Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área Académica: Ingeniería
Especialización en Sistemas de la Calidad

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SERVICIO AUTÓNOMO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 2017

Presentado por
:
Lcda. Yelitza Díaz.

Para optar al título de:

Especialista en Sistemas de la Calidad

Asesor:

Prof. Luis Ramírez

Caracas, junio de 2017.

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área Académica: Ingeniería
Especialista en Sistemas de la Calidad

TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SERVICIO AUTÓNOMO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 2017

Presentado por
:
Lcda. Yelitza Díaz.

Para optar al título de:

Especialista en Sistemas de la Calidad

Asesor:

Prof. Luis Ramírez

Caracas, junio de 2017.

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Dirección del Programa de Postgrado de Sistemas de la Calidad

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la Lcda. Yelitza Díaz, para optar al grado de "Magíster en Sistemas de la Calidad" cuyo título es: "**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA EL SERVICIO AUTÓNOMO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 2017"** y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se deberá asignar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 10 días del mes de Julio de 2017.

_____

Prof. Luis Ramírez

C.I.: 16.660.748

ÍNDICE

LISTA DE CUADROS vii
LISTA DE FIGURAS ix
LISTA DE GRÁFICOS x
RESUMEN 11
INTRODUCCIÓN 12
CAPÍTULO I 14
EL PROBLEMA 14
Planteamiento del Problema 14
Objetivo General 20
Objetivos Específicos 20
Justificación 21
Delimitación 22
CAPÍTULO II 23
MARCO TEÓRICO 23
Antecedentes 23
Calidad 25
Sistema de Gestión de la Calidad 28
Norma ISO 9001: 2015– Generalidades 32
Proceso 34
Elementos de un Proceso 36
Enfoque basado en Procesos de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015 38
Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar 40
Pensamiento Basado en Riesgos 42
Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015 43
Política de Calidad 45
Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad 46
Objetivos de la Calidad y Planificación para lograrlos 47
Recursos en el Sistema de Gestión de la Calidad 48

Competencia de las Personas 49
Toma de Conciencia 49
Comunicación 50
Información Documentada 50
Satisfacción del Cliente 52
Auditoria Interna 53
Planificación Estratégica para la Calidad 54
Análisis del Entorno 55
Análisis Interno 58
Objetivos, Estrategias y Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 61
Bases Legales 67
Sistema de Variables 74
CAPÍTULO III 78
MARCO METODOLÓGICO 78
Tipo de Investigación 78
Diseño de la Investigación 79
Población y Muestra 80
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información 81
Técnicas de Análisis de Datos e Interpretación de Resultados 83
CAPÍTULO IV 84
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 84
Descripción de la situación actual en el área de la calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual 84
Análisis del Contexto Externo e Interno del Servicio Autónomo de la Calidad en el área de la Calidad 97
Análisis del Contexto Externo 97
Análisis del Contexto Interno 102
Factores que deben contemplarse en el Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001:2015, considerando un horizonte de dos años 110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 113
Conclusiones 113
Recomendaciones 115
CAPÍTULO V 116
LA PROPUESTA 116
Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015 para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, año 2017 116
Presentación 116
Justificación 116
Política de Calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual 117
Objetivos de la Calidad 117
Contexto de la Organización 118
Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas 119
Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad 119
Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual 119
Liderazgo 121
Enfoque al Cliente 122
Las Personas en el Sistema de Gestión de la Calidad 122
Estrategias relacionadas con la Calidad que permitirán la mejora de los procesos y atención a los usuarios 123
REFERENCIAS 128
ANEXOS 131

LISTA DE CUADROS

pp.

1. Recursos en el Sistema de Gestión de la Calidad…… 44
2. Matriz DOFA…… 62
3. Sistema de Variables Objetivo Específico 1…….. 70
4. Sistema de Variables Objetivo Específico 2…….. 71
5. Sistema de Variables Objetivo Específico 3…….. 72
6. Sistema de Variables Objetivo Específico 4…….. 73
7. Técnicas e Instrumentos para recolección de la información……. 78
8. Análisis para investigaciones descriptivas……. 79

9. Distribución absoluta y porcentual, el SAPI proporciona un servicio que satisface los requisitos de los Usuarios…… 83

10. Distribución absoluta y porcentual, Compromiso con respecto a la satisfacción de las necesidades de los Usuarios y Usuarias…… 84

11. Distribución absoluta y porcentual, los servidores públicos están conscientes de la importancia de la gestión de la calidad para la satisfacción de los Usuarios…… 85

12. Distribución absoluta y porcentual, Mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos…….. 86

13. Distribución absoluta y porcentual, Posterior a la prestación del servicio se hace un seguimiento al Usuario……. 87

14. Distribución absoluta y porcentual, Política de Calidad en cuanto a normas y procedimientos, apropiada al propósito y contexto de la organización…….. 88

15. Distribución absoluta y porcentual, Objetivos de Calidad pertinentes a la naturaleza del Servicio prestado…… 89

16. Distribución absoluta y porcentual, Claridad en cuanto a los requisitos esenciales del servicio a desarrollar…… 90

17. Distribución absoluta y porcentual, Roles y Responsabilidades en materia de calidad…… 91

18. Distribución absoluta y porcentual, Compromiso en la organización con la Gestión de la Calidad…….. 92

19. Principios de Gestión de la Calidad en el SAPI…… 93

20. Distribución absoluta y porcentual, Determinación de las Oportunidades y Amenazas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización…….. 95

21. Distribución absoluta y porcentual, Se abordan riesgos y oportunidades……. 96

22. Distribución absoluta y porcentual, Se determinan las fortalezas y debilidades que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización……. 101

23. Distribución absoluta y porcentual, la organización proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y

para lograr la conformidad de los productos y servicios……. 102
24. Distribución absoluta y porcentual, Considera que los recursos disponibles en la institución son los adecuados para el establecimiento, implementación y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad…… 104
25. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual…… 107
26. Factores del Sistema de Gestión de la Calidad……. 108
27. Estrategias relacionadas con el logro de la máxima satisfacción del usuario……. 122
28. Estrategias relacionadas con la mejora de los canales de comunicación con los usuarios……... 123
29. Estrategias relacionadas con la automatización de los procesos y avanzar en la realización de los trámites online…….. 124
30. Estrategias relacionadas con la consolidación de una Cultura de Calidad en la institución…… 125

LISTA DE FIGURAS

pp.

1. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos……... 26
2. Proceso de Manera esquemática…… 32
3. Elementos de un proceso…….. 34
4. Representación esquemática de los elementos de un proceso……. 36
5. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001: 2015 en el ciclo PHVA……... 37
6. 5Ps de la Estrategia… 59
7. Organigrama del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual….. 69
8. Representación del Sistema de Gestión de la Calidad……. 118

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

1. Principios de Gestión de la Calidad en el SAPI…….. 93

2. La organización proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios…… 103

3. Factores del Sistema de Gestión de la Calidad…….. 109

RESUMEN

En esta investigación se propone un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015, que sea referencia para las operaciones ejecutadas en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual. La finalidad es, a través de la aplicación de la metodología ISO 9000, generar objetivos y estrategias para la calidad de la institución con la intención de asegurar que los procesos ejecutados por los usuarios de los servicios de la institución satisfagan sus expectativas y requisitos. Se consideran los tres departamentos de la organización: Registro de la Propiedad Intelectual, Derecho de Autor y Soporte Administrativo. Con base en el análisis externo e interno se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para determinar objetivos y estrategias de la Calidad, con referencia a los principales procesos ejecutados por la organización. Como último punto se diseñaron un conjunto de estrategias relacionadas con la calidad que orientadas a la mejora de los procesos y atención a los usuarios del servicio.

Palabras Claves: Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001: 2015, Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, Venezuela.

INTRODUCCIÓN

En una época en la que el conocimiento es la principal ventaja competitiva es necesario que el Estado garantice a los ciudadanos los mecanismos de protección a las creaciones de la mente. Esto es, la Propiedad Intelectual. En este orden de ideas, las instituciones de la administración pública con competencia en la materia, están en la obligación de analizar sus procesos y adecuarlos para ser más eficiente y dar respuestas oportunas a las solicitudes y reclamos de los ciudadanos.

En la búsqueda de esa eficiencia es necesario aplicar herramientas gerenciales y administrativas así como el uso de las nuevas tecnologías con la finalidad de lograr que el Estado y su aparato burocrático se reinventen, de manera de lograr un óptimo manejo de los recursos y la satisfacción de los usuarios.

Una de las herramientas con las que cuenta la moderna gerencia es la gestión de la calidad, disciplina integradora y de aprendizaje que permite, partiendo de un diagnóstico de la situación actual, establecer estrategias para satisfacer las exigencias de los clientes, ejercer un liderazgo efectivo, involucrar a todos los colaboradores que se desempeñan en la organización, mejorar continuamente y; establecer relaciones basadas en la confianza con los proveedores y otros grupos de interés.

Desde esta perspectiva, los Sistemas de Gestión de la Calidad, son una herramienta que facilita la gerencia global de la organización, porque la Calidad es un concepto transversal en cualquier institución.

La finalidad de esta investigación es abordar al Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual de la República Bolivariana de Venezuela, desde la Calidad y proponer un Sistema de Gestión, con base en la Norma ISO 9001, versión 2015.

Consta de tres capítulos que comprenden la siguiente información:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, en este capítulo se establece cuáles son los objetivos de la investigación, su justificación y delimitación.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial, en el cual se desarrollan los siguientes aspectos: Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9001: 2015, Bases Legales, Bases Institucionales y el Sistema de Variables.

Capítulo III: Marco Metodológico. En este capítulo se expone la metodología en la cual se sustenta la investigación, el tipo de investigación y el diseño, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados, en este capítulo se describe la situación actual en el área de la calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, los factores que deben contemplarse en el Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001:2015, las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo V: La Propuesta, donde se plantea la propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001:2015 para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, año 2017.

Como último punto se listan las Referencias Bibliográficas utilizadas en la investigación y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Constituye un lugar común, afirmar que el mundo transita desde una economía industrial a una basada en la información. En este sentido, se habla de una nueva economía, adjetivada como digital, basada principalmente en el conocimiento y en la interconexión en red. Castell, afirma que “la nueva economía, con el e-bussines como punta de lanza no es una economía online sino una economía cuyo motor es la tecnología de la información, que depende del trabajo auto programable y que está organizada en torno a redes informáticas” (Castell, 2001, pág. 134). En términos concretos, ante la omnipresencia de la tecnología y del internet, las relaciones de producción, distribución, intercambio y consumo, de bienes y servicios se ven impactadas, lo que genera una ruptura respecto al modelo imperante desde la revolución industrial. Lo anterior conlleva a plantear nuevas reglas de juego que permitan a mediano y largo plazo, maximizar la riqueza y minimizar las desigualdades de las personas, países y regiones.

Al referirse al tema, Tapscott, afirma:

> En esta economía digital, los individuos y las empresas crean riqueza aplicando su conocimiento, la inteligencia humana interconectada y su esfuerzo a la industria, la agricultura y los servicios.
>
> La unión entre los ordenadores y las redes de comunicación está transformando la mayoría de las actividades empresariales y los hábitos de consumo. En el proceso, las organizaciones

> afrontan numerosos y enormes cambios que tienen lugar simultáneamente, incluida la convergencia, la competitividad, la globalización y la necesidad de nuevas actitudes.
>
> Estoy convencido de que ninguna sociedad puede tener éxito en la economía global si no cuenta con una sofisticada infraestructura de la red y con usuarios activos e informados. Y esto se debe a que el mundo desarrollado está dejando de ser una economía industrial basada en el acero, en los automóviles y en las carreteras para convertirse en una economía digital construida a base de silicio, ordenadores y redes. Y existen oportunidades para que los países en vías de desarrollo adelanten a otras naciones más avanzadas, construyan nuevas estructuras económicas y mejoren también la competitividad nacional. (Tapscott, 2000, págs. 19 - 20).

La situación descrita conlleva a generar un cambio de esquemas mentales, que permita el insertarse en la dinámica global para revertir la desigualdad, minimizar la pobreza y, desarrollarse no sólo en lo económico, sino en lo social y en lo humano. Dentro de este marco referencial, la nueva economía, la economía digital, más que una amenaza debe ser asumida como una oportunidad para el cambio en positivo. En consecuencia, es necesario generar conocimiento para incrementar la competitividad de las empresas, de las regiones y países.

Sin embargo, en esta época de la información y del conocimiento, al ser estos la fuente de ventaja competitiva es necesario contar con mecanismos que promuevan, por una parte, la generación de ideas y la innovación; y por la otra generar un clima que proteja las iniciativas de aquellos que generan nuevas formas de producir cosas. Es decir, es

necesario generar mecanismos orientados a la protección de las ideas y de la aplicación del conocimiento, esto es la propiedad intelectual.

La Propiedad Intelectual es definida por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) como todo lo que se relaciona con las invenciones de la mente: Invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. Se divide en dos categorías, la propiedad intelectual propiamente dicha y el derecho de autor. (OMPI, S/f).

Al hacer referencia al tema de la Propiedad Intelectual, el Director General de la OMPI, afirma que:

> La Propiedad Intelectual (PI) constituye un elemento esencial del nexo innovación-crecimiento. Se ha escrito mucho acerca de la importancia que tiene para el crecimiento económico proteger la PI. Sin embargo, los canales precisos a través de los que la PI afecta el crecimiento son complejos y varían en función de las tecnologías y las diferentes formas de la PI. (OMPI, Informe Mundial de la Propiedad Intelectual 2015, 2015, pág. 3).

Con base en lo anterior, puede afirmarse que la Propiedad Intelectual es un fenómeno complejo, que se relaciona con la innovación y el crecimiento. Una posible vía de esa conexión lo constituye el hecho de que la innovación es consecuencia de un proceso de investigación y puesta en práctica de formas nuevas de producir. Al generar nuevos y mejores productos, estos deben ser comercializados, lo que a la larga puede ocasionar crecimiento. Eventualmente, eso genera nuevos mercados y nuevas líneas de negocios, que se traducen en empleos, inversión y desarrollo. Aunque en esta dinámica las áreas tradicionales pueden verse afectadas, esa transformación puede generar una mayor productividad lo que implica un aumento de la eficiencia y del aprovechamiento de recursos.

A este respecto, la OMPI, establece que los derechos de la Propiedad Intelectual (PI) e incentivos a la innovación, permite que los individuos y organizaciones obtengan derechos exclusivos sobre elementos innovadores y creativos. También incentivan que sean las fuerzas del mercado las que guíen esas actividades ya que pueden mejorar el funcionamiento de los mercados financieros a la hora de movilizar recursos para una innovación arriesgada. Adicionalmente, la PI puede proporcionar poder de mercado a los países, empresas e individuos, lo que se traduce en una mejor asignación de recursos y aprovechamiento de las fuerzas productivas. (OMPI, Informe Mundial de la Propiedad Intelectual 2015, 2015).

En la República Bolivariana de Venezuela, el organismo con competencia en la materia de Propiedad Intelectual es el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI) adscrito en la actualidad al Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas, el cual fue creado mediante el Decreto N° 1.768 25 de marzo de 1997, publicado en la Gaceta Oficial N° 36.192 de fecha 24 de abril de 1997. Entra en funcionamiento el 01 de mayo de 1998 según Resolución Ministerial Nº 054 del 07 de abril 1998, publicada en la Gaceta Oficial Nº 36.433 de fecha 15 de abril de 1998.

Este Servicio Autónomo se encarga de todo lo referente al Registro de Propiedad Intelectual, lo que comprende la administración de la concesión de derechos a los inventores sobre sus creaciones, a través de las patentes de invención, mejoras, dibujos y diseños industriales; a los comerciantes o personas naturales sobre los signos que utilizan para distinguir sus productos y servicios en el mercado, mediante las marcas, denominaciones comerciales y lemas comerciales; el registro, fiscalización e inspección sobre los derechos de autor y los derechos conexos, en el ámbito administrativo.(SAPI, S/f).

En cuanto al funcionamiento del SAPI, Rey, determinó lo siguiente: Debilidad en cuanto a las políticas que promuevan la comunicación para mantener informado al personal y para incrementar la productividad. No existe un liderazgo participativo, ni un sistema de prioridades, pero el compromiso por la calidad se encuentra a nivel medio. No existen indicadores, ni técnicas estadísticas ni gráficas. El acceso a la información de manera eficiente y oportuna no es óptimo. No existen manuales de normas y procedimientos para todas las áreas. (Rey, 2014).

Lo anterior pone en evidencia que el SAPI presentaba debilidades en aspectos directamente relacionados con la gestión de calidad, las cuales puede inferirse se mantiene en la actualidad. Esto constituye un motivo de alerta, debido a que este Servicio Autónomo en su ámbito de competencia debería tener una clara orientación hacia el cliente. Es decir, hacia las personas naturales o jurídicas que requieren proteger sus invenciones, tramitar patentes u obras literarias.

En este orden de ideas, Natera, establece:

> La búsqueda de la excelencia en los servicios prestados por la Administración Pública, obliga a esta a buscar en los principios y técnicas de la Administración Privada, aquellos procedimientos que coadyuven al establecimiento de un servicio de alta calidad, como se supone que debe prestar un estado eficiente. El ciudadano visto como cliente (ciudadano corporativo) y la racionalidad en el uso de los recursos públicos funcionan como supuestos que orientan la acción y que sustentan el modelo de la nueva gestión pública. (Natera, 2009).

Uno de esos principios es la calidad, la cual puede ser comprendida como el grado en que un bien o servicio, satisface las necesidades del cliente. En consecuencia, es necesario que un marco de efectividad

organizacional, se realicen todos los esfuerzos necesarios para lograr mayores niveles de calidad en los procesos que se traduzcan en beneficios para los usuarios en cuanto a facilidad de trámites, tiempo de respuesta, minimización de errores y cumplimiento de la promesa de valor.

A este respecto, la calidad requiere ser gestionada y para eso existen los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). De acuerdo con FONDONORMA, un SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados en relación con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas, y requisitos de las partes interesadas según corresponda. (Fondonorma, 2006, pág. 7).

Con base en la mejora continua y con la finalidad de incrementar la calidad de los procesos ejecutados en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, y ante la necesidad de satisfacer de manera efectiva las necesidades de los usuarios del servicio, se puede formular como pregunta guía de la investigación la siguiente: ¿Cuáles son los elementos que debe abarcar un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015 para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual?

De esta interrogante, se desprenden las siguientes:

1. ¿Cuál es la situación en el área de calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual?
2. ¿Cuáles son los elementos del contexto interno y externo que inciden en el área de calidad en el SAPI?
3. ¿Cuáles son los factores que deben contemplarse en un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual en los próximos dos años?
4. ¿Qué estrategias relacionadas con la Calidad, permitirán el mejoramiento de los procesos y la satisfacción de los usuarios?

