter confidencial.
	P.33. ¿Cómo protege la organización la documentación recibida por parte del cliente en garantía? ⁵⁵ <ul style="list-style-type: none"> • Archivo • Caja fuerte • Instituciones de seguridad • Otro 	Proteger la documentación es una actividad muy importante para la organización pues en ella está inmersa información confidencial del cliente que no puede ser difundida ni divulgada con personas ajenas a la institución o en algunos casos incluso a empleados que no se encuentre involucrado con el proceso que el usuario realiza. Normalmente la institución guarda dichos documentos en el área de archivo.
7.4. Compras	P.34. ¿Se tiene registros de proveedores aceptados? ⁵⁶	A simple vista se observa que la institución registra a sus proveedores que les proporcionan productos y servicio, con fin de tener acceso rápido al momento de requerir cualquiera de éstos.
	P.35. ¿Se efectúa una evaluación a los proveedores? ⁵⁷	Existe una carencia de estas evaluaciones debido a que la organización no considera necesario realizar tal proceso, debido a que es una

⁵⁴Anexo No.5, Pregunta No.32, Tabla No.32, Gráfico No.32.

⁵⁵Anexo No.5, Pregunta No.33, Tabla No.33, Gráfico No.33.

⁵⁶Anexo No.5, Pregunta No.34, Tabla No.34, Gráfico No.34

⁵⁷Anexo No.5, Pregunta No.35, Tabla No.35, Gráfico No.35.

		organización de brinda un servicio y por lo cual no requiere de insumos para transformarlos en producto final, simplemente solicita por parte de los proveedores servicios o productos de consumo.
	P.36. ¿Existe un procedimiento para asegurar que las órdenes de compra describen claramente el producto pedido? ⁵⁸	Los datos no reflejan una diferencia representativa, sin embargo este proceso no se encuentra documentado, sino que se revisa que la orden de compra esté bien elaborada para evitar y descartar cualquier error al momento de solicitar un producto y/o servicio.
7.5 Prestación del servicio	P.37. ¿Se han definido indicadores de prestación del servicio que permitan asegurar el cumplimiento de los mismos? ⁵⁹	La institución no cuenta con registro de los indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los servicios que presta a sus usuarios, esto a causa de la falta de un SGC que guíe los procesos y que obligue a realizar el seguimiento adecuado de estos. Además esto crea incertidumbre sobre el grado de satisfacción que posee el cliente en relación al servicio obtenido.
	P.38. ¿Se identifican cada uno de los servicios con algún código o número que le	Los servicios no se encuentran codificados con algún número o serie, sencillamente son identificados por su nombre, esto permite al personal que tiene acceso distinguirlos fácilmente, ya

⁵⁸Anexo No.5, Pregunta No.36, Tabla No.36, Gráfico No.36.

⁵⁹Anexo No.5, Pregunta No.37, Tabla No.37, Gráfico No.37.

	<p>permita distinguirse de los demás?⁶⁰</p>	<p>que así se han sido establecidos por los directivos.</p>
<p>7.6. Control de los seguimiento y medición</p>	<p>P.39. ¿Se dispone de un listado de todos los elementos de medición para conocer la satisfacción del servicio después de entregárselo al cliente de SalvaNATURA?⁶¹</p>	<p>La organización no ha creado un instrumento de medición de la satisfacción del cliente que dé seguimiento a la entrega del servicio que permita identificar todos aquellos factores que indiquen el logro y cumplimiento de todas las exigencias y perspectivas que el usuario espera del servicio solicitado. En ausencia de estos instrumentos es probable que el cliente no quede complacido y por ende la organización ignore tales aspectos y se despreocupe por brindar un óptimo servicio, lo que podría provocar pérdidas de miembros de su cartera de clientes.</p>
	<p>P.40. ¿La organización actualiza periódicamente sus instrumentos de medición para conocer la satisfacción del servicio?⁶²</p>	<p>Debido a que la organización no dispone de un instrumento para medir la satisfacción del servicio, es lógico que no hagan actualizaciones del mismo.</p>

⁶⁰ Anexo No.5, Pregunta No.38, Tabla No.38, Gráfico No.38.

⁶¹ Anexo No.5, Pregunta No.39, Tabla No.39, Gráfico No.39.

⁶² Anexo No.5, Pregunta No.40, Tabla No.40, Gráfico No.40.

	P.41. ¿Se tienen registros de las veces que se ha evaluado los instrumentos de medición? ⁶³	Es evidente la carencia de estas evaluaciones, ya que la organización no cuenta con instrumentos de medición para conocer la satisfacción del cliente.
--	--	--

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

Con respecto a la relación del servicio es importante que la Alta Dirección realice planes de trabajo los cuales vayan enfocados a cumplir eficientemente las expectativas que los clientes.

Según con el requisito No.7 que la Norma establece, SalvaNATURA anualmente realiza planes de trabajo en sus diferentes áreas de acción, considerando que estos sean monitoreados y verificados; sin embargo, no siempre se cumple debido a que la falta de recursos financieros no le permite completarlas, por otra parte es importante mencionar que el área de recepción se encarga de cubrir con las responsabilidades de atención al cliente. Cabe destacar que SalvaCERT cuenta con una persona capacitada para desarrollar dichas actividades así como también atender quejas y denuncias presentadas por los usuarios.

e. SEGUIMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORA.

Este apartado establece que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora que sirvan para demostrar la conformidad del servicio y del SGC (apartado No.8 de la Norma ISO 2001:2008), además de identificar las oportunidades de mejora y tomar las acciones que sean necesarias para corregir errores.

⁶³Anexo No.5, Pregunta No.41, Tabla No.41, Gráfico No.41.

Tabla 2.6: Seguimiento, análisis y mejora

APARTADO DE LA NORMA ISO 9001:2008	PREGUNTAS	RESULTADOS OBTENIDOS
8.1 Seguimiento y medición del servicio	P.42.¿Existe alguna técnica para medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios que brinda la organización? ⁶⁴	Se descarta la utilización de técnicas que midan la satisfacción del cliente en relación a los servicios que brinda la organización, lo que evidencia la falta de interés de la institución por conocer el cumplimiento de las exigencias y preferencias de los usuarios.
	P.43.¿Con qué frecuencia se realizan mediciones de satisfacción al cliente? ⁶⁵ <ul style="list-style-type: none"> • Una vez al año. • Cada trimestre. • Cada semestre. • Siempre que sea necesario. • No se evalúa. 	La falta de interés por conocer el cumplimiento de las exigencias y preferencias de los usuarios limita a los directivos realizar mediciones que indiquen la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaborada por grupo de investigación

La organización no ha establecido técnicas que permitan brindar seguimiento de los servicios que se ofrecen al cliente, la única área que desarrolla estas actividades es SalvaCERT que como ya se ha mencionado en ocasiones anteriores, ésta trabaja bajo la normativa ISO que lo obliga a cumplir con todos los requisitos que en ella se establece.

⁶⁴Anexo No.5, Pregunta No.42, Tabla No.42, Gráfico No.42

⁶⁵Anexo No.5, Pregunta No.43, Tabla No.43, Gráfico No.43

2. Diagnóstico de la situación actual de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador respecto a la gestión de calidad en los servicios brindados a los clientes.

El diagnóstico se realizó por medio de la encuesta dirigida a los clientes de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador, considerando los siguientes criterios:

a. Servicio Ofrecido.

SalvaNATURA a través de SalvaCERT brinda los servicios de certificación a empresas interesadas en la implementación de buenas prácticas, con responsabilidad social, y cultural en los sectores agrícolas, turismo y silvicultura. Además SalvaASIST brinda los servicios de Diagnóstico a las empresas, visitas de seguimiento, capacitación adiestramiento al personal de las empresas, planes de negocios y estudios de factibilidad. Por otra parte SalvaECOSISTEMAS dedica sus esfuerzos a la conservación y comanejo de áreas protegidas de El Salvador.⁶⁶

b. Tiempo de ejecución del servicio.

SalvaNATURA al interesarse por la calidad de los servicios que ofrece a sus usuarios, pone énfasis en la puntualidad con la que los entrega. Estas unidades reconocen los aspectos que son importantes para que un servicio sea beneficioso para el cliente, es por eso que al entregar un servicio también están entregando eficiencia, eficacia y efectividad como parte esencial de la organización.⁶⁷

⁶⁶Anexo No.6, Pregunta No.10, Tabla No.53, Gráfico No.53.

⁶⁷Anexo No.6, Pregunta No.2, Tabla No.45, Gráfico No.45.

c. Fallas en el servicio.

La fundación no ignora las quejas o reclamos que recibe por parte del cliente, éstos son muy importantes para la organización y su satisfacción es el factor más significativo que la institución busca encontrar. La calidad del servicio se ha convertido en la actualidad en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de cualquier rubro, incluyendo las que trabajan para el beneficio de la sociedad sin perseguir fines lucrativos. Por lo que la fundación considera primordial reflejar ante los clientes una imagen de respeto y distinción que permitan brindar la seguridad que el usuario espera y mostrarse siempre a la disposición de ellos.⁶⁸

d. Atención al cliente.

Es notable la satisfacción que reflejan los clientes de acuerdo a las atenciones que han recibido por parte del personal de SalvaNATURA, los cuales se preocupan por brindar toda la información que el usuario necesita, esto es importante para demostrar el interés que se tiene por los clientes ya sean éstos existentes o potenciales. Uno de los retos primordiales de toda organización es mantener en creciente su cartera de clientes, además de mejorar los volúmenes de ingresos, todo eso es posible únicamente con un buen desempeño y las actitudes de las personas que laboran en la fundación, de su compromiso para atender de la mejor manera a los clientes.⁶⁹

e. Servicio con calidad.

Es evidente que los usuarios de SalvaNATURA reconocen los esfuerzos e interés que realiza la organización por entregar servicios con calidad, ya que a través de los

⁶⁸Anexo No.6, Pregunta No.6, Tabla No.49, Gráfico No.49.

⁶⁹Anexo No.6, Pregunta No.8, Tabla No.51, Gráfico No.51.

programas que ofrece SalvaCERT, SalvaASIST y SalvaECOSISTEMAS, han podido llenar sus expectativas y gustos en los servicios que solicitan. Cuentan con el personal idóneo lo que contribuye a generar un vínculo más cercano entre cliente y fundación.⁷⁰

D. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR ENFOCADOS A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

1. FORTALEZAS.

- Interés de la Alta Dirección para implementar un Sistema de Gestión Calidad
- Interés en el servicio que se le brinda al cliente.
- Apoyo estratégico por parte de las diferentes áreas administrativas en SalvaNATURA para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad
- Amabilidad en la prestación del servicio por parte de sus empleados.

2. OPORTUNIDADES.

- Obtención de Certificación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, lo cual generara mayor confianza, seguridad y calidad en los servicios que demandan los clientes.
- Apoyo técnico de SalvaCERT debido a su experiencia, para la implementación de un sistema de calidad.
- Expansión de su cartera de clientes.

⁷⁰Anexo No.6, Pregunta No.1, Tabla No.44, Gráfico No.44.

3. DEBILIDADES.

- Mala ubicación estratégica de la empresa
- Confusión por parte de los empleados al momento de recibir instrucciones de trabajo.
- Instalaciones inadecuadas para un buen ambiente laboral.
- Falta de un sistema de documentación adecuado.
- Falta de recursos económicos.
- Falta de planes de capacitación enfocados al logro de la satisfacción del cliente.

