

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 EN LOS PROCESOS DE EMISIÓN DE LICENCIA DE EDIFICACIÓN C Y VERIFICACIÓN CATASTRAL EN UN GOBIERNO LOCAL”

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título Profesional de
Ingeniero industrial**

Cesi Judith Llatas Carranza

LIMA-PERU

2013

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre María.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Elier.

Por los ejemplos de perseverancia, constancia y responsabilidad que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi hermano Johidy.

Por estar conmigo y apoyarme siempre; espero que veas en mi un ejemplo a seguir.

INDICE

DEDICATORIA.....	2
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	7
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	11
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	11
1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD.....	11
1.1.2. FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD.....	13
1.1.3. SERVICIOS QUE BRINDA.....	16
1.1.4. CLIENTES.....	17
1.1.5. PROVEEDORES.....	17
1.1.6. PROCESOS PRINCIPALES.....	18
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	21
1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA ENTIDAD.....	21
1.2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	21
1.2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	23
1.2.4. ESTRATÉGIAS DE LA ENTIDAD.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICOD.....	26
2.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	26
2.2. HISTORIA DE LA CALIDAD.....	28
2.3. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN.....	32
2.4. NORMA ISO 9000:2005.....	35
2.5. NORMA ISO 9001:2008.....	36
2.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	37
2.7. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	39
2.8. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	43
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	46
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	46
3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	52
3.2.1. ALTERNATIVA 1.....	52
3.2.2. ALTERNATIVA 2.....	53
3.2.3. ALTERNATIVA 3.....	55

3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	56
3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN	56
3.3.2. DETERMINACIÓN DE LOS PESOS DE LOS CRITERIOS Y MODO DE CALIFICACIÓN	56
3.3.3. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE DESARROLLO	57
3.4. DESARROLLO DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION PLANTEADA	58
3.4.1. DEFINICION DEL PILOTO DE IMPLEMENTACION	58
3.4.2. METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PILOTO.....	60
3.4.3. IMPLEMENTACION DEL PILOTO	62
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO	74
4.1. CRITERIOS PARA ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO	74
4.2. COMPARACIÓN SITUACIÓN PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA.....	76
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	83

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. SECTORES DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO	12
FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO	15
FIGURA 3. MAPA DE PROCESOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO.....	19
FIGURA 4. FUNDADORES DE ISO	33
FIGURA 5. DESGLOSE DE LAS NORMAS ISO.....	34
FIGURA 6. TIEMPO DE ESPERA ANTES DE SER ATENDIDO	47
FIGURA 7. PORCENTAJE DE CIUDADANOS QUE NO TERMINÓ SU TRÁMITE Y TUVO QUE VOLVER.....	48
FIGURA 8. TIEMPO QUE TOMA REALIZAR UNA GESTIÓN (EN MINUTOS).....	49
FIGURA 9. GASTO TOTAL POR GESTIÓN EN LIMA Y CALLAO	50
FIGURA 10. RANKING DE SATISFACCIÓN DE LOS ADMINISTRADOS.....	51
FIGURA 11. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	61
FIGURA 12. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	64

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO	21
TABLA 2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO	23
TABLA 3. ESTRATEGIAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO	24
TABLA 4. ETAPAS DE LA CALIDAD	28
TABLA 5. COMPARACIÓN ENTRE LOS ENFOQUES DE LA CALIDAD	32
TABLA 6. RANKING DE ATENCIÓN AL CIUDAD	46
TABLA 7. PESOS POR CRITERIO DE EVALUACION	57
TABLA 8. EVALUACION DE ALTERNATIVAS	58
TABLA 9. EVALUACIÓN DE TRÁMITES PILOTO: INFORMACION	59
TABLA 10. EVALUACIÓN DE TRÁMITES PILOTO: RESULTADO	60
TABLA 11. IMPLEMENTACION DEL MODULO I	66
TABLA 12. IMPLEMENTACION DEL MODULO II	68
TABLA 13. IMPLEMENTACION DEL MODULO III	70
TABLA 14. HALLAZGOS RESULTADO DE LA AUDITORÍA INTERNA 2010	71
TABLA 15. PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS	76
TABLA 16. TIEMPO DE ESPERA EN LA PLATAFORMA	77
TABLA 17. COSTO DEL TRAMITE	77
TABLA 18. TIEMPO DE ATENCION DEL TRAMITE	78
TABLA 19. NUMERO DE QUEJAS	78
TABLA 20. PROMEDIO GLOBAL DE SATISFACCION	79

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

CALIDAD

NORMA ISO 9000:2005

NORMA ISO 9001:2008

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

RESUMEN

El presente informe tiene como objetivo desarrollar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte en la Municipalidad de San Isidro.

