

ΔΔ+1953



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**CRITERIOS PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE LA CALIDAD EN TÉRMINOS DE EFICACIA, EFICIENCIA  
Y EFECTIVIDAD A TRAVÉS DE LA COORDINACION DE  
NORMALIZACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
BOLÍVAR**

**Presentado por**

Ing. Nacul Brahim, Juan

**Para optar al título de  
Especialista en Sistemas de la Calidad**

**Asesor  
Lcdo. Valls, José**

Ciudad Guayana, Julio 2010

## DEDICATORIA

A Dios, por guiar e iluminar mis caminos para alcanzar las metas propuestas

A mí amada esposa y mi gran amor, Maiba, por estar siempre a mi lado y apoyarme en todos mis retos....

A mis chamos, Valentina y Juan Daniel, quienes son mi inspiración para fortalecer nuestro futuro....

A mis hermanos... quienes me han apoyado incondicionalmente....

A mis viejos.... Que se, que desde donde están nunca me han desamparado y han sido mi luz en mi camino.....

A mis compañeros, Aleida, Rafa, Pol, Corito, Eslaibi, Joremi, Auria, quienes me apoyaron en esta travesía....

## AGRADECIMIENTO

A Francisco Rangel Gómez, Gobernador del Estado Bolívar, fiel creyente de que los cambios en la gestión pública son posibles y que la Calidad de los servicios es un deber social...

A Ovary Aguirre, Secretaria de Empresas Socialista Regional, fiel creyente de la Gestión con calidad, quien confió en mí y me apoyo en este mejoramiento profesional...

A Elis Subero, Secretario de Administración y Finanzas, quien con su apoyo y confianza me permitió desarrollar todos los proyectos para la consecución de todos los objetivos planteados...

Al Profesor José Valls, tutor del trabajo de Grado, por la dedicación y el apoyo en el desarrollo de este trabajo...

Al Profesor Eduardo Zorrilla, por apoyarme en el desarrollo de la investigación....

Y a todas aquellas instituciones y personas que de una y otra manera me apoyaron para que se consolidara este proyecto y llegara a feliz término.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
Planteamiento del Problema .....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación e Importancia de la Investigación.....	8
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
Antecedentes del Problema .....	10
Antecedentes de la Investigación .....	14
Bases Teóricas.....	21
Sistema de Calidad.....	21
Alcance de un Sistema de Calidad .....	21
Partes de un Sistema de Calidad .....	22
Certificación de Sistemas de Calidad .....	23
Método de la Gestión de la Calidad .....	24
La Normalización .....	24
Gestión de Calidad .....	25
Gestión por Procesos .....	26
Sistema de Gestión de la Calidad.....	27
Principios del Sistema de Gestión de la Calidad .....	28
Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema.....	29
Familia de las Normas ISO 9000 .....	31
Reestructuración de la Familia de Normas ISO 9000.....	32
Enfoque de la Norma ISO 9000:2008 .....	34
Enfoque basado en Procesos.....	35
La efectividad en las organizaciones.....	36
Bases Legales y Normativas .....	38
Definición de Términos Básicos .....	41



<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
Tipo de Investigación.....	43
Diseño de Investigación .....	43
Variables y su Operacionalización .....	44
Población y Muestra.....	47
Técnica e Instrumentos .....	47
Procedimientos de la Investigación .....	48
Aspectos Administrativos .....	49
 <b>CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	 <b>52</b>
 <b>CONCLUSIONES .....</b>	 <b>86</b>
 <b>RECOMENDACIONES.....</b>	 <b>89</b>
 <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	 <b>92</b>
 <b>ANEXOS.....</b>	 <b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Operacionalización de las Variables	46
Tabla 2	Recursos Financieros de la Investigación	50
Tabla 3	Cronograma de actividades	51
Tabla 4	Indicadores Implementados en Cada proceso, de Acuerdo a los Criterios.	68
Tabla 5	Criterios considerados en los procesos del SGC	70
Tabla 6	Matriz FODA del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar	72
Tabla 7	Análisis de los Factores Internos del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar	73
Tabla 8	Análisis de los Factores Externos del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar	75
Tabla 9	Factores que Condicionan la Eficacia del SGC.	78
Tabla 10	Factores que Condicionan la Eficiencia del SGC.	79
Tabla 11	Factores que Condicionan la Efectividad del SGC.	80
Tabla 12	Estrategias para la mejora del SGC en términos de eficacia, eficiencia y efectividad	82
Tabla 13	Estrategias generales para la aplicación de los criterios para la mejora del SGC	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura A	Modelo Integral para el Desarrollo Armónico y Sustentable	11
Figura B	Mapa de Procesos	12
Figura C-1.	Descripción del Proceso de Mantenimiento y Servicios a la Comunidad (Proceso Medular)	53
Figura C-2	Descripción del Proceso de Mantenimiento de Infraestructura (Proceso Medular)	54
Figura D	Descripción del Proceso de Revisión por la Dirección (Proceso de Dirección)	55
Figura E	Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad (Proceso de Dirección)	56
Figura F	Descripción del Proceso de Compras (Proceso de Apoyo)	57
Figura G-1	Descripción del Proceso de Control y Ejecución Presupuestaria (Proceso de Apoyo)	58
Figura G-2	Descripción del Proceso de Formulación Presupuestaria (Proceso de Apoyo)	59
Figura G-3	Descripción del Proceso de Modificaciones Presupuestarias (Proceso de Apoyo)	60
Figura H	Descripción del Proceso de Provisión de Personal (Proceso de Apoyo)	61
Figura I	Descripción del Proceso de Mantenimiento de Infraestructura Tecnológica (Proceso de Apoyo)	62
Figura J	Descripción del Proceso de Comunicación (Proceso de Apoyo)	63
Figura K	Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.	65

## ÍNDICE DE GRAFICOS

		Pág.
Grafico 1	Ponderación del total de indicadores del SGC	69
Grafico 2	Criterios Considerados en los procesos del SGC	71
Grafico 3	Ponderación de los factores internos del SGC	74
Grafico 4	Ponderación de los factores externos del SGC	76
Grafico 5	Factores que determinan la eficacia del SGC	78
Grafico 6	Factores que determinan la eficiencia del SGC	79
Grafico 7	Factores que determinan la efectividad del SGC	80



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD**

Criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, a través de la Coordinación de Normalización de la Gobernación del Estado Bolívar

Autor: Juan Nacul B.  
Tutor: José Valls  
Fecha: Abril 2010

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo principal establecer los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, a través de la Coordinación de Normalización de la Gobernación del Estado Bolívar. El trabajo se enmarca en la modalidad de investigación descriptiva, apoyado en una investigación de campo y no experimental, puesto que, se describieron los criterios para la mejora del SGC, considerando como población a todos los representantes de los procesos que forman parte de dicho Sistema y que generan la información que procesa la Coordinación de Normalización. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación directa, revisión documental, entrevista no estructurada y la encuesta. Los resultados arrojaron que el SGC se encuentra plenamente implantado, sin embargo requiere la aplicación de estrategias para la mejora del mismo; los principales factores que condicionan la eficacia, la eficiencia y la efectividad del sistema están relacionados con el desarrollo y capacitación del recurso humano, la disponibilidad de los recursos y los mecanismos de medición a través de los indicadores correspondientes a cada proceso. Las estrategias que deben implantarse se basarán en la automatización de los procesos, el incremento de la capacitación del recurso humano y el rediseño de los indicadores del SGC, incorporando los relacionados con los criterios de eficiencia y efectividad.

**Descriptor:** Criterios de Calidad, Sistema de Gestión de Calidad, Normas ISO 9000.

## INTRODUCCIÓN

Los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), se establecen con el propósito principal de generar productos (bienes o servicios) que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes o consumidores, no obstante los SGC inciden directamente en la productividad y en el manejo de la información. Todo ello funciona siempre y cuando se implanten criterios de eficacia, eficiencia y efectividad cónsonos con los objetivos corporativos o empresariales.

En relación a este planteamiento, esta investigación determinó los criterios para la mejora del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar, a través de la Coordinación de Normalización quien es la responsable del control y evaluación del SGC. Para ello esta investigación se estructuró en capítulos de la manera siguiente:

El capítulo I representado por el planteamiento del problema, en el cual se aborda el fenómeno estudiado, los objetivos y la justificación de la investigación. En el capítulo II correspondiente al marco teórico, se desarrollan los antecedentes de la investigación, todos los fundamentos teóricos y legales que sustentan la misma.

Dentro del capítulo III se detallan los aspectos relacionados con el marco teórico, tales como: tipo y diseño de la investigación, población y técnicas de investigación implementadas en el estudio, además de las variables y su operacionalización.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en tablas, gráficos y figuras para su mejor entendimiento; al igual que sus respectivos análisis y por último se establecen las conclusiones y recomendaciones.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

El entorno cada vez más globalizado y exigente, evoluciona a velocidad exponencial, planteando la necesidad de gestionar eficientemente las organizaciones. Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que las organizaciones inviertan en la mejora de sus procesos hasta lograr su dominio estandarizado, con un alto nivel de participación de los trabajadores y que requieran que la alta dirección lidere y corresponda ese esfuerzo.

En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo o válido para las organizaciones y la sociedad. La Norma ISO con sus siglas en inglés (Organización Internacional de Normalización) 9001, perteneciente a la familia de normas ISO 9000 es una norma internacional, aplicable a empresas de todos los sectores y tamaños, y que describe de qué debe constar con un SGC, pero sin especificar cómo se debe desarrollar e implantar en cada organización en particular.

Concretamente la Norma ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad, sucesora de la norma ISO 9001:2000, indica en el apartado 1. Objeto y campo de aplicación, que esta norma se implanta en las organizaciones cuando se necesita demostrar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables, aspirando aumentar la satisfacción del cliente a



través de la aplicación eficaz del sistema, incluido los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables. La implantación de la ISO 9000 establece los cimientos a través de los que se mejora continuamente los procesos internos y refuerza la habilidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos.

Con referencia a lo anterior, el impulso gubernamental y la evolución formal de la calidad en Venezuela se pueden registrar, desde el 31 de Diciembre de 1958, cuando se creó la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN), para que se desarrollen políticas de normalización y de control de la calidad en Venezuela.

Según Cammalleri (1999), en el período de 1991 a 1994, se reconoce la utilidad de las series de normas COVENIN ISO 9000, impulsando las actividades de certificación en el país. El proceso normalizador, certificación y el desarrollo de técnicas de control de la calidad en el país, han mantenido un comportamiento sostenido que se ha visto afectado por la recesión económica que ha sufrido el país, pero que no le ha restado perspectivas de mejoramiento continuo.

La calidad en Venezuela ha impactado tanto a las instituciones oficiales como a las privadas. En Venezuela a nivel regional, se destaca la Gobernación del Estado Bolívar, la cual es una organización pública encargada de ofrecerle servicio de alta calidad a la comunidad, entre los cuales se encuentra el suministro de agua potable, mejoras en la infraestructura de instituciones educativas públicas, mantenimiento de las diferentes vialidades del Estado, administración de los aeropuertos de la región, y de esta manera elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

Según el reportaje del XXXV Aniversario de FONDONORMA. (2008, Septiembre – Diciembre). **Calidad y Liderazgo**, expresa que:

La Gobernación del Estado Bolívar es la primera del país con un programa para la normalización y sistematización de sus procesos, en procura de respuestas oportunas y servicios que satisfagan al ciudadano y a las comunidades, apoyándose en la implantación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad". (p. 25).

En este propósito y bajo el marco del Modelo de Desarrollo Armónico y Sustentable planteado y establecido por la Gobernación del Estado Bolívar, se desarrolló un SGC desde el enfoque de las normas ISO 9001:2008, para mejorar la efectividad de los procesos, cumplir satisfactoriamente con los requisitos exigidos por el cliente y la búsqueda de la satisfacción de la comunidad. Con la implantación, se diseñaron unos indicadores que se administran manualmente en cada uno de los procesos y que permiten medir la eficacia, eficiencia y la efectividad de los mismos.

En el año 2008, a nivel interno, los responsables de los procesos (los Coordinadores y miembros de Comité de la Calidad) de la Gobernación manifestaron su inconformidad con el fase de control y evaluación de los procesos de la organización gubernamental regional, ya que la metodología que se emplea para el manejo de la información no ha garantizado la entrega oportuna de la información, su eficacia, eficiencia y efectividad requerida.

En este contexto existen ocho SGC certificados en la Gobernación del Estado Bolívar que corresponden a entes centralizados, desconcentrados, y descentralizados como son: Servicio Autónomo de Administración Tributaria del estado Bolívar (TRIBUTOS BOLÍVAR); Fundación Social Bolívar; Servicio Autónomo de Aeropuertos Regionales (SAAR) Heres; SAAR Caroní; Servicio



Autónomo de Emergencias Bolívar 1-7-1; Instituto de la Vivienda, Obras y Servicios del Estado Bolívar (INVIOBRAS BOLÍVAR); Hidrobolívar y los Servicios brindados por la Secretaria de Mantenimiento y Servicios Generales; sin embargo el estudio se concentra en el SGC que corresponde directamente a la Secretaria de Mantenimiento y Servicios Generales de la Gobernación del Estado Bolívar y del cual es responsable la Coordinación de Normalización. Es por ello que la presente investigación pretende el establecimiento de los criterios necesarios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la automatización de la Fase de Evaluación en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, enfocando el estudio en la Coordinación de Normalización de la Gobernación del Estado Bolívar

De acuerdo a lo anterior la investigación pretende responder las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad y los mecanismos de evaluación que permiten medirlo?, ¿Cuál es la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Gobernación del estado Bolívar?, ¿Son adecuados los criterios que actualmente están siendo utilizados para la generación de la información y evaluación de los procesos?, ¿Qué factores condicionan la eficacia, eficiencia y efectividad en la fase de evaluación realizada por la Coordinación de Normalización al Sistema de Gestión de la Calidad? ¿Cuáles son las estrategias generales para la aplicación de los criterios en la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la Coordinación de Normalización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Establecer los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, a través de la Coordinación de Normalización de la Gobernación del Estado Bolívar.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad y los mecanismos de evaluación que permiten medirlo.
2. Evaluar los criterios que actualmente están siendo utilizados para la generación de la información y evaluación de los procesos.
3. Analizar la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Gobernación del Estado Bolívar.
4. Determinar los factores que condicionan la eficacia, eficiencia y efectividad en la fase de evaluación realizada por la Coordinación de Normalización al Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Enumerar las estrategias generales para la aplicación de los criterios en la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la Coordinación de Normalización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.



## **Justificación e Importancia de la Investigación**

Las razones que justifican este estudio van dirigidas a atender una necesidad relevante relacionada con el manejo de la información que suministra el SGC y que es requerida por la Dirección para la toma de decisiones; a fin de proponer variaciones basadas en incrementar la eficacia y la eficiencia en el control la información que genera el SGC de la Gobernación del Estado Bolívar.

De acuerdo a lo anterior la Gobernación del Estado Bolívar, actualmente cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad desde el enfoque de las normas ISO 9001:2008, implantado desde el año 2008; el cual tiene establecido un conjunto de indicadores que permiten medir el comportamiento de los diferentes objetivos implantados por la organización, pero que no ha permitido la toma oportuna de decisión por parte de la alta dirección, y así poder fortalecer el mejoramiento continuo del sistema. Es por esto que se propone a través de esta investigación establecer los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, a través de la Coordinación de Normalización de la Gobernación del Estado Bolívar.

Los beneficios de esta investigación se enfocan en que la alta dirección podrá medir oportunamente el comportamiento y el desarrollo de los procesos y por consiguiente generar medidas que coadyuven en el logro de los objetivos que conforman el SGC y asegurar la mejora continua del sistema. De igual manera los clientes que participan dentro del sistema, sean internos o externos, contarán con una respuesta oportuna y de esta forma

aumentará el nivel de satisfacción y la conformidad con el servicio brindado por la organización.

En este sentido, los resultados de la investigación servirán de base para futuros estudios que pretendan alcanzar un nivel de conocimiento más profundo o generar propuestas de mejoras relacionadas con los SGC en diferentes organizaciones y que presenten características similares al fenómeno estudiado con esta investigación, tales casos pudieran ser los SGC que se pretendan instaurar en otros organismos públicos. Es importante aclarar que los resultados y logros del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar son accesibles a la comunidad en general quien en definitiva es la gran beneficiada por dicho sistema, de manera que la información suministrada en esta investigación es éticamente divulgable y está en acorde con las políticas de la institución en función a lo descrito en el artículo 28 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se exponen los antecedentes del problema, las bases teóricas y fundamentos legales y normativos para diseñar una alternativa eficiente para la entrega oportuna de la información generada por los diferentes procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar en la coordinación de normalización desde el enfoque de las Normas ISO 9001: 2008.

#### **Antecedentes del Problema**

En el año 2004, luego de la toma de posesión de la Gobernación del Estado Bolívar, liderada por el Ciudadano Gobernador Francisco Rangel Gómez, se evidenció una organización con grandes debilidades relacionadas con: La Gestión de la Calidad; El incipiente desarrollo y cultura organizacional; Ineficiencia en los procesos administrativos; Escasa motivación del personal; y poca atención a la comunidad.

Como consecuencia de lo anterior, se establece el Modelo Integral para el Desarrollo Armónico y Sustentable de la Gobernación del Estado Bolívar, que incluyó un elemento denominado Atractor, el cual consiste en el Fortalecimiento Institucional, el cual tiene inmerso el proceso de Adecuación, Normalización y Certificación desde el enfoque de las Norma ISO 9001 – 2008.