4. AMENAZAS.

- Cambios en las exigencias de los clientes lo cual provocando aumento en los costos al momento de brindar los servicios.
- Disminución de aportaciones de los clientes debido a la situación económica del país, lo cual afecte las actividades relacionadas al sistema de gestión de calidad.

De acuerdo al análisis FODA presentado anteriormente Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador necesita implementar un SGC el cual guíe las actividades enfocadas a la satisfacción del cliente, además que garantice que se disminuyan todos aquellos aspectos que se han considerados como débiles lo cual permitirá prevenir y combatir las amenazas del entorno.

Así mismo se fortalecerán todos los factores positivos con los que cuenta la organización todo lo anterior sustentado por la Norma ISO 9001:2008 para garantizar la calidad en el servicio que se les brinda a sus usuarios.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Según la investigación realizada anteriormente en SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador y tomando en consideración las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de la información se concluye y se recomienda lo siguiente:

1. Conclusiones.

- SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad el cual guíe y contribuya a garantizar la satisfacción del cliente de acuerdo a los servicios que éste solicita.
- La Alta Dirección demuestra tener interés en implementar un sistema de gestión de calidad, no obstante la fundación no muestra empeño por incorporar a los empleados y hacerlos responsables de las actividades encaminadas a la satisfacción del cliente.
- La existencia de políticas dentro de la institución son requisitos esenciales para la implementación del sistema de calidad, sin embargo no se encuentran divulgados y no son del conocimiento de todo el personal.
- Aunque la Fundación actualmente posee documentos administrativos no cuenta con un sistema documental basado en la Norma ISO 9001:2008 el cual guíe sus actividades institucionales.

2. Recomendaciones.

- Diseñar un sistema de calidad que cumpla con estándares internacionales aplicando la norma ISO 9001:2008, en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador, el cual contribuya a garantizar la calidad en los servicios que brinda la organización.

- Elaborar un Manual de Calidad que incluya el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, los procedimientos documentados y una descripción de las interacciones de los procesos de la prestación de los servicios ofrecidos por la fundación.
- Crear procedimientos de apoyo los cuales faciliten la aplicación de las políticas de calidad que faciliten la aplicación de éstas.
- Elaborar las bases documentales de cada proceso relacionado a los servicios que se brinda a los clientes, lo que permita definir y establecer claramente las actividades y responsabilidades para cada una de las áreas de la organización.

CAPÍTULO

III

PROPUESTA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2008, EN SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.

CAPITULO III
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD PARA CUMPLIR CON LOS
ESTÁNDARES INTERNACIONALES BASADOS EN LA NORMA ISO 9001:2008, EN
SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

En este capítulo se elaboran los objetivos para la propuesta Diseño de un Sistema de Calidad para Cumplir con los Estándares Internacionales basados en la Norma ISO 9001:2008, en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.

1. Objetivo General.

Diseñar un sistema de calidad para cumplir con los estándares internacionales de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 que contribuya a la satisfacción del cliente y mejora de los servicios ofrecidos por Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.

2. Objetivo Específico.

- Proponer a SalvaNATURA procesos que se interrelacionen con los servicios que brinda y que favorezca la aplicación de los procedimientos que la norma ISO 9001:2008 requiere.
- Diseñar los documentos que la Norma ISO 9001:2008 exige, los que contribuyan al buen manejo de las actividades propias de SalvaNATURA que garantice la imparcialidad, integridad y confidencialidad en los servicios brindados a los usuarios.
- Elaborar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad con el propósito de que se lleve a cabo de forma lógica y ordenada considerando recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos.

B. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADO A LOS SERVICIOS QUE BRINDA SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.

El Sistema de Gestión de Calidad recalca un modelo basado en procesos, el cual determina los vínculos que relaciona cada procedimiento desarrollado para la prestación de servicios. El seguimiento y posterior evaluación de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de información relativa acerca de la percepción que los clientes tienen de los servicios que SalvaNATURA ofrece.

Para que en SalvaNATURA funcionen los procesos relacionados a los servicios de manera eficiente y eficaz es importante gestionar e identificar las actividades relacionadas estos con el objetivo de gestionar que los elementos de entrada se trasformen en resultados que satisfaga las expectativas de los clientes.

Los procesos del Sistema de Gestión de Calidad deben enfatizar su importancia de:

- Generar y aportar valor a las necesidades de los clientes.
- Brindar resultados del desempeño eficiente de los procesos
- Compresión y cumplimiento de los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 exige.
- Mejorar continua de los procesos con base a resultados.

El Sistema de Gestión de Calidad se ha diseñado considerando la Norma ISO 9001:2008 y queda a criterio de la Alta Dirección de SalvaNATURA su implementación y evaluación, con el objeto de lograr una certificación bajo modelo ISO.

A continuación se determinan los criterios a seguir para el diseño del SGC:

1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
2. Estructura Organizativa Propuesta.
3. Principios de calidad.
4. Documentación requerida para el Sistema de Gestión de Calidad.
5. Responsabilidad de la Dirección.

6. Gestión de recursos.
7. Realización del servicio.
8. Medición, análisis y mejor.

A continuación se desglosan los aspectos anteriores:

1. Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Los objetivos que rigen el Sistema de Gestión de Calidad están enfocados a satisfacer las expectativas de los usuarios, además consideran la mejora continua de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de los clientes.

a. Objetivo General.

Lograr la satisfacción de los usuarios a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 que guíe los procesos de prestación de servicios que Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador ofrece a sus clientes.

b. Objetivos Específicos.

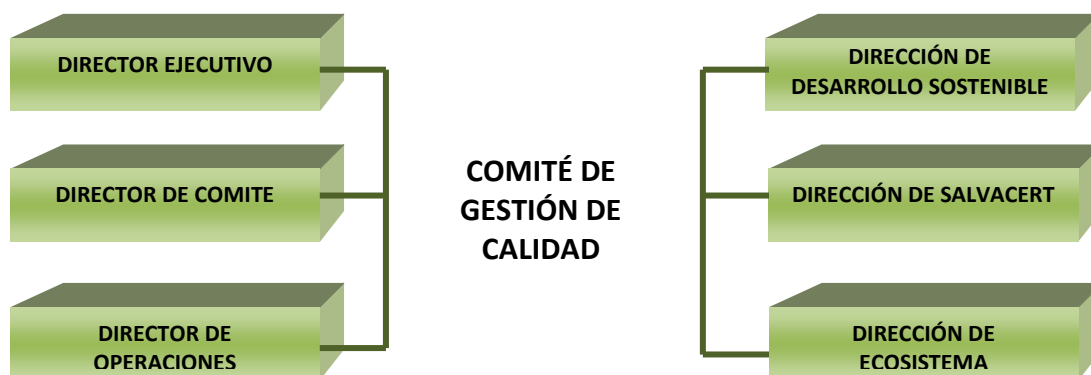
- Elaborar un manual de calidad que guíe las actividades propias del Sistema de Gestión de Calidad en la organización.
- Diseñar la sistemática utilizada para la realización de los procesos considerando los requisitos que Norma ISO 9001:2008 requiere lo cual oriente la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Determinar las políticas que oriente el propósito de la fundación así como también los objetivos que satisfagan las necesidades de los usuarios.

2. Estructura organizativa.

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en SalvaNATURA es importante y necesario la creación de una nueva unidad organizativa la cual permita la ejecución del mismo, dicha unidad tendrá el nombre de “Comité de Gestión de Calidad”.

En la figura que se detalla a continuación se muestra cómo se compone el Sistema de Gestión de Calidad en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.

Figura 3.1 Estructura Jerárquica del Sistema de Gestión de Calidad

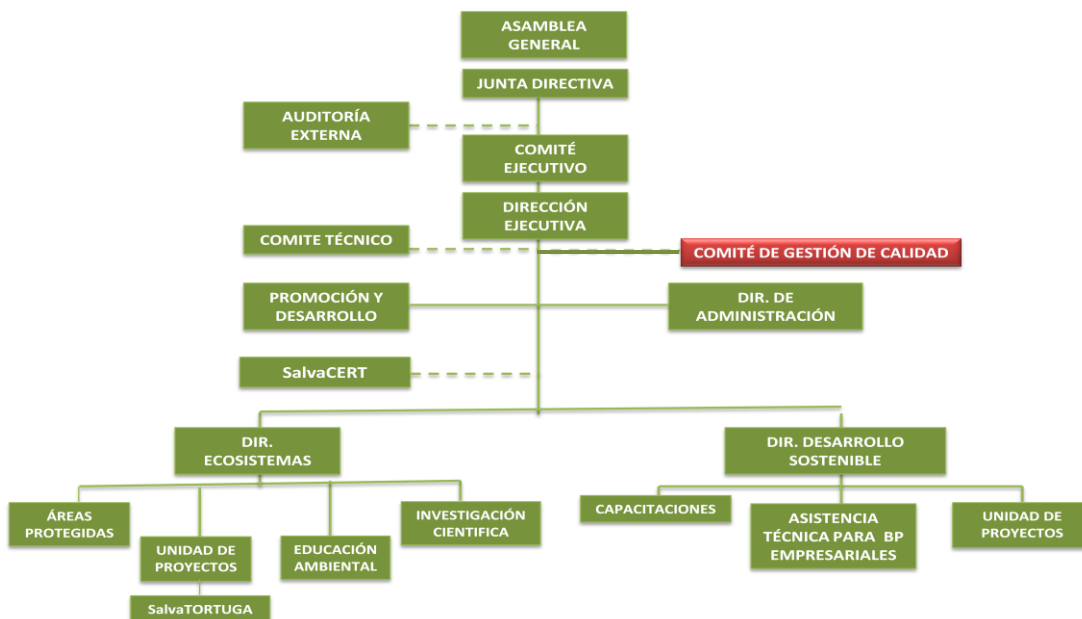


Fuente: Elaborado por grupo de investigación

En la estructura organizativa de SalvaNATURA el comité de gestión de calidad se ubicará de la siguiente manera:

Organigrama General de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador (Propuesto).

Figura 3.2 Organigrama SalvaNATURA (Propuesto)



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

La unidad del Comité de Gestión de Calidad dependerá de la Dirección Ejecutiva, ejecutando la función de asesoría técnica tal como se refleja en la estructura organizativa anterior.

Es importante que la Alta Dirección adquiera el compromiso de nombrar al director de gestión de calidad, quien tendrá a su responsabilidad y autoridad de:

- Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y los procesos y procedimientos relacionados con el mismo.
- Informar a las diferentes unidades organizativas sobre la implementación y cambios en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Desarrollar planes de capacitación para sensibilizar a los empleados sobre los servicios que se les brindan a los clientes de la fundación.
- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del SGC.
- Revisar y actualizar la documentación utilizada para el SGC .

Es necesario que los diferentes responsables de las unidades que componen el Comité de Calidad informen al Coordinador sobre el desempeño de las actividades relacionadas a la prestación de servicio.

3. Principio de la Gestión de Calidad.

Lo elemental del Sistema de Gestión de Calidad para llevar cabo la prestación de los servicios en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador lo constituye los ocho principios de calidad los cuales se plantean de la siguiente manera:

a. Enfoque al cliente.

Los clientes que demandan los servicios en SalvaNATURA representan el elemento fundamental que hacen que la fundación crezca en el área económica y social ya que agregan valor al desarrollo de sus actividades por lo tanto deben obtener servicios de calidad acorde a las necesidades que éstos demandan.

b. Liderazgo.