Objetivo General

Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.

Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual en el área de la calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.

2. Analizar el contexto interno y externo del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual en el área de Calidad.

3. Identificar los factores que deben contemplarse en el Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, considerando un horizonte de 2 años.

4. Establecer estrategias relacionadas con la Calidad que permitirán la mejora de los procesos y la atención al usuario del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.

Justificación

En una economía basada en el conocimiento, es necesario que el Estado garantice a las personas naturales y jurídicas los mecanismos que les permitan proteger las creaciones de la mente y las invenciones ya que son el resultado del trabajo sostenido en el tiempo. Desde esta perspectiva, esos mecanismos de protección son los que garantizan que esos esfuerzos se traduzcan en patentes, marcas y derecho de autor. Sin ellos, se dificulta la competencia en la nueva economía y la generación de ventajas competitivas a través de elementos diferenciadores tales como herramientas, equipos, software y nuevas tecnologías.

Por otra parte, el Artículo 117 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece que:

> Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de Calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y característica de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La Ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

De acuerdo con el artículo precedente, todas las organizaciones deben ejecutar acciones que les permitan garantizar a las personas bienes y servicios de Calidad. Esto es, que cumplan con los requisitos requeridos por ellos. En el caso de la Administración Pública, esto constituye un reto debido a la carencia de cultura de servicio orientada a los usuarios de los mismos.

De igual manera, en el actual momento histórico, Venezuela requiere buscar alternativas al petróleo por lo que las invenciones, la creación de nuevas tecnologías, productos y servicios, deben ser protegidos de manera de garantizar a los innovadores y a las organizaciones que su esfuerzo será recompensado, no solo en el mercado nacional, sino en el internacional.

Por otra parte, la Gestión de la Calidad también es un proceso de aprendizaje que permite a las organizaciones, examinar factores tales como: Liderazgo, procesos, toma de decisiones, relaciones con grupos de intereses y participación del personal. Estos elementos permiten mejorar el uso de los recursos, el trabajo sostenido para el logro de los objetivos y la productividad.

Delimitación

La presente investigación está limitada espacialmente al Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, el cual está ubicado en la Ciudad de Caracas, capital de la República Bolivariana de Venezuela. Temporalmente, abarca el primer y segundo semestre del año 2017.

En Venezuela, el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual es el único organismo de la Administración Pública que se encarga de la materia en el país a través de la Dirección del Registro de la Propiedad Intelectual y la Dirección del Derecho de Autor, en todo lo relacionado a patentes, invenciones y obras literarias.

En cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, no es una actividad que compete a la Autora de la investigación, sino a las autoridades del SAPI ya que lo establecido aquí es una propuesta de SGC.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los antecedentes de la investigación (trabajos de grado y estudios previos) y las bases teóricas relacionadas con el tema de la Calidad, el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). También se muestran las Bases Legales y el Sistema de Variables del estudio.

Antecedentes

Rey (2014), en el trabajo de grado para optar al grado de Especialista en Gerencia de Auditoria de Estado, titulado “Control de Gestión en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual” a través de un examen de las condiciones externas e internas de la Coordinación de Marcas, se propuso elaborar una propuesta de programa de cambio y el desarrollo de un sistema de control de gestión. Por último, la validación de la propuesta se basó en el desarrollo del sistema con base en indicadores y el uso de herramientas de medición para mejorar los procesos administrativos. El autor, recomendó la implementación de los indicadores propuestos y que fuesen incluidos en el Plan Operativo Anual. De igual manera, propuso que en otras áreas de la institución se desarrollasen acciones de medición. También propuso la necesidad del trabajo en equipo. (Rey, 2014).

Ramos (2012), en el trabajo especial de grado “Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008, para Cenco – Zotti Farmacéutica, S.A.”; para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad, estableció como objetivo general elaborar una propuesta de implementación

de SGC, aplicó la modalidad de proyecto factible, con base en un estudio descriptivo a través de una investigación transaccional, determinando que en la empresa no se aplicaba gestión de la calidad, lo que tenía incidencia en los procesos y en la satisfacción de los clientes. Esta autora recomendó la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que permitiría incrementar la productividad, la competitividad en el mercado, así como la mejora continua de los procesos. (Ramos, 2012).

Safi (2011), en el trabajo especial de grado “Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001: 2008, para la empresa de Servicios de Comedores Orlando, C.A. (SECORCA)”, para optar al grado de Especialista en Sistemas de la Calidad, presentó una propuesta de SGC debido a las frecuentes quejas y penalidades recibidas por la empresa por parte de los organismos contratantes, por el incumplimiento de los requisitos. A través de una investigación no experimental y transaccional descriptiva, de tipo proyectiva. La propuesta fue relevante porque a la fecha de su ejecución ninguna empresa que prestaba servicio en el área de comedores contaba con un sistema de gestión de la calidad. El autor, recomendó como factor de éxito que todo el personal fuese involucrado en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (Safi, 2011).

Ramírez, Villoch y Suárez, al hacer referencia a la propiedad intelectual empleando la gestión por procesos con enfoque sistémico, hallaron que antes de la aplicación del sistema, sólo el 33,8 % de los requisitos identificados, y el 60,5 % estaban no cumplidos. Una vez que en el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA) se aplicaron las herramientas de proceso de calidad en relación con la Propiedad Intelectual, se cumplieron el 91,5 % de los requisitos. Lo anterior dejó en evidencia la efectiva gestión de la Propiedad Intelectual con base los procesos y el enfoque sistémico. (Ramírez, Villoch, & Suárez, 2010).

Moyado (2002), en la investigación, Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público, realizada en el marco del Congreso Internacional de la Comisión Latinoamericana de Administración para el Desarrollo (CLAD), establece que la calidad es una herramienta válida para la modernización administrativa, así como una oportunidad para la transparencia y la mejora continua. Esta dimensión es fundamental en el marco del paradigma de la Nueva Gestión Pública ya que facilita la difusión de valores institucionales para generar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos. Se busca así prestar un servicio de calidad, orientado hacia el ciudadano. (Moyado, 2002).

Calidad

Deming, establece que la Calidad sólo puede definirse en función del sujeto. A lo que agrega que, en referencia a cualquier producto o servicio, tiene muchas escalas. En consecuencia, un producto puede conseguir una valoración elevada, en opinión del consumidor, sobre una escala y una valoración baja en otra. Especifica este autor que la calidad se tiene que medir por la interacción de tres componentes: 1) El producto mismo, 2) El usuario y cómo usa el producto, cómo lo instala, cómo lo cuida, lo que se le hizo esperar del producto, y 3) las instrucciones de uso, formación del cliente y formación de la persona encargada de las reparaciones, el servicio suministrado para las reparaciones, la disponibilidad de las piezas. (Deming, 1989, págs. 132 - 139).

En este orden de ideas, este autor reconocido como uno de los pioneros de la calidad y de acuerdo con su criterio, la Calidad no es un concepto que depende de una variable, sino que en el confluyen varios

aspectos. La finalidad es garantizar que el usuario, el sujeto cuente con un producto o servicio que cumpla con sus exigencias.

En esa línea de pensamiento, Feigenbaum, define la Calidad del producto y servicio como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente. (Feigenbaum, 2007, pág. 7). Agrega este autor, que el propósito de la mayor parte de las medidas de este aspecto es determinar y evaluar el grado o nivel, al cual se acerca el producto o servicio.

En el ámbito venezolano, el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad, define la Calidad como el grado en que un bien o servicio satisface los requerimientos del cliente o usuario. En este orden de ideas, la finalidad de una organización está dada por la calidad de lo que le entrega a la sociedad. Esta organización afirma que este término se asocia con los siguientes conceptos: Calidad de diseño, de conformidad, disponibilidad/oportunidad y servicio postventa. (Productividad, 1992, págs. 21-23).

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, Artículo 4, define el término Calidad como: Grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios, cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos). (GO N° 37.555, 2002).

La calidad se relaciona con una promesa de valor y con el cumplimiento de la misma. Tiene una orientación hacia el cliente porque es quién establece los requisitos del producto o servicio. Estos -los requisitos-, son la principal referencia para el proceso productivo, independientemente que se trate de un bien o de un servicio.

Por otra parte, la International *Organization for Standardization* (ISO), define la Calidad como: Grado en el que un conjunto de características (rasgo diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa, establecida, generalmente implícita u obligatoria). (ISO, 2005). Queda así establecido, que la Calidad se relaciona con el cumplimiento de los requisitos. El logro de estos, en mayor o menor grado, conduce a hablar de calidad pobre, buena o excelente.

En referencia a la calidad, la ISO establece siete principios para la Gestión de la Calidad:

1. Enfoque en el Cliente.
2. Liderazgo.
3. Compromiso de las personas.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Mejoramiento Contínuo.
6. Evidencia basada en hechos para la toma de decisiones.
7. Gestión de las relaciones.

Desde esta perspectiva, la Calidad es un concepto sistémico, que se relaciona con todas las actividades que se realizan en la organización, orientadas a cumplir con los requisitos del cliente. Para lograr eso es necesario tener un enfoque hacia el cliente, apoyado en un liderazgo efectivo y en la participación de las personas que integran la empresa, pero para eso es necesario que exista un compromiso por parte de ellas. De igual manera, es importante un enfoque basado en procesos más que en funciones, así como la mejora continua, dado que todo puede ser mejorado. Por otra parte, la toma de decisiones debe basarse en hechos de manera de minimizar la subjetividad. Todo esto a través de una adecuada gestión de las relaciones entre todos aquellos que interactúan.

Sistema de Gestión de la Calidad

La calidad es el grado en que un bien o servicio satisface las necesidades del cliente. El que una organización, sea cual sea su naturaleza, tenga un enfoque hacia la calidad es una decisión estratégica. No importa el tamaño de la organización ni la magnitud de las operaciones efectuadas. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (Fondonorma, 2006, pág. 6).

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de

a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.

b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,

c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y

d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1, muestra que los clientes juegan un

papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado cubre todos los requisitos de la Norma ISO, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

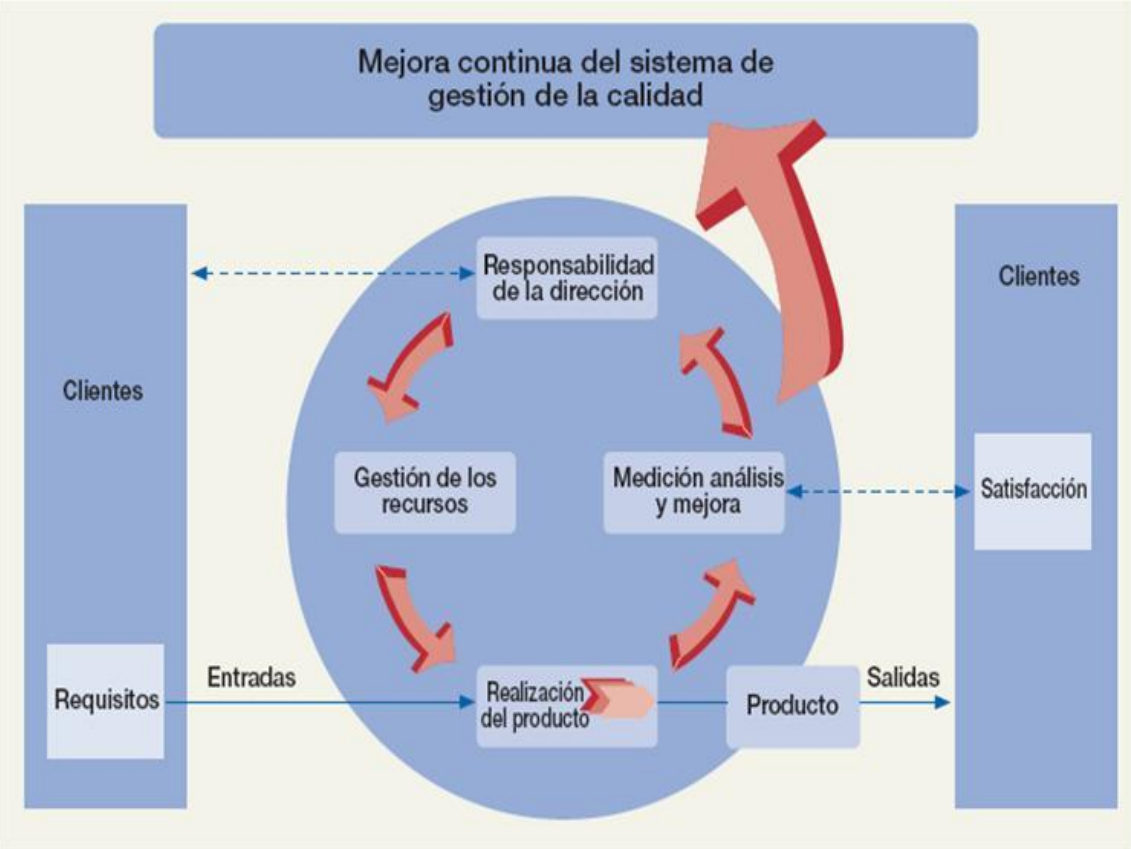

Figura 1: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos.

Fuente: (Fondonorma, 2006).

En cada fase del proceso se aplica el ciclo de la mejora continua (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). La finalidad es, con base en un análisis integral de la organización y de sus procesos, identificar lo qué se hace, para

qué y cómo se hace, con el objetivo de identificar espacios de mejora. Este modelo genérico aplica para cualquier área.

De acuerdo con el criterio de Pico, G. (2006, p.293), un “SGC eficaz debe contener un conjunto de elementos fundamentales: Un mapa de procesos de la organización compuesto por los elementos de la cadena de valor de la empresa y las medidas de control necesarias para garantizar la eficacia de los procesos. Un manual de control de documentos y un procedimiento para el control de los registros de la calidad”. (Pico, 2006). Técnicamente esos elementos (mapa de procesos y cadena de valor) permiten identificar procesos claves de apoyo en la generación de un producto o servicio, lo que permite a la gerencia determinar actividades claves que deben ser adecuadamente controladas con el objetivo de minimizar los reprocesos y optimizar el uso de los recursos de la empresa.

Por otra parte, como diariamente se generan en la empresa gran cantidad de documentos que soportan las acciones ejecutadas y permiten controlar los avances en los proyectos, es necesario el manual al momento de verificar la ejecución de las operaciones y el cumplimiento de la ruta crítica de cualquier obra. De la misma manera, se justifica el control de los registros que esté orientado a generar la memoria técnica de la empresa y servir de insumo para la revisión de las experiencias aprendidas en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO: 9000.

En este orden de ideas, la familia de normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces:

1. ISO 9000: 2005 - Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.

2. ISO 9001: 2008 - Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.
3. ISO 9004: 2009 - Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).
4. ISO 19011: 2002 - Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de Sistemas de Gestión de la Calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional. Al revisar la estructura de esa serie de normas se observa que incluyen aspectos tales como los términos fundamentales, lineamientos para cumplir con los requisitos del cliente. La eficacia y eficiencia del sistema y el potencial de mejora basado en el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar. Un aspecto importante en los sistemas de gestión de calidad son las auditorias, herramientas que buscan verificar el cumplimiento de todas las acciones y actividades de la organización para garantizar la calidad. Es importante destacar que en la actualidad la calidad es parte fundamental del sistema general de cualquier empresa de allí la importancia de los SGC.

En el año 2015, ISO publicó la actualización de la norma ISO 9001: 2008, a la versión 2015. Esta Norma Internacional permite a una organización utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión. (ISO, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015, 2015).

Esta Norma internacional se relaciona con la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 como sigue:

- ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad — Fundamentos y vocabulario, proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional.
- ISO 9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización. — Enfoque de Gestión de la Calidad, proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional.

Norma ISO 9001: 2015– Generalidades

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (ISO, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015, 2015).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en esta Norma internacional son:

a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
d) La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados;

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas. No presupone la necesidad de:

- Uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- Utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

En este orden de ideas,

1. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.
2. El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.
3. El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su Sistema de Gestión de la Calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utiliza las siguientes formas verbales:

a) ”Debe” indica un requisito;
b) “Debería” indica una recomendación
c) ”Puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

Proceso

Hidalgo, citando la Norma ISO 9000:2005, define un proceso como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs)” (Hidalgo, S/f, pág. 8)

Por su parte Bravo, define un proceso como “un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos”. (Bravo, 2011, pág. 11).

En este orden de ideas, los procesos representan el hacer de una empresa. Los procesos le dan vida a una organización ya que, en el marco del pensamiento sistémico, implican la transformación de elementos de entrada en productos o servicios con valor agregado que satisfacen las

necesidades particulares y específicas de los clientes. Como se observa en la figura 1, un proceso implica una entrada, un proceso en sí que transforma esos inputs en salidas (outputs).

Hammer, citado por Bravo, agrega que “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes. Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante”(Bravo, 2011, pág. 11).

El estudio de los procesos conlleva la necesidad de identificar las entradas, el proceso en sí y las salidas. Esos elementos son fundamentales para optimizar las operaciones y para determinar los puntos críticos, a efectos de mejora.

De acuerdo con Pérez, J. (2013, pp. 52-53) todo proceso tiene tres elementos,

1. Un input (entrada principal), producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido. Es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
2. La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlos siempre bien la primera: Una persona o personas, un método de trabajo (procedimiento) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
3. Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

   A lo anterior, Pérez agrega un sistema de control con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas del resultado del producto, así como el nivel de satisfacción del usuario.

En el marco referencial de la calidad, los procesos son muy importantes ya que permiten identificar el inicio y fin de las actividades, los recursos, actividades y personas involucradas. Esto facilita la gestión ya que

permite conocer los límites, las interacciones y los cuellos de botella. Ver Figura 2.

