

**PROVINCIA DE SAN JUAN**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA  
DIRECCION DE COORDINACION ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE  
PRODUCCIÓN Y DESARROLLO ECONOMICO  
PROVINCIA DE SAN JUAN**

**INFORME FINAL**

**ENERO DE 2011**

**AUTOR: CONTADOR FERNANDO ARIEL JOLIVOT**

## INDICE

CONCLUSIONES.....	3
DIAGRAMACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS NUEVOS PROCESOS Y DE LOS DE ÁREAS CLAVES, PRINCIPALMENTE LAS DE EROGACIONES DE FONDOS Y PERSONAL.....	8
Los Recursos Humanos, Financieros Y Temporales Que Se Asignaron Para Llegar A Establecer Un Sistema De Calidad .....	13
Personal: Desarrollo, Participación Y Estimulación En El Proceso De Calidad.....	24
CONFORMACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD. ....	31
Introducción Del Manual De Calidad .....	31
Misión.....	32
Vision .....	32
Normas Generales Y Particulares De Cada Procedimiento .....	32
Organigrama De La Organización .....	42
PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS .....	43
Planificación Estratégica: A Corto, Mediano Y Largo Plazo.....	43
Planificación Operativa .....	46
Procesos Principales.....	48
Procesos Apoyo .....	53
Control De Calidad .....	54
Proveedores .....	54
Evaluación Del Sistema De Calidad .....	55
INFORMES BASE DE PROCESOS, OBJETIVOS, POLÍTICAS, CONTROLES, MANUALES PARA FUTURA POSTULACIÓN A CERTIFICACIONES DE NORMAS ISO 9001 .....	56

## CONCLUSIONES

El Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan, cuenta con la Dirección de Coordinación Administrativa, que es un órgano que desarrolla las siguientes tareas de:

Coordinar políticamente todas las tareas de apoyo del Ministerio, y de las distintas Secretarías que lo integran, para garantizar que las políticas decididas se puedan llevar a cabo, velar por el cumplimiento de la normativa administrativa en sus diferentes aspectos relacionados a temas tales como: compras, contrataciones, recursos humanos, patrimonio, viáticos y presupuesto, definir las políticas de administración de los recursos humanos y materiales del área, autorizar los pagos dentro de los límites de su competencia, ejecutar tareas relativas a la gestión contable, financiera y presupuestaria del Ministerio y sus dependencias, organizar el despacho, seguimiento y archivo de la documentación Administrativa. (da a cada gestión el trámite respectivo), requerir de las dependencias a su cargo los informes que considere necesarios para el mejor cumplimiento de las funciones.

El propósito institucional de dar respuesta oportuna a las necesidades de nuestros clientes, implica: identificar, seleccionar, documentar y mejorar de manera continua los procedimientos inherentes al cumplimiento de nuestro objetivo. También registrar, analizar y simplificar los tramos de trabajo de cada procedimiento. Generar acciones que favorezcan prácticas más eficientes y eficaces, para una mejor administración del tiempo, del esfuerzo y los materiales; a la vez que conduzcan a la implantación y sustentación de una cultura de calidad en el servicio que brindamos. Es por esa razón que la Dirección decidió instaurar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001, en consonancia con los objetivos estratégicos del Ministerio y del Superior Gobierno de la Provincia.

La primer reunión se realizó con el Director, el facilitador designado y el equipo de implementadores, para discutir los pasos globales a seguir y coordinar un cronograma de tareas y fechas probables de avance, como así también para recalcar que el éxito de esta gestión dependerá en gran medida de la participación y apoyo por parte de la Dirección, pues como todo proceso desconocido y en especial el tener que adaptar la forma habitual de realizar la tarea a algo estandarizado genera rechazo inicial, siendo la forma más efectiva de enfrentar esta situación el

comprometer al personal, por medio de reuniones y sensibilización para explicar la conveniencia de que se sepa que hacer y cómo hacerlo, en especial para que se complemente y facilite el control y la tarea de todos los departamentos intervinientes. El primer contacto que se obtuvo con el personal fue en reuniones de sensibilización sobre normas de calidad ISO 9001:2008 y la importancia y conveniencia de trabajar de forma estandarizada y ordenada, dejando al descubierto los beneficios tanto para el personal como para nuestro principal cliente, que es quien gestiona tramites de la Dirección.

Para el trabajo se le solicito, mediante reuniones en el puesto de trabajo, a los responsables de las tareas que nos indiquen las tareas que realizaran, para luego seleccionar junto con el coordinador administrativo las que se certificarían.

Posterior a este primer contacto y de tener definido que áreas y que procesos son los más importantes para certificarlos, se le pidió a los responsables de cada uno de ellos que con sus palabras plasmen en un papel, sin formato tipo, los pasos que debían realizar y las personas o departamentos que debían intervenir para que se efectúe el tramite. Vale destacar que en esta primera etapa quedo de manifiesto que las personas del mismo sector, que realizar la misma tarea, lo hacían a su manera, siendo todas distintas en cuanto a requisitos de documentación y los pasos necesarios para su autorización.

Luego de un análisis por el equipo implementador, se hicieron reuniones de área, donde se expuso esta situación y se logró ver la mejor manera de hacer el proceso, para que sea estándar y eficiente, como así también para comprometer al personal.

Una vez unificados los criterios, se procedió a redactar los procedimientos conforme la analizado, como así también a plasmar en gráficos todo el proceso, incluyendo las áreas por donde transita y los requisitos en cada una de ellas.

Algo importante y tal como recalco el personal que nunca se había hecho, es la reunión con las distintas áreas que intervenían en el proceso, para conocer los requisitos que debían cumplir los documentos y los porqués de cada uno de ellos, como así también la forma de facilitar los controles y la integridad de la información, agilizando el tramite, pidiendo en una etapa inicial la documentación necesaria para que al momento de analizar los datos en un área subsiguiente no deba ser devuelto por falta de información o con pedidos de aclaraciones por parte de otra área o de la remitente.

Los procedimientos fueron analizados y ajustados por el comité verificador, formado por el equipo implementador, la facilitadora y jefes de área. Para finalmente ser aprobados por el Director.

Se informo de los procedimientos estandarizados, poniéndolos en conocimiento de todos y dejando en el sector de RRHH los procedimientos impresos con copias controladas para la consulta cotidiana, al igual que las normas legales que rigen la administración publica.

Una vez informados y viendo el avance de la implementación de los procedimientos, se realizaron seguimientos de control para conocer el grado de aceptación y compromiso de los involucrados, avisando que una herramienta muy útil para que todos trabajemos bien es la formación de equipos auditores internos, que colaboraran con el mejoramiento continuo de los procesos y la retroalimentación del sistema, mediante informes que permitan conocer los desvíos y soluciones, volcadas en acciones concretas o en la modificación de los procedimientos.

La selección de los auditores internos se hizo según el grado de compromiso demostrado y de conocimiento de las áreas. Se formaron dos equipos, para cruzar los controles y que ningún miembro controle su propia área. En un primer momento fue una experiencia traumática para algunos empleados que no podían entender que una forma de ayudar a mejorar entre todos y no una cacería para determinar quien se equivocaba y cuanto, en especial para los jefes de área y personas con muchos años en su función. Afortunadamente con las intervenciones del equipo implementador se logro revertir la impresión negativa. Los primeros informes mostraron desviaciones esperadas y corregibles, permitiendo la devolución a cada una de las áreas y responsables, como así también un informe detallado al Director, sobre las desviaciones, NO conformidades y posibles soluciones para ajustar el proceso, como así también en algunos casos el ajuste y modificación de la norma de procedimiento.

Se determino la visión y misión de la organización, como así también los valores de la misma.

Se identifico con cartelera las distintas áreas y se implemento un buzón de sugerencias y una cartelera, además de emitir un boletín interno de noticias con respecto a la implementación, sociales, normas nuevas y noticias relacionadas a la tarea habitual.

Se dictaron cursos de capacitación en distintos niveles de internet, Excel, Word, redacción correcta de notas, uso eficiente de la energía, reciclado del papel, cuidados al momento de imprimir y fotocopiar, uso de impresoras PDF, entre otras. Todo esto fue consolidado con carteles, boletines y material impreso resumido para consulta diaria.

Se colaboro con la implementación del sistema de seguimiento de expedientes que estaba en una etapa muy temprana siendo de vital importancia para el seguimiento de la información y el análisis de las desviaciones, como así también la eficiencia y efectividad de trabajar bajo normas, en especial por la demora promedio en los expedientes internos (los que salen de la Dirección de Coordinación Administrativa se controlan y forman parte de otro indicador), y en especial los expedientes que deben pasar más de una vez por Asesoría Letrada, para que dictaminen o por no estar claro si lo que contiene el expediente es realmente lo que corresponde o si el alcance de la información es la correcta.

En el proceso de implementación, se realizaron tareas que fueron de colaboración con el personal afectado a calidad, como por ejemplo el apoyo al momento de presentarse la Dirección en el premio provincial a la calidad, aportando la experiencia del equipo, los procedimientos redactados hasta el momento, los factores a mejorar, la elaboración de estándares y de encuestas para medición de resultados, como así también toda la información recaudada en el proceso.

Tal como lo solicita la norma se redactaron las normas generales, que son la columna vertebral y apoyo, donde se deja en claro la forma de realizar las tareas y de gestionar la información, en especial determinar los requisitos para el relevamiento de información, para la descripción del proceso, para la aprobación de los procedimientos, la corrección y registro de desvíos, como así también los informes de auditores internos y el análisis de las No conformidades.

Tal como se planteo en el proyecto, la documentación, la información, las normas generales y particulares, las encuestas, el manual de procedimiento, el relevamiento de capacidades y necesidades de capacitación, los planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo, el registro de las capacitaciones, el manual de calidad, el organigrama, las reuniones de auditores internos y los resultados de las auditorias, están organizadas y archivadas, para la postulación a la certificación.

Creemos conveniente solicitar previamente una auditoria no vinculante externa, previa a la postulación a la certificación, para tener un informe detallado de la visión

de un auditor de normas ISO 9001 y conocer las fortalezas, debilidades y aspectos a fortalecer en cuanto a normas y procedimientos.

Al momento de la redacción del presente informe, la Dirección estaría en condiciones de pedir dicha visita, para luego postular para la certificación propiamente dicha.

Aprovechamos a destacar a colaboración y compromiso del Director con todo el proceso de implementación, dedicándolos tiempo y espacios para llevar a cabo nuestra tarea.

## **DIAGRAMACIÓN Y ESTRUCTURA DE LOS NUEVOS PROCESOS Y DE LOS DE ÁREAS CLAVES, PRINCIPALMENTE LAS DE EROGACIONES DE FONDOS Y PERSONAL.**

La acción que demuestra un liderazgo innovador, emprendedor y participativo de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan es que, dicha dirección fue la Primera del Ministerio que tuvo como idea eje la implementación de criterios, procedimientos y normas de calidad en la gestión administrativa y contable que se llevan a cabo en esta Dirección, con el firme propósito de postularla para la Certificación del Sistema de Gestión ISO 9001:08.

Es así, que por Resolución Ministerial N° 343 -MPyDE- del 2010, el Ministro de Producción y Desarrollo Económico designó en su Artículo 1º, al Señor Director de Coordinación Administrativa, Licenciado Francisco Ignacio Morello, para que efectúe la articulación e implementación del Sistema de Gestión ISO 9001:2008 en el Ministerio. A tales fines, se creó un cronograma de actividades, el cual se fue modificando desde los albores de la idea del Sistema de Gestión de Calidad en nuestra Organización.



**IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN ISO 9001 EN LA  
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y  
DESARROLLO ECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN**

N°	ACTIVIDAD	en AS	Meses												Responsable																																
			Mayo				Junio				Julio					Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Ene.11				Feb.11				Mar.11			
			Semana				Semana				Semana					Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana											
1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4														
1	Selección de las actividades en las que se implementará el Sistema	1																																													
2	Sensibilización del personal de las áreas seleccionadas. Capacitación	3																																													
3	Designación de un representante de la Dirección	1																																													
4	Identificación, secuencia e interacción de los procesos necesarios para llevar a cabo las actividades seleccionadas	4																																													
5	Revisión y/o actualización del Organigrama de la Dirección	3																																													
6	Revisión, actualización y/o definición de funciones y responsabilidades	10																																													
7	Conformación de un Comité de Calidad	1																																													
8	Establecimiento de Objetivos de calidad medibles	4																																													
9	Declaración de la Política de Calidad	4																																													
10	Definición del alcance del Sistema y justificación de las exclusiones	3																																													
11	Establecer los procedimientos de control de documentos: aprobación, revisión, actualización, cambios, revisión, disponibilidad, etc.	12																																													
12	Identificación de clientes internos y externos.	4																																													
13	Determinación de los requisitos de los clientes.	6																																													
14	Redacción y/o actualización de Procedimientos	60																																													
15	Revisión y aprobación de Procedimientos	30																																													
16	Conformación del Manual de Procedimientos, Instrucciones de Trabajo y Registros	30																																													
17	Conformación del Manual de Calidad	20																																													
18	Planificación e implementación de procedimientos de medición, análisis y mejora.	15																																													
19	Formación de auditores internos	3																																													
20	Ejecución de auditorías internas en cada sector de actividad establecido	30																																													
21	Revisión por la Dirección	10																																													
22	Postulación para certificación	2																																													

Dentro de las acciones emprendedoras que delineó la Dirección, se comenzaron a gestar equipos de trabajo, donde no sólo se pretende la Certificación ISO 9001: 08 sino la realización de acciones que fomenten la calidad y el trabajo organizado y medible, lo que además fue un objetivo tenido en miras al participar en el Premio Provincial a la Calidad, dicho sea de paso, esta dirección cumplió su objetivo de participar, que le significó obtener una mención en dicho premio por las acciones emprendidas. Lo que se pretende es un cambio cultural que va desde la cúspide de la pirámide organizacional hacia abajo, es decir de todos y cada uno de sus miembros independientemente de su jerarquía.

Este cambio de paradigma está orientado a la concientización de alcanzar la calidad en nuestros procedimientos como así su mejora continua, pensando específicamente en el servicio que le brindamos finalmente a los ciudadanos y a nuestros clientes internos.

Dentro de este ambicioso objetivo se viene trabajando desde hace tiempo y, para su concreción, se viene implementado diversas acciones entre las que podemos mencionar:

- a. Se designó al Licenciado Francisco Morello, por medio de la Resolución Ministerial 343-MPyDE- 2010, quien propuso como medida implementar un sistema de Gestión sobre la Dirección, el cual estuviera a su cargo. A partir de ello, el Área de Despacho, creó un libro de resoluciones pertenecientes únicamente a lo resuelto por el Director de Coordinación Administrativa (DCA) del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.
- b. Se aprobó por Resolución N° 001- DCA- el Organigrama de la Dirección, por Resolución N° 002- DCA-2010 se aprobó la Misión y Visión de la Organización, por Resolución N° 003- DCA-2010, el Director estableció la Política de Calidad, por Resolución N° 004- DCA-2010 se creó el Comité de Calidad, por Resolución N° 005- DCA-2010 se aprobó el Manual de Funciones de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio, entre otras.
- c. Se incorporó equipamiento informático de última generación, lo que permite el desarrollo de la gestión con un máximo de optimización y su facilitación. Podemos a modo de ejemplo mencionar la adquisición de diversas herramientas informáticas y tecnológicas (10 equipos completos de computadoras que incluyen teclado, CPU, mouse, parlantes, lectograbadora

de DVD, memorias, monitor), notebook, cámara digital, grabadora de DVD, fotocopidora, fax, reproductora de DVD, pantalla de proyección, etc., que permite la mejora de la comunicación y la capacitación.

- d. Se adquirieron una serie de textos bibliográficos: jurídicos, administrativos, tributarios y de gestión de calidad para organizar una biblioteca a fin de que sean consultados por Director el Comité de Calidad y todo el personal de la Dirección.
- e. Se capacitó al personal en el manejo del entorno Office y sistema Tradfin, en Archivología, en Derecho Administrativo, Cursos de Brigadistas dictados por la Dirección de Control Operativo, donde participan dos miembros personal de la Dirección, Cursos de Sensibilización del personal de la Dirección sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, Cursos sobre Redacción de Procedimientos, Curso de Pautas de Estilo sobre escritos para y por la Administración Pública.

El líder ha demostrado ser participativo, (ya que borrar) ha ejercido una escucha activa tanto de su personal, de los jefes de áreas, del Comité de Calidad; se ha interiorizado por medio de reuniones individuales y grupales. En muchas de estas reuniones, quedaron plasmadas problemas que hacían al quehacer cotidiano de la dirección, las cuales fueron resultas en varias oportunidades por el director y los equipos de trabajo en forma conjunta, utilizando herramientas de la calidad como las Tormentas de Ideas, Histograma, Diagrama de Flujo y Diagrama de Pareto.

A través del buzón de sugerencias y reclamos, como así también de las encuestas de satisfacción de los clientes internos y externos, tanto el Líder de la Organización como el Comité de Calidad, las analizaron para la implementación del Sistema de Gestión. La Alta Dirección, ha permitido a lo largo de estos años de gestión (tres y medio), movilizar a los miembros de la Organización para la creación de una red de consenso en el trabajo diario, teniendo siempre en cuenta las necesidades de las relaciones horizontales y verticales dentro de la misma.

Los valores de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico siempre se han difundido y compartido, tanto con el personal como sus clientes externos, mediante reuniones, charlas informativas, agasajos y en el boletín informativo creado por la Dirección (INFOCOA).

Estos valores que se exteriorizan tanto por el Personal como por el líder de la Organización, al cumplir su labor diaria, fueron votados por todos los integrantes del equipo de la DCA. El método que se utilizó fue una encuesta específica, con el objetivo de que el Personal identificó, por orden de prioridad, los Valores que cada miembro consideraba que formaban parte de su ámbito de trabajo. Para ello se recurrió a un folleto explicativo en el que se fundaron las motivos de su realización y se consignaron un total de 10 valores adoptados por organismos similares a nuestra estructura. Los valores que se pusieron a consideración en dicha encuesta fueron los siguientes:

**Responsabilidad**

**Respeto**

**Puntualidad**

**Solidaridad**

**Sacrificio**

**Honestidad**

**Eficiencia**

**Tolerancia**

**Prudencia**

**Optimismo**

La encuesta arrojó los siguientes resultados:

<b>Orden de prioridad</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
1)	Responsabilidad	16%
2)	Honestidad	15%
3)	Eficacia	13%
4)	Respeto	12%
5)	Puntualidad	11%
6)	Solidaridad	9%
7)	Tolerancia	7%
8)	Prudencia	6%
9)	Optimismo	6%
10)	Sacrificio	5%

**Los Recursos Humanos, Financieros Y Temporales Que Se Asignaron Para Llegar A Establecer Un Sistema De Calidad**

<b>EQUIPO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA</b>				
	Alta Dirección	Personal de Planta permanente	Administrador del Sistema de Gestión de Calidad	<b>TOTAL</b>
Administración del Sistema de Gestión de Calidad	1	2	1	<b>4</b>
Representante de la Dirección	1	-	-	<b>1</b>

Por Resolución N° 004-DCA, se aprobó la creación del Comité de Calidad de la Dirección de Coordinación Administrativa, conformado por la Alta Dirección, representada por su Director Licenciado Francisco Morello; el Administrador del Sistema de Gestión de Calidad Licenciado Miguel Patón; la Representante de la Dirección la Abogada Ivana Montenegro y Administrando el Sistema de Gestión de Calidad personal de planta permanente, dicha tarea estuvo a cargo de: la Señora Rosa Tello -Jefa de Departamento Administrativo- y la C.P.N. Felisa Pérez -Jefa del Departamento Contable- de la Dirección de Coordinación Administrativa del MPyDE.

Sin perjuicio de la conformación de éste Comité, el número de sus miembros, funciones y responsabilidades pueden ser reemplazadas por otras, en una resolución posterior en la cual quede sentado el nuevo criterio, ello conforme lo establece la resolución antes mencionada en su artículo 2.

En cuanto a los recursos financieros destinados para compras y pago de servicios son determinados por el Director al comenzar el año. No existe una partida específica para al Dirección ni para la puesta en marcha del Sistema de Gestión en la misma, pues los gastos que la misma efectúe son por partida presupuestaria directa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico. Los gastos en concepto de implementación, se aprueban si se ajustan al presupuesto.

Las personas que componen el Comité de Calidad, cobran su remuneración de acuerdo al vinculo que tienen con el Ministerio así: *el Director de DCA*, recibe su

remuneración correspondiente como personal de planta política; la *Jefa del Departamento Administrativo* como la *del Departamento Contable*, reciben la misma como personal de planta permanente, y *el personal contratado* (en el marco de la Ley N° 7492, Contratos de Colaboración) Licenciado Miguel Paton y Abogada Ivana Montenegro, reciben su remuneración conforme lo indica la ley antes mencionada, cabe destacar que la Doctora Montenegro se encuentra afectada con dedicación exclusiva al Sistema de Gestión de Calidad..

En relación con los recursos temporales el Comité de Calidad se reúne una vez por semana, a razón de 1 hora y 15 minutos para evaluar, controlar, medir, supervisar los procesos y procedimientos, como así también tomar las acciones correctivas necesarias para realizar la labor conforme los criterios de calidad. En caso de presentarse, durante el transcurso de esa semana, nuevos temas que hacen a la gestión, se puede convocar al comité a reuniones de tipo extraordinarias, las cuales son convocadas por Licenciado Miguel Paton o la Abogada Montenegro

La intervención del Equipo de Dirección en la difusión de las políticas, objetivos y metas de la calidad, consiste en realizar un diagnóstico de la Organización por medio de encuestas de satisfacción a nuestros clientes internos, con el objetivo de determinar las fortalezas y debilidades del Organismo implementando el Sistema de Gestión.

Las encuestas se basan en un cuestionario con preguntas de tipo cerradas y sin identificación de ningún tipo por parte del encuestado, donde el cuestionario abarcaba preguntas distribuidas en los siguientes ítems:

- Calificación de su trabajo Actual
- Trabajo en General
- Ambiente de trabajo, interacción con sus compañeros y superiores
- Comunicación y Coordinación
- Capacitación
- Participación en la mejora
- Motivación y reconocimiento

Se encuestó al 100% de la Planta del Personal, el que se encuentra conformado por 16 agentes de Planta Permanente y 10 agentes contratados.

La escala de medida de satisfacción se representa en una valoración que va desde 4 a 0: 4 Totalmente de Acuerdo, 3 En Acuerdo Moderado, 2 En Desacuerdo Moderado, 1 Totalmente en Desacuerdo y 0 Sin Contestar.

## Tabla Resumen De Autoevaluacion

La tabla indica los puntajes máximo posibles, y el obtenido por su organismo.

Complete en la las columnas en blanco los puntos asignados en cada factor, su suma indicará el puntaje del criterio total en cada Criterio.

La suma de puntaje de los criterios será el puntaje obtenido por el organismo.

