

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

“MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA
CALIDAD”

“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008,
PARA EL PROYECTO FLACSOANDES”

ADRIANA GABRIELA RÍOS PARRA

Quito – Ecuador

2012

DEDICATORIA

A mi querido esposo dedico este logro, que en este tiempo ha hecho todas las cosas que dejé, por buscar un sueño. Gracias por estar junto a mí, a mi lado aún en los momentos más duros de nuestras vidas. A mi pequeña Alejita que desde hoy recompensaré con cariño amor y tiempo todo lo que no te entregué durante tus primeros añitos. A mi dulce Adrianita siempre te voy agradecer mi pequeña por comprenderme y apoyarme. Y finalmente a ti, Jorgito Ernesto que te convertiste en un valiente guerrero cuidador de la casa y de tus hermanitas mientras papá y mamá volvían cada noche luego de clases.

Gracias Familia.

AGRADECIMIENTO

Estimado Ingeniero César Mancheno, gracias por su paciencia su tiempo y el apoyo que he recibido de usted para que pueda continuar con este proyecto de tesis que es mi proyecto de vida de aquí en adelante.

A todos los profesores de la ESPOL que en cada hora y cada día que compartían con nosotros nos transmitían sus conocimientos, sus experiencias, con respeto, entusiasmo, con el afán de inculcarnos nuevas ideas nuevas iniciativas nuevos conocimientos.

Y no puedo dejar de agradecerle al Todo Poderoso mi *Dios* que él y yo sabemos cuánto he dado de mí para poder continuar y mantenerme de pie hasta el final.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo, corresponde exclusivamente al ICM (Instituto de Ciencias Matemáticas) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

ADRIANA GABRIELA RÍOS PARRA

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MPC. Miriam Ramos Barberán
PRESIENTE DEL TRIBUNAL

MBA. César Mancheno Román
DIRECTOR DEL PROYECTO

MPC. Candy Proaño Salvatierra
VOCAL DEL TRIBUNAL

FIRMA DE AUTORA

ADRIANA GABRIELA RÍOS PARRA

RESUMEN

FlacsoAndes es un centro digital de vanguardia para la investigación en Ciencias Sociales que presta servicios académicos gratuitos a la comunidad, al diseñar la estructura documental de un Sistema de Gestión de Calidad se garantizará una correcta implementación de un SGC que mida la satisfacción de los clientes y la calidad en todos los procesos que se lleva a cabo hasta entregar el servicio a la comunidad, además de ser proactivos en el caso de existir reclamos en productos virtuales defectuosos

No se ha obtenido evidencia de que exista información de un diseño de sistema de gestión de calidad a un portal que presta servicios académicos gratuitos en nuestro país, por tratarse de un nuevo canal de acceso al conocimiento, el presente trabajo se constituirá en una potencial guía de referencia, así como brindará soporte en el momento de la implementación.

Palabras claves: Calidad, ISO 9001:2008, Gestión Documental, FLACSOANDES, satisfacción del cliente, Sistema de Gestión de Calidad, productos virtuales, biblioteca virtual.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
CAPÍTULO II.....	5
MARCO DE REFERENCIA	5
2.1 ANTECEDENTES	5
2.1.1 HISTORIA	6
2.1.2 SIX SIGMA.....	7
2.1.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	8
2.1.4 ISO 9000.....	9
2.1.5 GESTIÓN POR PROCESOS	11
2.2 MARCO TEÓRICO.....	12
2.2.1 QUÉ ES LA ISO?	12
2.2.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	13
2.2.3 MODELO SERVQUAL	13
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.4 MARCO GEOGRÁFICO.....	26
CAPÍTULO III.....	28
DISEÑO SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD	28
3.1 MARCO METODOLÓGICO	28
3.1.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE APLICADA A LA ORGANIZACIÓN.....	28
3.1.2 ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO INICIAL	29
3.1.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
3.2 DISEÑO DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE CONFORMIDAD CON LA NORMA.....	47

3.3	PROCESOS PRODUCTIVOS	48
3.4	PROCESOS GERENCIALES Y PROCESOS DE SOPORTE	49
3.5	PROCESOS INTERNOS	51
3.5.1	PROCESO GUILLOTINAJE	54
3.5.2	PROCESO DE DIGITALIZACIÓN.....	55
3.5.3	PROCESO DE CATALOGACIÓN.....	56
3.6	DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	57
3.6.1	POLÍTICA DE CALIDAD	57
3.6.2	OBJETIVOS DE CALIDAD.	57
3.6.3	DOCUMENTACIÓN	58
3.7	MANUAL DE CALIDAD.	58
<i>CAPÍTULO IV.....</i>		<i>59</i>
<i>INDICADORES SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD.</i>		<i>59</i>
4.1	MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 64	
4.2	MATRIZ DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	65
4.3	MATRIZ DE INDICADORES DE EFICIENCIA FLACSOANDES.	66
4.4	POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO.	67
4.5	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....	69
4.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
<i>ANEXOS</i>		<i>79</i>
<i>ANEXO I.....</i>		<i>80</i>
	<i>VOCABULARIO</i>	<i>80</i>
<i>ISO 9000.....</i>		<i>80</i>
<i>ANEXO II.....</i>		<i>83</i>
<i>ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2008.....</i>		<i>83</i>
<i>ANEXO III.....</i>		<i>86</i>
<i>MANUAL DE CALIDAD.....</i>		<i>86</i>

ANEXO IV	87
TABULACIÓN ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	87
ANEXO V	102
PRINCIPIOS DE CALIDAD	102
BIBLIOGRAFÍA	103

ABREVIATURAS

FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

ONN: Organizaciones Nacionales de Normalización.

RRHH: Recursos Humanos.

OAI: Open Archives Initiative.

SO: Sistema Operativo.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas de Censo.

AQAP: Allied Quality Assurance Procedures.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

FA: FlacsoAndes

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
Gráfico 1 Uso del internet.....	2
Gráfico 2 Razones de uso de internet a nivel Nacional.....	3
Gráfico 3 Modelo Servqual.....	14
Gráfico 4 Sistema de Gestión de la Calidad.....	20
Gráfico 5 Visitas por ubicación. Fuente Google Analytys.....	26
Gráfico 6 Acceso por países- mes de julio 2011. Fuente FlacsoAndes.....	27
Gráfico 7 Nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 4.....	30
Gráfico 8 Nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 5.....	33
Gráfico 9 Nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 6.....	36
Gráfico 10 Nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 7.....	39
Gráfico 11 Nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 8.....	41
Gráfico 12 Estructura Organizacional FLACSOANDES.....	46
Gráfico 13 Mapa de Procesos FLACSOANDES.....	47
Gráfico 14 Proceso Libro Revistas Boletines.....	51
Gráfico 15 Proceso Enlaces Web.....	52
Gráfico 16 Proceso Ágora.....	53
Gráfico 17 Proceso de Corte o Guillotinaje.....	54
Gráfico 18 Proceso de Digitalización.....	55
Gráfico 19 Proceso de Catalogación.....	56
Gráfico 20 Misión, Visión, Estrategias, Objetivos Indicadores.....	61
Gráfico 21 Cuadro de Mando Integral Norton - Kaplan.....	62
Gráfico 22 Nivel de satisfacción del Cliente FA.....	75
Gráfico 23 Encuesta satisfacción cliente 1.....	87
Gráfico 24 Encuesta satisfacción cliente 2.....	88
Gráfico 25 Encuesta satisfacción cliente 3.....	89
Gráfico 26 Encuesta satisfacción cliente 4.....	90
Gráfico 27 Encuesta satisfacción cliente 5.....	91
Gráfico 28 Encuesta satisfacción cliente 6.....	92
Gráfico 29 Encuesta satisfacción cliente 7.....	93
Gráfico 30 Encuesta satisfacción cliente 8.....	94
Gráfico 31 Encuesta satisfacción cliente 9.....	95
Gráfico 32 Encuesta satisfacción cliente 10.....	96
Gráfico 33 Encuesta satisfacción cliente 11.....	97
Gráfico 34 Encuesta satisfacción cliente 12.....	98

Gráfico 35 Principios de Calidad 102

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
<i>Tabla 1 Familia ISO Sistema de Gestión de la Calidad</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 2 Porcentaje de cumplimiento ISO 9001:2008</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 3 Evaluación inicial de conformidad de la Norma ISO 9001: 2008</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 4 Matriz de indicadores de Resultados del SGC.</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 5 Matriz de indicadores de Productividad del SGC.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 6 Matriz de indicadores de Eficiencia del SGC.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7 Cálculo del error de diseño Encuesta FLACSOANDES</i>	<i>70</i>

INTRODUCCIÓN

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), es un organismo internacional que surge en 1956 en la Conferencia General de la UNESCO. Su intención original fue apoyar a los países de América Latina en la creación de una entidad de ciencias sociales que genere un espacio de reflexión, hasta entonces inexistente, desde la cual se impulse el desarrollo de nuestras sociedades. FLACSO Internacional tiene sedes en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Uruguay.

La FLACSO Ecuador que pertenece a este organismo internacional está regida tanto por su legislación interna, cuanto por las directrices que emiten sus órganos de gobierno. La coordinación del funcionamiento de la FLACSO Ecuador, así como su representación legal, está bajo la responsabilidad de la Secretaría General, la cual tiene sede en Costa Rica desde 1979. Todas las sedes son autónomas académica y administrativamente.

La FLACSO Ecuador realiza diversas actividades académicas: docencia, investigación, difusión, extensión académica y cooperación técnica.

La FLACSO Ecuador dedicada a la educación de posgrado y como centro de educación de cuarto nivel, se encuentra inmerso en la búsqueda constante de la excelencia y la investigación en Ciencias Sociales, para lo cual realiza la implementación de múltiples mecanismos que le permitan satisfacer las necesidades de acceso al conocimiento a estudiantes, académicos, investigadores, como para el público en general.

A partir de esta necesidad de acceso al conocimiento se creó el Proyecto FlacsoAndes, centro digital de vanguardia para la investigación en Ciencias Sociales de la Región Andina y América Latina.

El proyecto FlacsoAndes se plantea como meta, generar una revolución en el desarrollo de la investigación en Ciencias Sociales en los países Andinos y América Latina en general, evidenciando la producción académica y científica de sus investigadores, en

formatos digitales completos y de acceso libre. FlacsoAndes empieza a brindar servicios desde julio del 2008, a través de una plataforma virtual, que ha sido diseñada desde un concepto integral y modular, tanto en lo tecnológico como en la organización y producción de los contenidos. Inicialmente FlacsoAndes hace público en formato digital toda la producción editorial de FLACSO Ecuador incrementándose continuamente convenios con otras instituciones nacionales e internacionales.

La Norma Internacional ISO 9001:2008, especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad cuando una organización necesita demostrar sus capacidades para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

En Ecuador las instituciones de educación superior se encuentran en proceso de difusión de conocimientos, utilizando para ello herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicación entre las cuales se encuentra el Internet, como el servicio de mayor crecimiento en los últimos años.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FlacsoAndes está enfocada en mejorar sus servicios basándose en la Gestión de Calidad. Uno de los principales problemas a resolver es la insuficiencia de procesos formales, estandarizados y difundidos. Otro de los factores claves que están interesados es en tener un conocimiento del nivel de satisfacción de sus clientes internos y externos y un procedimiento claro para medirlos.

No se ha obtenido evidencia de que exista información del diseño de sistemas de gestión de calidad a un portal que presta servicios académicos gratuitos en nuestro país, por tratarse de un nuevo canal de acceso al conocimiento, el presente trabajo se constituirá en una potencial guía de referencia, así como brindará soporte en caso de auditorías.

1.1 JUSTIFICACIÓN

FlacsoAndes es identificado como un proyecto estratégico y de valor agregado para difundir conocimiento en Ciencias Sociales desde julio del 2008, desde entonces está disponible en el internet entregando productos y servicios orientados a la comunidad andina, sin embargo surge la necesidad de conocer o medir el nivel de satisfacción del cliente en nuestros servicios, la Norma Internacional ISO 9001:2008 proporciona los requisitos para demostrar a una organización la capacidad de entregar productos que satisfagan los requisitos del cliente y orientarnos a una Mejora Continua.

Considerando el avance vertiginoso del internet y de penetración de mercado, FLACSO Ecuador a través de FlacsoAndes, decidió incorporar toda su producción académica y de investigación a una plataforma de difusión masiva de acceso abierto, adicional a la tradicional escrita.

Sin duda durante los últimos años la evolución del uso del internet ha sido en el Ecuador significativa e incremental y cada vez los postulantes, estudiantes e investigadores son usuarios del internet, el Gráfico1 muestra el uso del Internet a Nivel Nacional, son datos recogidos en el Censo del 2010.

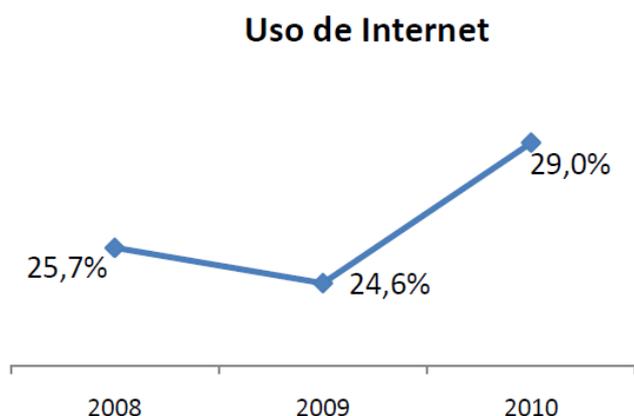


GRÁFICO 1 USO DEL INTERNET

**Según el Reporte anual Estadístico sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC's
Autor: INEC, Censo Poblacional 2010**

En este caso observamos una tendencia creciente del uso de internet en el Ecuador, esto asociado al Gráfico 2, que demuestra las razones de uso del internet de las personas en el Ecuador durante los 3 últimos años según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, presentados después del Censo Poblacional 2010, nos define claramente que los ecuatorianos usan cada vez más estas herramienta como aprendizaje de educación y como fuente de obtención de información.

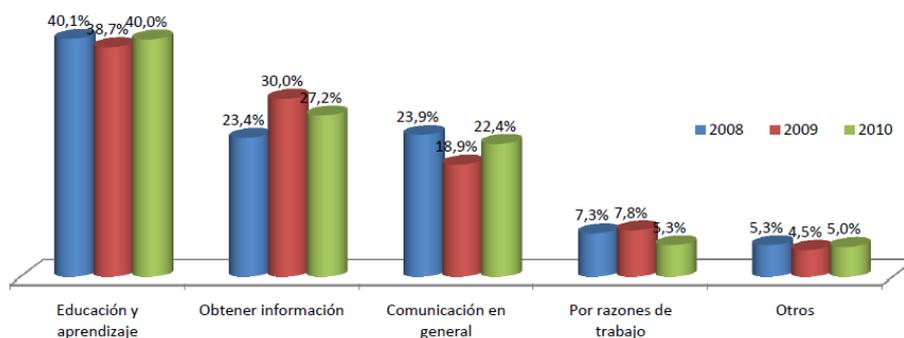


GRÁFICO 2 RAZONES DE USO DE INTERNET A NIVEL NACIONAL

Según el Reporte anual Estadístico sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones TIC's Autor: INEC, Censo Poblacional 2010.

FlacsoAndes es parte de estas fuentes de información donde los estudiantes, docentes e investigadores pueden acceder al conocimiento de manera **gratuita**.

FlacsoAndes registra un alto índice de visitas a la plataforma web, un incremento considerable de usuarios registrados en los servicios además de las manifestaciones de gratificación e interés por formar parte de este portal de difusión de contenido.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 a fin de que FlacsoAndes desarrolle sus actividades bajo procesos que permitan mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Metodología para definir el grado de satisfacción de la plataforma FlacsoAndes.
- Definir niveles de Calidad para implementar en los procesos.
- Difundir y definir procesos formales.
- Consolidar un acercamiento del proyecto FLACSOANDES hacia los ocho principios de calidad: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación, Enfoque

basado en Procesos, Enfoque basado en sistemas para la gestión, Mejora Continua, Enfoque basado en hechos, Relación con Proveedores.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

FlacsoAndes se inició como un proyecto que permite publicar recursos académicos, una forma de evidenciar el trabajo de investigación y los programas académicos que tiene la FLACSO Ecuador. Se basa principalmente en publicar en formato digital libros completos, tesis, revistas, boletines, documentos de trabajos, ponencias, artículos pre impresos o no. Tiene también enlaces académicos y una recopilación de periódicos digitales a los que se enlaza por países. Actualmente dispone de un nuevo servicio el “Buscador Latinoamericano”, es un sistema que agrupa diversas fuentes de información electrónica de acceso abierto (Bibliotecas Digitales) y las pone a disposición de la comunidad universitaria en Internet. El Buscador Latinoamericano tiene como objetivo recopilar toda la producción académica de instituciones de educación superior, centros de investigación, centros de documentación y bibliotecas en general en el área principalmente de Ciencias Sociales, esto permite ampliar el ámbito de las búsquedas que realizamos, proporcionando mayor cantidad de resultados con textos completos digitales que se pueden descargar gratuitamente.

Para consolidar estos servicios FlacsoAndes cuenta con una plataforma informática de código abierto es decir software libre, que permite crecer y expandir los servicios y que además permite tener una plataforma estable los 365 días del año.

Todos estos componentes técnicos tienen un proceso administrativo importante.

Gestionar la Calidad dentro de este proyecto surge como consecuencia de la necesidad de eliminar la subjetividad a la hora de valorarla, y con el fin de utilizar un sistema para su gestión adaptada a nuestro proyecto.

2.1.1 HISTORIA

La calidad es un tema que ha tenido importancia desde la antigüedad, existiendo control de la misma (bajo parámetros y controles definidos) desde la época de los jefes tribales, reyes y faraones¹

- En la edad media existía producción artesanal
- Revolución Industrial: inspección y separación Inicio del Siglo XX: métodos estadísticos (Bell System)
- Segunda guerra Mundial: Control de Calidad
- Post-guerra (Japón): Administración por calidad.
- Premio a la industria manufacturera Norteamérica durante la época de los 80's: Total Quality Management.
- Premio Malcolm Baldrige National Quality Award (1987).
- Surgimiento de TQM en servicios, gobierno, salud, educación Six Sigma (Motorola)
- Retos actuales y futuros: Alto desempeño organizacional y competitividad²

En la gestión empresarial desde hace tiempo se utiliza metodologías orientadas a la mejora de la calidad, métodos orientados a la satisfacción del cliente, entre las de mayor penetración que ha tenido en industrias de bienes y servicio así como en el sector público han sido:

- Six Sigma
- Reingeniería de procesos
- ISO 9000
- Gestión por procesos

Todas ellas buscan es la mejora en la prestación de servicios o generación de productos por ende en la CALIDAD.

¹ Nájera, Santiago. Julio 2011. Administración de la Calidad. Maestría ESPOL, Quito.

² Nájera, Santiago. Julio 2011. Administración de la Calidad. Maestría ESPOL, Quito.

2.1.2 SIX SIGMA

Es una letra del alfabeto griego utilizado por los estadísticos para medir la variabilidad en todo proceso³. El rendimiento de una empresa se mide por el nivel de sigma de sus procesos de negocios.

Six sigma es el cambio de cultura organizativa tomando en cuenta el cliente, los procesos y a los empleados. Six Sigma:

- Mejora la satisfacción del cliente.
- Reduce el tiempo del ciclo
- Reduce los defectos

Six sigma es la implementación de principios y técnicas de calidad comprobadas, que hacen todo tipo de proceso fuerte y mejor, está enfocada en resultados e incorpora métodos de muchos pioneros en el área de mejoramiento continuo.

Six Sigma es una metodología. Una metodología para resolver problemas, una filosofía de gerenciar su empresa, y es una métrica que demuestra niveles de desempeño de calidad a 99.9997% de productos y procesos. Six Sigma es una medida de variabilidad. Es el nombre dado para indicar cuantos de los datos caen dentro de los requisitos especificados por el cliente. Entre mas alto el número de Sigma, mejor desempeño de los productos o servicios, en otras palabras menos defectos. Tiene dos componentes

- Estratégico
- Metodológico

Como Metodología, Six Sigma es una metodología rigurosa y disciplinada que usa datos y análisis estadísticos para medir y mejorar el desempeño operacional de la empresa, al identificar y eliminar todo tipo de defectos en los procesos.

Como Filosofía, una visión y compromiso filosófico con los clientes de ofrecerles productos o servicios de la más alta calidad y al más bajo costo.

³ Moran Hassan, Alfredo. 2010: Foro Mundial en actualizaciones ISO Ecuador 2010. "pág. 12,13,14"

2.1.3 REINGENIERÍA DE PROCESOS

Michael Hammer y James Champy a finales de la década de los ochenta define a la reingeniería de procesos como “la re concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”⁴

El principio se basa en abandonar las viejas prácticas de gestión directiva para crear nuevas empresas que operen en el hoy y para el futuro, basándose en las 3 C : Cliente, Competencia y Cambio.

Hay 3 tipos de empresas que aplican la reingeniería de procesos:

1. Las empresas con graves problemas de subsistencias donde peligran sus economías.⁵
2. Las empresas que todavía no están en dificultades pero sus sistemas administrativo permiten anticiparse a posibles crisis, de manera que se detecte con anticipación futuros problemas. Reingeniería preventiva⁶
3. Empresas que no presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto. Este tipo de compañías ven la Reingeniería como una oportunidad para despegarse aún más de sus competidores; es decir, ven en la Reingeniería de Procesos como una oportunidad para obtener una ventaja competitiva⁷

⁴ Hammer y Champy 1990, citado en Innovación Tecnológica en las Empresas por F. Sáez Vacas, O. Garcia, J. Palao y P. Rojo, página 5.3

⁵ Hammer y Champy 1990, citado en Innovación Tecnológica en las Empresas por F. Sáez Vacas, O. Garcia, J. Palao y P. Rojo, página 5.4

⁶ Hammer y Champy 1990, citado en Innovación Tecnológica en las Empresas por F. Sáez Vacas, O. Garcia, J. Palao y P. Rojo, página 5.5

⁷ Hammer y Champy 1990, citado en Innovación Tecnológica en las Empresas por F. Sáez Vacas, O. Garcia, J. Palao y P. Rojo, página 5.6

2.1.4 ISO 9000

La norma ISO 9000 es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la Estandarización), mientras que es administrada por entidades externas de acreditación y certificación. Lo que certifica la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio.

La historia de la ISO 9000 comienza en el campo militar; para evitar desastres como en el caso de detonaciones que se dieron en el Reino Unido, se comenzó a exigir a los fabricantes que mantuvieran por escrito todos los procedimientos, para que estos fueran luego aprobados. A partir de 1959 en los Estados Unidos se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares. En 1968 la OTAN especificó la AQAP (Allied Quality Assurance Procedures o Aseguramiento de Calidad para los Procedimientos de los Aliados) para aplicarla a los insumos militares de la alianza. Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la idea de la estandarización fue más allá del ámbito militar, y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; esta siguió desarrollándose para en 1970 pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable.

La primera versión de la ISO 9000, fue publicada en un documento para 1987, la ISO 9000:1987, y se derivó de la BS 5750, utilizando además sus modelos para los sistemas de administración de la calidad.

En 1994 se utilizó una nueva versión y hoy en día tenemos la ISO 9000:2000, incorporando las últimas revisiones; se eliminaron los requerimientos demasiado rígidos de documentación y se incluyeron en forma explícita conceptos como la mejora continua y el monitoreo y seguimiento de la satisfacción del cliente.

La ISO como organización no otorga directamente la certificación, sino que lo hacen organismos de acreditación certificados. El proceso de certificación se lleva a cabo

mediante un proceso de auditoría, ejecutadas por auditores externos e internos a la compañía en cuestión; los procesos de auditorías están normados asimismo por la ISO 19011. Una vez obtenida la certificación, esta debe ser renovada a intervalos regulares, lo que es determinado por el organismo certificador.

Algunas personas pueden pensar en la norma ISO 9000 como un sistema, como un grupo de documentos, la norma ISO 9000 es en realidad un conjunto de ideas interrelacionadas, principios y normas y por lo tanto se podría considerar un sistema de la misma manera que nos referimos al sistema métrico o el sistema imperial de medidas.

ISO 9000 es una norma internacional y hasta diciembre de 2000, era una familia de unas 20 normas internacionales.

ISO 9000 también se percibe como el nombre dado a la familia de normas y el sistema de certificación de asociado. Sin embargo, la certificación no era un requisito de alguna de las normas en la familia ISO 9000, esto proviene de los clientes.

La ISO 9000 y los principios de calidad tienen una base común, están desplegadas a lo largo de la norma pero no pertenece o son de ellas, son reglas fundamentales. Los principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistemas para la gestión.
6. Mejora Continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

2.1.5 GESTIÓN POR PROCESOS

Para que una organización pueda mejorar continuamente y ofrecer calidad en todo lo que le cliente recibe, tiene que enfocarse no solamente en sus productos sino en todo lo que hace y en la forma como lo hace.⁸

En la gestión por procesos se destaca las siguientes características relevantes:

- Están orientadas a clientes. Cadena de Valor que comienza con el cliente y termina con el cliente.
- Tiene un inicio y un fin: Los procesos tiene un punto de entrada definido por requerimientos de los clientes y una finalización definida por un producto o servicio de salida.
- Trabajo en equipo: A cada colaborador le da un sentido de pertenencia y un enfoque integral de la organización. Identifica el aporte y responsabilidad con el grupo de trabajo, en función de los resultados del proceso.
- Son medibles: se puede incorporar medidas de valor en variables como: tiempo, costo y calidad. *Si se lo puede medir se lo puede mejorar*
- Son adaptables: fáciles de cambiar, mejorar
- Tienen un propósito definido. Los procesos siempre están orientados a producir un bien o servicio⁹

⁸ Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda. Marzo 2011. Curso especialista en Gestión por Procesos. pág. 2.

⁹ Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda. Marzo 2011. Curso especialista en Gestión por Procesos. pág. 9, 10.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 QUÉ ES LA ISO?

“ISO Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO)”¹⁰

ISO es una Organización privada, sin fines de lucro, fundada en 1947. La Secretaría Central de la ISO está en Ginebra, Suiza. Federación Mundial. Sus miembros son Organizaciones Nacionales de Normalización (ONN) de 156 países: 100 Miembros Plenos, 46 Correspondientes y 10 Suscriptores, de los cuales 112 son países en vías de desarrollo. Una única ONN miembro por país. Esta familia de normas consiguió establecer un lenguaje común en el campo de los sistemas de calidad, con una gran acogida y un enorme desarrollo a nivel internacional, llegando a ser la guía para las especificaciones de conformidad de productos en el Mercado mundial y la base de las condiciones contractuales entre proveedores y clientes.

Actúa en todos los campos, excepto en las áreas electro-electrónica (IEC) y telecomunicaciones (ITU).

Familia ISO Sistemas de Gestión de la Calidad¹¹

ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos	Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

¹⁰ Norma ISO 9001 – 2008. Prólogo

¹¹ Nájera, Santiago. 2011. Módulo la Administración de la Calidad, Gestión de la Calidad ISO 9000, Maestría de Productividad y Calidad, ESPOL.

ISO 9004 Gestión para el éxito sostenible de una organización. Enfoque de gestión de la calidad	Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es el éxito sostenible de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. ¹²

TABLA 1 FAMILIA ISO SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.2.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización ISO está compuesta por tres tipos de miembros:

- Miembros natos, uno por país, recayendo la representación en el organismo nacional más representativo.
- Miembros correspondientes, de los organismos de países en vías de desarrollo y que todavía no poseen un comité nacional de normalización. No toman parte activa en el proceso de normalización pero están puntualmente informados acerca de los trabajos que les interesen.
- Miembros suscritos, países con reducidas economías a los que se les exige el pago de tasas menores que a los correspondientes.¹³

2.2.3 MODELO SERVQUAL

Define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se había formado previamente.