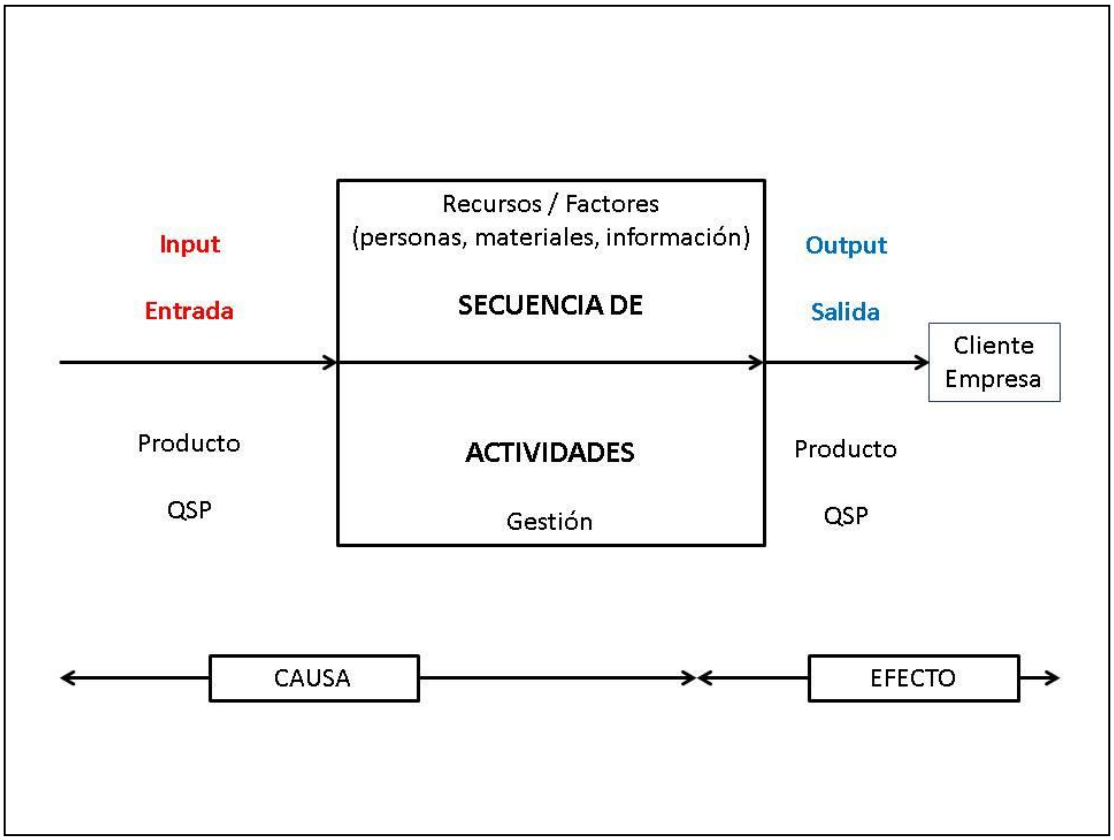

Figura 2: Proceso de manera esquemática.

Fuente: Pérez, J. (2013).

Elementos de un Proceso

Los elementos que se describen a continuación, son aquellos que forman parte esencial de un proceso. A continuación se detalla cada uno de ellos (Ver Figura 3).

1. Entradas (inputs): Las entradas son los elementos que sufren transformación o la permiten. Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de una Organización. Pueden ser las salidas de otro proceso (o subproceso) realizado por el proveedor.

2. Salidas (outputs): Son el resultado de la ejecución del proceso (servicio o producto) que se entrega al usuario (ciudadano o usuario interno). El servicio proporcionado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al usuario.

3. Recursos: Medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, entre otros), las finanzas (recursos económicos), las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos. En ocasiones es difícil distinguir de manera clara si un determinado elemento de un proceso es una entrada o un recurso del mismo.

4. Referencias: Información que se tiene presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio. Incluyen leyes, normas, condiciones del mercado y sociológicas, entre otros.

5. Acciones: Conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio.

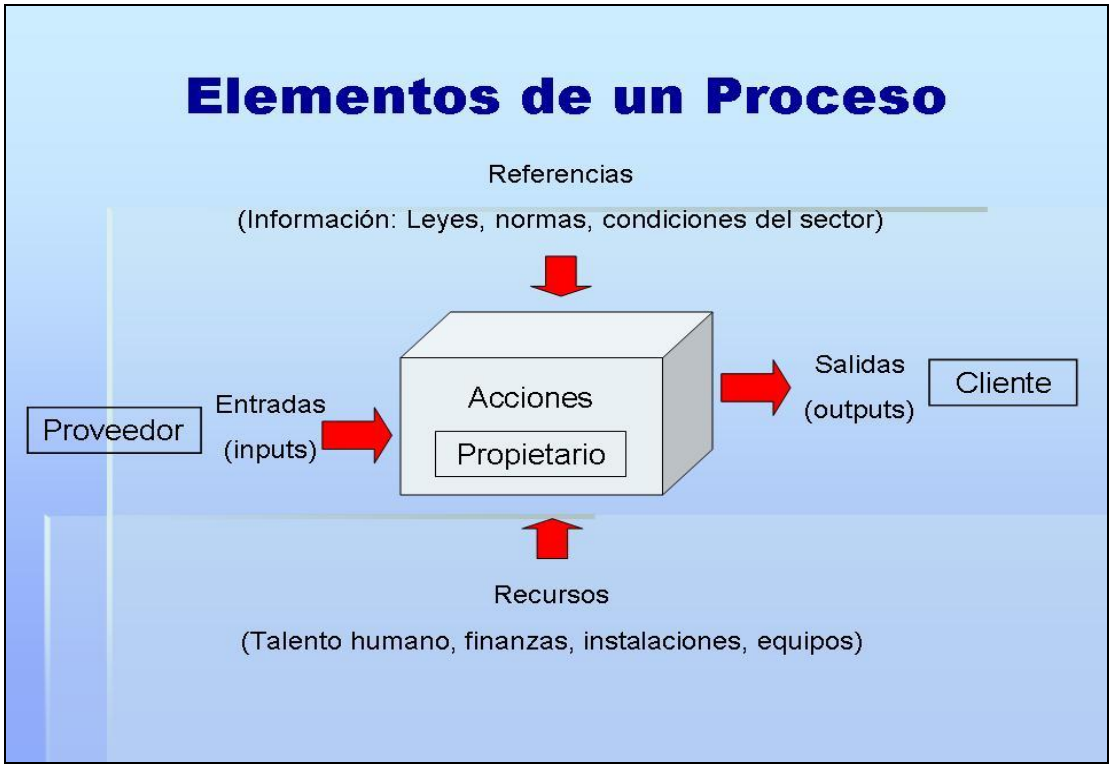

Figura 3: Elementos de un Proceso.

Fuente: (Hidalgo, S/f, pág. 21).

Enfoque basado en Procesos de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
c) El logro de un desempeño del proceso eficaz;
d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Norma ISO 9001: 2015, proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. Ver Figura 4.

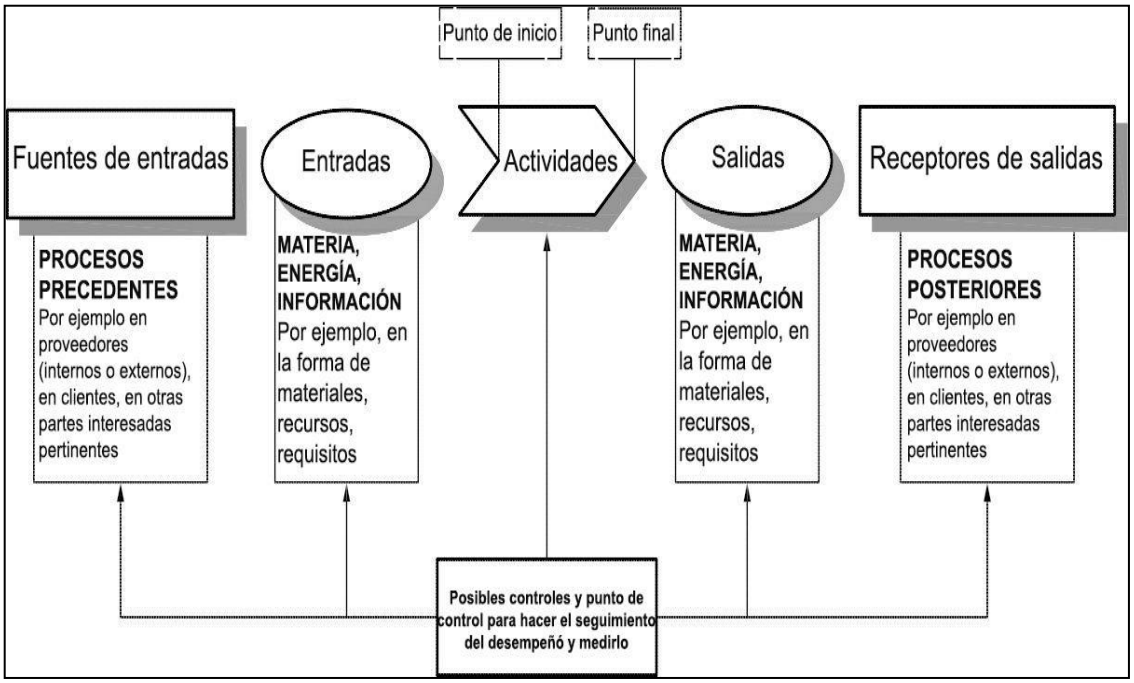

Figura 4: Representación Esquemática de los Elementos de un Proceso.

Fuente: (ISO, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015, 2015, pág. 9).

Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

De acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015, El ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) puede describirse de manera breve como sigue:

- Planificar: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: Implementar lo planificado;
- Verificar: Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las

políticas, los objetivos, los requisitos y las-actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

- Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. Ver Figura 5.

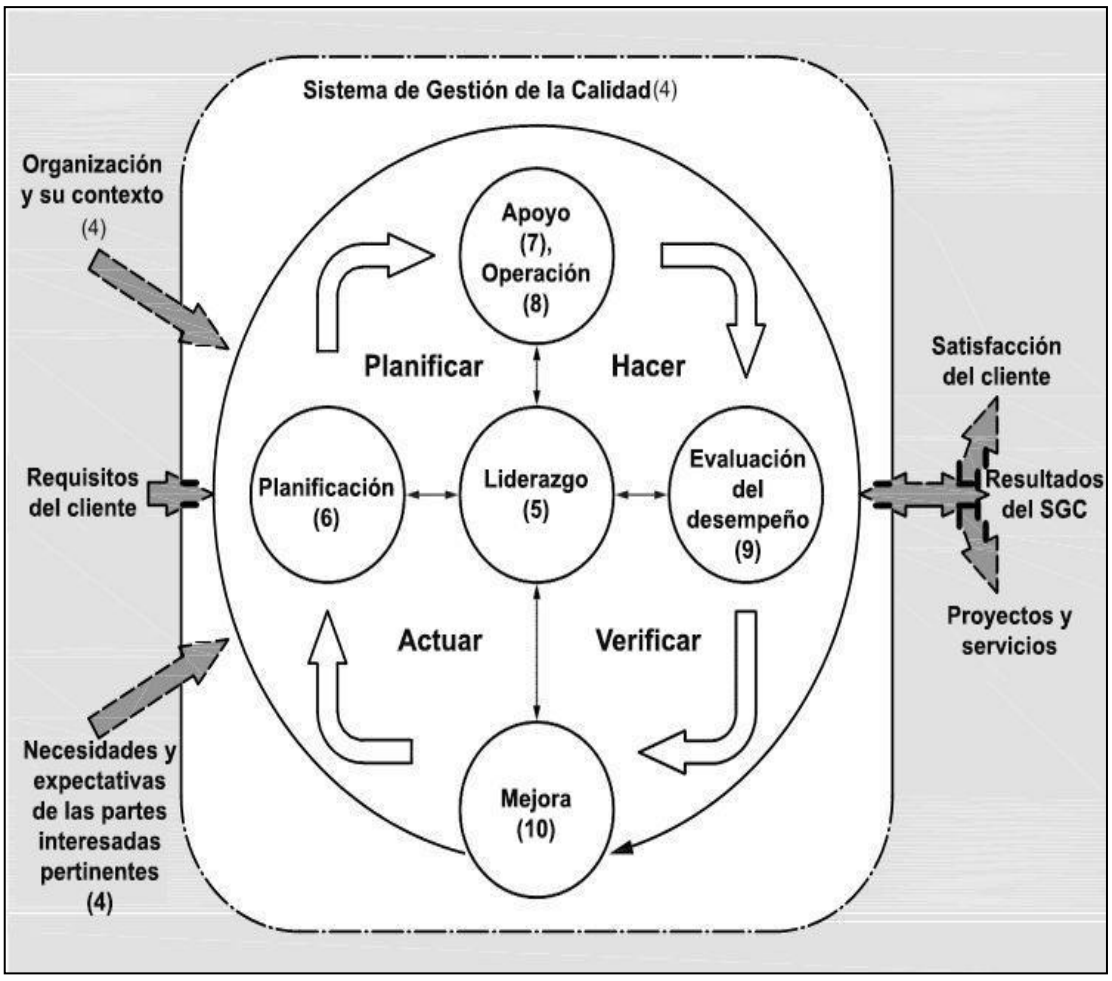

Figura 5: Representación de la estructura de la Norma ISO 9001: 2015 con el ciclo PHVA.

Fuente: (ISO, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015, 2015, pág. 9).

Pensamiento Basado en Riesgos

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de la Norma Internacional ISO 9000, incluyendo, por ejemplo, llevar, a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades permiten establecer una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias qué permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados.

El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. (ISO, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015, 2015, pág. 10).

Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015

Contexto de la Organización

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema de Gestión de la Calidad.

La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

Comprensión de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente bienes y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y; los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

a) Las partes interesadas que son pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad.
b) Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

a) Las cuestiones externas e internas.
b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes.
c) Los productos y servicios de la organización.

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de la Norma ISO 9001: 2015, que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.

La conformidad con la Norma ISO 9001: 2015, sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.

Los Procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.
b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
f) Abordar los riesgos y oportunidades.
g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
h) Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

a) Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.
b) Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Política de Calidad

Establecimiento de la Política de la Calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

a) Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
b) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
c) Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
d) Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Comunicación de la Política de la Calidad

La política de la calidad debe:

a) Estar disponible y mantenerse como información documentada;
b) Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
c) Estar disponible para las partes interesadas pertinentes; según corresponda.

Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La organización debe planificar:

a) Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;

b) La manera de:

1) Integrar e implementar las acciones en sus procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

2) Evaluar la eficacia de estas acciones.

Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.

Objetivos de la Calidad y Planificación para lograrlos

La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

a) Ser coherentes con la política de la calidad.
b) Ser medibles.
c) Tener en cuenta los requisitos aplicables.
d) Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
e) Ser objeto de seguimiento.
f) Comunicarse
g) Actualizarse, según corresponda.

La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:

a) ¿Qué sé va a hacer?
b) ¿Qué recursos se requerirán?
c) ¿Quién será responsable?
d) ¿Cuándo se finalizará?

e) ¿Cómo se evaluarán los resultados?

Recursos en el Sistema de Gestión de la Calidad

La organización debe determinar y proporcionar los recursos-necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización debe considerar:

1. Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
2. ¿Qué se necesita obtener de los proveedores externos?

Cuadro 1: Recursos en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Recurso	**Descripción**
Personas	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su Sistema de Gestión de la Calidad y para la operación y control de sus procesos.
Infraestructura	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los bienes y servicios.
Ambiente para la operación de los procesos	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los bienes y servicios

Fuente: (ISO, Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015, 2015).

Competencia de las Personas

La organización debe:

a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad;
b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Toma de Conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

a) La política de la calidad.
b) Los objetivos de la calidad pertinentes.
c) Su contribución a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

a) ¿Qué comunicar?

b) ¿Cuándo comunicar?

c) ¿A quién comunicar?

d) ¿Cómo comunicar?

e) ¿Quién comunica?

Información Documentada

El Sistema de Gestión de la Calidad de la organización debe incluir:

a) La información documentada requerida por la Norma ISO 9001: 2015.

b) La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

a) Distribución, acceso, recuperación y uso.
b) Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad.
c) Control de cambios (por ejemplo, control de versión).
d) Conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.

Planificación y Control Operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas mediante:

a) La determinación de los requisitos para los bienes y servicios;
b) El establecimiento de criterios para:
    1) Los procesos;
    2) La aceptación de los bienes y servicios;
c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los bienes y servicios;
d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:
    1) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
    2) Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.

La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados.

Satisfacción del Cliente

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

a) La conformidad de los productos y servicios.
b) El grado de satisfacción del cliente.
c) El desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
d) Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz.
e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.
f) El desempeño de los proveedores externos.
g) La necesidad de mejoras en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Auditoria Interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión de la Calidad:

a) Es conforme con:
   1) los requisitos propios de la organización para su Sistema de Gestión de la Calidad;
   2) los requisitos de esta Norma internacional;
b) Se implementa y mantiene eficazmente.

La organización debe:

a) Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas.
b) Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.
c) Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad.
d) La imparcialidad del proceso de auditoría.
e) Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.
f) Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.
g) Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

Planificación Estratégica para la Calidad

Al hacer referencia a la relación entre planificación estratégica y Calidad, Ramirés, establece que para lograr alinear las estrategias de la empresa con los sistemas de gestión de calidad se necesita ejecutar un trabajo periódico y comprender que un sistema de gestión de calidad no se define de manera aislada de la planificación de la empresa y que no es estático ni creado solo una vez para quedar congelado en el tiempo, sin cambiar sus objetivos o políticas de calidad. (Ramirés, 2015).

A este respecto, el sistema de gestión de calidad debe ser un instrumento al servicio del propósito de la organización. También, debe responder con políticas y objetivos acordes a ese propósito y debe ser parte integrante de la planificación estratégica, siendo flexible y adaptable a los requerimientos de la planificación, por lo tanto deberá cambiarse y renovarse las veces que sea necesario para ser un real aporte a la empresa. Los sistemas de gestión de calidad que se adhieren al propósito de la organización, que son renovados según los cambios de estrategia de la empresa y que no son dejados aparte en la planificación periódica, son potentes fuentes para el logro de los resultados de la organización. En este orden de ideas, la planificación estratégica de la calidad, es parte del proceso global de planificación estratégica de la organización. De allí que se deben definir objetivos y estrategias para la calidad, enfocados hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Al hacer referencia al tema, Plaza, propone un modelo de Planificación Estratégica para la Calidad con base en lo establecido por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa, el cual comprende los siguientes aspectos, (Plaza, 2002):

1. Definición de Misión, Visión, Valores y Objetivos para la Calidad.

2. Análisis de la Organización:
    a. Externo.
    b. Interno.
3. Selección alternativas estratégicas.
4. Implantación de las alternativas estratégicas.
5. Control.

Es necesario precisar que la Planificación Estratégica para la Calidad, en el marco de esta investigación, se ejecutará dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015, hasta la selección de las alternativas estratégicas porque la implantación de las mismas, es una decisión que compete a las autoridades de la organización.

Análisis del Entorno

Lo que acá se denomina análisis del entorno, David, lo llama auditoría externa. Para este autor, su propósito es:

> Crear una lista definitiva de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. (…) El objetivo no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. (David, 2003, pág. 80).

En este orden de ideas, David, establece que las fuerzas externas que pudieran impactar a una organización se dividen en cinco categorías principales:

1. Fuerzas Económicas: Lo económico determina la asignación de recursos y se relaciona con los aspectos macroeconómicos de una región; y microeconómicos de un sector.

   Dentro de este marco referencial, el Producto Interno Bruto, la Oferta y Demanda Agregada, la Inflación, los Tipos de Interés, el Empleo de Recursos, el precio de los bienes y servicios; así como la remuneración de las personas y los presupuestos de gastos e inversión de los gobiernos son aspectos a considerar al momento de planificar con visión estratégica porque pueden ser oportunidades y amenazas para la organización e impactar los objetivos propuestos.