DISTRIBUCION DE LOS PUNTAJES POR AREAS DE EVALUACION	MAXIMO PARCIAL	PUNTOS OBTENIDOS	MAXIMO TOTAL	PUNTOS OBTENIDOS
<b>1. LIDERAZGO</b>	75	75	150	
1.1. Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	75	75		
1.2. Logros	75	70		145
<b>2. ENFOQUE EN EL DESTINATARIO</b>	75	65	150	
2.1. Conocimiento del destinatario	75	65		
2.2. Sistemas para mejorar el servicio al destinatario	75	70		135
<b>3. DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	30	30	150	
3.1. Participación eficaz del personal	30	30		
3.2. Educación	30	25		
3.3. Desarrollo	30	20		
3.4. Desempeño y reconocimiento	30	30		



<b>3.5. Calidad de vida en el Trabajo</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	- . . . . -	<b>135</b>
<b>4. INFORMACION Y ANALISIS</b>	- . . . . . -	- . . . . - . -	<b>50</b>	
<b>4.1. Datos y Fuentes</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>4.2. Análisis de la Información</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>4.3. Información de Referencia (Benchmarking)</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	- . . . . -	<b>45</b>
<b>5. PLANIFICACION</b>	- . . . . . -	- . . . . - . -	<b>150</b>	
<b>5.1. Planificación Estratégica</b>	<b>75</b>	<b>65</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>5.2. Planificación Operativa</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	- . . . . -	<b>135</b>
<b>6. ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD</b>		- . . . . . -	<b>100</b>	
<b>6.1. Procesos principales</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>6.2. Procesos de apoyo</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>6.3. Control de Calidad</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>6.4. Proveedores</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	- . . . . -	- . . . .
<b>6.5. Evaluación del Sistema de Calidad</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	- . . . . -	<b>80</b>
<b>7. CUIDADO DEL ENTORNO FÍSICO Y SOCIAL</b>	- . . . . . -	- . . . . - . -	<b>100</b>	
<b>7.1. Ética en la gestión</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	- . . . . -	- . . . .

7.2. Difusión y promoción de la cultura de la Calidad en la Comunidad	20	15	- . . . . . -	- . . . . .
7.3. Preservación del medio ambiente interno y externo	30	25	- . . . . . -	- . . . . .
7.4. Sist. de gestión de seguridad y salud ocupacional	30	25	- . . . . . -	85
<b>8. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>	- . . . . . . -	- . . . . . - . -	150	
8.1. Resultados obtenidos en la satisfacción de los destinatarios	45	45	- . . . . . -	- . . . . .
8.2. Resultados obtenidos en la mejora del bienestar, la satisfacción, el desarrollo, el compromiso y el reconocimiento del personal	45	45	- . . . . . -	- . . . . .
8.3. Resultados operativos obtenidos en la mejora de los resultados económico-financieros,.....	45	40	- . . . . . -	- . . . . .
8.4. Resultados obtenidos de la responsabilidad social del Organismo con respecto al entorno físico y social	15	10	- . . . . . -	140
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POR EL ORGANISMO (SOBRE MIL PUNTOS MAXIMOS POSIBLES)</b>				<b>900</b>

El análisis de esta encuesta arrojó los puntos débiles y los de menor puntaje obtenido, con el fin ineludible de proponer soluciones puntuales a cada uno de ellos. También se ven los items en los que se obtienen buenos puntajes, para extrapolarlos a aquellos a mejorar y obtener posiblemente el camino para solucionarlos.

Luego de detectado los puntos débiles y las posibles soluciones, se difundió el resultado de la encuesta, para lo cual se convocó a una reunión en la Sala de Situación del Ministerio, donde además de los resultados, se analizaron las soluciones propuestas, permitiendo la participación del personal en el tema para lo cual fueron convocados, así por ejemplo en la última encuesta, surgió como una solución no planteada en principio, la implementación de un uniforme de trabajo e identificación de cada miembro y del área donde se desempeña.

En base a las encuestas realizadas a nuestro personal, surgió la necesidad de implementar un Boletín informativo mensual, denominado "INFOCOA" que tiene por finalidad generar un canal de comunicación y capacitación permanente entre la Alta Dirección y el personal. Es importante destacar que cualquier miembro de la Organización que lo desee puede parte del mismo. Otro avance importante es que se asignó una cuenta de mail y una página web para que todos los miembros de la Dirección participen.

Para una mayor ilustración de lo que es el Boletín INFOCOA, a continuación se presenta un modelo del mismo, el cual corresponde a la entrega número 2.

## **Modelo de Boletín INFOCOA**



## **Ministerio de producción y desarrollo económico**

### **Dirección de Coordinación Administrativa**

#### **INFO COA**

**NÚMERO 2**

#### **BOLETÍN INFORMATIVO DE LA DIRECCION DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

**Responsable: Lic. FRANCISCO MORELLO, Director de la Dirección de Coordinación Administrativa**

#### **CAMBIAR PARA CRECER**

Dentro del marco de la implementación del Sistema de Gestión ISO 9001/2008 en la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico y de la participación de dicha Dirección en el Premio Provincial a la Calidad como Organización Pública, instituido por Ley N° 7910; el día 09 Junio se realizó una reunión informativa con los integrantes de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan.

La reunión es presidida por el señor Director, Lic. Francisco Morello. Dicha reunión, tuvo por finalidad, someter a consideración de los miembros presentes, las encuestas sobre la Elección de Valores de la Organización, de Satisfacción del Personal, ambas respondidas por los integrantes de esta Dirección y la presentación Oficial de INFO COA, a través del recurso informático de Power Point.

Luego, de acuerdo a los valores elegidos, se presentó un bosquejo de la Misión y Visión de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico, el cual se sometió a consideración de todos los miembros para que hicieran sugerencias, críticas y aportes a los mismos, para tal efecto, se creó un buzón de sugerencias, lográndose con ello el consenso del grupo y la gran participación de muchos de sus miembros.

Inmediatamente, el Director Lic. Francisco Morello, hizo la presentación de los resultados de la Satisfacción del Personal, subrayándose la participación masiva del personal, lo que permitió validar la interpretación de los datos obtenidos. El Director recaló que el resultado de la Encuesta sobre el Grado de Satisfacción del Personal fue bastante alto, ya que en su mayoría, las respuestas “Totalmente De Acuerdo” superaron significativamente el 50 % del total, llegando en algunos casos al 95,83% (Predisposición a la colaboración). También se señaló los puntos donde el personal no estaba totalmente satisfecho totalmente como “Reconocimiento por la mejora introducida y de sus aportes”, “La forma como estaban distribuidas las cargas de trabajo” y “Capacitación y formación”, donde en dicho ítem, el personal opinó que están satisfechos en cuanto a su demanda de capacitación, pero les gustaría capacitarse más dentro del Organismo.

En base a los puntos donde el personal no estaba totalmente satisfecho, desde la Dirección, se elaboró un plan para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo, con el fin para adquirir un conjunto de herramientas que permitan diseñar e implementar procesos operativos y administrativos eficaces para la obtención de resultados en el Sistema de gestión, donde dicho plan, se va ir comunicando a través de actos administrativos de la Dirección.

En palabras del Director de la Dirección de Coordinación Administrativa, Lic. Francisco Morello, quiere reconocer el compromiso asumido por todo el personal de la Dirección al participar y aportar herramientas para la unificación de criterios y el delineamiento de una directriz para la gestión de trámites comunes a todas las áreas permitiendo así, sumar eficiencia y eficacia al Sistema de Gestión e innovación en nuestra estructura.

**MUCHAS GRACIAS POR CONTINUAR PARTICIPANDO EN ESTA POLÍTICA DE CRECIMIENTO Y GESTIÓN, PARA SEGUIR EVOLUCIONANDO EN ESTE CAMINO DE INTEGRACIÓN Y COMPROMISO PARA TODOS NOSOTROS. (Lic. Francisco Morello)**

En cuanto al reconocimiento del personal, el Director -en forma personal o conjunta- reúne a los miembros que han alcanzado logros tanto en forma individual como grupal, o que han efectuado sugerencias y diferentes aportes para el eficiente proceso administrativo contable de la Dirección. A su vez, el Boletín INFOCOA tiene entre sus objetivos principales el reconocimiento del personal y del conjunto, mediante expresiones que el Director les comunica, a través de notas, entrevistas, agradecimientos, como así también con mensajes de motivación para seguir avanzando en el camino hacia la calidad.

Asimismo, es práctica de la Alta Dirección agasajar a sus empleados en fechas significativas tales como día del padre, de la madre, fechas patrias, día del amigo, con motivo de retiro, jubilación, entre otros, entendiéndose que esto es una manera de reconocimiento por la labor que cumplen y cumplida en la Organización., habiéndose plasmado dichos agasajos en fotos que posteriormente fueron subidas a la Página Web de la Dirección.

Con relación al vínculo con nuestros destinatarios y proveedores:

**-Destinatarios:** La Dirección intenta brindarles a los destinatarios la posibilidad de manifestar sus sugerencias y reclamos, para ello dispone de distintos medios, en especial el buzón de sugerencias, el e-mail y la página Web.

También el Director se encuentra disponible para atenderlos en casos de urgencia o que se hayan agotado las otras posibilidades.

**-Proveedores:** La relación con nuestros proveedores es monitoreada a través del contacto directo del Encargado de Compras y además de las encuestas de satisfacción que arrojaron buenos resultados, sin obtenerse quejas al respecto. Es necesario destacar que las compras que realiza esta Dirección son a pocos proveedores, y mayormente las mismas son de insumos para impresoras y artículos de librería. La única pretensión es que se entreguen en tiempo y forma con la calidad requerida.

Cabe destacar que en esta relación y dentro del marco de la implementación de las normas ISO 9001:2008, se dispone de un procedimiento específico para de adquisición de los insumos el cual debe ser observado en el Sistema de Gestión de nuestra Dirección.

A efectos de determinar la satisfacción de los destinatarios, se realizan encuestas de satisfacción de tipo anuales para nuestros destinatarios internos y tipo

semestrales para nuestros clientes externos. Las mediciones se analizan y se proponen sugerencias para contestar a los requerimientos detectados. Por ejemplo, se implementó un folleto informativo para nuestros proveedores donde se les detallan los requisitos indispensables para la entrega de materiales, como así también las exigencias legales y fiscales necesarias para el cobro. Además de la necesidad e importancia de contar con el número de expediente del proveedor y datos de contacto.

En cuanto a la dedicación del Equipo de Dirección a cada una de las actividades que hacen a la gestión de calidad, el Representante de la Dirección coordina la totalidad de las acciones tendientes a mantener informada a la Alta Dirección de las distintas actividades relacionadas con la marcha del Sistema de Gestión de Calidad. Además de las reuniones del Comité de calidad, los lunes se analizan los temas de calidad con el Licenciado Paton. y la Abogada Montenegro. Cabe recordar que la Doctora Montenegro se encuentra 100% abocada a esta tarea, encargándose de la redacción de las actas, minutas, informes y resoluciones de DCA donde se analizan los resultados y soluciones adoptadas.

A continuación se expondrán algunos ejemplos de los logros que demuestran el predominio de los valores de calidad e innovación por sobre los valores tradicionales:

- La Dirección apoya la participación del personal en cursos de capacitación y perfeccionamiento e incentiva y estimula el crecimiento personal de sus integrantes.
- Se ha identificado la secuencia e interacción de los procesos para implementar un Sistema de Calidad.
- Se ha revisado y actualizado el Organigrama de la Dirección.
- Se ha confeccionado un Manual de Funciones y de Responsabilidades de los miembros de la Dirección.
- Se han analizado los procedimientos, funciones y responsabilidades a los efectos de la confección del Manual de Procedimientos.
- Se ha confeccionado el cronograma permanente de cursos de capacitación y conferencias para el personal en lo que resta del presente año con la finalidad de observar las necesidades del personal, permitir mayor fluidez y capacidad de

respuesta a consultas, replantear objetivos desafiantes y alcanzables y resolver las prioridades.