Es un modelo, que identifica las cinco dimensiones básicas, o criterios, que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario, en el que se toman datos de expectativas y de percepciones. La información obtenida de este cuestionario, permite identificar y cuantificar las 5 brechas, o déficits,

¹³ Mancheno, César. 2011. Sistema de Gestión de Calidad Maestría de Productividad y Calidad. ESPOL.

más importantes, que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

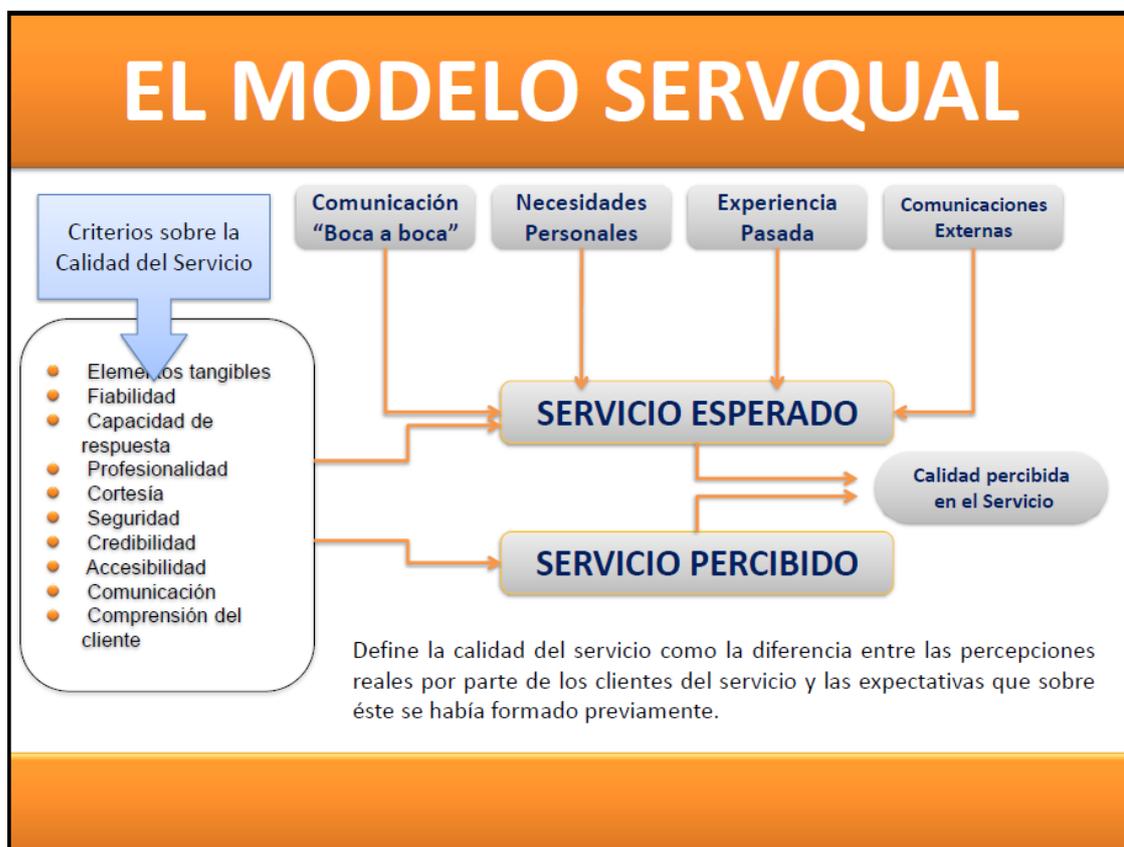


GRÁFICO 3 MODELO SERVQUAL

Autor: Santiago Nájera, 2011

Las 5 dimensiones de Calidad Servqual son:

Elementos Tangibles

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y elementos de comunicación.

Fiabilidad

Capacidad para prestar el servicio prometido de forma cuidadosa, perfecto desde la primera vez.

Capacidad de Respuesta

Disposición y voluntad de ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad

Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Incluye los criterios de calidad del servicio.

Empatía

Atención individualizada, estar dispuesto a ponerse en "los zapatos" del cliente.

Servqual puede ser empleado para evaluar la calidad del servicio en diferente tipo de empresas, el cuestionario del modelo se puede adaptar a las necesidades de la compañía, para obtener la información más concreta posible acerca de la organización. La encuesta del modelo Servqual incluye 22 ítems que evalúan las diferentes dimensiones de calidad.

Elementos tangibles:

1. La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.
3. Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

Fiabilidad

5. Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
6. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

Capacidad de Respuesta

10. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.

11. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
12. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Seguridad

14. Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
15. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
16. El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes.
17. Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa.

Empatía

18. La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
19. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
22. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Para cada pregunta, suele emplearse una escala entre 1 y 7, donde 1 significa muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo. Es posible emplear otras escalas, por ejemplo de 0 a 10, esto se decide al gusto de la organización.¹⁴

¹⁴ Nájera, Santiago. Julio 2011. Administración de la Calidad. Maestría ESPOL, Quito.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

La adopción de un sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001 es una decisión estratégica tomada por la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un SGC está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos o servicios que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y la estructura de la organización.

El propósito es:

- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (p.e. empleados, suministradores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente;
- Obtener, mantener, y mejorar las prestaciones globales de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de gestión de la calidad no solo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a lo que es costos y riesgos.

Impacta principalmente en:

- Fidelidad del cliente.
- Imagen corporativa
- Participación en el mercado
- Reducción de costos y tiempos a través del uso efectivo de los recursos.
- Ventaja competitiva sobre otras organizaciones.
- Motivación de las personas involucradas
- Confianza

Enfoque basado en Procesos. La ISO 9001 adopta un enfoque basado en procesos, y trata toda actividad de la empresa como tal, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En toda organización es recomendable comprobar si todo proceso se encuentra perfectamente definido e identificado, si las responsabilidades están correctamente

asignadas, si se han implementado y mantenido los procedimientos y si el proceso es eficaz para obtener los resultados requeridos.

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Actividades que utilizan recursos y que se gestionan con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados.

La importancia del enfoque basado en procesos:

- a) Comprensión y cumplimiento de los requisitos
- b) Necesidad de considerar los procesos en términos de valor que aportan
- c) Obtener resultados de desempeño y eficacia de los procesos
- d) Mejora continua de los procesos en base a mediciones objetivas.¹⁵

Principios de la Gestión de la Calidad

En la Norma Técnica Colombiana NTC - ISO9000, Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, el numeral 02. Principios de la Gestión de la Calidad dice: Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.¹⁶

1. Enfoque al cliente. Sé que necesita el cliente.
2. Liderazgo. El líder suministra ambiente interno, Dirección, unidad de propósito.
3. Participación del personal. Existe el compromiso de todos los involucrados con la calidad

¹⁵ Norma Internacional ISO 9001, cuarta edición 2008 -11-15

¹⁶ Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, página *i*

4. Enfoque basado en procesos. Conjunto de actividades que generan entradas y salidas.
5. Enfoque de sistema para la gestión. Identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema.
6. Mejora Continua. Es el objetivo permanente de una organización. La metodología Planificar – hacer – controlar - actuar (PDHA), se puede aplicar a todos los procesos del SGC.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa mejora la habilidad de ambos para crear valor.¹⁷

Estructura de la Norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 define y aclara los requisitos que la organización debe cumplir de modo interno de forma que se satisfagan las necesidades y requisitos exigidos por los clientes. Se define 8 capítulos dentro de esta estructura. Ver Anexo II.

¹⁷ Curso de Auditor Líder Jefe, BUREAU VERITAS Manual del Participante, 2011 Capítulo 2

Sistema de Gestión de Calidad La norma ISO 9001:2008

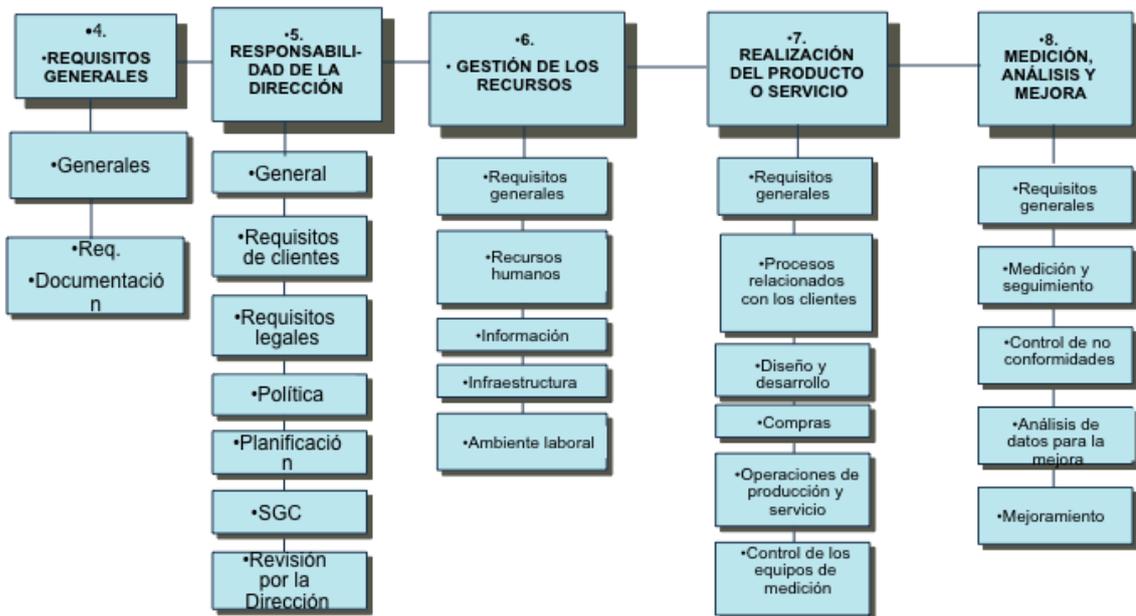


GRÁFICO 4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Autor: Adriana Ríos, 2012

De los 8 capítulos, los tres primeros son de referencia y los cinco últimos, muy importantes, porque establecen los requisitos necesarios para la certificación, estos son:

4. Sistema de Gestión de la Calidad	
Requisitos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los distintos procesos. • Ordenarlos según su secuencia de actuación. • Establecer su interacción. • Asegurarse de la eficacia de las operaciones y de su control. • Medir y analizar los procesos para su mejora continua. • Alcanzar los resultados planificados.
Requisitos de la	Todo el Sistema de Gestión de la Calidad se define

Documentación	a través de documentos que pueden adoptar cualquier formato o medio, a través de procedimientos que deben estar implantados documentados y adecuadamente controlados, y a través de registros que demuestren la correcta implantación de los procedimientos.
---------------	--

<i>5. Responsabilidad de la Dirección</i>	
Compromiso de la Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección tiene que estar completamente implicada en el sistema de gestión. • Debe transmitir a la organización la importancia que tiene el cliente. • Debe asegurar que se establecen los objetivos de calidad. • Debe establecer un sistema que se pueda revisar y que tenga recursos suficientes.
Enfoque al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental que la organización conozca con precisión los requisitos del cliente. • Debe comunicarlos a los encargados de satisfacerlos • Debe planificar correctamente las especificaciones.
Política de la Calidad	<p>Debe establecerse una política de calidad para la organización a través de un documento en el que la dirección se comprometa a liderar la organización en el cumplimiento de unos objetivos que se concretan en el cumplimiento de los requisitos y en la mejora continua de los procesos.</p> <p>La organización debe establecer unos objetivos</p>

	medibles y coherentes para cada función o nivel.
Planificación	<p>Para definir los procesos se utilizan planes o procedimientos de calidad.</p> <p>Estos planes se establecen en trabajos que no sean repetitivos, cuando convenga resaltar los controles a realizar y como instrucciones de trabajo aplicables a varios procedimientos.</p>
Revisión por la Dirección	<p>La dirección debe revisar, a intervalos de tiempo previamente definidos, la política de la empresa, sus objetivos y el sistema de calidad, para ello utiliza información derivada de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclamaciones y sugerencias de los clientes. • Auditorías realizadas. • Acciones preventivas o correctivas llevadas a cabo, etc.

<i>6. Gestión de los Recursos</i>	
Provisión de Recursos	Se deben determinar los recursos necesarios para la gestión de la calidad y dotar a la organización de los necesarios para ello.
Recursos Humanos	Se debe asignar el personal adecuado y capacitado para los distintos procesos, al que se le proporcionará la formación precisa si es necesario.
Infraestructura	La organización debe disponer de instalaciones y servicios adecuados, disponer del servicio informático que precisen, etc.

Ambiente de Trabajo	Es preciso que los factores que componen el ambiente de trabajo sean favorables para la realización del producto.

<i>7. Realización del Producto</i>	
Planificación de la realización del Producto	La organización debe ser desglosada en sus distintos procesos, se debe estudiar cada proceso, mejorarlo y describirlo en un procedimiento. Todo el conjunto de procedimientos es lo que compone el sistema de calidad.
Procesos relacionados con el Cliente	<p>Es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los requisitos del cliente, determinando los requisitos que no han sido especificados, los reglamentarios y legales y otros requisitos adicionales. • Establecer una comunicación efectiva y permanente con los clientes sobre la información de productos y servicios, sus reclamaciones y las encuestas de satisfacción.
Diseño y Desarrollo	Se debe establecer una coordinación adecuada en las actividades de diseño y asignar las responsabilidades. Asimismo, los diseños y desarrollos deben de ser revisados, verificados y validados.
Compras	Es necesario un sistema de evaluación y selección

	de los proveedores, revisar los pedidos para comprobar que los requisitos y condiciones son los adecuados, establecer procedimientos de verificación para el proveedor.
Producción y Prestación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que existan especificaciones de producto. • Procedimientos de operación. • Utilizar el equipo adecuado y mantenerlo en buenas condiciones. • Verificarlo con un equipo adecuado. • Realizar operaciones de control, • Identificar el estado de inspección de los productos. • Realizar una buena expedición y entrega.
Control de los Equipos de Seguimiento y de Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Estos equipos son los que se utilizan para demostrar la conformidad de los productos y servicios, por lo que es imprescindible su calibración y ajuste en contraste con patrones. • Deben tener una incertidumbre adecuada a las exigencias, deben estar identificados y se registrará su calibración.

8. Medición, Análisis y Mejora

Generalidades	La realización de estas actividades se utiliza para demostrar la conformidad de los productos y/o servicios, y para medir el funcionamiento del sistema de gestión de calidad, a través de la medida de la satisfacción del cliente y de las auditorías
---------------	---

	internas.
Seguimiento y Medición	<p>Se deben establecer métodos y medidas para obtener información sobre la satisfacción del cliente y como base para la mejora.</p> <p>Se deberán tomar medidas adecuadas de la organización para la mejora interna y se deben evaluar periódicamente la efectividad de las medidas puestas en marcha.</p>
Control del Producto no Conforme	<ul style="list-style-type: none">• Debe existir una identificación y control de los productos no conformes.• Acciones para impedir el uso de los productos no conformes.• Registros de las no conformidades.• Si los productos son corregidos, deben ser verificados nuevamente.
Análisis de Datos	<p>Deben de recopilarse datos de las fuentes pertinentes. A continuación analizarlas y evaluarlas para la mejora continua del sistema y la satisfacción del cliente.</p>
Mejora	<p>Con el fin de mejorar, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aplicar medidas correctivas a las no conformidades.• Tomar medidas preventivas para eliminar las causas potenciales de no conformidades.

Ámbito de Aplicación

La Norma ISO 9001 describe un sistema de calidad aplicable a todo tipo de organizaciones, sin importar su actividad, tamaño o personalidad jurídica.¹⁸ Es por esto que FlacsoAndes siendo un proyecto completamente de servicio sin retribución económica puede implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001.

2.4 MARCO GEOGRÁFICO

El proyecto FlacsoAndes es una plataforma virtual que a través de la gran red (Word Wide Web) se puede visualizar en cualquier parte del mundo, con tan solo un ordenador digital y el acceso a internet se puede ingresar a la URL: www.flacsoandes.org, o, www.flacsoandes.edu.ec.

Estas dos direcciones web le permitirán ingresar a todos los servicios que se ofrece.

A través de diversas herramientas informáticas se puede conocer los países que visitan FlacsoAndes y la frecuencia con las que acceden a la plataforma. El Gráfico 4 indica por países el número de accesos que se ha tenido al portal desde el 1de enero del 2011 hasta el 22 de agosto del 2011.

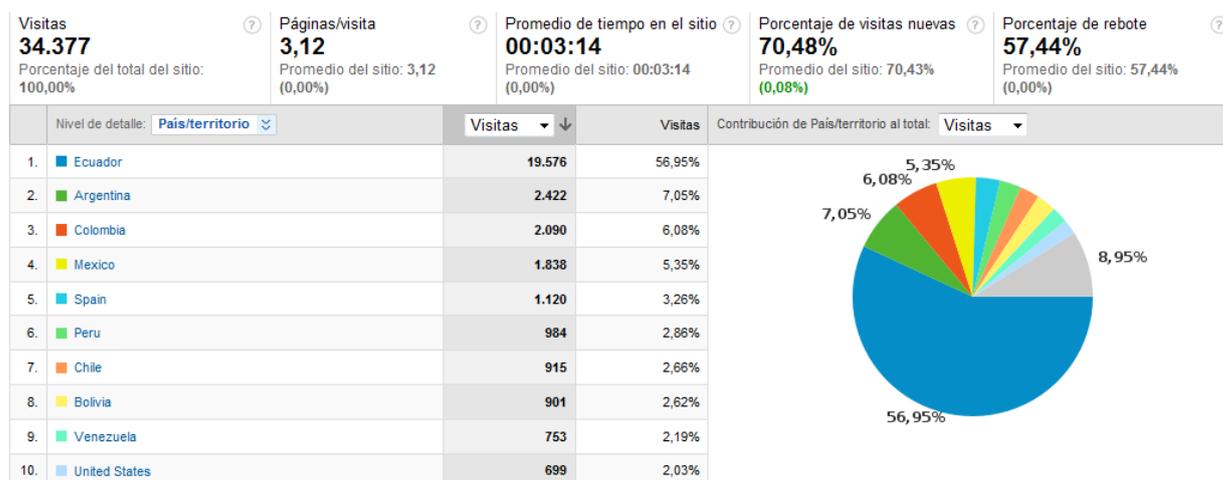


GRÁFICO 5 VISITAS POR UBICACIÓN. FUENTE GOOGLE ANALITYCS

Autor: Adriana Ríos

¹⁸ Mancheno, César. 2011. Sistema de Gestión de Calidad. Maestría de Productividad y Calidad. ESPOL.

FlacsoAndes posee también un sistema de rastreo local, que permite controlar el acceso a la plataforma por mes, por país, temas, hits etc. El siguiente Gráfico demuestra el acceso por países registrado en el mes de julio 2011.

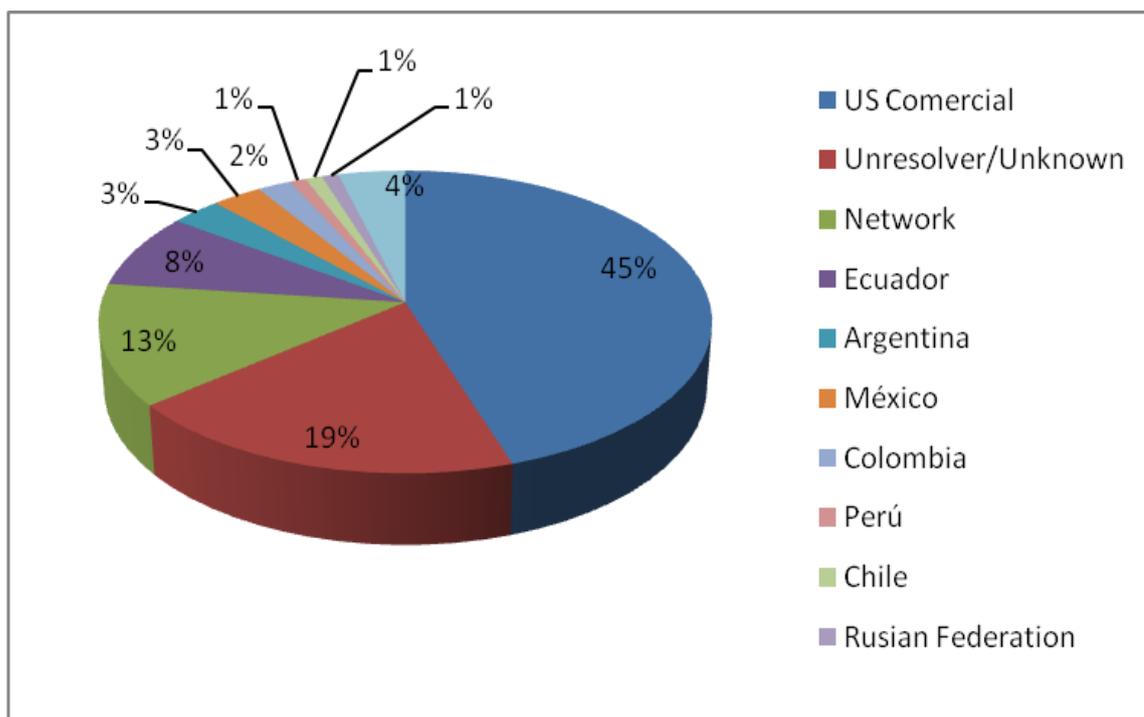


GRÁFICO 6 ACCESO POR PAÍSES- MES DE JULIO 2011. FUENTE FLACSOANDES

Autor: Adriana Ríos

CAPÍTULO III

DISEÑO SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD

3.1 MARCO METODOLÓGICO

Para tener éxito en la elaboración del sistema documental basada en la ISO 9001:2008 dentro del Proyecto FlacsoAndes se va a seguir los siguientes pasos:

- Definición del alcance aplicada a la Organización
- Elaboración de un diagnóstico inicial.
- Definición de la estructura Organizacional.
- Levantamiento de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- Confección de los mapas de proceso y diagramas de flujo.
- Elaboración de los procedimientos generales del Sistema de Gestión de la Calidad
 - Política de Calidad
 - Objetivos de la Calidad
 - Documentación:
 - Manual de Calidad,
 - Procedimientos
 - Registros
 - Capacitación
 - Auditorías Internas
 - Revisión por la Dirección
 - Mejora Continua

3.1.1 DEFINICIÓN DEL ALCANCE APLICADA A LA ORGANIZACIÓN.

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO Ecuador, es una Universidad de Postgrados que forma parte de un organismo Internacional que imparte conocimientos en Ciencias Sociales. Esta Universidad tiene una serie de servicios,

procesos y procedimientos complejos propios de una entidad de ésta índole, sin embargo uno de los requisitos principales para iniciar un proceso de SGC y tener éxito en la implementación, dentro de una organización, es conocer sobre sus procesos y más aún si se pretende obtener una Certificación. El estudio se centra en uno de los servicios que esta Universidad da a la comunidad Académica y público en general, servicio que es completamente gratuito. Este servicio lo lidera FlacsoAndes por lo que el proyecto se concentra en él.

3.1.2 ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO INICIAL.

Para elaborar un diagnóstico inicial de FlacsoAndes previo a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se aplicarán dos herramientas: Una, basada en la recomendación de la Norma ISO 9004 apéndice A; y la segunda aplicando la norma ISO 9001:2008, a continuación las respectivas evaluaciones:

EVALUACIÓN INICIAL DE CONFORMIDAD CON LA NORMA ISO 9004

Siguiendo el modelo de autoevaluación de la Norma ISO 9004, se desea conocer el nivel de eficiencia, eficacia y de madurez frente a al Sistema de Gestión de Calidad, de FlacsoAndes.

Utilizando una escala de calificación del 1 al 5 donde 1 indica sin aproximación formal, 2 Aproximación reactiva, 3 Aproximación del sistema formal estable, 4 Énfasis en la mejora continua, 5 Desempeño de mejor en su clase y, utilizando una hoja de procesamiento de cálculo básica se procedió a graficar la puntuación, estos son los resultados:

1.- Gestión de sistemas y procesos (4.1)

- a) ¿Cómo aplica la dirección el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, resultando en la mejora del desempeño?

Promueve procesos para la mejora continua de la Plataforma.

Utiliza información y datos.

Implementa servicios y mejoras para el usuario.

2.-Documentación (4.2)

- a) ¿Cómo se utilizan los documentos y los registros para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización?

Existen manuales de uso de la plataforma

Si existe control de contratos

Registros no

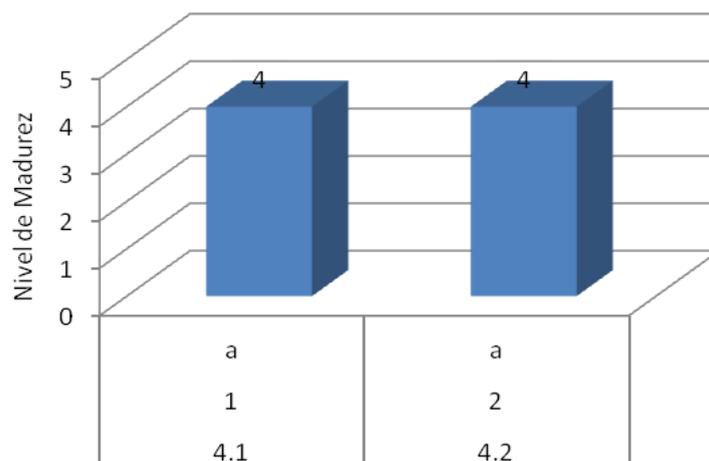


GRÁFICO 7 NIVEL DE MADUREZ DE FLACSOANDES RESPECTO A LA CLÁUSULA 4

Autor: Adriana Ríos

El nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 4 es del 80%.

3.- Responsabilidad de la dirección. Orientación general (5.1)

- a) ¿Cómo demuestra la alta dirección su liderazgo, compromiso e implicación?

La dirección si está comprometida con el proyecto. Tiene iniciativa y busca incorporar nuevos servicios a la plataforma.

4.- Necesidades y expectativas de las partes interesadas (5.2)

- a) ¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas del cliente de manera regular?

Es variable, a menos que alguien exprese lo contrario se asume que están conformes.

- b) ¿Cómo identifica la organización la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?

No se maneja reconocimientos ni sistema de incentivos

- c) ¿Cómo considera la organización los beneficios potenciales del establecimiento de alianzas con sus proveedores?

Si considera necesario se establece vínculos de respeto.

- d) ¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas de otras partes interesadas que pueden resultar en el establecimiento de objetivos?

Es abierto y coherente, emprende en caso de necesitarlo

- e) ¿Cómo se asegura la organización de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios?

Con firma de convenios y contratos, y autorizaciones de publicaciones

5.- Política de la calidad (5.3)

- a) ¿Cómo asegura la política de la calidad que las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas?

Actualmente no tenemos una política de calidad definida, pero se procura colocar información especializada y clara en Ciencias Sociales.

- b) ¿Cómo guía la política de la calidad a mejoras visibles y esperadas?

No hay una Política de Calidad definida

- c) ¿Cómo considera la política de la calidad la visión de futuro de la organización?

No aplica

6.- Planificación (5.4)

- a) ¿De qué manera los objetivos traducen la política de la calidad en metas medibles?

No aplica pero se tiene una planificación anual.

- b) ¿De qué manera son desplegados los objetivos a cada nivel de la gestión para asegurar la contribución individual para su logro?

Se realiza la planificación con todo el equipo de FlacsoAndes con iniciativas de cada uno y con el compromiso y plazos para cumplir en cada área.

- c) ¿Cómo se asegura la dirección de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?

Con la planificación anual y en función de los servicios a implementarse

7.- Responsabilidad, autoridad y comunicación (5.5)

- a) ¿Cómo se asegura la alta dirección de que se establecen y comunican las responsabilidades al personal de la organización?

En la reunión de planificación se hace una evaluación final del período con el cumplimiento de objetivos y una planificación para el siguiente período.

- b) ¿Cómo contribuye a la mejora del desempeño de la organización la comunicación de los requisitos, objetivos y logros de la calidad?

No aplica

8.- Revisión por la dirección (5.6)

- a) ¿Cómo asegura la alta dirección la disponibilidad de información de entrada válida para la revisión por la dirección?

No aplica

- b) ¿Cómo evalúa la actividad de revisión por la dirección la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización?

No aplica

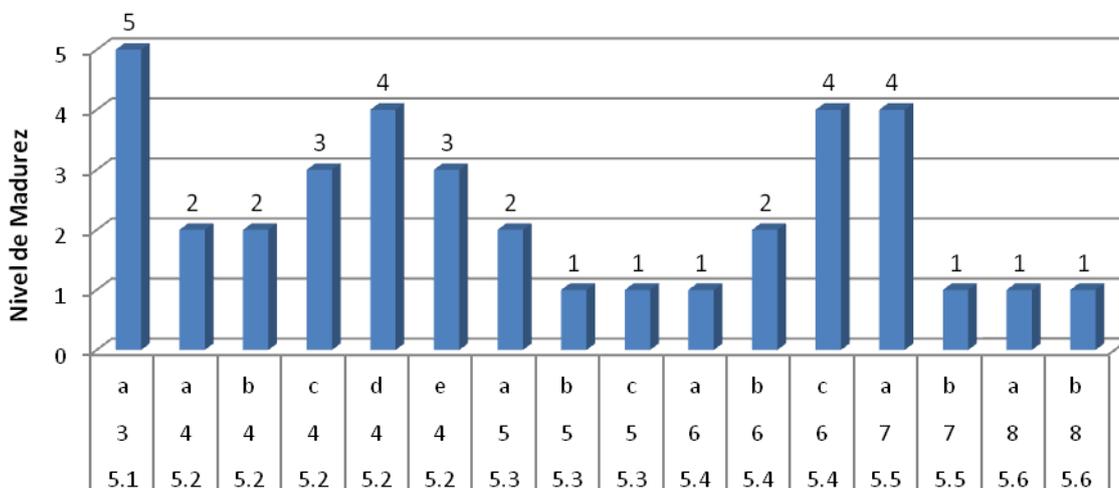


GRÁFICO 8 NIVEL DE MADUREZ DE FLACSOANDES RESPECTO A LA CLÁUSULA 5

Autor: Adriana Ríos

El nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 5 es del 46.26%.