2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales: Afirma David, que los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas y lucrativas o no.

   En este sentido, lo social determina pautas de consumo y tendencias. Lo cultural pautas de comportamiento y tradiciones. Lo demográfico el crecimiento o decrecimiento de la población lo que a futuro implica mayor o menor demanda, o disponibilidad de mano de obra calificada. Por último, la variable ambiental implica a la ecología y todo lo que garantiza la vida en la tierra.

3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales: Lo político, el Gobierno y las Leyes influyen todas las áreas de un país, región o territorio.

   Un entorno político determinado puede hacer que reine la estabilidad o inestabilidad en un espacio geográfico. De igual manera un sistema de gobierno puede ser un factor de crecimiento o no. En este sentido, lo

jurídico puede representar una camisa de fuerzas o ser un elemento de fomento de inversiones y empleo.

4. Fuerzas Tecnológicas: Los adelantos tecnológicos afectan de forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Crean nuevos mercados y dan como resultado la proliferación de nuevos productos.

5. Fuerzas Competitivas: Se relacionan con los competidores de la organización. La competencia afecta dramáticamente el desenvolvimiento de cualquier empresa lo que puede poner en riesgo su viabilidad a largo plazo y eventualmente hacerla desaparecer. (David, 2003, págs. 82-98)

Al hablar del Análisis Externo, Francés, hace referencia al análisis de tendencias. En este sentido afirma:

> Una parte importante del futuro se puede discernir a partir de tendencias que vienen desarrollándose desde hace tiempo. Ejemplo de ello son las tendencias demográficas, ecológicas y sociales. Los eventos económicos y políticos pueden ser difíciles de predecir, pero muchos de ellos, como las elecciones, son programados por anticipado. El análisis de tendencias trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros. (David, 2003, pág. 65).

El análisis externo es fundamental dentro del proceso de Planificación Estratégica porque esos factores extrínsecos constituyen en sí mismos posibilidades o limitantes. En referencia a esto, el entorno en el que se desenvuelve la organización, desde una visión sistémica, holística e integradora, influye a lo interno debido a que no puede abstraerse del

mismo. Por otra parte, las cinco fuerzas pueden generar presiones que puede poner en riesgo la existencia misma de la empresa.

Análisis Interno

Una vez realizado el Análisis Externo, se procede a realizar el Análisis Interno. En esta etapa se busca identificar las fortalezas y debilidades de una organización.

El proceso es parecido al ejecutado a lo externo. Cambia el foco hacia lo interno de la empresa. De acuerdo con David, “la auditoria interna requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa”. (David, 2003, pág. 121). Desde esta perspectiva, la finalidad es realizar un diagnóstico global del funcionamiento de la empresa para luego evaluar y determinar los factores en los que el desempeño va de bueno a excelente y en los que es deficiente (o malo).

Desde este marco referencial, ¿qué se analiza en esta etapa del proceso?

1. Cultura de la Organización: De acuerdo con David:

> La cultura de la empresa se define como un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (David, 2003, pág. 123).

La cultura es el marco de referencia para las acciones del día a día. Las organizaciones adoptan configuraciones de conducta que pueden promover formas específicas de acción, el respeto, la creatividad y la innovación; o por el contrario imponer normas tan estrictas que no dejan espacio para la iniciativa.

2. Las funciones de la gerencia en cuanto a planificación, organización, ejecución y control
3. Mercadotecnia. David, establece que se deben estudiar las siete funciones de la mercadotecnia: a) análisis de clientes, b) venta de productos y servicios, c) planeación de productos y servicios, d) establecimiento de precios, e) distribución, f) investigación de mercados y g) análisis de oportunidades. (David, 2003, pág. 133).
4. Finanzas y Contabilidad. Lo financiero se relaciona con el uso del dinero, su obtención y uso de los fondos. La contabilidad con los registros de esas operaciones. Este aspecto es fundamental en cualquier tipo de organización de allí su importancia en el marco de la Planificación Estratégica ya que se requiere del recurso financiero para ejecutar cualquier operación o proyecto.
5. Producción y Operaciones: se relaciona con todas las actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. Roger Schroeder, citado por David, “sugirió que la gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad”. (David, 2003, pág. 143). Está área es la que se encarga de la planificación, creación y control de los bienes y servicios, de allí que sea necesario estudiarla en el análisis interno.
6. Investigación y Desarrollo. Está área se relaciona con todas las actividades orientadas a la generación de conocimiento, así como a la mejora de bienes y servicios.

7. Sistema de Información de la Gerencia. Este aspecto tiene que ver con el uso de la información en la gestión y el análisis de los datos obtenidos. Los sistemas de información facilitan el trabajo de la gerencia, las respuestas oportunas y la mejora con base en estadísticas confiables. También permite ejercer un mejor control, así como la toma de decisiones.

Al hacer referencia al sector público, Arellano, afirma que los sistemas a considerar en el análisis interno son los siguientes:

a) Recursos Humanos. Deben considerar los grupos como un sistema movilizado de la entidad especialmente los siguientes aspectos: 1) relaciones entre los individuos y la empresa, 2) experiencia y calificación del personal. 3) mecanismo de motivación, y 4) calidad estratégica de los grupos humanos dentro de la organización.
b) Financiero. Es necesario conocer la capacidad estructural y humana de respuesta de este sistema y la forma como se ha llevado a cabo. Los aspectos a considerar: 1) la interrelación de la misión con los factores financieros, 2) el estilo y la forma de definición de los presupuestos, 3) la capacidad y las cualidades del sistema de información financiera, 4) los retrasos y avances con respecto a la tecnología, 5) la forma de control y evaluación de la actividad organizativa en términos financieros.
c) Mercado. Es la forma como la organización ve el mercado y busca satisfacerlo. Los aspectos a estudiar: a) el uso y dirección que se le da a la mercadotecnia, b) los supuestos básicos sobre los clientes y ciudadanos.
d) Producción. Los aspectos a analizar: a) los mecanismos de relación entre la producción y los otros sistemas, b) la importancia de la investigación y desarrollo, c) la filosofía de la productividad y eficiencia, d) el nivel tecnológico.

e) Control y mantenimiento estructural. Se encarga de mantener la organización otorgándole permanencia con base en reglas, políticas y normas organizacionales. (Arellano, 2004, pág. 143).

Objetivos, Estrategias y Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Si los objetivos constituyen aquello que se quiere lograr, las estrategias constituyen el cómo se prevé alcanzarlos. Al hacer referencia al término, francés, define la estrategia en sentido restringido como “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”. (Francés, 2006, pág. 23). Puede afirmarse entonces, que son las vías posibles que conducen al logro de los objetivos:

En este orden de ideas, Quinn, afirma:

> En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que, integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg & Quinn, 1993, pág. 5).

Si bien la estrategia no es el plan, sino parte del mismo, son una parte fundamental en el proceso de Planificación Estratégica, porque es la manera como se lleva a términos concretos aquello que se planificó.

Para Quinn, las estrategias eficaces “deben abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos” (Mintzberg & Quinn, 1993, pág. 13), entre ellos:

a) Objetivos claros y decisivos. Deben entenderse bien y ser decisivos. Es decir, su logro debería asegurar la viabilidad y vitalidad continua de la empresa u organización, frente a sus contrincantes.
b) Conservar la iniciativa.
c) Concentración.
d) Flexibilidad.
e) Liderazgo coordinado y comprometido.
f) Seguridad. ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales?

La estrategia es la base para la táctica. Esto es para la acción, en consecuencia es importante el que los objetivos sean claros en cuanto a lo que se desea alcanzar, que pueda mantenerse la iniciativa y concentrar los esfuerzos. Pero, la flexibilidad debe estar presente como elemento que facilite los ajustes necesarios en el trabajo que se realiza. Por otra parte, el liderazgo es un imperativo dado que se requiere un compromiso de la gerencia, de los empleados y de los grupos de intereses. Y por último, la seguridad en cuanto a la disponibilidad de recursos, esfuerzo y energía.

Al referirse al término, Mintzberg, establece cinco Ps (Ver Figura 6) que permiten clarificar el concepto. (Mintzberg & Quinn, 1993). Desde esta perspectiva la estrategia, se asume como:

1) Plan: Especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.
2) Pauta de Acción: Maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

3) Patrón: Es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
4) Posición: En este sentido, la estrategia es una fuerza mediadora entre el contexto interno y el externo.
5) Perspectiva: Bajo esta concepción, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

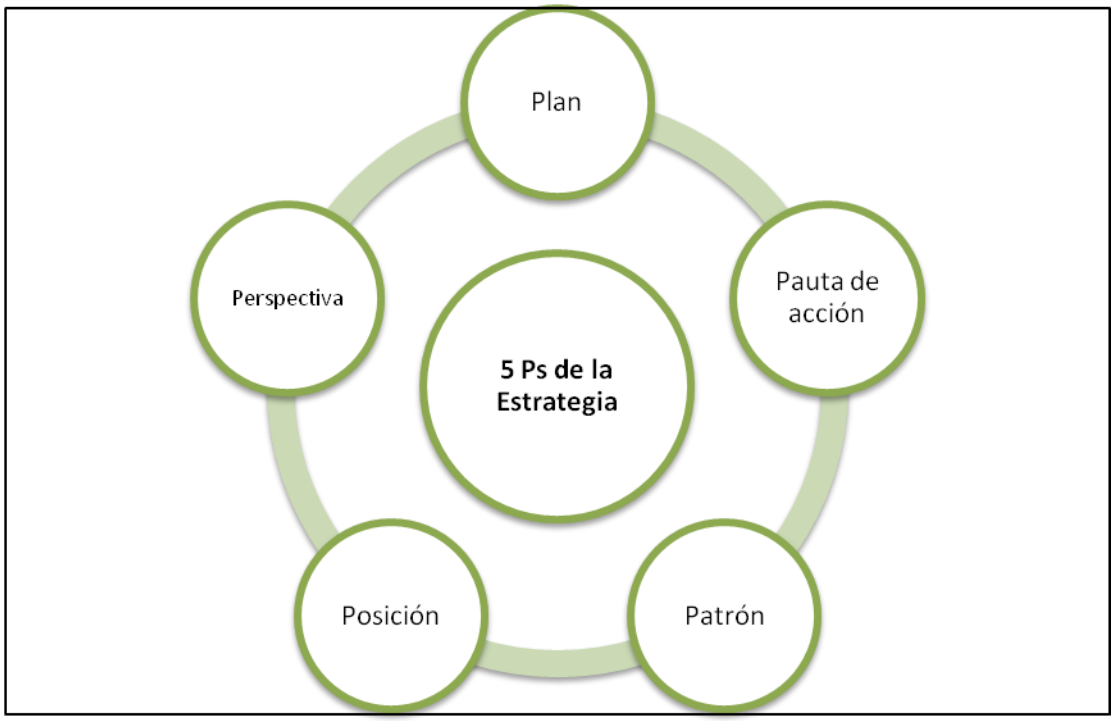

Figura 6: 5Ps de la Estrategia.

Fuente: Mintzberg, H.; y Quinn, J. (1993).

La estrategia, implica el análisis de la información recabada en la etapa del diagnóstico (problemas, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) para crear alternativas, vías de acción que permitan el logro de los objetivos. Se establecen así, pautas de acción y posiciones, que se configuran en un patrón de conducta organizacional. Lo anterior, se

constituye en una perspectiva particular enmarcada en una misión y orientada a la cristalización de la visión.

Ahora bien, ¿cómo se formulan las estrategias? La formulación de estrategias requiere previamente, la ejecución del análisis externo e interno y el establecimiento de los objetivos. En esta fase una herramienta fundamental es la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este arreglo de filas y columnas, en palabras de David:

> Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipo de estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (David, 2003, pág. 209).

Esta matriz al colocar las listas de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; en el arreglo de filas y columnas, permite que los planificadores tengan una visión amplia de la situación de la empresa y puedan diseñar las alternativas viables. En este marco referencial, las estrategias se crean en la medida en que se da el cruce de los elementos externos e internos, tomando en cuenta los objetivos. Estos constituyen el foco de atención, de allí que todo lo que se establezca debe estar alineado con estos.

Se crean un número finito de estrategias. Al realizar el cruce de los factores internos y externos, pueden confluir varios elementos en una sola. Es decir, varias fortalezas pueden servir para aprovechar una oportunidad.

Por otra parte, con base en una fortaleza, se puede sacar provecho de varias oportunidades.

Desde esta perspectiva, francés, y David, exponen que se generan cuatro tipos de estrategias (Ver Cuadro 2):

a) Estrategias Ofensivas: Se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
b) Estrategias Adaptativas: Tienen como finalidad superar las debilidades al aprovechar las oportunidades.
c) Estrategias Reactivas: Se usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
d) Estrategias Defensivas: Tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Esta situación es la más desfavorable ya que la organización tiene fallas internas con las que debe hacer frente a situaciones adversas en el exterior.

Cuadro 2:

Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

	Oportunidades O1…… O2…… En……	**Amenazas** A1…… A2……... An……
Fortalezas F1……... F2……... Fn……...	**Estrategias Ofensivas (FO)**	**Estrategias Reactivas (FA)**
Debilidades D1……... D2……... Dn……...	**Estrategias Adaptativas (DO)**	**Estrategias Defensivas (DA)**

Fuente: Francés, A. (2003, p. 26).

Una vez estructurada la Matriz DOFA, se debe estudiar la viabilidad de las estrategias a través de la pregunta: ¿Si se ejecuta la estrategia (FO – DO – FA – DA) se alcanzará el objetivo? En este orden de ideas, David, expone que “el análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia” (David, 2003, pág. 215). ¿Cuál es el significado de esto? Que los estrategas deben profundizar en el análisis pero también utilizar su experiencia para escoger los caminos a recorrer para llegar al objetivo deseado.

Como los recursos son escasos y las necesidades a satisfacer son múltiples y variadas, los planificadores deben seleccionar las estrategias a implementar. En este orden de ideas, unas son más viables que otras. Sin embargo, se deben tomar en cuenta los recursos disponibles, el tiempo disponible, los problemas identificados y las prioridades que establezca el nivel directivo.

En consecuencia, unas estrategias serán más factibles e incluso viables. Pero, la gerencia en conjunto con los planificadores son quienes deben tomar la decisión final en cuanto a cuales estrategias serán implementadas.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 117: Todas las personas tendrán derecho a disponer de **bienes y servicios de calidad**, así como una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La Ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Por mandato constitucional, en la República Bolivariana de Venezuela, las organizaciones, sin importar su naturaleza, deben generar bienes y servicios de calidad. Desde el trámite de inicio hasta el servicio postventa, la

satisfacción de los usuarios debe ser el principal objetivo de cualquier organización.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad

Artículo 5. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que produzcan bienes, o presten servicios sujetos a reglamentaciones técnicas, o los comercialicen, deberán suministrar la información y la documentación necesaria que permita la posterior comprobación de la calidad de los mismos. Así mismo deberán colaborar con el personal autorizado por el Ministerio de la Producción y el Comercio, o con los organismos que este Ministerio autorice, para el cumplimiento de las funciones establecidas en esta Ley y su reglamento.

Artículo 6. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten. En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley, para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades de cumplimiento con normas se podrán dirimir o decidir a través de fórmulas basadas en los procedimientos de Evaluación de la Conformidad entre las partes involucradas.

Artículo 12. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito sus características de calidad y serán responsables de garantizarlas, a fin de demostrar el cumplimiento de dichas características ante cualquier usuario o consumidor, sin menoscabo de lo establecido por otros organismos públicos en esta materia. Así mismo, deberán establecer fórmulas expeditas para

dilucidar, hasta su total solución, las quejas y reclamos de los usuarios o consumidores.

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad desarrolla los principios constitucionales en cuánto al suministro de bienes y prestación de servicios de calidad. Este texto legal obliga a las empresas a poner por escrito la garantía suministrada y a especificar sus características de calidad. Esto permite delinear la política de calidad de la organización y contribuye a elevar los niveles de eficiencia de las operaciones.

Bases Institucionales

El Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI), es un organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para Economía y Finanzas, que ejerce la competencia que sobre la propiedad intelectual le corresponde al Estado Venezolano, en materia de Derecho de Autor, Marcas y Patentes.

El SAPI se encarga de todo lo referente al Registro de Propiedad Intelectual, lo que comprende la administración de la concesión de derechos a los inventores sobre sus creaciones, a través de las patentes de invención, mejoras, dibujos y diseños industriales; a los comerciantes o personas naturales sobre los signos que utilizan para distinguir sus productos y servicios en el mercado, mediante las marcas, denominaciones comerciales y lemas comerciales; el registro, fiscalización e inspección sobre los derechos de autor y los derechos conexos, en el ámbito administrativo.

El SAPI, fue creado mediante el Decreto N° 1.768 del 25 de marzo de 1997, publicado en la Gaceta Oficial N°. 36.192 de fecha 24 de abril de 1997.Entra en funcionamiento el 01 de mayo del 1998 según Resolución Ministerial Nº 054 del 07 de abril de 1998, publicada en la Gaceta Oficial Nº

36.433 de fecha 15 de abril de 1998.La creación del SAPI, permitió unir bajo una misma organización la Propiedad Industrial y el Derecho de Autor.

Misión del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

Somos una organización pública que brinda servicios asociados al Registro de Propiedad Intelectual mediante la aplicación de la normativa legal vigente en la materia, en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, establecidas en el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2013-2019; con el objeto de contribuir al desarrollo cultural, económico y social de forma sustentable de la nación.

Visión del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

El SAPI pretende ser una organización pública que contribuya a lograr el bienestar del pueblo venezolano a través del impulso del desarrollo científico-técnico, facilitando el acceso de todas las personas a los bienes y servicios, apoyando la creación de sistemas de protección que amparen e incentiven a los creadores e investigadores, protegiendo sus invenciones y garantizado la difusión del conocimiento contenido en ellas, así como el uso adecuado de signos distintivos que faciliten el acceso a los bienes y servicios requeridos para satisfacer las necesidades del colectivo.

Valores del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

a) Lealtad.
b) Trabajo en Equipo.

c) Eficiencia.
d) Eficacia.
e) Transparencia.
f) Responsabilidad Social.
g) Vocación de la Servidora y Servidor Público.
h) Compromiso Social y Patriótico.