- Elaboración de encuestas de satisfacción al personal y a los destinatarios de nuestros servicios.
- Elaboración de la Base de Datos de Actas, Libro de Resoluciones de la Dirección Administrativa, Memorándums, y una Base de Datos referida a la Implementación del Sistema de Gestión.
- Equipamiento informático como una política permanente en buscar de optimizar la relación usuarios/equipos.

Los Cambios, antecedentes, hechos, etc. que a continuación se exponen, demuestran la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de Calidad fomentada por el Equipo de Dirección:

- La implementación del Sistema de Calidad comenzó con dos capacitaciones de Sensibilización, a las cuales asistieron un número elevado de miembros participantes de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico. El evento fue orientado hacia la puesta en marcha de un Sistema de Calidad basado en las **Normas ISO 9001: 2008**. Cabe destacar que a cada uno de los asistentes se le entregó su certificación de asistencia.
- La puesta en circulación del INFOCOA tiene como objetivo constituir una herramienta de comunicación y capacitación entre las áreas administrativas de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.
- Creación de un correo electrónico y link propio de la Dirección con el convencimiento de crear vías de comunicación, capacitación y de participación del personal.
- Buzón de sugerencia a la vista y para todos los que quieran aportar o reclamar
- Acceso a reuniones formales o informales con el Director.

## **Personal: Desarrollo, Participación Y Estimulación En El Proceso De Calidad**

La Dirección de Coordinación Administrativa comenzó a estimular la participación de todo el personal a través de dos reuniones de sensibilización sobre la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección. Para ello capacitó al personal sobre este tema en el año 2010, ya que fue un objetivo estratégico postular a la Dirección a la certificación de Normas ISO 9001:2008.

Dentro de este objetivo, se fomentó la participación del personal a través de encuestas de Elección de Valores de la Organización y de Satisfacción del Personal. También se realizó la presentación Oficial de INFOCOA, boletín informativo que pretende convertirse en el canal de comunicación, capacitación y de expresión de los miembros de la Organización y que permitirá dar a conocer todas las novedades que surjan desde las reuniones, foros, buzón de sugerencias, entre otros, que se gestan con la finalidad de unificar criterios entre los miembros de la Dirección.

Después de obtener los resultados de la encuesta de los valores elegidos por la Organización, se realizó otra reunión con el personal de planta permanente y personal contratado donde se utilizó una presentación de Power Point, la cual presentó un bosquejo de la Misión y Visión de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico, a tal efecto se elaboró un Acta Especial.

La Misión y Visión fueron puestas a consideración de todo el personal, y al efecto, se creó un buzón de sugerencias para que hicieran aportes, críticas y sugerencias a las mismas, lográndose con ello el consenso del grupo y la participación de sus miembros.

El Director quiso reconocer el compromiso asumido por todo el personal de la Dirección, al participar y aportar herramientas para la unificación de criterios y el delineamiento de una directriz para la gestión de trámites comunes a todas las áreas, permitiendo así, sumar eficiencia y eficacia al Sistema de Gestión e innovación en nuestra estructura.

Se creó un clima optimista donde las iniciativas del Personal son tenidas en cuenta, poniéndose a su disposición una dirección de mail y la página web de contacto con la Dirección, donde los miembros aportan sus sugerencias, reclamos e inquietudes.



De esta manera se puede lograr una mayor fluidez en la comunicación organizacional.

Entre los estímulos orientados para el personal se puede observar:

- Encuestas de Valores Organizacionales y de Satisfacción del Personal.
- El plan de Capacitación sobre Normas ISO 9001:2008, Entorno de Office e Internet, Atención al Cliente, Jornadas de Capacitación sobre consideraciones generales de elaboración de los documentos producidos desde y para la Administración Pública Provincial, según el cronograma de cursos de capacitación

<b>Tema de la Capacitación</b>	<b>Capacitador</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Sensibilización normas ISO I</b>	Miguel Paton	13-May	
<b>Sensibilización normas ISO II</b>	Miguel Paton	15-Jun	Se dictó el 17-05 x viaje Capacitador
<b>Normas ISO 9001:2008</b>	Miguel Paton	29-Jul	
<b>Normas sobre creación de expedientes</b>	Ivana Montenegro	24-Ago	
<b>Conocimientos Básicos sobre Office</b>	Asesor Externo	07-Sep	
<b>Word nivel básico</b>	Asesor Externo	28-Sep	
<b>Word intermedio</b>	Asesor Externo	07-Oct	
<b>Excel nivel básico</b>	Asesor Externo	28-Oct	
<b>Excel intermedio</b>	Asesor Externo	09-Nov	
<b>Código de Ética Estatal</b>	Ivana Montenegro	06-Dic	

- Participación en el Boletín Informativo INFOCOA a través de artículos que el personal quiera publicar.

Las iniciativas del personal se relevan a través de las siguientes herramientas: buzón de sugerencias, encuestas dirigidas y reuniones individuales o por sectores con el personal de la Dirección.

En el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se elaboró un plan con objetivos alcanzables y desafiantes de corto y mediano plazo, con el fin de adquirir un conjunto de herramientas que permitan diseñar e implementar procesos operativos y administrativos eficaces para la obtención de resultados en dicho sistema.

También se elaboró un Plan en base a la encuesta de Satisfacción del Personal donde el grado del mismo fue bastante alto como el del año anterior

Cabe destacar que en los puntos donde el personal no estaba totalmente satisfecho fueron en “Trabajo diario en Reconocimiento por sus aportes”, además de “Capacitación y formación”. Para ello se ha elaborado un plan a corto plazo para mejorar estos aspectos.

Tanto los datos obtenidos del resultado de las encuestas como de los aportes espontáneos del personal en el buzón de sugerencias y reclamos, la Alta Dirección prevé mecanismos de respuesta inmediata en aquellas cuestiones que así lo requieran, a través suyo o por intermedio del Jefe del Área donde impacta el reclamo.

En caso que la Dirección considere que la solución a los problemas o quejas planteadas, requieran mayor análisis, se someten a la evaluación y el consenso del Comité de Calidad.

La Alta Dirección estimula al personal, con el objetivo de lograr una mayor responsabilidad en sus funciones, con la firme convicción y energía de que los miembros de la Organización desean el logro de la excelencia, a través de su labor diaria.

El Director plantea desafíos constantes a los Jefes de Áreas de la Dirección, a los que da libertad de acción para la evaluación del desempeño del personal a su cargo, monitoreando a todo el personal a fin de mantenerlos atentos frente a los cambios estructurales y las circunstancias cambiantes de la organización.

Asimismo el Director establece pautas correctivas ante eventualidades no deseadas a fin de evitar futuras consecuencias de riesgos. La Alta Dirección

considera que ejercer un control interno eficaz en las diferentes áreas de la Organización, estimula al personal para lograr los resultados esperados.

En cuanto a la medición de la participación del personal en el Sistema Gestión de la Calidad, se cuenta con los siguientes registros al respecto:

- Las encuestas realizadas.
- Las reuniones de sensibilización y de capacitación con un alto porcentaje de asistentes.
- Los Procedimientos del Sistema de Gestión de las áreas de la Dirección , que fueron elaborados en conjunto por los miembros de cada área, corregidos, analizados por el Comité de Calidad , aprobados por el mismo con las consiguientes rúbricas de firmas de los Jefes de Área.
- Evaluación de la participación en el curso de confección de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad y su alto grado de aprendizaje.

En cuanto a las necesidades de capacitación, como se ha dicho anteriormente, surgen de la evaluación de los resultados de encuestas, buzón de sugerencias, reuniones individuales y grupales, entre otros.

No todos los niveles de la estructura organizacional tienen las mismas necesidades de capacitación. Muchas veces, se decide mejorar los procesos sin evaluar los niveles de madurez y comprensión de los agentes. Es por ello que la Alta Dirección, comenzó un plan de capacitación en diversas áreas.

El Plan de Capacitación que se puso en marcha, está dirigido a todos los agentes de planta permanente y contratada donde se explicitan:

**1) TEMA/S:**

**2) FECHA/S:**

**3) LUGAR:**

**4) DISERTANTE/S:**

**5) OBJETIVO/S:**

**6) DESTINATARIOS:**

**7) TEMARIO:**

**8) METODOLOGÍA:**

A su vez se va a realizar el seguimiento del desarrollo del mismo con un control de asistencia a capacitaciones.

La evaluación de la efectividad de las capacitaciones recibidas se evidencian en el quehacer diario de todos los agentes, usando como método de evaluación la observación, operatividad y evaluación de cada Jefe de área y de la Alta Dirección que monitorea todos los documentos administrativos y contables a través del Comité de Calidad y las personas que participaron en la elaboración. Los tiempos de procesamiento de información se han reducido sensiblemente, algo que se evidencia indirectamente en el aumento constante de expedientes procesados por la Dirección.

Al momento de analizar el perfil del cargo a ocupar se analizó el grado de educación, formación, habilidades y experiencias que poseen las personas conforme a los antecedentes acumulados a través de los años de experiencia en la administración pública. Para ello se tienen en cuenta los legajos personales que posee el área del Departamento Personal.

Actualmente, desde el manual de funciones desarrollado por la Dirección, se demarcan perfiles de cada uno de los puestos de trabajo. A partir de ello, y dada la Ley de emergencia provincial existente, se confeccionó un Plan de Capacitación específico para acortar la brecha entre el perfil necesario y el actual.

La Alta Dirección fomenta la Capacitación para lograr un cambio cultural en los empleados, en su forma de pensar y trabajar, con el objetivo de implementar mejoras a los procesos administrativos y contables de la Dirección e impulsar los avances individuales y grupales en relación con el plan estratégico de la organización.

Especialmente se intenta recalcar la importancia de los ciudadanos, que son los destinatarios indirectos pero finales de todo lo que se procesa. El proceso individual se estimula con:

\*El Plan de Capacitación propuesto por la Alta Dirección, en el marco de la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad con entrega de Certificación de Asistencia y avalado por el Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.

\*Reconocimiento al progreso individual y estímulo para la persistencia en la excelencia laboral.

\*Renovación de contratos de colaboración a aquellos empleados que en base a sus capacidades y habilidades, dentro de la estructura del Organismo, la merecen.

\*Reconocimiento y agradecimiento del Director en reuniones informativas o de festejo de fechas conmemorativas.

El desempeño del personal en forma individual y grupal es medido dentro del Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, a través de evaluaciones de las habilidades y desempeño de cada miembro del personal de la Dirección, a partir del planteo de objetivos concretos que requiera cada puesto de trabajo.

El buen desempeño del personal es recompensado a través del otorgamiento de licencias adicionales en días especiales, como el cumpleaños o se permite retirarse anticipadamente. Además se lo felicita personalmente o en grupo, tratando de que su esfuerzo resalte y sea un ejemplo para sus compañeros, promoviendo la participación activa en la implementación del SGC y de la mejora del ambiente laboral.

La Alta Dirección fomenta un clima de trabajo favorable incentivando al personal a fin de que pueda demostrar sus habilidades y destrezas dentro de la organización. Se pretende desde la Alta Dirección, que una buena comunicación con sus miembros, dé frutos día a día, donde se creen canales de participación y solidaridad entre los grupos en forma horizontal y vertical, promoviendo un clima de colaboración y responsabilidad, que permitan afrontar los desafíos que propone el puesto de trabajo y la vida cotidiana.

A efectos de determinar la satisfacción del personal, se realizaron encuestas de Satisfacción del Personal involucrándose al 100% de la Planta de Personal, el que se encuentra conformado por 16 agentes de Planta Permanente y 10 agentes contratados. Como ya lo adelantáramos, la respuesta fue altamente positiva por haber logrado la participación masiva del personal, lo que valida la interpretación de los datos obtenidos.