9.- Gestión de recursos. Orientación general (6.1)

- a) ¿Cómo planifica la alta dirección la disponibilidad de recursos de manera oportuna?

Con la planificación anual

10.- Personal (6.2)

- a) ¿Cómo promueve la dirección la implicación y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización?

Una capacitación anual pagada.

- b) ¿Cómo se asegura la dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?

Definiendo las responsabilidades de cada funcionario. Programando anualmente una capacitación.

11.- Infraestructura (6.3)

- a) ¿Cómo se asegura la dirección de que la infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la organización?

Planificando los espacios con todo el personal involucrado

- b) ¿Cómo considera la dirección los aspectos medioambientales asociados con la infraestructura?

No aplica

12.- Ambiente de trabajo (6.4)

- a) ¿Cómo se asegura la dirección de que el ambiente laboral promueve la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal en la organización?

Trato cordial, actividades de integración (amigo secreto, campeonato de 40, cumpleaños).

13.- Información (6.5)

- a) ¿Cómo se asegura la dirección de que la información apropiada está fácilmente disponible para tomar decisiones basadas en hechos?

Verificando las fechas de la información. Comprobando si es necesario por sus propios medios la veracidad de los mismos. Además que lleva un histórico de datos.

14.- Proveedores y alianzas (6.6)

- a) ¿Cómo implica la dirección a los proveedores en la identificación de necesidades de compras y en el desarrollo de una estrategia conjunta?

Se realizan reuniones con los proveedores

- b) ¿Cómo promueve la dirección el establecimiento de alianzas de negocios con los proveedores?

A través de convenios de común acuerdo

Y contratos por honorarios profesionales

15.- Recursos naturales (6.7)

- a) ¿Cómo se asegura la organización de la disponibilidad de los recursos naturales necesarios para sus procesos de realización?

No aplica

16.- Recursos financieros (6.8)

- a) ¿Cómo planifica, provee, controla y sigue la dirección sus recursos financieros para mantener un sistema de gestión de la calidad efectivo y eficiente y para asegurar el logro de los objetivos de la calidad?

No hay SGC

- b) ¿Cómo se asegura la dirección de que el personal sea consciente acerca del vínculo entre calidad y costos?

La conciencia de calidad y costo es más intuitiva. Sin embargo se hace una inducción preliminar sobre el materia y tipo de materiales que se van a manejar y la sensibilidad de los mismo.

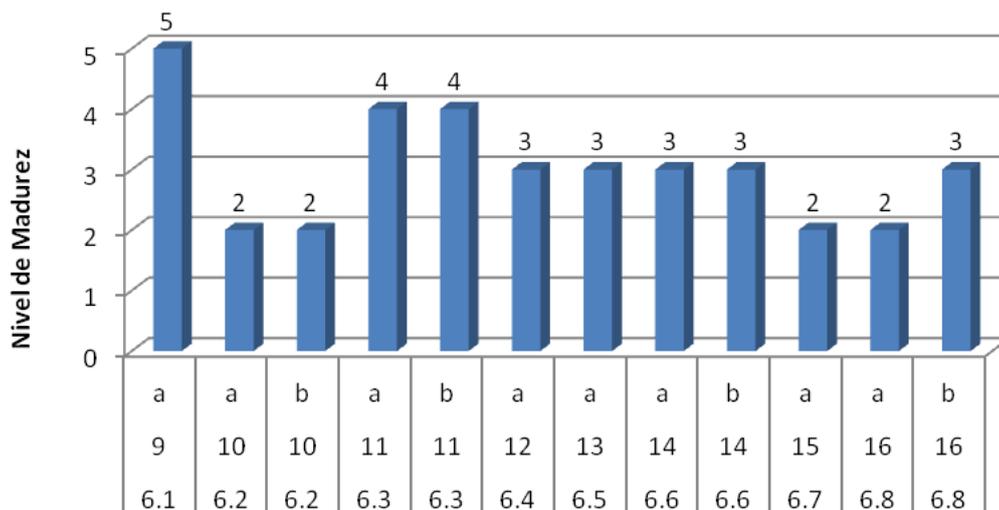


GRÁFICO 9 NIVEL DE MADUREZ DE FLACSOANDES RESPECTO A LA CLÁUSULA 6

Autor: Adriana Ríos

El nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 6 es del 60%.

17.- Realización del producto. Orientación general (7.1)

- a) ¿Cómo aplica la alta dirección el enfoque basado en procesos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo y de la red de procesos asociados?

No hay enfoque basado en proceso formal pero hay control de actividades por cronograma.

18.- Procesos relacionados con las partes interesadas (7.2)

- a) ¿Cómo ha definido la dirección los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades del cliente?

Se atiende las peticiones de estudiantes o investigadores pero muy pocos hacen algún comentario

- b) ¿Cómo ha definido la dirección los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas?

Cuando se requiere aplica.

19.- Diseño y Desarrollo (7.3)

- a) ¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de diseño y desarrollo para asegurar que responden a las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas de la organización?

No aplica

- b) ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de diseño y desarrollo incluyendo la definición de los requisitos de diseño y desarrollo y el logro de los resultados planificados?

No aplica

- c) ¿Cómo se consideran en los procesos de diseño y desarrollo las actividades relativas a la calidad tales como revisiones, verificación, validación y gestión de la configuración?

No aplica

20.- Compras (7.4)

- a) ¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de compra que aseguran que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización?

Con la elaboración de términos de referencia según necesidades

- b) ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de compra?

Se hace la solicitud con el acompañamiento de los TDR

- c) ¿Cómo se asegura la organización de la conformidad de los productos desde la especificación hasta la aceptación?

Con catálogos especificaciones y si es necesario visitas en sitio para la constatación

21.- Producción y prestación del servicio (7.5)

- a) ¿Cómo se asegura la alta dirección de que los elementos de entrada de los procesos de realización tienen en cuenta las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas?

Se cumple parcialmente.

- b) ¿Cómo son gestionados en la práctica los procesos de realización desde las entradas hasta las salidas?

Se cumple parcialmente.

- c) ¿Cómo son consideradas en los procesos de realización las actividades relativas a la calidad tales como control, verificación y validación?

Se hacen controles antes de poner un producto al aire iniciativa del equipo

22.- Control de los dispositivos de seguimiento y medición (7.6)

- a) ¿Cómo controla la dirección sus dispositivos de seguimiento y medición para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos?

Existe en uno de los servicios alertas que llegan al email de la dirección, y de esa manera controla ese proceso

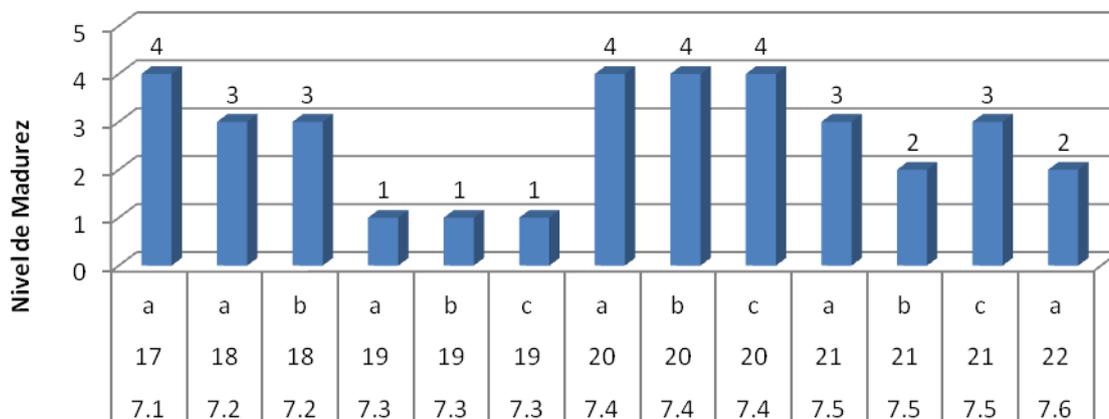


GRÁFICO 10 NIVEL DE MADUREZ DE FLACSOANDES RESPECTO A LA CLÁUSULA 7

Autor: Adriana Ríos

El nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 7 es del 53.85%.

23.- Medición, análisis y mejora. Orientación general (8.1)

- a) ¿Cómo se promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización satisface para las partes interesadas?

Existe una encuesta que se realiza cada año a los estudiantes solamente para saber si conocen o no la plataforma

24.- Seguimiento y medición (8.2)

- a) ¿Cómo se asegura la dirección de la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis, con el fin de obtener información para mejoras?

No aplica ahora

- b) ¿Cómo se obtienen los datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras?

No aplica ahora

- c) ¿Cómo usa la organización las metodologías de autoevaluación del sistema de gestión de la calidad para la mejora de la eficacia y la eficiencia globales de la organización?

No aplica

25.- Control de las no conformidades (8.3)

- a) ¿Cómo controla la organización las no conformidades de procesos y productos?

Si alguien se queja o solicita algo inmediatamente se le da atención no se registra.

- b) ¿Cómo analiza la organización las no conformidades para aprendizaje y mejora del proceso y del producto?

No aplica

26.- Análisis de datos (8.4)

- a) ¿Cómo analiza la organización los datos para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?

No existe

27.- Mejora (8.5)

- a) ¿Cómo usa la dirección las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan a su desempeño?

No aplica

- b) ¿Cómo usa la dirección las acciones preventivas para la prevención de pérdidas?

No aplica

- c) ¿Cómo se asegura la dirección del uso sistemático de métodos y herramientas para mejorar el desempeño de la organización?

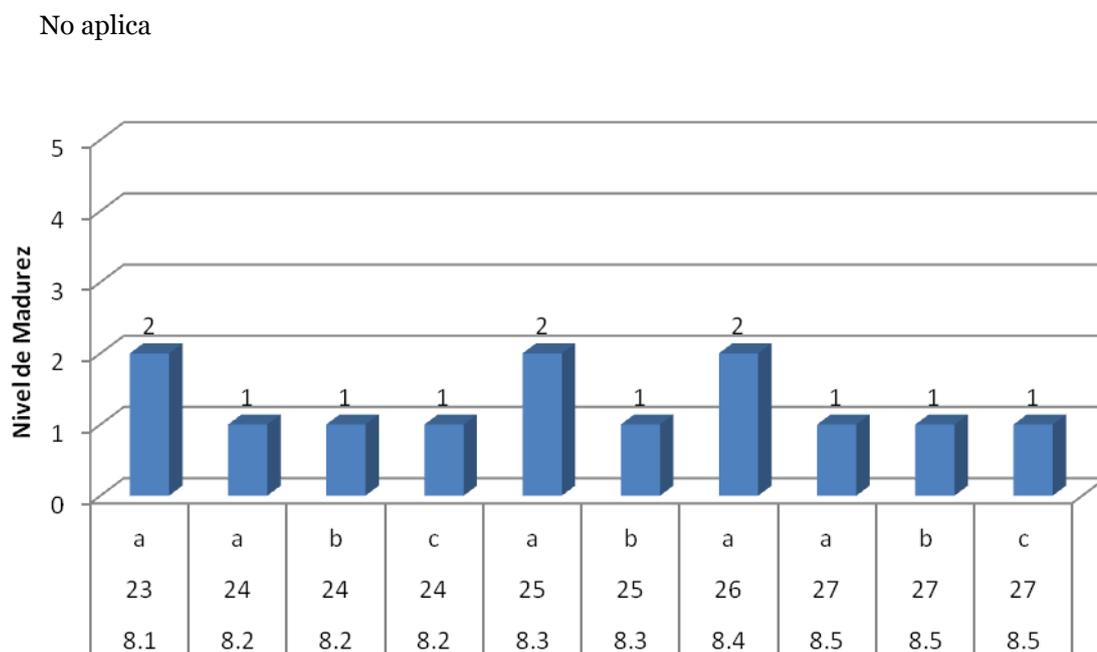


GRÁFICO 11 NIVEL DE MADUREZ DE FLACSOANDES RESPECTO A LA CLÁUSULA 8

Autor: Adriana Ríos

El nivel de madurez de FlacsoAndes respecto a la cláusula 8 es del 26%.

Consolidación de evaluación del Anexo A Norma ISO 9004 con la norma ISO 9001- 2008

ISO 9001- 2008	PORCENTAJE
Cláusula 4	80%
Cláusula 5	46.25%
Cláusula 6	60%
Cláusula 7	53.85%
Cláusula 8	26%

TABLA 2 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO ISO 9001:2008

Autor: Adriana Ríos

EVALUACIÓN INICIAL DE CONFORMIDAD CON LA NORMA ISO 9001:2008

Siguiendo rigurosamente cada cláusula de la norma ISO 9001: 2008 se ha hecho una evaluación inicial que se tomará como punto de partida para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y una certificación.

EVALUACION INICIAL DE CONFORMIDAD
CON LA NORMA ISO 9001:2008

CLAUSULA		RECOMENDACIONES
4.0 PROCESOS		
4.1	Requisitos generales	El proyecto no ha incurrido en un proceso de Calidad es por eso que no se cumple
4.2	Requisitos de la documentación	FlacsoAndes no cumple con este requisito, con la ayuda del implementador iniciaremos la documentación de la política de calidad , el manual de calidad y los registros requeridos para cumplirla
5.0 DIRECCIÓN		
5.1	Compromiso de la Dirección	Existe apoyo y entusiasmo por parte de la alta Dirección para iniciar el proceso
5.2	Enfoque al Cliente	Actualmente se brinda servicios en esta plataforma, sin embargo no existe una evidencia de satisfacción del cliente por lo que recomendamos implementar un proceso para ello.
5.3	Política de la calidad	Ahora se tiene una política de calidad, pero no ha sido difundida, recomendamos comunicarla y socializarla, dentro y fuera del staff
5.4	Planificación	
5.4.1	Objetivos de la calidad	Actualmente ya se cuenta con los objetivos de la calidad, es importante llevar un control de su cumplimiento.
5.4.2	Planificación de SGC	No hay en FlacsoAndes una planificación del SGC pero cuentan con una planificación anual que se podría incluir o abordar varios aspectos de un SGC, recomendamos incluirlos y elaborar uno oficialmente.
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	La coordinadora del proyecto puede ser la representante de la Dirección para la implementación del SGC y su mantenimiento o en su defecto el Coordinador de Planificación.

5.5.1	Responsabilidad y autoridad	
5.5.2	Representante de la Dirección	
5.5.3	Comunicación interna	FlacsoAndes cuenta con los insumos y recursos necesarios para comunicar al proyecto la implementación. La responsable puede hacer uso de estas herramientas para la socialización.
5.6	Revisión por la Dirección	
5.6.1	Revisión	Actualmente se hace una revisión anual de la planificación, y recomendamos que ya una vez iniciado el proceso de implementación del SGC sean tomados en cuenta en estas revisiones los elementos de entrada.
5.6.2	Información de entrada para la revisión	
5.6.3	Resultados la revisión	
6.0	GESTION DE LOS RECURSOS	
6.1	Provisión de recursos	Actualmente no se cuenta con presupuesto para la implementación del SGC, pero si con la infraestructura necesaria para iniciarla, queda en la alta Dirección incluirlo en el presupuesto del siguiente año
6.2	RRHH	Este proyecto cuenta con personal idóneo para sus funciones sin embargo no existe en RRHH de FlacsoAndes competencias familiarizadas con el SGC, recomendamos iniciar una inducción al personal.
6.2.1	Personal	
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia	
6.3	Infraestructura	En FlacsoAndes existe un buen ambiente de trabajo, instalaciones limpias y apropiadas para el desenvolvimiento de la gente.
6.4	Ambiente de trabajo	
7.0	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	
7.1	Planificación de la realización del producto	En este proyecto se planifica el servicio a entregar y la forma como se va a entregar, recomendamos documentar y alinearse con los objetivos de la calidad.
7.2	Procesos relacionados con el Cliente	Dado que la plataforma es de acceso gratuito, la única forma de entrega del servicio es vía web, no existe otra forma de

7.2.1	Determinación de Requisitos del producto	entregarlo, y no existe control posterior a la entrega del mismo, no existen requerimientos específicos del cliente.
7.2.2	Revisión requisitos del producto	Dado que se trabaja y se respeta muy de cerca los derechos de autor para que un ítem sea público si no pertenece a FLACSO
7.2.3	Comunicación con el cliente	este necesita un permiso del autor o editorial, los demás requisitos legales y reglamentarios son de acceso público por la misma vía Web.
7.3	Diseño y Desarrollo	Clausula excluida, debido a que no se realiza diseño y desarrollo
7.4	Compras	Las compras en el proyecto FlacsoAndes se ha hecho en función de requerimientos y necesidades. Una vez evidenciada el requerimiento se procede al análisis de proveedores en el mercado y la compra inmediata del producto. Se sigue los procedimientos definidos por el departamento administrativo financiero de la institución Recomendamos documentar correctamente estos procesos y hacer un seguimiento y evaluación del proveedor y producto
7.4.1	Proceso de compras	
7.4.2	Información de las compras	
7.4.3	Verificación de productos comprados	
7.5	Producción y prestación de servicios	
7.5.1	Control de la producción y servicios	Se realiza un control manual no documentado. Recomendamos registrar novedades en la producción y en el servicio, además registrar la demanda estacional en función de servicio prestado
7.5.2	Validación de los procesos de producción y servicios	Se realiza una validación manual no documentada y registrada, recomendamos hacer un análisis para establecer un procedimiento adecuado más exacto
7.5.3	Identificación y trazabilidad	NA
7.5.4	Propiedad del cliente	Se respeta la propiedad del cliente como autor en todo momento, existe una política de propiedad intelectual definida dentro de la plataforma.
7.5.5	Preservación del producto	La herramienta es una plataforma virtual de tal modo que no está expuesta ha deterioros y daños físicos comunes sin embargo, se realiza un proceso de respaldo de información periódica documentada.

7.6	Control de equipos de seguimiento y medición	No se mide la conformidad del cliente. Recomendamos se implemente un proceso de medición apropiado para el servicio que se brinda.
8.0	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	
8.1	Planificación e implementación	No existe una planificación, seguimiento y medición del servicio otorgado debido a que es una plataforma virtual, recomendamos se realice un análisis exhaustivo para evidenciar que se puede medir y planificar dentro de estas cláusulas. Sin embargo se puede elaborar una encuesta on-line donde se tendría un sondeo de las preferencias del cliente.
8.2	Seguimiento y medición	
8.2.1	Satisfacción del cliente	
8.2.2	Auditoria	No se han realizado ningún tipo de auditoría interna, sin embargo se debe planificar periódicamente para el cumplimiento de esta norma y su futura implementación
8.2.3	Seguimiento y medición de procesos	No se ha realizado, pero recomendamos para su implementación elaborar un proceso piloto
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	
8.3	Control de productos No conformes	No se registran este tipo de incidencias, en caso de existir un error dentro de algunos de los servicios, se corrige inmediatamente y no se lo documenta. Con la implementación del SGC se debe llevar estos tipos de registros
8.4	Análisis de Datos	No se realiza un análisis de datos ya que no hay el procedimiento de recolección, recomendamos elaborar un proceso.
8.5	Mejora	No existe un procedimiento y cultura de mejora continua. Al iniciar un proceso de implementación del SGC se espera que para el futuro se implemente este requisito, y Aunque las acciones correctivas se las ejecuta inmediatamente no son documentadas.
8.5.1	Mejora Continua	
8.5.2	Acción correctiva	
8.5.3	Acción preventiva	

TABLA 3 EVALUACIÓN INICIAL DE CONFORMIDAD DE LA NORMA ISO 9001: 2008

Autor: Adriana Ríos

3.1.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Siendo FlacsoAndes un proyecto muy importante para FLACSO Ecuador este cuenta con su propio personal y presupuesto a cargo de una representante que es la Coordinadora del Proyecto, el equipo de trabajo está constituido por dos Digitadoras quienes se encargan de el proceso de corte del libro y digitalización, la Bibliotecóloga persona experta en la catalogación de recursos digitales, una Administradora del Sistema que se encarga de la disponibilidad de la plataforma en línea, y personal de apoyo que suman 10 quienes se encargan de hacer trabajos de acuerdo a cada servicio que ofrece la plataforma.

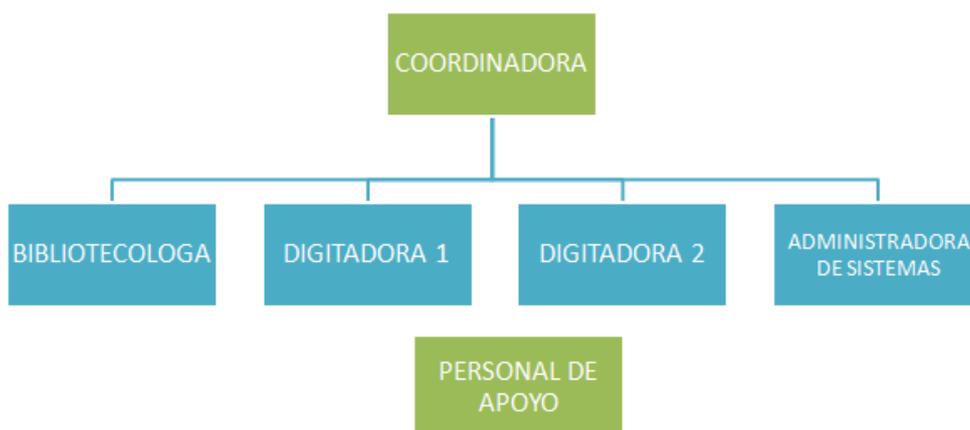


GRÁFICO 12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLACSOANDES

Autor: Adriana Ríos

El perfil de cada miembro está definida de acuerdo a las habilidades y destrezas que cada cargo lo requiere y de acuerdo a las políticas de selección de personal del departamento de Recursos Humanos de la FLACSO Ecuador.

3.2 DISEÑO DEL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS DE CONFORMIDAD CON LA NORMA.

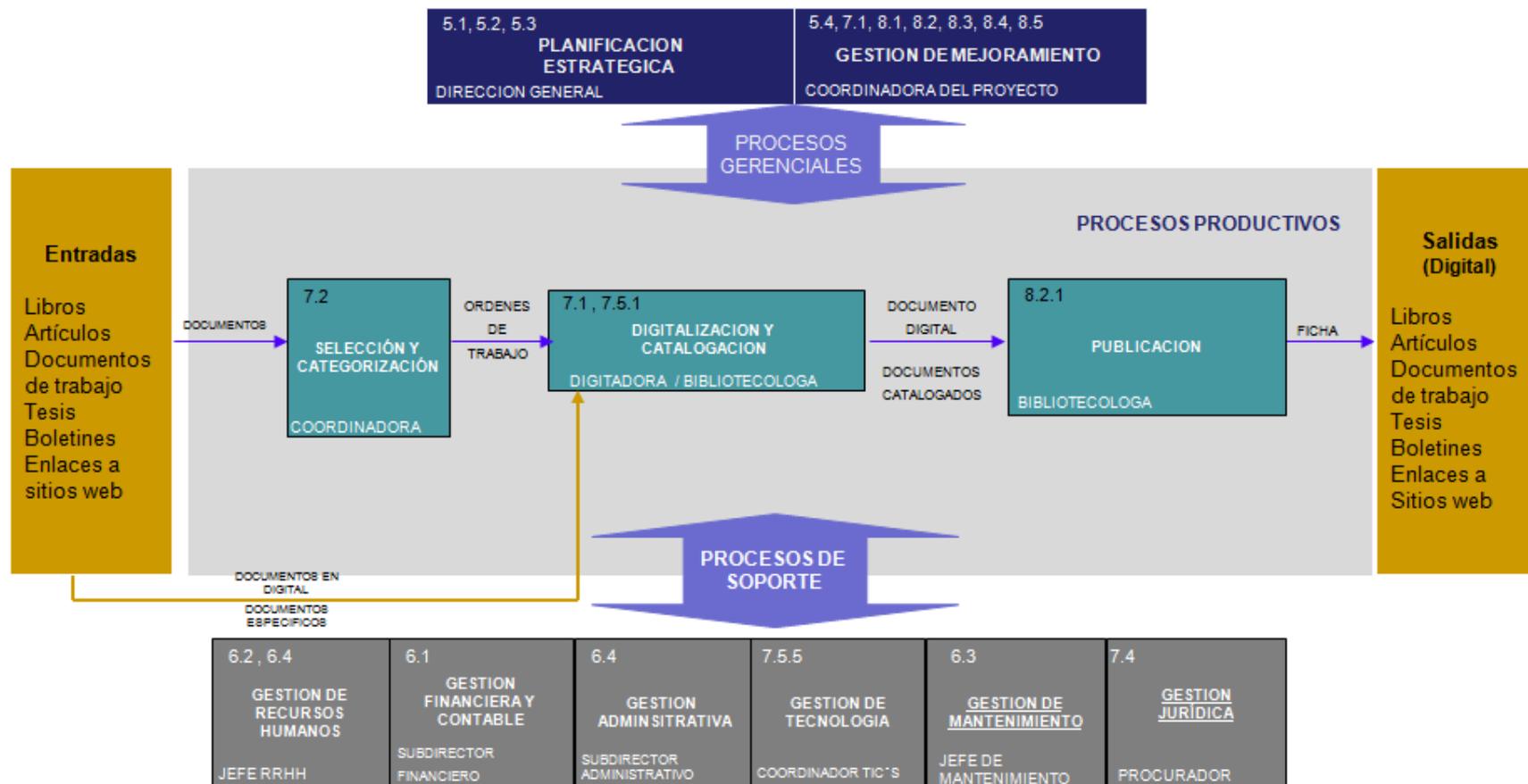


GRÁFICO 13 MAPA DE PROCESOS FLACSOANDES

Autor: Adriana Ríos

El mapa de proceso de FlacsoAndes está conformado por los procesos Gerenciales, Productivos y de Soportes que generan valor para el proyecto, estos son:

3.3 PROCESOS PRODUCTIVOS

Selección y Categorización. Proceso inicial donde se define que material ingresará a la plataforma y dónde. Se convierte en un filtro de información y enruta a los servicios respectivos

Digitalización y Catalogación, todo material bibliográfico y académico que ha ingresado y se ha clasificado debe ser correctamente digitalizado y catalogado para pasar a la siguiente fase. Existen circunstancias en las que el material ha sido ya clasificado desde el origen mismo (p.e. Editoriales o convenios con instituciones específicas) y llega al Proyecto FlacsoAndes en formato digital, es cuando el trabajo se convierte en un ejercicio de catalogación y publicación.

Publicación es el nivel más alto al que llega un ítem (libro, artículo, documento de trabajo, tesis o boletín) en esta fase será publicado en formato digital y listo para el uso del cliente. Todo material publicado dentro de la plataforma web es completamente gratuito y lo encuentran en formato digital.

Entradas, En FlacsoAndes se tiene material especializado en Ciencias Sociales y que es exclusivo de contenido académico, es así que se identifican como entradas: Libros, Artículos, Documentos de Trabajo, Tesis, Boletines y Enlaces web en formato impreso o digital. Principalmente se han identificado materiales impresos..

Salidas, corresponden a Libros, Artículos, Documentos de Trabajo, Tesis, Boletines, Enlaces Web debidamente categorizados digitalizados catalogados y publicados en formato digital en la plataforma de FlacsoAndes.

3.4 PROCESOS GERENCIALES Y PROCESOS DE SOPORTE

PROCESOS ESTRATEGICOS

Gestión de Mejoramiento.

Dentro de este proceso se encuentra la gestión que tiene como objetivo la obtención de nuevos contenidos en formatos físicos y digitales, para incrementar el volumen de información administrado por FlacsoAndes, así como gestionar los mecanismos formales para la interoperabilidad con otras fuentes de información, tales como: universidades, casas editoriales, medios de comunicación, centros de investigación, etc., tanto a nivel nacional como internacional.

Gestión de Planificación Estratégica

En lo que tiene relación a la gestión de la Planificación Estratégica, engloba la función de sponsor ejecutivo, define las directrices estratégicas para facilitar la provisión de recursos que permitan mantener la operación de FlacsoAndes, las directrices estratégicas que facilitan el alineamiento de FlacsoAndes y así llegar a obtener y cumplir con los objetivos institucionales.

PROCESOS DE SOPORTE

Mantenimiento Infraestructura Física

Proceso que depende de una unidad externa a FlacsoAndes, muy importante para que el equipo de trabajo desarrolle sus actividades laborales dentro de un espacio físico, seguro y limpio.

Mantenimiento Infraestructura Tecnológica

Para FlacsoAndes uno de los componentes más importantes son los escáner, estos dispositivos permiten transformar el contenido de un papel en formato electrónico. Estos dispositivos requieren de un mantenimiento preventivo debido al uso frecuente, es un servicio que depende de un especialista que detecte y corrija cualquier anomalía y se eviten riesgos de daños en el dispositivo.

FLACSOANDES es una plataforma completamente digital, cuyos servicios dependen de otros procesos no controlados por el proyecto, el incremento de la producción

académica dentro de la plataforma depende del Internet y hacer uso de estos servicios demanda de Internet.

