



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

DIAGNOSTICO DICOEX EN RELACION A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE DICOEX A
TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE LOS REQUISITOS
DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000

CAFTA- DR REGIONAL TRADE PROGRAM

Contract No.AFP-I-00-04-0002-00, Task Order #07

CONTENIDO

1 Resumen ejecutivo	1
2 Requisitos para el diseño del SGC	2
3 Estructura organizativa	6
4 Responsabilidades	7
5 Situación Actual	9
6 Propuesta para el diseño del SGC	23
7 Ruta crítica para la implementación del SGC	24
8 Propuesta de Política de Calidad.....	28
9 Interacción de los procesos	29
Anexos	
Anexo A Mapa de Procesos	30
Anexo B Organigrama DICOEX.....	31

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Datos Generales

ORGANIZACIÓN: DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR (DICOEX)

PERSONAS DE CONTACTO:

Manuel Rodríguez (Coordinador de Unidad Inteligencia Comercial)

Alberto Duran (Coordinador de Cooperaciones Internacionales y fortalecimiento de capacidades comerciales)

EQUIPO EVALUADOR

Gisela Delgado
Silvana Jaimes

FECHA DE REALIZACION: 12 Mayo a 2 Junio de 2008

1.2 Objetivo

El objetivo del presente informe es el documentar el resultado del diagnóstico realizado en LA DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR (DICOEX) en relación a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000 y los requisitos legales aplicables al desarrollo de los procesos desempeñados en los mismos, para diseñar y desarrollar un sistema de gestión de calidad y definir un Plan de Calidad para la Organización.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad que se va a desarrollar comprende las actividades de GESTION DEL CUMPLIMIENTO DE LOS TRATADOS COMERCIALES Y APROVECHAMIENTO EN EL USO DE LOS RECURSOS INTERNACIONALES ASIGNADOS PARA LOS TRATADOS (GESTION DE PROYECTOS Y RECURSOS PARA LA EJECUCION DE LOS MISMOS)

Como resultado del diagnóstico realizado, se proponen acciones a desarrollar que serán de aplicación para la ELABORACION DE PROYECTOS, CAPACITACIONES, VIGILANCIA Y CONTROL DE LOS TRATADOS COMERCIALES DEL PAIS, en la DICOEX para cumplir con los requerimientos de la Norma de referencia y los requisitos legales aplicables para la prestación de los distintos servicios.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Norma ISO 9001:2000
- Reglamentación aplicable a los distintos procesos llevados a cabo por los servicios.

2 REQUISITOS PARA EL DISEÑO DEL SGC

2.1 Requisitos para el diseño y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

Uno de los resultados del proyecto es el diseño y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad para

1. Demostrar su capacidad para proporcionar la información que satisfagan los requisitos del cliente, así como los reglamentarios aplicables.
2. Aumentar la satisfacción del cliente, a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos establecidos / aplicables.

El diseño y desarrollo de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000 implica que la organización:

- I) Identifique los procesos necesarios para dicho sistema, y determine la secuencia e interacción de los mismos .
- II) Determine los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de procesos sean eficaces.
- III) Asegure la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de dichos procesos.
- IV) Realice el seguimiento, medición y análisis de estos procesos.
- V) Implemente las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Ello supone el disponer de un sistema de gestión que contenga un manual de calidad, manual de fichas de procesos, manual de instrucciones, formularios y registros que evidencien su implementación.

El manual de calidad incluirá:

- El alcance del sistema de gestión justificación de cualquier exclusión al apartado 7 de la norma.
- Referencias a las fichas de proceso existentes
- Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión. (mapa de procesos)
- Política de calidad y organigrama jerárquico y funcional.
- Responsabilidades de la dirección y Representante de la Dirección.

El manual de fichas de proceso incluirá:

- I) Sistema de gestión de Calidad

- Un documento que defina la sistemática de realización, revisión, aprobación, actualización y distribución de los documentos existentes, así como el control de los documentos de origen externo.
- Un documento que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros del sistema.

II) Responsabilidad de la Dirección

- Una sistemática documentada para el establecimiento de los correspondientes objetivos de calidad definiendo actuaciones a llevar a cabo, asignando plazos y responsables de su ejecución, así como la frecuencia y método de comprobación de su consecución.
- Una sistemática que defina las entradas para la revisión por la dirección y el establecimiento de decisiones y acciones para mejorar la eficacia del sistema de gestión y sus procesos, la mejora del servicio en relación con los requisitos establecidos y la necesidad de recursos.

III) Gestión de los recursos

- La sistemática para determinar la competencia necesaria para el desempeño de los distintos puestos de trabajo existentes en la organización, así como proporcionar la formación necesaria para dicho desempeño y el conocimiento de la importancia de su contribución al logro de los objetivos de calidad, evaluando la eficacia de dichas actividades formativas.
- Cómo determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los servicios, definiendo los mantenimientos preventivos a realizar y cómo registrar los correctivos llevados a cabo en sus equipos e instalaciones.

IV) Realización de Proyectos

- Una sistemática documentada que defina como se determinan los requisitos especificados por el cliente, los requisitos no establecidos pero necesarios, los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio y cualquier otro requisito adicional y cómo el servicio acepta dichas solicitudes. Asimismo, deberá documentarse toda modificación efectuada sobre los requisitos iniciales comunicando tal circunstancia al cliente interno según proceda.
- Como planificar los distintos servicios a llevar a cabo, asignando responsables y plazos de ejecución.
- Como comunicar al cliente la información necesaria sobre el servicio y sus modificaciones, así como gestionar sus comunicaciones / reclamaciones.
- Documentos específicos que definan como llevar a cabo las distintas actuaciones ejecutadas en los servicios, estableciendo los correspondientes

criterios de aceptación / rechazo para evidenciar su conformidad con los requisitos definidos, así como los métodos y parámetros de control asociados.