Las encuestas se basan en un cuestionario con preguntas de tipo cerradas y sin identificación de ningún tipo por parte del encuestado, donde el cuestionario responde a los siguientes grupos:

1. Condiciones ambientales, infraestructura y recursos
2. Puesto de trabajo
3. Ambiente
4. Relación con superiores
5. Comunicación y Coordinación

6. Formación de trabajo e interacción con sus compañeros
7. Participación en la mejora
8. Motivación y reconocimiento

Según el resultado de la Encuesta el Grado de Satisfacción del Personal es bastante alto, ya que en su mayoría, las respuestas fueron: Totalmente De Acuerdo” y “En Acuerdo Moderado” superaron significativamente el 86% del total.

Los ítems con porcentajes más bajos en la Satisfacción del Personal, se refirieron a: 1) Distribución de cargas de trabajo, 2) Capacitación y formación y 3) Reconocimiento, aunque se evidencia una disminución de las quejas y un aumento en la satisfacción.

Si tenemos en cuenta la valoración, todos los ítems están por encima de la media

Para implementar acciones correctivas a las insatisfacciones existentes, desde la Dirección, se elaboró un plan para el logro de objetivos a corto y mediano plazo, con el fin de adquirir un conjunto de herramientas que permitan diseñar e implementar procesos operativos y administrativos eficaces para la obtención de resultados en el Sistema de Gestión, donde dicho plan, se comunicó a través de actos administrativos de la Dirección.

Si bien dentro de la Dirección no hay delegados gremiales. Se ha intentado la participación de las asociaciones gremiales en el proceso de calidad, lo que estos en su mayoría tienen para destacar es el pago en tiempo y forma de los sueldos.

# **CONFORMACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD.**

## **Introducción Del Manual De Calidad**

El Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan, cuenta con la Dirección de Coordinación Administrativa, que es un órgano que desarrolla las siguientes tareas:

\*Coordinar políticamente todas las tareas de apoyo del Ministerio, y de las distintas Secretarías que lo integran, para garantizar que las políticas decididas se puedan llevar a cabo.

\*Velar por el cumplimiento de la normativa administrativa en sus diferentes aspectos relacionados a temas tales como: compras, contrataciones, recursos humanos, patrimonio, viáticos y presupuesto.

\*Definir las políticas de administración de los recursos humanos y materiales del área.

\*Autorizar los pagos dentro de los límites de su competencia.

\*Ejecutar tareas relativas a la gestión contable, financiera y presupuestaria del Ministerio y sus dependencias.

\*Organizar el despacho, seguimiento y archivo de la documentación Administrativa. (da a cada gestión el trámite respectivo)

\*Requerir de las dependencias a su cargo los informes que considere necesarios para el mejor cumplimiento de las funciones.

El propósito institucional de dar respuesta oportuna a las necesidades de nuestros clientes, implica: identificar, seleccionar, documentar y mejorar de manera

continúa los procedimientos inherentes al cumplimiento de nuestro objetivo. También registrar, analizar y simplificar los tramos de trabajo de cada procedimiento. Generar acciones que favorezcan prácticas más eficientes y eficaces, para una mejor administración del tiempo, del esfuerzo y los materiales; a la vez que conduzcan a la implantación y sustentación de una cultura de calidad en el servicio que brindamos. Es por esa razón que la Dirección decidió instaurar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001, en consonancia con los objetivos estratégicos del Ministerio y del Superior Gobierno de la Provincia.

### **Misión**

“Coordinar los recursos humanos, financieros y materiales del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico con la finalidad de lograr una administración normal y eficiente de los recursos en el marco de la normativa vigente”

### **Vision**

“Aspiramos a ser una Dirección de Coordinación Administrativa organizada, eficiente, congruente y con capacidad de respuesta, que administre con transparencia y efectividad los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan, garantizando servicios administrativos con calidad y calidez, propiciando la participación de todos y cada uno de sus integrantes”

### **Normas Generales Y Particulares De Cada Procedimiento**

La estructuración del MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, ha cumplido con los objetivos esperados sirviendo como un elemento guía para la organización y unificación de criterios de la gestión administrativa que se sustentan en una propuesta de un modelo de sistema gerencial para mejorar los procesos que se ejecutan por la Dirección. Para complementar las normas de procedimientos se



confeccionan flujo gramas, es decir la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, además de la secuencia de actividades, el flujo grama muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor) haciendo más fácil el análisis de un proceso.

La implementación del presente Manual de Funciones y Procedimientos tanto generales como particulares para el Dirección de Coordinación Administrativa, se convierte en una herramienta de gestión administrativa que permite orientar el buen funcionamiento de la Dirección. En este sentido, la presente herramienta contribuye: Al proceso de inducción, adiestramiento y capacitación del personal, para que cada individuo de la organización se proyecte en su puesto de trabajo. Al desarrollo administrativo por medio de la división de actividades en cada puesto de trabajo. A la disminución de tareas inconexas. A que no se presenten duplicidad de funciones y actividades en los diferentes procesos. A la distribución equitativa de la carga de trabajo. Siendo el objetivo principal estructurar un sistema por medio del diseño de métodos y herramientas de simplificación del trabajo, que permitan el cumplimiento de las metas y propósitos de orden administrativo, implementando como ya hemos visto las “NP” (normas de procedimientos) y complementándolas con representaciones gráficas, hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos

Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento contemplando las siguientes características:

- Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.

- Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.

- Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.

- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Con el propósito de determinar los lineamientos para el Control de Documentos, en cuanto a su aprobación, emisión, revisión, actualización, identificación de cambios, disponibilidad en los puntos de uso y prevención de uso no intencionado de documentos obsoletos; así como, la retroalimentación de ellos, se designa como responsable de tales acciones al Licenciado Francisco Morello quien tiene la potestad de definir las bases para elaborar, distribuir, actualizar, aprobar y controlar los documentos que afectan al Sistema de Gestión de Calidad, junto con el colaboran a tal fin los jefes de área quienes controlan que se mantenga la documentación del Sistema de Gestión de Calidad en todas las áreas e informar al Responsable de cualquier problema que afecte al Sistema, cada Jefe de área pueden delegar esta responsabilidad en algún miembro de sus áreas informando de ello vía correo electrónico al Responsable. Es una función de las áreas involucradas en los procesos, el envío de la solicitud de cambios al Responsable.

Las políticas y lineamientos en cuanto a este procedimiento al igual que los documentos que forman el Sistema de Gestión de Calidad (manual de calidad, procedimientos, instructivos, formatos y ayudas visual o guía, en su versión impresa), son documentos controlados, su reproducción se realizará en casos extraordinarios y deberá ser autorizada por el Responsable Asignado. La revisión y/o edición de los documentos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad se deben actualizar cada vez que se realice una modificación en ellos. Los cambios a la documentación deben reflejarse sombreando las partes afectadas, conservándose únicamente los cambios de la última revisión, cuando se trate de una nueva edición se quitan las partes sombreadas al considerarse como un documento nuevo. Los documentos obsoletos son identificados en el momento de hacer el cambio con los documentos actualizados, esta marca es a través de dos líneas diagonales al documento. Al momento de finalizar las actualizaciones, los documentos obsoletos son eliminados para evitar su uso posterior.

Las fuentes que generan una actualización y/o modificación pueden ser:

- Revisión por la Dirección.
- Auditorías internas.
- Observaciones de usuarios del Sistema de Gestión de Calidad.
- Quejas y/o comentarios de los clientes, entre otros.

En la realización de los trabajos pueden concurrir una gran variedad de posibles situaciones y circunstancias que las reglamentaciones oficiales no pueden abarcar. Lo que hace que la normativa, en muchos casos, es regular de manera general, ya que no puede descender a las condiciones de trabajo concretas que se dan en cada repartición, o en cada puesto de trabajo en particular, es por ello que en la Dirección de Coordinación Administrativa a fin de estandarizar y agilizar la ejecución de tareas de los clientes internos establecemos un constante control y actualización de Normas Procedimentales, que desde el punto de vista de su campo de aplicación las estas se pueden clasificar en:

- **Normas GENERALES**, que van dirigidas a toda la Dirección o al menos a amplias zonas del mismo. Marcan o establecen directrices de forma genérica.

- **Normas PARTICULARES o ESPECÍFICAS**, que van dirigidas a actuaciones concretas. Señalan la manera en que se debe realizar una operación determinada.


Las fases de implantación de una norma desde que quienes en la Dirección de Coordinación Administrativa conciben la necesidad de que exista una norma hasta que se materializa su implantación debe pasar por las siguientes fases:

**Creación:** En la elaboración de una norma preventiva deben intervenir todas las partes interesadas ya que de esta manera se consigue el necesario contraste de pareceres y el consenso en su aplicación. Una vez redactada pasará al Director de la Coordinación Administrativa para su aprobación- el cual indicará si proceden, las correcciones oportunas- y también a los representantes de los trabajadores a través del Comité o Delegado correspondiente para ser revisada.

**Difusión o Divulgación:** El objeto final de una norma es su aplicación, debiendo por ello ser difundida y comunicada a las personas afectadas para su obligado cumplimiento. Tal difusión se hace mediante entrega de textos conteniendo las normas y reuniones informativas, o fijación de carteles o avisos en INFOCOA, u otros sistemas. Sea cual fuere el sistema empleado, hay que tener garantías de que la norma una vez aprobada es perfectamente conocida por quienes deben aplicarla.

La citada fase se complementará con otras dos: Vigilar el **cumplimiento** de las normas, debiéndose en caso contrario analizar las causas de incumplimiento para tomar las medidas correctoras oportunas. Vigilar la posible variación en los **métodos** de trabajo, llevándose a cabo la actualización de las normas.

Modelo adoptado por la Dirección de Coordinación Administrativa para la redacción de Normas de Procedimiento:

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	Núm.: NP – 00
	<b>CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL</b>	Fecha:
		Rev.:
		Página: 1 de

**1. Objeto.**

La presente Norma tiene por objeto describir el procedimiento para describir las tareas para realizar el control de asistencia diaria del personal.

**2. Alcance**

Esta Norma es aplicable a la gestión de control de asistencia diaria de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico

**3. Responsabilidades**

Es responsabilidad del jefe de Personal y Auxiliares administrativos de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo, llevar a cabo el presente procedimiento.


**4. Procedimiento**

- 4.1. Se le provee desde el área personal una tarjeta magnética a cada agente con un número asignado a cada uno.
- 4.2. El agente se registra cada vez que ingresa y sale, a través del reloj magnético con la tarjeta.
- 4.3. Se extrae la información del reloj que está conectado a la PC. Bajo el programa TECKNOSOFF y MICRO 16 Ink. **ANEXO N° I**
- 4.4. Se registra: entrada y salida, tardanzas de los agentes y ausentismo (Parte de Enfermo y Licencia Anual).
- 4.5. Se imprime el parte de novedades diarias. **ANEXO N° II**
- 4.6. Se archiva.

**5. Registro.**

- 5.1. ANEXO N° I “PROGRAMA TECKNOSOFF Y MICRO 16 INK”
- 5.2. ANEXO N° II “PLANILLA DE ASISTENCIA DIARIA”
- 5.3. Ley 3816 Art. 46 Factor E. Asistencia

Confeccionó:	Controló:	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	Núm.: NP – 5
		Fecha: 07/08/2010
		Rev.: 11/01/2011
	<b>CERTIFICADOS LABORALES</b>	Página: 1 de 1

### **1. Objeto.**

El presente procedimiento tiene por objetivo certificar que el agente trabaja en la Administración Pública Provincial dentro del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.