**Figura A.** Modelo Integral para el Desarrollo Armónico y Sustentable

**Fuente:** Gobernación del Estado Bolívar (2008)

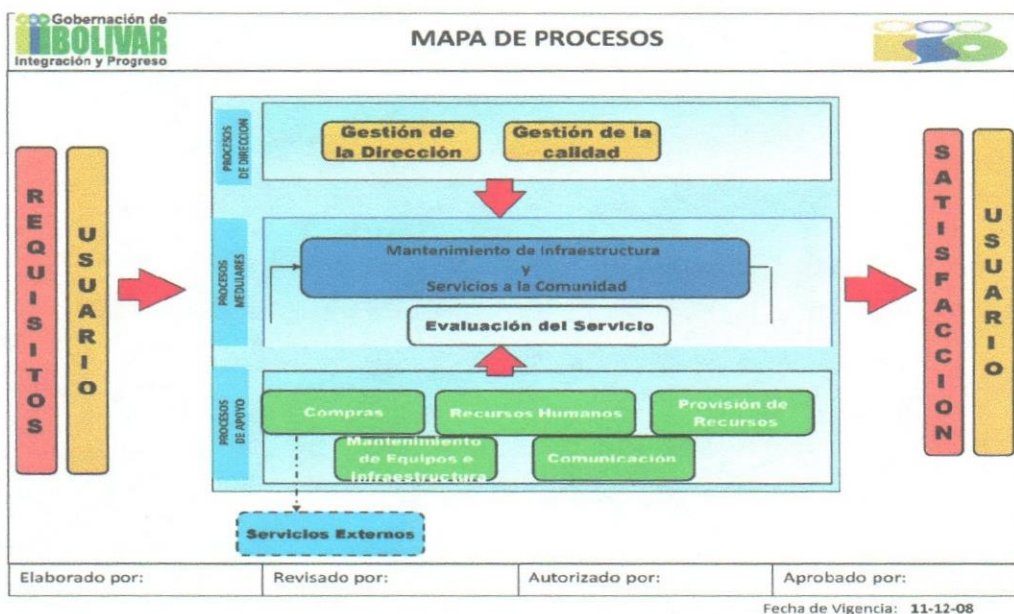
Partiendo de este elemento, se generaron las siguientes acciones para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad desde el enfoque de las normas ISO 9001:2008, que se describe a continuación:

1. Se nombró el Representante por la Dirección del SGC de la Gobernación del Estado.
2. Se impartieron lineamientos a todas las dependencias que conforman la Gobernación del estado Bolívar, para incorporar como un objetivo principal "Establecer e Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad desde las normas ISO 9001:2000 (actualmente ISO 9001:2008)".
3. Se formó un equipo de Auditores Internos en ISO 9001:2000 (actualmente ISO 9001:2008).



- Se creó la Coordinación de Normalización, que tiene como función principal la de establecer, documentar, implementación y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad desde el enfoque de las normas ISO 9001:2000 (actualmente ISO 9001:2008) de la gobernación del estado.

A continuación se muestra la Figura B, Mapa de Procesos.



**Figura B.** Mapa de Procesos

**Fuente:** Gobernación del Estado Bolívar (2008)

De igual forma, se definió la filosofía de gestión, la cual comprende la definición de la Visión, Misión, Valores Política de la Calidad y otras guías organizacionales:

**VISIÓN:** Ser la institución vanguardista en la promoción del desarrollo integral del Estado, constituyéndolo, como el polo de desarrollo del país basándose en sus potencialidades comerciales, turísticas, agropecuarias,

forestales y en su gente; a los fines de contribuir con la diversificación y bienestar de la Nación.

**MISIÓN:** La Gobernación del Estado Bolívar es una institución que promueve el desarrollo económico y el bienestar social a través de una gestión eficiente y eficaz, orientada a la óptima prestación de los servicios a la comunidad, permitiendo así elevar su calidad de vida, lo cual garantiza el desarrollo integral del Estado.

**VALORES:** Compromiso, Disciplina, Ética, Excelencia, Honestidad, Innovación, Responsabilidad, Respeto, Solidaridad, Participación.

**POLÍTICA DE LA CALIDAD:** Es Política de la Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar promover y generar bienestar social y desarrollo económico, logrando satisfacer las necesidades de la colectividad, a través de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad con la participación de la comunidad y sus trabajadores.

**OBJETIVOS DE LA CALIDAD:**

1. Promover el desarrollo económico del Estado.
2. Generar bienestar social en el Estado.
3. Medir continuamente la satisfacción de los ciudadanos, con la finalidad de tomar acciones orientadas a elevar los niveles obtenidos en la referida revisión.
4. Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Fortalecer de forma permanente el desarrollo del recurso humano.

En base al planteamiento del problema y los objetivos planteados, el estudio se realizará en la Coordinación de Normalización de la Gobernación del

Estado Bolívar quien es la responsable de coordinar y mantener todos los planes de acciones de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad implantado.

### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones que se han hecho sobre el tema y que sirven para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información obtenida en la investigación. En tal sentido, Tamayo y Tamayo, (1998) señala "...En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigación o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación..." (p.73).

A continuación se describen algunas investigaciones relacionadas al presente estudio:

Reyes F. (2007), en su trabajo titulado: **Propuesta de Implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Falcón**, en la Universidad Centro occidental "Lisandro Alvarado " - La Universidad del Zulia, Especialista en Contaduría, Mención: Auditoría, en el cual concluyó que: El desarrollo de la presente investigación tuvo como finalidad proponer la Implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Falcón, en función de lo cual se determinaron los mecanismos al efecto utilizando la metodología de mejoramiento continuo establecida para la realización de las Auditorías de Gestión de Calidad.



Dado los objetivos se correspondió con la Modalidad de Proyecto Factible, apoyada en el diseño de investigación de campo, selección que se justifica en razón de ser las que mejor se adaptan a la naturaleza y características de trabajo. La población estuvo conformada por el personal de la Unidad de Auditoría Interna y sus áreas técnicas, financiera operacional y jurídica; donde se aplicó como técnica de recolección de datos a la "encuesta" y la matriz FODA para elaborar un diagnóstico sobre las debilidades y amenazas de los procesos vitales que se dan en la Auditoría Interna, además de la información recabada con la aplicación del instrumento en sí, se pudo determinar la situación real del control en la Unidad y posteriormente establecer como conclusión la pertinencia de la propuesta que se generó con el estudio.

Por lo tanto, esta investigación va a contribuir a reducir los riesgos derivados del retraso y los desperdicios ocasionados por la utilización de técnicas y procedimientos erróneos, no acordes con el dinamismo de los procesos, como lo exige la administración pública actualmente. Es por ello, la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad se basa en que es indispensable revisar en cada organización cómo funciona cada uno de los procesos que permiten entregarle un producto al cliente buscando la satisfacción de sus necesidades y deseos, los cuales se convierten en requisitos para la organización.

La documentación de procesos muestra la manera específica como en la empresa se hacen las cosas; de igual forma, permite registrar resultados para dejar evidencia de las acciones realizadas, y mantener medición y control de cada una de las actividades del proceso. La dirección debe tener compromiso con la calidad, de tal forma que evalúe la información y asigne los recursos necesarios para el mejoramiento. El sistema de información



debe ser claro y ordenado y permitir la toma de decisiones, pues es allí donde se pueden realizar acciones de mejoramiento.

Harold H. Valencia Gallego - Pereira (2007), en su trabajo titulado: **Documentación Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la NORMA ISO 9001-2000 en la empresa "Gerenciar Ltda.", Universidad Tecnológica de Pereira**, en el cual concluyó que: El enfoque basado en procesos permite identificar a la empresa la forma como interactúan todas las actividades realizadas o llevadas a cabo dentro de la misma, de tal forma que se puede asignar responsables o líderes de proceso que controlen, ejecuten y mantengan el Sistema de Gestión de la Calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad se presenta de manera espectacular en el papel, pero hace falta que realmente exista en compromiso y la tendencia hacia el mejoramiento continuo si en verdad se quieren ver los resultados y los logros de los respectivos recursos empleados para la documentación e implementación del SGC conforme a la Norma Técnica Internacional ISO 9001 versión 2000; que se recomienda que el compromiso por la dirección sea constante y se mantenga la comunicación interna, permanentemente, de modo que los empleados de la organización sepan a que se enfrentan, cuales son los compromisos y como pueden ellos ayudar al mejoramiento continuo; teniendo en cuenta que si la empresa gana, los empleados ganan. Para que el Sistema de Gestión de la Calidad tenga validez, debe existir una verdadera filosofía de mejoramiento continuo dentro de la organización, de tal forma que se entienda y se asimilen los procedimientos y el enfoque basado en el cliente que presenta la Norma ISO 9001.

La calidad se presenta como un concepto de enormes complejidades, no obstante es fácil percibirla, de modo tal que los clientes pueden no saber de

qué se trata, pero al momento de acceder a un producto o servicio, seguramente identificarán los aspectos primordiales; ¡la calidad está ligada con la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas y especificaciones! La utilización de la estadística o las herramientas de control permiten a la empresa medir la forma como funciona el sistema de gestión de calidad, por ende es importante su uso en los cuadros de mando, fichas técnicas, análisis de causa y cualquier otra forma de medición empleada por la empresa con el fin de establecer acciones que permiten la corrección de errores.

Es compromiso y responsabilidad de la alta dirección, el hecho de crear el clima adecuado para la ejecución correcta y el sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, dadas las condiciones de autoridad y de liderazgo que deben presentar quienes ocupen dichos cargos.

Es importante que la organización tenga en cuenta que la percepción del cliente captada a través de las encuestas de la calificación del servicio y del producto, es una herramienta importante y de gran utilidad para encaminarse en el mejoramiento continuo y poder tomar decisiones sobre aspectos que el cliente considera desfavorables para la empresa. Queda expuesto que mediante la organización y la documentación de todas las actividades que realiza una empresa, se puede tener un mayor control sobre la calidad de los productos a los servicios que se prestados.

Padilla Elizabeth (2006). En su trabajo titulado: **Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno MECI-Gobernación**, le apunta a un óptimo desempeño y promoción de sus productos y servicios, en el cual concluyó que: Mejorar el desempeño de la Gobernación del Valle del Cauca y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios, es el propósito



que cumple el Sistema de Gestión de Calidad - Modelo Estándar de Control Interno que viene implementando de manera integral la administración departamental durante la presente vigencia fiscal. Este Sistema fortalece a la vez el control y la evaluación interna, orientando a la Gobernación hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del estado.

En la actualidad la administración desarrolla este Proyecto con un Grupo Operativo, denominado Equipo Modelo Estándar de Control Interno (MECI) - Calidad, conformado por 24 Servidores Públicos de la Entidad, de carácter multidisciplinario, con representatividad de todas las áreas organizacionales. El marco conceptual del Proyecto MECI, tiene en cuenta las metodologías del Departamento Administrativo de la Función Pública y los instructivos que el gobierno establezca, para la implementación de los sistemas de control interno y gestión de la calidad. A través de su autonomía tiene su manera de adelantar estos procesos, una de ellas es que están construyendo el modelo de manera participativa, amplia y democrática con todos los funcionarios de la Gobernación, están sensibilizando y capacitando a todos los servidores públicos del nivel central para que entiendan el proyecto y su alcance.

Corona, Z. (2003), **Gestión de la calidad en el diseño/desarrollo de un sistema de gestión de la información. Un enfoque ISO 9000-2000**, esta investigación plantea, que “teniendo en cuenta las exigencias informativas vigentes en el mundo, hasta el momento y valorando la incorporación de actividades de diseño/desarrollo dentro de los Sistema de Información Científica (SIC), el trabajo presentó una estrategia para las organizaciones lo que a corto plazo y basado en un enfoque de implantación de Sistema de Gestión de la Calidad, incluyó un modelo de mejora continua basado en proceso con la finalidad de brindar la ventaja de controlar continuamente



todos los vínculos individuales del sistema y sobre su combinación e interacción, lo que permitirá definir cada etapa de forma detallada. Esto permitirá garantizar la calidad competitiva del servicio informativo”.

Espinoza, J. (2003), **La calidad de las ofertas de información. Propuesta de un modelo de evaluación**, indica que los “Aspecto importante para valorar el desempeño de las organizaciones de información, así como la satisfacción de sus usuarios, lo constituye la precisión de la calidad de sus ofertas de información mediante la aplicación de herramientas de evaluación que contemplen acciones de seguimiento, medición, análisis y mejoramiento continuo. Para la evaluación resulta necesario emplear herramientas que permitan recolectar información acerca de cuánto valor se ha aportado a la información en su procesamiento y la prestación del servicio y facilitar, posterior al análisis, la emisión de criterios de valor sobre los mismos. Estos criterios generadores de cambios favorecerán el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mejorarán la calidad de las ofertas de información y, en definitiva, permitirán brindar a los usuarios ofertas adecuadas a sus necesidades y con la calidad requerida para satisfacer sus demandas”.

Todas las organizaciones deben estar preparadas para los cambios y reconocer las oportunidades de mejoras. Por lo tanto cada elemento que permita a la alta dirección tomar decisiones que beneficien a la organización siempre será una contribución al mejoramiento. Uno de estos elementos es el Control. Este permite medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine

completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Uno de los primeros requerimientos de un buen Control de Gestión es que la alta dirección aprecie su importancia, y reconozca la factibilidad además de comprender como se utiliza y reconocer que deben dedicar el tiempo suficiente al proceso. El Control está estrechamente vinculado con la planeación y el establecimiento de objetivos.

También se requiere que los controles sean suficientemente sencillos para que puedan comprenderse y mostrar de una manera oportuna, desviaciones en relación con los estándares, para apoyar la generación de acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

La principal limitante de estos enfoques sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos asociados a él.

## **Bases Teóricas**

### **Sistema de Calidad**

Besterfield, D. (2003), lo conceptualiza como:

Un sistema de la calidad es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para poner en práctica la gestión de la calidad. Un sistema de calidad identifica, documenta, coordina y mantiene las actividades necesarias para que los productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad establecidos, sin tener en cuenta dónde se producen estas actividades.” (p. 65).

Un sistema de calidad pone requisitos a las actividades y procesos que se realizan en la empresa, y documenta cómo se realizan estas actividades. Su objetivo es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización. Por tanto incluso va más allá de satisfacer los requisitos que pone el cliente. El enfoque actual de la calidad está caracterizado por sintonizar mejor con las necesidades de la empresa, concernir a todas las actividades que integran la cadena de valor añadido; un enfoque directo a todos los procesos de la empresa; orientación a la acción, debido a la existencia de objetivos de mejora y la necesidad de conseguir un amplio compromiso del personal con los objetivos y que se muestren involucrados en la gestión de la mejora.

### **Alcance de un Sistema de Calidad**

Besterfield, D. (2003), menciona que: “El sistema de calidad debe abarcar todas las actividades que se realizan en la empresa y que puedan afectar, directa o indirectamente, a la calidad del producto o del servicio que



suministra” (p. 97). Estas actividades abarcan desde las acciones de compra, control del diseño, control de la documentación, realización de ofertas, identificación de los productos, control de los procesos, inspección de los productos, hasta el tratamiento de productos no conformes, almacenamiento, formación del personal, entre otros. Un sistema de calidad ayuda a evitar problemas en la ejecución de estas actividades, ya que la filtración de errores a través de las actividades de la empresa puede ocasionar importantes pérdidas.

Dado que el coste de corregir un error entre proveedor y cliente antes de firmar el contrato, es mucho menor que si el error se detecta en la entrega al cliente del producto o servicio terminado, el espíritu de los sistemas de calidad es prevenir errores para evitar estas filtraciones y pérdidas económicas.

### **Partes de un Sistema de Calidad**

La base de un sistema de calidad se compone de dos documentos. El primero de ellos, el Manual de Calidad, que establece el qué se hace y el quién lo hace; para ello define el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización pone en funcionamiento para llevar a cabo la gestión de la calidad.

El segundo documento es el “Manual de Procedimientos”, que establece el cómo y cuándo se hace; para alcanzar estos objetivos, realiza la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final. También se puede hablar de un tercer pilar del sistema de calidad,

formado por los Documentos Operativos, que son el conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Así, el Manual de Calidad especifica la política de calidad de la empresa, o de la organización, necesaria para conseguir los objetivos de asegurar la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizativa..., en definitiva, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la calidad, etc.

Mientras que el Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización dentro del marco del sistema de calidad de la empresa y dependiendo del grado de compromiso en la consecución de la calidad del producto final.

### **Certificación de Sistemas de Calidad**

Mediante la certificación de los sistemas de calidad de una empresa, el Organismo de Certificación declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa, en relación con algún modelo de sistema de la calidad.

Por lo tanto, la certificación emitida es una garantía ante los clientes de esa empresa, de que se está tiene implantado un sistema de calidad acreditado.

Por otra parte, a través de la certificación de su sistema de la calidad las empresas:

1. Reducen considerablemente sus costes de producción y reparación de errores.
2. Dinamizan su funcionamiento, aumentan la motivación y participación del personal y mejoran la gestión de los recursos.
3. Incrementan su calidad (incluyendo los servicios, plazos de entrega, garantía, etc.).
4. Mejoran el nivel de satisfacción de los clientes.

Los modelos de sistemas de calidad más conocidos, y por tanto, de los que existe una mayor actividad de certificación, son los descritos en las normas de la serie ISO 9000.

### **Método de la Gestión de la Calidad**

Es el modo de enfrentarse al problema de la gestión de la calidad en las circunstancias de la gestión de la calidad por parte de las personas que lo llevan a cabo, a través de una secuencia interactiva, hermenéutica y dialéctica de pasos a través de la cual se transforma gradualmente el objeto de la gestión de la calidad, con vistas a alcanzar los objetivos de la calidad.

### **La Normalización**

La normalización es un mecanismo de coordinación que proyectará toda su eficacia en los siguientes casos:

1. Cuando el producto final sea repetitivo. Es el caso de todos los bienes de consumo, de la mayor parte de los productos industriales y de buena parte de los servicios de transporte.



2. Cuando el entorno externo (clientes, tecnología, competidores) sea bastante predecible. Aquí se encuentran gran parte de las áreas productivas y administrativas.

La gran contribución de la normalización de procesos es que el funcionamiento sistemático hace predecible el resultado del trabajo, permite garantizar que la operación y la gestión se realicen de manera homogénea en toda la organización y facilita la asignación de responsabilidades y el trabajo en equipo.

### **Gestión de Calidad**

La gestión se define cómo hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos perseguidos. La asignación de objetivos para todos: objetivos de empresa (calidad, clientes, eficiencia) de cada área de la organización y de los diferentes equipos que la integran. Estos objetivos pueden y deben ser de distinto alcance, anuales, mensuales e incluso diarios, lo sustancial es que estén en línea con la estrategia de la empresa o con el plan de negocio.

ISO propone considerar y respetar ocho principios en la documentación del sistema de gestión de calidad. Equivalen a los valores en los que se sustenta la cultura de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el suministrador.

La norma ISO 9000 es un referente internacional para el diseño de sistemas de gestión de calidad. ISO 9001 describe un modelo con los requisitos para

el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad. La gestión está más asociada con la capacidad de planificar que con la responsabilidad de dirigir. El gestor debería justificarse por la consecución de objetivos (eficacia) y el ejecutor por el cumplimiento de lo planificado (eficiencia). La gestión es una capacidad y como tal se puede desarrollar, es complementaria a la habilidad de liderazgo.

### **Gestión por Procesos**

Gestión y proceso son dos términos que hay que comprender para que el Sistema de Gestión de la Calidad sea una herramienta eficaz. Pérez, M. (2003), expresa que:

El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los integrantes de una empresa al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora, basado en los mandos y directivos con responsabilidad departamental y para todas aquellas personas que deseen mejorar la calidad de su gestión y, de manera específica, para los responsables de administrar el sistema de calidad. (p. 87).