- Cómo preservar los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo control de los servicios.
- Una sistemática que defina cómo llevar a cabo el seguimiento y medición de los dispositivos de medición existentes para evidenciar la conformidad de los servicios.
- Cómo identificar los requisitos de los productos / servicios a adquirir, su aprobación y verificación de la adecuación con los requisitos previamente definidos a proveedores aprobados por el servicio.

V) Medición, análisis y mejora

- Cómo evaluar la satisfacción del cliente con los requisitos definidos.
- Un procedimiento que defina cómo, cuándo y quién debe realizar las correspondientes auditorías internas para evaluar la adecuación del sistema de gestión con los requisitos de la ISO 9001:2000 y con la realidad de la organización, así como su grado de implementación.
- Una sistemática documentada que defina cómo efectuar el seguimiento y medición de los procesos existentes, por medio del establecimiento de indicadores de control para conocer las características y tendencias de los procesos así como la conformidad del servicio.
- Cómo asegurar que el servicio es conforme con los requisitos definidos previamente y cómo dejar evidencia de su conformidad y del responsable de su liberalización.
- Un procedimiento que defina cómo identificar y controlar los servicios no conformes, así como las responsabilidades asociadas, incluyendo las relativas a las acciones a tomar con dichos servicios.
- Cómo recoger y analizar los datos necesarios para garantizar la eficacia del sistema y detectar puntos susceptibles de mejora, incluyendo la información relativa a la satisfacción de clientes, la conformidad del servicio, las tendencias de los procesos y servicios y los proveedores.
- Una sistemática documentada que establezca el proceso a seguir por el servicio para garantizar la mejora continua, teniendo en cuenta, entre otros, los resultados de los objetivos de calidad, la revisión por la dirección y los resultados de auditorías. Asimismo, se recogerá la sistemática a seguir para el establecimiento de las correspondientes acciones correctivas y preventivas.

Asimismo, se elaborarán todos los soportes necesarios para evidenciar las actuaciones reflejadas en los correspondientes documentos y demostrar la adecuación del sistema a la realidad de la DICOEX y los requerimientos de la norma de referencia.

Al disponer de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requerimientos de la ISO 9001:2000 para la gestión del cumplimiento de los tratados comerciales y

aprovechamiento en el uso de los recursos internacionales asignados para los tratados (gestión de proyectos y recursos para la ejecución de los mismos), lo más coherente y eficiente es adecuar la sistemática y estructura definida e implantada en el mismo al resto de servicios, disponiendo de procedimientos genéricos únicos y comunes a todos los servicios y desarrollando procedimientos / instrucciones específicos para cada servicio, acordes a los procesos identificados en cada caso.

El sistema de gestión diseñado debe ser implantado a medida que se van desarrollando los correspondientes documentos con el fin de adaptar dichos documentos a la operativa existente, teniendo en cuenta los requisitos de la ISO 9001:2000, con objeto de dotar de madurez y eficiencia al propio sistema.

3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el presente apartado se muestra la estructura organizativa de DICOEX:

La DICOEX es una Dirección de la SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO,

El proceso de Planificación Estratégica es regido por la Dirección de Planificación Estratégica de la Secretaría, la cual da seguimiento y monitoreo al logro de los objetivos estratégicos de la DICOEX.

El proceso de Recursos Humanos es regido por la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría, la cual realiza todas las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño del personal.

El proceso de Mantenimiento de infraestructura es regido por la Dirección Administrativa de la Secretaría , la cual incluye servicios generales.

Ver Anexo A "Organigrama DICOEX

4 RESPONSABILIDADES

4.1 Responsabilidades de la Dirección

El Director es el máximo responsable de establecer las Políticas y los Objetivos de Calidad. Ello es la evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión y la mejora continua de la organización.

Entre las responsabilidades asociadas a la alta dirección en el marco del Sistema Integrado de Gestión se destacan:

- Proveer a la DICOEX de estructuras y recursos humanos y tecnológicos necesarios: para el desarrollo de sus actividades, con el fin de lograr la mejora continua
- Comunicar y entender: la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, así como los legales u otros requisitos
- Asegurar que la Política de Calidad :
 - Es adecuada al propósito de la organización, a la naturaleza y magnitud de los productos/ servicios.
 - Incluye el compromiso de:
 - Cumplir con los requisitos de cliente
 - Cumplir con los requisitos legales u otros requisitos a nivel de calidad
 - Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión
 - Es revisada para su continua adecuación
 - Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de Calidad.
 - Es comunicada y entendida dentro de la organización y por las personas que trabajan en nombre de ella.
 - Se encuentra a disposición del público
- Asegurar que los Objetivos de Calidad :
 - Se establecen en los distintos niveles pertinentes de la organización.
 - Son medibles y coherentes con la Política de Calidad.
 - Se planifican y se define un marco para su revisión y seguimiento.
- Garantizar que la planificación del Sistema de Gestión cumple con los requisitos de la norma de referencia, así como cualquier cambio que se pueda realizar sobre él.
- Cerciorarse que se definen y comunican las responsabilidades y autoridades de los puestos englobados en el alcance del Sistema de Gestión.
- Nombrar un Representante de la Dirección que supervise la implantación, desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión.
- Llevar a cabo revisiones con la dirección del Sistema de Gestión con el fin de garantizar su conveniencia, adecuación y eficacia continúa.