Objetivos Institucionales del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

1. Proporcionar seguridad jurídica a través de la tutela de la Propiedad Intelectual sobre obras artísticas, científicas, tecnológicas, patentes, denominaciones de origen, variedades vegetales, marcas y otros signos distintivos.
2. Promocionar el desarrollo de la sociedad del conocimiento mediante la difusión de la información sobre la propiedad intelectual, con el objeto de facilitar la transferencia tecnológica a los sectores productivos y de innovación.
3. Coadyuvar en la protección y defensa de la propiedad intelectual colectiva de los conocimientos tradicionales, tecnologías e innovaciones de los pueblos indígenas y comunidades locales asociados al uso y conservación de la diversidad biológica.
4. Incentivar la creación intelectual protegiendo el Derecho de Autor sobre las obras.
5. Cooperar y negociar en el ámbito local, regional y mundial, con los Estados, las organizaciones y los pueblos, para la protección y desarrollo de la propiedad intelectual de acuerdo con los principios fundamentales de la Constitución de República Bolivariana de Venezuela.

6. Fortalecer a la economía social con el instrumento de las marcas colectivas.
7. Coordinar la administración de los convenios nacionales e internacionales para la consolidación del Sistema Nacional de la Propiedad Intelectual y suscripción de nuevos compromisos.
8. Promover el Uso de Tecnologías y Creaciones Artísticas Libres.

Leyes que regulan la Propiedad Intelectual en Venezuela

En la República Bolivariana de Venezuela, el tema de la Propiedad Intelectual es normado por varias leyes. Entre estas:

Ley de la Propiedad Industrial. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 25.277, del 10 de diciembre de 1956.

Ley sobre el Derecho de Autor. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.638 (extraordinaria), del 01 de octubre de 1993.

Ley del Depósito Legal. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Gaceta Oficial N° 4.623 (extraordinario), del 3 de octubre de 1993.

Estructura Organizativa del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

La actual estructura del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI) es lineal. En el nivel superior se encuentra la Dirección General, a la que están adscritas tres direcciones: Registro de la Propiedad Intelectual, Derecho de Autor y Soporte Administrativo. Ver Figura 7.

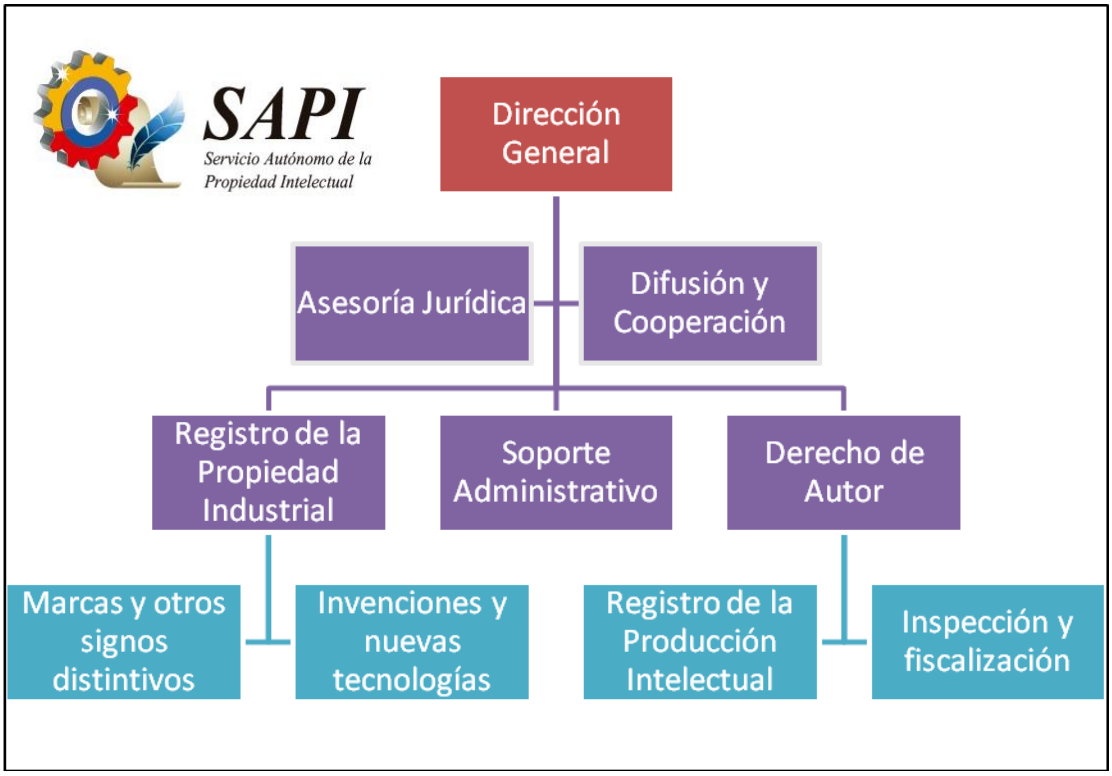

Figura 7: Organigrama del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.

Fuente: SAPI. (2017).

Sistema de Variables

Cuadro 3:

Sistema de Variables Objetivo Específico 1.

Objetivo General: Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.					
Objetivo Específico	Variables	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes de Información
Describir la situación actual en el área de la calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.	Calidad	Observación directa Análisis documental	Lista de verificación FODA Análisis de Cadena de Valor	Quejas Reclamos Insatisfacción del Cliente Reprocesos	Directores Coordinadores Procesos Procedimientos Bibliográficas

Fuente: La Autora. (2017).

Cuadro 4:

Sistema de Variables Objetivo Específico 2.

Objetivo General: Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.					
Objetivo Específico	Variables	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes de Información
Analizar el contexto interno y externo del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual en el área de Calidad.	Contexto Externo	Observación directa Análisis documental	Lista de verificación FODA Análisis de Cadena de Valor	Oportunidades Amenazas	Directores Coordinadores Contexto país Contexto mundial Bibliográficas
	Contexto Interno	Observación directa Análisis documental	Lista de verificación FODA Análisis de Cadena de Valor	Fortalezas Debilidades	Directores Coordinadores Contexto país Contexto mundial Bibliográficas

Fuente: La Autora. (2017).

Cuadro 5: Sistema de Variables Objetivo Específico 3.

Objetivo General: Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.					
Objetivo Específico	Variables	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes de Información
Identificar los factores que deben contemplarse en el Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, considerando un horizonte de 2 años	Sistema de Gestión de la Calidad	Observación directa Análisis documental	Lista de verificación FODA Entrevista estructurada Análisis de Cadena de Valor	Procesos Política de la Calidad Objetivo de la Calidad Recursos Documentación Satisfacción del Cliente Auditorias	Directores Coordinadores Procesos Procedimientos Bibliográficas

Fuente: La Autora. (2017).

Cuadro 6: Sistema de Variables Objetivo Específico 4.

Objetivo General: Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.					
Objetivo Específico	Variables	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes de Información
Establecer estrategias relacionadas con la Calidad que permitirán la mejora de los procesos y la atención al usuario del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual	Estrategias para la calidad	Observación directa Análisis documental	Lista de verificación FODA Entrevista estructurada Análisis de Cadena de Valor	Divulgación política y objetivos de la calidad Análisis de procesos Documentación de procesos Satisfacción del cliente	Directores Coordinadores Procesos Procedimientos Bibliográficas

La Autora. (2017).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se exponen los aspectos de la investigación relacionados con el Marco Metodológico, esto es tipo y diseño de Investigación, población y muestra; así como las técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

Tipo de Investigación

Heinemann, citado por Fontaines, afirma que “los elementos que establecen el tipo de investigación son: Saber la forma en la que se desarrollará el estudio, sus límites, el modo de recolección de los datos y la manera como serán analizados”. (Fontaines, 2012, pág. 124).

Dado que el objetivo general de este trabajo de grado es “Proponer un Sistema de Gestión de la Calidad, con base en la Norma ISO 9001: 2015, para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual**”,** el tipo de investigación es descriptiva, porque de acuerdo con Fontaines, se “busca establecer mediante un análisis detallado de la realidad estudiada, las características, frecuencias, composición, funcionamiento del objeto estudiado, sin realizar ningún tipo de modificación de la realidad inicial”. (Fontaines, 2012, pág. 126).

El estudio buscó estudiar el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual desde la perspectiva de la calidad para proponer un Sistema de Gestión que facilite a la organización el análisis de los procesos e incrementar el grado de satisfacción de los clientes/usuarios.

Diseño de la Investigación

Para Hurtado, “el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”. (Hurtado, 2012, pág. 155).

Esta investigación tiene un diseño de campo. Aún, cuando muchas de las fuentes utilizadas son material escrito, libros, documentos en formato electrónico, es fundamental la información suministrada por las empresas de formación. Es importante destacar, que de acuerdo con el criterio de la Universidad Experimental Libertador, la investigación de campo:

> El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa en la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo. (UPEL, 2006, pág. 18).

La información base para el análisis, se obtuvo en el SAPI. Los libros, investigaciones, tesis y otros estudios ofrecieron la base teórica y metodológica para el estudio.

Población y Muestra

El profesor Chourio, define el término población como “el conjunto sobre el cual interesa realizar una investigación (…) Está constituida por un conjunto de elementos o datos que presentan características comunes o muy parecidas”. (Chourio, 1987, pág. 10).

La población estuvo compuesta por todas y todos los trabajadores del SAPI, la cual está integrada por 180 Empleados, 7 Coordinadores y 5 Directores. Hurtado, establece que se trabaja con la población cuando: La población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes. La población además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a todos los miembros (No vale la pena hacer un muestreo para poblaciones menores de 100 integrantes) La población es relativamente pequeña, de modo que pueda ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador. (Hurtado, 2012, pág. 148).

La muestra es definida por Chourio, como “el conjunto de elementos extraídos de una población” (Chourio, 1987, pág. 10). Para este autor, las muestras son probabilísticas y no probabilísticas, según que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados o no. En esta investigación, con base en el criterio de Hurtado, expuesto anteriormente, es necesario seleccionar una muestra, la cual es intencional y; estará integrada por los 7 Coordinadores y los 5 Directores.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Técnicas

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, son explicados a continuación. Sin embargo, es importante señalar a que se refiere cada término, Hurtado, señala que las técnicas “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas sociométricas, entre otras”. (Hurtado, 2012, pág. 161).

Estas herramientas son un medio para la obtención de los datos, que al ser procesados adecuadamente permiten la generación de información válida. Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

1. Entrevista estructurada: Este tipo de entrevista “están dirigidas aspectos puntuales de una realidad para lo cual se han diseñado un banco de preguntas para tal fin. El investigador no merodea en elementos que no son directamente de su interés”. (Fontaines, 2012, pág. 144)
2. Observación estructurada: Consiste en la toma de notas teniendo como referencia una especie de cuestionario donde se enmarcan los criterios a observar.(Fontaines, 2012, pág. 145)
3. Encuestas: Se muestran como una fusión entre la entrevista y observación estructurada. Se caracteriza por la obtención de información mediante una entrevista dirigida a recabar información específica delimitada en un protocolo o instrumento de investigación, que puede ser analizada estadísticamente y al mismo tiempo, los resultados pueden ser extrapolados (teniendo presente márgenes de error) a la población de las que se extraen. (Ídem).

Instrumentos

Para Hurtado, “los instrumentos representan la herramienta con la cual se van a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué” (Hurtado, 2012, pág. 161). Esta autora explica que existen diferentes tipos de instrumentos, pero que no todos son de medición. Esto implica que el instrumento facilita la recolección de la información y que necesariamente no tienen que ser una encuesta con escala de Likert. (Ídem).

Se utilizaron instrumentos de registro ya que “permiten tener un soporte de la información en periodos de tiempo relativamente largos de modo que el investigador puede recuperar la información cuando lo necesite”. (Hurtado, 2012, pág. 162).

Los instrumentos a utilizados, relacionados con la técnica seleccionada, se detallan en el Cuadro 7.

Cuadro 7: Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.

Técnica de recolección de la información	**Instrumentos**
Entrevista estructurada	Notas y apuntes. Grabadora. Guía de entrevista.
Observación directa	Guía de observación. Notas y apuntes.
Encuestas	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación. (2017).

Técnicas de Análisis de Datos e Interpretación de Resultados

Las técnicas de análisis de datos e interpretación de los resultados, son fundamentales para descubrir el significado de los datos en “términos de los objetivos planteados al principio de la investigación”. (Hurtado, 2012, pág. 170)

De acuerdo con el criterio de Hurtado, el análisis para investigaciones descriptivas que contengan un objetivo o estadio descriptivo y que contengan un solo evento o varios eventos separados se apoya en los estadísticos que se detallan en el Cuadro 8. (Hurtado, 2012, pág. 171).

Cuadro 8: Análisis para Investigaciones Descriptivas, o que contengan un objetivo o estadio descriptivo.

Análisis comparativos para grupos independientes	**Datos como categorías**	**Datos como puntaje para cada caso**	
	Nominal	**Ordinal**	**Intervalo**
Un solo evento o varios eventos separados	Frecuencias Porcentaje Moda Gráfico de sectores	Mediana Quartiles Desviación media Gráfico de caja	Mediana Desviación típica Varianza Gráfico de caja

Fuente: (Hurtado, 2012, pág. 171).

En esta investigación se estudió lo relacionado con la Propuesta de Sistema de Gestión para la Calidad en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual. En este sentido, luego de aplicar el instrumento, fue necesario procesar la información para describir la situación observada.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los datos obtenidos en la investigación a través del instrumento utilizado, de las entrevistas con los directores y coordinadores, así como la recopilada en la revisión de las fuentes bibliográficas. Una vez procesados –los datos- se obtuvo la información en relación con los objetivos formulados, que permitiran estructurar la propuesta.

Descripción de la situación actual en el área de la calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

En el Marco Metodológico se estableció que la muestra de la investigación estaba integrada por doce (12) personas, de las cuales cinco (5) ocupaban cargos de dirección y siete (7) de coordinación. Sin embargo, uno de las situaciones problemas que se presentó en la investigación fue que de los directores, solo dos (2) completaron el instrumento. En consecuencia, el espacio muestral se redujo de doce (12) a nueve personas (9). A efectos de asegurar la validez del estudio, se hizo énfasis en las entrevistas para conocer la apreciación sobre la gestión de la calidad en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.

De los encuestados el 44,44% (cuatro) pertenecen al género femenino y 55, 56% al masculino (cinco). La edad promedio es de 45 años.

Los encuestados tienen un tiempo promedio en la organización de ocho (8) años. En lo educativo uno es TSU, dos tienen formación a nivel de licenciatura e ingeniería y seis poseen título de postgrado.

Cuadro 9:

Distribución absoluta y porcentual, el SAPI proporciona un servicio que satisface los requisitos de los Usuarios.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	11,11 %
De acuerdo	7	77,78 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	1	11,11 %
Muy en desacuerdo	0	0 %
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Al consultarle a los encuestados si consideraban que el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual proporcionaba un servicio que satisface los requisitos de los usuarios, el 77,78% respondió que estaba de acuerdo, el 11,11% estaba muy de acuerdo y el 11,11% en desacuerdo.

La calidad es el grado en que un bien o servicio satisface las necesidades de los usuarios. Es definida por estos y no por quien presta el servicio. De allí que en la representación gráfica del sistema de gestión de la calidad inicia con los requisitos y culmina con ellos.

En el caso de las organizaciones del sector público, por lo general, no existe un enfoque hacia el usuario, lo que representa un reto para la dirección del SAPI ya que es necesario conocer las necesidades de las personas naturales y jurídicas que realizan los trámites en cuanto a atención, nivel del servicio, tiempo de respuesta en los trámites de patentes, registro de propiedad industrial, o de autor, y consultarle su conformidad o no con el servicio recibido.

Cuadro 10:

Distribución absoluta y porcentual, Compromiso con respecto a la satisfacción de las necesidades de los Usuarios y Usuarias.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	66,67 %
De acuerdo	2	22,22 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	1	11,11 %
Muy en desacuerdo	0	0
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Respecto al compromiso con respecto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y usuarias, el 66,67% manifestó estar muy de acuerdo en que existe en el SAPI. El 22,22% respondió estar de acuerdo y el 11,11% expresó estar en desacuerdo.

La calidad requiere compromiso esto es asumir la obligación con tan importante aspecto. En este sentido, no es algo que se logra de manera fortuita, sino que es consecuencia del trabajo sostenido en el tiempo. Resulta interesante el hecho de que se reconozca que existe un compromiso por parte de la organización en satisfacer las necesidades de los usuarios.

En el marco de la gestión de la calidad, es un imperativo el compromiso de la organización con el tema y pasar a la acción mediante procesos, actividades y tareas orientadas al cumplimiento de la promesa de valor en los trámites que realizan las personas.

Cuadro 11:

Distribución absoluta y porcentual, los servidores públicos están conscientes de la importancia de la gestión de la calidad para la satisfacción de los Usuarios.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0 %
De acuerdo	5	55,56%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	11,11 %
En desacuerdo	2	22,22 %
Muy en desacuerdo	1	11,11 %
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

En referencia a si los servidores públicos están conscientes de la importancia de la gestión de la calidad para la satisfacción de los usuarios, el 55,56% de los encuestados está de acuerdo, el 22,22% en desacuerdo, el 11,11% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11,11% está en desacuerdo.

La gestión de la calidad implica personas, recursos, procesos, así como objetivos, requerimientos y las acciones orientadas a la satisfacción de los usuarios. También en el marco de la Norma ISO 9001: 2015, involucra los 8 principios a requisitos para que la gerencia logre la calidad.

En este marco referencial, la satisfacción de los usuarios, es consecuencia de una gestión, no es fruto de la casualidad o de la improvisación. Es necesario que en el Servicio Autónomo de la Propiedad intelectual todos los involucrados en los procesos tengan claridad en cuanto a la relación entre estas dos dimensiones (gestión de la calidad, satisfacción de los usuarios).

Cuadro 12:

Distribución absoluta y porcentual, Mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0 %
De acuerdo	0	0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	11,11 %
En desacuerdo	5	55,56 %
Muy en desacuerdo	3	33,33 %
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Al consultarle a los encuestados, sobre la existencia de mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos, el 55,56% manifestó estar en desacuerdo, el 33,33 % expresó estar muy en desacuerdo y el 11,11% opinó ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Las quejas y reclamos se relacionan con el no cumplimiento de los requisitos de calidad. En este sentido, constituyen un mecanismo muy valioso para determinar la satisfacción de los usuarios con el servicio. En la Norma ISO 9001: 2015, en lo relacionado con las actividades posteriores a la entrega, es necesario recibir realimentación del cliente ya que es el mecanismo para que éste se exprese y manifieste su opinión acerca del servicio recibido.

Adicionalmente, la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes en el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.

Cuadro 13:

Distribución absoluta y porcentual, Posterior a la prestación del servicio se hace un seguimiento al Usuario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	11,11 %
De acuerdo	0	0 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	22,22 %
En desacuerdo	1	11,11 %
Muy en desacuerdo	5	55,56 %
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Respecto a si a posteriori a la prestación del servicio se realiza un seguimiento al usuario, el 55,56% de los encuestados manifestó estar muy en desacuerdo, 22,22% expresó que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11,11% dijo estar muy de acuerdo y 11,11% opinó estar en desacuerdo.