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario o cliente. Esta definición permite hablar de diferentes niveles de procesos, que varían según el tamaño de la organización. Todo proceso consta de tres elementos: Un *input* (entrada principal). Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del *input* es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

La secuencia de actividades, está representada por aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso

siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, *inputs* necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un *output* (salida). Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El *output* final de los procesos de la cadena de valor es el *input* o una entrada para el proceso del cliente.

Los procesos de gestión consisten en actividades de evaluación, control, seguimiento y medición; aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.

### **Sistema de Gestión de la Calidad**

Es un “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. Según FONDONORMA (Fondo para la normalización y la certificación de la calidad) Norma venezolana – ISO 9000: 2006. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

Debido a que un Sistema de Gestión de la Calidad es un medio para lograr buenos resultados en relación a los objetivos de calidad, muchas organizaciones utilizan normas o modelos reconocidos, como referencia para su establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora.



## **Principios del Sistema de Gestión de la Calidad**

Para Fondonorma (Norma ISO 9000:2008), permiten conducir una organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios son:

**Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes. Es por esta razón que deben comprender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer sus exigencias y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**Liderazgo:** establece unidad de propósito, dirección, y el ambiente interno de la organización, permitiendo que la gente pueda comprometerse en alcanzar los objetivos.

**Participación del personal:** las personas en todos los niveles, son la esencia de una organización y su total participación permite que sus habilidades sean utilizadas en beneficios de la organización.

**Enfoque basado en procesos:** un resultado se logra en forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados son manejados como un proceso.

**Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

**Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces están basadas en un análisis de los datos e información.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (pp. 26-33).

Brinda un panorama general de estos principios y muestra cómo, colectivamente, pueden conformar la base para la mejora del desempeño y la excelencia organizacional. Existen muchas maneras diferentes de aplicar estos principios. La naturaleza de la organización y los desafíos específicos que ésta enfrenta determinarán la manera en que dichos principios se implementarán. Muchas organizaciones encontrarán beneficioso establecer sistemas de gestión de la calidad basados en estos principios.

Se toma muy en cuenta, que ante el desenvolvimiento, operatividad eficaz de las empresas en mercados cada vez más competitivos, debido a la globalización y a las exigencias crecientes de los clientes, la gestión de la calidad, se ha convertido en un pilar esencial de cualquier nueva estrategia empresarial. A largo plazo, sólo las empresas que sean capaces de solucionar el aparente dilema entre la alta calidad de sus productos y la reducción de costes tendrán éxito, independientemente del sector y el tamaño de la empresa.

Esto explica la importancia de las técnicas, los modelos y los principios de la gestión de la calidad en la empresa. Todos los fundamentos herramientas que permitan evaluar cuáles deben ser los requisitos generales de un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa, sus características y necesidades, Se hace énfasis en cuáles deben ser los Procesos de la Dirección eficiente. Procesos de asignación de recursos. Procesos de realización de producto. Procesos de medición, análisis y mejora.

### **Criterios para la evaluación del desempeño de un sistema**

Según Pérez, M. (2003) existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

Pérez define la eficiencia en función de su uso señalando lo siguiente:



Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. (p. 67)

En el caso de la efectividad, continúa Pérez (2003)

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. (p. 96)

En relación a la eficacia Pérez plantea que esta: “valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos”. (p. 101) Esto indica que no basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no



poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone.

Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la asertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

Los sistemas de control de acuerdo Menguzzato y Renau. (1986), deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente el cual se describe a continuación:

1. Ser entendibles.
2. Seguir la forma de organización.
3. Rápidos.
4. Flexibles.
5. Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes. (p. 245).

### **Familia de las Normas ISO 9000**

Fondonorma (citado por la norma ISO 9000 de la tercera edición, 2000), señala:

Las normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría. (p. 35)

La implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas, entre los que se cuentan:

1. Monitorear los principales procesos asegurando que sean efectivos
2. Mantener registros apropiados de la gestión, de los procesos y de los procedimientos.
3. Mejorar la satisfacción de los clientes o los usuarios
4. Mejorar continuamente los procesos, tanto operacionales como de calidad.
5. Reducir los rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio mediante un monitoreo y la existencia de procedimientos para la corrección de los problemas. (Organización Internacional para la Estandarización (ISO) Consultado el día 25 de Julio de 2009).

### **Reestructuración de la Familia de Normas ISO 9000.**

Fondonorma (citado por la norma ISO 9000 de la tercera edición, 2000), indica:

La familia de normas ISO 9000, vigentes hasta la nueva actualización eran veinticinco documentos entre normas y guías y documentos técnicos complementarios. Las más conocidas eran las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9004 que contienen los requisitos para la certificación del sistema de calidad. (p.23).

La nueva familia ISO 9000 quedo reducida a cuatro documentos principales:

- **ISO 9000:** Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario. Para Senlle (2001) la norma ISO 9000 es:

Un punto de partida para entender las normas de la serie, ya que define los términos fundamentales usados en el grupo de las normas relativas a la gestión de calidad. La norma también incluye los ocho principios de gestión de calidad que se usaron para desarrollar la ISO 9001:2000 y la ISO 9004:2000 (p. 24).

- **ISO 9001:** Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Senlle (2001) indica; que:

La única norma de certificación, presenta todos los puntos y requisitos para documentar y poner en práctica el Sistema de Gestión de la Calidad. La norma hace especial referencia al logro de la satisfacción del cliente, la mejora continua y la prevención de no conformidades (p. 24).

- **ISO 9004:** Sistemas de gestión de la calidad. Recomendaciones para llevar a cabo la mejora. Para Senlle (2001), establece que:

Esta norma proporciona orientación para la mejora continua y se puede usar para mejorar el desempeño de una organización. Mientras que la ISO 9001:2000 busca brindar aseguramiento de la calidad a los procesos de fabricación de productos y aumentar la satisfacción de los clientes, la ISO 9004 asume una perspectiva más amplia de gestión de la calidad y brinda orientación para mejoras futuras de manera que cumplan las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Esta norma presenta un sistema de auto evaluación que permite determinar la madurez del Sistema de Gestión de la Calidad. (p.25).

- **ISO 19011:** Guía para auditar sistemas de gestión de la calidad.

Para Senlle (2001), Proporciona directrices para gestionar y realizar auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad y gestión ambiental. (p.25).



## **Enfoque de la Norma ISO 9000:2008**

Freyre, L. (2006), determina que:

La norma ISO 9001, versión 2008 presenta un marco conceptual orientado hacia la Gestión Integral, haciendo énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua. Con el desarrollo del sistema de gestión de calidad, la organización se organiza internamente y a partir de allí los procesos son más efectivos, reduciendo la posibilidad de cometer errores.

El enfoque de la familia de normas ISO 9000:2008 trata de establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que asegure la satisfacción del cliente, entendiendo que ésta se conseguirá cuando el producto satisfaga las necesidades especificadas y las expectativas creadas. En la edición 2000 de la familia de normas ISO 9000 se substituye el concepto de aseguramiento de la calidad por el de gestión de la calidad, siendo éste más amplio e incorporando la calidad a los diferentes aspectos de gestión de la empresa.

La norma ISO 9001:2008, parte del establecimiento de la política de calidad de la empresa. El desarrollo de esta política, mediante el establecimiento y despliegue de los objetivos, sistemáticas de trabajo, su control y las actuaciones de mejora constituirán el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, el cual estará integrado dentro del sistema general de gestión de la empresa. En particular la nueva estructura de las normas ISO 9000 facilitan la interacción con los sistemas de gestión medioambientales ISO 14001 y el sistema de gestión de seguridad laboral que toda empresa debe tener por normativa. (pp. 13 - 23).

Senlle (2001) señala que es importante destacar los principios de gestión de la calidad sobre el cual la nueva norma fue redactada y se describe a continuación:

1. La organización debe enfocarse al cliente, comprender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y cubrir sus expectativas.
2. El líder en la organización debe crear y mantener un ambiente interno donde el personal se involucre en la consecución de los objetivos de la organización.
3. La participación del personal, y el desarrollo de sus capacidades y potencialidades es básico para mantener en funcionamiento un Sistema de Gestión de la Calidad.

4. La organización debe estructurarse mediante procesos, estableciendo objetivos para cada uno de ellos. Analizar y decidir basándose en procesos permite un mejor uso de los recursos y en general una mejor gestión.
5. Enfoque de sistema para la gestión: La organización se debe destacar por su eficacia y eficiencia si espera subsistir, por ende debe identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
6. La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización.
7. La organización debe tener un sistema eficiente para la toma de decisiones, y éstas deben tomarse basándose, en la medida de lo posible, en el análisis de datos y a partir de la mejor información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Los proveedores deben integrarse en la organización compartiendo objetivos, responsabilidades y logros. (p. 27).

Destacar los principios de gestión de la calidad, se enfoca principalmente en la eficacia, es decir, en hacer lo correcto, y en la eficiencia, es decir, en hacer lo correcto en la forma correcta. Además, designar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones, en relación con la calidad son los objetivos de la calidad. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto/servicio, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y confianza de las partes interesadas, basándose en los procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados con un valor añadido (expresa lo que hay que hacer y para quién). En cambio, el procedimiento es la forma especificada por la organización para llevar a cabo una actividad o un proceso (determina cómo hay que hacerlo).

### **Enfoque basado en Procesos**

Fondonorma (Norma ISO 9000:2008), señala que:



La norma ISO 9001:2008 estimula la adopción del enfoque basado en procesos para la gestión de las empresas. Un proceso es la transformación de un conjunto de entradas en las salidas deseables. Las entradas al proceso (información, documentos, materiales, entre otros.) son modificadas utilizando unos recursos (maquinaria, personal, software, instalaciones, entre otros.) y a través de unos métodos y normativas de trabajo (procedimientos e instrucciones de trabajo, normativas legales, entre otros.) como resultado final obtendremos unas salidas que serán productos, servicios e información. La estructuración de las actividades de la organización en procesos facilita la comprensión del funcionamiento de la misma, los procesos de mejora y la obtención de los objetivos globales a través de la consecución de los objetivos parciales para cada uno de ellos. (p.60).

Especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales, satisfagan las necesidades de los usuarios.

### **La efectividad en las organizaciones.**

Dentro de las organizaciones debe existir un liderazgo que sea fuerte, comprometido, innovador y que oriente sus esfuerzos a hacerle frente a los imprevistos. Es por ello que el líder debe estar estrechamente ligado con la efectividad, para que lo que exija la filosofía y las estrategias sea efectivamente llevado día a día, al respecto Salazar (2005)

Las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional. Una institución avanza hacia la estabilidad organizacional cristianizando los poderes de la efectividad a través de aspectos como el personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Ello implica que los líderes deben poseer un nivel de madurez y aprendizaje que le permita identificarse a cada quien como una sola persona, a la cual se debe involucrar dentro de la organización como parte de un sistema esencial de la estabilidad de dicha empresa.



El éxito de las organizaciones no dependen exclusivamente del líder, si este no piensa estratégicamente y en conjunto con su equipo de trabajo, las técnicas y herramientas de administración no se podrán desarrollar por si solas, ni podrán lograr el desarrollo organizacional.

Cada individuo, dentro de la organización, posee creencia, valores, paradigmas, habilidades y destrezas, que hacen posible el desempeño individual y profesional, todos ellos suman o restan efectividad, en conjunto con las relaciones que se establezcan con terceras personas, el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación.

La gerencia debe ser ejercida por personas que desarrollen habilidades para pensar y actuar estratégicamente, a fin de cumplir con la misión empresarial. Las estrategias organizacionales deben basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en un análisis del contexto. Le corresponde a las empresas buscar líderes fuertes, que puedan comunicar su visión de futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo de encontrar nuevas formas para solucionar problemas.

Entre los niveles de la efectividad que contribuyen a la excelencia en el desarrollo organizacional, se encuentran y continúa Salazar (2005):

Desarrollo personal: En la medida en que cada persona se involucra con la organización, sus paradigmas, pensamientos, valores, habilidades y destrezas se verán enriquecidas e incrementaran la efectividad de la empresa.

Desarrollo Interpersonal: La interacción con otras personas, el trabajo en equipo, la comunicación y cooperación deben ser valores claves para la efectividad de la empresa y sustentada en los comportamientos del líder.

Alta Gerencia: El estilo de liderazgo que ejerza el gerente se verá reflejado en los rendimientos producidos y utilización que se le dé a los

recursos organizacionales, cuanto mejor sea el clima organizacional y desempeño gerencial, mejores resultados deberá obtener la empresa.

Organización: El conjunto de elementos que conforman la unidad de trabajo, reúnen un acumulado de elementos y esfuerzos destinados a producir bienes y servicios. Es necesaria la armonía y equilibrio en la combinación de los mismos, a fin de lograr los objetivos planteados.

La confiabilidad que posea el líder en si mismo y en su equipo de trabajo gobierna la efectividad personal e interpersonal de quienes conforman a la organización, enriquece el camino para contribuir óptimamente a la misión, visión y estrategia de la empresa.

### **Bases Legales y Normativas**

Esta Investigación estará basada en algunos instrumentos legales y normativos que se encuentran establecidos en la República Bolivariana de Venezuela y que rigen la calidad en los procesos y servicios que brindan las organizaciones y que se describen a continuación:

#### 1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

##### **Artículo 28. °**

Toda persona tiene el derecho en acceder a la información y a los datos que sobre si mismo o sobre sus bienes consten en registros oficiales o privados, con las excepciones que establezcan la ley, así como de conocer el uso que se haga de los mismos y su finalidad y de solicitar ante el tribunal competente la actualización, la rectificación o la destrucción de aquellos si fuesen erróneos afectasen ilegítimamente sus derechos. Igualmente, podrá acceder a documentos de cualquiera naturaleza que contengan información cuyo conocimiento sea de interés para comunidades o grupos de personas...

##### **Artículo 80. °**

El Estado garantizará a los ancianos y ancianas el pleno ejercicio de sus derechos y garantías. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, está obligado a respetar su dignidad humana, su



autonomía y les garantizará atención integral y los beneficios de la seguridad social que eleven y aseguren su calidad de vida. Las pensiones y jubilaciones otorgadas mediante el sistema de seguridad social no podrán ser inferiores al salario mínimo urbano. A los ancianos y ancianas se les garantizará el derecho a un trabajo acorde con aquellos y aquellas que manifiesten su deseo y estén en capacidad para ello.

**Artículo 83. °**

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

**Artículo 141. °**

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho

2. Ley Orgánica del Sistema Venezolana para la Calidad

**Artículo 1.** - Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Nacional para la Calidad, asimismo establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación y Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

**Artículo 3:** De acuerdo con esta ley la acción del Estado en materia de calidad estará dirigida a:

1. Elaboración e intercambio de bienes
2. Prestación de servicios
3. Importación, distribución y expendio de bienes
4. Exportación de bienes y servicios nacionales
5. Educación y promoción de la calidad



6. Ley Orgánica de simplificación de trámites Administrativos (Decreto 6265).

**Artículo 1º.** El presente Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley, tiene por objeto establecer los principios y bases conforme a los cuales, se simplificarán los trámites administrativos que se realicen ante la Administración Pública.

**Artículo 2º.** El presente Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley, se aplicará a los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal.

**Artículo 4º.** La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas.

De igual forma Cammalleri, (1999) señala que durante el período de 1965 hasta 1972, el avance de la normalización en el país recibe un impulso decisivo de parte del estado al crear el Ministerio de Fomento la División de Normalización y Certificación de calidad adscrita a la Dirección de Industria y Comercio. Esto permite que, disponga de un ente operativo y una cobertura nacional para desarrollar sus labores en aras de mejorar el parque industrial en sus políticas de alcanzar niveles de calidad básicos para su época. Para el año de 1972, otorga la primera acreditación de un laboratorio del sector metalúrgico, así como en el período detallado se logran acuerdos con Francia y con la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial).

En el año 1973, se promulga el decreto 1195, normalización y control de calidad que da las bases jurídicas para emprender tareas en materia de normas técnicas, control y certificación de la calidad y se promulga la

resolución 3939 reglamento de otorgamiento, supervisión y uso de la marca Norven. Y la familia de Normas ISO 9000 que fueron descritas en el marco teórico. Estos principios legales y normativos sustentan la necesidad de diseñar una alternativa eficiente para la entrega oportuna de la información generada por los diferentes procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar en la coordinación de normalización desde el enfoque de las Normas ISO 9001: 2008.

### **Definición de Términos Básicos**

**Calidad:** El conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas. ISO 9001-2000

**Certificación:** La certificación es la acción que ejecuta un organismo reconocido e independiente de las partes interesadas, mediante la cual se pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma o requisitos permanentes especificados. FONDONORMA

**Criterios de Calidad:** Es aquella condición que debe cumplir una determinada actividad, actuación o proceso para ser considerada de calidad. Es decir qué perseguimos, cuál es el objetivo, qué pretendemos teniendo en cuenta aquellas características que mejor representan (siempre que pueden medirse) lo que deseamos lograr. Besterfield (2003, p. 31)

**Estándares de Calidad:** Los estándares no son más que los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa, o un servicio. En otras palabras el

estándar es la norma técnica que se utilizará como parámetro de evaluación de la calidad. Amat (2003, p. 57)

**Indicadores de Calidad:** Son descriptores que construimos con la información a la que podemos acceder (disponible o por recoger) y que nos dicen algo de un aspecto (una variable) de la realidad. Corona (2003)

**Indicadores de Desempeño:** Los indicadores de desempeño son instrumentos empleables como guía para vigilar y evaluar la calidad de importantes funciones directivas, administrativas, clínicas y de apoyo. Amat (2003, p. 33)

**Mejora Continua:** Es un proceso estructurado que permite a partir de los problemas detectados en la empresa, mediante la realización de cambios y su resolución, conseguir una mejor posición competitiva de la misma y por tanto mejorar los resultados. Freyre (2006, p. 12)

**Productividad:** Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Está basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Besterfield (2003, p. 66)

**Sistemas de Información:** Es un conjunto organizado de elementos, que pueden ser personas, datos, actividades o recursos materiales en general. Estos elementos interactúan entre sí para procesar información y distribuirla de manera adecuada en función de los objetivos de una organización. González (2007, p. 25)



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Un estudio puede ser ubicado en más de una clase dentro de los diferentes tipos de investigación, esto es porque cada una de ellas no es excluyente. Es posible entonces identificar tres secciones dentro de las cuales se puede definir el tipo de investigación:

1. Según el nivel.
2. Según el diseño.
3. Según el estudio

Ahora bien, el presente trabajo será definido dentro de la siguiente clasificación:

#### **Tipo de Investigación**

“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”, (Arias, 2006, p.23). De acuerdo a esta definición el nivel es de tipo Descriptivo, ya que se define como una “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (Arias, 2006, p.24). Por tal motivo el caso en cuestión que es la coordinación de normalización es a quien se le hará el estudio por ser un grupo específico dentro de la organización.