4.2 Responsabilidades del Representante de la Dirección : Responsable del Sistema de Gestión de Calidad

La eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión es responsabilidad directa de la Dirección. En su nombre y representación, el Responsable del Sistema de Gestión de Calidad supervisará su implantación, desarrollo y mantenimiento, evaluando su adecuación y aplicación correcta. Su misión de modo delegado es, realizar el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión, siendo sus funciones generales:

- Conocer y promover los objetivos de mejora
- Definir la Política de Calidad
- Definir acciones de mejora en base a los resultados de los indicadores de mejora definidos por proceso.
- Planificar mejoras asociadas a la satisfacción de los clientes.
- Informar a la Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurar de que se promueva el conocimiento de los requisitos de los clientes, el cumplimiento de la legislación aplicable y otros requisitos a todos los niveles de la organización.
- Asegurar el establecimiento, implantación y mantenimiento de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión.
- Apoyar a las áreas en las responsabilidades asociadas al Sistema de Gestión.
- Garantizar el mantenimiento del sistema de gestión documental.
- Elaborar el informe de revisión por la dirección.
- Realización de reuniones de seguimiento del proyecto, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos previstos.

En la visita de diagnóstico se ha constatado que el Responsable del Sistema de Gestión de Calidad de DICOEX es Manuel Rodríguez.

5 SITUACION ACTUAL

Durante la visita de diagnóstico realizada a DICOEX, se ha procedido al análisis de su situación con respecto a los requerimientos de las Normas ISO 9001.

La conclusión extraída de dicha visita es que se ha definido la parte operativa, pero en la mayoría de los casos no se ha documentado.

Al no existir un sistema de gestión de calidad para realizar los servicios, los requerimientos genéricos de las ISO 9001 no se cumplen. Se desarrollarán los documentos necesarios para cumplir con los mismos.

A continuación se describe, el resultado del diagnóstico, detallándose los siguientes términos:

Situación actual

Se resumirá la situación del servicio en lo que respecta al cumplimiento de la Norma ISO 9001:2001.

Acciones

Se indican las recomendaciones de BLACE, para adaptar la situación existente a los requisitos de la norma de referencia y a la legislación aplicable.

5.1. MANUAL DE CALIDAD

Situación actual

No existe un Manual de Calidad aprobado que actúe como documento base para el desarrollo de gestión del cumplimiento de los tratados comerciales y aprovechamiento en el uso de los recursos internacionales asignados para los tratados en DICOEX

Acciones

En función de la situación descrita en el apartado anterior se considera necesario:

- Establecer una estructura jerárquica documental del sistema y unificar registros para la documentación.
- Elaborar un Manual de Calidad para las actividades incluidas dentro del alcance del Sistema de Gestión objeto del presente diagnóstico, de acuerdo con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2001. El contenido del manual habrá de estar consensuado y aprobado por la alta dirección de la organización.
- El contenido del Manual será el siguiente:
 - Capítulo A: Hoja de Control e Índice.
 - Capítulo B: Presentación y Mapa de Procesos
 - Capítulo C: Alcance, generalidades y exclusiones

- Capítulo D: Sistema de Gestión de Calidad. Recoge todos los Requisitos establecidos en las normas de referencia.
 - Definir la Política, Planificación y Objetivos de Calidad de DICOEX, así como describir la Organización y las estructuras jerárquicas y funcional en que se apoya el Sistema de Gestión de Calidad adoptado para que esta política sea entendida, aplicada y mantenida al día por todos los integrantes de DICOEX cualquiera que sea el nivel dentro de la Organización. La estructura ejecutiva estará encabezada por el Director que debe ser el responsable máximo del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Responsabilidades, contenido y periodicidad de realización de la revisión por la Dirección
 - Nombramiento oficial del Representante de la Dirección
 - Presentación de toda la estructura del Sistema de Gestión de la DICOEX, realizando una visión global de los procesos documentados, referenciando a cada requisito de la norma de referencia, es decir:
 - Mencionar las fichas de proceso necesarias para el cumplimiento de los puntos de la Norma. El contenido de las fichas de proceso habrá de estar consensuado y aprobado por el personal asignado de DICOEX
 - Definir y mantener al día las bases y el principal soporte documental del Sistema de Gestión de Calidad establecido en DICOEX para demostrar su capacidad para prestar los servicios objeto de alcance de la herramienta de gestión, que satisfagan los requisitos de los clientes y normativas o reglamentos aplicables, y, conseguir, mediante la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad y la mejora continua, la satisfacción de los clientes, garantizando la calidad de sus servicios, y asegurando su conformidad con las exigencias, especificaciones y Requisitos de calidad establecidos.
 - Establecer los recursos esenciales para la implantación y consecución de las estrategias y objetivos de la DICOEX, para el Sistema de Gestión de Calidad. Los recursos necesarios para obtener la plena satisfacción del cliente y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad en el servicio deben quedar englobados en: personal, información, instalaciones y ambiente laboral.
 - Planificar los procesos de realización, la implantación y mantenimiento de las actividades/productos/servicios objeto del presente diagnóstico, para asegurar el adecuado entendimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, la identificación e implantación de procesos de compras para la evaluación y el control de los productos o servicios comprados e identificar y realizar las actividades para la gestión del cumplimiento de los tratados comerciales y aprovechamiento en el uso de los recursos internacionales asignados para los tratados en la DICOEX.
 - Definir, planificar e implantar actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad y la consecución de la mejora, midiendo la satisfacción del cliente, realizando auditorías internas, analizando los datos encontrados y ejecutando acciones correctivas o

preventivas para las no conformidades detectadas en el Sistema de Gestión de Calidad de la DICOEX.

