



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE RESIDENCIA  
PROFESIONAL**

**“Análisis de Proceso y Diseño del Sistema de Gestión  
de la Calidad para Proceso de Pago a Proveedores de  
la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda.”**

**DESARROLLADO POR**

**“Pineda Ruiz Jesús Ignacio”  
“05270399”**

**ASESOR:  
Ing. Jorge. Arturo Sarmiento Torres**

**Tuxtla Gutiérrez, Chis, 8 de Diciembre del 2009**

## INTRODUCCION

### **CAPITULO 1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA EN EL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA TESORERÍA ÚNICA**

		<b>8</b>
1.1	Justificación del proyecto.	<b>9</b>
1.2	Definición del problema.	<b>10</b>
1.3	Objetivos	<b>10</b>
1.3.1	Objetivo general	<b>10</b>
1.3.2	Objetivos específicos	<b>10</b>
1.4	Caracterización de la empresa y área en que se desarrolló el proyecto.	<b>11</b>
1.4.1	Nombre de la empresa	<b>11</b>
1.4.2	Giro y sector de la empresa	<b>11</b>
1.4.3	Descripción de la empresa	<b>11</b>
1.4.4	Antecedentes de la empresa.	<b>11</b>
1.4.5	Información institucional	<b>12</b>
1.4.5.1	Reglamento interior de la Secretaría de Hacienda	<b>12</b>
1.4.6	Misión	<b>16</b>
1.4.7	Visión	<b>16</b>
1.4.8	Estructura organizacional	<b>16</b>
1.4.9	Ubicación	<b>17</b>
1.4.10	Responsables del desarrollo del proyecto por parte de la dependencia	<b>17</b>
1.5	Alcances y limitaciones del proyecto.	<b>17</b>
1.5.1	Alcances	<b>17</b>
1.5.2	Limitaciones.	<b>18</b>

### **CAPITULO 2 .- MARCO TEÓRICO**

2.1	Los sistemas de Gestión de la Calidad	<b>20</b>
2.2	¿Por qué el Sistema de Gestión de la Calidad?	<b>20</b>
2.3	Ventajas del Sistema de Gestión de la Calidad.	<b>21</b>
2.4	Principios de Gestión de la Calidad	<b>22</b>
2.4.1	Enfoque al cliente	<b>22</b>
2.4.2	Liderazgo	<b>23</b>
2.4.3	Participación del personal.	<b>24</b>
2.4.4	Enfoque basado en procesos.	<b>24</b>
2.4.5	Enfoque de sistema para la gestión.	<b>26</b>
2.4.6	Mejora continua	<b>26</b>
2.4.7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	<b>26</b>
2.4.8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	<b>27</b>
2.5	Implantación de los sistemas de gestión de la calidad.	<b>27</b>
2.6	¿Qué es la ISO?	<b>28</b>
2.7	La serie ISO 9000	<b>29</b>
2.8	Familia de normas ISO	<b>30</b>

2.9	Información sobre ISO 9001:2008	30
2.10	Estructura de ISO 9001:2008	32
2.10.1	Requisito 4 de la norma: Sistema de Gestión de la Calidad	32
2.10.2	Requisito 5 de la norma: Responsabilidad de la dirección	34
2.10.2.1	Compromiso de la dirección	34
2.10.2.2	Enfoque al cliente	34
2.10.2.3	Políticas de calidad	34
2.10.2.4	Planificación	35
2.10.2.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación.	35
2.10.2.6	Revisión por la dirección	36
2.10.3	Requisito 6 de la norma: Gestión de los recursos	37
2.10.3.1	Provisión de los recursos	37
2.10.3.2	Recursos humanos	37
2.10.3.3	Infraestructura	37
2.10.3.4	Ambiente de trabajo	38
2.10.4	Requisito 7 de la norma: Realización del producto	38
2.10.4.1	Planificación de la realización del producto	38
2.10.4.2	Procesos relacionados con el cliente	38
2.10.4.3	Diseño y desarrollo	39
2.10.4.4	Compras	41
2.10.4.5	Producción y prestación del servicio.	42
2.10.4.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	43
2.10.5	Requisito 8 de la norma: Medición, análisis y mejora	43
2.10.5.1	Seguimiento y medición	43
2.10.5.2	Control del producto no conforme	45
2.10.5.3	Análisis de datos	45
2.10.5.4	Mejora	45
2.11	Autenticidad de la información relacionada con la ISO 9001:2008	47
<b>CAPITULO 3 ANÁLISIS Y DISEÑO DEL SISTEMA</b>		<b>48</b>
3.1	Herramientas para la aplicación del Manual de Calidad	50
3.2	Requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad	51
3.2.1	Requisitos generales	51
3.3	Requisitos de la documentación	54
3.3.1	Manual de calidad	55
3.3.2	Control de documentos	56
3.3	Control de registros	56
3.4	Responsabilidad de la dirección	57
3.4.1	Compromiso de la dirección	57
3.4.2	Enfoque al cliente	57
3.4.3	Política de calidad	58
3.4.3.1	Política de calidad del Proceso de Pago de la Tesorería Única.	58
3.5	Planificación	59
3.5.1	Objetivos de calidad	60
3.5.2	Planificación del SGC	61

3.6	Responsabilidad, autoridad y comunicación	61
3.6.1	Responsabilidad y autoridad	61
3.6.2	Representante de la dirección	62
3.6.3	Comunicación interna	63
3.7	Revisión por la dirección	63
3.7.1	Información para la revisión	63
3.7.2	Resultados de la revisión	64
3.8	Gestión de los recursos	65
3.8.1	Provisión de los recursos	65
3.8.2	Recursos humanos	65
3.9	Competencia, toma de conciencia y formación	66
3.10	Infraestructura	66
3.11	Ambiente de trabajo	67
3.12	Prestación del servicio	68
3.12.1	Planificación de la prestación del servicio	68
3.13	Procesos relacionados con el cliente.	69
3.13.1	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.	69
3.13.2	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.	69
3.13.3	Comunicación con el cliente.	70
3.14	Diseño y desarrollo	70
3.15	Compras	71
3.15.1	Procesos de compras	71
3.15.2	Información de las compras	71
3.15.3	Verificación del servicio o los productos comprados.	72
3.16	Producción y prestación del servicio	73
3.16.1	Control de la producción y prestación del servicio	73
3.16.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	73
3.16.3	Identificación y trazabilidad	74
3.16.4	Propiedad del cliente	74
3.16.5	Preservación del producto	74
3.17	Control de los dispositivos de seguimiento y medición.	75
3.18	Medición, análisis y mejora	76
3.19	Seguimiento y medición	76
3.19.1	Satisfacción del cliente	76
3.19.2	Auditoría interna	77
3.19.3	Seguimiento y medición de los procesos	78
3.19.4	Seguimiento y medición del servicio.	78
3.20	Control del servicio no conforme	79
3.21	Análisis de datos	79
3.22	Mejora	80
3.22.1	Mejora continua	80
3.22.2	Acción correctiva	80
3.22.3	Acción preventiva	81
<b>CAPITULO 4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS</b>		<b>82</b>

4.1	Solución General	83
4.2	Soluciones Específicas	83
4.2.1	Diseño de herramientas para la medición de la satisfacción del cliente.	83
4.2.2	Medidores de garantías de tiempo	84
4.2.3	Detección de producto no conforme.	86
4.2.4	Enfoque a procesos.	87
4.3	Resultados Esperados	90

**CAPITULO 5 CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y ACLARACIONES.** 92

5.1	Conclusiones	93
5.2	Sugerencias	94
5.3	Aclaraciones	95

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.** 97

**GLOSARIO** 99

**ANEXOS**

- ANEXO A.-Estructura organizacional
- ANEXO B.-Encuesta de satisfacción del cliente
- ANEXO C.-Bitácoras de controles de tiempo de respuesta
- ANEXO D.-Informes diarios de servicios no conformes
- ANEXO E.- Bitácoras semanales de servicios no conformes
- ANEXO F.-Plan de Control
- ANEXO G.-Evaluación de clima laboral
- ANEXO H. Buzón de quejas y/o sugerencias de mejora
- ANEXO I.-Diagrama de flujo

**LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS**

**TABLAS**

Tabla 3-1	Documentación y código de procedimientos	50
Tabla 3-2	Circulo de calidad de la Tesorería Única	51
Tabla 3-3	Niveles de responsabilidad en el mantenimiento de cómputo	53
Tabla 3-4	Requisitos del cliente	58
Tabla 3-5	Indicadores de los objetivos de calidad	60
Tabla 3-6	Elementos de entrada	64
Tabla 3-7	Niveles de responsabilidad en el control de compras	72
Tabla 3-8	Formato de requisitos de compra	72

**FIGURAS**



---

---

Figura 1-1 Ubicación de Secretaría de Hacienda	<b>17</b>
Figura 2-1 Enfoque basado en procesos	<b>25</b>
Figura 2-2 La familia de normas ISO	<b>30</b>
Figura 2-3 Niveles jerárquicos de la documentación	<b>33</b>
Figura 3-1 Pirámide de documentos del SGC	<b>54</b>

---

---

## INTRODUCCIÓN.

Para que una organización funcione de forma efectiva tiene que identificar, organizar y administrar numerosos procesos interrelacionados, normalmente la estructura de red de procesos de una empresa no es de una estructura secuencial simple, sino por lo general es bastante compleja.

Tomando en cuenta que la Secretaría de Hacienda es la dependencia responsable de administrar los ingresos y el financiamiento público, así como la distribución racional y estratégica del gasto mediante leyes, normas y políticas, que coadyuvan el desarrollo solidario de Chiapas, nace la necesidad de implantar la mejora continua en los procesos como la base para la obtención de una evolución Positiva en el servicio de las Dependencias Gubernamentales.

Para lograr la satisfacción del cliente es necesario agilizar el servicio en el proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda. Obteniendo la madurez del servicio, podemos ver otros procesos de mayor impacto e importancia en lo que se refiere a los Órganos Administrativos que dependen de la Secretaría.

Una vez identificados, normados y establecidos las alternativas de mejora en los servicios brindados a los Clientes, es necesario establecer las políticas y objetivos que permitan el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), dando cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, y las especificadas de la propia Secretaría de Hacienda; logrando con ello, responder a la dinámica del desarrollo económico, político y social de la entidad.

Finalmente, es necesario mencionar que el diseño, administración, control y seguimiento del SGC, se llevará a cabo dentro de la estructura de la Unidad de Planeación correspondiente a la Secretaría de Hacienda, donde se encuentra el Área de Sistemas de Calidad, ofreciendo un esquema de trabajo en equipo



que asegura por medio de las áreas involucradas, la efectividad del SGC y de los servicios ofrecidos.

Dentro del desarrollo del presente proyecto, se exponen los objetivos, alcances y las estrategias que seguiremos para poner a disposición de la sociedad y de la misma Secretaría, grandes beneficios de tipo administrativo, operativo y de servicios.



## **CAPITULO 1**

### **“IDENTIFICACION DEL PROBLEMA EN EL PROCESO DE PAGO A PROVEDORES DE LA TESORERIA UNICA”**

## 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

En una institución gubernamental, el principal propósito es ofrecer un servicio de calidad a clientes internos y externos. En la Tesorería Única se detectó una deficiencia en el servicio a atención al cliente, incumplimiento en las fechas de compromiso de las dependencias y otros factores que afectan al buen desempeño de la empresa, por estas razones se justifica la puesta en marcha del presente proyecto para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de pago a proveedores con la finalidad de mejorar el servicio de pago, ofrecer un mejor control presupuestal para agilizar el proceso, así como asegurar la efectividad en la rendición de cuentas necesarias al término de cada periodo y en cumplimiento de las normas regulatorias correspondientes.

A partir de la puesta en marcha del presente proyecto se obtendrán muchos beneficios, tales como:

- a) Ahorrar y aprovechar los recursos asignados.
- b) Aumentar la productividad laboral.
- c) Reducir los tiempos y costos del servicio de pago a proveedores.
- d) Fortalecer las áreas de trabajo involucradas.
- e) Desarrollar valores y competencias laborales.
- f) Construir un sistema integral de calidad flexible y disciplinado.
- g) Fijar y conseguir objetivos y políticas de calidad, dentro del proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda.
- h) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de los servicios de la Secretaría.
- i) Establecer métodos para medir la eficacia y eficiencia del proceso.
- j) Determinar y atender en forma efectiva, las problemáticas de la organización.

## **1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.**

Derivado del análisis realizado, se determinó que la problemática de la organización aterriza en la gran cantidad de retrasos en la atención, incumplimientos en las fechas compromiso con las dependencias y/o clientes, así como la falta de mecanismos de control estandarizados que aseguren la efectividad de los procesos y el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar e Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda a fin de eficientar y mejorar la calidad y operatividad del servicio.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer normas, políticas y procedimientos que permitan operar con eficacia y eficiencia los servicios prestados por la Secretaría de Hacienda, para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.
- Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas de las finanzas públicas solidarias.
- Mejorar continuamente la calidad de los servicios públicos, a través, de la innovación y trabajo en equipo, fomentando valores de servicio y calidad en los servidores públicos y por ende, obtener la satisfacción de los clientes.
- Armonizar y agilizar los procesos para la mejor toma de decisiones.
- Fortalecer el proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única, correspondiente a la Secretaría de Hacienda, mediante sistemas de

calidad que aseguren la efectividad de las operaciones bajo un esquema de mejoramiento continuo que cumpla de manera eficaz y eficiente el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

## **1.4 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y ÁREA EN QUE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO.**

### **1.4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.**

Gobierno Constitucional del Estado de Chiapas; Secretaria de Hacienda.

### **1.4.2 GIRO Y SECTOR DE LA EMPRESA.**

El giro y sector de la empresa es el de servicios y públicos.

### **1.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

La Secretaría de Hacienda es el órgano responsable en el Estado de la administración de los Recursos Financieros, supervisa además que la distribución de los mismos se realice de manera racional para eficientar el gasto público conforme a las disposiciones de la Constitución Política del Estado de Chiapas, las demás Leyes y los convenios de colaboración con la Federación y los Municipios del Estado.

### **1.4.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

Derivado de las necesidades en el manejo y control de la información y los recursos del Ejecutivo Estatal, desde el año 1825 se inicia la reorganización de la estructura administrativa, integrándose en Órganos que permitieron mantener un sistema integral para el desarrollo del Estado de Chiapas.