La Alta Dirección es la Unidad máxima que guiará y orientará las actividades propias en SalvaNATURA, manteniendo liderazgo y asegurando un ambiente laboral armonioso en el cual todo el personal de la institución se involucre totalmente con el propósito de lograr los objetivos planeados.

c. Participación del personal.

El personal de la fundación será uno de los pilares fundamentales en la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, ya que son los responsables de desarrollar las actividades encaminadas a la prestación del servicio.

d. Enfoque basado en proceso.

La realización de los procesos de manera lógica y sistemática permitirá determinar el recorrido de las actividades que se desarrollan en las unidades de trabajo específicas, lo que contribuirá a evitar desviaciones en el trascurso de las acciones de trabajo y se alcanzarán resultados eficientes.

e. Enfoque de sistema para la gestión.

La interrelación que existe en los procesos toma un papel importante ya que determinará y gestionará los procedimientos que contienen el sistema de calidad y contribuirá al logro efectivo de los objetivos de la institución.

f. Mejora continua.

Mediante la implementación del Sistema de Gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, se mejorará de manera continua los procesos que se llevan a cabo en SalvaNATURA y por lo tanto se incrementará la capacidad para cumplir con los requisitos de los usuarios.

g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Los encargados en tomar decisiones en la fundación deben basar su análisis en datos y en información detallada la cual les permita lograr acciones eficaces.

h. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

SalvaNATURA debe tener relaciones sólidas con sus proveedores con el objetivo de que ambas partes involucradas posibiliten la eficiencia en la prestación de servicios.

4. Documentación requerida para el Sistema de Gestión de calidad.

Para la implementación del SGC es importante la incorporación de documentos con el objetivo de que exista un control y registro de los mismos, entre los que se deben incluir están:

- Declaración documentada de la política y objetivos de calidad.
- Manual de calidad el cual ha sido diseñado y elaborado por el grupo de investigación siguiendo los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 requiere siendo éste una guía para el desarrollo del SGC.
- Procedimientos documentados y registros requeridos por la Norma ISO 9001:2008.
- Todos aquellos documentos requeridos por SalvaNATURA para la planificación y control de sus procesos.

La documentación permitirá que la fundación tenga disponible y en orden los documentos necesarios que apoyen la realización de los procesos y procedimientos dentro de la institución.

5. Responsabilidad de la dirección.

En SalvaNATURA, la Alta Dirección está conformada por 4 áreas de acción organizativas, Asamblea General, Junta Directiva, Comité Ejecutivo y Dirección Ejecutiva, las cuales permiten su desempeño, cada área cuenta con los procesos que de

manera integrada contribuyen al desarrollo de las actividades y quienes además tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de toda la fundación.

La participación de los responsables de las unidades involucradas en la prestación de servicios es indispensable, ya que son los que poseen conocimientos claros y precisos de la operatividad de los procesos.

Es necesario que la Alta Dirección de la fundación y los responsables de las unidades de acción relacionadas a la prestación de servicios asuman las siguientes responsabilidades.

- Velar porque los servicios que se les brindan a los clientes cumplan con los requisitos que los mismos exigen, que permita aumentar la satisfacción de los usuarios.
- Programar reuniones en las cuales se les informe a los empleados sobre la implementación del SGC, así como también las políticas y objetivos que rigen el sistema de calidad.
- Brindar los insumos necesarios que permitan la eficiente realización de las actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
- Controlar que se le brinde seguimiento, medición y evaluaciones periódicas al SGC, así como también analizar el resultado de dichas evaluaciones que permitan mejorar la eficacia del sistema de calidad.
- La Alta Dirección en SalvaNATURA debe delegar responsabilidades las cuales deben ser notificadas a las diferentes unidades de la organización en donde se implemente el SGC.
- Realizar programas los cuales incentiven a los empleados de manera que éstos se sientan motivados y lo reflejen en la realización de las actividades de la institución.

a. Formulación de la política de calidad.

La política de calidad guiará el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad y se ha diseñado considerando el propósito que persigue Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador, la cual permitirá guiar las actividades de la organización y de esta forma garantizar la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que brinda.⁷¹

b. Objetivos de calidad.

Los objetivos de calidad están enfocados satisfacer la demanda y expectativas de los servicios que éstos solicitan, por lo tanto se han elaborado en el Manual de Calidad los cuales se pretende alcanzar cuando se implemente el SGC.

6. Gestión de recursos.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad debe ser efectiva, por lo tanto es necesario considerar los recursos que contribuyan para su realización. La Alta Dirección debe determinar y proporcionar los recursos materiales, financieros y tecnológicos que sean precisos para implementarlo, además de mejorarlo continuamente para alcanzar su propósito.

Así también es importante que a los empleados de la institución se les impartan capacitaciones, las cuales les permitan involucrarse con el desarrollo del SGC sobre el proceso de implementación del mismo, aumentando así sus conocimientos para beneficio de la fundación y de los usuarios.

⁷¹ Ver Política de Calidad, apartado 5.3 Manual de Calidad

7. Realización de los servicios que brinda la fundación.

Los responsables de las unidades organizativas que se encuentran directamente relacionadas en ofrecer los servicios propios de SalvaNATURA deben planificar el desarrollo de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para la prestación de los mismos, con el objetivo de que estos sean documentados según lo exige la Norma ISO 9001:2008.

Deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos relacionados con los servicios:

- Establecer con prioridad los requisitos que demandan los clientes y los establecidos por la fundación para cada servicio que presta SalvaNATURA.
- Los empleados de la organización deben tener claramente definidos los requisitos de los servicios que demandan los clientes con el objetivo de evitar divergencias que conlleven a su insatisfacción.
- Evaluar periódicamente los servicios que ofrece la fundación mediante el buzón de sugerencias y encuestas, con el propósito de obtener información relevante que permita mejorar continuamente los procesos.
- Cuando sea necesario incorporar nuevos servicios en la fundación, éstos deben ser diseñados y controlados por la Alta Dirección.
- Los insumos adquiridos por la fundación deben cumplir con los requisitos de calidad previamente establecidos por la institución además se deben tomar en cuenta proveedores de acuerdo a la capacidad financiera de SalvaNATURA.
- Se deben llevar a cabo todos los registros que exija la norma ISO 9001:2008 con el propósito de mantener evidencias o pruebas de las gestiones realizadas.
- En caso de pérdida, deterioro o uso inadecuado de los documentos propiedad del usuario se realizará el registro correspondiente y se informará al afectado.
- Los documentos que se utilizan para la prestación de servicios deben mantenerse intactos durante la recepción, proceso interno y la entrega final al usuario.

Todos los procesos que la fundación lleva a cabo para la realización de los servicios se encuentran detallados en los manuales de procedimientos (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos), lo que permitirá que los empleados tengan claro la operatividad y suceso de las acciones que siguen los servicios que se ofrecen.

8. Medición análisis y mejora.

El Director del Comité de Gestión de Calidad tiene la responsabilidad de asegurar el buen funcionamiento del sistema, para lo cual debe enfocar sus actividades al logro de sus objetivos e implementar las siguientes acciones.

- Aplicar métodos apropiados para el seguimiento, medición y evaluación de los procedimientos del SGC a fin de tomar acciones correctivas.
- Detectar no conformidades de los procesos mediante el desarrollo anual de auditorías internas.
- Detectar no conformidades de los clientes mediante la implementación de buzón de sugerencias y realización de encuestas las cuales permitan evaluar la satisfacción de los usuarios de la fundación.
- Los responsables de las unidades organizativas relacionados con la prestación de servicios deben analizar los datos e información obtenida sobre el SGC con el propósito de evaluar sus resultados.
- La mejora continua del SGC se lograra mediante el cumplimiento de la política y objetivos de calidad, auditorías internas, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y todos aquellos aspectos que se consideren necesarios por la Alta Dirección.

Las acciones anteriores permitirán medir el SGC, al mismo tiempo analizar los resultados y mejorar todas aquellas fallas que puedan presentar los procedimientos que la Norma ISO 9001:2008 exige, por lo que se presenta a continuación la propuesta:

C. MANUAL DE CALIDAD

SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR



MANUAL DE CALIDAD

PRIMERA EDICIÓN

Referencia: Norma de Calidad ISO 9001 Versión 2008

Con copia controlada a: Dirección de Operaciones


Código de Manual: MC-01


Fecha de entrega: Noviembre de 2012.


Copia N°	Asignado a:	Fecha:

ELABORACIÓN		REVISIÓN		APROBACIÓN	
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma
Grupo de Investigación					
Fecha: Noviembre de 2012					

Revisión/Edición	Fecha	Apartado modificado	Descripción de la modificación

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 2 de 35 FECHA:
CONTENIDO		
1. Presentación Institucional	6	
1.1 Antecedentes.....	6	
1.2 Misión y visión institucional.....	6	
1.3 Estructura organizativa.....	7	
1.4 Prestación de servicios.....	7	
1.5 Valores institucionales.....	9	
2. Enfoque Basado en Proceso	10	
2.1 Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad para SalvaNATURA.....	10	
3. Generalidades Manual de Calidad	11	
3.1 Términos y definiciones.....	11	
3.2 Referencia complementaria al manual.....	12	
3.3 Objeto y alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....	13	
3.4 Revisión y aprobación.....	13	
3.5 Publicación y divulgación.....	13	
4. Sistema de Gestión de Calidad	14	
4.1 Requisitos Generales	14	
4.2 Requisitos de la documentación.....	14	
4.2.1 Generalidades.....	14	
4.2.2 Manual de calidad.....	15	
4.2.3 Control de los documentos.....	15	
4.2.4 Control de los registros.....	16	
5 Responsabilidad de La Dirección	17	
5.1 Compromiso de la dirección.....	17	
5.2 Enfoque al cliente.....	17	
5.3 Política de calidad.....	17	
5.4 Planificación.....	18	
5.4.1 Objetivos de la calidad.....	18	

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 01 PÁGINA:3 de 35
CONTENIDO		
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.....	18	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	19	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	19	
5.5.2 Representante de la dirección.....	20	
5.5.3 Comunicación interna.....	21	
5.6 Revisión por la dirección.....	21	
5.6.1 Generalidades.....	21	
5.6.2 Información de entrada para la revisión.....	21	
5.6.3 Resultados de la revisión.....	22	
6 Gestión de Recursos.....	23	
6.1 Provisión de Recurso.....	23	
6.2 Recurso humano.....	23	
6.2.1 Generalidades.....	23	
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.....	23	
6.3 Infraestructura.....	24	
6.4 Ambiente de trabajo.....	24	
7 Realización del Servicio.....	25	
7.1 Planificación de la realización del servicio.....	25	
7.2 Procesos relacionados con el cliente.....	25	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.....	25	
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.....	25	
7.2.3 Comunicación con el cliente.....	26	
7.3 Diseño y desarrollo.....	26	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.....	26	
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.....	27	
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.....	27	
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.....	27	

	MANUAL DE CALIDAD	VERSIÓN: 01 PÁGINA:4 de 35
CONTENIDO		
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.....		28
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.....		28
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.....		28
7.4 Compras.....		28
7.4.1 Proceso de compras.....		28
7.4.2 Información de las compras.....		29
7.4.3 Verificación de los productos comprados.....		29
7.5 Prestación del Servicio.....		29
7.5.1 Control de la Prestación del servicio.....		29
7.5.2 Validación de los procesos de la prestación de servicios.....		30
7.5.3 Identificación y trazabilidad.....		30
7.5.4 Propiedad del cliente.....		30
7.5.5 Preservación del servicio.....		31
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.....		31
8. Medición Análisis y Mejora.....		32
8.1 Generalidades.....		32
8.2 Seguimiento y medición.....		32
8.2.1 Satisfacción del cliente.....		32
8.2.2 Auditoría interna.....		32
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.....		33
8.2.4 Seguimiento y medición del servicio.....		33
8.3 Control de los servicios no conforme.....		33
8.4 Análisis de datos.....		33
8.5 Mejora.....		34
8.5.1 Mejora continua.....		34
8.5.2 Acción correctiva.....		34
8.5.3 Acción preventiva.....		35

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 6 de 35 FECHA:
01 GENERALIDADES		

1. Presentación Institucional.

SalvaNATURA es una organización privada, sin fines de lucro y reconocida en el ámbito nacional e internacional por su exitosa labor en el tema de la conservación ambiental en El Salvador.