5.2. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Situación actual

En la actualidad no existe una declaración de compromiso documentada en la DICOEX. Mediante este compromiso la alta dirección evidenciará las intenciones y principios de la organización en relación a su implicación con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas encaminadas hacia la mejora continua.

Hay 3 Direcciones de la Secretaría que están involucradas en el proyecto, la Dirección de Planificación Estratégica, la Dirección de Recursos Humanos y la DICOEX, las tres tienen responsabilidades por sus procesos.

Acciones

En un futuro la organización deberá definir una Política de Calidad ajustándose a los términos de la Norma y por tanto deberá de tener en cuenta las siguientes consideraciones :

- ❖ Deberá ser apropiada a la organización, lo cual debe de facilitar el marco adecuado para establecer y revisar los objetivos y metas de calidad establecidos.
- ❖ Deberá reflejar un compromiso de mejora continua y de cumplimiento de los requisitos.
- ❖ Al igual que el resto del sistema, se deberá encontrar documentada e implantada, y ser comunicada a todo el personal involucrado, incluyendo las Direcciones de Planificación Estratégica y Recursos Humanos.

5.3. MANUAL DE FICHAS DE PROCESO DEL SIISTEMA DE GESTIIÓN DE CALIIDAD

5.3.1. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN.

Situación actual

No existe ninguna sistemática documentada de elaboración, emisión y control de los documentos.

Acciones

Elaborar una ficha de proceso de control de la documentación (Este elemento de la norma se extiende ya no solamente a la documentación básica del sistema: manual de calidad, ficha de proceso, instrucciones, etc., y a la documentación de origen externo, como Leyes, Reglamentos, normas).

Deberá contemplarse:

- ❖ Aprobación de los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- ❖ Revisión y actualización de los mismos.
- ❖ Identificación de los cambios y el estado de revisión.
- ❖ Aseguramiento de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- ❖ Control de la documentación de origen externo, su distribución
- ❖ Prevención del uso de documentación obsoleta, de tal forma que se identifique de forma adecuada.

5.3.2. CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD.

Situación actual

No existe una sistemática documentada en la que se recoja cómo se identifican, codifican, se accede a, se archivan, guardan y mantienen al día y como se les da un destino final a los distintos registros de calidad.

Acciones

Es necesario realizar una ficha de proceso que:

- ❖ Identifique todos los registros que se consideren como registros de Calidad
- ❖ Refleje responsabilidades respecto a la elaboración /cumplimentación/transmisión de los registros.
- ❖ Defina quién puede acceder a ellos.
- ❖ Defina quién guarda y mantiene al día mientras no se encuentran completamente cumplimentados.
- ❖ Defina el destino final de los mismos.
- ❖ Establezca responsabilidades de archivo.
- ❖ Defina los soportes de Archivo (papel, registro informático, etc).

5.3.3. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Situación actual

No existe una sistemática documentada en el que se defina la forma de llevar a cabo revisiones periódicas del Sistema, lo cual es lógico, dado que no existe, ni implantado ni documentado, de un Sistema de Gestión de Calidad.

Acciones

Es necesario realizar una ficha de proceso que incluya el proceso de revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

La Dirección realizará como mínimo cada doce meses la revisión del Sistema de Gestión, con objeto de garantizar, evaluar la eficiencia del mismo y comprobar que la Política y Objetivos establecidos, están siendo cumplidos.

El Representante de la Dirección, remitirá la convocatoria de la reunión a la Dirección, acompañada de toda la documentación que considere necesaria para el buen fin de la reunión.

El Representante de la Dirección, preparará la documentación de entrada para la reunión, en donde se analizará:

- Revisión de la política de calidad
- La siguiente información aportada por:
 - Responsables de procesos:
 - Seguimiento y adecuación de las acciones de mejora y objetivos propuestos
 - Propuestas de mejora
 - Desempeño de los procesos y conformidad del producto / servicio
 - Informe de satisfacción del cliente
- Responsable del Sistema de Gestión de Calidad
 - Los resultados de las auditorias internas y externas de Calidad.
 - El estado de las no conformidades/acciones correctivas/preventivas detectadas.
 - Revisión de la documentación del Sistema de Gestión, para confirmar su adecuación a la realidad de DICOEX y tomar, en su caso las medidas oportunas.
 - Cambios producidos durante el periodo a revisar
 - Resultados de revisiones anteriores
 - Comunicaciones, sugerencias y reclamaciones de las partes interesadas
 - Cualquier otro aspecto que a su juicio deba revisarse.

Mediante el análisis de la citada información, el Representante de la Dirección elabora un Informe de Revisión del Sistema de Gestión, en donde quedarán reflejadas todas las decisiones y acciones tomadas, relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión y sus procesos.
- La mejora del producto / servicio en relación con los requisitos del cliente y el compromiso de mejora / la necesidad de recursos
- Los cambios en la política, objetivos y otros elementos del Sistema de Gestión coherentes con el compromiso de mejora

5.3.4. FORMACIÓN

Situación actual

La Mayoría del personal de la DICOEX no ha recibido la inducción de la Secretaría

La Dirección de Recursos Humanos ha elaborado un Plan de Capacitación para cada empleado, éste se ha basado en la evaluación del desempeño individual y la detección de necesidades de capacitación. Estas capacitaciones son nacionales.

Las capacitaciones internacionales son manejadas directamente por el Director de la DICOEX. No están planificadas debido a que surgen como parte de los diferentes proyectos que se manejan en las áreas y son muy especializadas. La Dirección de DICOEX notifica a la Dirección de Recursos Humanos quien recibe la capacitación.