La disponibilidad de Internet está a cargo de la Gestión Tecnológica quienes se encargan proveer el ancho de banda suficiente para la demanda de servicios de toda la FLACSO Ecuador. Para cumplir con este servicio interno se cuenta con una conexión de acceso a internet de 8 Mgb compartidos, con toda la organización.

Este Internet permite al personal del proyecto FlacsoAndes, retroalimentarlo desde las dependencias de FLACSO Ecuador, hacer control de calidad y a su vez permite a los estudiantes y cuerpo docente hacer consultas desde su propio campus.

Otro proceso externo importante para el proyecto FlacsoAndes es que, para que la aplicación tenga disponible los servicios 24 horas al día los 365 días al año, se requiere de servicios de housing, consiste en adquirir un servidor apropiado y dimensionado para que funcionen las aplicaciones y dotarlo de internet, donde el nivel de disponibilidad del internet es de 99%, eso ha garantizado hasta aquí que la plataforma FlacsoAndes esté operativa los 365 días al año. En todo esto la Gestión financiera cumple un rol importante considerando que la plataforma no genera ingresos netos a la organización sino más bien es un beneficio para la comunidad académica en general, FlacsoAndes se soporta en el financiamiento de FLACSO Ecuador

La gestión jurídica permite amparar las publicaciones y el uso de ellas dentro de un marco legal seguro para autores y cooperadores de material académico en la plataforma.

Recursos Humanos se encarga de prever el talento humano con las competencias necesarias para cumplir con la misión de FlacsoAndes.

3.5 PROCESOS INTERNOS

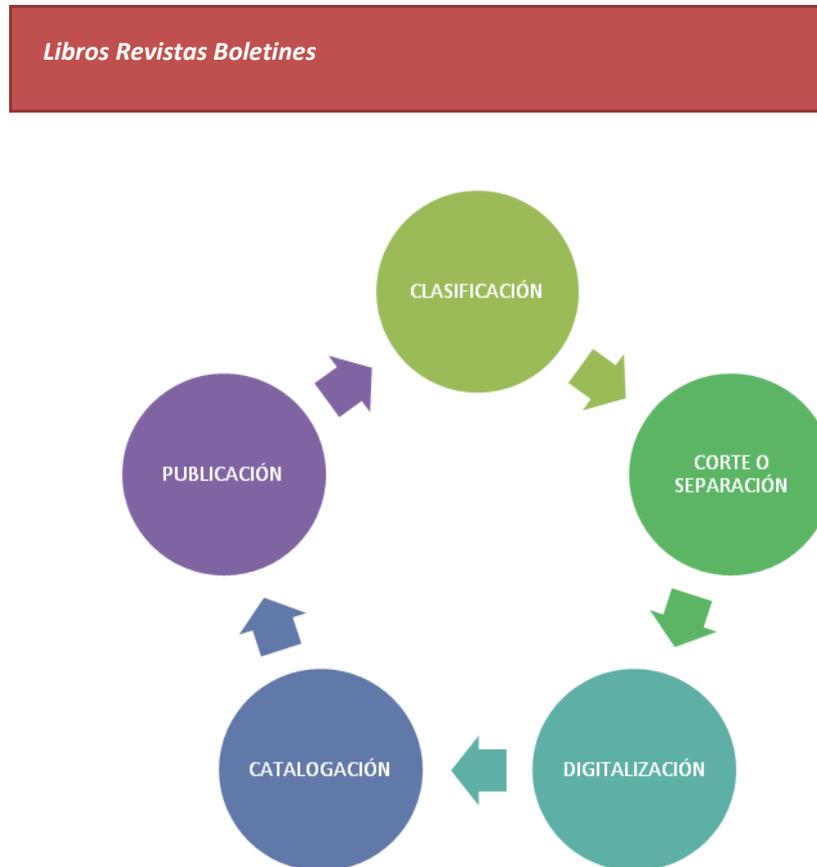


GRÁFICO 14 PROCESO LIBRO REVISTAS BOLETINES

Autor: Adriana Ríos

Enlaces WEB

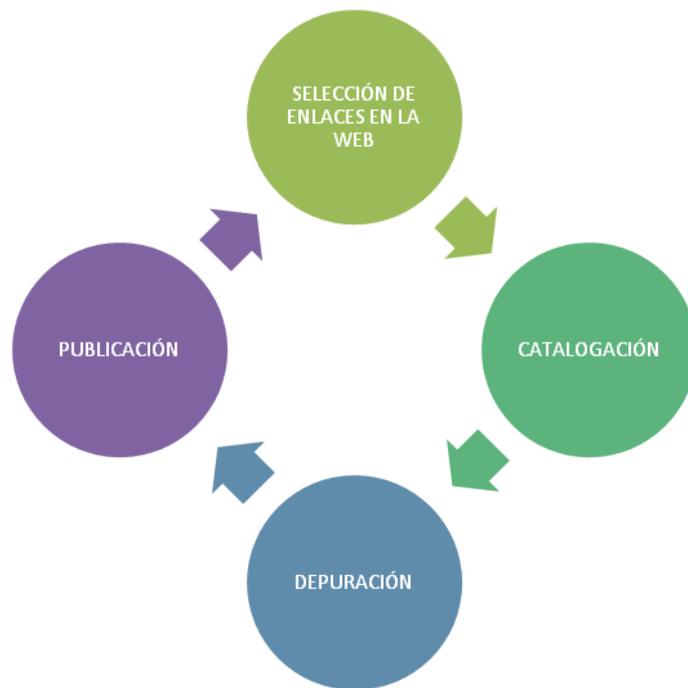


GRÁFICO 15 PROCESO ENLACES WEB

Autor: Adriana Ríos

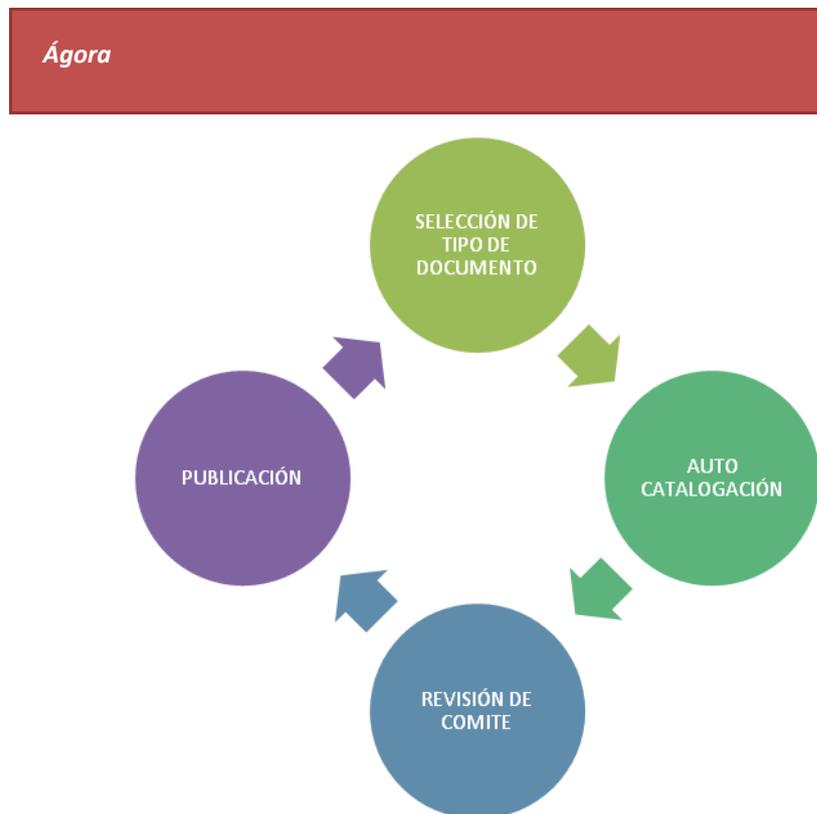


GRÁFICO 16 PROCESO ÁGORA

Autor: Adriana Ríos

3.5.1 PROCESO GUILLOTINAJE



GRÁFICO 17 PROCESO DE CORTE O GUILLOTINAJE

Autor: Adriana Ríos

3.5.2 PROCESO DE DIGITALIZACIÓN



GRÁFICO 18 PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

Autor: Adriana Ríos

3.5.3 PROCESO DE CATALOGACIÓN

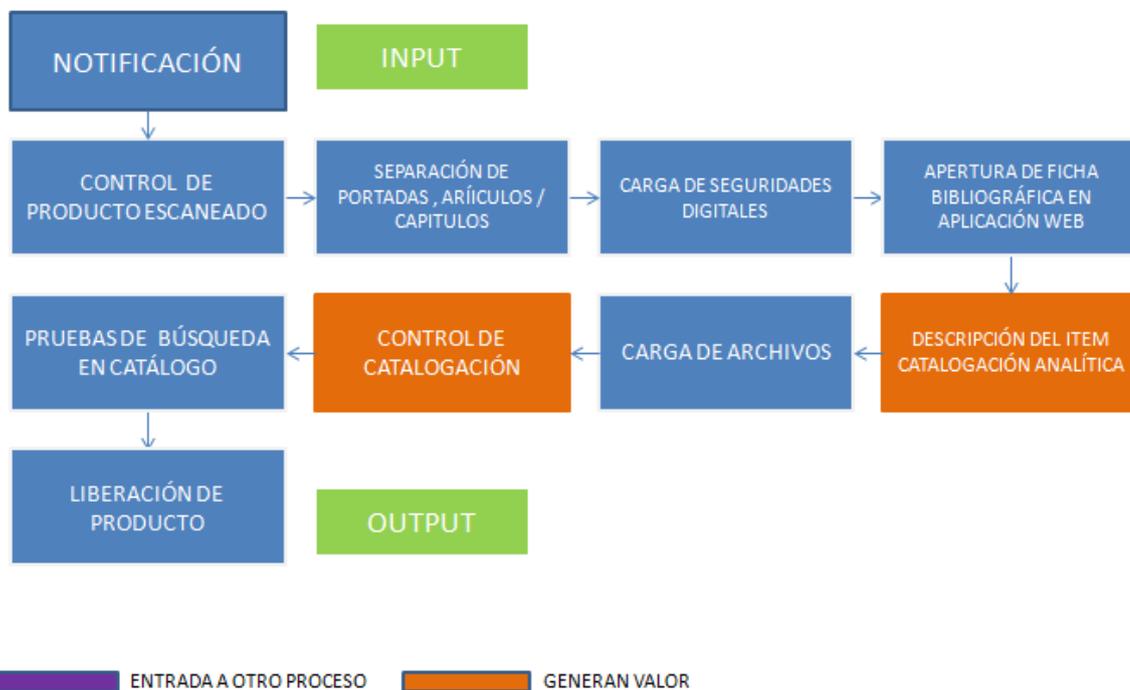


GRÁFICO 19 PROCESO DE CATALOGACIÓN

Autor: Adriana Ríos

3.6 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.6.1 POLÍTICA DE CALIDAD

“FlacsoAndes en centro digital de vanguardia donde se puede acceder gratuitamente a textos académicos especializados en Ciencias Sociales, principalmente de la Región Andina. Buscamos el mejoramiento continuo y la satisfacción de nuestros usuarios a través de la disponibilidad de la plataforma tecnológica, alianzas con instituciones y editoriales especializadas en Ciencias Sociales y la participación activa de personal especializado en bibliotecología y gestión documental.”

La norma ISO 9001 -2008 solicita que se defina una Política de Calidad. Para FLACSOANDES se creó una política apropiada a los propósitos de la organización que incluye el compromiso de cumplir con los requisitos del cliente tanto los legales como los reglamentarios y que sea un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

La elaboración de la política de calidad contó con la participación del personal de FlacsonAndes, se organizó un taller de aproximadamente dos horas, donde se dio una introducción de lo que se pretende, se explicó el procedimiento a seguir, se les comunicó la importancia de la participación del grupo. Se aplicó la técnica de lluvia de ideas se las procesó y se obtuvo una sola que reúna todo lo que el equipo comprende y quiere como política de calidad.

3.6.2 OBJETIVOS DE CALIDAD.

Una de las características principales en la elaboración de los objetivos de la calidad es que principalmente sea fácilmente deducible de la política de calidad, que sean específicos, medibles, alcanzables en el tiempo, que sean reales y oportunos. Basándonos en ello se puede definir

1. Incrementar en 10% las publicaciones de Investigadores en *Ágora* para el 2012, respecto al 2011

2. Incrementar 20 Bases de datos de Protocolos Abiertos para el Metabuscador, hasta diciembre del 2012.
3. Promocionar en el 2012 la plataforma virtual a nivel internacional, para incrementar el número de visitas al portal de 400 a 600 por semana.

3.6.3 DOCUMENTACIÓN

Para Obtener una Certificación de Calidad uno de sus requisitos principales es la elaboración del Manual de Calidad. En este capítulo haremos una revisión inicial del Manual de Calidad para el proyecto FlacsoAndes sus Procedimientos, Registros, Capacitación, Auditorías Internas, Revisión por la Dirección, Mejora Continua.

El alcance de este Proyecto de Tesis contempla la estructura del Manual de Calidad y una referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de Calidad para FlacsoAndes.

3.7 MANUAL DE CALIDAD.

Ver Anexo III

CAPÍTULO IV

INDICADORES SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD.

Los indicadores siguiendo la metodología propuesta por Norton y Kaplan que la resumen bien Nils-Goran, Jan Roy y Magnus Wetter en el libro “Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral¹⁹” sigue once pasos:

1. Primero se debe definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la institución. Es importante definir la posición de la organización y su papel o rol social. Elaborar una visión que perdure en el tiempo. Para esto se toma en consideración las opiniones de los máximos directivos y líderes de opinión del sector.

Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades y debilidades (FODA). Este modelo permite realizar un análisis global de la institución y estructurar la información de tal manera que facilita el desarrollo de una visión.

2. Se debe establecer o confirmar la visión de la institución.

Una vez analizada y estructurada la información (FODA) se puede revisar la visión de la organización (si ya la tiene) o elaborar una con sólidas bases. Es importante recalcar que esta fase es crítica pues una mala revisión o elaboración de la visión afectará profundamente el desarrollo de las siguientes etapas de esta metodología y definitivamente representa un alto riesgo para el éxito financiero de la organización.

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

¹⁹ Nils-Goran, Olve, Roy, Jan y Wetter Magnus. 1999. “A Practical Guide to Use the Balanced Scorecard”. John Wiley & Sons, Nueva York.

No se debe confundir con la misión de una organización que es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente. Las principales diferencias entre Misión y Visión son: La Misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”. La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Los objetivos o metas: Indican de una manera más precisa que una declaración de misión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Para tener un buen resultado se pueden realizar varios talleres conceptuales con los directivos y funcionarios para aclarar conceptos y definir la misión, visión, estrategias, objetivos y metas.



20

GRÁFICO 20 MISIÓN, VISIÓN, ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS INDICADORES

Autor: Herramientas Balances Scorecard

3. Establecer la perspectiva, con la visión definida se debe establecer las distintas perspectivas sobre las cuales se va a desarrollar el cuadro de mando integral. Se utilizarán las perspectivas del modelo original de Kaplan & Norton:

- Financiera
- Cliente
- Proceso interno
- Formación y crecimiento.

Esto no limita a que se puedan utilizar otras perspectivas como la de responsabilidad social, u otra que la organización juzgue necesario.

²⁰ Mancheno, César. 2011. Sistema de Gestión de Calidad Maestría de Productividad y Calidad. ESPOL.. Indicadores BSC pág. 16 .



21

GRÁFICO 21 CUADRO DE MANDO INTEGRAL NORTON - KAPLAN

Autor: Kaplan & Norton. The Balanced Scorecard

4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales. El despliegue del cuadro de mando integral contempla la definición de indicadores para las metas de cada perspectiva. La fase anterior permitió definir las perspectivas todavía intangibles. En la etapa actual se podrá transformar esta teoría en práctica y formular metas tangibles. Es difícil definir aterrizar los conceptos en algo concreto como una meta estratégica. La meta estratégica es un término militar que finalmente permitirá ganar la guerra. Esta meta estratégica es el vínculo que permitirá unir las perspectivas con los objetivos estratégicos que desplegarán los planes operativos del día a día.

Se pueden diseñar indicadores de gestión muy variados, dependiendo del desempeño que se quiere medir. Los más utilizados son:

- Indicador de Eficacia
- Indicador de Eficiencia

²¹ Mancheno, César. 2011. Sistema de Gestión de Calidad Maestría de Productividad y Calidad. ESPOL. Indicadores BSC pág. 7

- Indicador de Productividad

Un sistema es **eficaz** cuando los resultados obtenidos son correctos en relación a los resultados esperados o planificados.

Un sistema es **eficiente** cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos.

Productividad es una medida que relaciona lo producido en bienes o servicios (productos) con el uso de recursos (insumos).

4.1 MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Proceso	Indicador	Objetivo	Siglas	Fórmula Indicador	Unidad	Meta	Responsable de Medición	Frecuencia Medición
Selección y Categorización	Porcentaje de libros seleccionados	Incrementar el acervo bibliotecológico	A Z	Z= Incremento Z= Número libros seleccionados $2011 * 10 / 100$ A= Número libros seleccionados 2012 +Z	%	10	FlacsoAndes - Responsable Estadística.	Trimestral
Digitalización y Catalogación	Reducir	Reducir el número de libros digitalizados que no han sido catalogados	D C Z	D= Número de libros digitalizados C= Número de libros catalogados. Z= D-C	#	2	FlacsoAndes - Coordinadora	Mensual
Publicación	Incrementar	Incrementar el porcentaje de libros publicados, respecto al 2011	A B Z	A= Número de publicaciones de libros 2011 $B = A * 10 / 100$ Z= Número de publicaciones de libros 2012+B	#	10	FlacsoAndes - Responsable Estadística.	Trimestral

TABLA 4 MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS DEL SGC.

Autor: Adriana Ríos

4.2 MATRIZ DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Proceso	Indicador	Objetivo	Siglas	Fórmula Indicador	Unidad	Meta	Responsable de Medición	Frecuencia Medición
Ágora	Cumplir con el incremento	Incrementar el acervo bibliotecológico para captar más investigadores	A Z	Z= Incremento Z= Número artículos 2011*10/100 A= Número artículos 2011+Z	%	10	FlacsoAndes - Responsable Estadística.	Anual
Metabuscador	Incrementar	Incrementar Bases de Datos de protocolos abiertos hasta diciembre 2012	M	M=Datos al 2011+20	#	20	FlacsoAndes - Coordinadora	Anual
Ranking del site	Incrementar	Promocionar en 2012 la plataforma a nivel internacional para incrementar el número de visitas del portal	R	R= No de visitas semana +200	#	600	FlacsoAndes - Responsable Estadística.	Semanal

TABLA 5 MATRIZ DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DEL SGC.

Autor: Adriana Ríos

4.3 MATRIZ DE INDICADORES DE EFICIENCIA FLACSOANDES.

Proceso	Indicador	Objetivo	Siglas	Fórmula Indicador	Unidad	Meta	Responsable de Medición	Frecuencia Medición
Financiero	Ejecución Presupuesto	Verificar la ejecución del presupuesto planificado	P	$P = (\text{Presupuesto Ejecutado} / \text{Presupuesto Asignado}) * 100$	%	100	Subdirección Financiera. Coordinadora FlacsoAndes	Semestral
Tecnológico	Mantenimiento	Mantener 365 días al año el Servidor de FlacsoAndes Operativo	T	$T = (\text{Número de días activo} / 365) * 100$	%	99	FlacsoAndes – Administradora web	Anual
Recursos humanos	Capacitación	Verificar el cumplimiento actividades de capacitación programadas	C	$C = (\text{Cursos Tomados} / \text{Cursos planificados}) * 100$	%	100	RRHH FLACSO	Anual

TABLA 6 MATRIZ DE INDICADORES DE EFICIENCIA DEL SGC

Autor: Adriana Ríos

4.4 POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO.

Para cumplir con los objetivos planteados debemos aplicar metodologías para levantar el indicador que demuestren la evidencia de acciones a seguir y que con el control adecuado nos permitan obtener indicadores positivos.

Selección y Categorización

- Buscar acervos bibliotecológicos externos especializados en Ciencias Sociales.
- Reducir el número de materiales (Libros) defectuosos, en mal estado.
- Llevar un control trimestral.

Digitalización y Catalogación

- Negociar los tiempos de embargo de los libros con las editoriales.
- Contratar temporalmente un profesional especializado para reducir lo pendiente.
- Realizar un control mensual.

Publicación.

- Establecer convenios con otras instituciones especializadas en Ciencias Sociales.
- Promocionar la plataforma de FlacsoAndes.
- El efecto positivo del proceso de Selección y Categorización y, de Digitalización y Catalogación incrementará el número de publicaciones

Proceso Ágora

- Actualizar base de datos de Investigadores a nivel nacional e Internacional especializado en Ciencias Sociales.
- Sociabilización del servicio de Ágora vía email, redes sociales.
- Subir ponencias de eventos internacionales auspiciados por FLACSO a la plataforma.

Proceso Metabusador

- Buscar bases de datos especializadas en Ciencias Sociales con protocolo OAI abierto.

- Testear resultados efectivos
- Invitar a pertenecer a este Metabusador. Publicidad

Proceso Ranking

- Publicar diariamente novedades de cada servicio de FlacsoAndes en las redes Sociales (Twitter, Facebook).
- Promocionarlo Institucionalmente, trabajo con Relaciones Públicas FLACSO.
- Inducción nuevos estudiantes.
- Participación en eventos Internacionales.
- Intensificar talleres de tesis y uso de esta herramienta.

Proceso Financiero- Control presupuestario

- Revisión del POA trimestral Internamente FA.
- Seguimiento actividades y compra de insumos planificados trimestral FA.
- Revisión semestral de seguimiento con Subdirección Académica.

Proceso tecnológico

- Revisar alertas del servidor diariamente.
- Revisar actualizaciones de aplicaciones y SO
- Verificar espacio en disco y rendimiento de la memoria
- Realizar respaldos de Bases de datos y Aplicaciones.
- Planificar nuevos servicios de manera que no afecten a los existentes

Proceso recursos humanos

- Planificar cursos de capacitación respecto a las actividades que realizan por persona
- Afianzar al personal en nuevas destrezas
- Investigación de ambiente externo

4.5 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Para iniciar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad es necesario medir el grado de satisfacción del cliente, para nuestro caso se ha decidido utilizar la metodología de encuestas a: estudiantes, investigadores, académicos y público en general para determinar si estamos cumpliendo con nuestro objetivo medir la calidad de nuestros servicios.

Para FlacsoAndes fue necesario determinar la población, el tamaño de la muestra el grado de confianza y el margen de error, utilizando métodos probabilísticos aprendidos.

FLACSO tiene una tamaño de población de 306 (N), el tamaño de la muestra para este estudio es de n= 20, k constante de proporcionalidad de acuerdo al porcentaje de confianza del muestreo, para este análisis se hizo pruebas con 99%, 95% y 90% de confianza con la finalidad de calcular el error de diseño para proporciones E que más convenga para el estudio y con los que, para nuestros resultados tenga un impacto mínimo. Los cálculos obtenidos son los siguientes:

$$E = Z_{\frac{\alpha}{2}} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N-1} \cdot \left(\frac{p(1-p)}{n}\right)^{22}}$$

k=	2.575	99%	Confianza
N=	306	->	Población
n=	20	->	Muestra
p=	0.5		Constante Proporción
	N-n/N-1	p(1-p)/n	
	0.93770492	0.0125	= 0.011721311
			k*raiz()
	E	=	0.27878239

Con una Población de 306 la muestra = 20 y con el nivel de confianza de 99% el error de diseño es de 0.278

²² Zurita Herrera Gaudencio. 2008. Probabilidades y Estadísticas: Fundamentos y Aplicaciones. ESPOL; pág. 397

k=	1.96	95%	Confianza
N=	306	->	Población
n=	20	->	Muestra
p=	0.5		Constante Proporción
	$N-n/N-1$	$p(1-p)/n$	
	0.93770492	0.0125	= 0.011721311
			k*raiz()
			= 0.212199411

Con una Población de 306 la muestra = 20 y con el nivel de confianza de 95% el error de diseño es de 0.212

k=	1.645	90%	Confianza
N=	306	->	Población
n=	20	->	Muestra
p=	0.5	½	Constante Proporción
	$N-n/N-1$	$p(1-p)/n$	
	0.93770492	0.0125	= 0.011721311
			k*raiz()
			= 0.178095934

Con una Población de 306 la muestra = 20 y con el nivel de confianza de 90% el error de diseño es de 0.178

TABLA 7 CÁLCULO DEL ERROR DE DISEÑO ENCUESTA FLACSOANDES

Autor: Adriana Ríos

Podemos comprobar la teoría citada por el catedrático Gaudencio Zurita que nos dice que “el Error de Diseño aumenta a medida que el Tamaño de la Muestra disminuye”; y “el Error de diseño aumenta a medida que hacemos que crezca la confianza”.²³

²³ Zurita Herrera, Gaudencio. 2008. Probabilidades y Estadísticas: Fundamentos y Aplicaciones. ESPOL, pág. 398

Para medir la satisfacción del cliente se utilizó en este caso la metodología SERVQUAL. El Modelo Servqual, es un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas, o criterios, que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario, en el que se toman datos de expectativas y de percepciones. La información obtenida de este cuestionario, permite identificar y cuantificar las 5 brechas, o déficits, más importantes, que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio²⁴.

Para el Sistema de Gestión de Calidad en FlacsoAndes se medirá:

- Infraestructura
- Capacidad de respuesta
- Presentación de Contenidos
- Atención y Reclamos

Los expertos en investigación, sugieren evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7 con preguntas objetivas que no sugieran respuestas sino más bien imparcialidad. Existen muchas formas de procesar las preguntas y respuestas pero, en la actualidad el uso de herramientas informáticas libres cobran más vida sin perder confiabilidad y exactitud, es por esto que para nuestro caso de estudio se utilizó las herramientas en línea de Google Form. Estos permiten crear formularios enviarlos por distintos medios: vía email o publicarlo en algún site y procesar la información fácilmente.

La encuesta fue aplicada durante el mes de abril 2012 y la url disponible es el siguiente:
<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dExsWlhUdNZWtfeFRoR0JoVHNPLWc6MQ>

²⁴ Nájera, Santiago. Julio 2011. Administración de la Calidad. Maestría ESPOL, Quito.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

FlacsoAndes en una plataforma virtual de vanguardia para la investigación en Ciencias Sociales, se halla inmersa en un proceso de mejora continua, por lo que sus respuestas sinceras a las preguntas formuladas a continuación tienen para nosotros una gran importancia, pues nos permitirán en el corto plazo, corregir y mejorar aspectos que anteriormente no habían sido considerados.

INFRAESTRUCTURA

Es fácil acceder al portal www.flacsoandes.org ?

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

Cuántas veces ha visitado usted FlacsoAndes en los últimos 30 días?

6 o más veces

4- 5

2 -3

Es la primera vez que visito la página

Los servicios que se encuentran en la interfaz del portal de FlacsoAndes son de fácil comprensión?

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Su tiempo de espera antes de obtener una página en FlacsoAndes es ?

Más de 1 minuto

De 15 a 30 segundos

De 8 a 15 segundos

De 5 a 8 segundos

Menos 5 segundos

El soporte brindado por FlacsoAndes fue oportuno? Capacidad de respuesta

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

PRESENTACIÓN CONTENIDOS

Cuál es su nivel de satisfacción en general con FlacsoAndes? Presentación del personal

Completamente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

Califique la calidad de los contenidos en FlacsoAndes. Siendo 1 = nada importante y 5= muy Importante Presentación del personal

5 4 3 2 1

Encontró dentro FlacsoAndes la información que estaba buscando?

Totalmente en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Ni en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente de acuerdo

Totalmente de acuerdo

Si no encontró la información que buscaba por favor indíquenos qué tipo de información buscaba? Por favor trate de ser objetivo al responder.

Campo abierto de ingreso

ATENCIÓN y RECLAMOS (CONFIABILIDAD Y EMPATÍA)

La atención brindada por el personal de FlacsoAndes fue satisfactoria? Atención y reclamos

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

En general, cómo calificaría la atención brindada por FlacsoAndes? Atención y reclamos

- Totalmente en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SUGERENCIAS O COMENTARIOS

Campo abierto de ingreso

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Es usted

- Estudiante
- Docente
- Investigador
- Otros

En el Anexo IV se puede ver los resultados obtenidos por preguntas y las gráficas ilustrativas. Sin embargo podemos identificar en base los resultados obtenidos en esta encuesta, que el nivel de satisfacción del cliente de FlacsoAndes es alta el 70% de los encuestados dijeron estar satisfechos y un 30% Completamente satisfechos no se registra datos para *insatisfechos* y *completamente insatisfechos*.