La fundación está ubicada en: 33 Av. Sur 640 Col. Flor Blanca, San Salvador, El Salvador, C.A; su página web es: info@salvanatura.org y su número de teléfono es: 503 - 2202 1515.

1.1 Antecedentes.

SalvaNATURA fue creada en 1989 por iniciativa de un grupo de profesionales de Club Activo 20-30, interesados en impulsar el desarrollo sostenible en El Salvador.

Sus fundadores se trazaron el firme propósito de contribuir efectivamente a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, por medio de una organización privada, política, sin fines de lucro y con autonomía institucional.

Un 6 de septiembre de 1989 se concretizó legalmente la Fundación Ecológica Salvadoreña Eco Activo 20-30, durante la juramentación de los miembros de la primera Junta Directiva, quienes dieron su palabra detener el avance de la degradación ambiental y gestionar fondos para invertir en proyectos de conservación en la nueva década que estaba por comenzar (los noventa), el primer Presidente de Fundación Ecológica Salvadoreña Eco Activo 20-30, fue el Dr. David Escobar Galindo.

En 1992, por decisión de la Junta Directiva, se elige el nombre **SalvaNATURA**, un juego de palabras que para los fundadores significa la misión de salvar la naturaleza en El Salvador.

1.2 Misión y visión institucional.

Respecto a la misión y visión de SalvaNATURA estas fueron elaboradas por los responsables de la institución y de acuerdo a la naturaleza de la misma.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 7 de 35 FECHA:
01 GENERALIDADES		

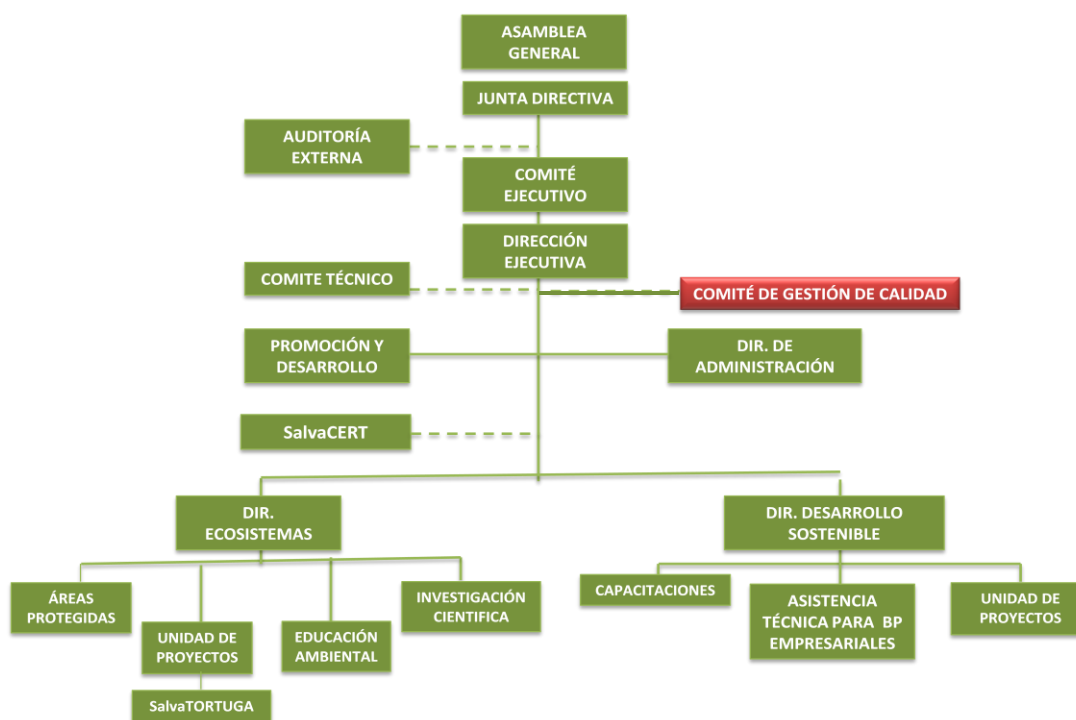
Misión.

“Contribuir a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de El Salvador y de la región mesoamericana”

Visión.

“Impulsamos el desarrollo sostenible”

1.3 Estructura organizativa.



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

1.4 Prestación de servicios.

Los servicios que ofrece SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador son los siguientes:

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 8 de 35 FECHA:
01 GENERALIDADES		

- Programa de Áreas Naturales.
- Programa de Ciencias para la Conservación.
- Programa de Educación Ambiental.
- Programa Banco Verde.
- El Imposible Ecolodge.
 - ✓ Programa SalvaASIST.
 - ✓ *Diagnósticos a sus empresas.*
 - ✓ *Visitas de seguimiento.*
 - ✓ *Asesoría en mercados sostenibles.*
 - ✓ *Asesoría en financiamiento para negocios amigables con la biodiversidad.*
 - ✓ *Capacitación y adiestramiento al personal de las empresas.*
 - ✓ *Mapas bajo el Sistema de Información Geográfica.*
 - ✓ *Inventarios de la biodiversidad en fincas y áreas naturales privadas.*
 - ✓ *Manejo de áreas naturales privadas.*
 - ✓ *Administración de Fincas Sostenibles.*
 - ✓ *Supervisión de créditos agrícolas.*
 - ✓ *Avalúos a fincas.*
- Parque del Bicentenario El Espino – Bosque Los Pericos.
- SalvaCERT.
 - ✓ Programa certificación Rainforest Alliance (Alianza por la selva).
 - ✓ Programa de verificación C.A.F.E Prácticas de Starbucks
 - ✓ Programa de certificación SmartWood (madera inteligente)
 - ✓ Programa de certificación Smart Voyager (Viajero inteligente).
 - ✓ Programa Green Globe.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 9 de 35 FECHA:
01 GENERALIDADES		

1.5 Valores institucionales.

- **Respeto:** Cultivamos la autoestima, reconocemos en cada persona sus atributos y competencias, tratamos a la naturaleza como el hábitat del ser humano y cumplimos fielmente con las leyes, reglamentos y las políticas de la Fundación.
- **Confiabilidad y Responsabilidad:** Generamos confianza en base a nuestras competencias técnicas así como en nuestros principios.
- **Integridad:** Hacemos consistentemente lo correcto y con transparencia, a pesar de que no siempre es lo más fácil.
- **Colaboración:** Escuchamos activamente a los demás reconociendo en cada uno sus aportaciones individuales. Nos coordinamos y tomamos decisiones para el logro de los objetivos comunes.
- **Competencia Profesional:** Contamos individualmente con alto conocimiento profesional y científico y generamos confianza por los servicios a los que nos comprometemos.

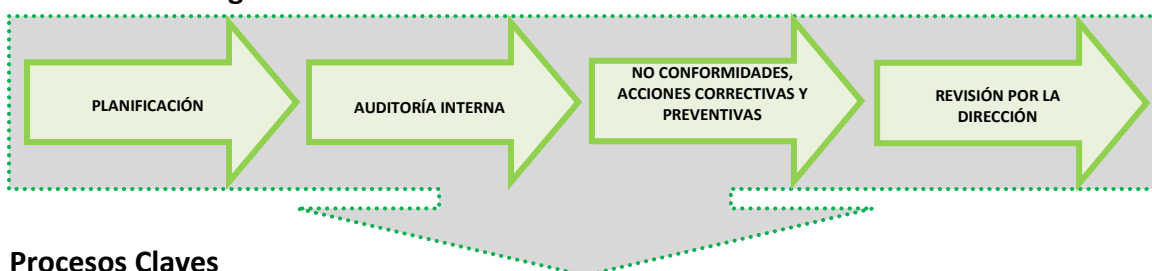
	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 10 de 35 FECHA:
02 ENFOQUE BASADO EN PROCESO		

2. Enfoque basado en proceso.

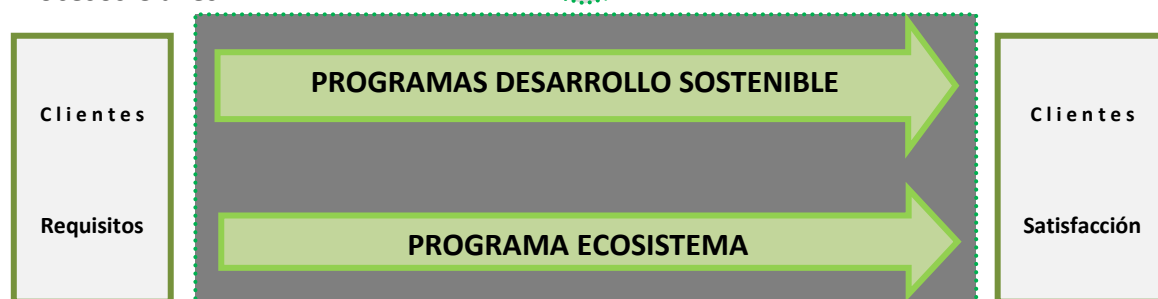
2.1 Mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad para SalvaNATURA.

Con el objetivo de comprender los procesos que actúan en el Sistema de Gestión Calidad respecto a los requisitos que la Norma ISO 9001: 2008 exige, se presenta a continuación el siguiente esquema de interrelación, el cual se precisa como mapa de procesos del sistema. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, pág.6).

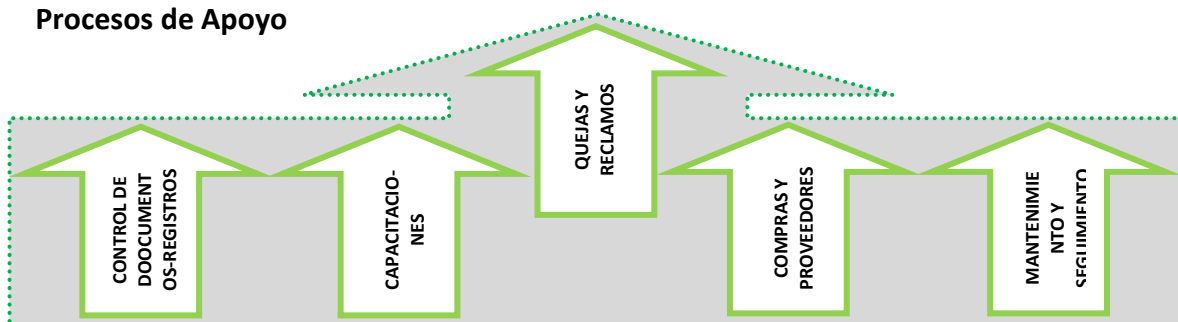
Procesos Estratégicos



Procesos Claves



Procesos de Apoyo



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 11 de 35 FECHA:
03 TERMINOS, DEFINICIONES Y ALCANCES		

3. Generalidades del Manual de Calidad.

El sistema de calidad implementado en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador tiene como objeto el aseguramiento de la calidad en los servicios que ofrece a sus clientes, adaptándose a los requisitos que la norma ISO 9001:2008 establece.