En los expedientes de cada empleado se guarda copia de los diplomas de las capacitaciones nacionales ya que Recursos Humanos les saca copias antes de entregar los mismos al personal, pero en el caso de las capacitaciones internacionales no están completos algunos expedientes debido a que es la persona capacitada quien debe entregar la copia de su diploma y a veces no la entrega. Hay evidencias de que la Dirección de Recursos pasa circulares al personal de la DICOEX solicitando que le envíen las copias de todos los diplomas que tengan con fines de actualizar los expedientes.

No se evalúa el impacto de la capacitación.

No se hace evaluación del clima laboral.

Hay un Instructivo para el Reclutamiento y selección de personal para la carrera administrativa. El mismo se utiliza.

Hay una guía para la evaluación del desempeño y evaluación de los servidores públicos. La misma se utiliza.

Acciones

- Desarrollar la ficha de formación de manera que se establezca un:
 - Plan de Formación Anual, en el que se definan como proceder para que la comunicación de capacitaciones internacionales llegue a Recursos Humanos antes de que el empleado salga del país y establecer el compromiso de cuando el empleado llega debe entregar sin demora la copia del diploma o reconocimiento recibido.
 - Definición de perfiles de puesto, en el que se dictaminen:
 - Funciones y responsabilidades
 - Requisitos de formación,
 - experiencia práctica exigible
 - Otros requisitos
 - Asimismo será necesario la existencia de expedientes de historial profesional /CV's, actualizadas así como las características del puesto.
- Hacer una encuesta de satisfacción de empleados (Clientes Internos)
- Programar la Inducción para el personal de la DICOEX .
- Realizar un taller de Comunicación Interna .

5.3.5. MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE INFRAESTRUCTURAS

Situación actual

No se dispone de planes de mantenimiento documentado ni fichas por vehículo y equipo. Se deberá asegurar a través de registros:

- Plan de limpieza establecido en el servicio objeto del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Plan de mantenimientos preventivos necesarios para los equipos / instalaciones con los que cuenta DICOEX.
- Evidencia de las acciones a llevar a cabo para ejecutar las tareas de limpieza/desinfección, mantenimiento de equipos/ instalaciones, así como de los responsables de su ejecución, periodicidad, equipos/utensilios/ productos utilizados, etc.

Acciones

Documentar una sistemática de gestión que garantice una planificación de limpieza y mantenimiento preventivo de las instalaciones con el objeto de garantizar la satisfacción de los clientes y permita establecer las pautas operativas para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.

Se deberá tener en cuenta, los siguientes aspectos:

- Existencia plan de mantenimiento/limpieza preventivo de todos los equipos / instalaciones objeto del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Definir los mantenimientos preventivos a realizar para los equipos/instalaciones del servicio objeto del presente diagnóstico.
- Definir las operaciones de limpieza/ desinfección a llevar a cabo en las instalaciones/ equipos, etc. existentes en el área objeto del presente diagnóstico.
- Así mismo será necesario evidenciar los correspondientes mantenimientos preventivos/correctivos y operaciones de limpieza/ desinfección desarrollados.
- En caso de que ciertos servicios de limpieza y mantenimiento generales sean subcontratados se exigirá a los las mismas acciones descritas en el apartado anterior, es decir:
 - Planificación limpieza/mantenimiento preventivos
 - Protocolos de limpieza y mantenimiento, en el que se describan:
 - Actuaciones a desarrollar
 - Periodicidad de realización
 - Responsable de ejecución.
 - Registros que evidencien el desarrollo de las actividades de limpieza y mantenimiento preventivos.
 - Registros que evidencien los mantenimientos correctivos

5.3.6. PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES

Situación actual

Durante la visita del diagnóstico se ha detectado que no existe una sistemática documentada para establecer cuales son los requisitos de cliente, pero sí existe una sistemática implantada para la recepción y revisión de las consultas de clientes.

La Dirección cuenta con Analistas especializados en áreas diversas que responden las consultas de los clientes. Los clientes son

Principalmente: sector Publico, Instituciones Privadas, Comerciantes exportadores e Importadores, estudiantes.

Responder a los diferentes usuarios inquietudes relacionadas con el tema de Comercio exterior, en cualquiera de las Unidades, si es posible se responden de una vez o se le pone una fecha de respuesta, para esto tienen un control mensual de las consultas.

Acciones

Desarrollar una ficha de proceso en la que se refleje y compatibilice la operativa implantada respecto a los procesos relacionados con los clientes.

En dicha ficha de proceso se deberá contemplar:

- Todas las posibles vías de retroalimentación de clientes
- Responsabilidades funcionales de ejecución de dicho proceso.
- Proceso de comunicación con los clientes.

5.3.7. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Situación actual

Actualmente existe una comunicación fluida entre el personal implicado en gestión del cumplimiento de los tratados comerciales y aprovechamiento en el uso de los recursos internacionales asignados para los tratados en DICOEX.

La comunicación externa se realiza vía cartas, correos electrónicos, llamadas telefónicas

La comunicación con las otras Direcciones de la Secretaría que están involucradas en el proyecto no fluye con la rapidez requerida debido a que la DICOEX está en un edificio y las Direcciones de Planificación y Recursos Humanos en otro . Ejemplo: la Dirección de Recursos Humanos a veces se entera de capacitaciones internacionales después que la persona ha salido del país.

Acciones

Será necesario establecer una sistemática que asegure mediante los correspondientes registros, la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos para los distintos procesos del Sistema de Gestión de Calidad y que además permita medir su efectividad.