## **Diseño de Investigación**

Según Arias, (2006) señala que el Diseño de la Investigación: “es la estrategia general que adopta el investigador, para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. (p. 26). Para efecto del presente trabajo se asumió una investigación de campo, Según Ander-Egg, (1998), una Investigación de Campo es:

Toda tarea realizada sobre el terreno, en contraposición al trabajo de gabinete, se conoce con esta expresión aquella parte de un estudio o investigación que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo o personas que son motivo de estudio. (p.171).

Se habla de investigación de campo porque este estudio se realizará en la coordinación de normalización donde reposan los documentos y registros pertenecientes al Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar.

Para la obtención del material necesario para este trabajo se realizarán visitas en las áreas objeto de estudio, con el fin de recopilar información detallada a través del contacto directo con los factores influyentes; por lo cual se aplicará una investigación de campo.

## **Variables y su Operacionalización**

Se define como Variables como “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”, según (Arias, 2006, p.57) y la operacionalización de variables se emplea en: “...en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se

transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p. 63). Mediante esta conceptualización del autor, se puede decir, que la variable permite conocer los factores y características que determinan el problema en estudio.

Los Indicadores, lo define Ander – Egg, E. (1998), como: “El máximo grado de operacionalización de las variables” (p. 91). Es decir, son instrumentos que permiten señalar o no la presencia de la variable. Partiendo de estas definiciones se diseño una tabla donde se describen las variables que intervienen en el desarrollo de la operatividad de los objetivos planteados en la investigación.



**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo General:</b>			
Establecer los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, a través de la Coordinación de Normalización de la Gobernación del Estado Bolívar.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas/ Instrumentos</b>
Identificar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad y los mecanismos de evaluación que permiten medirlo.	Procesos del SGC.	Numero de procesos Tipo de proceso	Revisión documental / Mapa de procesos, Lista Maestra.
Evaluar los criterios que actualmente están siendo utilizados para la generación de la información y evaluación de los procesos.	Políticas del SGC. Objetivos del SGC. Metas del SGC.	Visión. Misión. Estrategias. Indicadores del SGC.	Revisión documental / Manual de la Calidad. Entrevistas.
Analizar la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Gobernación del Estado Bolívar.	Diagnostico del SGC	Fortalezas. Oportunidades. Debilidades. Amenazas.	Entrevistas. Observación Directa. Matriz FODA.
Determinar los factores que condicionan la eficacia, eficiencia y efectividad en la fase de evaluación realizada por la Coordinación de Normalización al Sistema de Gestión de la Calidad.	Eficacia del SGC Eficiencia SGC Efectividad SGC	Estándares del SGC Porcentaje de cumplimiento de metas. Porcentaje de cumplimiento de lapsos. Relación recursos asignados y metas cumplidas.	Revisión documental / Informes de Avance, Planes de Mejora y Acciones Correctivas. Entrevistas. Encuesta.
Enumerar las estrategias generales para la aplicación de los criterios en la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la Coordinación de Normalización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.	Alternativas de mejora del SGC	Aspectos susceptibles de mejora. Criterios de mejora. Matriz FODA del SGC.	Análisis de resultados. Encuesta.

**Fuente:** Elaboración Propia. (2009)

## **Población y Muestra**

Según Arias, F. (2005), La población es: “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Es decir, como un conjunto de colección de individuos y objetos que pueden ser analizados tomando en cuenta sus características predeterminadas. De acuerdo a esta definición se tomará como población a todos los representantes de normalización de cada unidad de trabajo que conforma el SGC de la Gobernación del Estado Bolívar, que dependen de la Coordinación de Normalización y que conforman el Comité de Normalización, lo que representa un total de ocho personas.

Considerando que la población es relativamente pequeña y finita no se realizará el proceso de muestreo y se le aplicarán los instrumentos para la recolección de datos al total de la población.

## **Técnica e Instrumentos**

“Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, Según (Arias, 2005, p. 67). Y se define como Instrumento de Recolección de Datos “cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” según (Arias, 2005, p. 69). De acuerdo a estas definiciones las técnicas e instrumentos de recolección de datos se harán a través de observación directa y entrevistas para la cual se utilizará como instrumentos el cuestionario.

La Observación Directa, Según Acevedo, R. (1981).

Es una técnica fundamental de la investigación y está presente en todas las actividades de esta índole, independientemente del tipo de diseño con que se trabaje; la mayoría de las veces, las dudas que nos planteamos son producto de nuestras observaciones científicas sometidas a reglas que conducen a despejar interrogantes, a solucionar problemas y también al planteamiento de nuevas dudas. En la investigación de campo, la observación es una técnica fundamental, pues se convierte en medio por el cual el científico social puede trabajar con la gente, los hechos y las situaciones sociales. (p. 91).

De acuerdo a esta definición se realizará una observación directa con el fin de visualizar y recabar toda la información necesaria para la elaboración de este proyecto. Los elementos considerados en dicha descripción son interpretados por el evaluador de acuerdo a ciertos criterios, determinados anticipadamente.

Entrevistas estructuradas: En lo que respecta a la entrevista estructurada según (Arias, 2006, p. 73), ésta: se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado”.

### **Procedimientos de la Investigación**

El procedimiento que se utilizará para el análisis de la investigación se describe a continuación:

1. Observación Documental: en el análisis de la fuente documental, se llevará a cabo un lectura general de los documentos seleccionados, de igual manera se escogerán bibliografías que permitan tomar





información que permita dar un aporte a la investigación y que logre sustentar la propuesta.

2. Entrevistas: este paso permitirá conocer de forma directa, a través de la interacción directa con los responsables de los procesos la información que revisada en la fase documental.
3. Análisis Crítico: esta fase comprenderá una evaluación interna, centrada en el desarrollo lógico y la solidez de las ideas, empleando para ella las técnicas como la matriz FODA, la tormenta de ideas y el análisis de los factores interno y externos.

### **Aspectos Administrativos**

En esta investigación los recursos utilizados serán costeados por el investigador y se describen a continuación:

Recursos Humanos:

1. Investigador
2. Asesor
3. Representantes de las unidades de trabajo de la Gobernación del Estado Bolívar ante la Coordinación de Normalización.

Recursos Materiales: Computadora, impresora, cartucho de impresión, lápiz y papel, block de notas y escáner.

Recursos Financieros: Se detallan en la tabla 2, de acuerdo al concepto y al precio unitario.

**Tabla 2. Recursos Financieros de la Investigación.**

<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Precio Unitario Bs.</b>	<b>Monto Bs.</b>
5	Resmas de Papel tamaño carta	40	200
2	Cartuchos Tinta de Impresora	120	240
6	Block de notas	10	60
1	Caja de lápices de grafito	17	17
<b>TOTAL</b>			<b>517</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2009)

#### Cronograma de Actividades

Un cronograma de trabajo proporciona la guía base para controlar y verificar el cumplimiento de cada una de las actividades del proyecto. A continuación se presenta la Tabla 2 Cronograma de Actividades con cada una de las actividades y sus respectivas secuencias en el tiempo, el cual permitirá monitorear el avance de la investigación.



Tabla 3 Cronograma de Actividades

No	ACTIVIDADES	2009												2010			
		ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	MAY	JUN	JUL / OCT			
1	Desarrollar propuesta de proyecto de investigación																
2	Revisión del primer capítulo del proyecto de investigación a la UCAB																
3	Revisión del II y III capítulo																
4	Entrega del trabajo de investigación de grado																
5	Entrega definitiva del proyecto de trabajo de investigación de grado																
6	Levantar la Documentación requerida para el sistema																
8	Aplicación de de instrumentos de recolección de datos.																
9	Análisis de resultados de la investigación.																
10	Presentación de Trabajo final																
11	Revisar correcciones y presentación del trabajo de investigación de grado																
12	Acto de grado																

Fuente: Elaboración Propia. (2009)

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

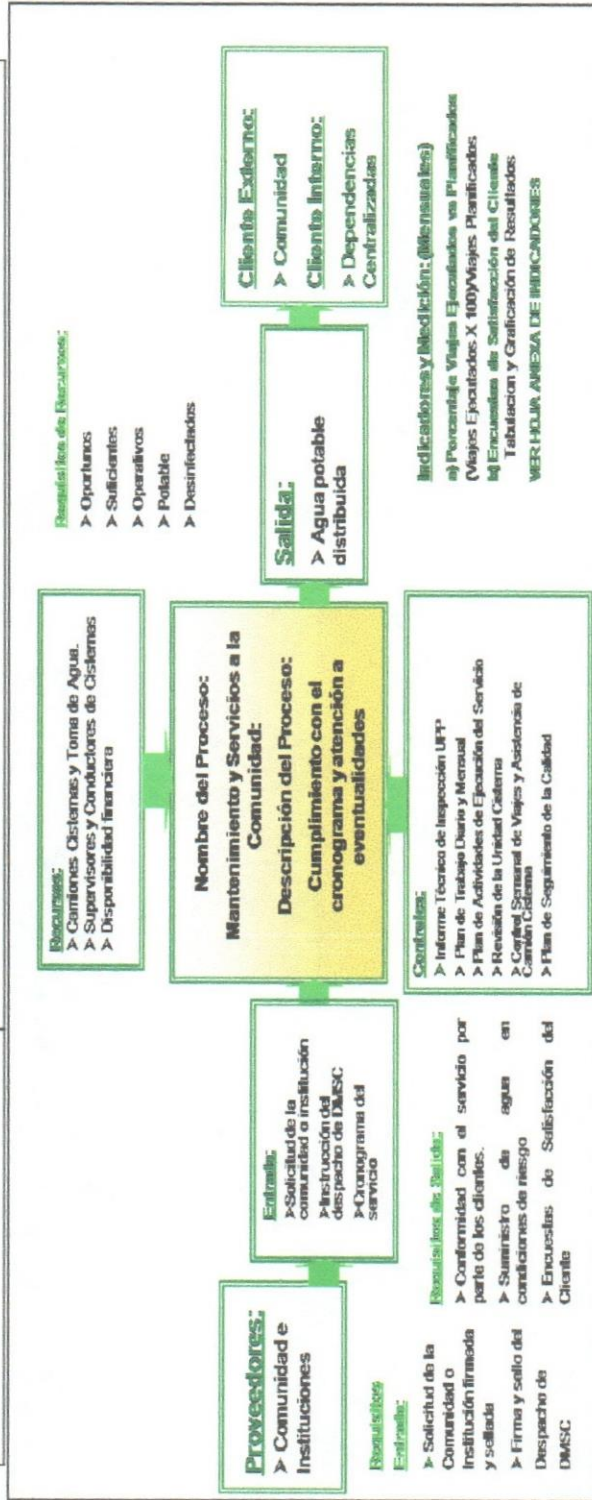
Se detallan los resultados obtenidos y sus respectivos análisis de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Objetivo 1:** Identificar los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad y los mecanismos de evaluación que permiten medirlo.

De acuerdo con el Mapa de Procesos del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar descrito en la Figura "B", y la Lista Maestra que actualmente lleva la Coordinación de Normalización, se cuenta con tres (03) procesos principales enunciado como de Dirección, Medular y de Apoyo y estos a su vez se sub dividen en ocho (08) procesos que se conforman de la siguiente manera: dos (02) procesos de dirección, un (01) proceso medular y cinco (05) procesos de apoyo. A continuación se muestra, a través de las "Descripción de Procesos", las entradas y salidas correspondientes a cada proceso, al mismo tiempo los requisitos, recursos, controles, los proveedores y clientes del mismo. Adicionalmente en la tabla 3, se menciona los indicadores establecidos por proceso.

	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	Código: GOB-642-TP-406/07 Fecha Vigencia: 15/03/2010
---	-------------------------------	---

<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Dirección de Mantenimiento y Servicios a la Comunidad
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Mantenimiento y Servicios a la Comunidad ( Servicio de Distribución de Agua Potable )
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	Jefe Unidad de Proyectos y Programas
<b>ALCANCE</b>	Todas las comunidades e instituciones programadas y coordinadas que carecen de agua potable por tuberías en el Municipio Heres.
<b>OBJETIVO</b>	Planificar y Ejecutar el Programa de Distribución de Agua Potable, en los sectores que carecen de tuberías en el Municipio Heres del Estado Bolívar, por medio de camiones cisternas.



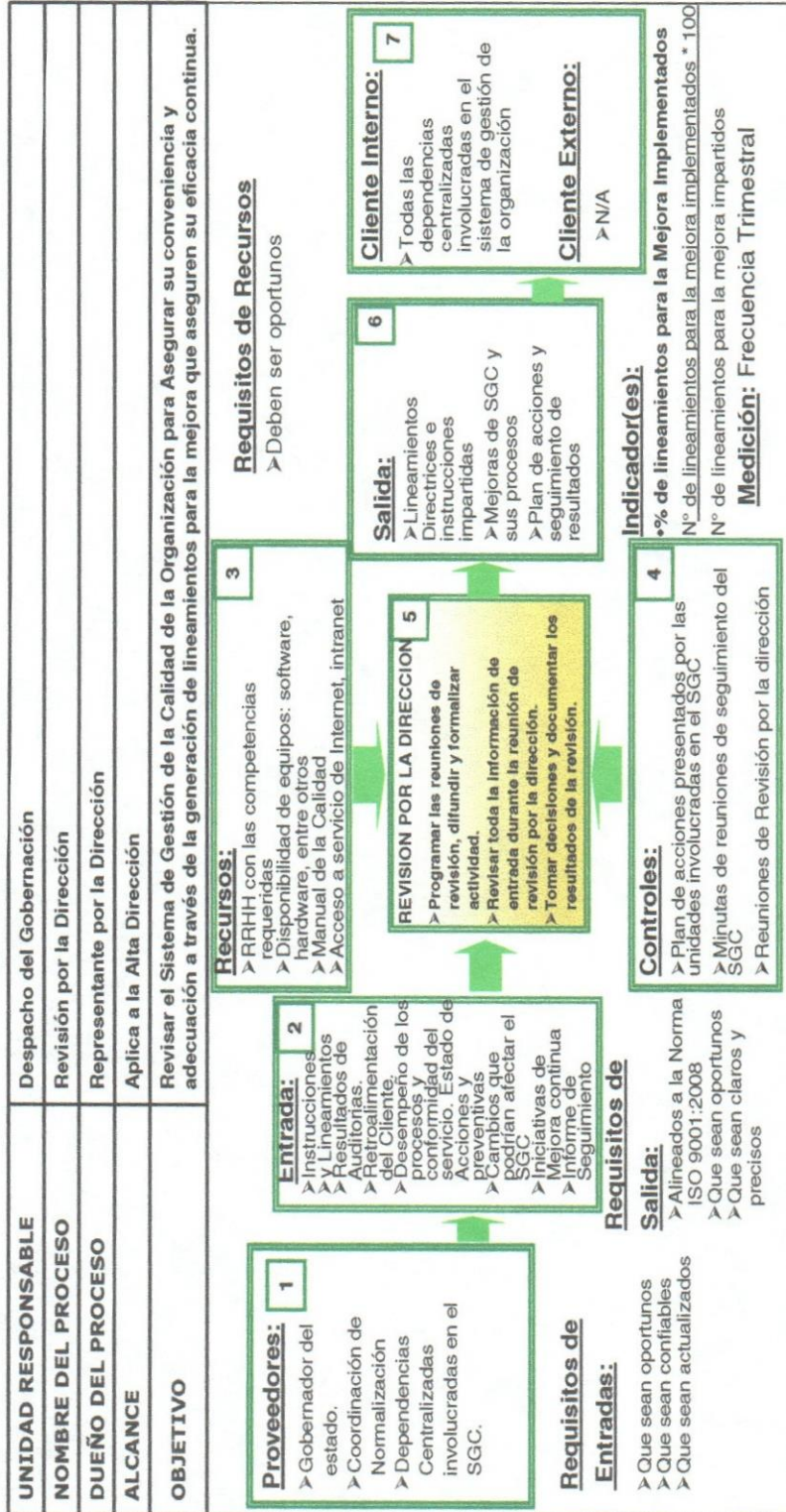
**Figura C-1.** Descripción del Proceso de Mantenimiento y Servicios a la Comunidad (Proceso Medular)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2010





	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	Código: GOB-000-DP-002/09 Fecha de Vigencia: 02/10/2009
---	-------------------------------	--

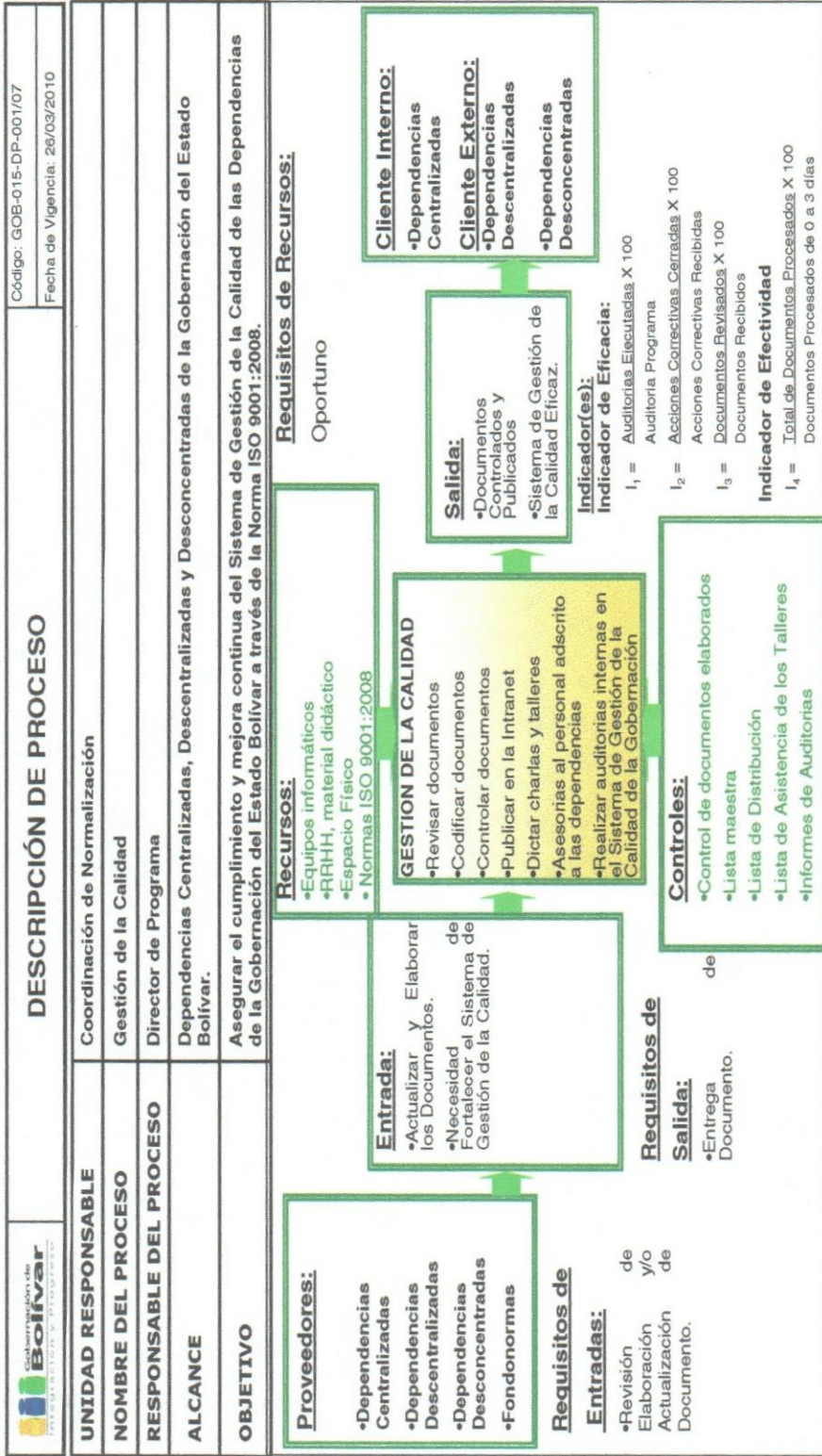


Actualización N°: 02 GOB-900-FM-141/07  
 Fecha de Vigencia: 01/04/2009

**Figura D.** Descripción del Proceso de Revisión por la Dirección (Proceso de Dirección)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2009