Este manual de calidad contiene el alcance del sistema, la política y objetivos de calidad, la descripción de los requisitos de la norma y de los procesos y procedimientos desarrollados.

Además el presente manual expresa el compromiso por parte de la Alta Dirección sobre los procesos que la institución realiza; así mismo, tiene como objeto servir de guía para el personal de la Institución en su aplicación diaria a fin de contribuir al desempeño eficaz del sistema.

3. 1 Términos y definiciones.

Para comprender los términos y definiciones establecidos en el vigente manual se recomienda revisar la Norma ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de Calidad-fundamentos y vocabulario”, los cuales permitan de manera más práctica conocer los detalles básicos respecto a los requisitos que la norma exige.

➤ **Términos básicos.**

Acción correctiva: son una herramienta básica para la mejora continua de las organizaciones el objetivo de estas acciones e eliminar causas reales y potenciales de los problemas.

Acción preventiva: las Acciones preventivas deben ser apropiadas a los defectos de las no conformidades encontradas.

Alta Dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan el más alto nivel de una organización en lo relativo a la calidad.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 12 de 35 FECHA:
03 TERMINOS, DEFINICIONES Y ALCANCES		

Cliente: individuo u organización que toma decisión de compra en un momento y lugar determinado.

Gestión de la calidad: promover una cultura de prevención para que los problemas sean previstos y atacados antes de que se produzcan.

Manual de la calidad: documento que especifica el SGC de una organización.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos preestablecidos por la organización.

Política de calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.

Procedimientos: forma específica para llevar a cabo un conjunto de actividades o un proceso.

Procesos: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan que transforman elementos de entradas en resultados.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Sistema: colección de subsistema interrelacionados e interdependientes, que trabajan de manera conjunta para llevar a cabo metas y objetivos predeterminados. Todos los sistemas cuentan con entradas, proceso, salidas y retroalimentación.

Sistema de Gestión de Calidad: conjunto de elementos interrelacionados de una empresa u organización por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

3.2 Referencia complementaria al manual.

A manera de complemento del vigente manual se hace referencia al Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se describe cada uno de los procesos de la fundación, lo que permite el cumplimiento de los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 exige.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA:13 de 35 FECHA:
03 TERMINOS, DEFINICIONES Y ALCANCES		

3.3 Objeto y alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación se detalla el objeto y alcance del Sistema de Gestión de Calidad:

Objeto: El manual de calidad describe las características, finalidad, uso y control que debe tener el Sistema de Gestión de Calidad de la Fundación.

Alcance: el presente Manual de Calidad describe el Sistema de Gestión de Calidad en SalvaNATURA, el cual satisfaga los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2008, para lo cual:

- Hace referencia a los procedimientos generales del SGC.
- Describe la interacción entre los procesos del SGC.
- Realiza el análisis de seguimiento y medición de los procesos.
- Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

3.4 Revisión y aprobación.

La revisión y aprobación del contenido del Manual de la Calidad es responsabilidad de la Alta Dirección y del Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad quienes también serán los encargados de firmar las copias controladas e impresas. (Ver encabezados, aprobación y revisión)

3.5 Publicación y divulgación.

El Coordinador del Sistema de Gestión de la Calidad será el responsable de la edición de este Manual, además debe presentar a la Alta Dirección los originales para su publicación y divulgar la totalidad de ejemplares que considere necesarios, los cuales tendrán copias numeradas y controladas para su entrega a los responsables.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 14 de 35 FECHA:
04 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		

4. Sistema de Gestión de Calidad.

4.1 Requisitos Generales.

La Dirección General de Salvanatura debe asegurar que se establezca, documente, implemente, mantenga y mejora el Sistema de Gestión de la Calidad, de conformidad con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008.

Para mantener y mejorar la eficacia del SGC, la Alta Dirección de la fundación debe:

- Determinar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos en el SGC
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- Realizar el seguimiento y la medición cuando sea aplicable y el análisis de los procesos.
- Implementar acciones correctivas y preventivas necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

4.2 Requisitos de la documentación.

4.2.1 Generalidades.

La documentación del SGC está definida y elaborada con base en las características propias de la fundación, la competencia de su personal, la complejidad de los procesos y sus interacciones, e incluye:

- La política de calidad y los objetivos de calidad.
- El manual de calidad.
- Los procedimientos establecidos, documentados, implementados y los registros requeridos por la norma ISO 9001:2008.
- Los documentos que la Alta Dirección de SalvaNATURA determina que son necesarios para asegurar la eficaz planificación y operación de los procesos.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 15 de 35 FECHA:
04 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		

4.2.2 Manual de calidad.

El presente manual incluye:

- El alcance del sistema de Gestión de la Calidad (Ver 3.3 Manual de Calidad).
- Referencia a los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la Calidad (Ver anexo 8 Manual de Procedimientos)
- Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Manual de la Calidad refleja qué es lo que realiza la fundación, la metodología concreta de actuación queda definida en los procedimientos.

4.2.3 Control de los documentos.

Uno de los procedimientos documentados que exige la norma es el Control de los documentos de calidad (Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pag.32) en el que se establece la metodología y se definen las responsabilidades para llevar a cabo el control de la documentación, el cual consiste en:

- Aprobar los documentos en cuanto a la adecuación antes de su emisión
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario.
- Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- Asegurar que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables.
- Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos.

4.2.4 Control de los registros.

En el procedimiento de Calidad, "Control de Registros se definen los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. (Ver Anexo 8 Manual d Procedimientos, Pag.35) Estos registros se conservan de manera legible dentro de un entorno adecuado para evitar su deterioro, daño o pérdida.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 17 de 35 FECHA:
05 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		

5 Responsabilidad de da Dirección.

5.1 Compromiso de la Dirección.

La Alta Dirección en Salvanatura, debe estar comprometida con el desarrollo e implementación del SGC establecido en el presente manual, en el cual se refleje el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que los usuarios demandan.

La Alta Dirección debe comprometerse a:

- Sensibilizar al personal la importancia de satisfacer los requisitos del usuario.
- Establecer y aprobar la política y los objetivos de calidad.
- Realizar las revisiones del Sistema de Gestión de Calidad.
- Brindar los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema.

5.2 Enfoque al cliente.

SalvaNATURA debe guiar sus esfuerzos a satisfacer los requisitos que los clientes exigen y enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de los mismos, por cual debe establecer procedimientos de medición de la satisfacción del cliente para dar respuesta a dicha exigencia y con esto conocer el grado de simpatía que tienen sus usuarios acerca de sus servicios brinda. (Ver 7.2.1 y 8.2.1 Manual de Calidad).

5.3 Política de calidad.

La Política de Calidad debe ser expresada por la Alta dirección de Salvanatura y archivada en los documentos del SGC; para asegurar que sea adecuada a la fundación; deben incluir las expectativas, necesidades de los clientes Y el compromiso de mejora continua de los procesos. La Alta Dirección de SalvaNATURA en conjunto con el Comité de Calidad deberá realizar una revisión de la política de calidad una vez al año, con el objeto de garantizar su adecuada aplicación; dicha política se define como:

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 18 de 35 FECHA:
05 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		

“SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador está comprometida a mejorar continuamente la calidad de los servicios que brinda a través del desarrollo de procesos, la Norma ISO 9001:2008, procurando a si satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios”

5.4 Planificación.

5.4.1 Objetivos de la calidad.

SalvaNATURA debe asegurar que los objetivos de calidad se establezcan anualmente después de revisar la eficacia del SGC, para que el resultado de la revisión conlleve a la definición de los mismos.

Los objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad, éstos son:

Objetivos de calidad.

- 1) *Optimizar el uso de los recursos mediante la mejora de la eficacia de los procesos y procedimientos para disminuir el impacto negativo del medio ambiente.*
- 2) *Ofrecer profesionales que cuenten con la competencia técnica requerida para brindar servicios de calidad a los clientes de la fundación.*
- 3) *Garantizar la imparcialidad integridad y confidencialidad en los servicios brindados a los usuarios mediante la aplicación de los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 establece.*
- 4) *Asegurar la realización de auditorías internas con el objetivo de evaluar e identificar la situación de los servicios que se les brinda a los clientes evitando así ofrecer servicios de baja calidad.*

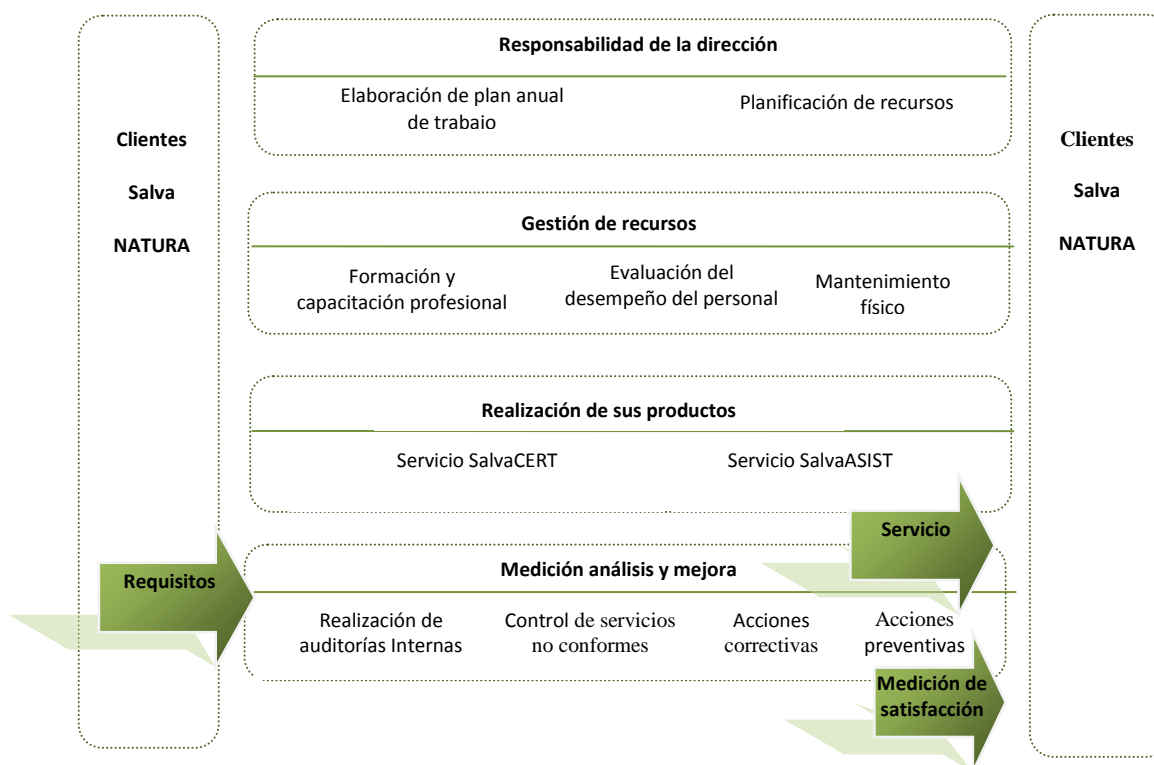
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

La Alta Dirección de SalvaNATURA debe planificar su SGC para asegurar el alcance de los objetivos propuestos, cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y los

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 19 de 35 FECHA:
05 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		

requisitos del cliente. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 9, Planificación), para tal caso debe asegurar que:

- Se mantenga la integridad del SGC cuando se planifiquen e implementen cambios.
- La planificación del SGC se realice con el fin de cumplir con lo establecido en el presente manual de calidad y con los objetivos de calidad.