Así mismo, se deberá documentar una metodología de tratamiento de reclamaciones en la que se garantice:

- Identificación reclamación
- Acciones a emprender
- Responsables en ejecución tratamiento
- Resultados seguimiento de reclamaciones

5.3.8. GESTIÓN DE COMPRAS.

Situación actual

Las compras se rigen por la ley N. 340-06, que establece la obligatoriedad a la convocatoria a las licitaciones públicas, el sorteo de obras, y donde quedan establecidas las modalidades de comparación de precios y compras menores en bienes y servicios, de acuerdo a los umbrales de precio establecidos por la resolución de la Secretaria de Estado de Hacienda.

Acciones

Establecer criterios para establecer que los productos comprados cumplan con los requisitos de la Norma.

5.3.9. EVALUACIÓN DE SUPLIDORES.

Situación actual

Actualmente no existe una sistemática definida para el control, seguimiento y evaluación de los suplidores.

Acciones

Desarrollar una ficha de proceso en la que se documente la metodología a implantar para evaluar la calidad de los productos comprados y el tiempo de entrega de los suplidores y llevar un control de los mismos, con el objeto de garantizar la mejora en la prestación de los servicios y permita realizar un análisis respecto a la tipología de incidencias identificadas.

5.3.10. PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO

Situación actual

La misión, visión, y objetivos estratégicos de la DICOEX, están incluidas dentro del plan estratégico del país y de ministerio.

El monitoreo se realiza trimestral.

No hay plan operativo.

Acciones

Establecer objetivos por área en función de los objetivos generales

Y planes operativos por área.

Elaborar la Política de Calidad y los objetivos de calidad

5.3.11. DISEÑO Y DESARROLLO.

Es una exclusión de la norma ya que por la Naturaleza del trabajo no se realiza diseño y desarrollo.

5.3.12. PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Situación actual

Los procesos operativos de gestión del personal de la DICOEX para lograr el cumplimiento de los tratados comerciales, solución de problemas legales, Normas de Origen, Aranceles, elaboración de proyectos etc., no están definidos por escrito aunque en la práctica todos los involucrados conocen sus responsabilidades y cual es su ámbito de acción.

Acciones

Será necesario documentar los procedimientos operativos.

Deben documentarse todos / actuaciones (habituales) llevadas a cabo por la DICOEX, definiendo con suficiente detalle la sistemática de actuación a seguir, así como establecer los correspondientes criterios de aceptación del servicio, y los responsables.

5.3.13. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD.

Situación actual

Cada acuerdo comercial esta bien definido y esta dada por el No, de convenio y el No. de Ley, y los proyectos están debidamente identificados y los responsables de la gestión de proyectos.

5.3.14. PROPIEDAD DEL CLIENTE.

Situación actual

Por la Naturaleza del trabajo que se realiza, es necesario garantizar la confiabilidad de la propiedad (informaciones) de los clientes.

Acciones

Elaborar una instrucción para garantizar la confiabilidad de la propiedad (informaciones) de los clientes.

5.3.15. PRESERVACIÓN DE LOS DOCUMENTOS GENERADOS EN LA PRESTACION DE SERVICIO.

Situación actual

Existe un archivo donde se guarda toda la información de todos los servicios prestados.

Acciones

Se ha de documentar la sistemática que garantiza preservar los documentos e informaciones de clientes. Esta preservación debe incluir la identificación, protección y almacenamiento.

5.3.16. CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO.

Situación actual

Debido a la naturaleza de los procesos este punto es una exclusión de la Norma.

5.3.17. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Situación actual

En la DICOEX existen dos tipos de clientes:

- Cliente externo, aquel con el que la organización trata directamente
- Cliente Interno, son los empleados.

No se ha medido la satisfacción de los clientes.

Acciones

Será necesario desarrollar una ficha de proceso que englobe la metodología de evaluación de satisfacción de todas las partes interesadas externas/internas, que permita garantizar el establecimiento de acciones de mejora.

Será necesario:

- Disponer de una sistemática adecuada para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento se permita conocer su grado de satisfacción, así como intuir expectativas futuras de los clientes.
- Utilizar los datos para definir actuaciones y procesos internos de la organización con vistas a mejorar el grado de satisfacción y por tanto el éxito de la Dirección.

Mediante el análisis de la satisfacción del cliente, no se tratará solo de atender las quejas y reclamaciones de manera más o menos sistemática, sino de obtener y explotar toda la información que sea factible captar sobre los clientes de DICOEX: sus opiniones, expectativas y en definitiva poder ofrecerle de manera satisfactoria los servicios ofertados.

Será necesario realizar una encuesta inicial de satisfacción de los clientes internos y externos .

5.3.18. AUDITORIA INTERNA.

Situación Actual

No existe un procedimiento que describa la sistemática para planificar y llevar a cabo las auditorias internas y que defina las responsabilidades en cuanto a la programación, realización del seguimiento y evaluación de dichas auditorias. Asimismo no se encuentran definidas las responsabilidades en cuanto al nombramiento del equipo auditor y la aprobación del plan anual de las auditorias internas.

No se recoge en ningún procedimiento la operativa para la preparación del plan de auditorias, ni se desarrolla una metodología para la realización de las auditorias válida desde el punto de vista del cumplimiento de los requerimientos de la norma.

Asimismo, no se recoge la sistemática para el seguimiento de las auditorias y no se define al responsable de dicho seguimiento.

Acciones

Elaborar una ficha de proceso que cumpla con los requerimientos de la Norma de referencia.