Las acciones mas relevantes en el sistema gubernamental, se dieron con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, el 22 de Diciembre de 1993, en la que se fusionan administrativa y jurídicamente la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Tesorería General del Estado para dar lugar a la creación de la Secretaría de Hacienda;

todo ello, con el propósito de fortalecer las acciones en materia de administración, planeación de las finanzas y contabilidad gubernamental; permitiendo así, establecer los mecanismos mas idóneos en la realización de las actividades públicas.

En Enero del 2003, inicio la reorganización de los órganos desconcentrados con el proyecto denominado TAK'IN, cuyo objetivo principal fue fortalecer y mejorar los servicios hacendarios de la entidad, proyecto que consistió básicamente en transformar las 25 Delegaciones Hacendarias; en 4 Coordinaciones Regionales de Recaudación, 9 Delegaciones de Ingresos, 76 Centros de Recaudación Local y 8 Módulos de Cobro, logrando con ello expandir en forma estratégica los servicios a todos los Municipios del Estado.

Para dar continuidad a las transformaciones celebradas, la Secretaría de Planeación, creada el 08 de Diciembre del 2000 mediante Decreto No. 08, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas; donde fusiona a la ahora extinta Secretaría de Hacienda, y dar vida a la nueva Dependencia Pública SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS, dada a conocer en la publicación del Periódico Oficial 244 de fecha 27 de Febrero del 2004 mediante decreto No. 159, manteniendo los mismos principios administrativos, operativos y de prestación de servicios en beneficio de la Sociedad.

Existen elementos contundentes que permiten realizar la separación de la Secretaría de Planeación y Finanzas, para dar paso a la creación de las SECRETARÍA DE FINANZAS Y LA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE. Posteriormente la Secretaría de Finanzas se renombra a lo que actualmente es SECRETARÍA DE HACIENDA.

#### **1.4.5 INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

##### **1.4.5.1 REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA**

Establece en su Título primero, capítulo único de las Disposiciones Generales:

---

---

## Artículo 6

La Secretaría de Hacienda está integrada por los siguientes órganos administrativos:

- I. Despacho del secretario
- II. Subsecretaría de ingresos
- III. Subsecretaría de Planeación y evaluación
- IV. Subsecretaría de Egresos
- V. Subsecretaría de Entidades Paraestatales
- VI. Subsecretaría de Administración
- VII. Subsecretaría de Programación y Presupuesto
- VIII. Tesorería
- IX. Procuraduría Fiscal
- X. Unidad de Apoyo Administrativo
- XI. Unidad de Informática
- XII. Unidad de Planeación
- XIII. Órganos Desconcentrados

## Artículo 35

La Tesorería Única, tendrá los órganos administrativos siguientes:

- ⊕ Dirección de Coordinación Municipal y Financiamiento Público.
- ⊕ Dirección de Control Financiero.
- ⊕ Dirección de Pagos.
- ⊕ Área de Gestión de Finanzas e Inversiones.

## Artículo 36

Se establecen las atribuciones de la Tesorería Única, siendo las principales:

- Administrar los fondos públicos de la Entidad e informar del estado que guardan los mismos.
- Dirigir la formulación de las políticas de tesorería, así como proponer al Secretario disposiciones generales para el adecuado manejo financiero de la administración pública del estado.
- Concertar con las instituciones del sistema financiero mexicano, la celebración de contratos o convenios, para la obtención de los servicios que estos prestan y sean requeridos por la Secretaría, previo acuerdo del Secretario.
- Administrar el financiamiento público estatal bajo cualquier modalidad que constituya una operación de deuda pública directa o indirecta, en términos del Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas.
- Participar en la elaboración de los proyectos de decretos de reformas, adiciones y derogaciones de leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones relativas a la administración del erario estatal.
- Dirigir y coordinar el proceso de calificación de las finanzas estatales.
- Seleccionar a las instituciones bancarias, conforme a las ofertas que estas establezcan, a fin de aperturar en ellas, las cuentas para la administración del erario estatal.
- Controlar los recursos captados a través de instituciones bancarias.
- Administrar los recursos públicos, invirtiendo en los instrumentos que ofrece el sistema financiero mexicano y procurando la mejor composición de los portafolios en los términos de seguridad, liquidez y rendimiento, suscribiendo los contratos de inversión y/o de intermediación bursátil que sean necesarios.

---

---

## ARTÍCULOS REFERENTES AL CÓDIGO DE LA HACIENDA PÚBLICA PARA EL ESTADO DE CHIAPAS.

### **Artículo 4**

Establece que la secretaría de Finanzas, será la responsable de la administración de los recursos públicos del Estado y la encargada de realizar todas las acciones para la recaudación, administración, guarda y asignación para el gasto de los mismos, interpretará y aplicará las disposiciones de este Código y determinará las normas administrativas que regulen dichas acciones.

### **Artículo 13**

Indica que son autoridades hacendarias del Estado:

- XIV. Secretario de Hacienda
- XV. Subsecretario de Ingresos
- XVI. Subsecretario de Egresos
- XVII. Procurador fiscal
- XVIII. Tesorero
- XIX. Director de cobranza y procedimientos tributarios
- XX. Director de ingresos
- XXI. Director de auditoría fiscal
- XXII. Director de catastro Urbano y rural
- XXIII. Coordinadores Regionales de recaudación
- XXIV. Delegados de Ingresos.



#### **1.4.6 MISIÓN.**

Procurar la planeación del desarrollo del estado, la administración del ingreso, de los recursos humanos y materiales, del desarrollo administrativo, así como la asignación prioritaria del presupuesto de egresos basado en resultados, el financiamiento público y control de las entidades paraestatales, innovando a través de leyes, sistemas y políticas un ejercicio de rendición de cuentas claras y transparentes; que permitan ofrecer servicios de calidad a los contribuyentes, organismos públicos, federación y municipios.

#### **1.4.7 VISIÓN**

Ser la dependencia líder, que garantice la credibilidad, transparencia y confianza en las finanzas públicas solidarias, capaz de orientar la planeación en el desarrollo del Estado y la administración eficiente de los recursos humanos y materiales, asegurando el equilibrio financiero y la administración innovadora y eficaz de la hacienda pública, privilegiando calidad en los servicios para propiciar certidumbre social, crecimiento económico y gobernabilidad en la entidad.

#### **1.4.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura Organizacional de la Secretaría de Hacienda se muestra dentro del **anexo “A”** del presente proyecto al final del documento.

### 1.4.9 UBICACIÓN

1ª sur oriente Edificio Plaza 2do Piso S/N, como se aprecia en la **Figura 1-1**



Figura 1-1 Ubicación de Secretaría de Hacienda.

### 1.4.10 RESPONSABLES DEL DESARROLLO DEL PROYECTO POR PARTE DE LA DEPENDENCIA.

Los responsables de la dirección y autorización del proyecto de residencia profesional se ubican en el Área de Sistemas de Calidad de la Unidad de Planeación.

## 1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.

### 1.5.1 ALCANCES

Proceso de pago a proveedores de la Tesorería única de la Secretaría de Hacienda.

### 1.5.2 LIMITACIONES.

- ⊕ Falta de comunicación y interdepartamental.
- ⊕ Cargas de trabajo excesivas derivadas de la fusión de la Secretaría de Hacienda con otras Secretarías.
- ⊕ Desconocimiento de la norma ISO 9001:2008 por parte de los servidores públicos involucrados en el proceso.
- ⊕ Resistencia al cambio.

## **CAPITULO 2**

### **“MARCO TEORICO”**

---

---

## 2.1 LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La ISO 9000:2005 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

En general se puede definir la Gestión de la Calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, con el objetivo de orientar las actividades de la Empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

El Sistema de Gestión de la Calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la empresa.

Es un sistema de gestión, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones de la empresa u organización y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento.

Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

## 2.2 ¿POR QUÉ EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad surge por una decisión estratégica de la alta dirección, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, porque están desarrollando un sistema de mejora continua para dar una guía de actuación clara y definida al personal sobre aspectos

específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión o por exigencias del entorno.

## **2.3 VENTAJAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

Algunas ventajas que se obtienen de la definición, desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

### **Desde el punto de vista externo:**

- ⊕ Fortalece la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.
- ⊕ Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- ⊕ Facilita la salida de los productos/ servicios al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

### **Desde el punto de vista interno:**

- ⊕ Mejora en la calidad de los productos y servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización.
- ⊕ Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- ⊕ Disminuyen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

---

---

## 2.4 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Referente a la Norma ISO 9001:2008 se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

### 2.4.1 Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. Para esto deben realizarse las actividades siguientes:

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, entre estos requisitos se encuentran los especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los necesarios para el uso especificado o para el uso previsto (aunque el cliente no los haya especificado), los legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente

(por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a. Están definidos los requisitos del producto,
- b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c. La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

#### **2.4.2 Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Requiere las siguientes acciones:

- ⊕ Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- ⊕ Establecer objetivos y metas desafiantes
- ⊕ Crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
- ⊕ Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- ⊕ Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

La Alta Dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC:

- ⊕ Comunicando a la Organización la importancia de cumplir tanto los Requisitos del Cliente como los Obligatorios;
- ⊕ Estableciendo la Política de la Calidad;



- ⊕ Garantizando que se definan los Objetivos de la Calidad
- ⊕ Realizando la Revisión de la Dirección; y
- ⊕ Garantizando la disponibilidad de los Recursos.

### **2.4.3 Participación del personal.**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal deberá:

- ⊕ Comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización.
- ⊕ Identificar las limitaciones en su trabajo.
- ⊕ Aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas.
- ⊕ Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.
- ⊕ Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias.
- ⊕ Compartir libremente conocimientos y experiencias.

### **2.4.4 Enfoque basado en procesos.**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

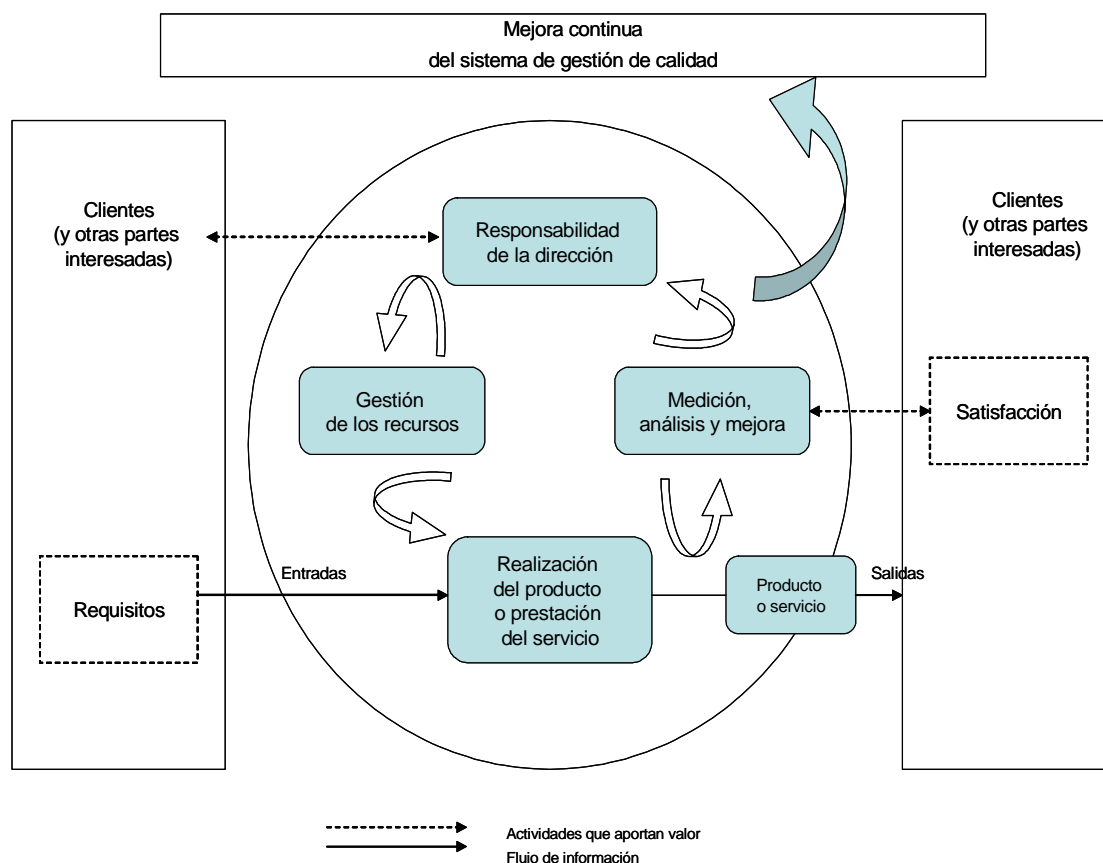


Figura 2-1 Enfoque basado en procesos

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan, la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

#### **2.4.5 Enfoque de Sistema para la Gestión.**

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

- ⊕ Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz.
- ⊕ Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- ⊕ Definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo.
- ⊕ Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

#### **2.4.6 Mejora continua**

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

- ⊕ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora
- ⊕ Establecer objetivos de mejora
- ⊕ Búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos
- ⊕ Evaluación de soluciones y selección de las más óptimas
- ⊕ Implantar la solución(es) seleccionada
- ⊕ Evaluación de los resultados
- ⊕ Formalización de cambios

#### **2.4.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- ⊕ Asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- ⊕ Datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- ⊕ Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

#### **2.4.8 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.

- ⊕ Identificar y seleccionar los suministradores clave.
- ⊕ Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- ⊕ Hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave.
- ⊕ Crear comunicaciones claras y abiertas.
- ⊕ Establecer actividades conjuntas de mejora.
- ⊕ Inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

## **2.5 IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

Este proceso se desarrolla por etapas:

- **Diagnóstico:** (comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un Plan de Acción).
- **Compromiso y Responsabilidades de la Dirección:** (formalización del compromiso y demostrarlo con el día a día).

- **Formación Inicial:** (preparación para el cambio, concientización e implicación del persona a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto).
- **Gestión de los Procesos:** (Identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización).
- **Documentación de los Elementos del Sistema:** (Escribir lo que se hace)
- **Implantación de los Elementos del Sistema:** (Hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran)
- **Seguimiento y Mejoramiento**
- **Auditorias Internas y Revisiones al Sistema de Gestión de la Calidad y Corrección:** (Comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua)
- **Certificación del Sistema de Calidad:** (reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos)

Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

## 2.6 ¿QUÉ ES LA ISO?

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión

---

Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEI. Los Proyectos de Normas Internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar. Las Normas ISO 9000, han sido preparadas por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

## **2.7 LA SERIE ISO 9000**

Es un método práctico y probado para gestionar la calidad eficazmente, está constituida por un conjunto de documentos separados, pero relacionados, que definen estándares internacionales para los sistemas de administración de la calidad. Éstos se desarrollaron con la meta de documentar los elementos de un sistema de éste tipo en una organización, con el fin de mantener un sistema de administración de la calidad efectivo. La serie no determina técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse.

Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.

## 2.8 LA FAMILIA DE NORMAS ISO

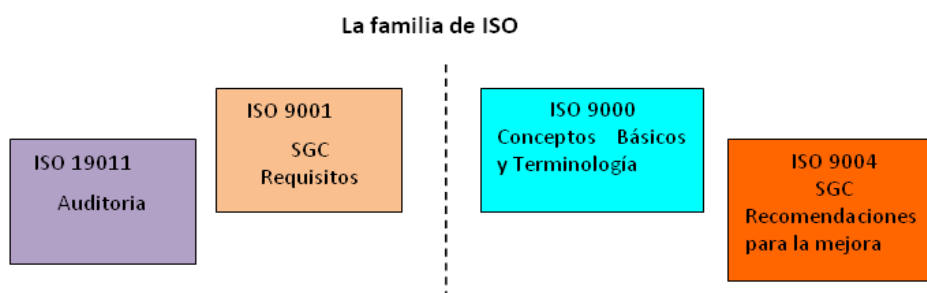


Figura 2-2 La familia de Normas ISO

La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

**La Norma ISO 9000** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

**La Norma ISO 9001** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

**La Norma ISO 9004** proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

**La Norma ISO 19011** proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

## **2.9 INFORMACIÓN SOBRE ISO 9001:2008**

La Norma ISO 9001:2008 ha sido desarrollada con el fin de introducir aclaraciones a los requisitos existentes de la Norma ISO 9001:2000 y para mejorar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004. La Norma ISO 9001:2008 no introduce requisitos adicionales ni cambia la intención de la Norma ISO 9001:2000.

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

ISO 9001:2008 tiene muchas semejanzas con el famoso “Círculo de Deming o PDCA”; acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Está estructurada en cuatro grandes bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en su seno cualquier actividad. La ISO 9000:2008 se va a presentar con una estructura válida para diseñar e implantar cualquier sistema de gestión, no solo el de calidad, e incluso, para integrar diferentes sistemas.



## 2.10 ESTRUCTURA DE ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008, es una serie de lineamiento y/o requisitos que se complementan con otras normas de referencia, las cuales rigen a las organizaciones que pretenden trabajar bajo este sistema de calidad.

Por otro lado y para fines de auditoría, las empresas deben cuidar de manera significativa la documentación de los requisitos que la conforman, desde el apartado 4 al 8, ya que deberán presentar la conformidad con estos, o de lo contrario, los incumplimientos podrán ser considerados como observaciones, las cuales pueden ser de carácter menor o mayor; asimismo, a continuación se hace referencia a cada uno de estos a fin de ilustrar las características de los requisitos en mención según la Norma ISO 9001:2008.

### 2.10.1 Requisito 4 de la Norma: Sistema de Gestión de la Calidad

En este punto se define el requisito de que “La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional”, el cual es la base para el desarrollo del mismo. Se indica que se deben de Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y la secuencia e interacción de estos procesos.

Otro punto importante son los requisitos de documentación en donde indica la existencia de los siguientes puntos:

- a) Política de calidad
- b) Manual de calidad
- c) Documentos de planificación y control
- d) Registros requeridos

Se incluye el establecer y mantener un manual de calidad que incluya, el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.

Otro punto importante es el control documental, se debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente y asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los mismos, además de asegurar de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los puntos de uso y prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

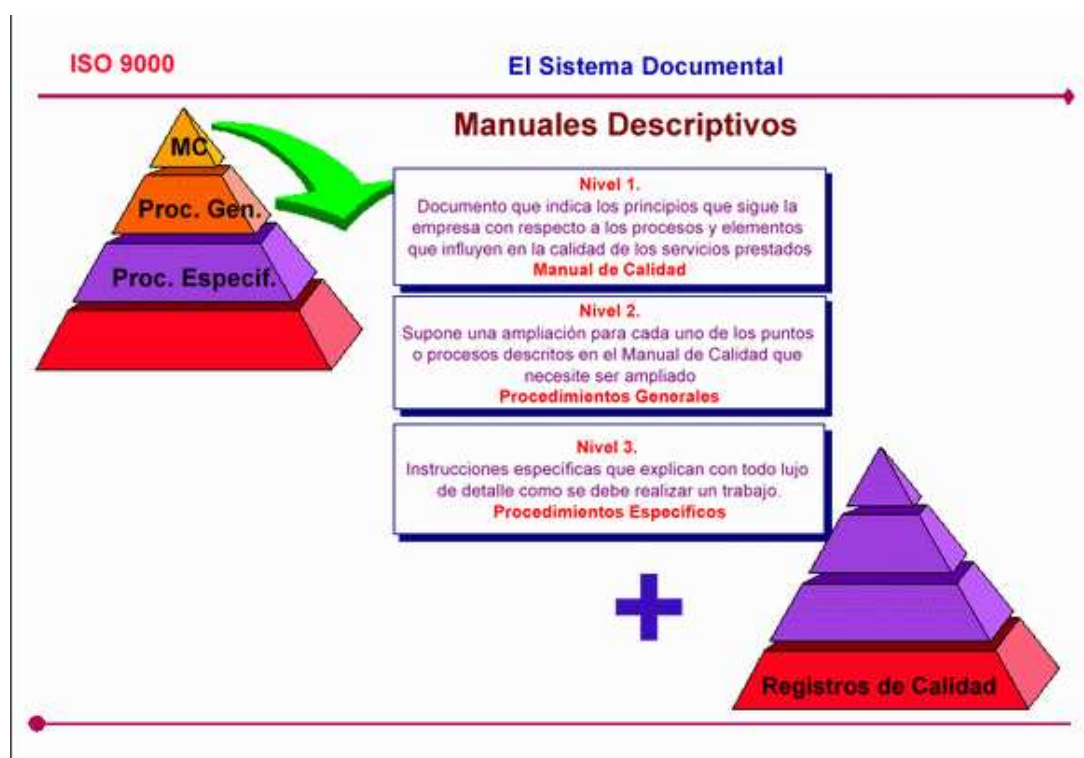


Figura 2-3 Niveles jerárquicos de la documentación.

El último punto que se incluye el control de los registros los cuales deben de ser, legibles, identificables y recuperables, de igual manera se deben de definir los tiempos de retención de los mismos y la disposición al final de estos tiempos.

---

---

## 2.10.2 Requisito 5 de la norma: Responsabilidad de la Dirección

### 2.10.2.1 Compromiso de la Dirección

En esta sección la norma nos indica que “la dirección deberá proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia”. Todo esto tendrá que ser verificado por los siguientes puntos:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos

### 2.10.2.2 Enfoque al Cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Para hacerlo con éxito se debe:

- a) Hablar con sus clientes
- b) Realizar estudios de mercados o de la clientela
- c) Tener acceso a informes del sector
- d) Identificar oportunidades de comercialización especializada.

### 2.10.2.3 Políticas de Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Sea la adecuada al propósito de la organización.
- b) Que incluya un compromiso de cumplir los requisitos y de mejora continua.

- c) Que proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Que sea comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Que sea revisada para su continua adecuación.

#### **2.10.2.4 Planificación**

##### **Objetivos de la Calidad**

El plan para el sistema de gestión de calidad deberá de incluir lo siguiente:

- a) Cumplir los requisitos (del cliente, reglamentario y otros).
- b) Cumplir el programa planificado.
- c) Identificar oportunidades de mejora
- d) Identificar nuevas oportunidades de mercado.

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

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación se realice con el fin de cumplir con los requisitos y objetivos de calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios.

#### **2.10.2.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.**

##### **Responsabilidad y Autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades estén definidas y son comunicadas dentro de la organización.

##### **Representante de la Dirección.**

La alta dirección debe de designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de cualquier necesidad de mejora.
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

### **Comunicación Interna**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

### **2.10.2.6 Revisión por la Dirección**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización para asegurar la convivencia, adecuación y eficacia continua.

### **Información para la Revisión**

Deberá incluir:

- a) Resultados de auditoria.
- b) Retroalimentación del cliente.
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Cambios que podrían afectar al sistema.
- f) Recomendaciones para la mejora.

### **Resultados de la Revisión**

Deben incluir:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- c) Las necesidades de recursos.

---

---

## **2.10.3 Requisito 6 de la norma: Gestión de los Recursos**

### **2.10.3.1 Provisión de los Recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **2.10.3.2 Recursos Humanos**

El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

### **Competencia, Toma de Conciencia y Formación**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación y habilidades.

### **2.10.3.3 Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos del producto. Esto incluye:

- a) Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipo para los procesos.
- c) Servicios de apoyo.

#### **2.10.3.4 Ambiente de Trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

#### **2.10.4 Requisito 7 de la norma: Realización del Producto**

##### **2.10.4.1 Planificación de la Realización del Producto.**

La organización debe determinar cuando sea apropiado lo siguiente:

- a) Los objetivos de calidad y requisitos para el producto.
- b) La necesidad de establecer procesos, documentos y recursos específicos para el producto.
- c) Actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayo específicas para el producto.
- d) Registros para proporcionar evidencias de que los procesos cumplen con los requisitos.

##### **2.10.4.2 Procesos Relacionados con el Cliente**

#### **Revisión de los Requisitos Relacionado con el Producto**

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.
- c) Requisitos legales y reglamentos relacionados con el producto.
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

---

---

## Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto

La organización debe asegurarse de que:

- a) Están definidos los requisitos del producto
- b) Estén resueltas las diferencias existentes
- c) La organización tiene la capacidad para cumplir los requisitos definidos.

## Comunicación con el Cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a) La información sobre el producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo quejas.

### 2.10.4.3 Diseño y Desarrollo

#### Planificación del Diseño y Desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo, la organización debe determinar:

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

#### Elementos de Entrada para el Diseño y Desarrollo

Deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.



- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

### **Resultados del Diseño y Desarrollo**

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo deben antes de su liberación, éstos deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño.
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- c) Contener o hacer referencias a los criterios de aceptación del producto.
- d) Especificar las características del producto para el uso seguro y correcto.

### **Revisión del Diseño y Desarrollo**

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño de acuerdo con lo planificado.

- a) Evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo.
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

### **Verificación del Diseño y Desarrollo**

Se debe realizar la verificación de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantener registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

### **Validación del Diseño y Desarrollo**

Se debe de realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de

satisfacer los requisitos para su aplicación específica o uso previsto. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación.

## **Control de los Cambios del Diseño y Desarrollo**

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantener registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

### **2.10.4.4 Compras**

#### **Proceso de Compras**

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

#### **Verificación de los Productos Comprados**

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

---

---

## **2.10.4.5 Producción y Prestación del Servicio.**

### **Control de la Producción y de la Prestación del Servicio**

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información que describa al producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) El uso del equipo apropiado.
- d) Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- e) La implementación del seguimiento y de la medición.
- f) Implementación de actividades de liberación y entrega.

### **Validación de los Procesos**

Esto solo aplicara cuando los productos no se puedan verificar la calidad del mismo durante su proceso de fabricación.

### **Identificación y Trazabilidad**

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

### **Propiedad de los Clientes**

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad de sus clientes mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizadas por la misma.

## **Preservación del Producto**

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

### **2.10.4.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición**

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición y seguimientos necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

### **2.10.5 Requisito 8 de la norma: Medición, Análisis y Mejora**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimientos, medición, análisis y mejora necesarios para:

Demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente la eficacia del sistema de la calidad.

#### **2.10.5.1 Seguimiento y Medición**

### **Satisfacción del Cliente**

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

---

---

## **Auditoria Interna**

La organización debe llevar a cabo intervalos planificados, auditorias internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditoria tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, se deben de definir los criterios de auditoria, el alcance de la misma, su frecuencia y su metodología.

## **Seguimiento y Medición de los Procesos**

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

## **Seguimiento y Medición del Producto**

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Debe mantener evidencia de la conformidad de los criterios de aceptación.

---

---

### **2.10.5.2 Control del Producto No Conforme**

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.

Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe de tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes manera:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable por el cliente.
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

### **2.10.5.3 Análisis de Datos**

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la capacidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. El análisis de datos debe proporcionar información sobre: la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas y los proveedores.

### **2.10.5.4 Mejora**

#### **Mejora Continua**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la

calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

### **Acción Correctiva**

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades, con objeto de prevenir que no vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben de ser apropiadas a los efectos de no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

Revisar las no conformidades, determinar las causas de las no conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones para que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones correctivas tomadas.

### **Acción Preventiva**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

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

---

---

## 2.11 AUTENTICIDAD DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA ISO 9001:2008

El primer punto de contacto para recibir información relativa a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 debería ser su Organismo Nacional de Normalización. (Para consultar la lista de Organismos Nacionales de Normalización miembros de ISO véase [www.iso.org/iso/about/iso\\_members.htm](http://www.iso.org/iso/about/iso_members.htm))

Otras fuentes de información recomendadas son:

- ⊕ La página Web de ISO [www.iso.org](http://www.iso.org) proporciona información general relativa a la Norma ISO 9001:2008 y al programa de revisión de la Norma ISO 9004 (además de proporcionar detalles de sus Organismos Nacionales de Normalización miembros).
- ⊕ La página Web del Comité ISO/TC176 [www.tc176.org](http://www.tc176.org) proporciona información más específica sobre la estructura y el programa de trabajo del ISO/TC176, y sobre las “interpretaciones” formales emitidas sobre la Norma ISO 9001.
- ⊕ La página Web del Subcomité ISO/TC176/SC2 [www.iso.org/tc176/sc2](http://www.iso.org/tc176/sc2) proporciona información detallada del programa de revisión de las Normas ISO 9001/9004, actualizada regularmente.



## CAPITULO 3

### “ANÁLISIS Y DISEÑO DEL SISTEMA”

El desarrollo del proyecto de implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única, requirió la elaboración de ciertas especificaciones documentales definidas por la Norma ISO 9001:2008, la cual determina dentro de los requisitos básicos, la documentación y utilización de mecanismos de control, tales como los que se enumeran a continuación:

1. Manual de Calidad, Plan de Calidad, Políticas y Objetivos de Calidad.
2. Procedimientos Básicos del SGC.
3. Planes de Control.
4. Formatos.
5. Documentos de Origen Externo.