Todos los ciudadanos se relacionan a diario de una u otra manera con los gobiernos locales (municipios). No hay ninguna actividad del “día a día” que no tenga que ver con las labores que realizan las municipalidades; desde la limpieza de las calles y avenidas, hasta las licencias y autorizaciones que permiten la construcción y/o funcionamiento del comercio.

Se han realizado diferentes estudios respecto a la atención que brindan los gobiernos locales a los ciudadanos, resaltándose las realizadas por la institución CAD Ciudadanos Al Día, que ubican a la Municipalidad de San Isidro por debajo del promedio respecto a la satisfacción del ciudadano en la atención de los trámites (tiempos de espera en plataforma, costos y demora en la emisión del acto administrativo).

En marco de este contexto se utilizó la metodología del Sistema de Gestión de Calidad, específicamente los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, dando así cumplimiento a lo establecido en el Plan Estratégico de la Entidad, se capacitó al personal, documentó los procesos, estableció y evaluó indicadores de seguimiento, con lo cual se logró como resultado mejorar el servicio a los administrados en los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, a través de la mejora en la satisfacción de los ciudadanos, disminución de los tiempos de espera en la plataforma de atención, reducción de tiempos para la emisión del acto administrativo y reducción del costo del trámite.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Muchas instituciones, han encontrado en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos.

El Sistema de Gestión de Calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.

La importancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, ya sea para los productos o servicios de la organización, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar desde el interior de la organización, una conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes tanto en el producto como en el servicio, cumplan con los requisitos exigidos por el cliente, es decir, sea de calidad, para así ofrecer mayor posibilidad de que sea adquirido por este, logrando y/o aumentando el porcentaje de ventas planificado por la organización.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales. Un SGC no es sólo para las grandes empresas, puede ser trabajado por todo tipo de negocio y en alguno o todos los aspectos de gestión.

En nuestro país, últimamente se visualiza el interés creciente de las organizaciones por introducirse en este camino para alcanzar la mejora y elevar la satisfacción de sus clientes. Es así, que para algunas empresas

manufactureras el contar con un SGC certificado se ha convertido en un requisito que debe cumplir para poder ofertar sus productos.

En el Sector Público, existen entidades que han tomado la iniciativa de contar con un Sistema de Gestión de Calidad, como es el caso del Registro Nacional de Identificación y Registro Civil, Banco de la Nación, Jurado Nacional de Elecciones, entre otros; específicamente a nivel de Gobiernos Locales, la Municipalidad de San Borja, es a inicios de 2010, la única entidad que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado, que le permite obtener una calificación de 396 sobre 400 respecto a la satisfacción de sus usuarios, según estudio realizado por la institución CAD Ciudadanos al Día.

El presente Informe tiene como finalidad presentar el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 en los procesos de “Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte” en la Municipalidad de San Isidro, sistema que integra los procesos, procedimientos y responsables de cada actividad para mejorar la gestión de la organización.

Para estos efectos, el Informe está estructurado en cuatro (04) capítulos, el Capítulo I presenta la Municipalidad de San Isidro, entidad en la cual se efectuó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008; el Capítulo II contiene el Marco Teórico que sustenta la metodología utilizada para la implementación, centrándose en el sistema de gestión de calidad; el Capítulo III detalla el Proceso de Toma de Decisiones, identificando el problema, la alternativa de solución y la implementación de la citada alternativa; el Capítulo IV muestra el Análisis del Valor Añadido que se ha obtenido como resultado de la implementación de la alternativa de solución; finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

a) Creación del Distrito de San Isidro

Mediante Decreto Ley N°7113 del 24 de abril de 1931 que estableció la creación del Distrito de San Isidro; constituido por las zonas urbanizadas de San Isidro, Orrantia y Country Club, y los terrenos contiguos tales como Limatambo, Santa Cruz y Chacarilla.