El seguimiento del usuario ofrece la oportunidad de mejorar el trabajo realizado. En este sentido, el trabajo no culmina con el registro de la marca, el otorgamiento de una patente o el registro del derecho de autor, sino cuando se conoce la apreciación del usuario acerca del servicio recibido.

La Norma ISO 9001:2015, establece que el seguimiento de la percepción del cliente puede incluir encuestas, la realimentación, reuniones, análisis de cuotas de mercados, garantías utilizadas e informes de agentes comerciales. En la administración pública se pudiera utilizar la cantidad de solicitudes procesadas y la información de las personas encargadas de la atención a los usuarios del servicio.

Cuadro 14:

Distribución absoluta y porcentual, Política de Calidad en cuanto a normas y procedimientos, apropiada al propósito y contexto de la organización.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	11,11 %
De acuerdo	4	44,44 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	22,22 %
En desacuerdo	0	0 %
Muy en desacuerdo	2	22,22 %
Total	9	99,99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

En referencia a la existencia de una política de calidad en cuanto a normas y procedimientos, apropiadas al propósito y contexto de la organización, 44,44% de los encuestados expresó estar de acuerdo, 22,22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22,22% muy en desacuerdo y 11,11% muy de acuerdo.

Una política es un lineamiento emanado de la alta gerencia. En consecuencia es de obligatorio cumplimiento. En el SAPI, pareciera que la política de calidad no es clara para muchas personas o que no se ha divulgado de manera adecuada.

La Norma ISO 9001: 2015, expone que la dirección debe establecer, implementar y mantener, una política de calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la organización, y que proporcione el marco referencial para la formulación de los objetivos en el área. La Política de Calidad explícita es fundamental en el marco del sistema de gestión.

Cuadro 15:

Distribución absoluta y porcentual, Objetivos de Calidad pertinentes a la naturaleza del Servicio prestado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	11,11 %
De acuerdo	3	33,33 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	44,44 %
En desacuerdo	0	0 %
Muy en desacuerdo	1	11,11 %
Total	9	99.99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Al hacer referencia a la existencia de Objetivos de Calidad pertinentes a la naturaleza del servicio prestado, el 44,44% de los encuestados respondió que no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33,33 % expresó estar de acuerdo, el 11,11% muy de acuerdo y el 11,11% muy en desacuerdo.

Los objetivos son aquello que la organización espera alcanzar o lograr, permiten tener foco y organizar las actividades en torno a ellos. Se establecen en el proceso de planificación. Adicionalmente, es necesario que sean medibles, objeto de seguimiento y pertinentes para la conformidad del servicio por parte del cliente.

A este respecto, no contar con los objetivos no permite que haya claridad en cuanto a la finalidad de la gestión y la forma de satisfacer las necesidades de los usuarios en relación con los servicios prestados por el SAPI.

Cuadro 16:

Distribución absoluta y porcentual, Claridad en cuanto a los requisitos esenciales del servicio a desarrollar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	11,11 %
De acuerdo	4	44,44 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	33,33 %
En desacuerdo	1	11,11 %
Muy en desacuerdo	0	0 %
Total	9	99.99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Al consultarle a los encuestados si había claridad en cuanto a los requisitos esenciales del servicio a desarrollar, el 44,44% expresó estar de acuerdo, el 33,33% manifestó que estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11,11% muy de acuerdo y el 11,11% en desacuerdo.

Los requisitos son especificaciones establecidas por el cliente, aspectos que ellos requieren ver satisfechos. Pueden estar relacionados con características de diseño, tiempo de respuesta, presentación, entre otros.

Para la Norma ISO 9001: 2015, los requisitos se definen incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable, y los considerados como necesarios por la organización en este caso que permitan el resguardo de la información pero a la vez tengan validez y den Fe pública acerca de las invenciones, patentes o productos de la creación del intelecto humano. En este marco referencial, la institución debe cumplir con la declaración acerca del servicio que ofrece.

Cuadro 17:

Distribución absoluta y porcentual, Roles y Responsabilidades en materia de calidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0 %
De acuerdo	1	11,11 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	22,22 %
En desacuerdo	4	44,44 %
Muy en desacuerdo	2	22,22 %
Total	9	99.99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Respecto a si están definidos los roles y responsabilidades en materia de calidad, el 44,44% de los consultados manifestó estar en desacuerdo, mientras que el 22,22% expresó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 22,22% muy en desacuerdo y el restante 11,11% de acuerdo.

La calidad requiere de la participación de la gente, sin embargo es necesario que se definan los roles con claridad y se establezcan responsables de verificar la gestión en el área así como el seguimiento en relación con la política y los objetivos.

A diferencia de la Norma ISO 9001: 2008, en la versión del 2015, no existe un representante de la dirección, sino que se asignan responsabilidades y autoridades. Es decir, no existe un único responsable, sino que en consonancia con el principio de participación del personal, se establecen roles y niveles de rendición de cuenta en relación con el tema de la calidad.

Cuadro 18:

Distribución absoluta y porcentual, Compromiso en la organización con la Gestión de la Calidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	1	11,11 %
De acuerdo	5	55, 56 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	1	11,11 %
Muy en desacuerdo	2	22,22 %
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Respecto a si existe en la institución un compromiso con la gestión de la calidad, el 55,56% de los encuestados afirmo que estaba de acuerdo, el 22,22% expresó estar muy en desacuerdo, el 11,11% muy de acuerdo y el restante 11,11% muy de acuerdo.

El compromiso con la calidad debe traducirse en una política y objetivos claros en el área, así como en acciones concretas que permitan garantizar un ambiente de trabajo orientado a la satisfacción de los usuarios del servicio.

En este orden de ideas, además de los aspectos anteriores, es necesario, establecer mecanismos para escuchar a los trabajadores, a los grupos de intereses y especialmente a los usuarios del servicio. La finalidad es conocer de primera mano si las expectativas se ven satisfechas y si el trabajo realizado cumple con los requisitos. Un compromiso con la calidad es fundamental para el éxito en la gestión de la misma.

Cuadro 19:

Principios de Gestión de la Calidad en el SAPI.

Principios Gestión de la Calidad en la Organización ¿Considera Usted que en el SAPI se aplican los principios de Gestión de la Calidad?	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Enfoque al Cliente	2	3	2	1	1
2. Liderazgo	1	4	1	2	1
3. Compromiso con las personas	1	2	2	4	0
4. Enfoque a Procesos	1	3	1	3	1
5. Mejora	1	3	0	4	1
6. Toma de Decisiones basada en la evidencia	1	4	0	3	1
7. Gestión de las relaciones.	1	2	4	1	1

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

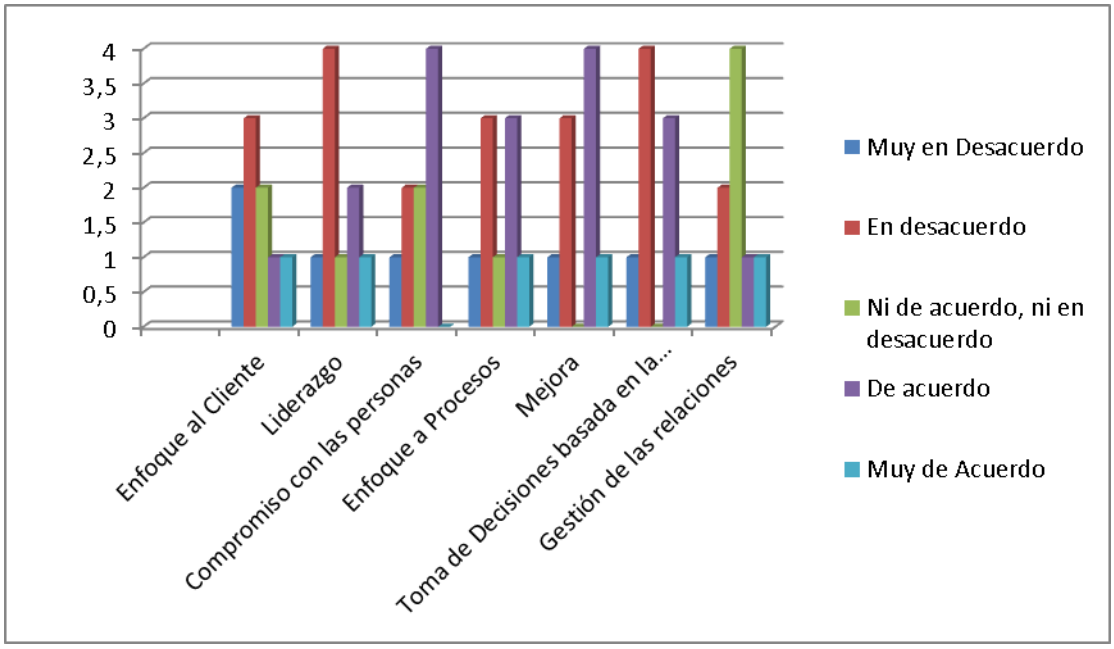

Gráfico 1: Principios de Gestión de la Calidad en el SAPI.

Fuente: Datos obtenidos en la Investigación. (2017).

De acuerdo con la información reflejada en el Cuadro 19 y en el Gráfico 1, al consultarle a los encuestados sobre la aplicación de los Principios de Gestión de la Calidad, sus respuestas fueron las siguientes:

1. Enfoque hacia el Cliente: El 33,33% expresó estar en desacuerdo, 22,22% muy en desacuerdo; y 22,22% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

2. Liderazgo: El 44,44% manifestó estar en desacuerdo y 22,22% opinó estar de acuerdo.

3. Compromiso con las personas: 44,44% de los encuestados está de acuerdo en que existe un compromiso con las personas, 22,22% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y 22,22% dijo estar en desacuerdo.

4. Enfoque a procesos: De los consultados, el 33,33% consideró estar de acuerdo con que hay un enfoque hacia los procesos, mientras que el 33,33% manifestó estar en desacuerdo.

5. Mejora: De los encuestados el 44,44% expresó estar de acuerdo con que se busca la mejora continua, pero el 33,33% opinó estar en desacuerdo.

6. Toma de Decisiones basada en la evidencia: De las personas consultadas el 44,44% dijo estar en desacuerdo, mientras 33,33% expresó estar de acuerdo.

7. Gestión de las relaciones: En relación con este principio, el 44,44% opinó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 22,22% dijo estar en desacuerdo.

Análisis del Contexto Externo e Interno del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual en el área de la Calidad

El análisis de Contexto interno y externo tiene como finalidad determinar Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. En el marco de la Norma ISO 9001:2015, es una actividad necesaria a efectos de la identificación y gestión de riesgos.

Análisis del Contexto Externo

Cuadro 20:

Distribución absoluta y porcentual, Determinación de las Oportunidades y Amenazas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0 %
De acuerdo	2	22,22 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0 %
En desacuerdo	5	55,56 %
Muy en desacuerdo	2	22,22 %
Total	9	100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Al consultarle a los encuestados si se determinan Oportunidades y Amenazas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización, el 55,56% manifestó estar en desacuerdo, el 22,22% expresó estar muy en desacuerdo y el restante 22,22% opinó que estaba de acuerdo.

De acuerdo con estos datos, no es un proceso habitual en la institución, un análisis del entorno para establecer aspectos que pudieran beneficiar (oportunidades) o perjudicar (amenazas) a la organización.

Cuadro 21:

Distribución absoluta y porcentual, Se abordan riesgos y oportunidades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0 %
De acuerdo	4	44,44 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	22,22 %
En desacuerdo	0	0 %
Muy en desacuerdo	3	33,33 %
Total	9	99,99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

En referencia a si se abordan riesgos y oportunidades, el 44,44% de los consultados expresó estar de acuerdo, el 33,33% muy en desacuerdo y el restante 22,22% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En el marco de la gestión de la calidad, el análisis del entorno permite identificar los riesgos y las oportunidades, pero la gerencia es la encargada de emprender acciones para su minimización, en el caso de los primeros, o su aprovechamiento, en el caso de los segundos. Desde esta perspectiva, un riesgo no gestionado puede afectar la marcha normal de los procesos en la organización.

Con base en el criterio de Fred David, desarrollado en el Marco Teórico de esta investigación el análisis externo se dividió en cinco categorías principales.

1. Fuerzas Económicas: La República Bolivariana de Venezuela desde hace unos cuatro años (desde el año 2013), experimenta en lo económico algunas situaciones problemas, entre ellas: Inflación elevada, caída del producto interno, control de cambios (pero en la práctica se transan divisas tomando como referencia al dólar negro o paralelo), aumento de la informalidad, escasez de bienes y servicios; así como irrupción del fenómeno llamado “bachaqueo”. Por otra parte dada la restricción para acceder a la divisa estadounidense, las organizaciones y empresas que puedan generar dólares poseen una gran ventaja.

En cuanto al tema inflación, desde hace varios meses el Banco Central de Venezuela no publica cifras, pero el ciudadano de a pie observa como cada día requiere más dinero para adquirir la misma cantidad de bienes que lograba comprar meses antes e incluso semanas previas.

De acuerdo con las resultados de las Jornadas Perspectivas Económicas de 2017, de la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (VenAmCham) la realidad del mercado laboral para los próximos meses estará marcada por los siguientes aspectos: Inflación estimada de un 699,10%, caída de la economía de un 5,63%, variación en el volumen de ventas de 38,94% y; aumento de sueldos y salarios de un 240%.

Por su parte el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el informe de las perspectivas globales para el año 2017, al hacer referencia a Venezuela, establece lo siguiente, de acuerdo con nota informativa aparecida en el Diario El Universal:

> Según el FMI, el gigante petrolero seguirá sufriendo "graves distorsiones económicas y severas restricciones en la importación de bienes intermedios y un aumento de la inflación". Las malas noticias se mantienen para Venezuela, con el FMI prediciendo que la crisis económica continuará con la

> contracción de la economía un 7,4% este año aunque en 2018 la pérdida se reducirá al 4,1%. La inflación, por su parte, seguirá desbocada: este año se prevé un 720%, cifra que quedará empequeñecida con el 2.000% previsto para 2018. Y la tasa de desempleo también aumentará, del 21,2% actual al 25,3% en 2017.

De acuerdo con esta información, la economía de la República Venezolana representa un reto para la gestión de cualquier organización debido al elevado riesgo que representa y a las amenazas que genera. En el caso del sector público la inflación incide de manera directa en el presupuesto asignado lo que hace que en términos reales el mismo sea menor.

Sin embargo, es necesario puntualizar que el actual panorama económico presenta oportunidades para las empresas y personas naturales en cuanto a la creatividad para realizar negocios y emprendimiento, no sólo a nivel local, sino internacional, por lo que la propiedad intelectual es fundamental para proteger las invenciones, diseños y marcas.

2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales: En lo cultural, la República Bolivariana de Venezuela presenta homogeneidad. Es decir, no existen diferencias muy marcadas entre los habitantes del país.

En lo demográfico es una población mayoritariamente joven. Desde hace una década han aumentado las oportunidades de estudio y se ha incrementado la población educada.

3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales: El entorno político y social de Venezuela, desde el año 2006, a partir de la tercera reelección del fallecido Presidente Hugo Rafael Chávez y luego de la elección del

mandatario Nicolás Maduro Moros (2013 – 2019) experimenta una serie de cambios que buscan sustituir el mercado como mecanismo de asignación de recursos por un sistema de corte social basado en la máxima, de acuerdo con Damas, E. (2013) “de cada quién según su capacidad a cada cual según su necesidad”.

En el actual gobierno se ha hecho énfasis en la necesidad de profundizar en el cambio del modelo capitalista de asignación y distribución de recursos (a través del mercado) por uno socialista de corte bolivariano con base en lo comunal. Sin embargo, dados los problemas en la economía se aboga por un modelo social que se base en una economía no rentista petrolera y productiva.

En lo político en este año 2017, se instaló la Asamblea Nacional Constituyente con poderes plenipotenciarios vigente por dos años con el fin de adecuar la constitución del año 1999 y hacer frente a la llamada guerra económica, así como con facultad para legislar en cualquier área.

En lo gubernamental se puede afirmar que el Estado Venezolano se ha centralizado aún más, en el poder ejecutivo y éste es el ente que rige todos los sectores de la vida nacional.

En el área de la propiedad industrial e intelectual existe un marco jurídico especializado en la materia. Se reconoce el conocimiento no como una mercancía sino como un bien social con la capacidad de elevar el nivel de vida de las personas.

4. Fuerzas Tecnológicas: En referencia a la tecnología, en la actualidad está abarca casi todas las actividades realizadas por el hombre y las organizaciones. El internet es un fenómeno global que ha generado una nueva forma de hacer negocios. De igual manera, las redes sociales se han constituido en un espacio de intercambio e interconexión casi instantáneo. La

presencia en ellas es fundamental para los individuos, empresas y organizaciones ya que constituyen un canal de comunicación interactivo.

En consecuencia todas las empresas, organizaciones e incluso instituciones del sector público deben tener una presencia digital y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de la comunicación e información.

5. Fuerzas competitivas: Estas fuerzas a lo interno del país son inexistente para el Servicio Autónomo de la Propiedad Industrial debido a que es la única institución de la administración pública con competencia en la materia.

Pero a nivel mundial, existe mucha competencia en el área de la propiedad intelectual esto debido a la capacidad creativa e inventiva del ser humano. A nivel mundial todos los países del mundo, buscan hacerse son el mayor número de patentes, invenciones y marcas, por las implicaciones económicas que poseen en términos de generación de ingresos y; pago de tasas y tributos.

Análisis del Contexto Interno

El análisis de contexto interno, permite la identificación de fortalezas y debilidades. Esto es, aspecto que están bajo el control de la organización y, en el caso de los primeros, representan aspectos positivos, mientras que en los segundos, situaciones negativas o con tendencia a empeorar.

En el ámbito de la calidad desde la perspectiva de la Norma ISO 9001: 2015, es necesario analizar aspectos relacionados con los recursos, el ambiente interno, así como los responsables del sistema de gestión, el manejo de la información, procesos, mecanismo de seguimiento y evaluación, así como la documentación de las actividades.

De igual manera, se consideraron lo relacionado con las finanzas y las operaciones de manera sistémica. Eventualmente, todo confluye en la atención a los usuarios y en la satisfacción de sus necesidades en cuanto a los trámites relaciones con la propiedad intelectual.

Cuadro 22:

Distribución absoluta y porcentual, Se determinan las fortalezas y debilidades que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0 %
De acuerdo	1	11,11 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	11,11 %
En desacuerdo	5	55,56 %
Muy en desacuerdo	2	22,22 %
Total	9	99,99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Respecto a si en el SAPI se determinan las fortalezas y debilidades que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización, el 55,56% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo, el 22,22% muy en desacuerdo, 11,11% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 11,11% expresó estar de acuerdo.

Como parte del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001: 2015, es necesario determinar las fortalezas y debilidades de la organización, porque son aspectos que están bajo el control directo de la organización y a través de ellos se pueden aprovechar las oportunidades; y minimizar los riesgos.