GOB-900-FM-141/07

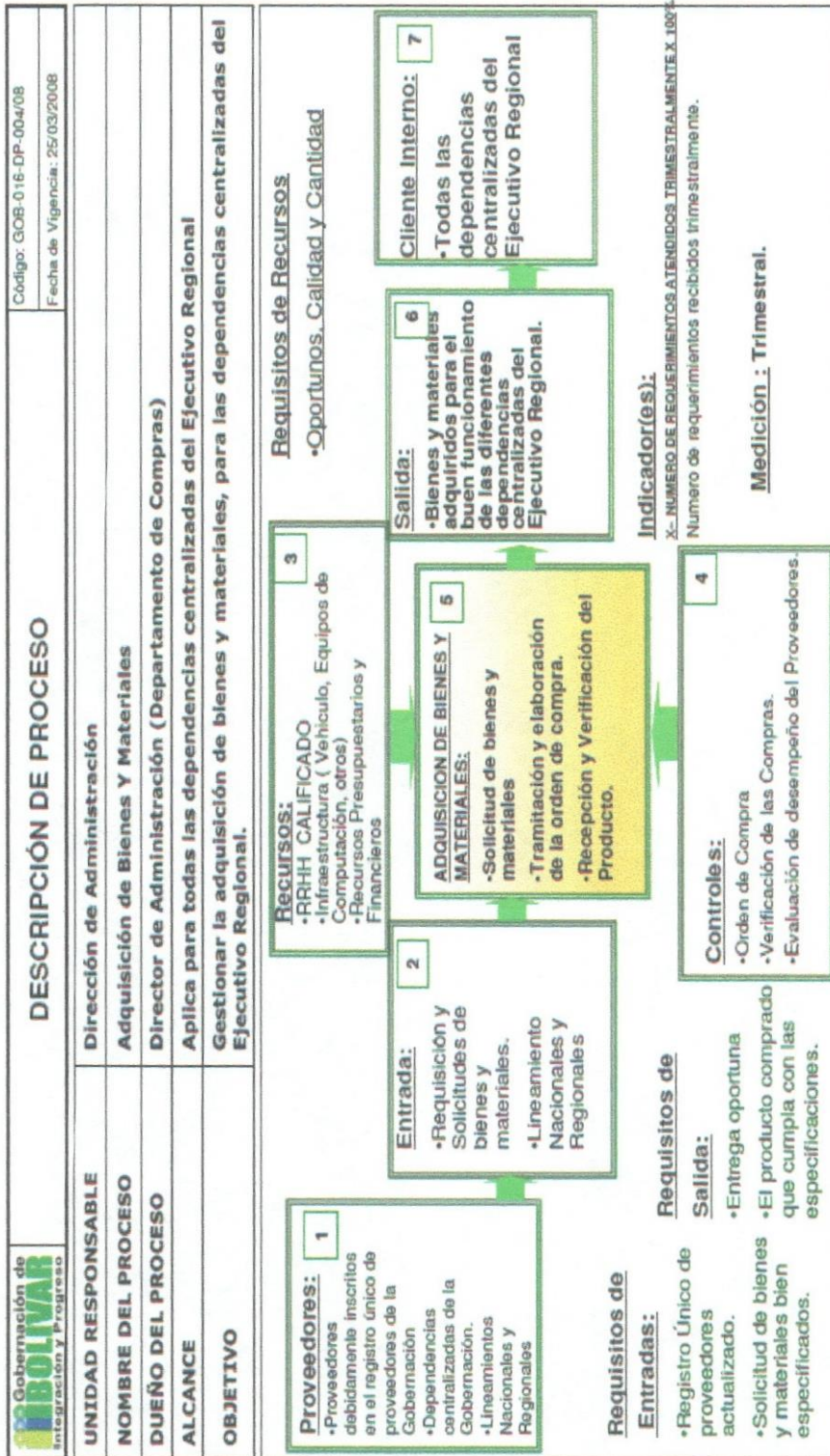
Fecha de Vigencia: 01/04/2009

Actualización N°. 02

**Figura E.** Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad (Proceso de Dirección)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2010






Actualización N°. 00

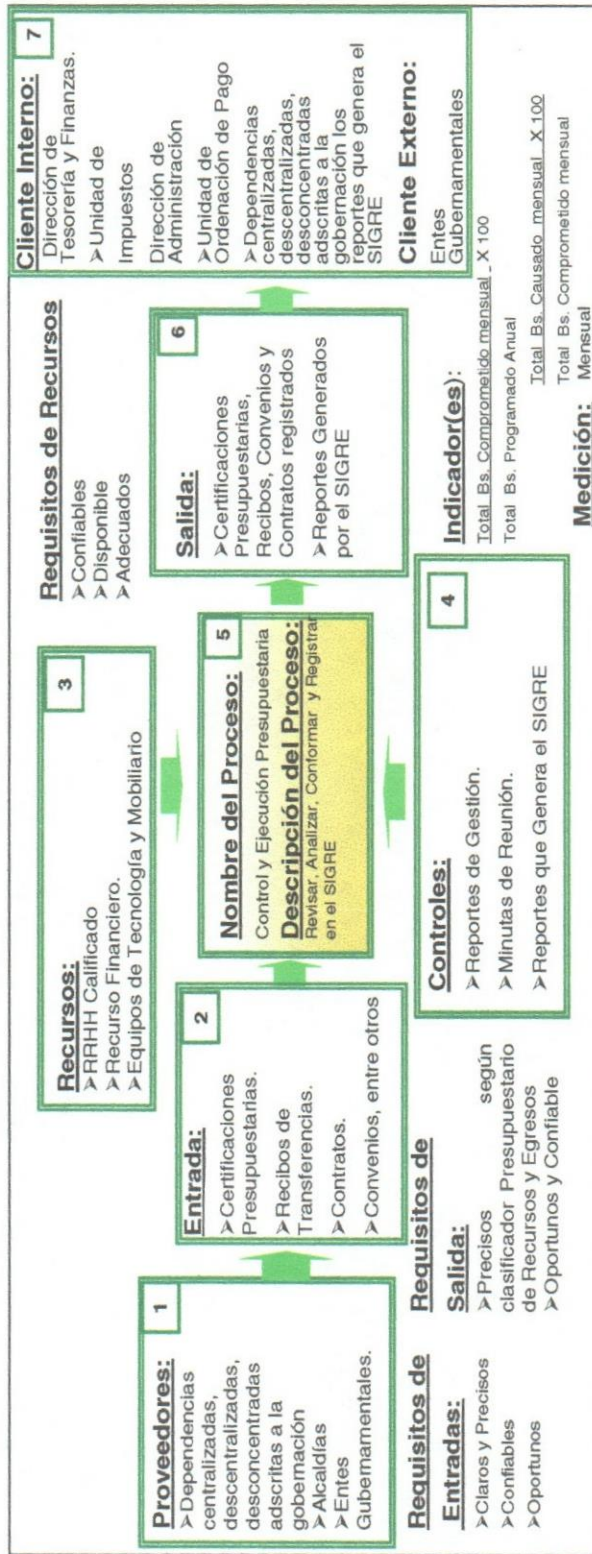
GOB-900-FM-141/07

Fecha de Vigencia: 13/11/07

**Figura F.** Descripción del Proceso de Compras (Proceso de Apoyo)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2008

<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	
	Código: GOB-018-DP-017/08 Fecha de Vigencia: 19/06/2009
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Coordinación de Ejecución Presupuestaria
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Control y Ejecución Presupuestaria
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	Coordinador de Área
<b>ALCANCE</b>	Aplica a la Coordinación de Ejecución Presupuestaria
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las normativas y lineamientos para efectuar el Control y Ejecución Presupuestaria de la Gobernación del estado Bolívar.



Actualización N°: 02


GOB-900-FM-141/07

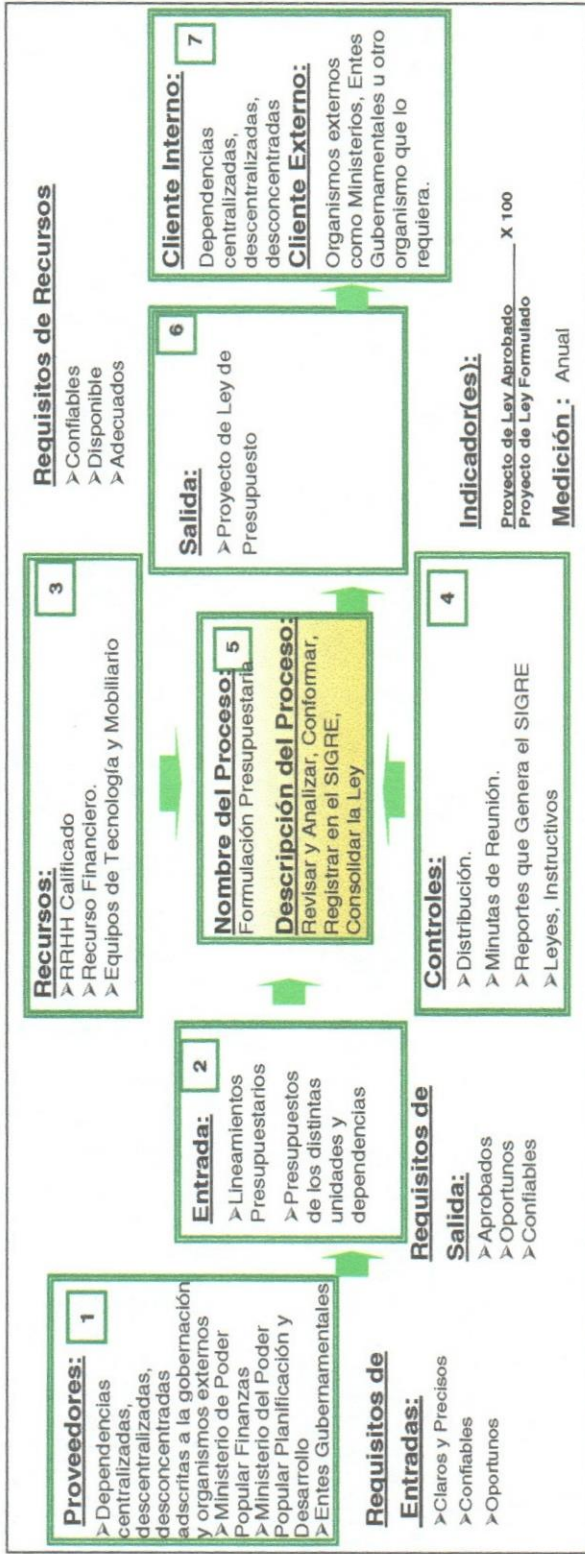
Fecha de Vigencia: 01/04/2009

**Figura G-1.** Descripción del Proceso de Control y Ejecución Presupuestaria (Proceso de Apoyo)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2009



<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	
	
Código: GOB-018-DP-016/08 Fecha de Vigencia: 04/04/2008	
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Coordinación De Formulación y Modificaciones Presupuestarias
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Formulación Presupuestaria.
<b>DUÑO DEL PROCESO</b>	Coordinador de Área
<b>ALCANCE</b>	Aplica a la Coordinación de Formulación y Modificaciones Presupuestarias.
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las normativas y lineamientos para la Elaboración del Presupuesto de la Gobernación del estado Bolívar



Actualización N°: 00


GOB-900-FM-131/07

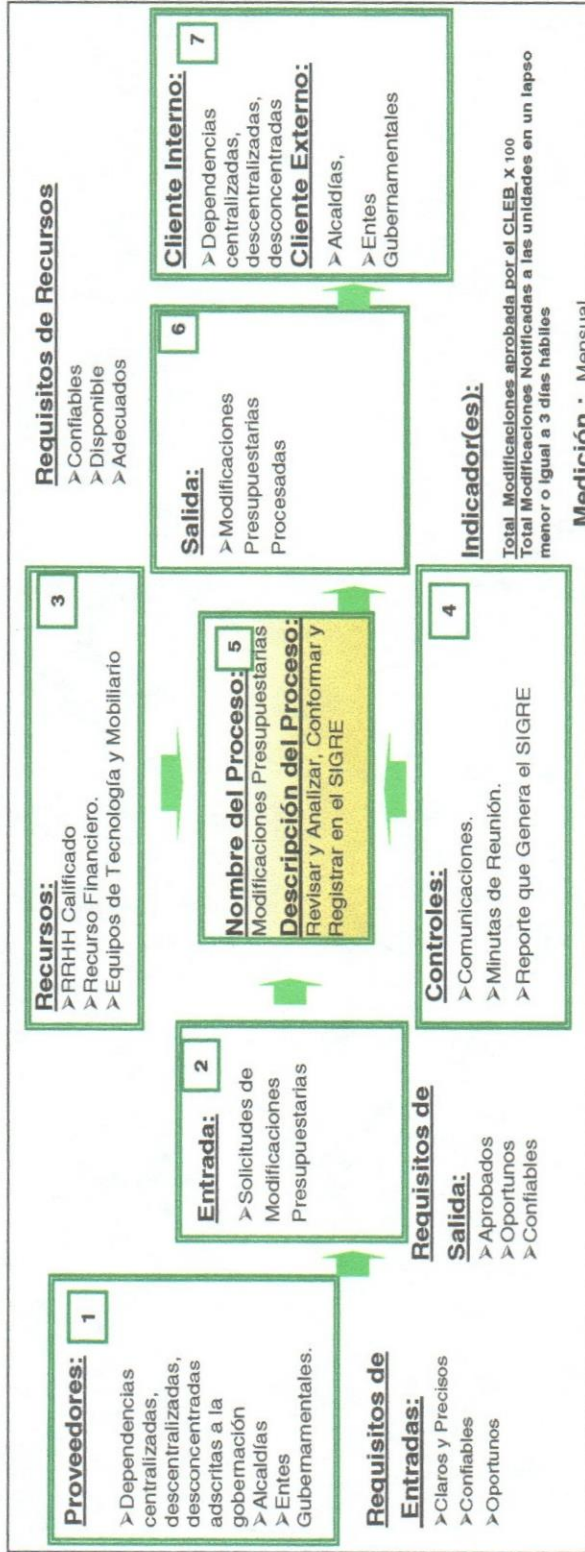
Fecha de Vigencia: 13/11/07

**Figura G-2.** Descripción del Proceso de Formulación Presupuestaria (Proceso de Apoyo)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2008



	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b>	
	Código: GOB-018-DP-003/07 Fecha de Vigencia: 04/04/2008	
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Coordinación de Formulación y Modificaciones Presupuestarias	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Modificaciones Presupuestarias.	
<b>DUEÑO DEL PROCESO</b>	Coordinador de Área	
<b>ALCANCE</b>	Aplica a la Coordinación de Formulación y Modificaciones Presupuestarias.	
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las normativas y lineamientos para efectuar el trámite de las Modificaciones Presupuestarias.	