Fuente: Elaborado por grupo de investigación

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.5.1 Responsabilidad y autoridad.

Las responsabilidades y autoridades están definidas en la estructura organizacional y la descripción de los cargos contenidos en el manual de funciones donde se establecen los perfiles ocupacionales. (Ver Organigrama de la fundación, en apartado 1.5 Manual

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 20 de 35 FECHA:
05 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		

de Calidad). Todas las responsabilidades y competencias relacionadas y que dirige el personal deben estar documentadas en el SGC en el cual se detalle la responsabilidad y autoridad para:

- Controlar los procesos hasta que se hayan corregido las no conformidades.
- Iniciar acciones para prevenir la ocurrencia de no conformidades relacionadas con el servicio.
- Identificar y registrar cualquier no conformidad relacionada con los servicios ofrecidos.

5.5.2 Representante de la dirección.

Es necesario que la Alta Dirección nombre a uno de sus miembros como coordinador de calidad para asumir responsabilidades y autoridades con el objetivo de lograr los alcances del SGC, y que establezca, implemente y mantenga los procesos necesarios, además de informar sobre el desempeño del sistema y de cualquier necesidad de mejora para:

- Asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la fundación.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la fundación.

Esta persona será denominada como “Coordinador de Calidad”, para la consideración del perfil del representante de la Dirección serán establecidas ciertas competencias y habilidades que ha de cumplir las cuales se pueden observar en el manual de puesto

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 21 de 35 FECHA:
05 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		

que la institución determine. El representante de la Dirección será el presidente del comité de calidad.

5.5.3 Comunicación interna.

Es necesario que se entienda que la comunicación es un factor importante a tener en cuenta entre el personal de la fundación por lo tanto es necesario que se produzca una correcta transmisión de las mismas; la comunicación interna en SalvaNATURA se realizara a través de reuniones periódicas con el personal, memorándum, red telefónica externa e interna, y red informática con conexiones externas (internet).

5.6 Revisión por la dirección.

5.6.1 Generalidades.

La Alta Dirección delega al coordinador del SGC para que junto con el Comité de Calidad revisen el sistema efectuándose estas revisiones periódicamente (generalmente cada 12 meses), para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficiencia continuas. La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y necesidades de efectuar cambios en el SGC, esto se ejecuta por medio de Revisión del Sistema por la Dirección (Ver Anexo 8, Manual de Procedimientos, Pág.17)

5.6.2 Información de entrada para la revisión.

Para la realización de la revisión o evaluación del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la Alta Dirección se destaca, cuando así se considere pertinente, la siguiente información de entrada.

- Resultados de auditorias
- Retroalimentación del cliente

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 22 de 35 FECHA:
05 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		

- Desempeño de los procesos
- Estado de las acciones correctivas y preventivas
- Acciones de seguimiento de revisiones por la Alta Dirección previas
- Cambios que podría afectar al Sistema de Gestión de Calidad
- Recomendaciones para la mejora

5.6.3 Resultados de la revisión.

Con base en los resultados de las revisiones y evaluaciones por parte de la Alta Dirección se debe determinar la efectividad del SGC a fin de satisfacer las políticas, objetivos de calidad y todos los requisitos establecidos. Para tomar decisiones y que se establezcan las acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 23 de 35 FECHA:
06 GESTIÓN DE RECURSOS		

6. Gestión de Recursos.

6.1 Provisión de Recurso.

La Alta Dirección debe determinar y proporcionar los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) para implementar y mantener el SGC además de mejorar continuamente su eficacia; la provisión de recursos se realizara mediante su asignación en el presupuesto anual de la institución según se considere necesario.

6.2 Recurso humano.

6.2.1 Generalidades.

La Alta Dirección en SalvaNATURA debe identificar las necesidades y proporcionar, en todo momento, el personal requerido para cubrir con eficiencia la prestación de los servicios de asistencia técnica, cumpliendo con niveles de educación, habilidades y experiencia apropiados mediante la fijación de requisitos mínimos establecidos en el manual de funciones.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.

SalvaNATURA debe asegurarse que el personal que participa en el SGC conozca la importancia de sus actividades y la forma en que estas contribuyen al logro de los objetivos de calidad; además garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes proporcionando formación a sus empleados lo cual les permita brindar un servicio eficiente mediante un plan de capacitación anual, de igual forma debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas y mantener registros apropiados que demuestren la competencia y formación de su personal. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos pag.37, Formación y competencia).

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 24 de 35 FECHA:
06 GESTIÓN DE RECURSOS		

6.3 Infraestructura.

La Alta Dirección con el objeto de proporcionar y mantener la infraestructura básica necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, debe incluir anualmente dentro del proceso de planificación y sujeto al presupuesto, un plan de inversión y mantenimiento de instalaciones, para satisfacer las necesidades de:

- Espacios de trabajo y servicios asociados
- Equipos para los procesos (tanto hardware como software), y
- Servicios de apoyo tales (como transporte y comunicación)

6.4 Ambiente de trabajo.

La Alta Dirección debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo a través de factores humanos y físicos del entorno tales como: iluminación, temperatura, limpieza, entre otros que son necesarios para que exista un ambiente agradable y por lo tanto se desarrollen correctamente las actividades para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 25 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

7 Realización del Servicio.

7.1 Planificación de la realización del servicio.

Los responsables de cada área de acción deben llevar a cabo la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la prestación de los servicios, de acuerdo con la normativa aplicable, los requisitos de los clientes y los del SGC establecidos, incluyendo:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos de los servicios brindados.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para los servicios, de acuerdo a las especificaciones brindadas.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento e inspección específicas para el servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia del cumplimiento de los requisitos de los procesos de prestación del servicio resultante.

7.2 Procesos relacionados con el cliente.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.

Los responsables de cada área de acción en SalvaNATURA deben determinar los requisitos de los servicios que ofrece considerando las necesidades identificadas por sus usuarios, lo cual se lograra mediante los procedimientos que permitan la comunicación de los usuarios con la institución a fin de conocer la opinión de ellos referente a sus necesidades y considerarla en la planificación de los servicios.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

Los requisitos relacionados con el servicio que brinda SalvaNATURA deben pasar por un proceso de revisión, los cuales se hagan referencia a la planificación y programación del servicio que se ofrece lo cual asegure que:

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 26 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

- Estén definidas las pautas del servicio (Ver apartado 7.2.1 Manual de Calidad).
- Estén resueltas las diferencias existentes entre lo planeado y lo expresado, previamente por los usuarios y;
- La fundación debe tener la capacidad para cumplir con los requisitos definidos para los servicios que brinda.

7.2.3 Comunicación con el cliente.

SalvaNATURA debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes los que son relativos a:

- Información sobre el servicio los cuales sean publicados en brochures, memoria de labores, páginas web, hojas volantes entre otros.
- consultas, contratos, incluyendo las reclamaciones, preguntas frecuentes y sugerencias.
- la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas a través de encuestas.

7.3 Diseño y desarrollo.

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.

Es necesario que cuando se contemple la necesidad de crear un nuevo servicio o proyecto en SalvaNATURA la Alta Dirección planifique y controle el diseño de lo mismo de acuerdo al procedimiento general de calidad para determinar:

- Las etapas de diseño y desarrollo.
- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA:27 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Los datos de entrada específicos para el diseño y desarrollo de los servicios en SalvaNATURA incluirán:

- Cualquier requerimiento legal que se relacione directamente con el servicio.
- Experiencias obtenidas del diseño y desarrollo de servicios similares anteriores.
- Requerimientos funcionales y de rendimiento que pueden haber sido suministrados directamente por el usuario o pueden haber sido determinados dentro de la institución a partir de los procedimientos.
- Cualquier otro requisito que se considere necesario.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.

El resultado del diseño y desarrollo será la información resultante del proceso de prestación del servicio. Esta información proporcionara la base para la verificación y validación diseño y desarrollo. Los datos de salida o resultado del diseño y desarrollo de los servicios incluirán:

- Requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo
- Criterios de aceptación del servicio
- Características esenciales del uso del servicio

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.

En las etapas adecuadas se realizan las revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1 Manual de Calidad) para valorar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo y para cumplir los requisitos e Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 28 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

7.3.5 verificación del diseño y desarrollo.

Se realiza la verificación del diseño de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1 Manual de Calidad) para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo

7.3.6 validación del diseño y desarrollo.

Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1 Manual de Calidad) para asegurarse de que el servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto. Siempre que sea factible, la validación se completa antes de la entrega o implementación del servicio.

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.

Los cambios del diseño y desarrollo se deben controlar, revisar, verificar y validar según sea apropiado, y aprobar antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo incluirá la evaluación del efecto del servicio brindado.

7.4 Compras.

7.4.1 Proceso de compras.

SalvaNATURA debe realizar compras centralizadas cuyo proceso se gestione conforme a la normativa vigente lo cual le permita controlar sus procesos de compra y asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos establecidos. La fundación debe evaluar y seleccionar a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de buena calidad (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos Pág. 40 Compras y evaluación de proveedores).

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 29 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

7.4.2 Información de las compras.

Es necesario que la fundación posea un formato único de requisición el cual describa los requisitos del producto o servicio comprado, de forma tal que la fundación se asegure que la información comunicada al proveedor es la correcta y evidencia una necesidad. Los requisitos señalados, no solamente en cuanto a definición del producto y servicio, sino también en lo que se refiere a plazos y modalidades de la entrega, criterios de aceptación y rechazo y demás condiciones del suministro. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 40 Compras y evaluación de proveedores).

7.4.3 Verificación de los productos comprados.

Es preciso que se compare lo solicitado con lo recibido, y que al momento de recibir los pedidos se coloque fecha, hora y un sello de recibido, en caso que no cumpla con los solicitado se procede a elaborar un acta de devolución de los artículos. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 40 Compras y evaluación de proveedores)

7.5 Prestación del Servicio.

7.5.1 Control de la prestación del servicio.

Es necesario que la fundación realice controles de los servicios brindados, mediante hojas de control de servicios, las cuales serán el insumo para el registro y control. Estos procesos se deben efectuar en condiciones controladas que incluyan:

- La disponibilidad de información que especifique las características de los servicios.
- La disponibilidad de procedimientos específicos e instrucciones de trabajo.
- La utilización y el mantenimiento del equipo para cada actividad.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 30 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

- La implementación de actividades de medición y seguimiento.
- La implantación de actividades pos-servicio.

7.5.2 Validación de los procesos de la prestación de servicios.

Todos los procesos relacionados a la prestación de los servicios deben ser monitoreados constantemente a fin de validar su eficacia y eficiencia en el desarrollo y por lo tanto lograr los resultados planificados.

Los cambios sustanciales que puedan producirse por cualquier causa en el desarrollo de las actividades deben ser sometidos a una nueva planificación y revalidación con el objeto de garantizar su adecuación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad.

Las áreas involucradas en los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad deben identificar los servicios y los diferentes registros y procedimientos mediante una metodología (códigos) para su correcta identificación.