*Nota: Por las características de operación que tienen los procesos de pago y el impacto que significa en la administración de los recursos del gobierno del estado, la organización determinó que los documentos que describen los procesos, son de uso exclusivo de la Secretaría de Hacienda. Por tal motivo la mayoría de la documentación elaborada no será mostrada en el presente proyecto.*

### 3.1 HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD DENTRO DE LOS PROCESOS PARTICIPANTES EN EL SGC DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA.

Los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el proyecto de “pago a proveedores de la tesorería Única de la Secretaría de Hacienda”, corresponde a la Norma ISO 9001:2008 y su homóloga NMX-CC-9001-IMNC-2008.

Esta Norma Mexicana ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad, en el seno del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C y entró en vigor en Noviembre de 2008.

Los procesos administrativos para el control del SGC, son documentados mediante los siguientes procedimientos:

No.	Procedimiento	Código
1	Elaboración de Documentos	SH/PR-ED-4.2.1
2	Control de Documentos	SH/PR-CD-4.2.3
3	Control de Registros	SH/PR-CR-4.2.4
4	Recursos Humanos	SH/PR-RH-6.4
5	Servicio No Conforme	SH/PR-SNC-8.3
6	Acciones Correctivas y/o Preventivas	SH/PR-ACP-8.5
7	Auditoria Interna	SH/PR-AI-8.2.2
8	Mejora Continua	SH/PR-MC-8.5.1

*Tabla 3-1 Documentación y código de procedimientos*

Para el seguimiento y control de los procesos adentrados en el alcance del SGC, se implementó un esquema de trabajo por medio de un Círculo de Calidad, que se encuentra conformado por un Responsable de Círculo y Encargados de Procedimientos, los cuales trabajan de manera conjunta, bajo la

dirección de los Líderes de Procedimiento Correspondientes; las responsabilidades de los integrantes de cada Círculo, al igual que la de los Líderes de Procedimiento se encuentran formalizados mediante el nombramiento respectivo.

<b>Círculo de Calidad de la Tesorería Única</b>		
1	Responsable del Círculo de Calidad	<b>Código</b>  SH/FO-5.5.1-02
2	Encargado de Recursos Humanos	
3	Encargado de Servicio No Conforme	
4	Encargado de Acciones Correctivas y/o Preventivas	
5	Encargado de Auditoría Interna	
6	Encargado de Mejora Continua	

*Tabla 3-2 Círculo de calidad de la tesorería Única*

Para verificar y controlar a los responsables de la ejecución, manejo y desarrollo de los procesos, se determinó la generación del nombramiento SH/FO-5.5.1-02, donde se identifica el puesto, actividades y el área en donde se encuentran laborando en personal operativo.

## **3.2 REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **3.2.1 REQUISITOS GENERALES**

La Secretaría de Hacienda establece, documenta e implementa un SGC basado en los requerimientos de la norma ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008 y le da mantenimiento para satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus clientes, mediante la mejora continua de los servicios que presta.

Para dar cumplimiento a los requisitos generales de la norma, la Secretaría de Hacienda:

- a. Identifica el proceso para el SGC y su aplicación a través de Planes de Control e Instructivos de Trabajo.
- b. Determina la secuencia, interacción y administración del proceso a través del Plan de Calidad. (cabe mencionar que el manual de Calidad únicamente será mencionado y no se mostrará en el presente trabajo ya que esta bajo resguardo y no es permitido difundir esa información al exterior).
- c. Determina los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y control del proceso sea eficaz, mediante el establecimiento de responsabilidades en la aplicación y ejecución de los procesos y la implementación de Indicadores de Calidad; con base a los parámetros normativos y métodos necesarios, documentados en Instructivos de Trabajo y Planes de Control.
- d. Asegura la disponibilidad de los recursos e información para el apoyo de la operación y seguimiento del servicio prestado.
- e. Da seguimiento, medición y análisis, de acuerdo a lo que establece el requisito 8.1 Medición, Análisis y Mejora, 8.4 Análisis de Datos de este Manual de Calidad y mediante la aplicación del procedimiento de Mejora Continua SH/PR-MC-8.5.1.
- f. Implementa y ejecuta las acciones para alcanzar los resultados planeados, asegurando la mejora continua, conforme a los requisitos 8.1 Medición, Análisis y Mejora, 8.4 Análisis de Datos, 8.5.1 Mejora Continua, 8.5.2 Acciones Correctivas y 8.5.3 Acciones Preventivas de este Manual de Calidad y mediante la aplicación de los procedimientos de Mejora Continua SH/PR-MC-8.5.1, Acciones Correctivas y Preventivas SH/PR-ACP-8.5.
- g. Se documentan las acciones para los controles de los servicios externos que afectan la calidad del servicio, en el proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda; para el mantenimiento de equipo informático y desarrollo de programas con la Unidad de Informática, para compras y capacitación la Unidad de Apoyo Administrativo.

El Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría de Hacienda, tiene como procesos externos, la compra de material de oficina y efectos valorados, el mantenimiento de mobiliario y equipo, los cuales los efectúa la Unidad de

Apoyo Administrativo de ésta misma Secretaría; así como el mantenimiento del equipo de cómputo, tanto del hardware como del software, los cuales son efectuados por la Unidad de Informática de esta Secretaría.

El control del mantenimiento de equipo de cómputo se realiza a través del seguimiento al mantenimiento preventivo, a los servicios y/o reparaciones, así como a la recepción y/o actualización de información y sistemas, cuya evidencia es generada a través de los siguientes formatos estipulados por la Unidad de Informática:

### **Mantenimiento de Software**

- Bitácora de Recepción de Información.
- Bitácora de Actualización de Usuarios.
- Bitácora de Actualización de Sistemas.

### **Mantenimiento de Hardware**

- Bitácora de Mantenimiento y Reparación de Equipo de Computo.

Para el seguimiento y control de la evidencia se ha designado un Responsable de Mantenimiento de Equipo de Cómputo de acuerdo a los niveles correspondientes:

<b>Nivel</b>	<b>Responsable</b>
Proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda	Director de Pagos de la Tesorería Única.
Círculos de Calidad	Responsable del Circulo
Comité de Calidad	Representante de la Dirección.

*Tabla 3-3 niveles de responsabilidad en el mantenimiento de Cómputo*

### 3.3 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

La Secretaría de Hacienda establece, documenta, implementa y mantiene actualizado su SGC, con el fin de alcanzar los objetivos definidos, mediante el establecimiento de Políticas de Calidad, y asegura el cumplimiento de los requisitos especificados en su servicio.

La documentación del SGC de la Secretaría de Hacienda está estructurada de la siguiente manera:

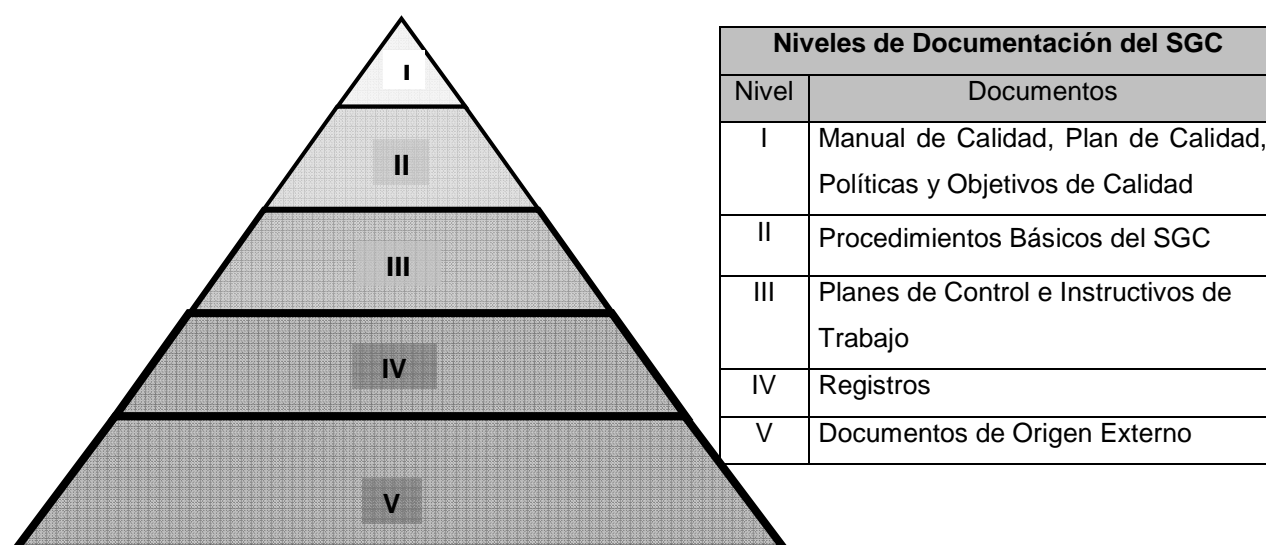


Figura 3-1 Pirámide de documentos del SGC

#### Nivel I: Manual de Calidad.

Establece el Plan de Calidad, Política y Objetivos de Calidad, los procedimientos básicos del SGC y la estructura documental para llevar a cabo los servicios. También cita todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008 y la manera en que cumple la Secretaría de Hacienda con ellos. Cabe mencionar, que por el tipo de actividades que realiza la Secretaría no es necesario un procedimiento para cada requisito de la norma.

---

---

## **Nivel II: Procedimientos Básicos del SGC.**

Describen el objetivo y alcance de los mismos, elementos de entrada y salida, responsabilidades, detallan las acciones necesarias para operar el sistema, definen el método para realizar las actividades específicas relacionadas con el proceso e indican los documentos de trabajo que deben ser utilizados.

## **Nivel III: Planes de Control e Instructivos de Trabajo**

La Secretaría de Hacienda cuenta con un plan de control específico para realizar de manera planeada y controlada los procesos e instructivos de trabajo, que en conjunto describen la secuencia e interacción para la prestación del servicio.

## **Nivel IV: Registros**

Son registros generados como resultado o evidencia de las actividades que se realizan. Este nivel nos permitirá llegar a la mejora de nuestro proceso y servicio mediante su análisis, además de ser una evidencia del uso y manejo del SGC.

## **Nivel V: Documentos de Origen Externo**

Son todas las leyes, códigos, reglamentos, lineamientos, normas, acuerdos y convenios que se utilizan para cumplir con nuestros servicios.

*Nota: Los niveles de la documentación del SGC, se establecen de acuerdo a su importancia.*

### **3.3.1 MANUAL DE CALIDAD**

La Secretaría de Hacienda establece, documenta, implementa y mantiene el presente Manual, el cual incluye:



- a. El alcance y la justificación de la aplicación y la exclusión de algunos requisitos de la norma de referencia ISO 9001:2008/NMX-CC-9001-IMNC-2008.
- b. Los procedimientos documentados del SGC.
- c. La interacción del proceso del SGC.

### **3.3.2 CONTROL DE DOCUMENTOS**

La Secretaría de Hacienda aplica el procedimiento de Control de Documentos del SGC, SH/PR-CD-4.2.3, el cual define:

- a. El método para la aprobación de los documentos antes de su emisión.
- b. El método para revisar y actualizar los documentos y aprobarlos nuevamente.
- c. La identificación de los cambios y el estado de su revisión actual.
- d. El medio para asegurar que las versiones actuales de los documentos aplicables se encuentren en los lugares indicados para su uso y consulta.
- e. La legibilidad e identificación de los documentos y su distribución.
- f. El método para identificar los documentos externos y controlar su distribución.
- g. La identificación de documentos obsoletos, controlándolos para prevenir su uso no intencionado.

Los documentos del SGC de la Secretaría de Hacienda, son llenados conforme al procedimiento de Elaboración de documentos del SGC, SH/PR-ED-4.2.1 con la finalidad de uniformar su desarrollo, adecuación y presentación de la documentación.

### **3.3 CONTROL DE REGISTROS**

La Secretaría de Hacienda aplica el procedimiento de Control de Registros del SGC, SH/PR-CR-4.2.4 para asegurar la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, tiempo de retención, disposición y recuperación

de los registros de calidad será de un año, así como el respaldo de la información contenida en medios electrónicos.

### **3.4 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **3.4.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

El Secretario, Subsecretarios, Directores involucrados, Delegados de Hacienda, Representante de la Dirección y Responsables de Círculos de Calidad, proporcionan evidencia de su participación y compromiso en el desarrollo e implementación del SGC, la mejora continua y el seguimiento periódico, realizando las siguientes actividades:

- Comunicar al personal, la importancia de cumplir con los requisitos de los clientes, los legales, los reglamentarios y los establecidos por la propia Secretaría de Hacienda, mediante cualquiera de los siguientes medios: circulares, trípticos, carteles, talleres, reuniones de trabajo, capacitaciones, correo electrónico, página de Internet de la Secretaría de Hacienda.
- Establecer, comunicar y difundir permanentemente al personal y clientes, la Política y Objetivos de Calidad, mediante cualquiera de los siguientes medios: circulares, carteles, talleres y en el periódico mural de la Secretaría de Hacienda.
- Ejecutar el Programa Anual de Revisiones por la Dirección, con la finalidad de garantizar la efectividad en el funcionamiento y la mejora continua del SGC.

#### **3.4.2 ENFOQUE AL CLIENTE**

La Alta Dirección de la Secretaría de Hacienda define y establece su compromiso para el cumplimiento de los requisitos del cliente, mediante los procedimientos expresados en los puntos 7.2.1 de la norma en el que se indica la forma en que se determinan los requisitos relacionados con el servicio, y el

punto 8.2.1 de la norma que exige el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, por parte de la Secretaría de Hacienda.

Requisitos que exige el Cliente	Como se Cumple
⊕ Agilidad en el trámite.	⊕ Capacitación al personal y desarrollo de sistemas.
⊕ Tiempos de Espera.	⊕ Muestreos de Tiempos y desarrollo de sistemas.
⊕ Buen Trato.	⊕ Encuestas de Satisfacción y desarrollo de sistemas.
⊕ Confiabilidad del personal que atiende.	⊕ Supervisión y evaluación continúa.

*Tabla 3-4 Requisitos del cliente*

### **3.4.3 POLITICA DE CALIDAD**

La Secretaría de Hacienda tiene establecida y documentada, Políticas de Calidad independientes, para los Servicio que se encuentran dentro del alcance del SGC, las cuales son el medio que los conduce hacia la mejora de su desempeño, además de incluir el compromiso con el cumplimiento de requisitos del SGC.