Esta ficha de proceso deberá contener información sobre:

- Planificación de auditorías internas
- Necesidad de establecer un programa anual de auditorías
- Desarrollo de la auditoría
- Elaboración de informe final de auditoría
- Comunicación de los resultados
- Seguimiento de acciones correctivas

Es necesario también establecer los requisitos de formación para los auditores internos.

5.3.19. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS.

Situación Actual

EL seguimiento de los procesos se hace de manera puntual para cada uno de los analistas pero no hay un procedimiento documentado, que permiten realizar un seguimiento y medición de los procesos operativos.

Acciones

Realizar una ficha de proceso donde se plasmen los métodos para la medición y seguimiento de los procesos de realización necesarios para el adecuado control operacional, estableciendo unos criterios de aceptación/rechazo acordes a la realidad de la organización.

5.3.20. CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES.

Situación Actual

No se dispone de una sistemática escrita de detección, análisis y tratamiento de no conformidades relativas al desarrollo de su actividad.

Acciones

Elaborar una ficha de proceso que describa la sistemática de identificación, registro, transmisión y análisis de las no conformidades, así como la definición de responsabilidades que se generen en este proceso.

Deberá entenderse como no conformidades, entre otras:

- Suministro/aceptación de materiales, equipos o elementos sin cumplir parte o totalmente las especificaciones requeridas.
- Incumplimiento del servicio.
- Reclamaciones con fundamento por parte de los clientes.
- Desviaciones en el desarrollo de sus actividades.

5.3.21. MEJORA CONTINUA.

Situación Actual

No hay evidencia de una sistemática documentada para la planificación y gestión de los procesos necesarios para la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Acciones

Se desarrollará una ficha de proceso que recoja la planificación y gestión de los procesos necesarios para la mejora continua del Sistema de Gestión Calidad través de la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Habrán que establecer objetivos medibles y cuantificables, en base a la eficiencia y eficacia de los procesos. Han de ser realistas y alcanzables, coherentes, claros en su redacción, deben establecer un período de tiempo o fecha para su consecución y deben establecer los responsables de llevarlos a cabo y el responsable de su verificación. Debe además fijarse la periodicidad para evaluar la evolución de los objetivos planteados.

5.3.22. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

Situación actual

No existe evidencia documentada para la realización de acciones correctivas.

Acciones

Elaborar una ficha de proceso de acciones correctivas y preventivas aplicable a sus actividades/productos/servicios y todo lo referente a los aspectos generales del Sistema de Gestión de Calidad.

6 RPROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SGC

Como resultado de la realización del diagnóstico se propone la realización de un sistema de gestión de calidad que contemple sistemáticas genéricas para el servicio objeto de certificación y documentos específicos para la operatividad de DICOEX

Dicha propuesta es la siguiente:

MANUAL DE CALIDAD

- MC- A: HOJA DE CONTROL E ÍNDICE.
- MC- B: RESENTACIÓN Y MAPA DE PROCESOS
- MC- C: ALCANCE, GENERALIDADES Y EXCLUSIONES
- MC- D: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

MANUAL DE FICHAS DE PROCESO

- FICHAS DE PROCESO GENERALES

FC-01-01	CONTROL DE LOS DOCUMENTOS Y REGISTROS DE CALIDAD
FC-03-01	FORMACIÓN Y COMPETENCIA PROFESIONAL
FC-03-02	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS
FC-04-01	GESTIÓN DE COMPRAS Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
FC-04-02	GESTIÓN DE ARCHIVO DEL CENTRO DE DOCUMENTACION
FC-05-01	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
FC-05-02	AUDITORIAS INTERNAS
FC-05-03	CONTROL DE LAS NO CONFORMIDADES
FC-05-04	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
FC-05-05	REVISIÓN Y MEJORA CONTINUA

- FICHAS DE PROCESO OPERATIVAS

FC-04-03	UNIDAD DE ACCESO A MERCADO
FC-04-04	UNIDAD DE INTELIGENCIA COMERCIAL
FC-04-05	UNIDAD DE COOPERACIONES INTERNACIONALES
FC-04-06	UNIDAD DE ASUNTOS LEGALES INSTITUCIONALES
FC-04-07	UNIDAD DE ANALISIS E INVESTIGACIONES LEGALES
FC-04-08	UNIDAD DE PROMOCION Y APROVECHAMIENTO

Asimismo, de las fichas de proceso de control operacional surgirán todas las instrucciones necesarias para establecer una sistemática operacional clara y entendible por todo el personal de DICOEX.

7 RUTA CRITICA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SGC

Tareas	Responsable de ejecución	Responsable seguimiento
Elaboración y entrega a BLACE de la Política de Calidad conforme a las recomendaciones dadas en diagnóstico	Responsable del SGC DICOEX	BLACE
Entrega a BLACE de: Legislación de aplicación, Listado de equipos,	Responsable del SGC DICOEX	BLACE
Realización fichas de proceso generales y entrega a la Organización	BLACE
Realización fichas de proceso específicas y entrega a la Organización	BLACE
Realización del Manual de Calidad y fichas de proceso pendientes y entrega a la Organización	BLACE
Revisión de fichas de proceso y envío correcciones a BLACE	Responsable del SGC DICOEX/Coordinadores	BLACE
Revisión del Manual de Calidad y entrega correcciones a BLACE	Responsable del SGC DICOEX/Coordinadores	BLACE
Identificación de los registros del SGC (entendiéndose como tales, aquellos que evidencien una actuación desarrollada), en el "Listado de soportes" y entrega a BLACE (formularios que ya utiliza la organización)	Responsable del SGC DICOEX/Coordinadores	BLACE