7.5.4 Propiedad del cliente.

SalvaNATURA debe velar porque los empleados que brindan los diferentes servicios hagan buen uso de la información referente al cliente mientras este bajo su control o esté siendo utilizada por los mismos, manteniendo registros correctamente almacenados de forma tal que la información pueda ser verificable, protegida y salvaguardada, con lo cual la fundación evidencie su compromiso con el cliente. En caso de pérdida o deterioro de los datos la fundación deberá ponerse en comunicación con el cliente con la intención de informarle de la situación y registrar lo ocurrido en el informe de no conformidad.


	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 31 de 35 FECHA:
07 REALIZACIÓN DEL SERVICIO		

7.5.5 Preservación del servicio.

Considerando que la fundación brinda servicios de asistencia técnica y que para su realización se necesitan insumos, materiales y equipo, resulta importante el control de los mismos a fin de garantizar la seguridad y satisfacción de los usuarios. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimiento, Pág. 20, Programa de Desarrollo Sostenible).

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.

Los instrumentos de seguimiento y medición serán el insumo para la evaluación de la satisfacción de los usuarios, lo que permitirá conocer la percepción de los clientes respecto a los servicios brindados, lo que resultara clave para la planificación y desarrollo de los servicios.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA: 32 de 35 FECHA:
08 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		

8. Medición Análisis y Mejora.

8.1 Generalidades.

El Comité de Calidad conformado por la Alta Dirección en la fundación será el encargado de planificar y realizar las actividades de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarias para asegurar la conformidad de la prestación de los servicios.

8.2 Seguimiento y medición.

8.2.1 Satisfacción del cliente.


Es necesario conocer la satisfacción o insatisfacción que los clientes de la fundación tienen acerca de los servicios que se ofrecen, para esto es importante su medición a través de un Formulario de evaluación de satisfacción del cliente, el cual este orientado a la investigación periódica, haciendo referencia a indicadores de percepción de calidad.

Con la información recolectada en este formulario posteriormente se realizará un informe el cual servirá de insumo para la revisión del SGC. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 50, Satisfacción del cliente)

8.2.2 Auditoría interna.

El comité de calidad debe planificar y conducir las auditorías internas de calidad de acuerdo a procedimientos documentados, con el objeto de verificar si el SGC es conforme a los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 establece.

Es importante que se defina en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros; dichas auditorías se deben realizar periódicamente como mínimo un a ves al año, los resultados de las mismas se deben registrar y transmitir al personal que tiene responsabilidades en la áreas auditadas. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 11, Auditorías Internas).

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA:33 de 35 FECHA:
08 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.

Para asegurarse que los servicios que brinda la fundación alcancen los requisitos que los clientes exigen y los objetivos planeado, se deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo de alcanzar los resultados planificados, cuando estos no se alcancen se debe llevar a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del servicio.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio.

Cuando en los diversos procesos no se alcanzan los resultados esperados, el comité de calidad debe iniciar las acciones correctivas apropiadas para asegurar la conformidad del servicio con los requisitos del cliente.

8.3 Control de los servicios no conforme.

SalvaNATURA debe asegurarse que el servicio que no sea conforme con los requisitos del cliente y de la norma, se identifiquen y controlen.

Las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme tienen que estar definidas en un procedimiento documentado en un informe de no Conformidad. (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 14, Informe de no conformidad).

8.4 Análisis de datos.

SalvaNATURA debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC y evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del Sistema.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA:34 de 35 FECHA:
08 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		

Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición, análisis de datos sobre la satisfacción del cliente, conformidad de los requisitos del servicio y las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

8.5 Mejora.

8.5.1 Mejora continua.

SalvaNATURA debe perseguir la mejora continua, a través del empleo de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías y el análisis de todos los datos, que permitan la adopción de acciones correctivas y preventivas, y la revisión del sistema por la Alta Dirección.

8.5.2 Acción correctiva.

SalvaNATURA debe definir procedimiento para llevar a cabo acciones que permitan corregir o eliminar las no conformidades con el objetivo de que no vuelvan a ocurrir.

Estas acciones deben ser analizadas por el responsable de cada área, quien apruebe la implementación de las acciones propuestas (Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 14, Informe de Acción correctiva/preventiva)

Por tanto se debe establecer un procedimiento documentado y definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades.
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones correctivas para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.

	MANUAL DE CALIDAD CÓDIGO: MC-01	VERSIÓN: 01 PÁGINA:35 de 35 FECHA:
08 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		

- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas realizadas.

8.5.3 Acción preventivas.

Se deben determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades y para prevenir su ocurrencia. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas que se presenten, por tanto se debe establecer un procedimiento documentado y definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones preventivas necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

(Ver Anexo 8 Manual de Procedimientos, Pág. 14, Informe de Acción correctiva/preventiva).

D. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad propuesto por el grupo de investigación para SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador, es necesario identificar cada una de las etapas de la implementación, todos aquellos aspectos que contribuyan al desarrollo sistemático y lógico en éste; es decir, recursos humanos, tiempo, inversión del sistema, etc.

1. Etapas para la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

La implementación del SGC comprende 15 etapas, las cuales se detallan a continuación:

Etapas 1. Diagnóstico.

A través de una serie de herramientas y técnicas de investigación se determinó el diagnóstico de la situación actual acerca del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para la prestación de servicios en SalvaNATURA con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades para su implementación las cuales fueron determinadas anteriormente (Capítulo II).

Etapas 2. Mapeo de Procesos.

Los responsables de las unidades involucradas en la prestación de servicios en SalvaNATURA en coordinación con el grupo de investigación establecieron los procesos actuales de la fundación para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos.

Estos se analizaron con el propósito de que sean modificados y adaptados a las mejores prácticas para el bien común de la organización, los procesos ayudaran a tener una visión clara de lo que se quiere hacer para establecer controles e indicadores

de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema de Gestión de Calidad.

Etapas 3. Documentación de Política y Plan de Calidad.

La Alta Dirección de SalvaNATURA debe planificar el SGC en la que se incluya la política de calidad que han sido diseñadas por el grupo de investigación y documentado en el manual de calidad propuesto.

La Política de Calidad incluye el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr alcanzar a través de una mejora continua.

La implementación del SGC deberá planificarse con el objetivo de determinar con prioridad las actividades a realizar, los objetivos a cumplir, estrategias y el tiempo requerido para su desarrollo, la determinación de las responsabilidades y los recursos que se le asignan al sistema.

Etapas 4. Elaboración de Procedimientos.

El grupo de investigación documentó los procedimientos que se llevan a cabo en la prestación de servicios y plasmó todo lo que se hace, cómo se hace, los alcances y quiénes son los responsables de cada actividad, con el objetivo de cumplir con los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 requiere. A continuación se hace mención de los documentos en los cuales se plasman todos los procedimientos que la Norma exige:

- Manual de Calidad.
- Procedimientos.
- Registros o Formatos.

Etapas 5. Elaboración del Manual de Calidad.

El Manual de Calidad ha sido elaborado por el grupo de investigación con el propósito de guiar las actividades propias del SGC, este contiene el detalle y la descripción de los requisitos que exige la Norma ISO 9001:2008 en los procesos que lleva a cabo la SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador y debe ser tomado en cuenta para su implementación.

Etapa 6. Capacitación.

Para llevar a cabo la implementación del SGC en SalvaNATURA es necesario que se contrate una empresa que asesore a los miembros que integran el Comité de Calidad y al personal involucrado en la prestación de servicios.

Dependiendo de los recursos económicos con los que cuente la fundación ésta deberá elegir y determinar la empresa que más le convenga, la cual esté capacitada para guiar los procesos para implantar el Sistema de Calidad que satisfaga los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 establece.

Etapa 7: Implementación.

Para llevar a cabo la implementación del SGC en SalvaNATURA se debe considerar el manual de calidad propuesto por el grupo de investigación y posteriormente el comité de calidad debe gestionar una capacitación para entender el amplio contenido del SGC considerando la Norma ISO 9001:2008 en la cual participen todos los empleados de la fundación con el propósito de entender y manejar el significado de términos tales como: calidad, mejora continua, medición, control de procesos, satisfacción del cliente, mejora del sistema, auditoría de calidad, servicios no conformes, procedimiento, verificación, validación y revisión; la capacitación ayudara a educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherir a la norma, y a ensamblar los procesos de manera más eficiente.

Luego se desarrollará un proceso de documentación del Sistema de Gestión de Calidad, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organice apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso, la Alta Dirección y el Comité de calidad debe trabajar para monitorear que todos estos aspectos se cumplan.

Etapa 8. Auditoría Interna.

Es necesario que seguidamente de haber implementado el SGC, el Comité de Calidad en coordinación con la Alta Dirección realice las revisiones de dicho sistema para ver cómo está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de

mejora para el crecimiento del mismo se recomienda que las auditorías que determinen dichas fallas sean realizadas periódicamente con el propósito de mejorar el sistema continuamente.

Etapa 9. Revisión General.

El comité de calidad y la Alta Dirección de SalvaNATURA debe hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y de cómo está funcionando el nuevo sistema con el objetivo de revisar las fallas encontradas en la Etapa 8, y ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder. Para esto será necesario realizar acciones correctivas y preventivas dependiendo del caso (Etapa 10).

Además se debe revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de calidad total, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema esté débil y necesite ser mejorado.

Etapa 10. Acciones Correctivas y Preventivas.

El comité de calidad deberá generar las Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la auditoría interna y la revisión general, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad.

Etapa 11. Procesos de Análisis y Mejora.

En esta etapa el comité de calidad analizará los resultados obtenidos durante las auditorías y las acciones correctivas implementadas y completadas con el objetivo de identificar que observaciones fueron No Conformidades y que observaciones fueron Oportunidades para mejorar continuamente el sistema.

Etapa 12. Auditoría Externa.

Antes de solicitar una auditoría externa que contribuya a certificar los procesos de prestación de servicios en SalvaNATURA el Comité de Calidad debe haber realizado una auditoría interna que le permita conocer la situación actual del SGC en la fundación,

con el propósito de conocer si el Sistema está preparado para su certificación mediante un organismo certificador.

La auditoría externa se debe programar posteriormente a la auditoría interna así mismo se deben hacer las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo que los auditores internos hayan encontrado como No Conformidades Mayores y No Conformidades Menores las cuales sean evaluadas por los auditores externos.

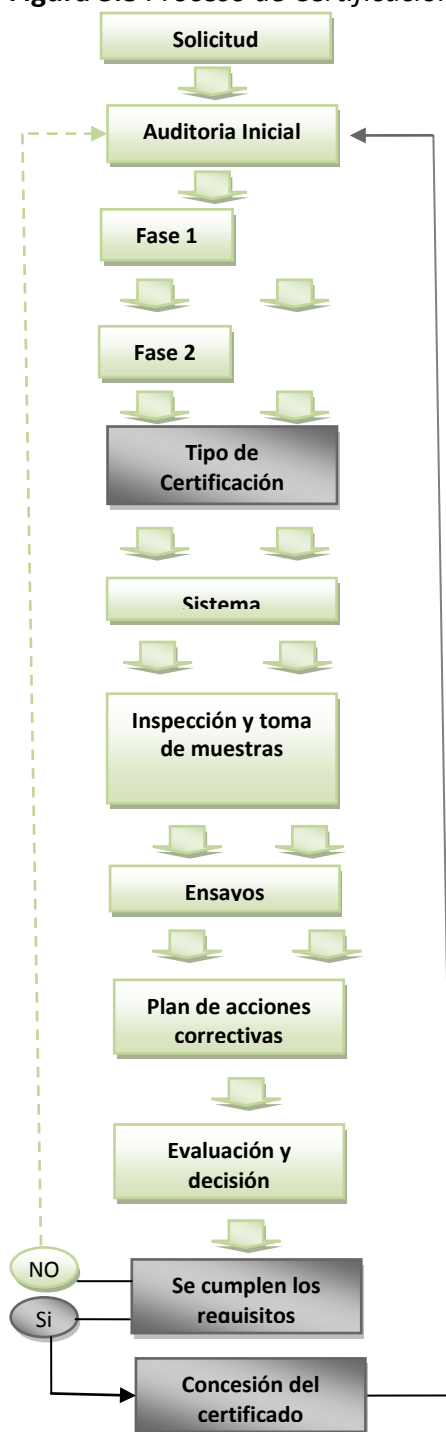
Etapas 13. Certificación.