#### **3.4.3.1 POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE LA TESORERÍA ÚNICA.**

##### **Política de Calidad:**

*La Tesorería Única trabaja en equipo y bajo un ambiente de cooperación interdepartamental para ofrecer servicios de calidad que satisfaga en su totalidad la satisfacción de los usuarios del proceso de pago a proveedores,*

---

---

*promoviendo el mejoramiento continuo de los procesos hacendarios y la transparencia en la administración de los recursos del Estado.*

La política de calidad está orientada a cumplir con la misión y visión de la Secretaría de Hacienda. Así mismo proporciona un marco de referencia para el establecimiento y revisión de los Objetivos de Calidad.

Es difundida a todo el personal de Tesorería Única, descritas dentro del alcance del presente manual, mediante cualquiera de los siguientes medios: Página de Intranet de la Secretaría, circulares, carteles, talleres y el periódico mural de la Secretaría de Hacienda.

El Representante de la Dirección en conjunto con los Responsables de los Círculos de Calidad, tienen la responsabilidad de aplicar semestralmente el Cuestionario de Entendimiento de la Política y Objetivos de Calidad a todos los integrantes del SGC, con el fin de garantizar su conocimiento y comprensión.

La Política de Calidad será revisada para su continua adecuación en períodos definidos, de acuerdo a los resultados de la revisión por la Dirección SH/FO-5.6.3-01.

### **3.5 PLANIFICACIÓN**

La Alta Dirección de la Secretaría de Hacienda es responsable de determinar los Objetivos de Calidad, así como el mejoramiento continuo apegado a la Política de Calidad. Su cumplimiento será verificado, mediante la Revisión por la Dirección, Auditorías Internas y Externas y mediante los Resultados del Análisis para la Mejora SH/FO-8.5.1-01. Los resultados obtenidos se evalúan utilizando técnicas estadísticas, tal como lo indica el procedimiento de Mejora Continua, SH/PR-MC-8.5.1.

### 3.5.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos son definidos de manera congruente y correspondiente a cada Política de Calidad, dándole mayor integridad y compromiso al SGC.

La Secretaría de Hacienda asegura que los Objetivos de Calidad se establezcan, alcancen y difundan en todos los ámbitos correspondientes.

Objetivos de Calidad del Proceso de Pago a Proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda:

1. Establecer una cultura organizacional que desarrolle el factor humano mejorando la calidad en el servicio de pago
2. Estandarizar y reducir los tiempos de atención y de espera.
3. Mejorar continuamente el nivel de satisfacción del cliente, por medio de un pago oportuno.
4. Cumplir con los objetivos de transparencia que se establecen dentro de la Secretaría de Hacienda.

Los indicadores de los Objetivos de Calidad señalados, son:

No.	Nombre del Indicador	META
01	Resultados de encuestas de clima laboral	80 % Dentro del Estándar
01	Programa anual de profesionalización	Cumplimiento 01 Anual
02	Resultados de la medición de tiempos	80 % Dentro del Estándar
03	Resultados de las encuestas de satisfacción.	80 % Dentro del Estándar
04	Reporte de transparencia de trámites realizados.	Cumplimiento de las metas programadas anual

*Tabla 3-5 Indicadores de los Objetivos de Calidad*

### 3.5.2 PLANIFICACIÓN DEL SGC

La Secretaría de Hacienda planifica su SGC, mediante la identificación, secuencia e interrelación de los procesos (Servicios prestados), con la finalidad de establecer métodos y criterios para su control de calidad.

Así mismo se implementan las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de lo planeado y la mejora continúa de los procesos.

La Secretaría de Hacienda se asegura que:

- ⊕ La planeación del SGC se realice con el fin de cumplir los objetivos de calidad citados anteriormente.
- ⊕ Se mantenga la integridad del SGC, planificando e implementando cambios cuando sea pertinente de acuerdo a lo establecido en los procedimientos: Control de Documentos del SGC SH/PR-CD-4.2.3 y Elaboración de Documentos del SGC SH/PR-ED-4.2.1.

## 3.6 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

La Secretaría de Hacienda, con fundamento en el Reglamento Interior de la misma Secretaría, establece la estructura orgánica con líneas jerárquicas de autoridad y comunicación, que facilitan el adecuado funcionamiento del SGC.

### 3.6.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La responsabilidad del personal de la Secretaría de Hacienda, se encuentra definida en las designaciones de puestos e instructivos de trabajo.

La autoridad y las interrelaciones para administrar y ejecutar las actividades que inciden en la calidad del proceso y/o servicio, se muestra en el organigrama de la organización.

### 3.6.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

La Alta Dirección asignó al Jefe de la Unidad de Planeación como Representante de la Dirección, formalizándolo mediante la designación de puesto SH/FO-5.5.2-01.

El Representante de la Dirección tiene autoridad para:

- a. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos del SGC.
- b. Informar a la Alta Dirección, el desempeño del SGC y las necesidades de mejora.
- c. Concientizar al personal acerca de la importancia del cumplimiento de los requisitos de los clientes.

El Representante de la Dirección tiene responsabilidad para:

- a. Interactuar con agentes externos sobre asuntos del SGC.
- b. Realizar conjuntamente con la Alta Dirección y el Líder de Mejora Continua las Revisiones por la Dirección.
- c. Planear las Auditorías Internas conjuntamente con el Líder Auditor al SGC.
- d. Analizar los resultados de las Auditorías Internas y Externas en conjunto con la Alta Dirección, para determinar las acciones a implementar.
- e. Revisar las modificaciones o adecuaciones de los documentos del SGC y determinar su aplicación.
- f. Verificar las actividades realizadas por cada uno de los Líderes de Procedimiento.

Se ha designado al Líder de Mejora Continua como suplente del Representante de la Dirección cuyas responsabilidades serán las mismas en ausencia del Representante. Esta designación se ha formalizado mediante la designación de puesto SH/FO-5.5.2-01.

---

---

### 3.6.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La Secretaría de Hacienda se asegura que los procesos de comunicación sean los apropiados de acuerdo a sus necesidades, implementando las siguientes acciones:

1. Comunicar las Políticas y Objetivos de Calidad, así como los avances del proceso por medio de la página de Intranet, circulares, carteles, talleres y periódico mural de la Secretaría de Hacienda.
2. Difusión de notas informativas del SGC.
3. Realizar reuniones de trabajo, con la Alta Dirección, para el seguimiento y mejoramiento del SGC.
4. La recopilación de información de encuestas de satisfacción y/o reporte de quejas y sugerencias de mejora.

### 3.7 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La Alta Dirección realiza revisiones al SGC, evaluando las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema, incluyendo la Política y los Objetivos de Calidad, quedando como evidencia el **Reporte de Revisión por la Dirección SH/FO-5.6.2-01 y los Resultados de la Revisión por la Dirección SH/FO-5.6.3-01; así como el acta de acuerdos de la reunión.**

Las revisiones por la dirección se llevarán a cabo tres veces al año, efectuando la revisión y aseguramiento de la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC. Evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el Sistema.

#### 3.7.1 INFORMACIÓN PARA LA REVISIÓN

La información que se requiere para efectuar la Revisión de la Dirección se obtiene de la documentación generada por el SGC, en caso de ser necesario,



se solicita información adicional que se considere pertinente, mediante el Reporte de Revisión por la Dirección SH/FO-5.6.2-01.

<b>ELEMENTOS DE ENTRADA</b>
Resultados de la Revisión por la Dirección SH/FO-5.6.3-01
Resultados de Auditorías Internas SH/FO-8.2.2-06; y Externas
Informe mensual de Acciones Correctivas y/o Preventivas SH/FO-8.5-02
Informe mensual de Servicio No Conforme SH/FO-8.3-02
Informe mensual de Quejas y Sugerencias de Mejora SH/FO-7.2-03
Informe de Encuesta de Nivel de Satisfacción del Cliente. SH/FO-TESO-8.3-04
Propuestas de Mejora

*Tabla 3-6 Elementos de Entrada*

### **3.7.2 RESULTADOS DE LA REVISIÓN**

Los resultados de la Revisión por la Dirección, incluyen acciones dirigidas a:

- a. Mejorar el SGC y sus procesos respecto al cumplimiento de los requisitos.
- b. Mejorar el servicio con relación a las necesidades de los contribuyentes.
- c. Asignar los recursos necesarios para cumplir los requisitos.

Los resultados de la revisión, se consideran datos de entrada para la mejora continua del SGC. Se documentan en los Resultados de la Revisión por la Dirección SH/FO-5.6.3-01 considerándose como registro de calidad y evidencia de su cumplimiento, para posteriores revisiones y toma de decisiones sobre el SGC. Así mismo se documenta el acta de acuerdos de la reunión.

Se pueden realizar revisiones extraordinarias como consecuencia de auditorías externas o internas, o cuando existan cambios que afecten el funcionamiento del SGC.

---

---

## 3.8 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

### 3.8.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

La Secretaría de Hacienda detecta las necesidades de recursos materiales y financieros, así como del factor humano mediante la programación del proceso. El responsable de la administración y suministro de dichos recursos es el Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo, a través de las Áreas de:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales y Servicios Generales
- Recursos Financieros y Contabilidad

La Secretaría de Hacienda se asegura que la provisión de recursos materiales y financieros sea la necesaria para la implementación y mantenimiento del SGC, y para satisfacer las necesidades del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos y conformidad con el servicio.

### 3.8.2 RECURSOS HUMANOS

La Secretaría de Hacienda elaboró el Perfil de Puestos SH/FO-6.2.1-01, que incluye los requisitos de competitividad que exige la norma, que a continuación se describen:

- ❖ **Escolaridad.**- Especifica el nivel mínimo de estudios aceptable para el personal de la Secretaría de Hacienda.
- ❖ **Formación.**- Especifica los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones.
- ❖ **Habilidades y/o destrezas.**- Especifica las destrezas que debe tener para el ejercicio de sus funciones.
- ❖ **Experiencia.**- Cumple con la experiencia requerida para brindar servicios de calidad a los clientes.

Para cumplir con el requisito de formación, la Secretaría de Hacienda capacita su personal y se administra por medio del Programa Anual de Profesionalización.

### **3.9 COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN**

Con la finalidad de fortalecer el SGC y satisfacer los requisitos de los clientes, la Secretaría de Hacienda ha implementado las siguientes medidas:

- a. La competencia necesaria para el personal que realiza los trabajos se describe a través de los perfiles de puestos SH/FO-6.2.1-01
- b. Identificar las necesidades de capacitación mediante la de Detección de las Necesidades de Capacitación del personal SH/FO-6.2.2-01.
- c. Instrumentar y operar el Programa Anual de Profesionalización.
- d. Evaluar las habilidades del personal de la Secretaría de Hacienda, aplicando el formato Evaluación del Desempeño del Colaborador SH/FO-6.2.2-02, con el fin de hacer más eficientes sus actividades. Los resultados son publicados mediante la página de intranet de la Secretaría.
- e. El Líder de Recursos Humanos mantiene los registros de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia del personal del SGC.

### **3.10 INFRAESTRUCTURA**

Para lograr la conformidad de los requisitos del servicio, la Secretaría de Hacienda, a través, de la Unidad de Apoyo Administrativo y la Unidad de Informática determina, proporciona y mantiene la siguiente infraestructura:

1. Espacios de trabajo adecuado de cada integrante, para desarrollar sus actividades.
2. Equipos de cómputo y máquinas de escribir para ser utilizados por el personal que lo requiera, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.

3. La funcionalidad del software y hardware utilizado. Todo el personal tiene acceso a por lo menos una extensión telefónica para cubrir las necesidades de comunicación interna y externa.
4. Señalización mínima requerida para facilitar la localización de las diversas áreas.
5. Mobiliario y equipo de oficina suficiente para el desempeño de las funciones.
6. Iluminación y las condiciones necesarias para mejorar el ambiente de trabajo.
7. Mantenimiento de los extintores que se encuentran en la Tesorería Única.

La Unidad de Informática y la Unidad de Apoyo Administrativo (Compras), determinan mediante una calendarización anual, los servicios de: Mantenimiento de equipo informático, Solicitud de material de oficina y Solicitud de efectos valorados. Los registros de la prestación y dotación de estos servicios se mantienen, a través de los siguientes formatos, respectivamente:

- ⊕ Bitácora de Mantenimiento y Reparación de Equipo de Computo SH/FO-4.2-06
- ⊕ Solicitud de Material de Oficina SH/FO-4.2.05
- ⊕ Solicitud de Efectos Valorados SH/FO-4.2.09.

### **3.11 AMBIENTE DE TRABAJO**

La Secretaría de Hacienda aplicara Anualmente el Diagnóstico de Clima Laboral SH/FO-6.4-01, con el propósito de realizar acciones que contribuyan a que el personal ejecute las actividades con eficacia y eficiencia del SGC.

---

---

## 3.12 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

### 3.12.1 PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La planificación para la prestación de los servicios ofrecidos por la dependencia, nace a partir del análisis correspondiente al proceso de pago a proveedores.

Por lo anterior, la organización determinó que derivado a las características de operación, la documentación podrá ser mediante la utilización de Planes de Calidad, Planes de Control e instructivos de trabajo, en donde se pueda ver en forma clara y dinámica la secuencia e interacción del proceso operativo. Asimismo, es importante mencionar que la planificación y documentación, es coherente con los requisitos del resto de los procedimientos del SGC.

*Nota: Por las características de operación que tienen los procesos de pago y el impacto que significa en la administración de los recursos del gobierno del estado, la organización determinó que los documentos que describen los procesos, son de uso exclusivo de la Secretaría de Hacienda y no serán mostrados en el presente proyecto.*

Para llevar a cabo la planificación es necesario contar con los siguientes aspectos:

- a. Los objetivos de calidad y los requisitos del servicio.
- b. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio y Objetivos de Calidad.
- c. La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio.
- d. Las actividades requeridas de verificación, validación, inspección ensayo/prueba específicas para el servicio, así como los criterios de aceptación del mismo, y
- e. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que el proceso y el servicio resultante cumplen los requisitos. Estos se establecen en la Lista de Control de Registros del SGC, SH/FO-4.2.4-01

---

---

### **3.13 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE.**

#### **3.13.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.**

La Secretaría de Hacienda ha determinado mediante la documentación del proceso en Planes de Control e Instructivos de Trabajo, los siguientes requerimientos:

- a. Los especificados por el cliente, incluyendo los requerimientos para la disponibilidad, atención, tiempo de espera y mejora en el servicio;
- b. Aquellos que no son establecidos por el cliente, pero necesarios para su uso específico;
- c. Los legales y reglamentarios relacionados con el servicio (aplicables);
- d. Aquellos adicionales determinados por la Secretaría de Hacienda, cuando sea aplicable.