### **2. Alcance**

Este procedimiento se aplica al control de la asistencia del personal pasante que trabaja bajo la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.

### **3. Responsabilidades**

Es responsabilidad del Jefe de Personal y Auxiliares administrativos de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico, llevar a cabo el presente procedimiento.

### **4. Procedimiento**

- 4.1. El certificado esta confeccionado bajo el programa Word, el nombre del archivo es "Certificados Laborales". ANEXO N° I "Certificado de trabajo"
- 4.2. El Área de Personal conforma el formulario con los datos personales del agente y es firmado por el Jefe de Personal de la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.
- 4.3. Posteriormente, dicho formulario es impreso y entregado al agente para ser entregado ante quien corresponda.


### **5. Registros.**

- 5.1. ANEXO N° I " Certificado de Trabajo "

### **6. Referencias.**

- 6.1 N/A

Confeccionó: <b>Gutiérrez Analía.</b> <b>Montenegro Juan Esteban</b>	Controló: <b>Montenegro J. Carlos</b>	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	Núm.: NP - 005
		Fecha: 26-10-10
	<b>LICITACIÓN PRIVADA</b>	Rev.:
		Página: 1 de 7

### **1. Objeto.**

La presente Norma tiene por objeto describir el procedimiento para realizar la gestión de compras mediante Licitación Privada.

### **2. Alcance**

Esta Norma es aplicable a la gestión de Licitación Privada para bienes y/o servicios hasta Pesos Sesenta Mil (\$ 60.000) que realiza la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan.

### **3. Responsabilidades**

Es responsabilidad del Director de Coordinación Administrativa, Mesa de Entradas, Asesoría Letrada, Despacho, Comisión de Adjudicaciones, Jefe de Departamento Contable, Jefe de Compras de la Dirección de Coordinación Administrativa, Comisión de Recepción y Ministro de Producción y Desarrollo Económico llevar a cabo el presente procedimiento. Asimismo este procedimiento deberá contar con la intervención de la Delegación Fiscal, de la Oficina de Compras y Licitaciones del Ministerio de Hacienda y Finanzas, Dirección de Prensa de la Secretaría General de la Gobernación, el Departamento Fondos y Valores de la Contaduría General de la Provincia y de la Tesorería General de la Provincia.

### **4. Procedimiento**

4.1. La Dirección de Coordinación Administrativa genera el pedido del bien o servicio que es necesario mediante nota al Jefe de Compras. Se envía a Mesa de Entradas para confeccionar el expediente.

4.2. El Jefe de Compras solicita tres presupuestos que se ajusten a las características de los bienes y/o servicios a solicitar, a fin de obtener un monto orientativo de los mismos que permita realizar la imputación preventiva.

4.3. El Departamento Contable, si dispone de crédito presupuestario, efectúa la imputación y solicita Resolución Ministerial para realizar el llamado a Licitación Privada.

4.4. El expediente vuelve a la Oficina de Compras a fin de elaborar el Pliego de Bases y Condiciones (Anexo I) donde se detallan los requisitos formales a cumplir por los proveedores y las características técnicas de los bienes y/o servicios a adquirir. Dicho Pliego debe ser suscripto por el Director de Coordinación Administrativa.

4.5. Luego envía el expediente a Asesoría Letrada para su dictamen haciendo luego el pase a Delegación Fiscal.

4.6. Delegación Fiscal interviene la imputación preventiva y la envía a la Dirección de Coordinación Administrativa quien confecciona el proyecto de resolución para proceder al

Confeccionó:	Controló:	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:




	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	Núm.: NP - 005
		Fecha: 26-10-10
	<b>LICITACIÓN PRIVADA</b>	Rev.:
		Página: 2 de 7

| llamado a Licitación Privada.

- 4.7. El Ministro firma la Resolución del llamado autorizando el mismo.
- 4.8. El Jefe de Compras solicita la Oficina de Compras y Licitaciones del Ministerio de Hacienda y Finanzas fecha, hora y lugar para la apertura de sobres.
- 4.9. Posteriormente en la Oficina de Compras de la Dirección de Coordinación Administrativa se confecciona el formulario de Publicación de Llamado a Licitación Privada (Anexo II) con las características de la licitación. Dicho formulario se remite a la Dirección de Prensa de la Secretaría General de la Gobernación a fin de su publicación. Esta debe tener como mínimo dos (2) días de antelación y mantenerse durante un día en medios gráficos locales y el Boletín Oficial. Asimismo se deberá dar cumplimiento al Decreto Acuerdo N° 0036 del 03/06/2010, en lo referido a la publicación en el portal web oficial del Gobierno de la Provincia de San Juan.
- 4.10. En la Oficina de Compras de la Dirección de Coordinación Administrativa se reciben los sobres con las ofertas.
- 4.11. En el momento de la apertura, se constituye la Mesa de Apertura la cual estará conformada por el Director de Coordinación Administrativa o Jefe del Departamento Administrativo, Jefe del Departamento Contable y el Jefe de Compras, quien labra el acta de apertura.
- 4.12. Se realiza en la Oficina de Compras el desglose de las garantías y se remiten al Departamento de Fondos y Valores de la Contaduría General de la Provincia.
- 4.13. Se remiten las actuaciones a la Comisión de Adjudicaciones quien evalúa técnicamente las ofertas y sugieren la más conveniente por precio y/o calidad mediante un informe a tal fin (Anexo III "Cuadro Comparativo de Precios")
- 4.14. El Jefe del Departamento Contable, previo dar de baja a la imputación preventiva, efectúa la imputación contable definitiva al proveedor adjudicatario que sugirió la Comisión de Adjudicaciones.
- 4.15. El expediente vuelve a Delegación Fiscal para su intervención.
- 4.16. La Dirección de Coordinación Administrativa emite el proyecto de Resolución Ministerial de adjudicación y aprobación del gasto.
- 4.17. Asesoría Letrada dictamina respecto de lo actuado. Acto seguido el Ministro firma la Resolución.
- 4.18. El Departamento Contable emite el Compromiso del gasto.



	<b>NORMA DE PROCEDIMIENTO</b>	Núm.: NP – 005
		Fecha: 25-10-10
	<b>LICITACIÓN PRIVADA</b>	Rev.:
		Página: 3 de 7

- 4.19.** El expediente vuelve a Delegación Fiscal para aprobar el Compromiso.
- 4.20.** El Jefe de Compras notifica al proveedor y se le solicita la factura correspondiente a los bienes y/o servicios contratados y la entrega de los mismos.
- 4.21.** La Comisión de recepción recibe los bienes y/o servicios y evalúa que lo solicitado se corresponda con lo entregado, dando conformidad a la factura.
- 4.22.** El Departamento Contable realiza la Orden de Pago con la firma del Jefe del Departamento, el Director de Coordinación Administrativa y del Ministro, remitiéndola a Delegación Fiscal para su aprobación.
- 4.23.** Finalmente se envía a Tesorería General de la Provincia para que se haga efectivo el pago.

**5. Referencias**

- 5.1.** Ley de Contabilidad.
- 5.2.** Decreto acuerdo 0042/79
- 5.3.** Decreto acuerdo 0008/2005
- 5.4.** Decreto Acuerdo 0036/2010

**6. Registros**

- 6.1.** Anexo I “Pliego de Bases y Condiciones”
- 6.2.** Anexo II “Orden de Publicidad”
- 6.3.** Anexo III “Cuadro Comparativo de Precios”

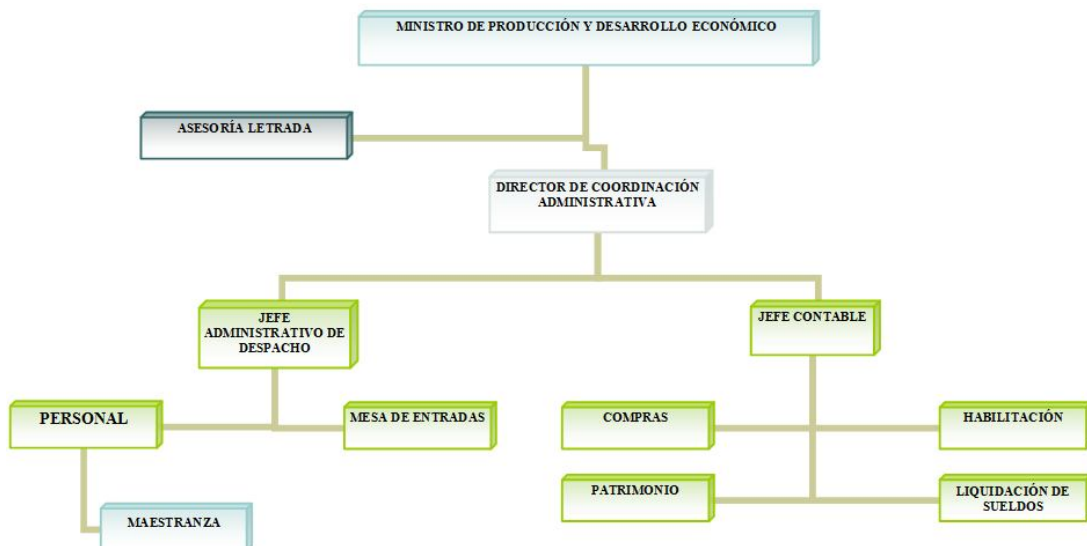
## Organigrama De La Organización

Si bien se contaba con un organigrama de el Ministerio de Producción y Desarrollo Económico la Dirección de Coordinación Administrativa carecía del mismo, por lo que inmediatamente se confecciono un en base a las leyes y decretos de creación.

Por la Ley de Ministerios N° 7870 del Año 2007 se ha dispuesto el régimen de despacho de los asuntos que competen al Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.

Por Decreto Acuerdo N° 0034-MPyDE-07, se ha fijado el ámbito de competencias de las Secretarías y Organismos que dependen de dicho Ministerio. En su artículo N° 4 expresa: “Tendrá dependencia directa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico la DIRECCION DE COORDINACION ADMINISTRATIVA, como órgano responsable del normal y eficiente funcionamiento administrativo del Ministerio”

Quedando confeccionado de la siguiente manera:



# **PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS**

## **Planificación Estratégica: A Corto, Mediano Y Largo Plazo**

La Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de la Producción y Desarrollo Económico tiene pautas de trabajo que permiten brindar a sus clientes internos y externos un servicio ágil y de calidad, teniendo en cuenta los aportes de nuestros colaboradores al momento de la Planificación y la Ejecución de las metas estratégicas de la Dirección. El Director, los Jefes de áreas, el Comité de Calidad y los miembros que componen el Organismo conciben y se esfuerzan en implementar la mejora continua en sus procedimientos. Por tal razón, se planifica a corto y mediano plazo el accionar, para maximizar el uso de recursos y el modo de efectuar la planificación que coincida con los objetivos pretendidos por la Organización, alcanzar lograr minimizar los errores y las omisiones en nuestros Procedimientos .

Las metas fijadas a corto plazo, corresponden al año en curso, mientras que las de mediano plazo comprenden al periodo del gobierno en ejercicio del poder público, en sincronía con el plan estratégico diseñado por las autoridades gubernamentales (largo plazo)

Las metas propuestas, son las guías para determinar los objetivos estratégicos a nivel operativo, financiero y de calidad, estableciendo para cada uno de ellos indicadores que nos permitan evaluar el desempeño en cada área y realizar los ajustes correspondientes.

En virtud de este proceder, logramos una estrecha relación entre los objetivos estratégicos, la capacidad financiera para llevarlos a cabo y como resultado final el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo, contribuyendo con las de largo plazo.