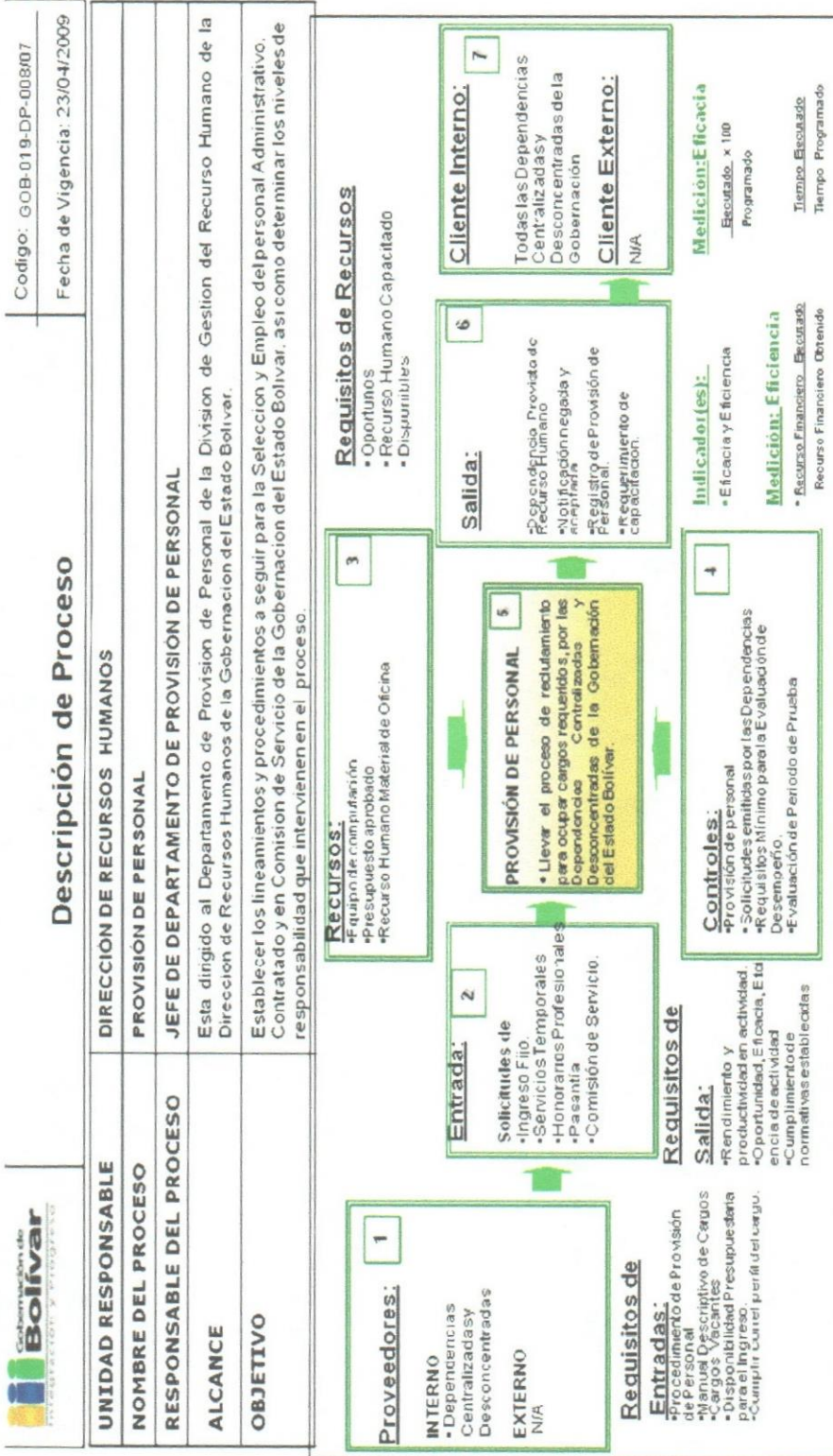
Actualización N°: 01

GOB-900-FM-131/07

Fecha de Vigencia: 13/11/07

**Figura G-3.** Descripción del Proceso de Modificaciones Presupuestarias (Proceso de Apoyo)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2008




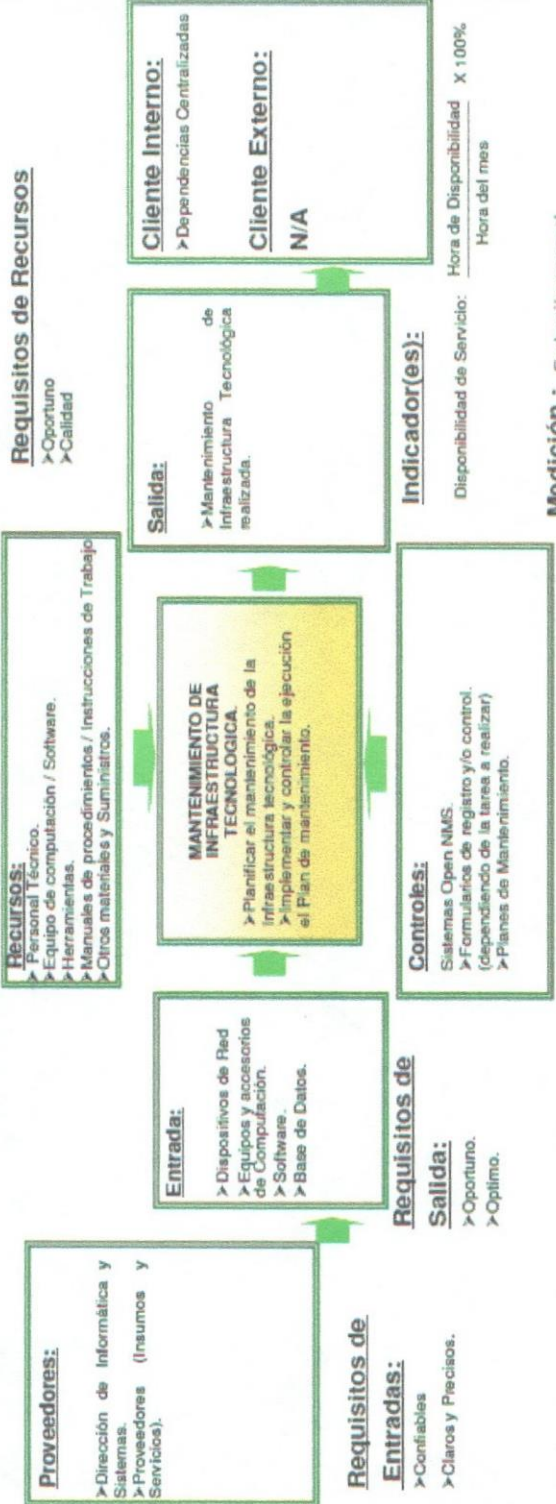
Actualización N° 02  
 GOB-900-FM-141/07  
 Fecha de Vigencia: 01/04/2009

**Figura H. Descripción del Proceso de Provisión de Personal (Proceso de Apoyo)**

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2009



 <p><b>GOBIERNO DEL ESTADO</b> <b>Bolívar</b> GOVERNORADO DE BOLÍVAR</p>	<p><b>DESCRIPCIÓN DE PROCESO</b></p>	<p>Código: GOB-020-DP-020/08.</p> <p>Fecha de Vigencia : 06/04/2009</p>
---	--------------------------------------	---

<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	DIRECCIÓN DE INFORMATICA Y SISTEMAS.		
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.		
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	DIRECCION DE INFORMATICA Y SISTEMAS.		
<b>ALCANCE</b>	Desde la planificación del mantenimiento de infraestructura hasta la ejecución del plan.		
<b>OBJETIVO</b>	Mantener operativo los sistemas, Equipos, Software y Dispositivos de Red de las Dependencias Centralizadas.		
			
<b>Proveedores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dirección de Informática y Sistemas.</li> <li>&gt; Proveedores (Insumos y Servicios).</li> </ul>		
<b>Requisitos de Entradas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Confiables</li> <li>&gt; Claros y Precisos.</li> </ul>		
<b>Requisitos de Salidas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oportuno.</li> <li>&gt; Óptimo.</li> </ul>		
<b>Requisitos de Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Personal Técnico.</li> <li>&gt; Equipo de computación / Software.</li> <li>&gt; Herramientas.</li> <li>&gt; Manuales de procedimientos / Instrucciones de Trabajo</li> <li>&gt; Otros materiales y Suministros.</li> </ul>		
<b>Requisitos de Entradas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dispositivos de Red</li> <li>&gt; Equipos y accesorios de Computación.</li> <li>&gt; Software.</li> <li>&gt; Base de Datos.</li> </ul>		
<b>Requisitos de Salidas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mantenimiento de Infraestructura Tecnológica realizada.</li> </ul>		
<b>Requisitos de Control:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sistemas Open NIMS.</li> <li>&gt; Formularios de registro y/o control. (dependiendo de la tarea a realizar)</li> <li>&gt; Planes de Mantenimiento.</li> </ul>		
<b>Indicador(es):</b>	<p>Disponibilidad de Servicio: _____</p> <p>Hora de Disponibilidad: _____ X 100%</p> <p>Hora del mes</p>		
<b>Medición:</b>	Evaluación mensual.		
<b>Ciente Interno:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dependencias Centralizadas</li> </ul>		
<b>Ciente Externo:</b>	N/A		

Actualización Nº. 02

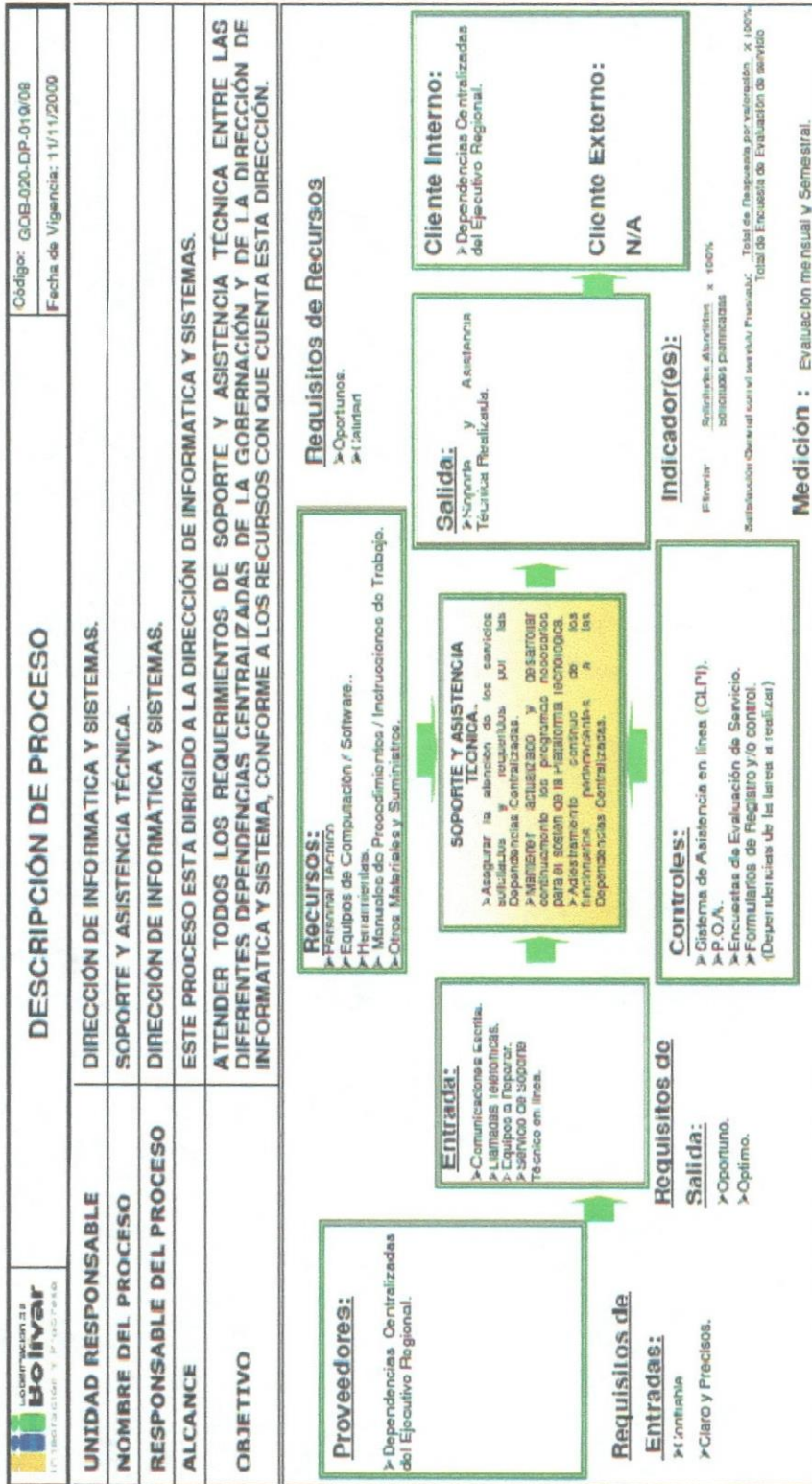
GOB-900-FM-141/07

Fecha de Vigencia: 01/04/2009

**Figura I.** Descripción del Proceso de Mantenimiento de Infraestructura Tecnológica (Proceso de Apoyo)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2009





**Figura J.** Descripción del Proceso de Comunicación (Proceso de Apoyo)

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2009

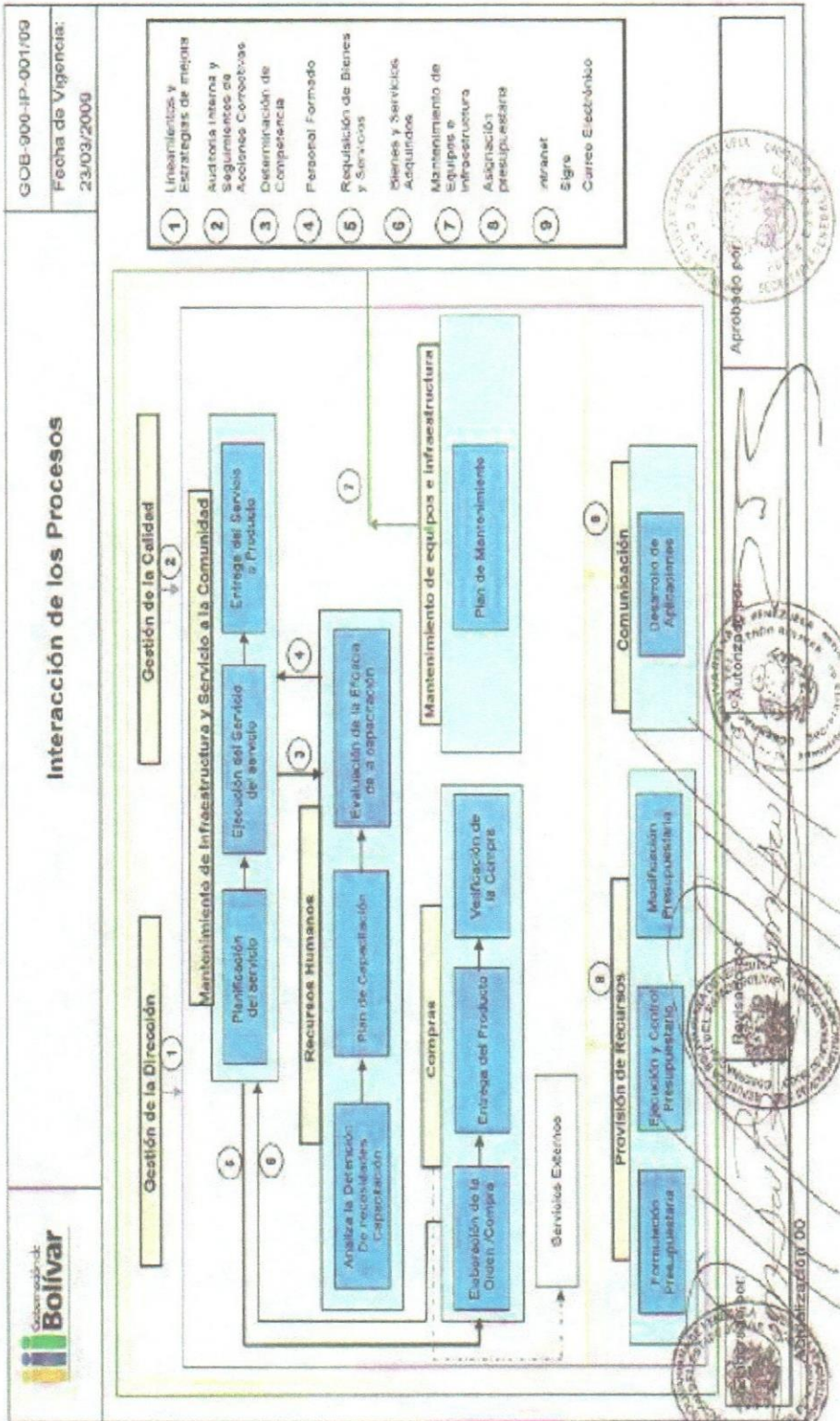
**Tabla 3. Indicadores Implementados en Cada proceso del SGC.**

<b>Procesos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>
Mantenimiento de Infraestructura y Servicios a la Comunidad	Eficacia	Mensual
	Eficiencia	Trimestral
Gestión de la Dirección	Eficacia	Trimestral
Gestión de la Calidad	Eficacia Auditorias	Mensual
	Eficacia Acciones Correctivas	Mensual
	Eficacia Documentos Revisados	Mensual
	Efectividad	Mensual
Compras	Eficacia	Trimestral
Provisión de Recursos	Eficacia	Mensual
Provisión de Personal	Eficacia	Trimestral
	Eficiencia	Trimestral
Mantenimiento de Equipo e Infraestructura	Disponibilidad del Servicio	Mensual
Comunicación	Eficacia	Mensual
	Satisfacción del Cliente	Semestral

**Fuente:** Elaboración Propia (2010)

Las descripciones de los procesos en las Figuras desde la C hasta la G, permiten identificar y detallar las etapas de cada proceso. En la Figura J, se observa la forma en que interactúan dichos procesos; de manera tal que cada proceso, de acuerdo a su función dentro del sistema, genera insumos para alimentar al SGC.





**Figura K.** Interacción de los Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Fuente: Gobernación del Estado Bolívar. 2009.



Sobre la base de la Figura J, a continuación se describen de manera general las funciones y la interacción de los procesos:

Procesos de Dirección:

Gestión de la Dirección: Encargados de mantener y revisar el SGC, garantizando su mantenimiento a través del diseño y aplicación de estrategias y lineamiento orientadas a cumplir los objetivos establecidos por la alta dirección y la filosofía de gestión de la calidad.

Gestión de la Calidad: Mejorar continuamente a través de procesos de auditorías, acciones correctivas, acciones preventivas y proyectos de mejoras gestionados por la Coordinación de Normalización.

Proceso Medular:

Mantenimiento de Infraestructura y Servicios a la Comunidad: Está orientado al mantenimiento de infraestructura y del suministro de agua potable a la comunidad a través de camiones cisternas, teniendo como proveedores la comunidad e instituciones y como clientes la misma comunidad y las dependencias centralizadas de la Gobernación del Estado Bolívar.

Procesos de Apoyo:

Compras: se desarrolla a través de la Adquisición de bienes y materiales y el cual es llevado a cabo por el departamento de Compras de la Gobernación; se fundamenta en la compra de bienes y materiales que son requeridas por las dependencias centralizadas. Este proceso solo cuenta con clientes internos y proveedores internos y externos.

Recursos humanos: Cuyo responsable es la Dirección General de Recursos Humanos; contempla la selección, empleo y capacitación del personal necesario para llevar a cabo las actividades de la Gobernación, al mismo tiempo dicta lineamientos relacionados con los niveles de responsabilidades que intervienen en el proceso. Este proceso solo cuenta con proveedores y clientes internos.

Provisión de Recursos: se desarrolla a través de la Dirección de presupuesto, controlando el movimiento presupuestario y diferentes modificaciones que se realizan en la ley de presupuesto anual aprobada por el Concejo Legislativo del Estado Bolívar, donde se garantiza los recursos financieros para mantener el SGC.

Mantenimiento de Infraestructura Tecnológica: Son responsables de este proceso la Dirección de Informática y Sistemas; se orienta al mantenimiento del software y el hardware de los equipos de cómputo de las dependencias centralizadas.

Soporte y Asistencia Técnica: Es responsable de la Dirección de Informática y Sistemas, con el propósito de mantener las optimas las comunicaciones a través de la infraestructura de telecomunicaciones con que cuenta la Gobernación.

**Objetivo 2.** Evaluar los criterios que actualmente están siendo utilizados para la generación de la información y evaluación de los procesos.

De acuerdo con la Misión, Visión y Política de la Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar los criterios que sustentan el Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

1. Eficiencia: Capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios y recursos posibles.
2. Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.
3. Innovación: Capacidad de incrementar la productividad a través de la incorporación de nuevas tecnologías, relacionada con la efectividad.

En función de estos criterios, a las entrevistas y a los indicadores del SGC de las diferentes unidades que componen dicho sistema, se agrupan los datos en la tabla 4.