#### **3.13.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.**

La Secretaría de Hacienda revisa los requerimientos del cliente, junto con los requerimientos propios. La revisión se efectúa antes de comprometerse a proveer el servicio, para asegurar que:

- a. Están definidos y documentados los requisitos del servicio.
- b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del servicio y los expresados previamente.
- c. Se tiene la capacidad de cumplir con los requisitos definidos y que estén legalmente fundamentados.

Se mantienen registros de los resultados de la revisión de los requisitos y de las acciones implementadas, que se plasman en el Acta de Acuerdos del Comité de Calidad, y de los resultados a las encuestas de satisfacción del Cliente. Cuando se cambien los requisitos del servicio, se asegura que la

documentación pertinente sea modificada mediante los procedimientos de Elaboración de Documentos SH/PR-ED-4.2.1 y Control de Documentos SH/PR-CD-4.2.3 comunicando al personal los cambios efectuados a los requisitos.

### **3.13.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.**

La comunicación con nuestros Clientes, se determina e implementa con respecto a:

- a. Las áreas involucradas en el SGC de la Secretaría de Hacienda conoce los recursos asignados de acuerdo a sus planes anuales de operación incluyendo información del servicio y requisitos.
- b. Las consultas relacionadas con los requisitos del proceso establecido, incluyendo las modificaciones.
- c. La aplicación de la Encuesta de Nivel de Satisfacción del Cliente, que nos permite la retroalimentación incluyendo sus quejas y sugerencias.
- d. Dar seguimiento a las sugerencias y/o quejas recibidas por escrito, de acuerdo a lo descrito en el procedimiento de servicio no conforme SH/PR-SNC-8.3.
- e. Reuniones de trabajo con el personal operativo, para dar a conocer los requisitos del servicio, con la finalidad de garantizar al cliente la calidad del servicio.

### **3.14 DISEÑO Y DESARROLLO**

En la Secretaría de Hacienda el proceso realizado para la prestación del Servicio no está sujeto a modificaciones, diseño ó desarrollo con fundamento en los requisitos ó necesidades de los clientes, dadas las naturalezas de sus actividades, la cuál se basa en procesos que dan cumplimiento a leyes y requisitos regulatorios; y cualquier modificación en la prestación del servicio ofrecido por la Secretaría de Hacienda, se realiza con fundamento en la revisión de estas leyes y requisitos. Por lo cuál para efectos del SGC, Por lo tanto, se EXCLUYE el cumplimiento y la aplicación del requisito 7.3 de la Norma ISO 9001:2008.

---

---

## **3.15 COMPRAS**

### **3.15.1 PROCESOS DE COMPRAS**

Dentro de la operación del SGC de la Secretaría de Hacienda, no se efectúan compras de manera directa, debido a que este proceso no es de su competencia, según lo estipulado en el Reglamento Interior de la Secretaría. Todo proceso de compras es responsabilidad de la Unidad de Apoyo Administrativo, el cual no se encuentra dentro del alcance del SGC.

El suministro de los insumos para la generación de los servicios prestados es efectuado por la Unidad de Apoyo Administrativo de la Secretaría de Hacienda. Por lo tanto, las áreas involucradas, deberán realizar el requerimiento necesario en el formato de Validación de Compras de Material de Oficina SH/FO-7.4.3-01 en forma oportuna, asimismo la Unidad de Apoyo Administrativo, entrega los insumos cuidando el resguardo y control de las entradas y salidas a través del almacén general del Área de Recursos Materiales y Servicios Generales de la Secretaría de Hacienda.

El mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina es efectuada por la misma Área.

Por lo anterior, se EXCLUYE el cumplimiento y aplicación de este requisito.

### **3.15.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS**

La Secretaría de Hacienda se asegura que la información de compras describa el producto a comprar; así como de que exista una adecuación de dichos requisitos antes de comunicar a la Unidad de Apoyo Administrativo.

La información para las compras de material de oficina se hace mediante un formato estipulado por la Unidad de Apoyo Administrativo (Área de Recursos Materiales y Servicios Generales – Almacén General). En el caso de formas y efectos valorados la solicitud (solicitud de efectos valorados) se hace al



Departamento de Registro y Control de Obligaciones Fiscales, el cuál pertenece a la Dirección de Ingresos.

Para la solicitud de mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina se utiliza otro formato de la Unidad de Apoyo Administrativo (Área de Recursos Materiales y Servicios Generales – solicitud de salida, servicio, mantenimiento y reparación de mobiliario y equipo de oficina).

Dichos formatos no son controlados por el SGC.

Para el seguimiento y control de la información de compras y de mantenimiento se ha designado a un responsable de acuerdo a los niveles correspondientes:

Nivel	Responsable
Proceso de Pago a Proveedores de la Tesorería Única.	Director de Pagos de la Tesorería Única.
Círculos de Calidad	Responsable del Circulo
Comité de Calidad	Representante de la Dirección.

*Tabla 3-7 niveles de responsabilidad en el control de compras*

### 3.15.3 VERIFICACIÓN DEL SERVICIO O LOS PRODUCTOS COMPRADOS.

La Secretaría de Hacienda se asegura que el producto comprado o el servicio prestado cumplan con los requisitos de compra especificados mediante la utilización de los siguientes formatos, localizados en el manual de calidad:

Compra / Servicio	Proveedor	Formato
Material de Oficina	Unidad de Apoyo Administrativo	Validación de Compras – Material de Oficina SH/FO-7.4.3-01
Mantenimiento de Equipo de Computo.	Unidad de Informática	Bitácora de Mantenimiento y Reparación de Equipo de Computo SH/FO-7.4.3-02

*Tabla 3-8 formato de requisitos de compra*

*Nota: El manejo y control de estas evidencias es tarea del responsable de compras.*

## **3.16 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

### **3.16.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La Secretaría de Hacienda planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas, definidas en el Plan de Control, Instructivos de Trabajo y Plan de Calidad. Cuando sean aplicables se incluyen los siguientes elementos:

- ⊕ La disponibilidad de información que describa las características del servicio.
- ⊕ La disponibilidad de Plan de Control e Instructivos de Trabajo.
- ⊕ El uso de equipo apropiado para la realización del mismo.
- ⊕ La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- ⊕ La implementación de acciones de control de las actividades de liberación, entrega y seguimiento, establecidas como parte de las actividades del proceso.

### **3.16.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La documentación de este requisito se Excluye del SGC, debido a que los procesos son analizados antes de iniciar la prestación de los servicios y se verifican mediante actividades de seguimiento o medición (Indicadores de Calidad por proceso y por actividad), permitiendo que las deficiencias sean identificadas previamente.

### **3.16.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD**

Los servicios ofrecidos por la Secretaría, son identificados al inicio de la atención al cliente y las etapas de los procesos se encuentran plasmadas y reguladas mediante mecanismos de medición y control, descritos en el plan de control correspondiente al tipo de proceso.

Cada documento o efecto valorado, emitido por la Secretaría de Hacienda por medio de los servicios que presta, se identifica a través del trámite o rubro solicitado por el cliente, el cual es registrado en la base de datos del Sistema de Administración Hacendaria del Estado (SIAHE), o si es el caso en Archivo documental, esto con el objetivo de controlar y mantener el registro y seguimiento de los asuntos atendidos.

Para los registros del Sistema de Gestión de Calidad son controlados bajo un código que lo identifica dentro de la lista Maestra de Documentos y Registros del SGC SH/FO-4.2.3-01.

### **3.16.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE**

El producto propiedad del Cliente, se identifica, verifica, protege y salvaguarda para su utilización o incorporación dentro de nuestro servicio final. En caso de que la documentación se dañe, pierda o deteriore se redacta un oficio indicando las condiciones antes mencionadas y se entrega al área correspondiente para tomar las acciones que correspondan según el Procedimiento Control de Registros del SGC, SH/PR-CR-4.2.4 y se resguarda una copia como evidencia.

### **3.16.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO**

La Secretaría de Hacienda preserva la conformidad de los productos y/o efectos valorados a entregar al cliente en la bóveda de efectos valorados ubicado en el sótano del palacio de Gobierno del Estado de Chiapas, donde se asegura el resguardo e integridad de los mismos, especificando para su

identificación el nombre del organismo solicitante, institución y tipo de pago; de acuerdo a lo descrito en los lineamientos para el control de efectos valorados.

### **3.17 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.**

La Secretaría de Hacienda, determina el seguimiento y la medición de los procesos, así también, los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad de los requisitos; de la siguiente manera:

1. El seguimiento y la medición de los procesos se determina, a través, de la metodología descrita en los “Planes de Control” y el Procedimiento de Mejora continúa.
2. Para los dispositivos de seguimiento y medición, que requieran ser calibrados o reemplazados, con el fin de asegurar la validez de los resultados; los Planes de Control de cada proceso, especifican, los intervalos de calibración y/o reemplazo.

Sin embargo, El proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única no requiere EQUIPO de Medición que evalúe los resultados, por consiguiente se declara que el requerimiento 7.6 de la norma ISO 9001:2008 se EXCLUYE.

Cabe señalar que para evaluar los resultados medibles, se utilizan técnicas estadísticas descritas en el procedimiento de mejora continúa, SF/SI-PR-MC-8.5.1. También se realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, según lo estipulado en el procedimiento servicio no conforme SPF/SI-PR-SNC-8.3, mediante el cuestionario de satisfacción al cliente.

---

---

## **3.18 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

En la Secretaría de Hacienda se resguardan documentos que evidencian la planeación e implementación de procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora. Estos documentos incluyen procedimientos, el Plan de Calidad, Plan de Control, herramientas informáticas y reportes estadísticos y registros donde se determinan los métodos aplicables y el alcance de su utilización que demuestran lo siguiente.

- 1.- La conformidad del servicio.
- 2.- La conformidad del SGC; y
- 3.- La mejora continua de la eficacia del SGC.

Para demostrar la mejora y determinar la conformidad del servicio, en la Secretaría de Hacienda se aplican técnicas de análisis y estadísticas, para la solución de problemas que permiten la medición y el alcance de su utilización. La metodología para la aplicación de estas se detalla en el procedimiento de Mejora Continua SH/PR-MC-8.5.1.

## **3.19 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

### **3.19.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

En la Secretaría de Hacienda se realiza un seguimiento a la información relativa respecto a la percepción del cliente y al cumplimiento de sus requisitos mediante la aplicación la Encuesta de Nivel de Satisfacción del cliente, siendo la Tesorería Única, responsable de la aplicación de acuerdo a lo descrito en el Procedimiento de Servicio No Conforme SH/PR-SNC-8.3. Para obtener y utilizar la información, los resultados son capturados vía sistema y el líder de procedimiento en coordinación con el responsable de procedimiento se encarga del análisis y control.

Los resultados son informados a la Alta Dirección quienes determinarán las acciones preventivas, correctivas o de mejora necesarias.

### **3.19.2 AUDITORIA INTERNA**

En la Secretaría de Hacienda, considerando el estado y la importancia del proceso y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas se realiza de manera periódica, como mínimo tres auditorías, según el programa anual de Auditoría Interna SH/FO-8.2.2-02, para determinar si el SGC cumple:

- a. Con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO-9001:2008, los reglamentarios y con los requisitos del SGC establecidos por la Secretaría de Hacienda.
- b. Con la implementación y mantenimiento del SGC eficazmente.

El procedimiento documentado de Auditorías Internas SH/PR-AI-8.2.2, define:

- a. Las responsabilidades y requisitos para la programación y su ejecución
- b. Los canales para informar sus resultados.
- c. La prohibición para que los auditores auditen sus propios procesos.
- d. Los mecanismos para la selección del líder auditor, equipo y su nombramiento.

Una vez que se conoce el Informe de Auditoría SH/FO-8.2.2-06, se asegura que se tomen acciones, sin demora injustificada, para eliminar las No Conformidades detectadas según el Procedimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas SH/PR-ACP-8.5.

Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de resultados de la verificación según Seguimiento de Informe de Auditoría SH/FO-8.2.2-08 y Cierre de Auditoría SH/FO-8.2.2-07.

### **3.19.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

La Secretaría de Hacienda aplica técnicas estadísticas dentro de los procesos como método de seguimiento y medición para la prestación de los Servicios ofrecidos. Asimismo, se han establecido indicadores de calidad para los procesos y para cada una de sus actividades, a través del Plan de Control y son registrados vía sistema; en los que se demuestra la capacidad para alcanzar los objetivos programados, entregándose al responsable del procedimiento y/o líder de Mejora Continua para su análisis, según el procedimiento de Mejora Continua SH/PR-MC-8.5.1.

Cuando no se alcancen los objetivos programados, se documentan mediante el Procedimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas SH/PR-ACP-8.5 para asegurarse del desempeño de los procesos y la conformidad del servicio.

### **3.19.4 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO.**

La Secretaría de Hacienda establece la medición y el seguimiento del servicio mediante la identificación de sus características y puntos claves del proceso, que están definidos en el Plan de Control. La medición y seguimiento de las características del servicio se realiza de acuerdo a lo programado.

Se resguardan los registros y documentos para demostrar la conformidad con los criterios de aceptación, que definen claramente las personas que autorizan la liberación y conformidad del servicio, documentándose en la Lista de Control de Registros del SGC SH/FO-4.2.4-01.

La liberación y la prestación del servicio no se efectúan hasta que cumplan satisfactoriamente las disposiciones establecidas en el Plan de Control.

### **3.20 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME**

La Secretaría de Hacienda se asegura que el servicio que no reúna los requisitos establecidos, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionada.

Se verifica que los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme estén definidos en el procedimiento de Servicio No Conforme SH/PR-SNC-8.3.

En la Secretaría de Hacienda el tratamiento a los servicios no conformes se realiza por los siguientes medios:

- a. Acciones para eliminar las no conformidades detectadas mediante el Procedimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas SH/PR-ACP-8.5
- b. Autorización o concesión por una autoridad pertinente para su uso, liberación o aceptación, y cuando sea aplicable, por el cliente o con visto bueno del Responsable del proceso.
- c. Acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

Se mantienen los registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido, según los registros del procedimiento de Servicio No Conforme SH/PR-SNC-8.3.

### **3.21 ANÁLISIS DE DATOS**

La Secretaría de Hacienda determina, recopila y analiza los datos de los resultados del proceso mediante indicadores de calidad, a través del Plan de Control correspondiente, para demostrar la idoneidad y la eficacia del SGC, utilizando herramientas de análisis y técnicas estadísticas para evaluar donde se puede realizar la mejora continua del SGC (conforme a la norma en: 8.1



medición, análisis y mejora) y a través de los Reportes Mensuales de Seguimiento y el Reporte del Resultado del Análisis para la Mejora.