El Director de la Coordinación Administrativa es quién planteó los lineamientos principales (ejes), el Comité de Calidad, los Jefes de Áreas, los asesores técnicos jurídicos-contables con los que cuenta el Ministerio, quienes

aportan nuevas herramientas y esencialmente brindan su experiencia para formular planes ambiciosos, desafiantes y realizables.

Los criterios de Calidad de Gestión incorporados en la gestión fueron:

- Inculcar al personal para que brinde un servicio que implique la satisfacción del cliente como prioridad. Capacitando a todos y cada uno de los integrantes de la Dirección en temas que les sean de interés y en relación con sus necesidades y exigencias.
- Mejorar continuamente los procesos para brindar servicios de calidad a menores costos, tratando de estandarizar los requisitos y el circuito que transitan los expedientes, posibilitando que todos los que intervienen en el proceso evalúen lo mismo.
- Fortalecer el liderazgo de los mandos medios, para que puedan guiar el esfuerzo de sus colaboradores y realicen un trabajo responsable y eficiente en consonancia con la misión de la Dirección. Esto se logra con reuniones de capacitación y al mantenerlos informados y participar en los planes u objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- Impulsar la comunicación multidireccional, siendo directa la comunicación con el Director, con los jefes y entre áreas dependientes de la Dirección.
- Favorecer el trabajo en equipo. Al momento de plantear la redacción de los procedimientos y las interacciones con otras áreas, se pudo observar una sinergia invaluable entre los colaboradores, que comprendieron las necesidades y requisitos que debían controlar sobre cada procedimiento en que intervienen, en especial sabiendo el por qué de dicha acción y los beneficios que trae estandarizar nuestros procedimientos. Este año está planificado una capacitación sobre trabajo en equipo.
- Implementar nuevas tecnologías que permitan mejores resultados, en menos tiempo y con menores costos. Por ejemplo se adquirió una fotocopidora para uso interno, algo que significó un ahorro considerable de tiempo, pues anteriormente las copias debían solicitarse fuera del edificio o escanearse.
- Concientizar sobre el cuidado del medio ambiente. Por ejemplo fomentando el preguntarse si “hace falta imprimirlo”, favoreciendo el reciclado de papel o la impresión doble faz.

A efectos de evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que debían ser incorporadas a la planificación de las acciones tendientes a la gestión de calidad, la Alta Dirección, con el equipo de asesores directos del ministerio, armaron el FODA. Posteriormente, con los Jefes de Áreas y el Comité de Calidad se evalúa y se realizan los ajustes necesarios, usando preferentemente la tormenta de ideas por el canal amplio e integrador que puede significar, definiendo nuestra matriz como:

#### Fortalezas:

- Capacidad de acción y reacción inmediata ante los requerimientos de los clientes.
- Compromiso del personal con la Gestión de Calidad implementada por la Dirección.
- Adaptación a las nuevas tecnologías aplicadas.
- Procedimientos ordenados, correlacionados, corregidos creando una red de seguimiento exhaustivo y preciso de cada uno de sus pasos para la mejora continua por la que trabajamos día a día.

#### Debilidades:

- Posible superposición y repetición de actividades.
- Burocratización de los requisitos fundamentales.

#### Oportunidades:

- Apoyo de las autoridades superiores.
- Predisposición de los empleados de planta permanente y contratados, al cambio en pos del cliente y de ellos mismos.
- Buena imagen de gestión ante las demás reparticiones.
- Responsabilidad y confianza generada por la gestión.

#### Amenazas:

- A veces la Dirección sufre demoras en sus tramitaciones como consecuencia de los retrasos de otras Áreas intervinientes en el proceso administrativo.
- El prejuicio de la Comunidad hacia los Organismos Públicos, creyéndolos incapaces de brindar una Gestión de Calidad.

Al evaluar, la Alta Dirección elabora Estrategias como las siguientes:

- Dado el apoyo que la Dirección obtiene de las autoridades, implementa el uso de los recursos didácticos, informáticos y espacios, para dictar cursos sobre la importancia de los servicios que se brindan y lo fundamental de la satisfacción al cliente.
- Mediante la diagramación y planificación se pretende evitar posibles demoras por repetición de actividades y simplificar los procesos para cumplir con los requisitos legales insumiendo el menor tiempo y costo posible.
- Aprovechar el compromiso del personal para favorecer la comunicación entre áreas, para que conozcan los requisitos que deben observar y evitar demoras entre las mismas.
- Respaldados en la buena imagen de la Dirección y los resultados de su gestión, facilitar y colaborar en el acceso a Sistemas de Calidad en otros Organismos.

## **Planificación Operativa**

A continuación se describirá el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizados.

- **Los planes operativos**

Los planes operativos están compuestos por los Planes de Ejecución.

Al principio de cada periodo se cuenta con una guía sobre las tareas a realizar, los objetivos a alcanzar por la Dirección en general y por cada Área en particular, teniendo en cuenta las fortalezas de cada uno de ellas para subsanar debilidades detectadas.

- **El presupuesto**

Para la planificación del Presupuesto, se consideran las necesidades detectadas y el porcentaje del presupuesto anual asignado al Ministerio, como así también la importancia que tiene cada una de las erogaciones a realizar.

- **Los responsables**

En la planificación operativa de la Dirección, participa el Director de Coordinación Administrativa, los Jefes de Área, el Comité de Calidad, en la parte que le compete. Como así también, de forma indirecta participan, por medio del buzón de sugerencias (físico, email o web), nuestros clientes internos y externos y todos los miembros de la Dirección que puedan manifestar su opinión, la cual es considerada al momento de la revisión de los objetivos y líneas de acción. En particular esto se refleja en las reuniones informativas y en las del Comité de Calidad donde se comentan distintas soluciones a problemas que surgen por el trabajo diario.

- **Las fechas y frecuencias de revisión.**

El presupuesto operativo se realiza en forma anual. El control del presupuesto se efectúa a diario, ya que cada erogación es imputada contra ese presupuesto y debe evitarse quedar sin partidas presupuestarias antes de la finalización del año. No obstante ello también se puede realizar un control global y pormenorizado cuando se necesita disponibilidad de fondos para realizar compras puntuales que están fuera del giro normal de la Dirección.

La Dirección de Coordinación Administrativa busca planificar sus acciones contemplando la satisfacción del usuario, la prestación de un servicio que se diferencie por su eficacia y eficiencia y la mejora permanente del ambiente de trabajo de su personal.

Para ello, capacita al personal sobre la importancia del cliente y su satisfacción, como así también del uso de herramientas informáticas que agilizan el proceso y transparencia en la gestión.

La planificación operativa se evalúa mediante los sondeos que se realizan a nuestros clientes internos y externos. Además por las sugerencias que realiza el personal en los canales de comunicación multidireccional y variada con que cuenta la Dirección.

Con los resultados obtenidos, se realizan los ajustes que se consideren necesarios, consensuados con los Jefes de Áreas involucrados. Una vez decidido el ajuste, se le comunica al personal explicándoles el porqué del cambio y los beneficios que traerá aparejado.

Se le da especial importancia a la aplicación y buenas utilización de recursos, por las características netamente administrativas de la Dirección, tomando como pilar para ello el uso de tecnología y la capacitación permanente del personal.

## **Procesos Principales**

La Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico tomó la decisión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2008 dentro del Organismo.

Para tal fin se planteó un Plan de Trabajo, cuyas actividades principales fueron:

- ❖ Selección de las actividades en las que se implementará el Sistema.
- ❖ Sensibilización del personal de las áreas seleccionadas. Capacitación
- ❖ Designación de un Representante de la Dirección.
- ❖ Identificación, secuencia e interacción de los procesos necesarios para llevar a cabo las actividades seleccionadas.
- ❖ Revisión y/o actualización del Organigrama de la Dirección.
- ❖ Revisión, actualización y/o confección de funciones y responsabilidades.
- ❖ Conformación de un Comité de Calidad.
- ❖ Establecimiento de Objetivos de calidad que sean medibles.
- ❖ Declaración de la Política de Calidad.
- ❖ Definición del alcance del Sistema y justificación de las exclusiones.
- ❖ Establecer los procedimientos de control de documentos: aprobación, revisión, actualización, cambios, revisión, disponibilidad, etc.
- ❖ Identificación de clientes internos y externos.
- ❖ Determinación de los requisitos de los clientes.
- ❖ Redacción y/o actualización de Procedimientos.
- ❖ Revisión y aprobación de Procedimientos.



- ❖ Conformación del Manual de Procedimientos, Instrucciones de Trabajo y Registros.
- ❖ Conformación del Manual de Calidad
- ❖ Planificación e implementación de procedimientos de medición, análisis y mejora. Formación de auditores internos.
- ❖ Ejecución de auditorías internas en cada sector de actividad establecido.
- ❖ Revisión por la Dirección.
- ❖ Postulación para certificación

A su vez cabe destacar los procesos principales que desarrolla la Dirección de Coordinación Administrativa del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan en cada una de sus áreas, que son las siguientes:

**Mesa de Entradas:**

- Ingreso, control y egreso de expedientes.

**Departamento Contable:**

- Registro de entradas y salidas de expedientes y órdenes de compras.
- Imputación preventiva, compromiso y ordenado a pagar.
- Registro de órdenes de compra.
- Registro de pagos.
- Aprobación de recursos.

**Sección Compras:**

- Confección de órdenes de compra para compras directas.
- Realización de compras directas, por concurso y licitación.

**Tesorería/Habilitación:**

- Realización de pagos a proveedores y sueldos de personal.
- Rendiciones de sueldos.
- Registro en libros.
- Arqueos y conciliaciones mensuales.

### **Departamento Administrativo:**

- Instrumentación de las normas legales.
- Registro, control interno de entrada, salida, relevación de expedientes y actuaciones administrativas.

### **Despacho y Archivo**

- Registro, Copia y Protocolización todos los Actos Administrativos.
- Mantenimiento y custodia del archivo y desarchivo de los documentos de la DCA y MDyDE.

### **Personal:**

- Gestión y confección de legajos.
- Control de asistencia de personal.
- Certificaciones de trabajo.
- Partes mensuales de asistencia para liquidación de sueldos.
- Nexos con la obra social y el sindicato.
- Confección de legajos de personal.

### **Liquidación de sueldos:**

- Certificación de planta ocupada de personal.
- Liquidación de sueldos.

### **Patrimonio:**

- Carga de compras en Tradfin.

Al momento de redactar los procedimientos, se tuvieron en cuenta las recomendaciones y sugerencias de nuestros usuarios internos receptadas por el Comité de Calidad que hicieron que se modificaran aspectos de optimización de los Procesos de la Dirección.


Participaron todas las áreas responsables de la Dirección, es decir, Jefes de Áreas, personal de planta permanente como así también el personal contratado por la Dirección.

Los resultados de los procesos se midieron a través de encuestas entre el personal y proveedores, a efectos de determinar el de satisfacción y la eficacia de las soluciones implementadas. Permitiendo un flujo constante de datos y la posibilidad de ir mejorando nuestros procesos y procedimientos, como así también la atención a clientes internos y externos.

Con el fin de documentar los procesos principales se estableció para cada uno de nuestros procedimientos, uno de tipo general que estandariza el formato, como así también el proceso de aprobación y revisión del mismo.

Estos procedimientos, una vez controlados, revisados, modificados y aprobados fueron firmados por las personas que los redactaron, por sus los Jefes de Áreas y los Integrantes del Comité de Calidad. Asimismo, llevan un sello de agua el cual indica que su distribución es controlada y prohibida su reproducción.