**Tabla 4. Indicadores Implementados en Cada proceso, de Acuerdo a los Criterios.**

<b>Procesos</b>	Indicadores de eficacia	Indicadores de eficiencia	Indicadores de Innovación
Mantenimiento de Infraestructura y Servicios a la Comunidad	2	2	-
Gestión de la Dirección	1	-	-
Gestión de la Calidad	3	-	-
Compras	1	-	-
Recursos Humanos	1	-	-
Provisión de Recursos	3	-	-
Mantenimiento de Equipo e Infraestructura	2	-	-
Comunicación	-	-	-
<b>TOTAL:</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2010)



Estos datos evidencian que la mayoría de los indicadores están orientados a medir la eficacia (trece (13) indicadores) y solo dos (2) están establecidos para medir la eficiencia; en cuanto a la innovación no existen indicadores que la midan, por lo tanto el único criterio que está siendo implementado para la generación de información y evaluación de los procesos es la eficacia.

En el Gráfico 1 se presentan las ponderaciones de los indicadores en función de los criterios establecidos en la filosofía de gestión de la calidad de la Gobernación del Estado Bolívar; destacando que el 87 % de los indicadores están enfocados a medir la eficacia, un 13 % a medir la eficiencia y ninguno mide la innovación.



Fuente: Tabla 4.

En este orden de ideas, el Gráfico 1 indica los criterios que son medidos en los procesos del SGC a través de los indicadores correspondientes, sin embargo, existen criterios que son implementados pero no son medidos; por lo tanto y de acuerdo a los resultados de la encuesta se recopilan los criterios

considerados en los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad en la tabla 5.

La implementación de los criterios en los diferentes procesos que conforman el SGC generan información de manera constante la cual sirve de insumos para los otros procesos incluso para aquellos que no forman parte del SGC pero que son parte de las unidades de la Gobernación, estos procesos obedecen a diferentes criterios que no están enmarcados en los requerimientos y lineamientos que rigen los Sistemas de Gestión de Calidad.

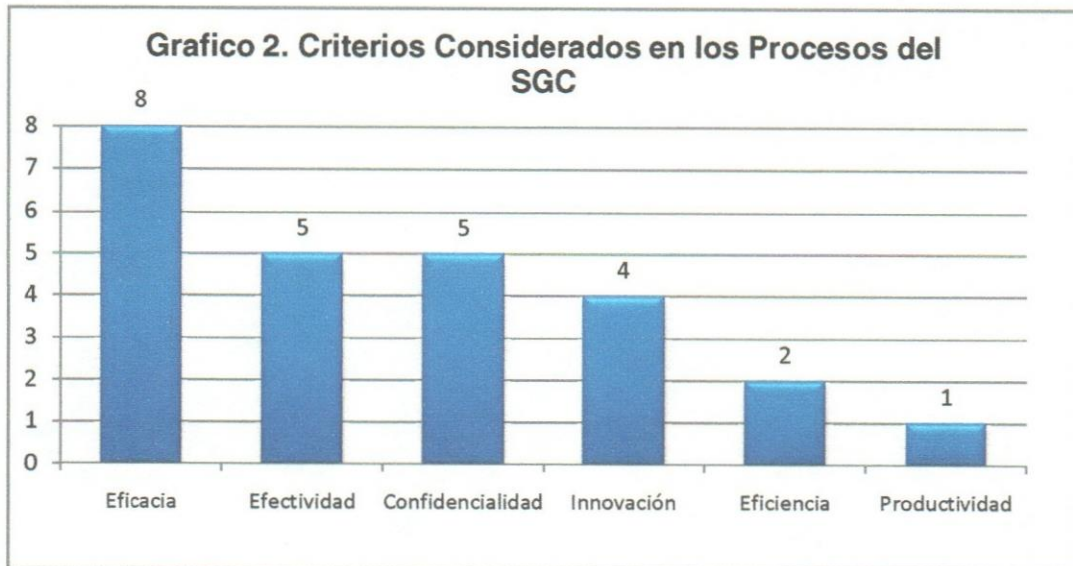
**Tabla 5. Criterios considerados en los procesos del SGC**

<b>Procesos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Eficacia	8	100
Eficiencia	2	37,5
Efectividad	5	62,5
Innovación	4	50
Productividad	1	12,5
Confidencialidad	5	62,5

**Fuente:** Encuesta aplicada a los responsables de los procesos del SGC en la Gobernación del Estado Bolívar. (2010)

De acuerdo a los resultados y al número de procesos que consideran cada criterio, se observa en el Grafico 2 que el criterio de eficacia es implementado por los 8 responsables de los procesos, 5 consideran la efectividad y la

confidencialidad, 4 la innovación, dos la eficiencia y uno la productividad.



Fuente: Tabla 4.

**Objetivo 3.** Analizar la situación actual del Sistema de Gestión de la Calidad implementado en la Gobernación del Estado Bolívar.

Para el logro de este objetivo se realizaron entrevistas con los responsables de los procesos para establecer las características internas y externas más importantes del SGC, considerando tanto los aspectos positivos como negativos del mismo.

Con los resultados obtenidos se elaboró la matriz FODA que recoge los principales aspectos que caracterizan al SGC y en los cuales coinciden los responsables de los procesos; estos resultados se agrupan en la tabla 6. Posteriormente en las tablas 7 y 8 se aplican los análisis interno y externo al sistema, basado en la matriz FODA.



**Tabla 6. Matriz FODA del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar**

<b>FACTORES</b>	<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
	Fortalezas	Oportunidades
<b>POSITIVOS</b>	Disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos.	Nuevas tecnologías en los mercados, orientadas a los SGC.
	Infraestructura adecuada.	Factibilidad de ampliar el alcance del SGC al resto de las dependencias de la Gobernación del Estado Bolívar.
	Compromiso por parte de los responsables de los procesos.	
	Amplia red de comunicación y con servicios informáticos (Intranet).	Posibilidad de ampliar el Sistema con la incorporación de la gestión ambiental, a través de las normas 14000.
	Debilidades	Amenazas
<b>NEGATIVOS</b>	Escasos indicadores relacionados con los criterios de eficiencia e innovación.	Disminuciones presupuestarias por parte del ejecutivo nacional.
	Gran parte de los procedimientos no están automatizados.	Incremento de las exigencias por parte de los clientes.
	Poca capacitación del personal involucrado en los procesos que conforman el SGC.	

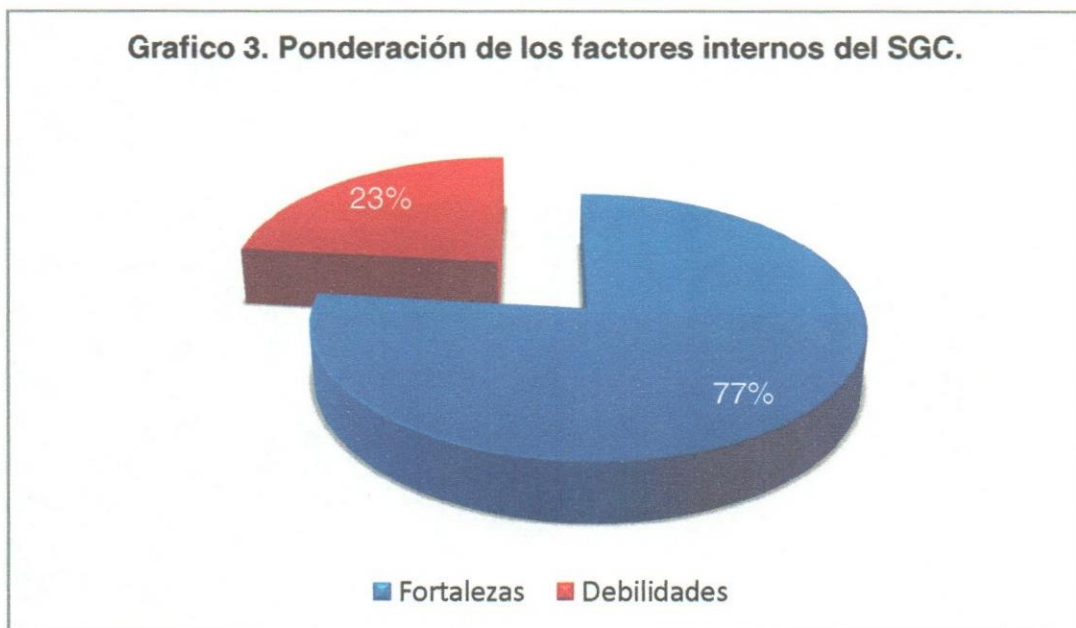
**Fuente:** Elaboración Propia (2010).

**Tabla 7. Análisis de los Factores Internos del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar**

<b>Fortalezas</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Porcentual</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos.	3	0,15	0,45
Infraestructura adecuada.	3	0,10	0,30
Compromiso por parte de los responsables de los procesos.	4	0,15	0,60
Amplia red de comunicación y con servicios informáticos (Intranet).	4	0,20	0,80
<b>Debilidades</b>			
Escasos indicadores relacionados con los criterios de eficiencia e innovación.	2	0,10	0,20
Gran parte de los procedimientos no están automatizados.	2	0,15	0,30
Poca capacitación del personal involucrado en los procesos que conforman el SGC.	1	0,15	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,80</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2010).

La Tabla 7, referente a los factores internos del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar, expresa un valor total ponderado de 2,80. Al contrastarlo con la media de 2,50 se observa que por un bajo margen las fortalezas están por encima de las debilidades en cuanto a la apreciación de los responsables de los procesos del SGC. Esto indica que, aplicando estrategias orientadas a disminuir las debilidades basándose en las fortalezas existentes es posible mejorar la situación de manera sustancial.



**Fuente:** Tabla 6.

En el gráfico 3 se observa la ponderación que tienen las fortalezas (77%) sobre las debilidades (23%), aunque la diferencia es relativamente amplia, al obtener un índice de 2,80 en la ponderación de los factores internos, se hace necesaria la aplicación de estrategias que tengan por objeto el aprovechamiento de las fortalezas para atacar las debilidades.



La debilidad más apremiante para ser atacada es a falta de automatización de los procesos y que presenta su solución aprovechando la fortaleza en relación a la red de comunicación (intranet) con la que cuenta el SGC.

**Tabla 8. Análisis de los Factores Externos del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar**

Oportunidades	Clasificación	Valor Porcentual	Valor Ponderado
Nuevas tecnologías en los mercados, orientadas a los SGC.	4	0,25	1,00
Factibilidad de ampliar el alcance del SGC al resto de las dependencias de la Gobernación del Estado Bolívar.	3	0,20	0,60
Posibilidad de ampliar el Sistema con la incorporación de la gestión ambiental, a través de las normas 14000.	3	0,15	0,45
<b>Amenazas</b>			
Disminuciones presupuestarias por parte del ejecutivo nacional.	2	0,25	0,50
Incremento de las exigencias por parte de los clientes.	2	0,15	0,30
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2,85</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2010).

**Grafico 4. Ponderación de los factores externos del SGC.**



**Fuente:** Tabla 8.

En cuanto al análisis de los factores externos, existe un gran potencial para aprovechar las oportunidades y superar las amenazas; esto basado en la ponderación de 2,80 obtenida en la tabla 8 y que refleja que los aspectos positivos están por encima que los negativos, sin embargo se deben atender las amenazas para que no se conviertan en debilidades.

En este orden de ideas, al cruzar los resultados en los análisis interno y externo del SGC de la Gobernación del Estado Bolívar, se evidencia una situación estable pero con un gran margen para la mejora del sistema, en particular en el aprovechamiento de los nuevos programas informáticos para el manejo y cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de calidad.

**Objetivo 4.** Determinar los factores que condicionan la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, los factores que condicionan la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

**Tabla 9. Factores que Condicionan la Eficacia del SGC.**

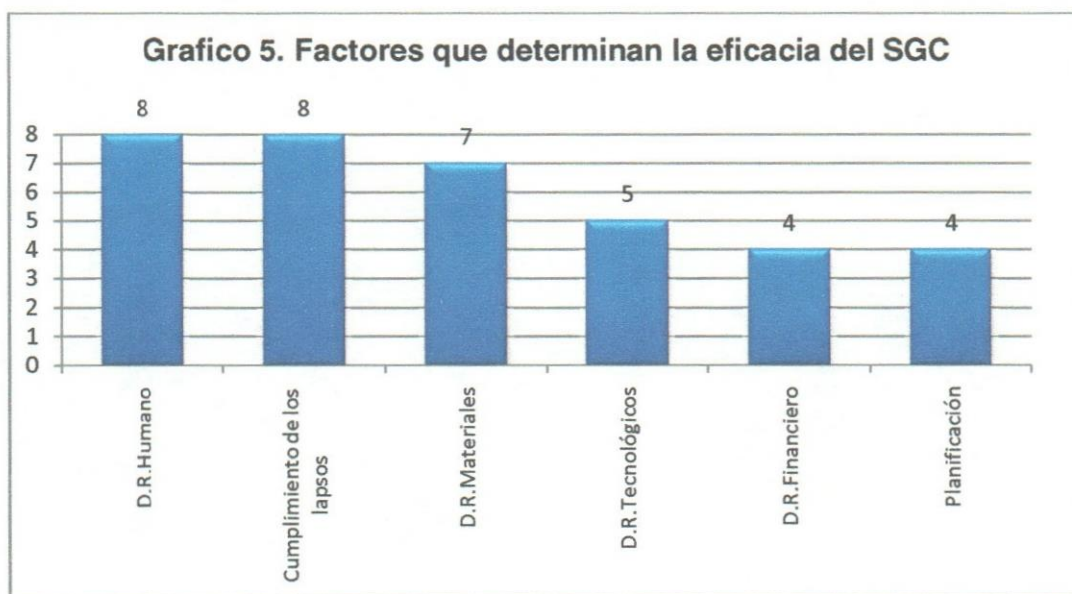
<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Disponibilidad de Recursos Humanos	8	100
Disponibilidad de Recursos Financieros	4	50
Disponibilidad de Recursos Materiales	7	87,50
Disponibilidad de Recursos Tecnológicos.	5	62,50
Planificación de las Actividades	4	50
Cumplimiento en los lapsos de entrega de los insumos por parte de los proveedores.	8	100

**Fuente:** Encuesta aplicada a los responsables de los procesos del SGC en la Gobernación del Estado Bolívar. (2010)

En cuanto a la eficacia el 100 % de los representantes de los procesos del SGC manifestaron que la disponibilidad de recursos humanos y el



cumplimiento por parte de los proveedores son prioritarios para garantizarla, en segundo lugar está la disponibilidad de recursos materiales con 87,50, en tercer lugar la disponibilidad de los recursos tecnológicos y en último lugar la disponibilidad de recursos financieros y la planificación de las actividades.



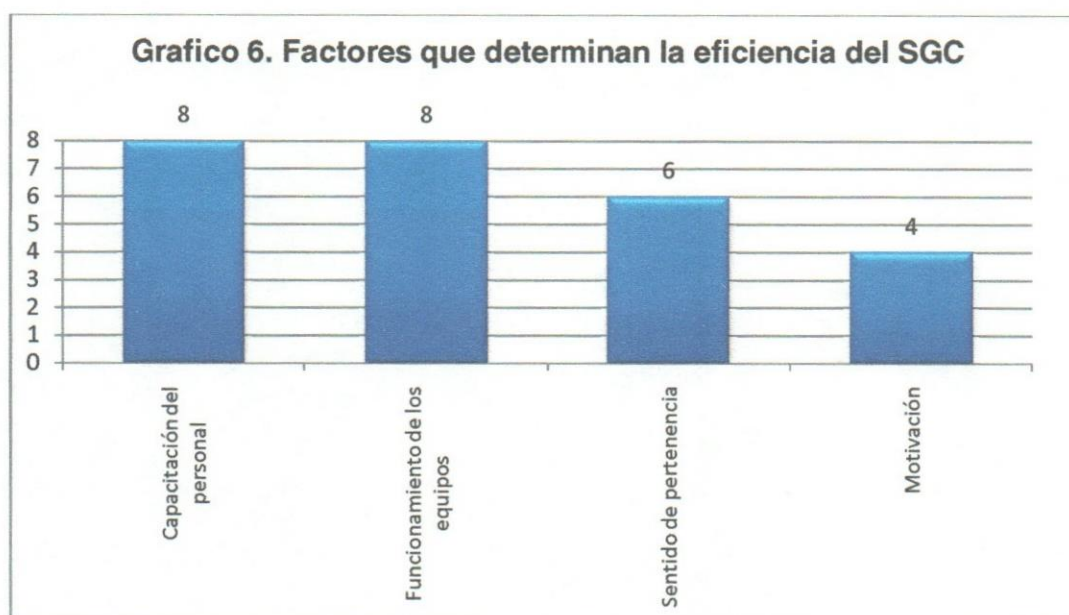
Fuente: Tabla 9.

En el gráfico 5 se observa claramente las prioridades consideradas por los responsables de los procesos para garantizar la eficacia, cabe destacar que la disponibilidad de los recursos tecnológicos se encuentra en cuarto lugar, esto se puede explicar ya que actualmente gran parte de las actividades involucradas en los procesos no están automatizadas y no existe una dependencia importante de estos recursos que pueda afectar en gran medida el logro de los objetivos en cada proceso.

**Tabla 10. Factores que Condicionan la Eficiencia del SGC.**

Alternativa	Frecuencia	%
Capacitación del personal	8	100
Funcionamiento de los Equipos	8	100
Sentido de pertenencia	6	75
Motivación	4	50

**Fuente:** Encuesta aplicada a los responsables de los procesos del SGC en la Gobernación del Estado Bolívar. (2010)



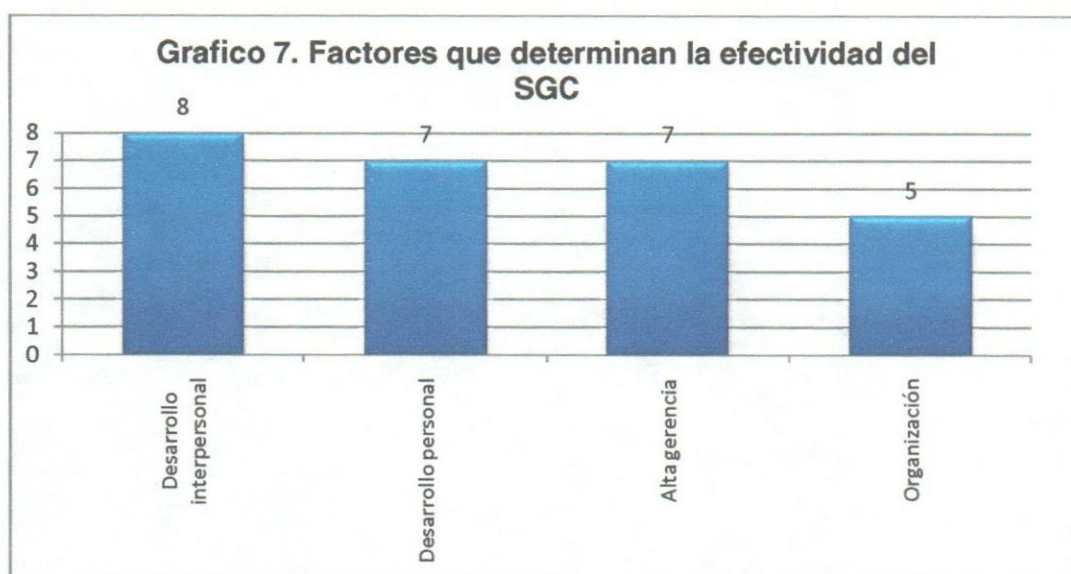
**Fuente:** Tabla 10.