Lo anterior incluye los datos señalados en los resultados del seguimiento y medición de cualquier otra fuente de información pertinente. El análisis de resultados proporciona información sobre:

- ⊕ La satisfacción de los clientes en cuanto al servicio proporcionado.
- ⊕ La conformidad con los requisitos del servicio.
- ⊕ Las características y tendencias del proceso y del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

## **3.22 MEJORA**

### **3.22.1 Mejora continua**

En la Secretaría de Hacienda es importante la mejora continua del SGC, por lo que se ha documentado un procedimiento de Mejora Continua SH/PR-MC-8.5.1 para dar seguimiento a las oportunidades de mejora según el resultado del análisis para la mejora SH/FO-8.5.1-01, y a través de los Reportes de Seguimiento emitidos por las Áreas involucradas, apoyándonos en las Políticas y Objetivos de Calidad correspondientes; resultados de las Auditorías; análisis de datos; acciones correctivas y/o preventivas; revisión por la dirección y la aplicación de la Encuesta de Nivel de Satisfacción del Cliente.

### **3.22.2 ACCIÓN CORRECTIVA**

La Secretaría de Hacienda determina las acciones para eliminar la(s) causa(s) de no conformidades a fin de poder prevenir su ocurrencia.

Las acciones correctivas son apropiadas para los efectos de las no conformidades encontradas.

La Secretaría de Hacienda documenta el procedimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas SH/PR-ACP-8.5 para:

- ⊕ Revisar las no conformidades (incluyendo quejas de los clientes).
- ⊕ Determinar las causas de las no conformidades.
- ⊕ Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- ⊕ Determinar e implantar las acciones necesarias.
- ⊕ Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- ⊕ Revisar las acciones correctivas tomadas.

### **3.22.3 ACCIÓN PREVENTIVA**

En la Secretaría de Hacienda se toman acciones para eliminar la(s) causa(s) de no conformidad potenciales con objeto de prevenir su ocurrencia.

Las acciones preventivas son apropiadas para los efectos de los problemas potenciales.

La Secretaría de Hacienda documenta el procedimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas SH/PR-ACP-8.5 para:

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

## **CAPITULO 4**

### **“ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS”**

---

---

## 4. 1 SOLUCIÓN GENERAL

Creación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para la administración de los procesos de pago de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chiapas.

## 4.2 SOLUCIONES ESPECÍFICAS

### 4.2.1 Diseño de herramientas para la medición de la satisfacción del cliente.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes; por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras de toda Organización, hasta convertirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.).

Por lo anterior, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

**Deficiencia.** No existía la cultura ni se contaban con instrumentos para la medición de la satisfacción del cliente, la cual resulta de prioridad dentro de cualquier empresa, esto con el objetivo de medir los niveles de conformidad y expectativas con la entrega de los productos al cliente.

**Solución propuesta.** Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla; de otra forma no pasará de ser un tópico más.

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente. Para la Tesorería interesada por cumplir y exceder las expectativas del cliente se diseñó:

- **Encuesta de satisfacción del cliente** (Ver anexo “B”)

El objetivo de esta medición es detectar el nivel de satisfacción de los clientes, las posibles áreas de insatisfacción, que podrán reflejarse en mejoras potenciales. Además, de conocer mediante una herramienta de estrecho contacto con ellos, las percepciones sobre los servicios ofrecidos, es decir, conocer las necesidades del cliente. Asimismo, es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy precisos, esta medición debe tener los siguientes frentes de actuación:

- Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida
- Realimentación continua del cliente.

#### **4.2.2 Implementación de Estándares de tiempos.**

Ofrecer una garantía de tiempo en la entrega del producto y/o servicio, es un compromiso que asumen los servidores públicos de la Tesorería, para cumplir en tiempo y forma con las obligaciones que les corresponden en el proceso administrativo en el que participan dentro de la organización.

Uno de los puntos fundamentales para el correcto funcionamiento de los procesos, es el establecimiento de tiempos de producción.

Aunque el proceso administrativo se enfoque al sector de servicios, es importante que cada una de las Direcciones y Departamentos de la Tesorería que intervienen en el desarrollo del producto, establezcan los tiempos que invierten en cada parte del proceso, para que de esta manera, se determine con exactitud estándares de tiempo en la prestación de los servicios públicos y se dé a conocer a los clientes externos el tiempo que llevará cada trámite o servicio, o bien elaboración del producto.

### **Deficiencia.**

Los principales problemas generados en la Organización por incumplimiento de tiempo en la entrega del producto, establecido entre el proveedor y cliente, son los siguientes:

- Falta de indicadores de tiempo.
- Retraso en el tiempo de entrega del producto.
- Tiempos muertos en la cadena de proceso.
- Incumplimiento de la organización con el cliente en la fecha convenida para la entrega del producto.
- Reprocesos entre las partes participantes en el proceso de pago.

### **Solución propuesta.**

Las alternativas de solución planteadas para mejorar los tiempos de respuesta y calidad de los productos ofrecidos por la organización para nuestros clientes (proveedores y dependencias del Estado), son las siguientes:

- **Bitácoras de controles de tiempo de respuesta (Ver anexo “C”)**

Herramientas diseñadas con la finalidad de mantener la satisfacción del cliente y la conformidad de nuestros productos mediante la fijación de estándares de

tiempo en la prestación del servicio; ofreciendo garantías de tiempo que cada Dirección y Departamento de la Tesorería Única debe respetarlas y obligarse a cumplir desde el momento en que inicia su participación en el proceso, hasta terminar su trabajo en el tiempo fijado en la garantía, para luego turnarlo al paso siguiente. En caso de que los tiempos excedan el estándar establecido, se deberá analizar las causas que originan la inconsistencia a fin de generar las actividades necesarias para eficientar el proceso.

Es importante que todos los responsables de las áreas lleven un control exacto de todos los tiempos cumplidos e incumplidos, ya que sólo de esa manera se podrán determinar el nivel de atención que se está prestando tanto a los clientes internos como a los externos, al cumplir o incumplir la prestación de los servicios en los tiempos acordados.

- **Evaluación de tiempo en ventanilla.**

Esta herramienta consiste en evaluar el tiempo que tarda cada servidor público de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda en atender a los clientes externos en cada tipo de trámite, hasta lograr estandarizar los tiempos de atención.

Como ya establecimos una herramienta que evalúa los tiempos de garantía, es más fácil determinar el tiempo que debe tardar cada servidor público en la atención a los clientes de cada trámite. Esto también sirve para identificar la falta de capacitación o adiestramiento de algún servidor público que ocasiona retrasos en la atención a los clientes externos.

#### **4.2.3 Detección de producto no conforme.**

La gestión del producto no conforme describe los controles, las responsabilidades y el nivel de autoridad, relacionado con el tratamiento de producto que no cumple con los requisitos definidos por el cliente; para asegurar que el incumplimiento sea identificado y controlado, esto es muy

importante para la organización, puesto que los productos que son ofrecidos deben ser de la mayor calidad posible para la satisfacción del cliente.

**Deficiencia.** El principal generador de aumento de producto no conforme se origina por los errores cometidos en la elaboración del producto (elaboración de cheques de pago), tales como:

- Cantidad incorrecta de pago.
- Errores en la captura de la información.
- Recepción incompleta de la documentación del trámite a realizar.
- Expedición o nombre erróneo a quien se paga (proveedor o Dependencia del Estado).

Los productos no conformes originan incumplimientos en los tiempos, insatisfacción de los clientes, así como reprocesos, que conlleven un gasto de papelería, el cual repercute negativamente en la Organización, por lo cual es prudente establecer controles para evitar su recurrencia.

**Solución propuesta.** La alternativa planteada para disminuir el costo que ocasiona el reproceso del producto no conforme en la organización, fue:

- **Informes diarios de servicios no conformes** (Ver anexo “D”)
- **Bitácoras semanales de servicios no conformes** (Ver anexo “E”)

#### **4.2.4 Enfoque a procesos.**

Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva, pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que



identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas en salidas, se puede considerar como un proceso.

### **Deficiencia.**

Inadecuada atención al cliente principalmente derivada de problemas con la estructura organizacional del proceso, reflejada en la amabilidad, calidad y calidez hacia el cliente, tiempo de atención e incumplimiento con las fechas compromiso al posponer los pagos a los proveedores de las distintas dependencias atendidas por la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda.

### **Alternativas de solución.**

Se establecieron herramientas de control para mejorar el flujo del proceso y la atención al cliente, considerando que la calidad al prestar el servicio se verá reflejada de manera positiva, a través de la estructuración de:

- **Plan de Control** (ver Anexo “F”)
- **Lista de verificación**, (la cual no se podrá mostrar, ya que se clasifica como un documento confidencial, por la información que esta maneja).
- **Evaluación de clima laboral** (Ver anexo “G”).

El clima laboral, es un elemento básico para obtener buenos resultados en la dependencia, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que los servidores públicos tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo, aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño, por esto se elaboró la evaluación de clima laboral la cual nos permite diagnosticar cuán satisfechos se encuentran en su trabajo los servidores públicos de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda y, al contribuir en su satisfacción, se estará ayudando a satisfacer las necesidades de los clientes externos, y por

---

ende, mejorar la atención proporcionada al cliente, ya que los servidores públicos son la base para lograr la satisfacción de los clientes externos.

- **Buzón de quejas y/o sugerencias de mejora** ( Ver anexo “H”)

Esta acción no se limita únicamente a la colocación del buzón, sino que se procederá de manera mensual a la lectura, atención, solución y retroalimentación de la información recabada de los clientes externos, con la finalidad de mejorar los procesos y fortalecer la mejora continua en el Sistema de Calidad de la Tesorería.

### 4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Dentro del marco operativo los resultados de este proyecto, podrán ser palpados en la efectividad de los trámites, disminución de los tiempos de atención, tiempo de espera, reducción de pasos en la operación y aumento de la calidad de vida de los Servidores Públicos.

Cabe señalar que el presente proyecto de Residencia Profesional se enfoca al Diseño del Sistema de Gestión de Calidad, éste fue presentado a la Alta Dirección de la Tesorería Única, la cual respondió afirmativamente ante el ofrecimiento de implementar las soluciones propuestas en este proyecto, en el ciclo de labores 2010-2011, con grandes expectativas en los resultados.

#### **Los resultados esperados al implementar las alternativas de solución:**

- Cumplir con el 80% de la satisfacción del cliente, a través, de la calidad en los servicios.
- Ofrecer el 100% de accesibilidad a la información para solicitudes de trámites y servicios que ofrece la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda.
- Ahorrar el 20% de gastos en la administración de recursos materiales para la elaboración del producto.
- Disminuir el 20% de quejas y reclamaciones recibidas por la dependencia.
- Capacitar y adiestrar del 100% del personal de la Tesorería Única, en la estandarización de las actividades laborales.
- Eliminar en un 20% los productos no conformes de la Organización.
- Mejorar en un 80% el Clima laboral imperante en la estructura organizacional y laboral para los servidores públicos.
- Mejorar por lo menos el 80% de la calidad de los servicios ofrecidos por la dependencia.



- Cumplir con el 80% de los trámites solicitados en tiempo y calidad requerido por el cliente.

## **CAPITULO 5**

### **“CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y ACLARACIONES”**

## 5.1 CONCLUSIONES.

Con la implementación del SGC, en los procesos de la Tesorería Única, el impacto se enfoca a satisfacer las necesidades de los clientes de los servicios hacendarios ofrecidos, además de traer consigo una reducción de los costos de operación para cumplir con los principios de austeridad de la dependencia, asimismo los beneficios en el aspecto político, se ven reflejados al momento que se obtiene el reconocimiento por trabajar bajo un esquema de calidad reconocida a nivel internacional; asimismo, se considera que para cualquier dependencia u Organización, los Sistemas de Gestión de Calidad, deben convertirse en una decisión estratégica, considerándola como un medio y no como un fin.

Como resultado de la realización de la presente residencia profesional, la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda asumió el desafío de certificarse mediante el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, esperando impactar, con resultados y mejoras en la administración de sus recursos y otorgamientos de los servicios, clasificando éstos en dos grandes áreas de impacto:

### **Impacto a nivel Dependencia:**

- Mayor satisfacción al cliente, a través, de la estandarización y administración de la organización por el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cumplimiento en las fechas señaladas en la realización de pagos a las dependencias.
- Disminución de errores y de reprocesos.
- Disminución de gastos en el presupuesto a la Secretaría de Hacienda.
- Mejora en la calidad de los productos.

- Elevar el nivel de profesionalización y especialización de los Servidores Públicos.

### **Impacto a nivel Estatal:**

El impacto que mostrará la implantación del SGC, no solo afectará positivamente a la organización, sino que también al Gobierno del Estado de Chiapas, ya que será beneficiado con la agilidad del pago a proveedores de obras de infraestructura y programas institucionales, clientes externos directos de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda.

Asimismo, la satisfacción de los clientes, calidad en el producto y mejora en los servicios permitirá legitimar a la Tesorería y al Gobierno del Estado de Chiapas como Organizaciones Públicas comprometidas con la sociedad y la mejora en la transformación de la gestión pública con orientaciones hacia la mayor eficiencia y eficacia de la administración.

En términos generales, la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda bajo la Norma ISO 9001:2008 no marca el fin del objetivo, sino el principio de un proceso de mejora continua.

## **5.2 SUGERENCIAS**

1. Referente a la capacitación del personal del SGC en primer lugar se debe evaluar correctamente los resultados reflejados de la aplicación de la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), los cuales servirán como base para poder estructurar un programa anual de capacitación eficiente, el cual estará enfocado a resolver las deficiencias operativas y/o administrativas actuales del personal; asimismo, deberá contener información relacionada con los siguientes temas :

- ⊕ Capacitación referente al Sistema de Gestión de la Calidad

- ⊕ Crear y establecer una cultura de calidad en la Organización.
- ⊕ Capacitación referente al proceso de pago a proveedores de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda (Normatividad Vigente).
- ⊕ Capacitación referente al uso correcto de equipo y software de los servidores públicos participantes.

Pero no se puede obviar que un Sistema de Gestión de Calidad será útil en la medida en que todos los miembros confíen y crean en él. Es por eso muy importante el liderazgo y el compromiso de la Alta Dirección con el SGC y en hacer ver a todo el personal la utilidad del mismo, además de perseguir los objetivos que la política de calidad marca.