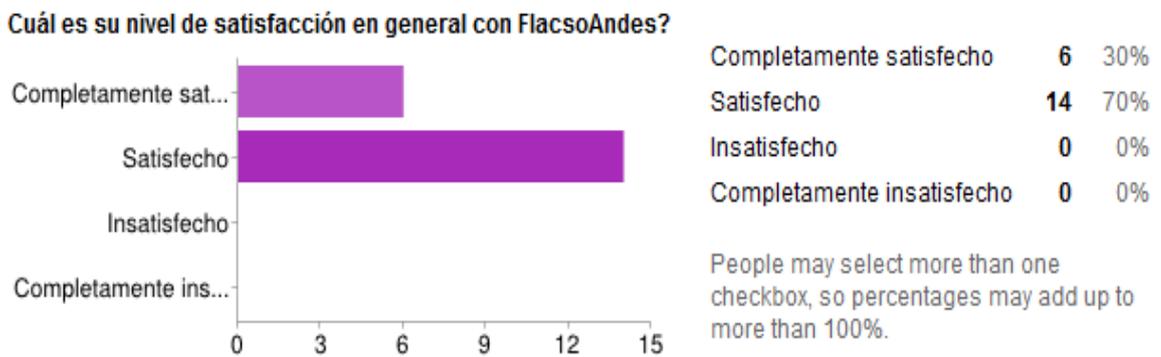


GRÁFICO 22 NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FA

Autor: Adriana Ríos

4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

1. Los Objetivos planteados en este proyecto fueron cumplidos en su totalidad, se diseñó la estructura documental del SGC basado en la Norma ISO 9001:2008 a fin de que FlacsoAndes desarrolle sus actividades bajo proceso que permitan la satisfacción de clientes internos y externos.
2. Siendo FlacsoAndes una plataforma digital de acceso gratuito, con servicios especializados en Ciencias Sociales, dada a la naturaleza de nuestro proyecto, la capacidad tecnológica implementada y a la existencias de recursos de acceso libre que pueden ser utilizados sin límite de uso y tiempo, se concluyó que la mejor opción y metodología para definir el grado de satisfacción del cliente son las encuestas en línea. Estas permiten recopilar información a tiempo, no demanda de recursos humanos extras para aplicarlo, el tiempo de tabulación de los datos es corto y no necesita de infraestructura extra para aplicarlo.
3. Los procesos internos y externos se han identificado de manera clara y documentada, existen procesos críticos que definen la calidad del producto que se transforma en servicio en FlacsoAndes y es el momento del escaneo, digitalización, y catalogación (para todos los servicios de FA). Son en estos procesos donde más se evidencia y demanda de un nivel de calidad óptimo para que el cliente se sienta satisfecho.

Se determinó que el nivel de Calidad también se evidencia en el tipo de material que el cliente espera encontrar. FlacsoAndes es un centro digital de vanguardia para la investigación especializada en Ciencias Sociales de la región andina es por esto que la selección de material y los convenios institucionales especializadas también en Ciencias Sociales juegan un papel importante.

4. Se puede percibir que los procesos son claros en lo que respecta ¿qué se hace quién lo hace y cómo funciona? dentro del proyecto FlacsoAndes.

Las funciones y actividades están definidas dentro del marco contractual del personal e internamente se conoce quien es responsable de su proceso y sus alcances, pero para la parte externa aun esto no es claro existiendo desconocimiento de las potencialidades de los servicios y los procesos que se ejecutan detrás de cada servicio que FlacsoAndes ofrece. Esto conlleva a una confusión y la interpretación por parte de externos (cada vez son menos) que lo consideran como un simple centro de digitalización donde pueden escanear cartas textos o memos.

5. Los 8 principios de la calidad y la ISO 9001:2008, están desplegadas y distribuidas a lo largo de todas las cláusulas de la ISO. Esto permitió que FlacsoAndes comprenda asimile y ponga en práctica los principios de la calidad y reconozca como aplica, un esquema ilustrativo del mismo y su comprensión adjunto en el Anexo V.
6. De acuerdo a la primera evaluación del nivel de madurez de la organización se puede observar que FA cumple con el 80% de los requisitos de la cláusula 4 referente a requisitos generales, de la cláusula 5 “Responsabilidad de la Dirección” cumple con el 46%, el 60% de los requisitos es cumplida para la cláusula 6, “Gestión de los Recursos”, de la Realización del Producto o Servicio cláusula 7 FA cumple con 54% y de la “Medición, Análisis y Mejora” cláusula 8 se llega a cumplir con un 26%.
7. La encuesta aplicada indica con un 95% de confianza, que el nivel de satisfacción del cliente de FlacsoAndes es alta, el 70% de los encuestados dijeron estar satisfechos y un 30% completamente satisfechos, no se registra datos para *insatisfechos* y *completamente insatisfechos*, lo que significa que los servicios de FlacsoAndes son bien vistos y de calidad ante nuestros clientes virtuales.

Recomendaciones

- Se han definido indicadores claves para medir la eficiencia, eficacia y productividad del proyecto y el SGC, se recomienda hacer el control continuo, cumplimiento y verificación de los mismos para proporcionar un grado de eficiencia óptimo en las operaciones y continuidad del proyecto.

- Los altos mandos deben socializar mejor con todo el personal, no sólo del proyecto sino de toda la Institución, las ventajas que conlleva un SGC logrando integrar a todo el personal hacia un cambio cultural sobre la calidad y responsabilidad.
- Planificar y realizar Auditorías Internas que permitan identificar elementos o procesos que puedan ser mejorados prevenidos y corregidos.
- Los altos mandos deben comprometerse con la inversión económica inicial que se debe hacer conceptualizándolo como una inversión y ventaja competitiva sobre las demás Instituciones.

ANEXOS

ANEXO I

VOCABULARIO

ISO 9000

Acción Correctiva Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción Preventiva Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Calidad Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas.

Cliente Organización o persona que recibe un producto.

Conformidad Cumplimiento de un requisito.

Corrección Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

Defecto Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

Manual de Calidad Documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización.

Mejora Continua Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir las necesidades o expectativas establecidas.

No Conformidad Incumplimiento de un requisito.

Objetivo de la Calidad Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Política de la Calidad Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal y como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

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

Producto Resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

Reclasificación Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

Registro Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reparación Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

Reproceso Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla los requisitos.

Satisfacción del Cliente Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas.

Sistema de Gestión Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Trazabilidad Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Auditoría Interna Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

TÉRMINOS TÉCNICOS

Plataforma Virtual Modalidad basada en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, se define como una propuesta flexible, individualizada e interactiva, con el uso y combinación de diversos materiales, formatos y soportes de fácil e inmediata actualización. Las plataformas virtuales o entornos de aprendizaje tienen la función de crear, administrar y gestionar de manera más flexible los contenidos vía Internet

Protocolo OAI- PMH. Es una herramienta de interoperabilidad independiente de la aplicación, que permite realizar el intercambio de información para que desde puntos (proveedores de servicio), se puedan hacer búsquedas que abarquen la información recopilada en distintos repositorios asociados (proveedores de datos).

Metadatos literalmente son datos que describen otros datos. En general, un grupo de metadatos se refiere a un grupo de datos, llamado recurso. El concepto de metadatos es análogo al uso de índices para localizar objetos en vez de datos.

Ágora. Ágora es un espacio abierto para subir, difundir y leer documentos de trabajo, ponencias, contribuciones en libros, artículos y/ensayos recientes de la Región Andina.

Enlaces Web. Los enlaces web consiste en concentrar en una BD links a otros portales que trabajen temas de la Región Andina y Ciencias Sociales.

Periódicos Digitales. Periódicos Digitales, permite visualizar por cada país que pertenece a la Región Andina los principales medios de comunicación en línea.

Buscador Latinoamericano. Es un poderoso sistema que permite inter operar entre varias Bases de Datos, distintas bibliotecas universidades, a través del protocolo OAI.

ANEXO II

ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2008

1. Objeto y Campo de aplicación
 - 1.1 Generalidades.
 - 1.2. Aplicación.
2. Normas para consulta
3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad
 - 4.1 Requisitos Generales.
 - 4.2 Requisitos de la documentación.
 - 4.2.1 Generalidades.
 - 4.2.2 Manual de la Calidad.
 - 4.2.3 Control de los documentos.
 - 4.2.4 Control de los registros.
5. Responsabilidad de la Dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección.
 - 5.2 Enfoque al cliente.
 - 5.3 Política de la Calidad.
 - 5.4 Planificación
 - 5.4.1 Objetivos de la Calidad.
 - 5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad.
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.1 Responsabilidad y autoridad
 - 5.5.2 Representante de la dirección
 - 5.5.3 Comunicación interna
 - 5.6 Revisión por la dirección
 - 5.6.1 Generalidades.
 - 5.6.2 Información de entrada para la revisión.
 - 5.6.3 Resultados de la revisión.
6. Gestión de los recursos
 - 6.1 Provisión de recursos
 - 6.2 Recursos humanos

- 6.2.1 Generalidades.
- 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.
- 6.3 Infraestructura.
- 6.4 Ambiente de trabajo
- 7. Realización del producto
 - 7.1 Planificación de la realización del producto
 - 7.2 Procesos relacionados con el cliente
 - 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionado con el producto.
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
 - 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionado con el producto.
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente.
 - 7.3 Diseño y desarrollo
 - 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.
 - 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
 - 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo.
 - 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo.
 - 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.
 - 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo.
 - 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo.
 - 7.4 Compras.
 - 7.4.1 Proceso de compras.
 - 7.4.2 Información de las compras.
 - 7.4.3 Verificación de los productos comprados.
 - 7.5 Producción y prestación del servicio
 - 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio
 - 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.
 - 7.5.3 Identificación y trazabilidad
 - 7.5.4 Propiedad del cliente
 - 7.5.5 Preservación del producto
 - 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición
- 8. Medición, análisis y mejora
 - 8.1 Generalidades.

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

8.2.2 Auditoría interna

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto.

8.3 Control del producto no conforme.

8.4 Análisis de datos.

8.5 Mejora.

8.5.1 Mejora continua.

8.5.2 Acción correctiva.

8.5.3 Acción preventiva.

ANEXO III
MANUAL DE CALIDAD



FlacsoAndes

MANUAL DE CALIDAD

Código:FAM-2012

Página 1 de 37

Rev: 01

Fecha de emisión:

3 julio 2012

MANUAL DE CALIDAD

Elaborado por: Adriana Ríos	Revisado por: Rep. de la Dirección	Aprobado por: Gerencia General
Fecha: Junio 2012	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

CONTENIDO	Pág.
1. OBJETO Y ALCANCE:	4
2. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	4
3. INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS	6
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	9
4.1. Requisitos generales:.....	9
4.2. Requisitos de la documentación:	9
4.2.1. Generalidades:.....	10
4.2.2. Manual de calidad.	11
4.2.3. Control de los documentos:.....	22
4.2.4. Control de registros:	22
5. Responsabilidad de la dirección:.....	23
5.1. Compromiso de la dirección	23
5.2. Enfoque al cliente:.....	23
5.3. Política de la calidad:	23
5.4. Planificación:	24
5.4.1. Objetivos de la calidad:	24
5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad:	24
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación:	24
5.5.1. Responsabilidad y autoridad:	24
5.5.2. Representante de la dirección:.....	26
5.5.3. Comunicación interna:.....	26
5.6. Revisión por la dirección:	26
5.6.1. Generalidades:.....	26
5.6.2. Información para la revisión:	26
5.6.3. Resultados de la revisión:	27
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS:.....	28
6.1. Provisión de recursos:.....	28
6.2. Recursos humanos:	28
6.3. Infraestructura	28
6.4. Ambiente de trabajo	29
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO:.....	30
7.1. Planificación de la realización del producto:.....	30
7.2. Procesos relacionados con el cliente:	30
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto:.....	30
7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto:	31
7.2.3. Comunicación con el cliente:.....	31
7.3. Diseño y desarrollo	31
7.4. Compras.....	31
7.4.1. Proceso de compras:	31
7.4.2. y 7.4.3. Información de las compras y verificación:	31
7.5.1. Control de la producción:	32
7.5.2. Validación de los procesos de la producción:	32
7.5.3. Identificación y trazabilidad:	32
7.5.4. Propiedad del cliente:.....	33
7.5.5. Preservación del producto:.....	33
7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición:	34
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.....	35



8.1. Generalidades:.....	35
8.2. Seguimiento y medición:	35
8.2.1. Satisfacción del cliente:.....	35
8.2.2. Auditorías internas:	35
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos:	36
8.2.4. Seguimiento y medición del producto:	36
8.3. Control del producto no conforme:	36
8.4. Análisis de datos:	36
8.5. Mejora	37
8.5.1. Mejora continua:.....	37
8.5.2. Acción correctiva:.....	37
8.5.3. Acción preventiva:.....	37

TABLA DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	Pág.
<i>Gráfico 1 Mapa de Procesos FLACSOANDES.</i> _____	6
<i>Gráfico 2 Documentación General</i> _____	10
<i>Gráfico 3 Macroprocesos Libros Revistas Boletines</i> _____	13
<i>Gráfico 4 Macroproceso Ágora</i> _____	13
<i>Gráfico 5 Macroproceso Enlaces WEB</i> _____	13
<i>Gráfico 6 Macroprocesos Periódicos Digitales</i> _____	13
<i>Gráfico 7 Macroproceso Buscador Latinoamericano</i> _____	13
<i>Gráfico 8 Proceso de Guillotinaje</i> _____	14
<i>Gráfico 9 Proceso de Digitalización</i> _____	15
<i>Gráfico 10 Proceso de Catalogación</i> _____	16
<i>Gráfico 11 Orgánico Estructural del Sistema de Gestión de Calidad</i> _____	25
<i>Gráfico 12 Orgánico FlacsoAndes</i> _____	25

HISTORIAL DE REVISIONES

No Revisión	Fecha	Modificación	Razón	Responsable
1	Junio 2012		Primer Manual	Adriana Ríos

1. OBJETO Y ALCANCE:

Este manual describe y define la manera en que FLACSOANDES va a cumplir con la Norma ISO 9001:2008. El alcance de este manual comprende desde la determinación de fondo bibliográfico, el área de planificación, producción, la liberación del producto y la evaluación de la satisfacción del cliente.

Los detalles y la justificación de cualquier exclusión en este manual están descritos en el literal 4. Este documento hace referencia a todos los procedimientos, instructivos y manuales establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad y la descripción de cómo los procesos de la empresa interactúan.

2. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), es un organismo internacional que surge en 1956 en la Conferencia General de la UNESCO. Su intención original fue apoyar a los países de América Latina en la creación de una entidad de ciencias sociales que genere un espacio de reflexión, hasta entonces inexistente, desde la cual se impulse el desarrollo de nuestras sociedades. FLACSO Internacional tiene sedes en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Uruguay.

La FLACSO Ecuador que pertenece a este organismo internacional está regida tanto por su legislación interna, cuanto por las directrices que emiten sus órganos de gobierno. La coordinación del funcionamiento de la FLACSO Ecuador, así como su representación legal, está bajo la responsabilidad de la Secretaría General, la cual tiene sede en Costa Rica desde 1979. Todas las sedes son autónomas académica y administrativamente.

La FLACSO Ecuador realiza diversas actividades académicas: docencia, investigación, difusión, extensión académica y cooperación técnica.

La FLACSO Ecuador dedicada a la educación de posgrado y como centro de educación de cuarto nivel, se encuentra inmerso en la búsqueda constante de la excelencia y la investigación en Ciencias Sociales, para lo cual realiza la implementación de múltiples mecanismos que le permitan satisfacer las necesidades de acceso al conocimiento a estudiantes, académicos, investigadores, como para el público en general.

A partir de esta necesidad de acceso al conocimiento se creó el Proyecto FlacsoAndes, centro digital de vanguardia para la investigación en Ciencias Sociales de la Región Andina y América Latina.

El proyecto FlacsoAndes se plantea como meta, generar una revolución en el desarrollo de la investigación en Ciencias Sociales en los países Andinos y América Latina en general, evidenciando la producción académica y científica de sus investigadores, en formatos

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 5 de 37 Rev: 01
	Código:FAM-2012	Fecha de emisión: 3 julio 2012

digitales completos y de acceso libre. FlacsoAndes empieza a brindar servicios desde julio del 2008, a través de una plataforma virtual, que ha sido diseñada desde un concepto integral y modular, tanto en lo tecnológico como en la organización y producción de los contenidos. Inicialmente FlacsoAndes hace público en formato digital toda la producción editorial de FLACSO Ecuador incrementándose continuamente convenios con otras instituciones nacionales e internacionales.

3. INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

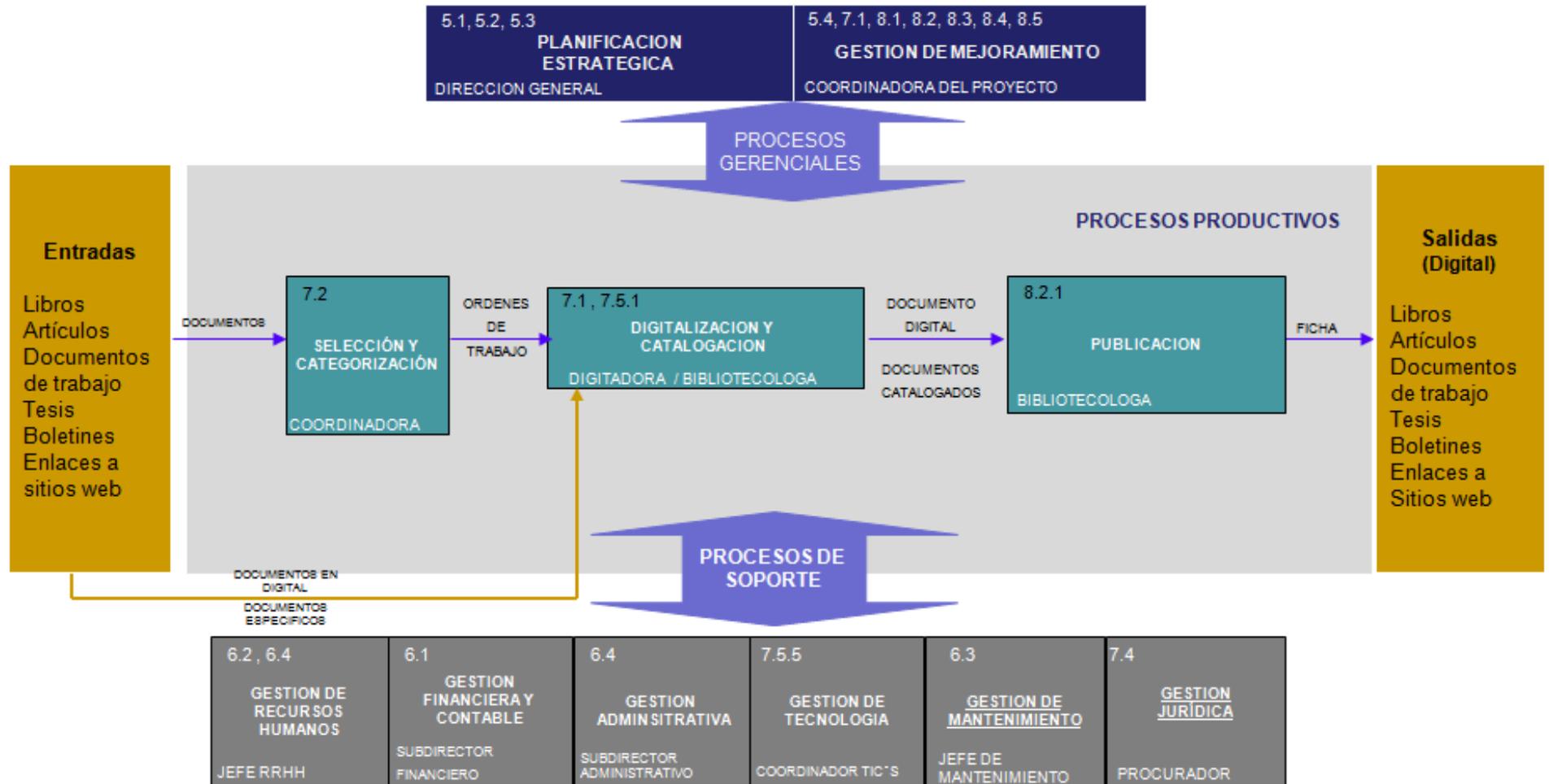


GRÁFICO 1 MAPA DE PROCESOS FLACSOANDES.

Elaborado por: Adriana Ríos

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 7 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

El mapa de proceso de FlacsoAndes está conformado por los procesos Gerenciales, Productivos y de Soportes que generan valor para el proyecto, estos son:

PROCESOS PRODUCTIVOS

Selección y Categorización. Proceso inicial donde se define que material ingresará a la plataforma y dónde. Se convierte en un filtro de información y enruta a los servicios respectivos

Digitalización y Catalogación, todo material bibliográfico y académico que ha ingresado y se ha clasificado debe ser correctamente digitalizado y catalogado para pasar a la siguiente fase. Existen circunstancias en las que el material ha sido ya clasificado desde el origen mismo (p.e. Editoriales o convenios con instituciones específicas) y llega al Proyecto FlacsoAndes en formato digital, es cuando el trabajo se convierte en un ejercicio de catalogación y publicación.

Publicación es el nivel más alto al que llega un ítem (libro, artículo, documento de trabajo, tesis o boletín) en esta fase será publicado en formato digital y listo para el uso del cliente. Todo material publicado dentro de la plataforma web es completamente gratuito y lo encuentran en formato digital.

Entradas, En FlacsoAndes se tiene material especializado en Ciencias Sociales y que es exclusivo de contenido académico, es así que se identifican como entradas: Libros, Artículos, Documentos de Trabajo, Tesis, Boletines y Enlaces web en formato impreso o digital. Principalmente se han identificado materiales impresos..

Salidas, corresponden a Libros, Artículos, Documentos de Trabajo, Tesis, Boletines, Enlaces Web debidamente categorizados digitalizados catalogados y publicados en formato digital en la plataforma de FlacsoAndes.

PROCESOS GERENCIALES Y PROCESOS DE SOPORTE

PROCESOS ESTRATEGICOS

Gestión de Mejoramiento.

Dentro de este proceso se encuentra la gestión que tiene como objetivo la obtención de nuevos contenidos en formatos físicos y digitales, para incrementar el volumen de información administrado por FlacsoAndes, así como gestionar los mecanismos formales para la interoperabilidad con otras fuentes de información, tales como: universidades, casas editoriales, medios de comunicación, centros de investigación, etc., tanto a nivel nacional como internacional.

Gestión de Planificación Estratégica

En lo que tiene relación a la gestión de la Planificación Estratégica, engloba la función de sponsor ejecutivo, define las directrices estratégicas para facilitar la provisión de recursos que permitan mantener la operación de FlacsoAndes, las directrices estratégicas que facilitan el alineamiento de FlacsoAndes y así llegar a obtener y cumplir con los objetivos institucionales.

PROCESOS DE SOPORTE

Mantenimiento Infraestructura Física

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 8 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

Proceso que depende de una unidad externa a FlacsoAndes, muy importante para que el equipo de trabajo desarrolle sus actividades laborales dentro de un espacio físico, seguro y limpio.

Mantenimiento Infraestructura Tecnológica

Para FlacsoAndes uno de los componentes más importantes son los escáner, estos dispositivos permiten transformar el contenido de un papel en formato electrónico. Estos dispositivos requieren de un mantenimiento preventivo debido al uso frecuente, es un servicio que depende de un especialista que detecte y corrija cualquier anomalía y se eviten riesgos de daños en el dispositivo.

FLACSOANDES es una plataforma completamente digital, cuyos servicios dependen de otros procesos no controlados por el proyecto, el incremento de la producción académica dentro de la plataforma depende del Internet y hacer uso de estos servicios demanda de Internet.

La disponibilidad de Internet está a cargo de la Gestión Tecnológica quienes se encargan proveer el ancho de banda suficiente para la demanda de servicios de toda la FLACSO Ecuador. Para cumplir con este servicio interno se cuenta con una conexión de acceso a internet de 8 Mgb compartidos, con toda la organización.

Este Internet permite al personal del proyecto FlacsoAndes, retroalimentarlo desde las dependencias de FLACSO Ecuador, hacer control de calidad y a su vez permite a los estudiantes y cuerpo docente hacer consultas desde su propio campus.

Otro proceso externo importante para el proyecto FlacsoAndes es que, para que la aplicación tenga disponible los servicios 24 horas al día los 365 días al año, se requiere de servicios de housing, consiste en adquirir un servidor apropiado y dimensionado para que funcionen las aplicaciones y dotarlo de internet, donde el nivel de disponibilidad del internet es de 99%, eso ha garantizado hasta aquí que la plataforma FlacsoAndes esté operativa los 365 días al año. En todo esto la Gestión financiera cumple un rol importante considerando que la plataforma no genera ingresos netos a la organización sino más bien es un beneficio para la comunidad académica en general, FlacsoAndes se soporta en el financiamiento de FLACSO Ecuador

La gestión jurídica permite amparar las publicaciones y el uso de ellas dentro de un marco legal seguro para autores y cooperadores de material académico en la plataforma.

Recursos Humanos se encarga de prever el talento humano con las competencias necesarias para cumplir con la misión de FlacsoAndes.

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 9 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
--	--

<p>4.1. Requisitos generales:</p> <p>En FlacsoAndes se ha iniciado el proceso cuyo objetivo es establecer documentar implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejora continua de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008.</p>

DESCRIPCION	DOCUMENTOS
Flujo general de los procesos	Manual de Calidad. FAM-2012
Reglamento interno de la institución	Reglamento interno FLACSO
Plan Estratégico de la Institución	Plan Estratégico. Portal WEB
Identificación, aplicación, secuencia e interacción de los procesos.	Manual de Calidad. FAM-2012
Procedimientos e instructivos que aseguren la operación y el control de los procesos.	Manual de Calidad. FAM-2012. Plan de ejecución Lista maestra de documentos
Indicadores, auditorías internas, análisis de datos, seguimiento, medición y el análisis de los procesos.	Manual de Calidad. FAM-2012 Informe de Auditorías
Capacitación, planificación, acciones correctivas y preventivas y mejora continua del sistema.	Manual de Calidad. FAM-2012
El instructivo para evaluación de proveedores permite controlar los procesos externos que afectan la conformidad del producto.	Reglamento de Adquisiciones FLACSO.

4.2. Requisitos de la documentación:	
---	--



4.2.1. Generalidades:

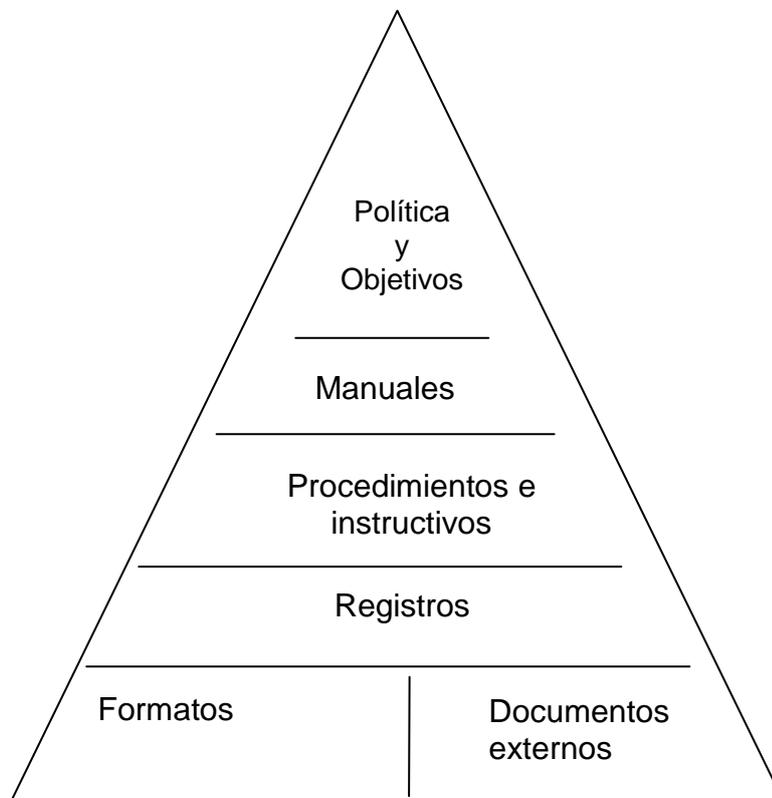


GRÁFICO 2 DOCUMENTACIÓN GENERAL

POLITICA DE CALIDAD

“FlacsoAndes es una plataforma virtual de vanguardia donde se puede acceder gratuitamente a textos académicos especializados en Ciencias Sociales, principalmente de la Región Andina. Buscamos el mejoramiento continuo y la satisfacción de nuestros usuarios a través de la disponibilidad de la plataforma tecnológica, alianzas con instituciones y editoriales especializadas en Ciencias Sociales y la participación activa de personal especializado en bibliotecología y gestión documental.”

Objetivos de Calidad.

Para alcanzar con la Política de calidad se han definido los siguientes objetivos.