Si la fundación decide llevar a cabo el proceso de certificación por una empresa autorizada (AENOR) deberá en caso de encontrar No Conformidades brindar un plazo de 30 días para que la fundación trabaje sobre estas No Conformidades solucionándolas desde la raíz.

En caso de que la fundación no soluciones las No Conformidades en el tiempo estipulado, la certificación rechazará por el organismo certificador, y la fundación tendrá que pasar nuevamente por todo el proceso; pero si la empresa cierra sus No Conformidades a tiempo, el organismo certificador aprobará la certificación y envía el certificado a la fundación en un plazo no mayor a los 60 días.

2. Proceso de Certificación.

La certificación es la acción que la llevará a cabo una entidad independiente de la fundación mediante la que se manifiesta que los procesos de los servicios, cumplan los requisitos definidos en la Norma ISO 9001:2008; la certificación brindará un elemento diferenciador en el mercado, mejorando la imagen de los servicios ofrecidos y generando confianza entre los clientes, este proceso lo gestionará la Alta Dirección en coordinación con Comité de Calidad. A continuación se muestra el proceso general para llevar a cabo la Auditoría para la certificación del SGC.

Figura 3.3 *Proceso de Certificación*

Fuente: Elaborado por Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)

3. Presupuesto proyectado para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su certificación.

No hay un costo general que indique el monto a invertir en la implementación del SGC, ya que este puede variar según las necesidades del sistema y de la fundación, considerando que la implementación requiere el mayor tiempo, y de igual forma requiere inversión, es muy probable que el 80% del costo total sea asignado a la implementación de la Norma, el costo directo de implementar, se basará en el tiempo a invertir, gastos asociados y viáticos.

Tabla 3.1 Presupuesto proyectado para la implementación del SGC y Certificación.

Descripción de la Inversión	No. de horas	Valor hora promedio \$	Monto total (en miles de dólares)
Capacitación al personal de la fundación para conocer aspectos generales del SGC	4	40	\$160.00
Capacitación de preparación para los miembros de Alta Dirección de SalvaNATURA	20	40	\$ 800.00
Capacitación de preparación al personal de la fundación a cerca del SGC	20	40	\$800.00
Costos de implementación del SGC	Global		\$4,000.00
Auditoría de certificación	Global		\$2,000.00
Certificación			\$19,500.00
Auditoría de mantenimiento	Global		\$1,800.00
Total de inversión			\$29,060.00

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

Como se muestra en el cuadro anterior, el monto estimado es de \$29,060.00 el cual incluye la implementación del SGC, auditorías y certificación, lo relacionado al diagnóstico y documentación se excluye por ser parte de la propuesta del grupo de investigación.

Cabe destacar que los precios que se detallan son considerando la empresa DYMEI, la cual ya realizó un proceso de implementación de un SGC en El Salvador y actualmente cuenta con certificación ISO 9001:2008; así mismo, el precio de certificación fue considerado según previas cotizaciones realizadas a la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) El Salvador, de acuerdo a esto la fundación es la encargada en determinar si ejecuta la propuesta o no considerando los montos estimados y la capacidad económicas que SalvaNATURA posea.

El período que se estima para la implementación del SGC es 12 meses, iniciando en febrero de 2013 y finalizando el 31 de enero 2014, posterior a esto se realizará el proceso de certificación, el cual estará a cargo de la empresa que sea considerada por la fundación.

4. Financiamiento para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

El financiamiento del Sistema de Gestión de la Calidad es un tema que SalvaNATURA lo puede considerar de la siguiente manera:

- Con fondos propios.
- A través de donaciones.

La elección de cualquiera de las alternativas es exclusiva responsabilidad de la Alta Dirección de la fundación, quienes deben analizar la conveniencia de cada una de ellas. A continuación se presentan cada una de las posibles alternativas con sus requerimientos y características:

- **Fondos propios.**

Para optar a esta fuente de financiamiento primero es necesario colocar el proyecto en el Presupuesto Anual que se realiza en cada unidad de acción en la fundación.

El monto estimado de la inversión requerida para el proyecto es de \$29,060.00, considerando los costos de capacitación, auditorías de certificación y de mantenimiento, costos de implementación y certificación.

SalvaNATURA obtiene ingresos en su gran mayoría de los servicios que ofrece SalvaCERT y SalvaASIST, por lo que se estima conveniente invertir un cincuenta por ciento, complementado por ambas Unidades de Acción para ejecutar el sistema propuesto.

- **Donaciones.**

La búsqueda de financiamiento puede darse a través donaciones nacionales o extranjeras. En el caso SalvaNATURA se puede afirmar que posee una extensa cartera de clientes considerados como donadores, es por eso que para la implementación del sistema se considera conveniente invertir un cincuenta por ciento, del total de los donativos como complemento para hechas andar la propuesta.

5. Cronograma de inversión para financiamiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Cronograma de desembolsos del 01 Febrero de 2013 a Marzo de 2014

ACTIVIDAD		T	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Nº	DESCRIPCIÓN															
1	Capacitación al personal de la fundación para conocer aspectos generales del SGC															
2	Capacitación de preparación para los miembros de Alta Dirección de SalvaNATURA															
3	Capacitación de preparación al personal de la fundación a cerca del SGC															
4	Costos de implementación del SGC															
5	Auditorias de certificación															
6	Certificación															
7	Auditoria de mantenimiento															

6. Beneficios para la implementación del diseño del SGC para los servicios de Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.

Con la implementación del SGC se pretende que en SalvaNATURA Fundación Ecológica de El Salvador obtenga los siguientes beneficios:

- Mejor servicio a los usuarios.
- Optimización de recursos.
- Procesos enfocados en el cliente.
- Mejora continua de los procesos.
- Aumento en la eficiencia de los procesos.
- Mayor desempeño por parte del personal en cuanto a los servicios a los usuarios.
- Aumento en el nivel de calidad.
- Disminución en el nivel de quejas de los usuarios.
- Incremento en la satisfacción de los usuarios.
- Confianza en los servicios ofrecidos.
- Mejor control administrativos.
- Mejora la imagen del servicio.
- Aumento en la motivación y participación del personal, así como mejorar la gestión de recursos.

7. Cronograma para la implementación del SGC en Salvanatura Fundación Ecológica de El Salvador.

Se estima que la implementación del SGC en la fundación se realice en un período de un año considerando el monto presupuestado, de no ser así la fundación tendrá que incurrir en costos adicionales generando un incremento en el presupuesto, es necesario que la Alta Dirección realice la aprobación de la asignación de recursos para la puesta en marcha del SGC.

A continuación se muestra el cronograma de actividades para llevar a cabo la implementación del sistema el cual comprenderá el período del 01 Febrero de 2013 a 31 de enero del 2014, cumpliendo con los plazos señalados se realizará la primera evaluación del SGC en el mes de Agosto de 2013 considerando. Así también el proceso de certificación el cual estará a cargo de una entidad externa iniciará su proceso luego de haberse realizado las respectivas evaluaciones y auditorías; es decir, a partir del mes de febrero 2014 (fecha tentativa) según lo determine la empresa certificadora.

Tabla 3.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC EN SALVANATURA FUNDACIÓN ECOLÓGICA DE EL SALVADOR.

Cronograma del 01 Febrero de 2013 al 31 Enero de 2014

ACTIVIDAD		T	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Nº	DESCRIPCIÓN													
1	Diagnóstico de la situación actual de la Gestión y de Procesos.													
2	Sensibilización al personal involucrado en el SGC.													
3	Entrenamiento del personal involucrado en el SGC.													
4	Elaboración del plan de implementación del SGC.													
5	Preparación de la documentación requerida para la implementación.													
6	Implementación del SGC.													
7	Evaluación del SGC (Auditoría).													
8	Certificación (fecha tentativa).													

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Barrera Recinos, Aura Evelyn, El Coaching como herramienta de desarrollo del Recurso Humano en las Organizaciones no Gubernamentales del Área Metropolitana de San Salvador, (Universidad Tecnológica de El Salvador 2003)
- Buchanan, Richard, Problemas Perversos en el Pensamiento del Diseño, (México, Editores Pearson-Prentice Hall, 1989).
- Gutiérrez Pulido, Humberto, Calidad Total y Productividad, (México D.F., Tercera Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.).
- Jackson, Peter y Ashton, David, ISO 9000 BS 5750 Implemente Calidad de base Mundial, (México, Editorial Limusa S.A de C.V, 2000.).
- Kendal, Kenneth E., Análisis y Diseño de Sistemas, (México, 6ª Edición, Editorial Pearson-Educación, 2005).
- Kotler, Philip, Marketing, (Madrid, 10ª Edición, Editores Pearson-Prentice Hall, 2004).
- Monge, Rosa Ivette, Diagnóstico de la Estructura Documental de un Sistema De Gestión De Calidad (Norma ISO 9001:2000) en el almacén de medicamentos del Hospital Zacamil. San Salvador 2009.

- Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos. Traducción Certificada, Organización Internacional de Normalización (ISO), Edición en Español año 2008, Ginebra Suiza.
- Pulido, Hernán Javier, Estándares de Calidad (México D.F., Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V).
- Stanton, William J., Fundamentos de Marketing, (México, 10^º Edición, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V, 2002.).

TESIS

- Ayala, Irma Lorena, Manual de Gestión de la Calidad con base en ISO 9001:2008, San Salvador, Universidad de El Salvador, 2010.
- Sánchez Amaya, Manuel Abraham, Diseño del Sistema de Planeación y control de inventario para la Asociación Cooperativa de zapateros de Oriente de El Salvalo, (Universidad de El Salvador, Tesis 2001), P 12

PÁGINAS WEB

- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), <http://www.aenor.es> (Accesada 12 de octubre de 2012).
- Fundación Ecológica de El Salvador <http://www.salvanatura.org> (Accesada 18 de abril de 2012).
- Ministerio de Medio ambiente y Recursos naturales, <http://www.marn.gob.sv/> (Accesada 12 de octubre de 2012).

- Scribd, <http://www.scribd.com> (Accesada 9 de octubre de 2012)
- Wikipedia, la Enciclopedia Libre <http://www.wikipedia.com> (Accesada 2 de Julio de 2012).

OTROS:

- AENOR (2000). Norma UNE-EN-ISO 9000:2000.
- Fundación Ecológica de El Salvador, Currículo Institucional, El Salvador, Abril 2011.
- Ortiz, Isabel, La calidad en las ONG situación actual y retos, (España, Editorial: CONGDE Coordinadora de ONG para el Desarrollo, 2007).

ANEXOS