Para un mayor conocimiento, a continuación se presenta lo antes explicado:

	NORMA DE PROCEDIMIENTO	Núm.: NP – XXX
	MODELO DE PROCEDIMIENTO	Fecha:
		Rev.:
		Página: 1 de XX

1. Objeto

2. Alcance

3. Responsabilidades

4. Procedimiento

5. Referencias

6. Registros

ANEXOS

Confeccionó:	Controló:	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

La Dirección introduce nuevos servicios a nuestros clientes internos, que son más del 90 % de nuestros destinatarios, atendiendo a los resultados de las encuestas de satisfacción, las redes de comunicación horizontal y vertical de la Organización y siempre y cuando estos nuevos servicios agreguen valor a nuestro trabajo diario, para que el mismo resulte más eficiente.

## Procesos Apoyo

Se han desarrollado hasta el momento seis Procedimientos Generales, aprobados por el Director de Coordinación Administrativa, que conformarán parte del Manual de Calidad de la Dirección, a saber:

PG-001 Identificación de Firmas y Responsabilidades

PG-002 Confección de Documentos

PG-003 Control de los Documentos del S.G.C.

PG-004 Auditorías Internas

PG-005 Acciones Preventivas y Correctivas

PG-006 Servicios No Conformes.

Asimismo, nuestra Dirección cuenta con procesos de apoyo, estos son: los procesos de gestión de Bienes Materiales, el proceso de Recursos Informáticos, los procesos de Gestión Jurídica y las Auditorías Concomitantes.

En cuanto al proceso de *gestión de Bienes Materiales* está desarrollado por la Sección Compras que tiene todo un procedimiento para llevar a cabo la óptima y eficiente realización de proveer de recursos materiales a nuestra Dirección, dentro del límite de sus competencias, del presupuesto del Ministerio y de las leyes vigentes en la materia.

Además, el proceso de *Recursos Informáticos* es de apoyo logístico para nuestra Dirección, el mismo es altamente requerido por nuestros usuarios internos, dependiendo dicho proceso del Ministerio en su conjunto.

Los procesos de *Gestión Jurídica* son los que respaldan a la Dirección para llevar a cabo su función administrativa contable, con el fin de asegurar un funcionamiento responsable, eficaz y eficiente, dichas tarea es llevada a cabo Asesoría Letrada del Ministerio de Producción y Delegación Fiscal.

Y por ultimo, las *auditorías concomitantes* internas funcionan como un servicio para toda la Organización, su actividad consiste en un examen posterior de las actividades administrativas y contables de la Dirección.

El diseño de los procesos de apoyo o logísticas se incorpora a las necesidades de los procesos principales, a través de las áreas responsables de los primeros que participan en nuestras actividades, ya sea con dictámenes que

Asesoría Letrada dicta sobre las Resoluciones dictadas por el Director de la DCA, las recomendaciones, formulación de observaciones y la ayuda permanente que ofrece cada proceso de apoyo para que la Organización sea capaz de optimizar sus recursos y mejorar continuamente en su Proceso de Gestión de Calidad.

## **Control De Calidad**

El Control de los procesos se realizan a través del análisis de indicadores. Por otra parte los Procedimientos Generales, anteriormente detallados, establecen mecanismos de control que aseguran que los procesos se desarrollen entre límites de control preestablecidos.

Todos los cambios que surgen a partir de controles o evaluaciones, se validan y luego se implementan a través de la capacitación de los agentes involucrados y la revisión documental del o de los procedimiento/s en cuestión

Elementos tales como encuestas y buzón de sugerencias- reclamos, como así también el email y pagina web, han pasado a formar parte de los procedimientos de rutina, generando así la mejora continua. Estos elementos que son de prevención, se traducen en elementos de mejora con el fin de dar satisfacción tanto a los clientes internos como externos.

## **Proveedores**

Sin pretender ser reiterativos, como ya se expuso anteriormente, la relación con nuestros proveedores es monitoreada a través del contacto directo del Encargado de Compras, por el Director y a través de encuestas. Es importante destacar, que se cuenta con un procedimiento específico que establece las pautas de compra de los insumos, al igual que las modalidades de cumplimiento, es decir, el modo y tiempo en que deben entregarse los bienes adquiridos, además de los requisitos con los que deben contar aquellos que deseen incorporarse a nuestro sistema de Gestión. Asimismo, el sistema determina los insumos críticos, como las pautas exigidas por la Dirección en concordancia con la normativa vigente, dicho procedimiento integra en Manual de Calidad.

La Dirección estimula y facilita que los proveedores desarrollen mejoras en sus procesos, por medio de encuestas anónimas depositadas en el buzón de sugerencias y posteriormente analizadas en conjunto, para permitir correcciones. La Dirección tiene pocos proveedores de insumos, siendo los principales los de papel, cartuchos, tóner, cartelera. Lo que en este momento es monitoreado, es la entrega oportuna y la calidad de los mismos,

## **Evaluación Del Sistema De Calidad**

En relación con la evaluación del sistema de calidad implementado, se realizan evaluaciones y encuestas de satisfacción de clientes internos y externos, en forma anual y semestralmente. Se efectúan preauditorías de formación en los distintos sectores de la Dirección que, además de formar a los auditores, se aprovechará para formar a todo el personal como auditor.

Esta metodología ha dado resultados visibles en los indicadores de gestión, que muestran una tendencia alentadora y positiva en los relativos a la implementación propiamente dicha.

Para la evaluación del Sistema de Calidad se ha designado un Representante de la Dirección, que a su vez cumple funciones de Responsable de Aseguramiento de Calidad.

La confiabilidad en dicho Sistema se evalúa con todos resultados obtenidos de las Auditorías internas (PG-004), encuestas, buzón de sugerencias, evaluación de los servicios no conformes (PG-006), surge la necesidad de implementar acciones preventivas y correctivas (PG-005).

Con ellos, la Dirección y el Comité de Calidad realizan una Revisión y gestionan los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones propuestas.

## **INFORMES BASE DE PROCESOS, OBJETIVOS, POLÍTICAS, CONTROLES, MANUALES PARA FUTURA POSTULACIÓN A CERTIFICACIONES DE NORMAS ISO 9001**

En cuanto a los resultados de la gestión de calidad, a la hora de medir las satisfacciones de los destinatarios se tienen en cuenta, principalmente, mediante encuestas, éstas se realizan y luego se vuelca en una planilla integradora y de análisis los resultados a los cuales se arribó. Se analizan los puntos o grupos más débiles, proponiendo soluciones. Se permite la participación del personal, en especial usando la tormenta de ideas. Se hace un seguimiento del resultado al realizar la siguiente encuesta, logrando un círculo de retroalimentación.

Es importante destacar que la tendencia fue mostrar una mejora visible, tanto en las encuestas como en los indicadores. Los niveles de satisfacción aumentaron sensiblemente desde la implementación del sistema de calidad y en especial desde la posibilidad de participar en las soluciones que tienen nuestros colaboradores. Se evidencia mayor cantidad de encuestas contestadas, como así también menor cantidad de rechazos por estar mal completadas y mayor asistencia a cursos.

La Alta Dirección utilizó esta información para la toma de decisiones. Asimismo, esta se encuentra a disposición del Director y de los jefes de área cada vez que se requiere y en especial al momento de revisar los planes de acción y plantear soluciones, al igual que cuando se analizan propuestas realizadas por nuestros colaboradores.

Se cuenta con una versión online de la información para facilitar su acceso y disponibilidad.

Además, el personal de la organización conoce los resultados de mediciones anteriores. Para ello se realizan reuniones donde se pone al tanto a los jefes de área y de ser posible a todo el personal sobre los resultados de las encuestas, los problemas detectados y las acciones correctivas a implementar. Además, se publica un resumen de las mediciones y acciones en el boletín INFOCOA, dando la posibilidad de opinar y aportar ideas a todo el personal, por los distintos medios habilitados a tal fin (email, web, buzón y personalmente)



La implementación del sistema de calidad demostró, paulatinamente, una mejora en el bienestar de los colaboradores, que además se observó en los indicadores analizados, que en el ambiente de trabajo existe una renovada energía para trabajar y en especial en la comunicación entre los sectores y dentro del mismo sector.

Se diseñaron indicadores para analizar los efectos de las encuestas, que mostraron los resultados de cada uno de los puntos del grupo, su principal fuente de datos fueron las encuestas de satisfacción.

La metodología que se desarrolló fue empírico y por medio de sugerencias de implementadores SGC. Se ha relevado mediante el uso de encuestas.

### ***INDICES QUE SE ANALIZAN***

*Los índices que se analizan en nuestra organización son los abajo detallados.*

*La principal fuente de obtención de datos son las encuestas relevadas, así como también la asistencia a cursos, seguimiento de casos, información de compras.*

*Los resultados, son analizados gráficamente, utilizando para ello:*

*Gráficos de dispersión, de barra, líneas de tendencia y gráficos de control.*

### ***Índices***

*Satisfacción de Proveedores*

*Satisfacción cliente interno – según secciones encuestas*

*Cursos dictados en el periodo*

*Asistencia a los cursos*

*Demora en dejar disponible un expediente para su firma desde que se recibe*

*Expedientes que pasan mas de dos veces por delegación fiscal x errores*

*Expedientes que pasan mas de tres veces por delegación fiscal x errores*

*Cantidad de expedientes procesados en el periodo*

*Expedientes demorados por falta de disponibilidad de fondos*

*Reclamos por demora en expedientes*

*Resmas y toners comprados en el periodo*

*Número de sugerencias (realizadas por email, web, buzón o personalmente)*

*Participación de las encuestas*

*Encuestas desechadas por falencias al contestar*

### ***Coefficientes***

*Cursos dictados / reclamos: logrando ver la eficiencia de la capacitación*

*Resmas compradas / Expedientes procesados: eficiencia uso recursos*

*Compra de toners / resmas compradas índice de utilización efectiva de recursos*

*Encuestas contestadas / asistencia cursos: ver participación del personal*

Los resultados de las mediciones mostraron una tendencia a mejorar. Esto se debió a los planes de capacitación que implementó la Dirección, como así también la rápida acción ante las solicitudes del personal y las vías de comunicación que se abrieron. Todo ello permitió observar una mejoría en el clima laboral. El nivel de participación de los cursos fue incrementando al igual que la participación en las encuestas. No podemos dejar de mencionar, un punto muy importante disminuyó el número de reclamos, a la vez que el índice de satisfacción del personal aumentó.

La Alta Dirección utilizó toda la información recabada. La misma fue tenida en cuenta, al momento de la planificación, en especial se tuvieron en cuenta las conclusiones obtenidas de la lluvia de ideas discutidas en las reuniones.

La Dirección de Coordinación Administrativa logró una sostenida mejora en todos los aspectos mencionados, dada su ideario de trabajo, alcanzando en relación con lo económico una sustancial reducción en costos, mediante la obtención de material y tecnología que permitió disminuirlos.

En cuanto a la calidad de sus servicios y productividad, se relevaron mediante encuestas y se le dio importancia a las sugerencias de clientes internos, externos y de proveedores, que se recaudaron mediante el buzón de sugerencia, email, página Web o personalmente.

Se han identificado los aspectos más importantes a medir según el Director . Con base en la experiencia del Director en el Cargo y por las recomendaciones de los licenciados que intervienen en la implementación de normas de calidad ISO 9001:2008,

Los resultados de las mediciones obtenidas muestran una tendencia a mejorar, con la cual se logró una economía de recursos, en especial en la tramitación de los expedientes y el pago a los proveedores, como así también una disminución en la compra de resmas, el número de toners recargados y la relación entre ellos.

Con esta información, semanalmente, el Director controla si hay partidas necesarias para hacer las erogaciones que se necesitan. Además, se controla puntualmente al momento de realizar gastos o adquisiciones que no son habituales a las tareas administrativas y que podrían generar un defasaje o la NO disponibilidad de fondos necesarios para la tarea diaria. En caso de no contarse con los mismos,

se analizan los motivos y de ser necesario se pide una ampliación o reestructuración de partidas.