1. Incrementar en 10% las publicaciones de Investigadores en *Ágora* para el 2012, respecto al 2011
2. Incrementar 20 Bases de datos de Protocolos Abiertos para el Metabusador, hasta diciembre del 2012
3. Promocionar en el 2012 la plataforma virtual a nivel internacional, para incrementar el número de visitas al portal de 400 visitas a 600 por semana.

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 11 de 37 Rev: 01
	Código:FAM-2012	Fecha de emisión: 3 julio 2012

4.2.2. Manual de calidad.	
En el proyecto FlacsoAndes esta cláusula se cumple a través de este mismo documento	Manual de Calidad FAM-2012

Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

El alcance comprende uno de los servicios que esta Universidad da a la comunidad Académica y público en general, servicio que es completamente gratuito y en línea, el centro digital de vanguardia, especializado en Ciencias Sociales. Este servicio lo lidera FlacsoAndes.

Exclusiones

En FlacsoAndes no se desarrolla producto académico, no se diseñan contenidos, no se genera información académica e investigación. Es por eso que la Cláusula 7.3 Diseño y Desarrollo, y 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio se excluye en este manual y por tanto de la certificación.

PROCESOS FLACSOANDES

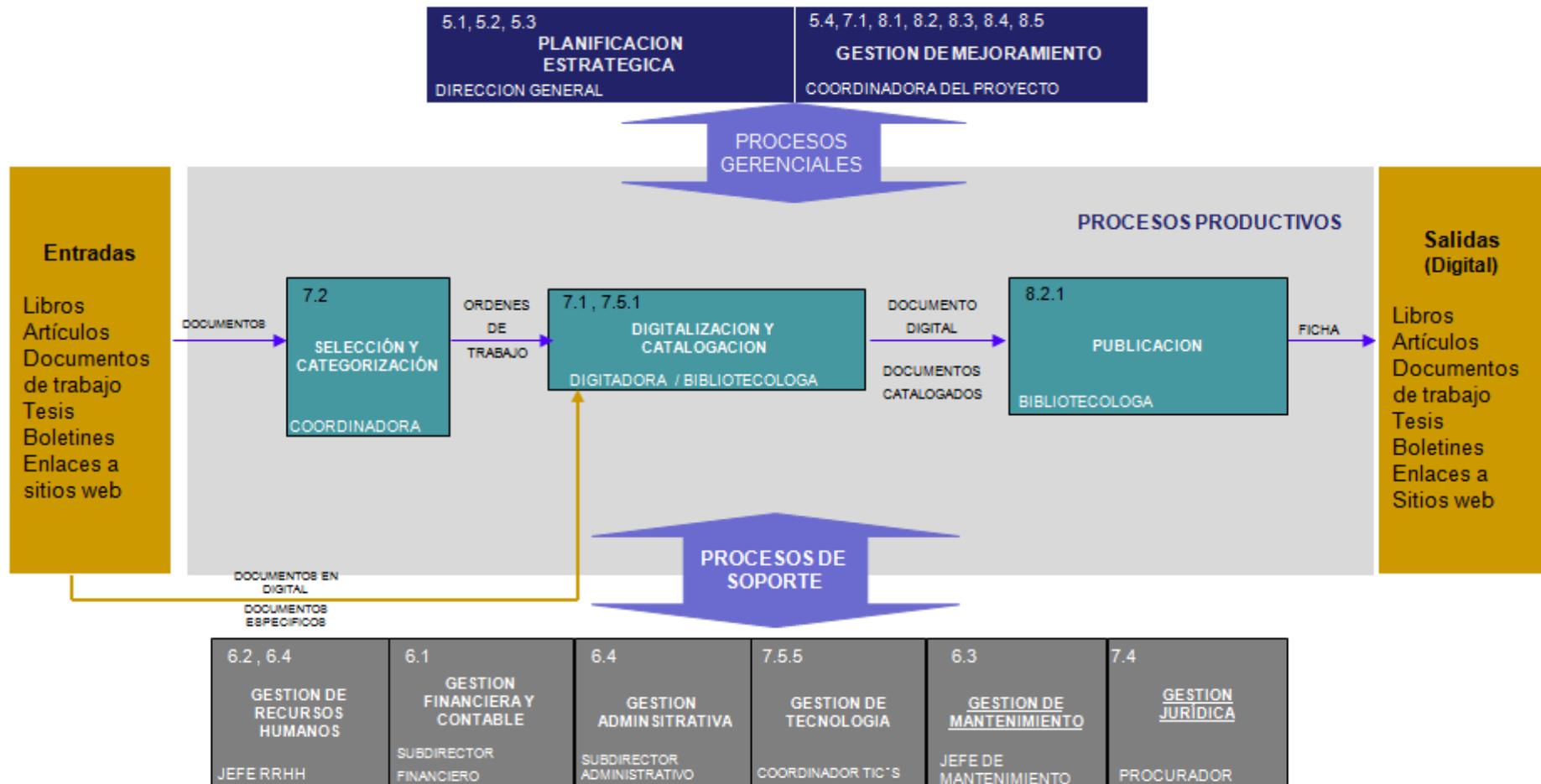


Gráfico 1 Mapa de Procesos FLACSOANDES (Citado en la página 4).
Elaborado por: Adriana Ríos



MACROPROCESOS

Libros Tesis Revistas Boletines



GRÁFICO 3 MACROPROCESOS LIBROS REVISTAS BOLETINES

Ágora



GRÁFICO 4 MACROPROCESO ÁGORA

Enlaces Web



GRÁFICO 5 MACROPROCESO ENLACES WEB

Periódicos Digitales



GRÁFICO 6 MACROPROCESOS PERIÓDICOS DIGITALES

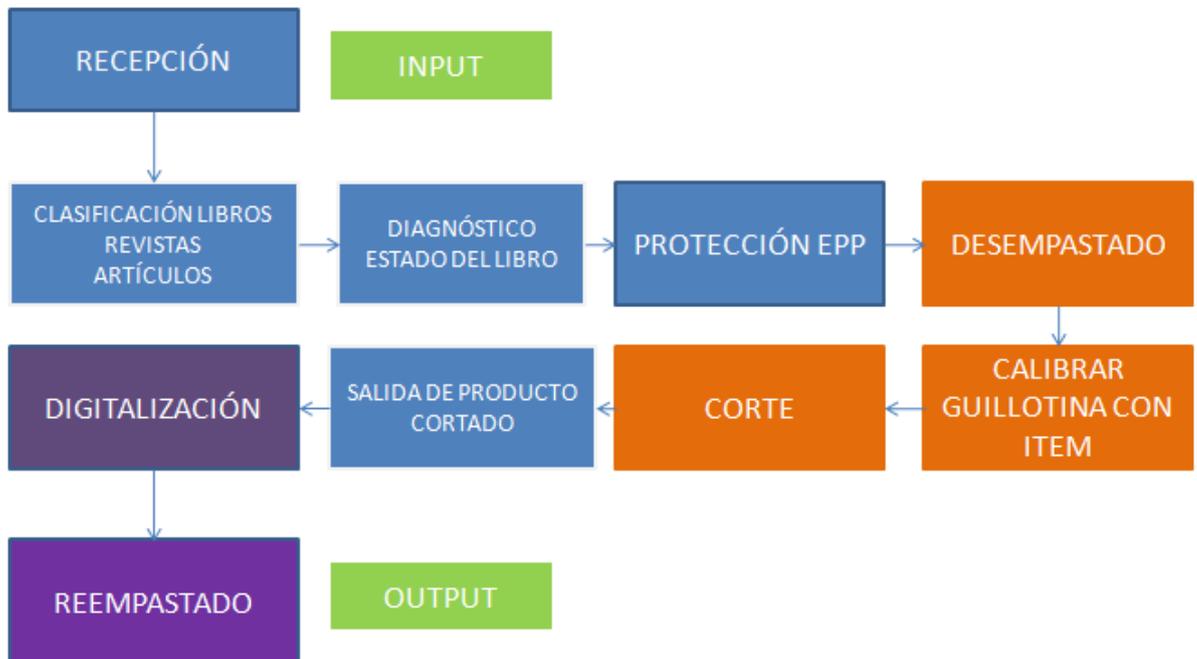
Buscador Latinoamericano



GRÁFICO 7 MACROPROCESO BUSCADOR LATINOAMERICANO



PROCESO DE GUILLOTINAJE



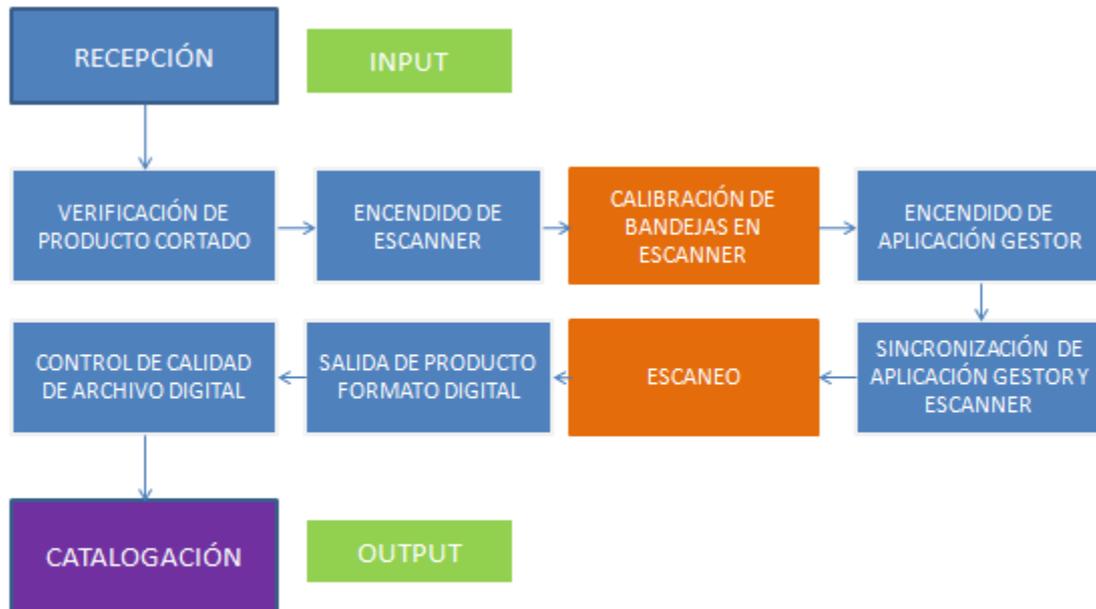
ENTRADA A OTRO PROCESO GENERAN VALOR

GRÁFICO 8 PROCESO DE GUILLOTINAJE

Elaborado por: Adriana Ríos



PROCESO DE DIGITALIZACION



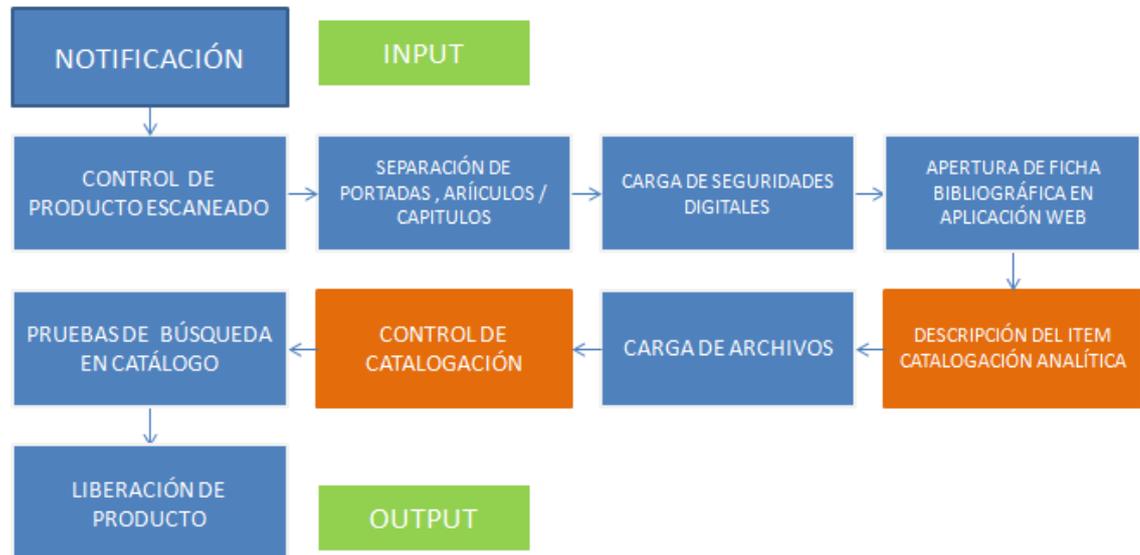
■ ENTRADA A OTRO PROCESO ■ GENERAN VALOR

GRÁFICO 9 PROCESO DE DIGITALIZACIÓN

Elaborado por Adriana Rios



PROCESO DE CATALOGACION



ENTRADA A OTRO PROCESO GENERAN VALOR

GRÁFICO 10 PROCESO DE CATALOGACIÓN

Elaborado por Adriana Rios

Libros, Tesis, Revistas Boletines

Para subir material académico dentro de la plataforma de FlacsoAndes, es necesario seguir una secuencia de actividades.

Primero se debe realiza la clasificación de los ítems, ésta clasificación consiste en verificar que tipo de ítem es: Libro, Revista, Tesis, Boletín o Artículo, luego de ser posible se gestiona el digital, si existe en pdf, éste pasa directamente a ser catalogado, caso contrario se envía al proceso de guillotinaje. Cada uno de estos ítems (Libro, Tesis, Revistas, Boletines) tiene su propia ubicación dentro de la plataforma.

FlacsoAndes tiene políticas de publicación e información publicadas dentro del site.

Proceso de Guillotinaje



Gráfico 8 Proceso de Guillotinaje (Citado en la página 11)

Elaborado por: Adriana Ríos

El proceso de corte o guillotinaje de un ítem consiste en primero clasificar el ítem, separarlos por tipos de recurso a ser cortado, luego se hace un diagnóstico del ítem, es decir, si es nuevo, medio uso o completamente antiguo. Si el ítem es nuevo se procede a desempastar manualmente, pero, si el ítem es muy antiguo el personal debe usar equipo de protección personal (mascarilla, guantes, y mandil) y proceder a desempastar.

Antes de cortar con la guillotina éste debe ser calibrado, es decir hay que manejar manualmente para que coincida con el borde que contiene la goma de tal manera que la guillotina corte estrictamente el pegamento que une las hojas. Se procede así dado que la guillotina es manual.

Posterior a este proceso es muy necesario desechar lo que ha tenido contacto directo con el libro, revista o tesis y usar alcohol desinfectante.

Luego el ítem está listo para ser digitalizado.

Proceso de Digitalización



Gráfico 9 Proceso de Digitalización (Citado en la página 12)

Elaborado por: Adriana Ríos

Este proceso consiste en verificar que el ítem cortado tenga bordes lisos, sin residuos de goma o papel, esto obstruiría y causaría daños al escanner, el digitador debe encender el escanner, colocar el ítem cortado sea en el cristal de exposición o en la bandeja automática (esto depende del tamaño del papel si es A4 o menor a este se puede usar las bandejas automáticas pero si es tamaño A3 se debe usar el cristal de exposición), aquí se realiza una calibración manual o de ajuste de las bandejas para que no ingrese el papel erróneamente sino todo ajustado y exacto, luego, para que el scanner se comunique con el computador y viceversa se usa software apropiado, puede usarse el nativo del equipo o se lo puede hacer mediante el acrobat profesional. El Acrobat Profesional pertenece a ADOBE una empresa de desarrollo de software radicada en California, esta aplicación (licenciada), permite hacer documentos en formato PDF desde cualquier escanner conectado a la PC.

Antes de procesar el documento se hace una segunda calibración en donde se indica al scanner que tan nítida se desea tener el digital, esta calibración por default se tiene a 300 pixeles, pudiendo llegar a una nitidez casi exacta con 600 pixeles de resolución. Una vez terminado esto se da la orden de ejecución al scanner. El Acrobat profesional primero transforma el contenido del papel en gráfico (digital) y luego hace el reconocimiento OCR (Optical character recognition) al documento digitalizado, consiste en transformar en texto lo que se tiene en formato de gráfico.

Este proceso demanda una capacidad fuerte de procesador y memoria, una vez concluido el reconocimiento OCR, el digitalizador debe revisar minuciosamente si el resultado en digital es exactamente igual al documento físico, de no ser así se debe proceder nuevamente a calibrar el equipo y volver a digitalizar. Finalmente se almacena el documento que puede ser un libro una tesis una revista en formato ya digital. Este proceso concluye enviando el documento digital al proceso de catalogación.

Proceso de Catalogación

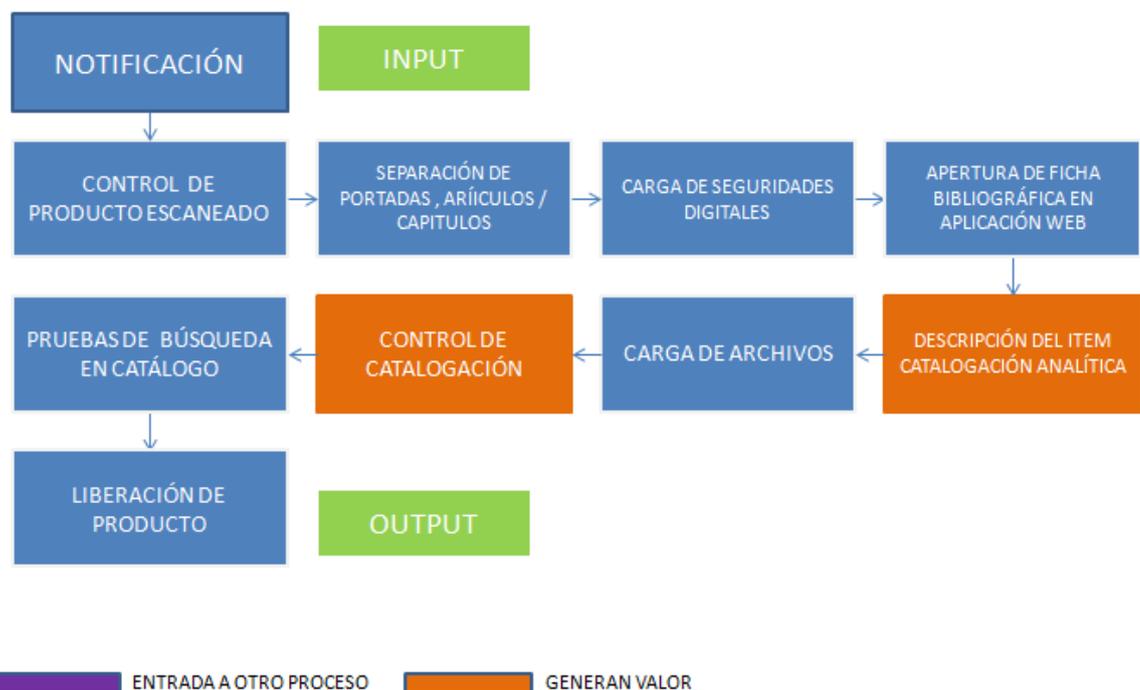


Gráfico 10 Proceso de Catalogación (Citado en la página 13)

Elaborado por: Adriana Ríos

Este proceso es llevado a cabo por un profesional, debe considerarse para este perfil un/una Bibliotecólogo/a con experiencia en recursos digitales. Este primero hace una revisión del ítem escaneado, principalmente por que debe separar la portada si lo hay y los artículos en diferentes archivos, colocar seguridades en los digitales, y finalmente saber dónde ubicarlo dentro de las herramientas web con las que se cuenta. El Bibliotecólogo/a abre una ficha bibliográfica e inicia la catalogación del ítem es decir ingresar metadatos que describen el libro la revista o la tesis en cuestión, cargar finalmente los documentos digitales correspondientes y graba en la aplicación. Se hace una previa verificación de los metadatos y se lo hace público, éste proceso es seguido de una comprobación inmediata de campos al azar como Título, autores, Temas, etc., de ser exitoso los resultados se continua con las catalogaciones caso contrario se debe verificar y si es necesario editar nuevamente la ficha Bibliográfica.

Luego de tener éxito en las pruebas y de concluir con la catalogación se hace público, o se libera el producto, es decir lo encuentran a disposición en la plataforma de FlacsoAndes para consulta de los estudiantes o investigadores.

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 20 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

Ágora



Gráfico 4 Macroproceso Ágora (Citado en la página 10)

Elaborado por: Adriana Ríos

Ágora es un espacio abierto para subir, difundir y leer documentos de trabajo, ponencias, contribuciones en libros, artículos y ensayos recientes de la Región Andina. En esta sección se puede participar abiertamente y contribuir de forma gratuita. Puede el usuario contribuyente o autor amparar su obra en esta plataforma bajo una licencia de uso, esta es la Licencia de Creative Commons que permite a un usuario final leerla, descargarla, citarla, buscarla pero nunca obtener una obra derivada de esta y además con fines de lucro.

El contribuyente de Ágora puede ser el autor de la obra o un colaborador de éste que desee compartir y además que tenga la autorización del propietario para publicarlo.

El procedimiento para subir un artículo o ponencia en Ágora es el siguiente:

Si es la primera vez que ingresa a la plataforma debe Registrarse, este proceso se lo hace una sola vez, debe llenar unos campos básicos como nombres apellidos, email, ciudad y la institución a la que pertenece.

Caso contrario debe

1. Ingresar con su usuario y contraseña.
2. Llenar un formulario que le permite describir el artículo a subir: Título, autor, país, tipo de documento, temas relacionados, resumen, tipo de licencia (En esta plataforma se trabaja con la Licencia CCC) y cargar el archivo.
3. Una vez llenado el archivo y sus datos se han grabado en la aplicación este le devuelve un mensaje, en 48 horas este será público. Esto es necesario porque se ha conformado un comité que analiza el tipo de documentación que se sube en la plataforma, se verifica la autenticidad de los datos el autor, se verifica que cumpla con las políticas de publicación de esta sección (ver portal web) y si el documento está en el formato correcto. Si este análisis es superado la ficha se hace pública, caso contrario se procede a notificar al autor o contribuyente para que proceda con las correcciones necesarias.

Enlace WEB



Gráfico 5 Macroproceso Enlaces WEB (Citado en la página 10)

Elaborado por: Adriana Ríos

Los enlaces web consiste en concentrar en una BD links a otros portales que trabajen temas de la Región Andina y Ciencias Sociales. Este servicio dentro de la plataforma tiene una interfaz que permite catalogar un link a un site, cargar datos como tema o titulo del site, el link al site, país que trata el tema, y programa o temas a los que pertenece. Esta plataforma es constantemente depurada por un equipo de persona que verifican cada link y lo editan o elimina si es necesario para cada uno de los programas.

Periódicos Digitales



Gráfico 6 Macroprocesos Periódicos Digitales (Citado en la página 10)

Elaborado por: Adriana Ríos

Periódicos Digitales, permite visualizar por cada país que pertenece a la Región Andina los principales medios de comunicación en línea. El personal a cargo debe investigar nuevos medios de comunicación y en la aplicación colocar el nombre del Medio, el url o link del portal y seleccionar a que país este pertenece. La aplicación detecta que es un link y visualiza una miniatura de este sitio web.

Buscador Latinoamericano



Gráfico 7 Macroproceso Buscador Latinoamericano (Citado en la página 10)

Elaborado por: Adriana Ríos

Es un poderoso sistema que permite inter operar entre varias Bases de Datos, distintas bibliotecas universidades, a través del protocolo OAI.

Primero se identifica que Bibliotecas en línea tienen el protocolo OAI abierto, es un trabajo muy minucioso. Luego de la investigación se procede a contactar a la institución para comprobar que esté de acuerdo en unirse a la red, recibida la confirmación se somete a una verificación para saber si el site cumple con todos los verbos y se pueda obtener una buena recolección de datos. Si la prueba ha sido satisfactoria el técnico a cargo debe agregar el nuevo portal en el formulario y la aplicación respectiva (Ver procedimiento para agregar bases de datos con protocolo OAI).

Esta aplicación se sincroniza cada noche con los servidores externos para obtener una actualización de metadatos.

	MANUAL DE CALIDAD	Página 22 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

Finalmente tenemos un Buscador que permite a través de metadatos llegar a una ficha y a la institución que tenga la información requerida.

4.2.3. Control de los documentos:	
Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad serán controlados a través del Procedimiento para control de documentos.	Procedimiento para control de documentos. FA-CDD-001

DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS RELACIONADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de documentación. • Revisión y Actualización (aprobación). • Reconocer las Modificaciones. • Control de las versiones pertinentes. • Documentación legible e identificable. • Tratamiento de documentación obsoleta. 	Procedimiento Instructivo para el Control de Documentos. FA-CDD-001

4.2.4. Control de registros:	
Los registros que proporcionan evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema serán controlados a través del procedimiento para control de registros.	Procedimiento para control de registros. FA-CDR-001

DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS RELACIONADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Forma de Identificación • Almacenamiento • Protección • Recuperación • Tiempo de Retención. • Disposición Final. 	Procedimiento Instructivo para el Control de Registros. FA-CDR-001

	MANUAL DE CALIDAD	Página 23 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

5. Responsabilidad de la dirección:	
-------------------------------------	--

5.1. Compromiso de la dirección	
<p>El Director de la Institución en su afán de establecer y mantener la calidad en los servicios que ofrece este proyecto se compromete a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la importancia del sistema de calidad. • La importancia de satisfacer los requisitos del cliente y la importancia de cumplir con los requisitos legales y reglamentarios. • Establecer una política de calidad. • Establecer los objetivos de calidad • Comprometerse con las revisiones del sistema y • Asegurar los recursos 	Manual de Calidad FAM-2012

5.2. Enfoque al cliente:	
<p>La alta dirección se asegurará que los requisitos del cliente se cumplan publicando recursos actualizados, de autores e investigadores de prestigio manteniendo los servicios web al aire los 365 días al año y, exigiendo que el producto puesto al aire sea legible y usable, puesto que el proyecto no genera ingresos sino, que se trata de un servicio en línea, ésta es la forma de garantizar la satisfacción del cliente.</p>	Plataforma virtual FlacsoAndes

5.3. Política de la calidad:
<p>“FlacsoAndes en una plataforma virtual de vanguardia donde se puede acceder gratuitamente a textos académicos especializados en Ciencias Sociales, principalmente de la Región Andina. Buscamos el mejoramiento continuo y la satisfacción de nuestros usuarios a través de la disponibilidad de la plataforma tecnológica, alianzas con instituciones y editoriales especializadas en Ciencias Sociales y la participación activa de personal especializado en bibliotecología y gestión documental.”</p> <p>Coodinadora Proyecto</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 24 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

5.4. Planificación:	
---------------------	--

5.4.1. Objetivos de la calidad:
La alta dirección ha establecido los objetivos de la calidad en la lista de objetivos. Estos son medibles y coherentes con la política de la calidad.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar en 10% las publicaciones de Investigadores en Ágora para el 2012, respecto al 2011 2. Incrementar 20 Bases de datos de Protocolos Abiertos para el Metabuscador, hasta diciembre del 2012. 3. Promocionar en el 2012 la plataforma virtual a nivel internacional, para incrementar el número de visitas al portal de 400 visitas a 600 por semana.