Los factores que determinan la eficiencia del SGC de la Gobernación están encabezados por la capacitación del personal y el funcionamiento de los equipos involucrados en los diferentes procesos, esto de acuerdo a la opinión del total de los responsables de esos procesos; en segundo y tercer lugar están el sentido de pertenencia y la motivación.

**Tabla 11. Factores que Condicionan la Efectividad del SGC.**

Alternativa	Frecuencia	%
Desarrollo personal	7	87,50
Desarrollo interpersonal	8	100
Alta gerencia	7	87,50
Organización	5	62,50

**Fuente:** Encuesta aplicada a los responsables de los procesos del SGC en la Gobernación del Estado Bolívar. (2010)



**Fuente:** Tabla 11.

El 100 % de los responsables de los procesos del SGC afirman que uno de los factores que determinan la efectividad del sistema es el desarrollo interpersonal, en segundo lugar están el desarrollo personal y la alta gerencia, en último lugar se posiciona la organización.



En base a estos resultados se aprecia que los factores que más inciden en la eficacia, eficiencia y efectividad del SGC de la Gobernación están relacionados con el desarrollo del personal y la comunicación que se establece entre ellos, dado que, la organización entiende que el recurso más importante es el humano y de este se derivan los demás elementos necesarios para dinámica operativa.

Considerando las tendencias de las opiniones de los responsables de los procesos y del diagnóstico realizado al SGC, existe una gran relación entre los criterios establecidos de eficacia y eficiencia establecidos en la filosofía y la política de la calidad de la Gobernación, sin embargo el criterio de innovación, relacionado con la efectividad, no está implementado de manera adecuada dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

**Objetivo 5.** Enumerar las estrategias generales para la aplicación de los criterios en la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad a través de la Coordinación de Normalización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

En este punto se considera el resultado de la encuesta aplicada a los responsables de los procesos, al mismo tiempo los resultados obtenidos con el logro de los objetivos anteriores; cruzando esos datos y estableciendo las estrategias de mejora en función de cada criterio evaluado, se presenta la tabla 12, en donde se recopilan estas relaciones.

**Tabla 12. Estrategias para la mejora del SGC en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Automatización de los procesos	8	100
Incremento de la capacitación del recurso humano.	8	100
Mejoramiento de infraestructura	3	37,50
Rediseño de los indicadores del SGC	6	65,00
Incremento de los recursos materiales	2	25,00
Incremento de los recursos financieros	2	25,00

**Fuente:** Encuesta aplicada a los responsables de los procesos del SGC en la Gobernación del Estado Bolívar. (2010)

Los responsables de los procesos del SGC coinciden en que mediante la automatización de los procesos y el incremento en la capacitación del recurso humano se mejorara el SGC en términos de eficacia, eficiencia y efectividad; adicionalmente aparece como estrategia el rediseño de los indicadores, lo que permitiría una medición más adecuada y oportuna del comportamiento de los procesos. Cruzando los datos obtenidos se obtiene la siguiente tabla:

**Tabla 13. Estrategias generales para la aplicación de los criterios para la mejora del SGC**

<b>Diagnóstico</b>	<b>Elementos a considerar en términos de Eficacia</b>	<b>Elementos a considerar en términos de Eficiencia</b>	<b>Elementos a considerar en términos de Efectividad</b>	<b>Estrategias Generales</b>
Escasos indicadores relacionados con los criterios de eficiencia e innovación.	Planificación de Actividades.	Estándares en el uso de los recursos.  Lapsos de cumplimiento en los procesos.	Organización	Rediseño de los indicadores, atendiendo al uso adecuado de los recursos, los tiempos y los objetivos planificados.
Gran parte de los procedimientos no están automatizados.	Recursos Tecnológicos	Funcionamiento de los equipos.	Alta gerencia.	Automatización de los procesos que conforman el SGC.
Poca capacitación del personal involucrado en los procesos que conforman el SGC.	Recurso Humano.	Recurso Humano.  Motivación.  Sentido de Pertenencia.	Desarrollo personal. Desarrollo interpersonal.	Incremento en la capacitación del personal involucrado en los procesos del SGC.

**Fuente:** Elaboración Propia. (2010)



En la tabla 13 se concretan las estrategias que permitirán la aplicación de los criterios evaluados para la mejora del SGC, por lo tanto a continuación se enumeran las mismas de acuerdo al orden en que deberían implementarse:

- 1) Automatización de los procesos que conforman el SGC. Esta estrategia está orientada a disminuir los tiempos de ejecución de las actividades y a eliminar los errores humanos generados en los controles de los documentos que sustentan la información del SGC y las evaluaciones estadísticas que se realizan a través de los indicadores. Al implementarse ésta estrategia antes que las demás, se podrá ir midiendo los resultados y adaptando los diferentes procesos manuales al sistema automatizado, optimizando los resultados en la aplicación del resto de estrategias. Esto consolida los criterios de eficiencia e innovación establecidos en la filosofía y política de la calidad de la Gobernación.
- 2) Rediseño de los indicadores. Su objetivo principal es la medición oportuna y adecuada del comportamiento de los procesos; con la ayuda del sistema automatizado, el cálculo y análisis de estos indicadores resultarán más fáciles gracias a que el sistema generará los reportes de los mismos y podrá generar información en cualquier momento que el usuario lo desee, esto favorecerá la gestión de la calidad realizada por la Coordinación de Normalización.
- 3) Incremento en la capacitación del personal involucrado en el SGC. La capacitación debe orientarse principalmente al uso adecuado de los recursos tanto tecnológicos como materiales y financieros, de acuerdo a las competencias y responsabilidades de cada quien. Esto permitirá

incrementar la eficiencia del SGC y como consecuencia directa se podrá disminuir los costos operativos de los procesos.

## CONCLUSIONES

Una vez logrados los objetivos establecidos, analizados los resultados y argumentados dichos análisis se presentan las siguientes conclusiones:

- Los ocho procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar están claramente definidos en procesos de dirección, medular y de apoyo; al igual que los responsables de los mismos, lo que representa una implantación acorde con las necesidades de la organización. La interacción de estos procesos se presenta de manera funcional y en concordancia con las definiciones y responsabilidades establecidas para cada uno dentro del sistema.
- La filosofía y la política de la calidad de la Gobernación incorporan de manera explícita los criterios de eficiencia, eficacia e innovación, ésta última ligada estrechamente con la eficiencia que, aunque no está planteada como requisito en la norma NVF 9001:2008, forma parte esencial del deber ser de la administración pública. De estos criterios el único que está siendo implementado en todos los procesos es el de eficacia y además están siendo medido a través de indicadores; la efectividad es considerada en el 62,5 % de los procesos pero solo es medida en el 25 %, la eficiencia es tomada en cuenta en el 37,5 % y la innovación en el 50%, estas últimas no son medidas en su totalidad.
- El Sistema de Gestión de la Calidad se presenta estable de acuerdo a los análisis interno y externo de los aspectos generales que lo caracterizan, sin embargo, existen aspectos que deben ser atendidos



de manera oportuna y que están relacionados con el desarrollo del recurso humano y de los recursos tecnológicos. Estos aspectos son considerados como debilidades dentro del sistema y limita la mejora sustancial de éste. En cuanto a los factores externos el incremento en las exigencias de calidad por parte de los clientes (la comunidad) obligan a implantar estrategias que mejoren el sistema y a la vez que satisfagan esos nuevos niveles de calidad que exigen.

- Los factores que condicionan la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad principalmente son la disponibilidad del recurso humano y el cumplimiento en los lapsos por parte de los proveedores del proceso, en segundo término está la disponibilidad de materiales y luego la disponibilidad del recursos tecnológico, éste último se posiciona de esta manera puesto que, muchos de las actividades que involucran los procesos no están automatizadas y por lo tanto la dependencia tecnológica no está en un alto nivel.

En cuanto a la eficiencia, los principales factores que la condicionan son la capacitación del personal y el funcionamiento de los equipos; aunque existen planes de capacitación implementados recientemente, estos son, hasta ahora, insuficientes por el alcance que tienen y la amplitud en las áreas especializadas inherentes al Sistema de Gestión de la Calidad.

Los factores que condicionan la efectividad están relacionados principalmente al desarrollo interpersonal y personal, así como también de la alta gerencia. Estos se entienden en función de las aptitudes y actitudes de cada individuo frente a las tareas que posee dentro los procesos y que rigen el cumplimiento de los requerimientos

y tiempos que exige cada proceso; éste aspecto se evidencia en que los requisitos de cada proceso deben ser oportunos, tal como está plasmado en la descripción de procesos.

- Las estrategias generales para la aplicación de los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de la Coordinación de Normalización, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, se pueden sintetizar de manera general en tres: la primera orientada a la automatización de los procesos que involucran el manejo de la información dentro del Sistema, con esto se mejorarían considerablemente los tiempos de respuesta y se disminuirían las fallas en el procesamiento de la información, relacionadas con el manejo manual de la misma.

En segunda instancia, el incremento de la capacitación del recurso humano, particularmente en los métodos y técnicas especializados para el aprovechamiento de los recursos materiales y tecnológicos con que cuenta la Gobernación, lo cual incrementaría los niveles de eficiencia y efectividad de manera directa.

En último orden, estaría el rediseño de los indicadores que miden el Sistema de Gestión de la Calidad, orientándolos a los criterios establecidos en la filosofía y la política de la calidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad como parte del proceso de innovación que debe existir en el mejoramiento continuo de cada uno de ellos. Esto permitirá la detección oportuna de fallas o los aspectos considerados como futuras fallas potenciales, para que, de esta manera se puedan aplicar correctivos y planes de mejora en estos procesos.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están basadas en las conclusiones a las que se llegó con el estudio y principalmente a las estrategias derivadas del mismo. A continuación se detallan en el mismo orden en que se plantearon las conclusiones:

- Con la futura ampliación del Sistema de Gestión de la Calidad es importante que se siga manteniendo la claridad en cuando a la forma en que interactúan los procesos entre si, además que se definan explícitamente las responsabilidades de cada dependencia que conforma la Gobernación del Estado Bolívar y que van formando parte del Sistema. Para ello es importante la incorporación, en las fases previas de discusión a todos los involucrados en cada proceso en particular y de esta manera garantizar la consideración de todos los aspectos y elementos que condicionarán la calidad en los resultados.
- Es indispensable la plena incorporación de los criterios de eficiencia, innovación y efectividad en la ejecución de los diferentes procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, así mismo la evaluación de ellos a través de los indicadores que evidencien los aspectos considerados relevantes para la detección de puntos susceptibles de mejora y con ello mantener el mejoramiento continuo del sistema. Los indicadores deben ser medibles de manera adecuada y oportuna, para lo cual es necesario la revisión permanente del comportamiento de los mismos, a fin de irlos adaptando a las nuevas realidades.



- El Sistema de Gestión de la Calidad requiere el establecimiento de un plan de automatización de todo el sistema, el cual se deberá instaurar de manera paulatina y controlada, con el objeto de garantizar la solides del sistema automatizado. Este puede hacerse a través de la adquisición de algunos de los software existentes en el mercado, orientado a las normas ISO 9001, o bien puede aprovecharse los especialistas en programación con que cuenta la Dirección de Informática y Sistemas, aunque éste último requerirá un mayor tiempo, permitirá adaptar plenamente y de manera constante el sistema informático a las exigencias del Sistema de Gestión de la Calidad. Este sistema informático lógicamente
- Para garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, se requiere la disponibilidad del recurso humano de manera oportuna y adecuada, ya que este es uno de los factores principales que condicionan la eficacia; para ello se debe verificar el cumplimiento de los perfiles de los diferentes cargos en cuanto a las aptitudes y niveles de capacitación necesarios para llevar a cabo las responsabilidades inherentes a cada cargo en cuestión. Paralelamente es necesario el establecimiento de controles que permitan el cumplimiento de los tiempos requeridos para cada proceso, particularmente en los lapsos de respuestas a los clientes.

El criterio de eficiencia es indispensable para el adecuado cumplimiento de los objetivos establecidos en la Gobernación del Estado Bolívar; este aspecto es de gran importancia en el manejo de los recursos y además incide de manera directa en la disponibilidad de los recursos materiales, lo que obliga a que se deban establecer

estándares para el uso de esos recursos con la intención de que puedan verificarse e identificarse el uso inadecuado de los mismos.

En el caso de la efectividad, se hace pertinente mantener programas que procuren el desarrollo personal e interpersonal entre los funcionarios que intervienen en los diferentes procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad. Particularmente se debe afianzar el sentido de pertenencia y motivación al logro para que los mismos formen parte de la cultura organizacional de la Gobernación.

- La aplicación de las estrategias relacionadas con los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en la Gobernación del Estado Bolívar, establecidas en los últimos puntos de las conclusiones, se deben implementar a través de planes y programas bien definidos, con compromisos en el tiempo y responsables claramente identificados, para de esta manera mantener el seguimiento pertinente y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, R (2000). **Técnicas de Documentación e investigación**. Humanistas. Buenos aires-argentina.

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.

Ander – Egg, E. (1998). **Investigación Social**. Buenos Aires: Humanitas.

Amat, J. (2003). **Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección**. Sexta Edición. Editorial: Gestión 2000.

Besterfield, Dale, (2003). **Control de Calidad**. Séptima Edición. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México

**Calidad y Liderazgo**, fondonorma (2008), 6, Septiembre – Diciembre

Cammalleri, R. (1999). **Introducción a las Técnicas de Historia de la Calidad en Venezuela. Publicación Historia de la Calidad en América Latina de Tu comunidad**. Consultado el 25 de Mayo del 2009 en: [www.calidadlatina.com/his/venezuela.pdf](http://www.calidadlatina.com/his/venezuela.pdf).

**Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Gaceta N° 32.369. Caracas. Venezuela.



Corona, Z. (2003). **Gestión de la Calidad en el Diseño/Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Información. Un Enfoque ISO 9000-2000.** Consultado el 25 de Septiembre del 2009 en:<http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/5/pdfs/Calidad.PDF>

Espinoza, J. (2003), **La calidad de las ofertas de información. Propuesta de un modelo de evaluación.** Consultado el 25 de Septiembre del 2009 en:<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH01a2.dir/doc.pdf>

Fontt, lhndira, (2001).**Sistemas de Control.** Consultado el 25 de Mayo del 2009 en:  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/siscon.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/siscon.htm)

Freyre, Luís O. (2006). **La calidad y las normas de la familia ISO 9000.** Única vía para llegar al mercado. Revista Normalización No.2,

González, O. (2007). **Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones.** (Tesis en Línea). Consultado el 15 de Julio del 2009 en: [www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml)

Harold H. Valencia Gallego -Pereira (2007). **Documentación Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la NORMA ISO 9001-2000 en la empresa "Gerenciar Ltda." /: Universidad Tecnológica de Pereira.**

(International Organization for Standardization (ISO)). **Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.** Fondonorma ISO 9000:2006.

Landa, L. (2002). **Gestión de documentos: el caso del Consorcio SMS.** [Tesis en Línea]. Consultada el 25 de julio de 2009 en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/tesis/Human/Landa\\_M\\_L/Landa\\_M\\_L.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/tesis/Human/Landa_M_L/Landa_M_L.htm)

Las Normas ISO 9000 y su base documental (2009). [Pagina web en línea]. Consultado el 15 de Julio del 2009 en: <http://www.quiminet.com>

**Ley Orgánica del Sistema Venezolana para la Calidad.** Gaceta Oficial De La República Bolivariana de Venezuela. N° 37.555 del 23-10-2002.

**Ley Orgánica de simplificación de tramites Administrativos.** (1999). Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.393. Decreto 6265.

Menguzzato y Renau. (1986). **Dirección Estratégica de la empresa.** Valencia. Edición Euroed. p.p.245.

Padilla Elizabeth (2006). **Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Estándar de Control Interno MECI-Gobernación.**

Pérez, Alexis G. (2005). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** Venezuela, Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL)

Pérez, Marisol. (2003). **El sistema de Control de Gestión. Conceptos básicos para su diseño.** Consultado el 25 de Julio del 2009 en: [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm)

Reyes Medina, Fredis Samuel (2007). **Propuesta de Implementación de la Gestión de Calidad en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Falcón,** en la Universidad Centro occidental "Lisandro Alvarado " - La Universidad del Zulia, Especialista en Contaduría, Mención: Auditoría,

Salazar, Adafrancys (2005) **Efectividad y liderazgo organizacional.** Consultado el 21 de Julio del 2009 en [http://www.degerencia.com/articulo/efectividad\\_y\\_liderazgo\\_como\\_desarrollo\\_organizaciona](http://www.degerencia.com/articulo/efectividad_y_liderazgo_como_desarrollo_organizaciona)

Senlle, A. (2001). **ISO 9000-2000, Liderazgo de la Calidad.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Sistemas de Gestión (2009). [Pagina web en línea]. Consultado el 25 de Julio del 2009 en: <http://www.bsigroup.com.mx>.

Tamayo y Tamayo, Mario (1998). **El proceso de la Investigación Científica.** (Primera reimpresión de la Tercera edición). México: Editorial Limusa-



## **ANEXOS**

**ENCUESTA APLICADA A LOS REPRESENTANTES DE LOS PROCESOS  
DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA GOBERNACIÓN  
DEL ESTADO BOLÍVAR AÑO 2010**

**ING. JUAN NACUL BRAHIM**

## INTRUCCIONES

- El objetivo de la encuesta es establecer los criterios para la mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la Gobernación del Estado Bolívar.
- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una equis "X" la(s) alternativas de respuesta de acuerdo su opinión.
- En caso de duda consúltela al encuestador
- La encuesta es anónima, no coloque ningún dato personal.

1) De acuerdo a su experiencia ¿Cuáles de los siguientes criterios son considerados en el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad del cual es Usted responsable?

Eficacia	___	Eficiencia	___
Efectividad	___	Innovación	___
Productividad	___	Confidencialidad	___

2) De los siguientes factores ¿Cuál considera que condiciona los resultados de la Eficacia en su proceso?

Disponibilidad de Recursos Humanos	___
Disponibilidad de Recursos Financieros	___
Disponibilidad de Recursos Materiales	___
Disponibilidad de Recursos Tecnológicos	___
Planificación de las Actividades	___
Cumplimiento en los lapsos de entrega de los insumos por parte de los proveedores.	___