2. Introducción de sistemas informáticos que administren y controlen las características especiales de los procesos, eficienten la operación eliminando reprocesos y asegurando la efectividad dentro de la cadena de valor.
3. Eficientizar el proceso de resguardo de información de los trámites realizados, con la introducción del escaneo de documentos donde sea permitido dependiendo el proceso; este nuevo esquema deberá contar con las medidas seguridad correspondientes para asegurar el correcto almacenaje, recuperación y nivel de seguridad.

### **5.3 ACLARACIONES**

La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Chiapas (formatos, registros, procedimientos, documentación de los procesos), por contener información y logotipos del gobierno, se consideraron como de uso exclusivo de la dependencia, por lo tanto permanecerán bajo su resguardo y no fue permitido publicar toda la información planteada en este proyecto; por lo antes expuesto,





solo será mencionada la codificación de los formatos creados en la Residencia Profesional, sin poder mostrar dicha información.

*NOTA: Si se requiere, se mostraran los formatos en la Secretaría de Hacienda bajo la supervisión del encargado de área, solicitando acceso a los documentos.*

---

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición, México (1994).

Juran J.M y Grygna, F.F. Análisis y planeación de la calidad. Mc Graw Hill. México (1995)

Kaoru, Ishikawa, ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, traducción de Margarita Cárdenas, Editorial Norma, México, 1988.

Oakland J.S. Administración de la calidad total. Compañía Editorial Continental. México (1999)

Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

COPANT/ISO 9000-2000, NMX-CC-9000-IMCN-2000. ISO 9000-2000; Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario

Manual del participante. Actualización de la norma ISO 9001:2008. COMPITE (2009)

### **Paginas Electrónicas.**

[http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001) 3 de septiembre del 2009

[http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001) 12 de septiembre del 2009

<http://www.aenormexico.com/descargables/anexo5checklist.pdf> 2 de octubre del 2009



---

---

[http://html.rincondelvago.com/organizacion-y-metodos-de-trabajo\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/organizacion-y-metodos-de-trabajo_3.html) 6 de octubre del 2009

[http://www.wikilearning.com/monografias/estandarizacion\\_procesos/busqueda/](http://www.wikilearning.com/monografias/estandarizacion_procesos/busqueda/)  
1 7 de noviembre del 2009

Portal calidad, gestión de calidad y más [www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)

Página Corporativa de la Secretaría de Hacienda: intranet

---

---

## GLOSARIO

**Alcance:** Áreas, procesos, servicios y actividades que forman parte del SGC y a los que aplica el documento.

**Anexos:** Incluyen información adicional o de apoyo que complementa al procedimiento, por ejemplo: esquemas, tablas y/o listados, diagramas, etc.

**Aprovechamientos:** Son los ingresos que percibe el Estado, por funciones de derecho público distintos de las contribuciones, de los ingresos derivados de financiamientos y de los que obtengan los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal. (Art. 6 Código de la Hacienda. Pública para el Estado de Chiapas.)

**Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

**Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un servicio que cumple los requisitos para ese servicio.

**Característica de la Calidad:** Característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.

**Cliente:** Persona Física o Moral que acude a una dependencia (En este caso, la Tesorería Única) para recibir un servicio.

**Control de Calidad:** Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.

**Diagrama de flujo:** Es una representación esquemática de las actividades de un procedimiento o proceso en correspondencia con el desarrollo de dichos documentos. Representan el tercer nivel de la documentación del sistema.

**Derechos:** Son las prestaciones económicas establecidas en las leyes hacendarias, que realizan los contribuyentes al erario estatal a cambio de la obtención de un servicio público, así como por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público del Estado, que les reporten un beneficio directo y específico. (Art. 6 Código de la Hacienda. Pública para el Estado de Chiapas.)

**Desarrollo:** Descripción de las etapas y actividades que comprende los procedimientos y/o el proceso.

**Documento:** Es la información escrita que proporciona los conocimientos y/o las directrices necesarias para interpretar y/o ejecutar una función actividad o decisión.

**Descripción de los elementos de la norma:** Incluye todos los elementos de la Norma ISO 9001:2008 SGC- Requisitos NMX-CC-9001-IMNC-2008, describiéndolos se da cumplimiento a cada uno de ellos.

**Elementos de entrada y salida:** Son los insumos y resultados de la aplicación del procedimiento o proceso en cuestión.

**Formato:** Es un esquema predeterminado de papel u otros medios que permite organizar la información de la misma forma en documentos y registros.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Impuestos:** Son las prestaciones económicas que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en las situaciones jurídicas o de hecho previstas por el Código de la Hacienda Pública. (Art. 6 Código de la Hacienda. Pública para el Estado de Chiapas.)

**Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la Subsecretaría.

**Instructivo de Trabajo:** Documento formal en donde se especifican las actividades específicas de una estación de trabajo, incluyendo recomendaciones y responsabilidades. Forman parte del 3er. Nivel de la documentación del sistema.

**Manual de Calidad:** Es el documento que establece la política de calidad y describe el SGC, de la organización. Representa el primer nivel de la documentación del sistema de gestión de la calidad.

**Objetivo:** Describe el propósito o resultado que se pretende alcanzar dentro de la organización.

**Objetivo de Calidad:** Algo ambicioso, o pretendido, relacionado con la calidad. Generalmente se basan en la política de calidad.

**Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

**Planes de Control:** Documentos que establecen las prácticas relevantes específicas de calidad, los recursos y secuencia de actividades pertenecientes a un servicio, proyecto o contrato particular. Son documentos que especifican y detallan la forma de realizar una actividad determinada y representan el tercer nivel de la documentación del sistema.

**Plan de Calidad:** Documento que especifica qué procedimiento y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

**Procedimiento:** Forma específica de desarrollar una actividad. Los procedimientos están documentados y representan el segundo nivel de la documentación del SGC.

**Referencias:** Documentos, manuales de apoyo, procedimientos, registros, formatos, leyes, reglamentos, normas, lineamientos y documentos complementarios y suplementarios, que son necesarios para el cumplimiento del procedimiento.

**Registros:** Información que provee evidencia objetiva de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos. Los registros constituyen el cuarto nivel de la documentación del SGC.

**Responsabilidades:** Personas que elaboran, revisan y autorizan el procedimiento o el proceso, con el fin de su validación e implementación.

**Responsables del Proceso:** Se refiere a cada una de las personas a cargo del proceso de pago a proveedores de Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda, cuya responsabilidad se encuentra descrita en el Plan de Control, Diagrama de Flujo e Instructivo de Trabajo.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):** Es la estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad. Es un sistema de gestión para dirigir o controlar una organización con respecto a la calidad.

## **CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

**Documento controlado:** Es la información escrita que proporciona los conocimientos y/o las directrices necesarias para interpretar y/o ejecutar una función, actividad o decisión, que por su relevancia puede, en un momento dado, afectar la calidad o poner en riesgo el cumplimiento de los requisitos especificados; por lo tanto, se ejerce un control estricto de las versiones y copias que de éste se emitan, las cuales se identifican como copia controlada,

---

---

teniendo validez oficial para el SGC. Estos documentos se establecen, documentan, implementan y mantienen.

**Documento no controlado:** Es la copia de un documento, sobre la cual se ha previsto no ejercer un control sobre su distribución y actualización, por lo que carece de validez oficial para el SGC, identificándose como copia no controlada fuera del sistema.

**Documento obsoleto:** Es la información escrita que proporciona los conocimientos y/o las directrices necesarias para interpretar y/o ejecutar una función, actividad o decisión que ha perdido su vigencia, por lo que la información original es identificada y resguardada en medio magnético. Todas sus copias controladas son destruidas. Sólo se mantiene la versión inmediata anterior de los documentos, en medio magnético.

**Lista de distribución de documentos:** Es un registro de las copias controladas que han sido distribuidas en la organización, con relación a un documento o puesto específico.

**Lista Maestra de Documentos y Registros del SGC:** Es un registro de todos los documentos existentes dentro del SGC, que pertenecen a una misma clasificación (procedimientos, por ejemplo), en la cual se indica la referencia a la Norma ISO 9001:2008 o al proceso de cada documento, nivel, nombre, código, revisión, fecha de implementación, principal responsable del documento, si es un registro o no, y si es un documento de origen externo. Además de mencionar la fecha de actualización.

## **ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

**Control de cambios.** Muestra el historial del documento; es decir; las últimas revisiones, fecha de modificación, número de revisión y motivo del cambio.



---

---

## CONTROL DE REGISTROS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

**Almacenamiento:** Forma en que se archiva la información, ya sea por carpeta, folder, cajas o archivos electrónicos.

**Disposición:** Acción a realizar con los registros después del período de uso y de conservación (destruir, incinerar, etc.)

**Evidencia objetiva:** Es la información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de observación, medición, prueba u otros medios. Son datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

**Identificación:** Nombre y codificación del documento y/o registro.

**Legibilidad:** Es aquel registro libre de tachaduras, enmendaduras y ralladuras.

**Protección:** Medio por el cual se evita el daño o deterioro del registro.

**Recuperación:** Medio por el cual se puede recuperar un registro (copias, archivo electrónico, originales).

## AUDITORÍA INTERNA

**Alcance de la auditoría:** Extensión y límites de una auditoría.

**Área de oportunidad:** Recomendaciones que realiza el auditor para mejorar el sistema.

**Auditado:** Personal, área o puesto a ser revisado.

**Auditor Interno:** Personal calificado para llevar a cabo una auditoría interna.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la revisión y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de la auditoría.

**Capacitación:** Proceso continuo de formación laboral y académica en el que intervienen los integrantes de la Subsecretaría para mejorar su rendimiento ocupacional.

**Competencia:** Cualidades personales y capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades (Basado en la educación, formación, experiencia y habilidad).

**Conclusiones de auditoría:** Resultado de una auditoría proporcionado por el equipo auditor, tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito

**Criterios de auditoría:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

**Evidencia de la auditoría:** Registros, documentos soporte, declaraciones de hecho u otra información que son el sustento para los criterios de auditoría y que son verificables.

**Evidencia objetiva:** Información cuantitativa o cualitativa, la cual puede ser verificada y que está basada en hechos obtenidos a través de la observación, medición, pruebas u otros medios.

**Experto técnico:** Persona que aporta conocimientos específicos o experiencia al equipo auditor.

**Hallazgos de auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría, recopilada en base a los criterios de auditoría.

**Líder Auditor:** Persona que realiza la auditoría, con el apoyo de expertos técnicos, si es necesario.

**No-conformidad mayor:** Incumplimiento o ausencia de un requisito, o acumulación de no conformidades menores a un solo requisito.

**No-conformidad menor:** Incumplimiento parcial de un requisito.

**No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito. Las no conformidades pueden ser reales o potenciales, y deberán solucionarse a través de acciones correctivas o preventivas, respectivamente.

**No-conformidad:** Incumplimiento total o parcial de un requisito.

**Plan de auditoría:** Descripción de las actividades y de los detalles acordados para una auditoría.

**Principios de auditoría:** Herramientas para el control de la auditoría, y para proporcionar conclusiones que sean pertinentes y suficientes para que una organización pueda mejorar su desempeño.

**Programa de auditoría:** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

## **SERVICIO NO CONFORME Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**Acción correctiva:** Busca eliminar las causas de una no conformidad detectada u otras situaciones potencialmente indeseables.

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no-conformidad potencial.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Servicio No Conforme:** Son todos los servicios que no cumplen con las expectativas y requisitos del cliente, de la Tesorería Única de la Secretaría de Hacienda y/o reglamentarios.

## **ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS**

**Acción Correctiva:** Busca eliminar las causas de una No Conformidad, detectada u otras situaciones potencialmente indeseables.

**Acción Preventiva:** Busca eliminar las causas de una No Conformidad Potencial, detectada u otras situaciones potencialmente indeseables.

**No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito. Las no conformidades pueden ser reales o potenciales, y deberán solucionarse a través de acciones correctivas o preventivas, respectivamente.

## **MEJORA CONTINUA**

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un servicio que cumple los requisitos para ese servicio.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Especificación:** Documento que establece requisitos.

**Mejora Continua:** Acción resultante que aumenta la capacidad para cumplir con los requisitos

**Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

## RECURSOS HUMANOS

**Alta Dirección:** Persona o Grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización, relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.

**Ambiente Laboral:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Competencia:** Cualidades personales y capacidad demostrada para aplicar conocimientos y habilidades (Basado en la educación, formación, experiencia y habilidad).

**Capacitación:** Proceso continuo de formación laboral y académica en el que intervienen los integrantes de la Subsecretaría para mejorar su rendimiento ocupacional.

**Clima Organizacional o Laboral:** Documento en el cual expresa el factor humano los beneficios, necesidades, defectos o virtudes que se encuentran dentro del medio ambiente en el que laboran.

**Detección de Necesidades de Capacitación (DNC):** Factor que orienta la estructuración y desarrollo del Programa Anual de Profesionalización para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y/o actitudes en los participantes de una organización, a fin de alcanzar la competencia descrita en el Perfil de Puesto.

**Evaluación de Desempeño:** Instrumento para medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad, detectando las oportunidades de crecimiento y propiciando la participación de todos los miembros de la organización.

**Expediente:** Integración de documentos, en el cuál se evidencia la competencia técnica, profesional y laboral de la persona.

**Factor Humano:** Grupo de colaboradores de una organización, y lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

**Motivación:** Son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. La Motivación en el trabajo, son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida

**Organigrama:** Documento en el cual se describen los puestos de mayor a menor rango y por lo consiguiente es respetable en la mayoría de las organizaciones, hoy en día no existe una organización si no contempla un organigrama.

---

**Perfil de Puesto:** Documento que describe la competencia (educación, formación, habilidades, experiencia y metas), requeridas para desempeñar las funciones de cada puesto descritas en el Organigrama.

**Programa Anual de Profesionalización:** Documento que describe las estrategias y líneas de acción que se efectuarán en el transcurso del año, y sirve para elevar el rendimiento laboral del personal a partir de las vertientes de capacitación y motivación.

## **GLOSARIO DE ABREVIATURAS**

**ASC:** Área de Sistemas de Calidad de la Unidad de Planeación de la Secretaría de Hacienda.

**SGC:** Sistema de Gestión de Calidad.

**SIAHE:** Sistema Integral de Administración Hacendaria del Estado

**INTRANET:** Referente a la pagina Corporativa de la Secretaría de Hacienda, en el cual, solo los trabajadores de la dependencia pueden tener acceso.