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad:
La alta dirección junto con el Comité de Calidad definirán la forma cómo se van a cumplir los requisitos y los objetivos de la calidad y mantener la integridad del sistema cuando se produce algún cambio.
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación anual del Sistema de Gestión de Calidad • Revisión y actualización periódica de lo Planificado • Revisión de la Política de calidad. • Objetivos de la Calidad. Análisis de disponibilidad de recursos, revisiones de gerencia. • Informes de Auditoria • Informes de acciones preventivas y correctivas.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación:	
---	--

5.5.1. Responsabilidad y autoridad:	
El director de la institución y el coordinador administrativo aseguran que las funciones, responsabilidades y autoridades están difundidas y comunicadas de manera clara en toda la institución, a través de la difusión del organigrama institucional y funcional y estatutos de la institución, todos estos publicados en el portal oficial.	Orgánico funcional Estructural. Manual de Funciones. Contrato de Trabajo



Orgánico Estructural Sistema Gestión Calidad

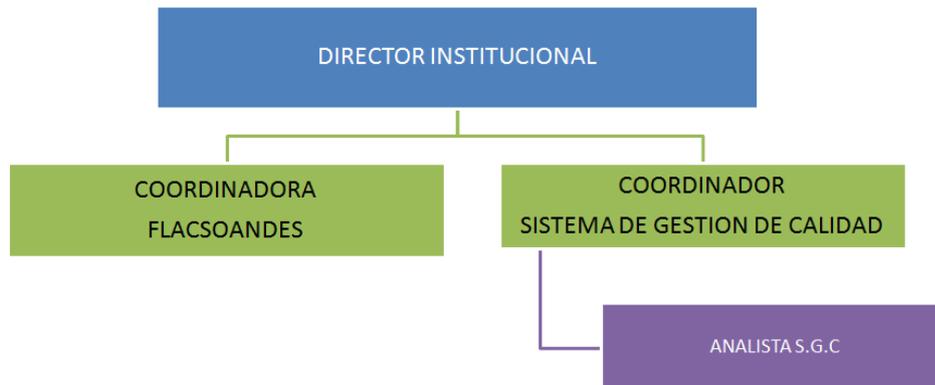


GRÁFICO 11 ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Elaborado por: Adriana Ríos

Orgánico FlacsoAndes

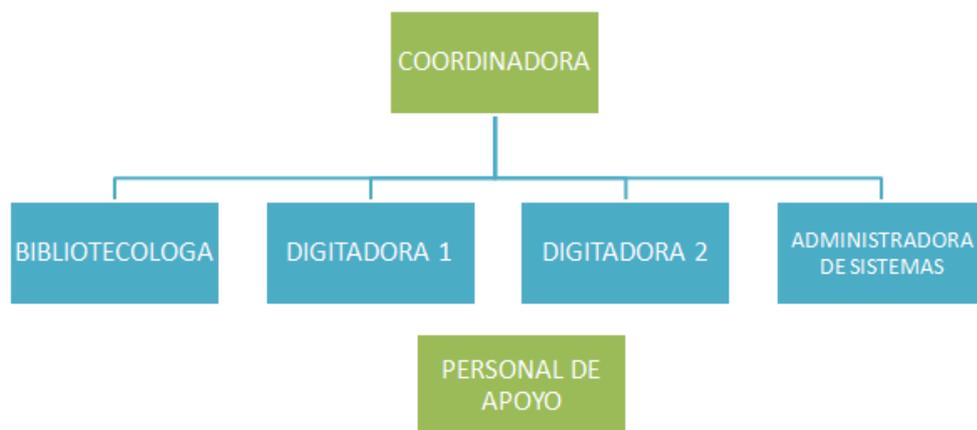


GRÁFICO 12 ORGÁNICO FLACSOANDES

Elaborado por: Adriana Ríos

El Director Institucional proveerá también de los recursos esenciales para la implementación y el control del SIG como: recursos humanos, destrezas especializadas, tecnología y recursos financieros.

	MANUAL DE CALIDAD	Página 26 de 37 Rev: 01
	Código:FAM-2012	Fecha de emisión: 3 julio 2012

5.5.2. Representante de la dirección:	
La Dirección Institucional ha considerado que la Coordinación de Gestión y Planificación sea representante de la dirección que asegure que se establezcan, implementen y mantengan los procesos del sistema de gestión, informar a la alta dirección sobre el desempeño del mismo y cualquier necesidad de mejora, y asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todo el proyecto y sus procesos.	ISO 9001 – 2008. Acta comité. Acción de Personal.

5.5.3. Comunicación interna:	
La Dirección Institucional se asegurará que la comunicación interna sobre la importancia del Sistema de Gestión de Calidad los procesos y auditorias se difundan por todos los medios disponibles en la institución.	Reuniones periódicas. Publicación de actas tanto por escrito como por correo electrónico, a través de la Intranet, teléfonos internos, carteleras, memorias, trípticos.

5.6. Revisión por la dirección:	
--	--

5.6.1. Generalidades:	
El Director institucional junto con el coordinador del Sistema de Gestión de Calidad y el proyecto FlacsoAndes deben hacer las revisiones del sistema de gestión de la calidad de acuerdo al calendario establecido en el Plan FA- CSGC-2012 Las revisiones incluyen la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo los cambios en la política y los objetivos.	Calendario SGC. Plan FA-CSGC-2012. Manual de calidad FAM-2012 Actas de revisión.

5.6.2. Información para la revisión:	
El Director responsable del SGC y el proyecto FlacsoAndes debe tomar en cuenta la siguiente información para las revisión con las altas autoridades <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Objetivos de calidad • Informes de Auditorias interna y externas • Informes de progresos periódicos del Plan de trabajo • Resultados de encuestas a los clientes. 	Manual de Calidad FAM-2012 Informe de Auditorias. Indicadores de Gestión Actualizados. Encuestas de



<ul style="list-style-type: none"> • Informes de productos no conformes • Informes Financieros • Resultados de planes de mejoramiento • Revisión y cambios en requisitos legales. <p>El Director responsable del SGC se encargará de planificar al año al menos una reunión con la alta dirección la junta directiva y los jefes departamentales. Los resultados determinarán las acciones necesarias para corregir y mejorar la operación del Sistema de Calidad. El resultado de todas las revisiones será registrado por el Representante de calidad.</p>	<p>satisfacción de clientes. Documento de identificación de mejora. Informes de Seguimiento de Reuniones y Revisiones por la Dirección</p>
--	--

<p>5.6.3. Resultados de la revisión:</p>	
<p>En las actas de revisión constarán las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de calidad y sus procesos, la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente y la necesidad de recursos para la implementación de estas acciones.</p>	<p>Nuevos Planes de mejoramiento. Ajustes al direccionamiento estratégico Acciones correctivas y preventivas Planes de Acción. Manual del Sistema de gestión de Calidad actualizado.</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 28 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS:	
------------------------------------	--

6.1. Provisión de recursos:	
<p>La Institución y el proyecto FlacsoAndes planificarán, determinarán y proporcionarán los recursos necesarios para la implementación, el mantenimiento del sistema de calidad y la mejora de su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.</p> <p>Estos recursos estarán determinados en el presupuesto general de FLACSO.</p>	<p>Plan Operativo anual. Proyección de gastos. Presupuesto aprobado Plan de Ejecución.</p>

6.2. Recursos humanos:	
<p>La competencia del personal que afecta a la calidad del servicio está definida en el Manual de funciones. El director de planificación y calidad evaluará cada 6 meses y en casos de que se requiera.</p> <p>El personal nuevo es evaluado al inicio de su actividad mediante el formulario de conocimientos y habilidades y, dependiendo de su desempeño, a los 2 meses de su integración a la empresa.</p> <p>Se implementa Plan de capacitación de acuerdo al perfil y cargo anual.</p> <p>Para asegurar que el personal de FlacsoAndes esté consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la calidad, el personal recibirá charlas, conferencias, videos y capacitaciones.</p> <p>Las carpetas individuales del personal mantienen los registros de educación, formación, habilidades y experiencia.</p>	<p>Manual de funciones FA.MF_2012</p> <p>Formulario de conocimientos y habilidades FA. FCH_2012</p> <p>Plan de capacitación. FA PC_2012</p> <p>Registros de educación, formación, habilidades y experiencia.</p>

6.3. Infraestructura	
<p>FlacsoAndes determina, proporciona y mantiene la infraestructura para lograr la conformidad del servicio.</p> <p>El mantenimiento del área de trabajo y de los equipos para los procesos se realiza de acuerdo al Instructivo de mantenimiento.</p> <p>Se dispone de cafetería y personal de mantenimiento</p>	<p>Instructivo de mantenimiento FA.Infra-2012</p> <p>Planos de Edificio</p> <p>Contratos de</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 29 de 37 Rev: 01
	Código:FAM-2012	Fecha de emisión: 3 julio 2012

Se han determinado rutas de escape y se dispone de equipo anti incendio, detectores de humo.	servicios de mantenimiento infraestructura. Plan de contingencia
--	---

<p>6.4. Ambiente de trabajo</p> <p>FLACSO Ecuador implementa periódicamente monitoreos de luminosidad, temperatura ambiental, control de ácaros y bichos, resultados que se registran en el Registro de ambiente de trabajo.</p> <p>Se conformó el Comité de Medicina del Trabajo y Ambiente que estudia e investiga los riesgos y agresiones medioambientales y de trabajo al empleado.</p> <p>Se cuenta con el reglamento interno de trabajo aprobado con fecha Junio 2012, registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales</p> <p>Se dispone de servicio de enfermería debido a que se tiene más de 300 empleados.</p> <p>Se realiza evaluaciones anuales de desempeño</p>	<p>Registro de ambiente de trabajo FA.Ambiente_2012.</p> <p>Acta de Consejo Académico 2012.</p> <p>Plan medicina preventiva.</p> <p>Reglamento Laboral 2012 socializado vía email</p> <p>Legislación laboral Ecuatoriana.</p> <p>Registro de evaluaciones en RRHH</p>
--	---

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO:	
------------------------------	--

7.1. Planificación de la realización del producto:	
<p>FlacsoAndes planifica y desarrolla los procesos para la realización del servicio estos están definidos en el Manual de procesos.</p> <p>Los objetivos de la calidad para el producto y servicio están en el manual de calidad.</p> <p>Los instructivos y procedimientos relativos a la realización del producto y servicio se encuentran establecidos en la Lista maestra de documentos y las Políticas de FlacsoAndes.</p> <p>Los recursos para la realización del producto y entrega del servicio se encuentran definidos en el presupuesto.</p> <p>Las actividades de verificación, validación, seguimiento y medición del servicio se realizan de acuerdo al Procedimiento de control de calidad. En este procedimiento se encuentran definidos los criterios de aceptación del servicio.</p>	<p>Manual de procesos.</p> <p>Manual de Calidad</p> <p>Lista maestra de documentos. Políticas de FlacsoAndes</p> <p>Presupuesto 2012</p> <p>Procedimiento de control de calidad.</p>

7.2. Procesos relacionados con el cliente:	
--	--

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto:	
<p>Los requisitos relacionados con el cliente en FlacsoAndes tiene que ver con los legales y reglamentarios de la plataforma y el servicio que ofrecemos.</p> <p>Además de otros requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso específico de esta plataforma.</p> <p>Disponibilidad de la plataforma. Número de descargas Cantidad de accesos</p>	<p>Políticas FlacsoAndes. Licencias de uso y derechos de autor.</p> <p>Estadísticas Página web.</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 31 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto:	
En todos los servicios que presta FlacsoAndes están las fichas catalogadas que describen e identifican el producto digital y la manera correcta de citarla. Además de adjuntar los documentos completos correspondientes a cada ficha bibliográfica de manera que un cliente pueda hacer uso del mismo.	Fichas Bibliográficas Página web. Políticas FlacsoAndes. Licencias de uso y derechos de autor.

7.2.3. Comunicación con el cliente:	
La comunicación con el cliente se realiza a través de herramientas digitales, como el formulario de contactos o correo electrónico. También se organizan talleres de capacitación a los estudiantes para socializar la plataforma que la conozcan y expongan sus dudas. Estos son atendidos de manera oportuna por el equipo de FlacsoAndes	Formulario página web. Correo electrónico. Hoja de asistencia

7.3. Diseño y desarrollo FlacsoAndes no aplica	
--	--

7.4. Compras	
---------------------	--

7.4.1. Proceso de compras:	
La evaluación y selección de los proveedores que prestan servicios en el Proyecto son seleccionadas de acuerdo al Reglamento de Contrataciones 2010 aprobado en la FLACSO: Proceso de contratación de proveedores 2012. Adicionalmente dentro del Proyecto se elaboran términos de referencias específicos para cada servicio de tal manera que se controle tiempos de entrega calidad y satisfacción de lo recibido	Reglamento de contrataciones 2010. Términos de referencias.

7.4.2. y 7.4.3. Información de las compras y verificación:	
Las compras o adquisiciones de servicios se encuentran controladas a través de contratos legales y facturas emitidas por cada proveedor	Proceso de Contratación de proveedores.
Los contratos especifican el producto esperado, tiempos de entrega y pagos o multas por incumplimiento.	Contratos legalizados.

	MANUAL DE CALIDAD	Página 32 de 37 Rev: 01
	Código:FAM-2012	Fecha de emisión: 3 julio 2012

Flacso califica o habilita a un proveedor de acuerdo a <u>Reglamento de Contrataciones 2010</u> publicado en el Portal de Compras y FLACSOANDES sigue sus lineamientos	<p>Informes de avances.</p> <p>Informe de conformidad.</p> <p>Reglamento de Contrataciones 2010</p>
--	---

7.5.1. Control de la producción:	
<p>La producción y los servicios en el proyecto se controla de acuerdo a los cronogramas establecidos para la entrega del producto o servicio.</p> <p>Se realizan seguimiento a tareas específicas</p> <p>Informe de revisiones y reportes</p> <p>Se asigna a cada perfil tareas específicas y se le capacita para depuración o control de un ítem.</p> <p>Uso del equipo apropiado.</p>	<p>Contratos.</p> <p>Cronogramas</p> <p>Informe de avances.</p> <p>POA</p> <p>Documento de revisión o email informativo</p> <p>Listas por persona de tareas</p> <p>Políticas FlacsoAndes</p>

7.5.2. Validación de los procesos de la producción:	
Esta cláusula se excluye del sistema ya que todos los productos resultantes pueden verificarse de acuerdo al Procedimiento de control de calidad.	

7.5.3. Identificación y trazabilidad:	
<p>La identificación y trazabilidad del producto o servicio en el proyecto se lo realiza de la siguiente manera:</p> <p>En contratos de servicios específicos: El proyecto tiene una aprobación y asignación de recurso económico, memo de solicitud de contratación con términos de referencias específicos y análisis de ofertas, contrato, cronograma de ejecución, informes de avances, actas finales y finiquito de contrato .</p> <p>En cuanto a recursos académicos: Podemos controlar quien editó</p>	<p>Memos.</p> <p>Ofertas.</p> <p>Especificaciones Técnicas.</p> <p>Contratos.</p> <p>Informes de trabajo.</p> <p>Actas entrega recepción.</p> <p>Campos registrados</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 33 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

un ítem cuando, quién lo ha creado y el estado del ítem, incluye isbn, autores, editores, editoriales, lectores descripciones etc, todo lo referente a una ficha bibliográfica	en la Base de datos
--	---------------------

7.5.4. Propiedad del cliente:	
<p>FlacsoAndes cuida y protege los datos almacenados en la plataforma tanto de sus clientes virtuales (nombres apellidos emails teléfonos) y todos los demás datos.</p> <p>Se ha implementado un sistema de respaldos periódico de la información, de tal manera que, mientras los datos estén bajo el custodio de FlacsoAndes estos estén protegidos de ser robados para cualquier otros fines.</p>	<p>Contrato proveedor de Hosting.</p> <p>Licencia Creative Commons CCC.</p> <p>Respaldos</p>

7.5.5. Preservación del producto:	
<p>En el caso del Proyecto de FlacsoAndes la preservación del producto y servicio inicia con la estabilidad de la aplicación seguridad en las Bases de Datos, el servidor y el sistema de seguridad que tiene para accesos y actualizaciones</p> <p>Otro factor influyente en la preservación del producto son las herramientas que se utiliza para guillotinar y digitalizar libros tesis revistas y otros.</p>	<p>Contrato de servicio de Hosting, incluye mantenimiento y seguridad del servidor.</p> <p>Sistema de encriptamiento de claves a través de la aplicación.</p> <p>Control de accesos a nivel de red.</p> <p>Reporte de mantenimiento de escanners.</p> <p>Reporte de mantenimiento de Guillotina</p>

 FlacsoAndes	MANUAL DE CALIDAD	Página 34 de 37 Rev: 01
	Código:FAM-2012	Fecha de emisión: 3 julio 2012

7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición:	
FlacsoAndes asegurará la validez y calidad de los productos a través del instructivo de procedimiento de medición calibración y mantenimiento de los equipos que intervienen en el proceso de elaboración y transformación de los productos.	Instructivo para control de los dispositivos de seguimiento y medición.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	
---------------------------------------	--

8.1. Generalidades:	
<p>El proceso de mejora continua se diagramará en el Manual de Procesos y va a demostrar la conformidad del producto, se asegurará la conformidad del sistema a través de control de accesos estadísticos y, de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>Manual de Procesos Revisión de metas cumplidas POA. Estadísticas mensuales</p>

8.2. Seguimiento y medición:	
-------------------------------------	--

8.2.1. Satisfacción del cliente:	
<p>El proyecto no realiza el seguimiento de la información con respecto a la percepción del cliente en cuanto a su satisfacción. Pero si realiza el seguimiento de accesos al portal y todos sus servicios.</p> <p>Sin embargo dejamos planteados un modelo de encuesta de satisfacción de cliente para ser evaluado con los estudiantes de talleres de tesis que son los principales clientes</p> <p>Esta información permitirá la toma de acciones para aumentar el grado de satisfacción del cliente.</p>	<p>Encuestas a clientes</p> <p>Reporte estadístico.</p>

8.2.2. Auditorías internas:	
<p>Se sugiere implementar auditorías de Calidad a intervalos planificados. Esto permitirá determinar si el Sistema de Calidad es conforme con la planificación, con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 requisitos del Sistema de Gestión de la calidad y determinará si se ha implantado y mantenido el Sistema de manera eficaz.</p> <p>Esto se realiza de acuerdo al Procedimiento para realizar auditorías internas.</p>	<p>Procedimiento auditorías internas 2012</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 36 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos:	
<p>El proyecto cuenta con las herramientas para verificar y controlar los productos y servicios. Existen registros de horas responsables y estados de los servicios que publicamos en el portal y de acuerdo al recurso solicitado. Dejamos establecidos la documentación a verificarse para satisfacer esta cláusula.</p> <p>Indicadores que utilizamos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de accesos a la plataforma Número de descargas de archivos Número de accesos a fichas bibliográficas Temas Buscados Visibilidad en redes sociales Número de accesos por servicios. Registros Bases de datos 	<p>Plan de evaluación y seguimiento de Ágora.</p> <p>Plan de Evaluación y seguimiento de Ebiblioteca.</p> <p>Plan de Evaluación y seguimiento de enlaces.</p> <p>Plan de Evaluación y seguimiento de Tesis.</p> <p>Plan de Evaluación y seguimiento de disponibilidad de red.</p>

8.2.4. Seguimiento y medición del producto:	
<p>La herramienta informática que se usa en el proyecto permite controlar el contenido y la calidad de nuestros productos liberados. Esto implica una alta responsabilidad del personal a cargo de las tareas de publicación.</p>	<p>Control de Flujo de Información.</p> <p>Registro de Aprobaciones y responsabilidades.</p> <p>Políticas de FlacsoAndes.</p>

8.3. Control del producto no conforme:	
<p>FlacsoAndes a través de las herramientas informáticas asegura que el producto no conforme tenga un tratamiento específico.</p> <p>Cada servicio publicado en esta plataforma cuenta con su propio sistema y control de aprobación antes de ser publicado este flujo deberá ser debidamente documentado en el procedimiento de control de producto no conforme.</p>	<p>Procedimiento de Control del Producto No conforme</p>

8.4. Análisis de datos:	
<p>El Plan de evaluación de procesos permite determinar, recopilar y analizar los datos que proporcionan información sobre: la satisfacción del cliente, la conformidad del producto, las características y tendencias de los procesos y los datos sobre los proveedores.</p>	<p>Resultados de encuestas.</p> <p>Registro de Ítems subidos</p> <p>Control de Plan Operativo.</p> <p>Control estadístico por Libro y autor por año.</p> <p>Control estadístico de Tesis</p>

	MANUAL DE CALIDAD	Página 37 de 37
	Código:FAM-2012	Rev: 01 Fecha de emisión: 3 julio 2012

	Indicadores de Gestión
--	------------------------

8.5. Mejora	
-------------	--

8.5.1. Mejora continua:	
-------------------------	--

<p>FlacsoAndes mejorará continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Este procedimiento incluye una revisión integra de objetivos, políticas, metas, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas todo esto por las altas autoridades de la institución</p> <p>Los proyectos de mejora continua que se preveen son los siguientes:</p> <p>Mejorar la visibilidad del contenido en la Plataforma web</p> <p>Incrementar servicios multimedia</p> <p>Difusión del Proyecto FlacsoAndes internacionalmente.</p> <p>Incremento del acervo bibliotecológico para uso de nuestros estudiantes y de los investigadores.</p>	<p>Procedimiento de Mejora continua FA-MC2012.</p> <p>Objetivos de Calidad</p> <p>Políticas de calidad.</p> <p>Resultados de Auditorias de calidad.</p> <p>Registro de actas de revisiones por la dirección.</p>
--	--

8.5.2. Acción correctiva:	
---------------------------	--

<p>FlacsoAndes deberá disponer de un procedimiento de acciones correctivas que le permita eliminar las causas de no conformidades con el objetivo de que no se vuelvan a incurrir en ellas.</p>	<p>Procedimiento de Mejora continua FA-MC2012.</p> <p>Informe de Auditorías.</p> <p>Procedimiento de acciones correctivas FA-AC2012</p>
---	---

8.5.3. Acción preventiva:	
---------------------------	--

<p>El procedimiento de acciones preventivas permite determinar las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.</p>	<p>Procedimiento de Mejora continua FA-MC2012.</p> <p>Procedimiento de acciones preventivasFA-AP2012</p>
---	--

ANEXO IV

TABULACIÓN ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

INFRAESTRUCTURA

Es fácil acceder al portal www.flacsoandes.org ?	Total
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	2
Total general	20

Es fácil acceder al portal www.flacsoandes.org ?

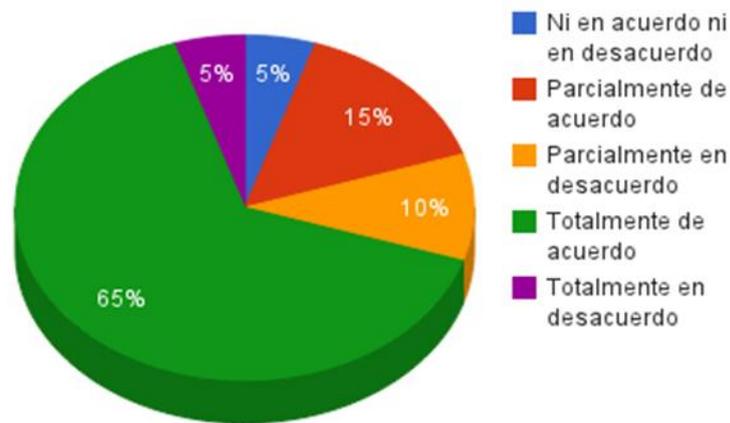


GRÁFICO 23 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 1

Autor: Adriana Ríos

Cuántas veces ha visitado usted FlacsoAndes en los últimos 30 días?	Total
6 o más veces	9
4- 5	5
2 -3	6
Total general	20

Cuántas veces ha visitado usted FlacsoAndes en los últimos 30 días?

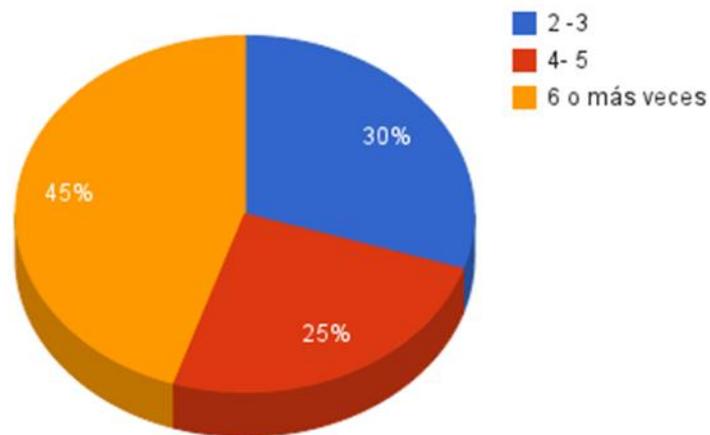


GRÁFICO 24 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 2

Autor: Adriana Ríos

Los servicios que se encuentran en la interfaz del portal de FlacsoAndes son de fácil comprensión?	Total
Totalmente de acuerdo	6
Parcialmente en desacuerdo	3
Parcialmente de acuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	1
Total general	20

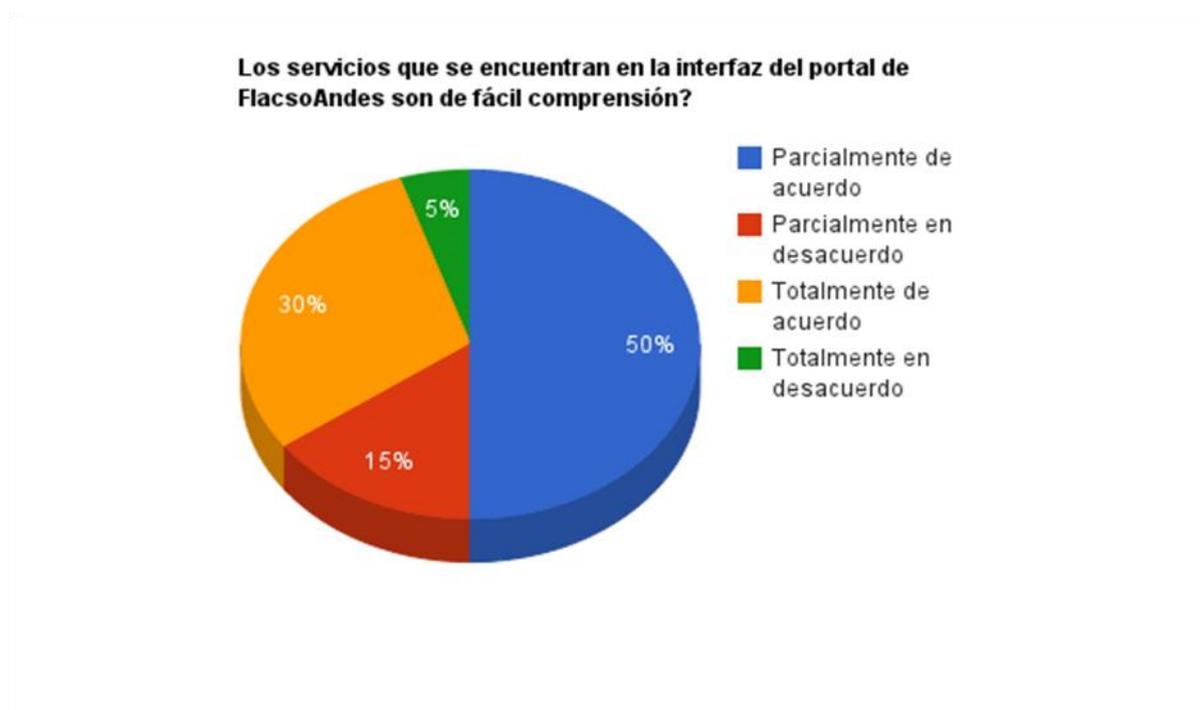


GRÁFICO 25 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 3

Autor: Adriana Ríos

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Su tiempo de espera antes de obtener una página en FlacsoAndes es ?

Su tiempo de espera antes de obtener una página en FlacsoAndes es ?	Total
De 8 a 15 segundos	4
Menos 5 segundos	1
De 15 a 30 segundos	6
De 5 a 8 segundos	8
Más de 1 minuto	1
Total general	20



GRÁFICO 26 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 4

Autor: Adriana Ríos

El soporte brindado por FlacsoAndes fue oportuno?	Total
Totalmente de acuerdo	7
Parcialmente en desacuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
Total general	20

El soporte brindado por FlacsoAndes fue oportuno?

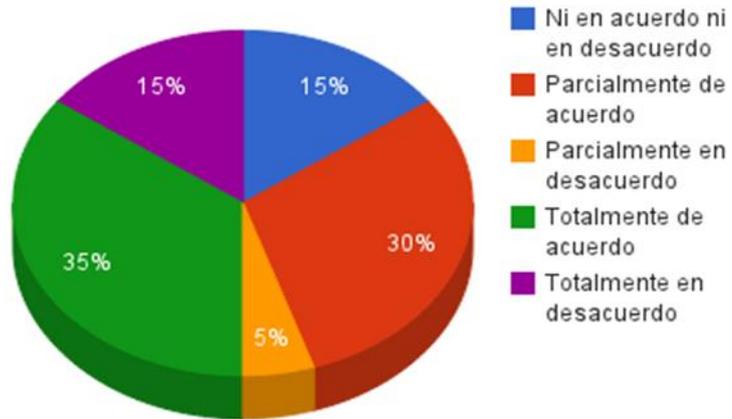


GRÁFICO 27 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 5

Autor: Adriana Ríos

PRESENTACIÓN CONTENIDOS

Cuál es su nivel de satisfacción en general con FlacsoAndes?	Total
Completamente satisfecho	6
Satisfecho	14
Total general	20

Cuál es su nivel de satisfacción en general con FlacsoAndes?