Tareas	Responsable de ejecución	Responsable seguimiento
Identificación de la documentación externa de aplicación a la Empresa en el registro a tal efecto	Responsable del SGC DICOEX/Coordinadores	BLACE
Realizar la definición de puesto: Responsable del Sistema de Gestión de Calidad	Dirección RRHH	BLACE
Identificación y planificación de las necesidades de formación	Director/ Coordinadores /RRHH	BLACE
Control y evaluación de las actividades formativas impartidas al personal de la organización mediante indicadores que midan el grado de eficacia de la misma para todo el personal asistente.	Dirección RRHH	BLACE
Evidenciar las comunicaciones realizadas entre el personal de la organización y con las partes interesadas, así como las reclamaciones. Dejar evidencia del análisis, tratamiento y efectividad de las acciones desarrolladas.	Responsable del SGC DICOEX/ Todo el personal de DICOEX , RRHH y Planificación Estratégica	BLACE
Realización de las instrucciones detalladas de la limpieza Dejando evidencia de cómo, cuando, quien y la supervisión	Servicios Generales /Responsable del SGC DICOEX	BLACE

Tareas	Responsable de ejecución	Responsable seguimiento
Implantación de la operativa de limpieza (cumplimentación de registros)	Personal de limpieza DICOEX	BLACE
Realización de las fichas de equipos y carros sometidos a mantenimiento y entrega a BLACE	Encargado de mantenimiento/Responsable del SGC	BLACE
Realización del plan de mantenimiento (según manuales o instrucciones que tendrá que elaborar el área de mantenimiento) y entrega a BLACE	Encargado de mantenimiento/Responsable del SGC	BLACE
Establecimiento de los criterios de selección de proveedores y deshomologación de los mismos.	Responsable de compras y Responsable del SGC	BLACE
Realización Listado de proveedores	Responsable de compras y Responsable del SGC	
Realización del seguimiento de las incidencias a proveedores.	Responsable de compras y Responsable del SGC	
Establecimiento de indicadores de medición de eficiencia y eficacia de todos los procesos identificados en el diagnóstico de Calidad	Responsable del SGC/Coordinadores	

Tareas	Responsable de ejecución	Responsable seguimiento
Medición de los indicadores	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Codificación de todos los documentos que formen parte del SGC según los establecido	Responsable del SGC/ Todo el personal implicado en la elaboración de documentos	BLACE
Aprobación de la documentación una vez elaborada y cuando se establezca su carácter definitivo	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Distribución de la documentación, una vez aprobada, al personal implicado	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Establecimiento de Objetivos de Calidad medibles, previsiblemente alcanzables y consistentes con la Política de Calidad, según la sistemática reflejada en la ficha de proceso "Programa de Mejora".	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Realización del plan anual de auditorías internas	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Implantación de la operativa de control de las no conformidades y acciones correctivas y preventivas en base a la sistemática descrita	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Adaptación de las instrucciones que pasen a formar parte del Sistema, y que sean concordantes con la realidad de la organización	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE
Revisión de asignación de responsabilidades asociadas al SGC descritas en el Manual de Calidad y Fichas de proceso	Responsable del SGC/Coordinadores	BLACE

8 PROPUESTA DE POLITICA DE CALIDAD

La Dirección de la DICOEX consciente de la importancia de la calidad a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas, ha decidido llevar a cabo la gestión de la calidad, implantando un Sistema de Gestión que sea efectivo y eficiente, logrando así los beneficios de todas las partes interesadas, con el compromiso por la de la mejora continua y la adaptación a nuevos cambios.

Se promoverá el concepto de mejora continua, como objetivo permanente de la DICOEX, así como sostener e incrementar la satisfacción del cliente

Las directrices generales que se establecen para la consecución de estos objetivos son las siguientes:

- Lograr plena satisfacción de nuestros clientes, proporcionándoles servicios acordes con los requisitos, necesidades, expectativas y especificaciones establecidas, incluyendo las normas o legislación vigente.
- Establecimiento de una sistemática documentada (o normalización) para asegurar la calidad de los servicios.
- Implantación en DICOEX de la mejora continua como norma de conducta.

La eficiencia del Sistema de Gestión es responsabilidad directa de la Dirección. En su nombre y representación, el Representante de la Dirección supervisará su implantación, desarrollo y mantenimiento, evaluando su adecuación y aplicación correcta.

Para ello, el Representante de la Dirección tiene la autoridad necesaria para intervenir en los servicios objeto de alcance del Sistema de Gestión, en la medida que estime conveniente, para comprobar la efectividad del mismo.

Como Director de DICOEX me comprometo a desarrollar las directrices que en aspectos de Calidad se fijan en este compromiso de mejora continua.

Director DICOEX

Fecha

9 INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

Los criterios de clasificación de procesos que se han tenido en cuenta para la elaboración del mismo, son:

- **Procesos estratégicos:** Tienen la responsabilidad de establecer las grandes líneas de acción a respetar en el desarrollo de las actividades correspondientes, y que sean el marco de establecimiento de los objetivos de DICOEX.
- **Procesos operativos:** Los procesos operativos se caracterizan por ser los que aportan un valor para el cliente, que estará dispuesto a adquirir el resultado de los mismos, cumpliendo con sus necesidades tanto explícitas como implícitas.
- **Procesos de apoyo:** Tienen como misión poner a disposición de los procesos operativos las informaciones necesarias para que éstos puedan desarrollar sus propias actividades DE MANERA EFICAZ Y EFICIENTE.

ORGANIGRAMA

Secretaría de Estado de Industria y Comercio

Organigrama Estructural