Por otra parte, el direccionamiento estratégico de cualquier organización requiere realizar un análisis interno como parte de su proceso de planificación, ya que son el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos, así como para la formulación de las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Cuadro 23:

Distribución absoluta y porcentual, la organización proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

¿Considera que la organización proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Sociales (no discriminación, ambiente tranquilo, libre de conflictos)	3	0	0	5	1
2. Psicológicos (reducción estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones)	3	0	3	3	0
3. Físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación de aire, higiene, ruido)	7	0	2	0	0

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

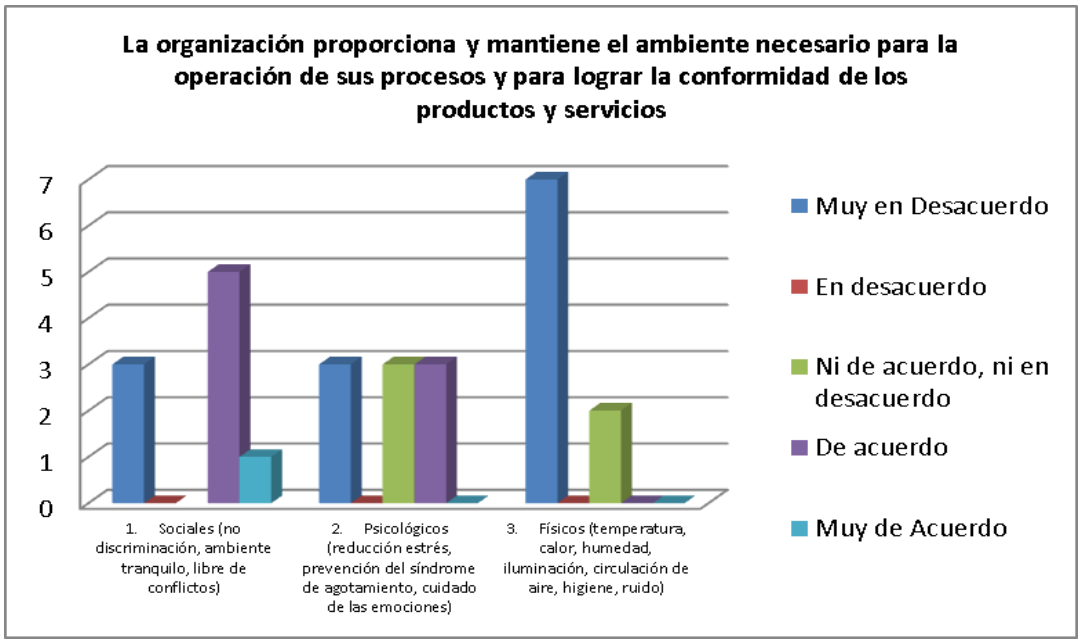

Gráfico 2: La organización proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Fuente: Datos de la investigación. (2017).

En cuanto a los aspectos del ambiente necesarios para la ejecución de los procesos, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

1. Sociales (no discriminación, ambiente tranquilo, libre de conflictos): El 55,56% de los consultados expresó estar de acuerdo, 11,11% opinó estar muy de acuerdo, pero un 33,33% manifestó estar muy en desacuerdo.

2. Psicológicos (reducción estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones): 33,33% de los encuestados dijo estar muy en desacuerdo, 33,33% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 33,33% de acuerdo.

3. Físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación de aire, higiene, ruido): Los encuestados al preguntarle sobre estos aspectos

manifestaron en un 77,78% estar muy en desacuerdo y un 22,22% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los elementos estudiados se relacionan con las condiciones en las cuales se desarrolla el trabajo. Las relaciones sociales que se dan entre las personas que deseablemente deben ser libres de conflictos y no discriminatorias por razones físicas, políticas o de género. En lo psicológico, se busca minimizar los elementos estresantes que causan agotamiento mental pueden generar situaciones problema para la persona en lo individual y en lo grupal.

Por otra parte, los elementos físicos son los relacionados con la temperatura del lugar de trabajo, ruido e iluminación. Aspectos que inciden de manera directa en el organismo pero también en lo psicológico y social debido a la incomodidad o comodidad que pueden sentir las personas.

Cuadro 24:

Distribución absoluta y porcentual, Considera que los recursos disponibles en la institución son los adecuados para el establecimiento, implementación y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Muy de acuerdo	4	44,44 %
De acuerdo	1	11,11 %
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	22,22 %
En desacuerdo	0	0 %
Muy en desacuerdo	2	22,22 %
Total	9	99,99 % ~ 100 %

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

En referencia a si los encuestados consideraban que los recursos disponibles en la institución son los adecuados para el establecimiento, implementación y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad, el 44,44% expresó estar muy de acuerdo, 22,22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22,22% muy en desacuerdo y el restante 11,11% dijo estar de acuerdo.

Un sistema de gestión de la calidad requiere diversos recursos para su óptima puesta en marcha y operación, personas con conocimiento e identificación con el tema, materiales y equipos, información, así sistemas de información para el manejo de los datos y el seguimiento a las actividades.

En el caso del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, cuenta con una sede propia, un sistema de información que da soporte a las actividades, presencia en el internet y las redes sociales.

Sin embargo, la mayoría de los empleados, coordinadores e incluso gerentes no cuenta con formación en el área de la calidad, lo que minimiza el recurso conocimiento.

Otra información relacionada con el contexto interno, fue suministrada por algunos directivos y coordinadores; y se expone a continuación:

a) El SAPI tiene su ámbito de actuación definido por ley especial.
b) El uso del internet y de la plataforma online es limitado, la solicitud del registro de una marca, derecho de autor y patentes solo se realiza en la ciudad de Caracas.
c) La institución emite un periódico digital en el cual se publican los registros, con validez nacional.
d) El mapa de procesos con el que cuenta la organización es parcial comprende los procesos medulares Marca, Patentes y Derechos de Autor, sí están documentados; a través de la Ley de Propiedad Industrial

(Marcas y Patentes) y Ley sobre Derecho de Autor; no están representados los procesos administrativos, de informática ni los de atención al ciudadano. Ésta dependencia no existe.

e) No existen manuales de normas y procedimientos.
f) El SAPI como servicio autónomo posee autonomía administrativa y financiera. Genera ingresos propios e incluso tiene la capacidad de facturar en moneda extranjera.
g) Es parte de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, a través de esta organización ha establecido convenios con organismos que regulan el tema de la propiedad intelectual en el mundo.
h) No existe un sistema de gestión de la calidad, objetivos de la calidad ni estrategias en el área.

Con base en la información obtenida en los análisis de contexto externos e internos, se muestra a continuación la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, de tipo cualitativo.

Cuadro 25:

Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.

Oportunidades	**Amenazas**
1. Necesidad de protección de la propiedad intelectual por parte de las personas y empresas. 2. Surgimiento de nuevos modelos de negocios en Venezuela. 3. Necesidad de romper con el modelo rentista petrolero que implica la generación de ideas, productos, marcas, patentes. 4. Ámbito de actuación definido por ley especial.	1. Elevada inflación que afecta el presupuesto de la institución en términos reales. 2. Aumentos frecuentes de sueldos y salarios. 3. Migración. 4. Control de cambios que dificulta el acceso a divisas extranjeras. 5. Posibilidad de que la Asamblea Nacional Constituyente legisle en la materia de la propiedad intelectual.
Fortalezas	**Debilidades**
1. Servicio autónomo con capacidad de generar ingresos propios en bolívares y moneda extranjera. 2. El servicio satisface los requisitos de los usuarios. 3. Existe compromiso con la calidad y con la satisfacción de las necesidades de los usuarios. 4. Ambiente tranquilo, no discriminatorio, pocos conflictos. 5. Se cuenta con recursos para establecer el Sistema de Gestión de la Calidad. 6. Personal con buena formación académica (algunos con postgrado). 7. Convenios con otros organismos de la propiedad intelectual del mundo.	1. El SAPI no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad. 2. No se realiza con frecuencia un análisis de contexto interno y externo. 3. No existen mecanismos de medición de procesos, de quejas y reclamos. 4. No están claros los objetivos de la calidad. 5. Liderazgo débil. 6. La toma de decisiones no se basa en la evidencia. 7. Las relaciones no se gestionan de manera adecuada. 8. Inadecuadas condiciones físicas (temperatura, iluminación, ruido). 9. No existen manuales de normas y procedimientos. 10. Mapa de procesos parcial, no se incluyen todos los procesos medulares ni los de apoyo. 11. No existe una dependencia exclusiva para la atención al ciudadano. 12. Los trámites se realizan solo en la ciudad de Caracas. No se utiliza un sistema de gestión online.

Fuente: Díaz, Y. (2017).

Factores que deben contemplarse en el Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015, considerando un horizonte de dos años

Son varios los factores que deben contemplarse en un Sistema de Gestión de la Calidad. A este respecto, se consultó a los encuestados sobre los elementos que se mencionan en el Cuadro 26.

Cuadro 26: Factores del Sistema de Gestión de la Calidad.

Sistema de Gestión de la Calidad	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
¿Sabe quiénes son los responsables del Sistema de Gestión de la Calidad en la institución?	2	0	1	4	2
¿Conoce los requisitos de las partes interesadas para un Sistema de Gestión de la Calidad?	3	1	2	3	0
¿Considera que los procesos y sus interacciones están definidos y gestionados sistemáticamente?	3	4	2	0	0
¿Existen mecanismos de medición, análisis y evaluación de los procesos?	2	0	5	2	0
¿La información de los procesos está documentada?	2	3	1	2	1
¿Se aplica el ciclo de Mejora Continua (P-H-V-A)?	3	0	5	1	0
¿Se comprende el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad?	3	0	4	0	2

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

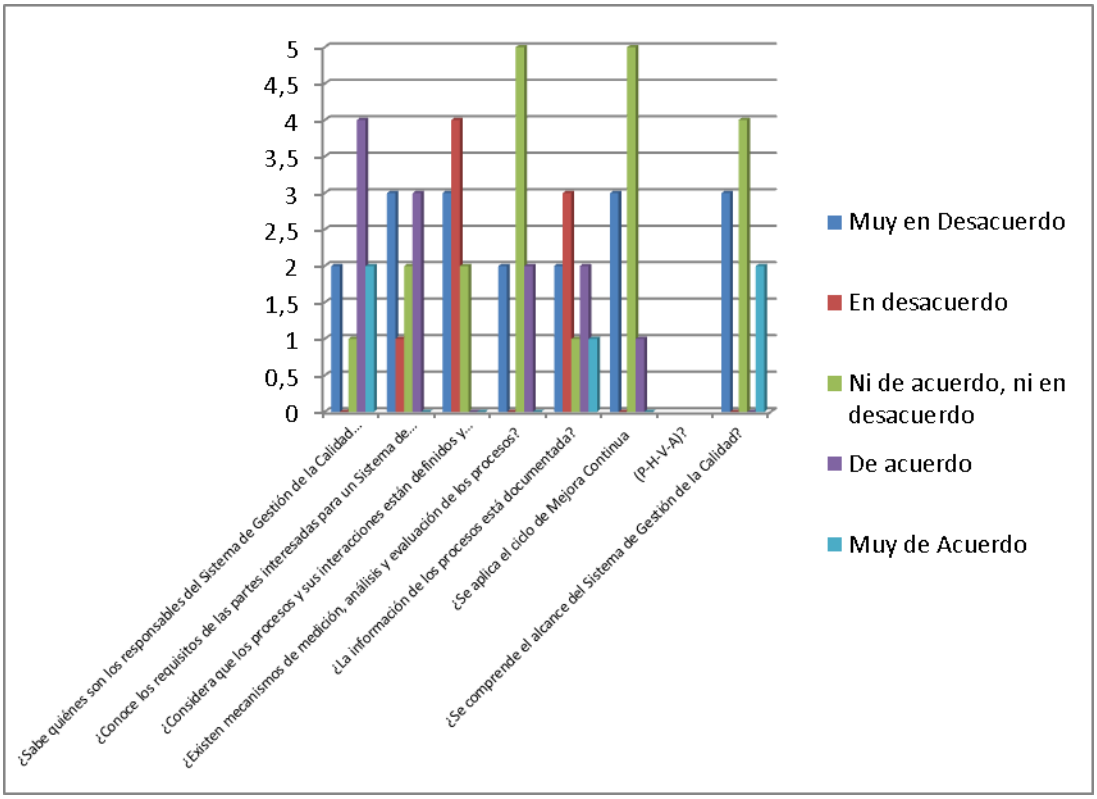

Gráfico 3: Factores del Sistema de Gestión de la Calidad.

Fuente: Datos obtenidos en la investigación. (2017).

Con base en la información anterior, puede afirmarse que los siguientes factores en la actualidad no están siendo gestionados de manera adecuada en el SAPI:

1. Requisitos de las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Calidad. Debido a que no existe una gerencia como tal del área.
2. Los Procesos y sus interacciones, vistos desde la perspectiva sistémica.
3. Mecanismos de medición, análisis y evaluación de los procesos.
4. Documentación de la información de los procesos.
5. Alcance la gestión de la calidad.
6. Ciclo de Mejora continua, planificar, hacer, verificar y actuar.

Una vez realizado el diagnóstico y analizada la información, de acuerdo con la naturaleza del servicio prestado por el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI), los factores que deben ser contemplados en el eventual Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015, son los siguientes:

a) Enfoque basado en procesos.
b) Pensamiento basado en riesgos.
c) Requisitos de las partes interesadas.
d) Responsables y autoridades de los procesos.
e) Política de calidad explícita.
f) Objetivos de calidad.
g) Seguimiento y medición a los usuarios del servicio.
h) Información documentada.
i) Requisitos relacionados con los productos: Marcas, Patentes, Derecho de Autor.
j) Auditoria interna.
k) Mejora continua.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en la investigación realizada, la autora llegó a las conclusiones siguientes:

El Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI) es el único ente de la Administración Pública Venezolana con competencia en la materia. En un mundo globalizado, interconectado y rumbo a una economía digital este aspecto es sumamente importante porque garantiza el respeto de los derechos del esfuerzo de las personas y organizaciones, en la búsqueda de innovaciones, nuevos productos y mejores prácticas.

1. Respecto a la situación actual en el área de la calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Industrial:
    a. El enfoque al cliente no está totalmente claro, debido a que si bien se reconoce la importancia del usuario no existe un mecanismo explícito para garantizar la calidad del servicio que se presta.
    b. La política de calidad y los objetivos en el área no están declarados de manera explícita y formal.
    c. No existe claridad en cuanto a los roles y responsables de la calidad.
    d. De los principios de gestión de la calidad, de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015, los que se aplican en menor grado son el liderazgo, el enfoque a procesos, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones.

2. En referencia al contexto externo e interno:
    a. La institución no es ajena a la actual situación económica por la que atraviesa el país en cuanto a inflación, control de cambios, acceso a divisas extranjeras, así como el contexto social y político.
    b. En el marco de una estrategia de gobierno de generar alternativas al petróleo como principal fuente de divisas, la propiedad intelectual es fundamental como garantía de derechos de los innovadores e inventores.
    c. El SAPI no efectúa de manera frecuente un análisis de contexto con el objetivo de identificar oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades.
    d. En el área de la Calidad, la principal debilidad es que no existe un Sistema de Gestión orientado a los procesos.
    e. Tampoco se utilizan mecanismos de seguimiento, medición y evaluación de los procesos internos, así como de la calidad con clientes externos, internos y el personal.
3. En cuanto a los factores del Sistema de Gestión, considerando un horizonte de dos años, la institución requiere de recursos, personas comprometidas y establecer el compromiso de manera explícita a efectos de la mejora global de la Calidad.

    También necesita iniciar un programa de formación orientado a fortalecer la identificación con la calidad y el manejo de la Norma ISO 9001: 2015.

La Calidad se asocia con buenas prácticas y mejora continua, con base en las personas, en su conocimiento y compromiso, de allí que la Norma ISO 9001: 2015, ofrezca un marco conceptual para generar procesos idóneos, incrementar la satisfacción de los usuarios y lograr así que el SAPI esté a la vanguardia de la Nueva Administración Pública Venezolana.

Recomendaciones

Con base en el trabajo ejecutado, la autora realiza las siguientes recomendaciones:

1. Hacer explícito el compromiso con la calidad y la satisfacción del usuario a todos los niveles de la institución.
2. Iniciar el proceso formal para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001:2015.
3. Establecer en el plan estratégico del SAPI y en el Plan Operativo Anual, objetivos de la Calidad.
4. Establecer mecanismos para la medición, seguimiento y evaluación de las quejas y reclamos de los usuarios externos y del personal.
5. Hacer seguimiento a los usuarios una vez haya culminado el trámite.
6. Es necesario analizar todas las actividades que actualmente se realizan desde la óptica de procesos.
7. Elaborar el Mapa de Procesos e identificar los medulares, los estratégicos y los de apoyo.
8. Realizar por lo menos dos veces al año una sesión de trabajo orientada a examinar las condiciones del entorno y los factores internos.
9. Formular un plan de formación de todo el talento humano en el área de calidad.
10. Documentar toda la información relaciona con los procesos medulares y no medulares del SAPI.
11. Crear la Unidad de Calidad y Atención al Usuario, como dependencia encargada del seguimiento y calidad de los procesos.
12. Considerar la Propuesta que se realiza en este Trabajo de Grado.

La Calidad no es una moda es una necesidad, de allí que sea imperativo para el SAPI su aplicación en todos los procesos. La Norma ISO 9001:2015, ofrece un marco referencial factible para ser aplicado.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015 para el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, año 2017

Presentación

En la actualidad la calidad constituye una herramienta muy valiosa para las organizaciones del sector público ya que es necesario racionalizar el uso de los recursos y avanzar en la construcción de una administración orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Ante la presente coyuntura económica y social de la República Bolivariana de Venezuela, el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual es un elemento importante para la construcción de una nueva economía basada en el conocimiento, la innovación y la tecnología.

El Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015, tiene como finalidad organizar los esfuerzos que se han realizado en la institución en el área de la calidad de acuerdo con un modelo coherente y normalizado, el cual reconoce la importancia de las personas para alcanzar altos estándares y aprovechar mejor los recursos.

Justificación

El Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015, permitirá al Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual lo siguiente:

a) Incrementar la satisfacción de los usuarios del servicio.
b) Establecer objetivos de calidad que sirvan de guía a todas las personas que laboran en la institución.
c) Afianzar el compromiso con la calidad y llevarlo a acciones concretas.
d) Analizar todos los procesos.
e) Documentar toda la información.

La Calidad es un medio para un fin, el cual es lograr la satisfacción de los usuarios y para la mejora continua de todos los procesos de la organización, lo que eventualmente se traducirá en un mejor uso de los recursos, tiempo de respuestas adecuados y avanzar hacia una gerencia efectiva.