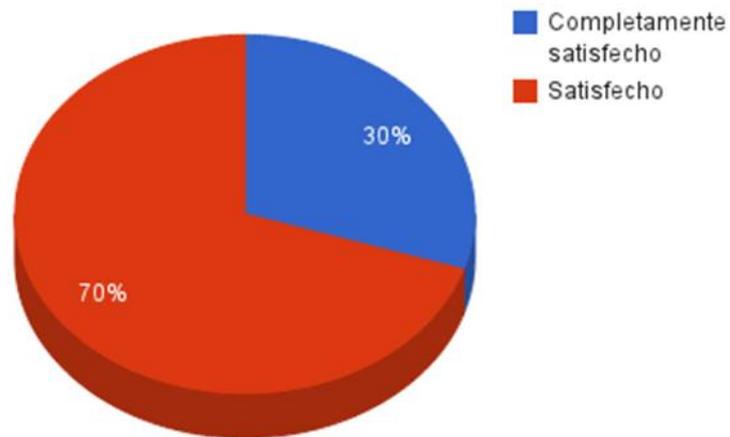


GRÁFICO 28 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 6

Autor: Adriana Ríos

Califique la calidad de los contenidos en FlacsoAndes. Siendo 1 = nada importante y 5 = muy Importante	Total
5	10
4	10
Total general	20

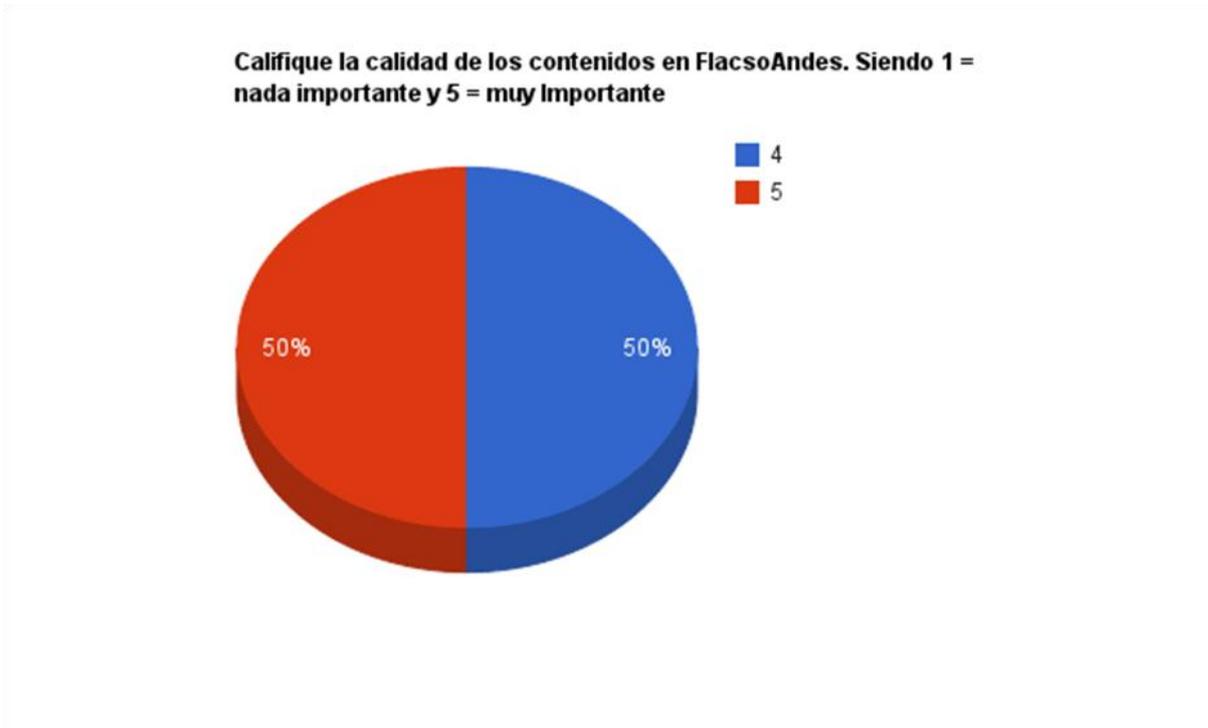


GRÁFICO 29 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 7

Autor: Adriana Ríos

Encontró dentro FlacsoAndes la información que estaba buscando?	Total
Parcialmente de acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	1
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
Total general	20

Encontró dentro FlacsoAndes la información que estaba buscando?

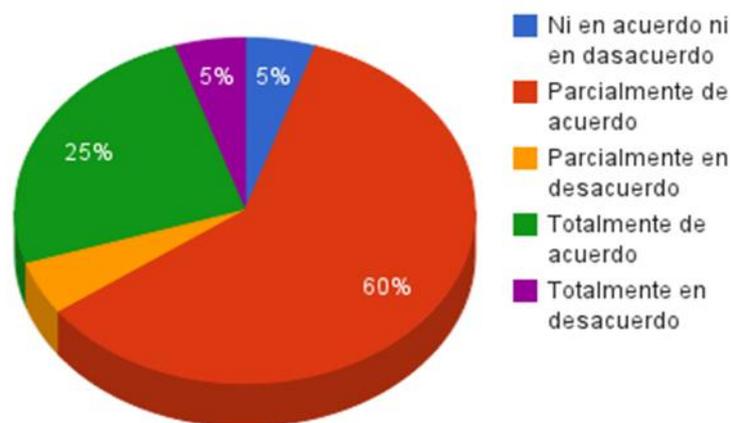


GRÁFICO 30 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 8

Autor: Adriana Ríos

Si no encontró la información que buscaba por favor indíquenos qué tipo de información buscaba? Por favor trate de ser objetivo al responder.

- Creo que flacsoandes debería mirar la posibilidad de abrir la discusión frente a temáticas como la historia, la arqueología etc, está centrada meramente en la coyuntura.
- Temas relacionados con género, masculinidades, estudios de sexualidad

ATENCIÓN y RECLAMOS (CONFIABILIDAD Y EMPATÍA)

La atención brindada por el personal de FlacsoAndes fue satisfactoria?	Total
Totalmente de acuerdo	13
Parcialmente en desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
Total general	20

La atención brindada por el personal de FlacsoAndes fue satisfactoria?

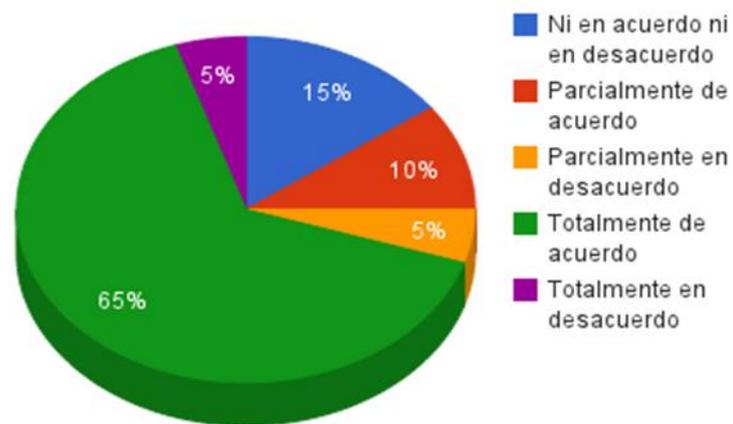


GRÁFICO 31 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 9

Autor: Adriana Ríos

En general, cómo calificaría la atención brindada por FlacsoAndes?	Total
Totalmente de acuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1
Total general	20

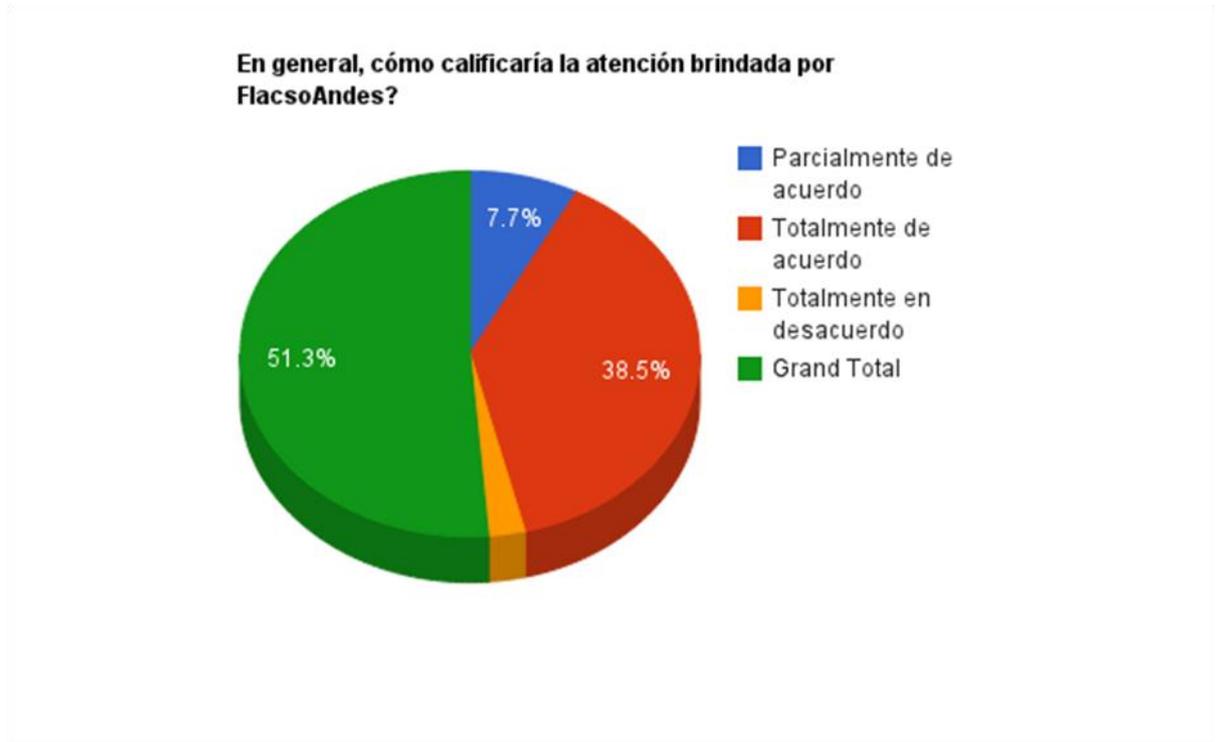


GRÁFICO 32 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 10

Autor: Adriana Ríos

Sexo:	Total
Masculino	9
Femenino	11
Total general	20

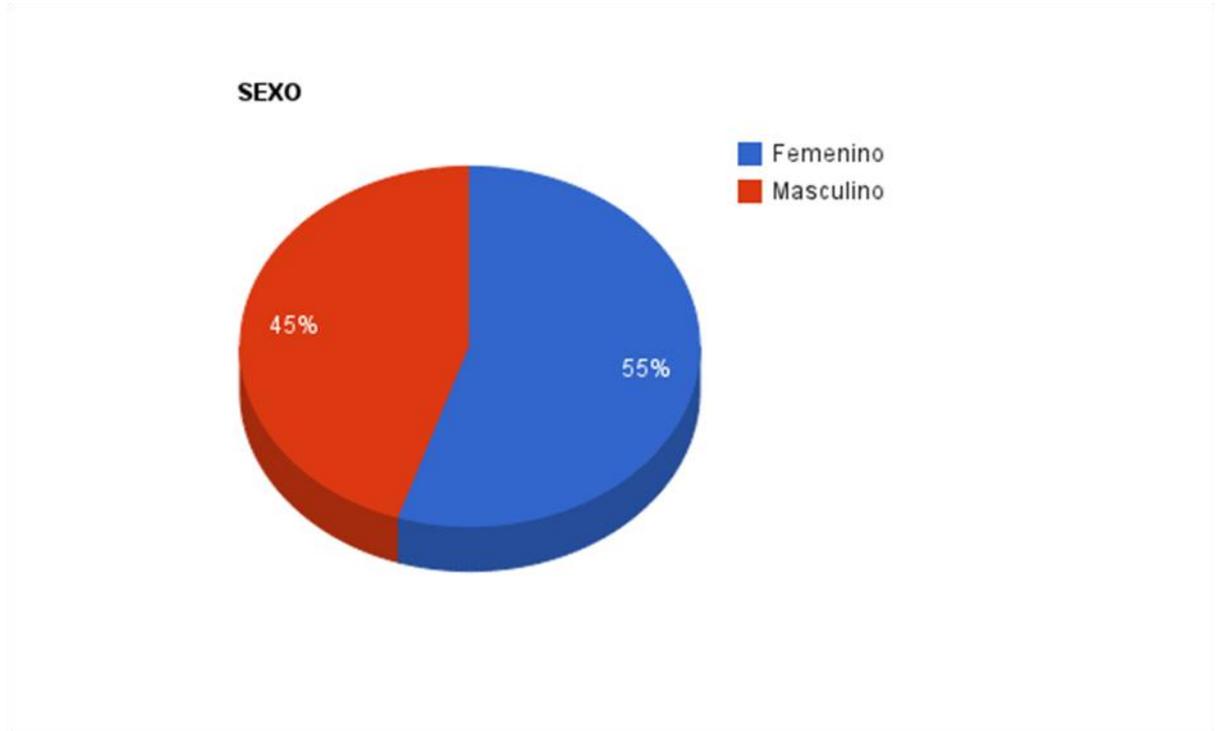


GRÁFICO 33 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 11

Autor: Adriana Ríos

Es usted	Total
Estudiante	19
Otros	1
Total general	20

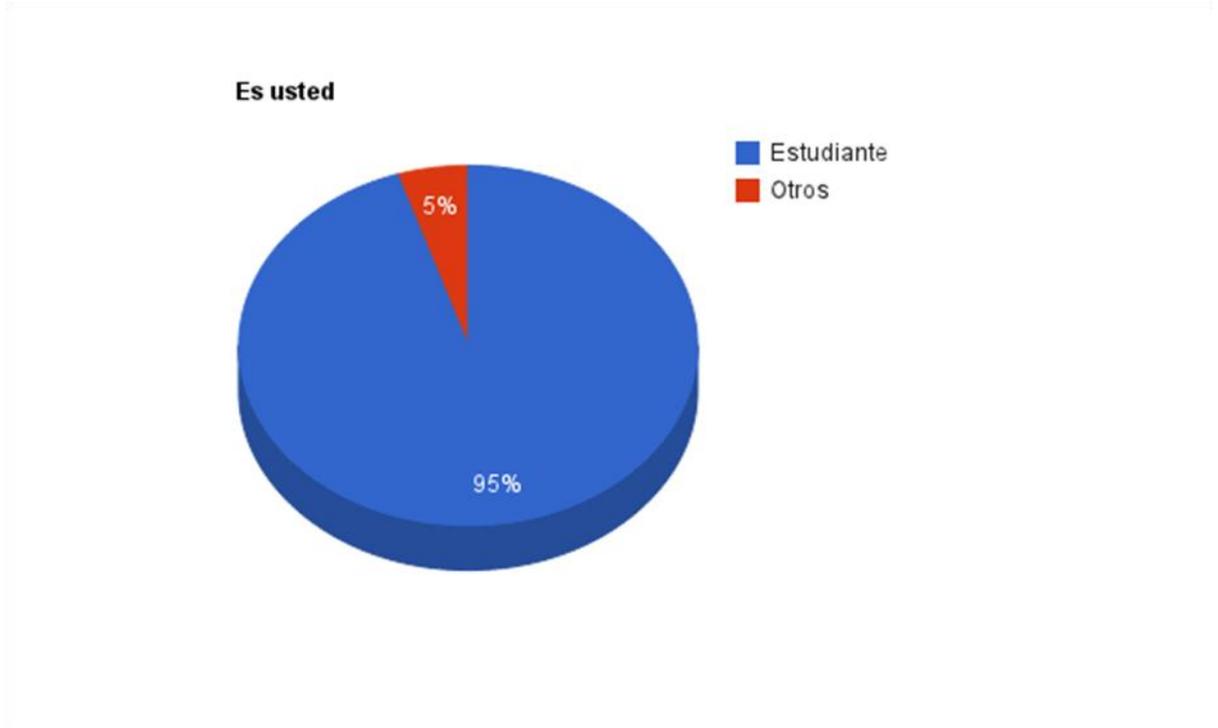
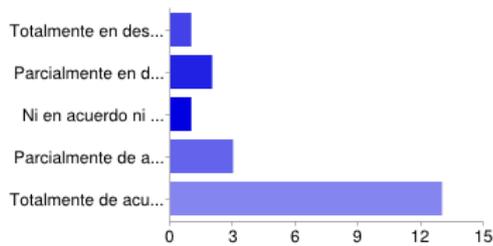


GRÁFICO 34 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTE 12
Autor: Adriana Ríos

RESUMEN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLIENTES DE FLACSOANDES.

INFRAESTRUCTURA

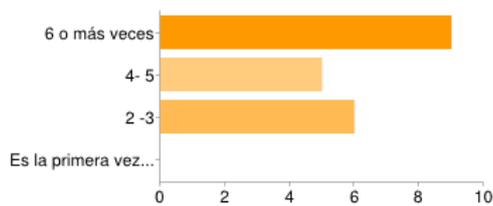
Es fácil acceder al portal www.flacsoandes.org ?



Totalmente en desacuerdo	1	5%
Parcialmente en desacuerdo	2	10%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
Parcialmente de acuerdo	3	15%
Totalmente de acuerdo	13	65%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

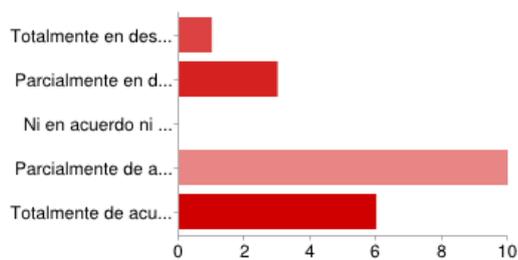
Cuántas veces ha visitado usted FlacsoAndes en los últimos 30 días?



6 o más veces	9	45%
4-5	5	25%
2-3	6	30%
Es la primera vez que visito la página	0	0%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Los servicios que se encuentran en la interfaz del portal de FlacsoAndes son de fácil comprensión?

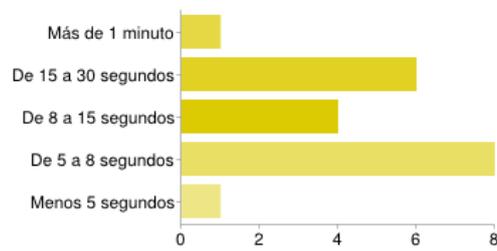


Totalmente en desacuerdo	1	5%
Parcialmente en desacuerdo	3	15%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	10	50%
Totalmente de acuerdo	6	30%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Su tiempo de espera antes de obtener una página en FlacsoAndes es ?



Categoría	Número de respuestas	Porcentaje
Más de 1 minuto	1	5%
De 15 a 30 segundos	6	30%
De 8 a 15 segundos	4	20%
De 5 a 8 segundos	8	40%
Menos 5 segundos	1	5%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

El soporte brindado por FlacsoAndes fue oportuno?

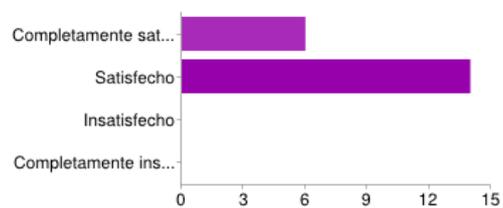


Categoría	Número de respuestas	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15%
Parcialmente en desacuerdo	1	5%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
Parcialmente de acuerdo	6	30%
Totalmente de acuerdo	7	35%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

PRESENTACIÓN CONTENIDOS

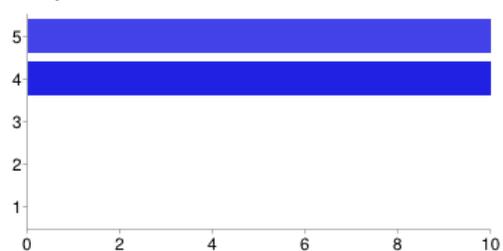
Cuál es su nivel de satisfacción en general con FlacsoAndes?



Categoría	Número de respuestas	Porcentaje
Completamente satisfecho	6	30%
Satisfecho	14	70%
Insatisfecho	0	0%
Completamente insatisfecho	0	0%

People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

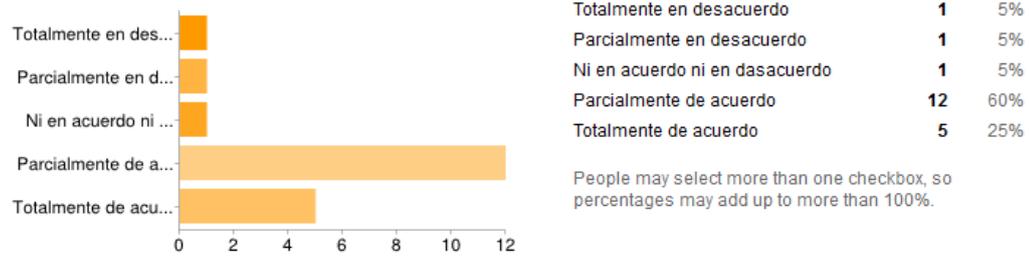
Califique la calidad de los contenidos en FlacsoAndes. Siendo 1 = nada importante y 5 = muy importante



Calificación	Número de respuestas	Porcentaje
5	10	50%
4	10	50%
3	0	0%
2	0	0%
1	0	0%

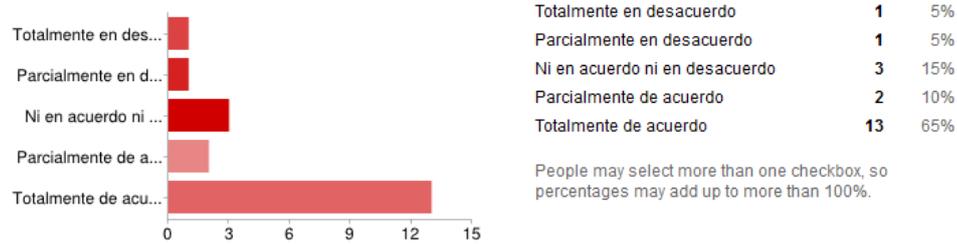
People may select more than one checkbox, so percentages may add up to more than 100%.

Encontró dentro FlacsoAndes la información que estaba buscando?

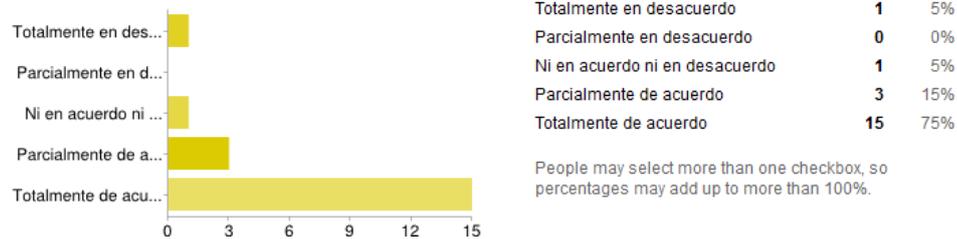


ATENCIÓN y RECLAMOS (CONFIABILIDAD Y EMPATÍA)

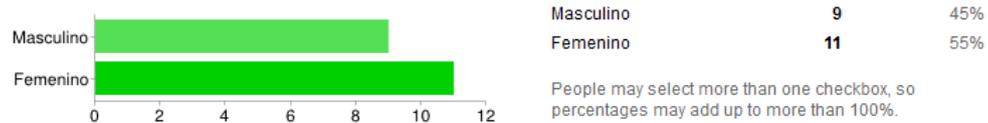
La atención brindada por el personal de FlacsoAndes fue satisfactoria?



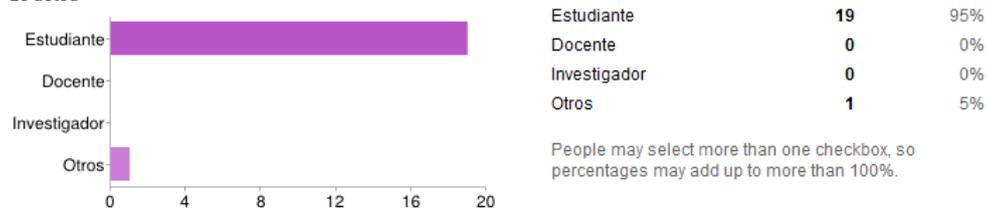
En general, cómo calificaría la atención brindada por FlacsoAndes?



Sexo:



Es usted



Autor: Adriana Ríos

ANEXO V

PRINCIPIOS DE CALIDAD

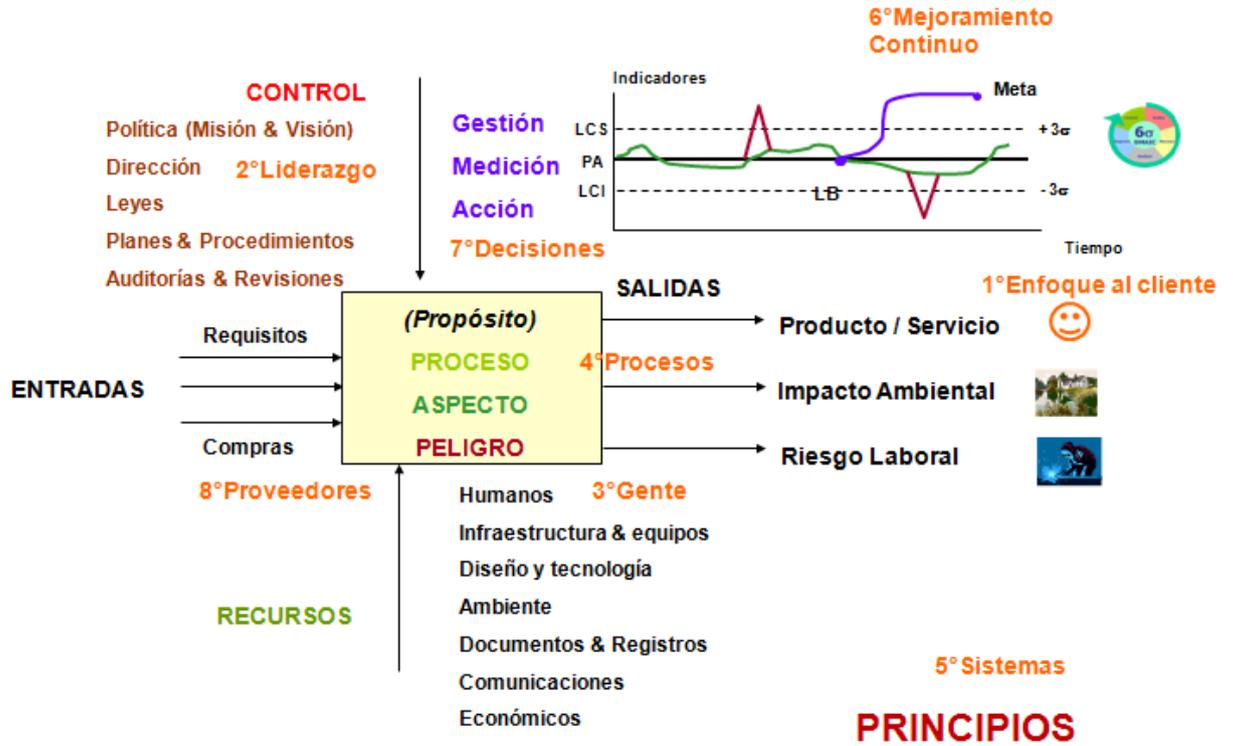


GRÁFICO 35 PRINCIPIOS DE CALIDAD

Autor: Pablo Vallejo, 2011

BIBLIOGRAFÍA

- http://www.supertel.gob.ec/pdf/estadisticas/historico_acceso_internet_97_2008.pdf. 2008.
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cienciaTecnologia.html#app=6a63&23a8-selectedIndex=1>
- **Curso de Especialistas en Gestión por Procesos.** Alfredo Paredes Asociados CIA LTDA. Quito, marzo 2011
- **Institute of Industrial Engineers, “Más allá de la Reingeniería”,** CECOSA, México, 1995, p.4
- http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20I_.pdf
- **Gestión de la Calidad ISO 9000.** Maestría de Gestión de la Productividad y la Calidad. Módulo Administración de la Calidad. Nájera, Santiago. ESPOL 2009–2011. PDF
- **Administración de la Calidad.** Maestría de Gestión de la Productividad y la Calidad. Módulo Administración de la Calidad. Nájera, Santiago. ESPOL 2009 – 2011. PDF, semana 3.
- **Foro Mundial en actualizaciones ISO Ecuador 2010.** Moran Hassan, Alfredo; pág. 12,13,14.
- **Quality Managment Essentials,** Hoyle David. Edición 2007.
- **Norma Internacional ISO 9001,** Comité Técnico ISO/ TC 176, cuarta edición 2008 -11-15
- **Curso de Auditor Líder Jefe,** BUREAU VERITAS Manual del Participante, 2011 Capítulo 2.
- **Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9000,** 2005-12-22. [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidad esAcademicas/FacultadMedicina/BibliotecaDiseno/Archivos/GestionAdministrativa/ntc-iso_9000.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidad%20esAcademicas/FacultadMedicina/BibliotecaDiseno/Archivos/GestionAdministrativa/ntc-iso_9000.pdf)

- **Sistema de Gestión de Calidad, Indicadores BSC.** Maestría de Gestión de la Productividad y la Calidad. Mancheno César. ESPOL 2009 - 2011. PDF pág. 16
- **Probabilidades y Estadísticas: Fundamentos y Aplicaciones.** Zurita Herrera Gaudencio. ESPOL ed. 2008, pág. 397.
- **El Sistema de Gestión Integrado.** López Carrizosa, Francisco José. ICONTEC, ed. 2008.