Política de Calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

En el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, la Calidad se asume como una forma de ser y actuar inherente a cada uno de los procesos medulares relacionados con el registro de una Marca, el otorgamiento de una Patente, el Derecho de Autor y la Satisfacción del Usuario. A través de esta cultura de la calidad se busca satisfacer las necesidades de las personas naturales y jurídicas que requieren protección de su propiedad intelectual. Nuestro mejor aliado en es el talento humano de la institución, nuestros proveedores, asociados y los demás organismos de la administración pública Venezolana.

Objetivos de la Calidad

Los Objetivos de la Calidad establecidos para Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, son los siguientes:

1. Lograr la máxima satisfacción de los usuarios del servicio a través de procesos idóneos, calidad de respuesta y tiempo del trámite.

2. Mejorar los canales de comunicación con los usuarios del servicio.

3. Automatizar los procesos y avanzar en la realización de los trámites en la modalidad online.

4. Mantener motivado y formado al talento humano de la organización.

5. Consolidar una Cultura de la Calidad en la institución.

Contexto de la Organización

El SAPI debe determinar los aspectos e internos que son relevantes para su propósito y dirección estratégica en relación con los procesos de Registro de Marcas y Derecho de Autor; así como el otorgamiento de Patentes.

Los aspectos del entorno que deben ser analizados son:

a) Cultural.
b) Social y económico.
c) Jurídico.
d) Tecnológico.
e) Mercado global y nacional en cuanto a nuevos productos, innovación y comercio electrónico.

Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La organización debe conocer las expectativas, los requisitos y las necesidades de:

1. Usuarios: Persona Jurídica.
2. Usuarios: Persona Natural.
3. Usuarios: Organismos de la Administración Pública.
4. Ente de adscripción: Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas.
5. Talento Humano del SAPI.

Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad comprende los siguientes procesos:

a) Registro de Marcas.
b) Registro de Derecho de Autor.
c) Registro y otorgamiento de Patentes.
d) Seguimiento y Evaluación de la Satisfacción del Usuario.

Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual

En la Figura 8, se muestra la representación gráfica del Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001: 2015, propuesto para el SAPI.

En primer lugar es necesario destacar el contexto de la organización, el cual está representado por el mundo y la República Bolivariana de Venezuela como un todo. En este sentido, el SAPI es integrante de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. En el país está adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas por lo que es parte de la Administración Pública Venezolana.

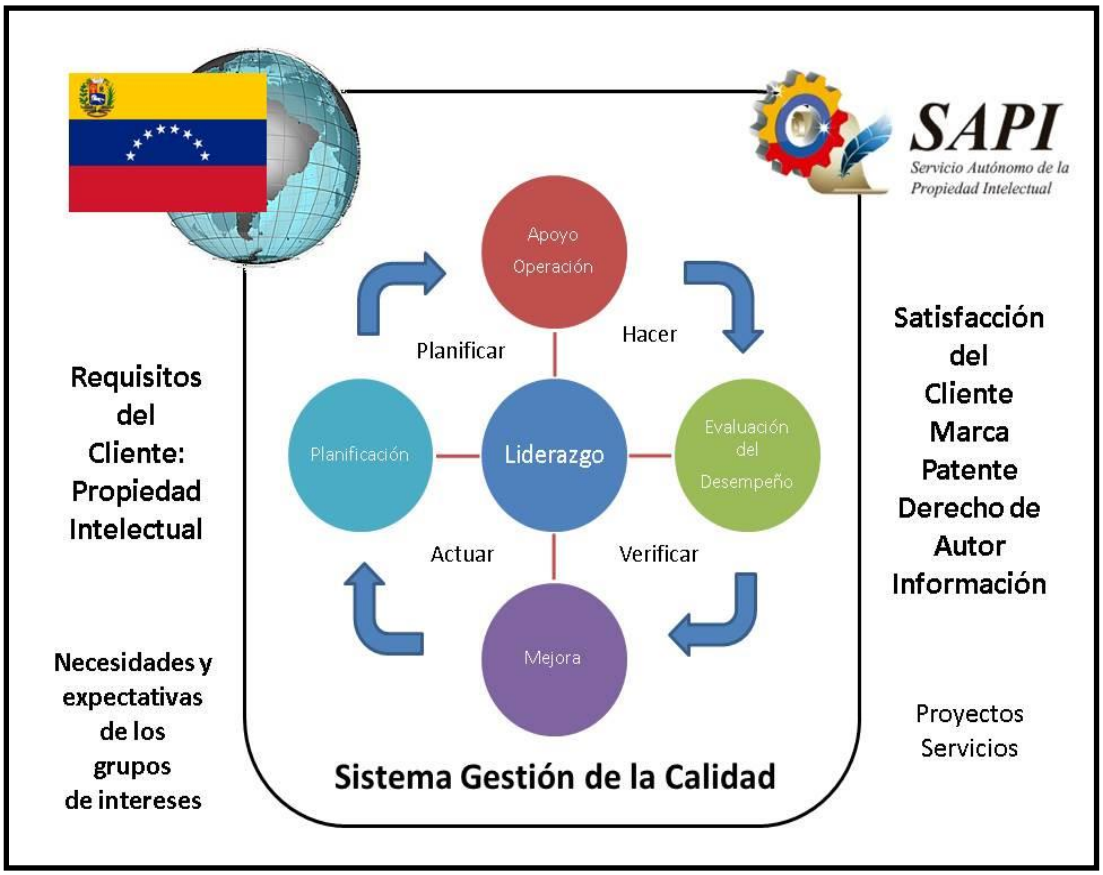

Figura 8: Representación Sistema de Gestión de la Calidad.

Fuente: Díaz, Y. (2017).

La entrada del sistema lo constituyen las necesidades del cliente en cuanto a propiedad intelectual e información relacionada con esa área. También es parte importante lo relacionado con el resto de los grupos de

intereses, trabajadores, proveedores y otros entes de la administración pública.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en sí está integrado por las actividades de liderazgo para planificar, operar, evaluar y mejorar, todo bajo la perspectiva de la mejora continua. Es decir, el ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar. La Salida del SGC son los resultados de los procesos de registro de una Marca, otorgamiento de una Patente o el Registro de un Derecho de Autor y un usuario satisfecho en cuanto a calidad de la respuesta, tiempo de duración del trámite.

Otros aspectos muy importantes del SGC son lo relacionado con la documentación de la información, la generación de proyectos de mejora así como la evaluación y seguimiento a los usuarios. Para esto la formación de las personas así como la revisión permanente de las operaciones es muy importante.

Liderazgo

La Dirección General del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual, es la dependencia encargada de la puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad y de todas las actividades relacionada con su funcionamiento.

En este sentido, asume la responsabilidad por:

1. Eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Garantizar que la política de la calidad es comunicada, entendida y aplicada.
3. Promover la toma de conciencia del enfoque basado en procesos.
4. Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para el SGC.

5. Participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del SGC.
6. Promover la mejora continua.

Enfoque al Cliente

El enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual es hacia el cliente. Desde esta perspectiva:

a) Se determinan y cumplen los requisitos de los usuarios.
b) Se determinan los riesgos y oportunidades que pudieran afectar la conformidad del servicio.
c) Se mantiene un enfoque de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.
d) Se mantiene el enfoque de suministrar un servicio que satisfagan al usuario así como loes requisitos legales y reglamentarios.

Las Personas en el Sistema de Gestión de la Calidad

Uno de los aspectos más importantes del Sistema de Gestión propuesto es el rol de las personas que laboran en la institución. En este sentido, es necesario lograr el compromiso de los trabajadores y que estos tengan conocimiento e internalicen la Filosofía de la Calidad, para eso es necesario formar a las personas en el tema, en especial en Sistema de Gestión de la Calidad, Gestión por Procesos, Indicadores de Gestión, Auditorías Internas del Sistema de Gestión y Documentación de Procesos.

Estrategias relacionadas con la Calidad que permitirán la mejora de los procesos y atención a los usuarios

Las estrategias propuestas surgen como alternativas de solución para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015.

Representan una herramienta operativa y funcional que orientará la puesta en marcha a través del uso de los recursos disponibles así como las capacidades del talento humano con el objetivo de mejorar de manera continua en cuanto a satisfacción de los usuarios, ejecución de los procesos y desarrollo de la organización como un todo.

Estas estrategias se basan en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual. Permitirán el logro de los objetivos propuestos en la medida en que exista un liderazgo efectivo, un compromiso por parte de todos los involucrados y una clara identificación de las necesidades de los usuarios del servicio, así como de los grupos de interés.

Se pretende con las estrategias propuestas reducir la incertidumbre sacar ventaja de los recursos disponibles así como el talento de las personas que laboran en la organización, facilitar la toma de decisiones y asegurar la implementación adecuada de las acciones necesarias para la efectiva puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad.

Cuadro 27:

Estrategias relacionadas con el logro de la máxima satisfacción del usuario.

Objetivo	Estrategia	Recursos	Responsables
Lograr la máxima satisfacción del usuario a través de procesos idóneos, calidad de respuesta y tiempo del trámite.	Diseñar, aplicar y analizar los resultados de una encuesta de satisfacción de los usuarios del servicio	Material de Oficina Recurso Financiero Equipos de computación Asesor Externo	Dirección General Directores de Línea Coordinadores Personal SAPI
	Realizar intercambios de buenas prácticas con organismos de la propiedad intelectual de otros países y con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).		
	Establecer un conjunto de indicadores de calidad de procesos y satisfacción de los usuarios		
	Establecer mecanismos de medición de los tiempos de gestión de los trámites.		

Fuente: Díaz, Y. (2017).

Cuadro 28:

Estrategias relacionadas con la mejora de los canales de comunicación con los usuarios.

Objetivo	Estrategia	Recursos	Responsables
Mejorar los canales de comunicación con los usuarios	Aplicar a todos los usuarios del servicio la encuesta de satisfacción.	Material de Oficina Recurso Financiero Equipos de computación Asesor Externo	Dirección General Directores de Línea Coordinadores Personal SAPI
	Establecer la Unidad de Atención al Usuario.		
	Diseñar y ejecutar acciones para el uso intensivo de las redes sociales.		
	Potenciar la Dirección de Difusión y Cooperación en cuanto a visitas a empresas, universidades e institutos.		

Fuente: Díaz, Y. (2017).

Cuadro 29:

Estrategias relacionadas con la automatización de los procesos y avanzar en la realización de los trámites online.

Objetivo	Estrategia	Recursos	Responsables
Automatizar los procesos y avanzar en la realización de los trámites en la modalidad online.	Determinar el número exacto de todos los procesos que se realizan en el SAPI.	Material de Oficina Recurso Financiero Equipos de computación Asesor Externo	Dirección General Directores de Línea Coordinadores Personal SAPI
	Realizar el Mapa de Procesos del SAPI.		
	Jerarquizar los procesos a efectos de diseñar el plan de automatización.		
	Diseño de la plataforma para los trámites online.		
	Establecer los mecanismos de control y fiscalización de los procesos automatizados y online.		

Fuente: Díaz, Y. (2017).

Cuadro 30:

Estrategias relacionadas con la consolidación de una Cultura de Calidad en la institución.

Objetivos	Estrategia	Recursos	Responsables
Mantener motivado y formado al Talento Humano de la organización. Consolidar una Cultura de la Calidad en la Institución.	Formar al personal en Sistemas de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001: 2015 y en Filosofía de la Calidad.	Material de Oficina Recurso Financiero Equipos de computación Asesor Externo	Dirección General Directores de Línea Coordinadores Personal SAPI
	Mejorar las instalaciones en cuanto a condiciones físicas (temperatura, iluminación y ruido).		
	Establecer un sistema de reconocimiento al desempeño en el área de la Calidad y Mejora Continua.		
	Retomar la formación en el área de la Propiedad Intelectual.		
	Realizar actividades de crecimiento humano.		

Fuente: Díaz, Y. (2017).

REFERENCIAS

Arellano, D. (2004). *Gestión Estratégica en el Sector Público.* México : Fondo de Cultura Económica.

Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos.* Santiago de Chile: Evolución Editores.

Castell, M. (2001). *La Galaxia Internet.* Barcelona: Random House Mondadori.

Chourio, H. (1987). *Estadística I.* Caracas: Editorial Biosfera.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas, Marzo 24, 2000.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

Damas, E. (2010). De cada cual, según sus capacidades, a cada cual según sus necesidades. Página web en línea. Disponible en: https://www.aporrea.org/actualidad/a108738.html. Consulta: 2017, octubre.

Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Diario El Universal. (2017). FMI prevé caída del PIB de 7,4% inflación de 720% en Venezuela. Documento en formato digital. Disponible en: http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fmi-preve-caida-del-pib-inflacion-720-venezuela_648853. Consulta: 2017, septiembre.

Feigenbaum, A. (2007). *Control Total de la Calidad.* México: Grupo Editorial Patria.

Fondonorma. (2006). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamento y Vocabulario.* Caracas: Ediciones Fondonorma.

Fontaines, T. (2012). *Metodología de la Investigación.* Caracas: Júpiter Editores.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa.* México: Pearson Educación.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.555*, Octubre 23, 2002.

Hidalgo, C. (S/f). *La Gestión por Procesos. Módulo 3. Curso Gestión de la Calidad en la Administración Pública.* Madrid: Centro para el Desarrollo y Estudios Tecnológicos (CEDDET).

Hurtado, J. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Caracas: Ediciones Quirón.

ISO. (2005). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamento y Vocabulario. ISO 9000:2005. Ginebra: Secretaria Central de ISO.

ISO. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, ISO 9001: 2015.* Ginebra, Suiza: ISO.

Mintzberg, H., & Quinn, J. (1993). *El Proceso Estratégico.* México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Moyado, F. (2002). *Gestión Pública y Calidad: Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público.* Lisboa, Portugal: Ediciones CLAD.

Natera, M. (2009). Enfoque Estratégico Aplicado al Registro Principal del Distrito Capital. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/645/indice.htm. Consulta: 2017, julio.

OMPI. (2015). *Informe Mundial de la Propiedad Intelectual 2015.* Ginebra: Ediciones de la OMPI.

OMPI. (S/f). *¿Qué es la propiedad intelectual? .* Ginebra: Ediciones de la OMPI.

Pérez, J. (2013). Gestión por Procesos. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Pico, G. (2006). El Mapa de Procesos: Elemento fundamental de un Sistema de Gestión de la Calidad para empresas de servicio en Venezuela. *Análisis de Coyuntura*, 291-309.

Plaza, M. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total.* Madrid: Ediciones EOI.

Productividad y Calidad (1992). *Manual del Consultor.* Caracas: Ediciones FIM Productividad.

Ramirés, M. (2013) Obtenido de http://www.revistacertificacion.cl/planificacion-estrategica-y-gestion-de-calidad/

Ramírez, R., Villoch, A., & Suárez, A. (2010). Propiedad Intelectual empleando la gestión de procesos con enfoque sistémico. Experiencia de aplicación en el CENSA. *Salud Animal*, 174-179.

Ramos, V. (2012). *Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008, para Cenco- Zotti Farmaceútica, S.A.* Caracas: UCAB.

Rey, M. (2014). *Control de Gestión en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual.* Caracas: Universidad Simón Bolívar.

Safi, E. (2011). *Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001: 2008, para la empresa de Servicios de Comedores Orlando, C.A. (SECORCA).* Puerto Ordaz: Universidad Católica Andrés Bello.

SAPI. (S/f). *www.sapi.gob.ve*. Recuperado el 2017, de Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual: http://sapi.gob.ve/?page_id=32

Tapscott, D. (2000). *Economía Digital.* México: McGraw Hill.

UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado.* Caracas: FedUPEL.

VenAmCham. (2017). Perspectivas Económicas de Venezuela año 2017. Documento en formato digital. Disponible en: http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2323:perspectivas-economicas-2017&catid=3. Consulta: 2017, agosto.

ANEXOS

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área Académica: Ingeniería
Maestría en Sistemas de la Calidad

Respetado Señor (a):

A través del presente instrumento (encuesta) nos gustaría conocer su apreciación acerca de aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual. La misma es anónima. Por favor, le agradecemos la mayor sinceridad al completar el mismo. Los datos recabados serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos.

¡Muchas Gracias!

Lcda. Yelitza Díaz.

Sexo:	**Edad**:
Años de Experiencia en el cargo actual:	**Tiempo en la organización**:
Nivel de Instrucción: TSU: _____ Licenciatura/Ingeniería: _____ Postgrado:_____ Doctorado: _____	

Ítem					
Enfoque al usuario y usuaria	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
¿Considera Usted que el					

SAPI proporciona un servicio que satisface los requisitos de los Usuarios?					
¿Existe un compromiso con respecto al enfoque al Usuario del Servicio?					
¿Considera que las personas están conscientes de la importancia de la gestión de la calidad para la satisfacción de los Usuarios?					
¿Existen mecanismos para la medición y seguimiento de las quejas y reclamos?					
¿Posterior a la prestación del servicio se hace un seguimiento al Usuario?					

Gestión de la Calidad	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
¿Existe una Política de Calidad apropiada al propósito y contexto de la organización?					
¿Existen objetivos de Calidad pertinentes a la naturaleza del Servicio prestado?					
¿Considera Usted que hay claridad en cuanto a los requisitos esenciales del servicio a desarrollar?					

¿Están establecidos los roles y responsabilidades en materia de calidad?					
¿Existe un compromiso en la organización con la Gestión de la Calidad?					

Principios Gestión de la Calidad en la Organización	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
¿Considera Usted que en el SAPI se aplican los principios de Gestión de la Calidad?					
1. Enfoque al Cliente					
2. Liderazgo					
3. Compromiso con las personas					
4. Enfoque a Procesos					
5. Mejora					
6. Toma de Decisiones basada en la evidencia					
7. Gestión de las relaciones					

Sistema de Gestión de la Calidad	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
¿Sabe quiénes son las partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad?					
¿Conoce los requisitos de las partes interesadas para un Sistema de					

Gestión de la Calidad?					
¿Considera que los procesos y sus interacciones están definidos y gestionados sistemáticamente?					
¿Se determinan las cuestiones **internas** que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización?					
¿Se determinan las cuestiones **externas** que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización?					
¿Considera que los recursos disponibles en la institución son los adecuados para el establecimiento, implementación y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Calidad?					
¿Existen mecanismos de medición, análisis y evaluación de los procesos?					
¿La información de los procesos está documentada?					

¿Considera que la organización proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo

conformidad de los productos y servicios?					
1. Sociales (no discriminación, ambiente tranquilo, libre de conflictos)					
2. Psicológicos (reducción estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones)					
3. Físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación de aire, higiene, ruido)					
¿Se aplica el ciclo de Mejora Continua (P-H-V-A)?					
¿Se abordan riesgos y oportunidades?					
¿Se comprende el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad?					