En la Figura 1. se muestra la subdivisión del Distrito de San Isidro en cinco (05) sectores.

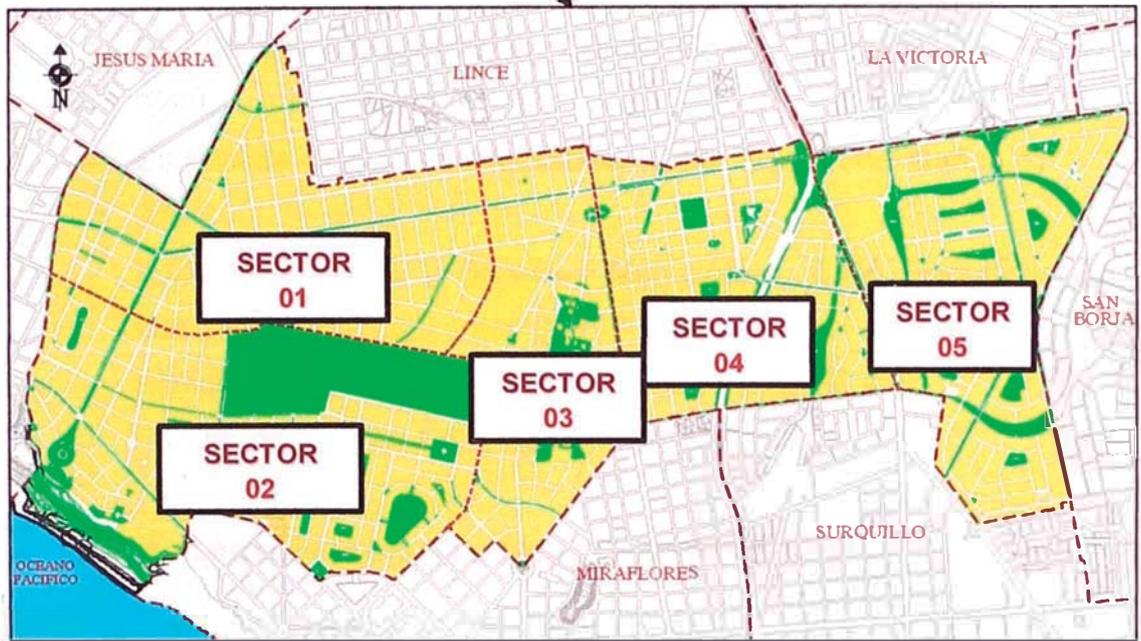


Figura 1. Sectores del Distrito de San Isidro

Fuente: Subgerencia de Catastro Integral, Municipalidad de San Isidro

b) Creación de la Municipalidad de San Isidro

La Municipalidad de San Isidro fue creada por Acuerdo de Concejo del 11 de mayo 1956, siendo alcalde el Ing. Manuel Ízaga Pérez. Se inauguró el 2 de mayo de 1957, con el alcalde Carlos Neuhaus Rizo Patrón, historiador y abogado.

Durante 15 años funcionó en su local original al lado del Palacio Municipal, el cual se encuentra ubicado en el Parque El Olivar. Desde el 22 de diciembre de 1973, durante el mandato del Ing. Ricardo León Velarde, la Municipalidad de San Isidro decidió ampliar sus instalaciones ocupando el Palacio Municipal que es actualmente la Casona El Olivar, posteriormente se descentraliza en los siguientes locales acondicionados para el desempeño de sus funciones, ubicados en el Distrito:

Edificio Central: Av. República de Colombia N° 717.

Edificio de Administración Tributaria: Av. Petit Thouars N° 3206.

Edificio de Seguridad Ciudadana: Calle Godofredo García N° 375.

Edificio de Obras y Servicios Municipales: Calle Godofredo García N° 495.

Edificio de Desarrollo Social: Calle Paul Harris N° 205.

Edificio de Cultura: Calle La República N° 455.

c) Marco Legal de la Municipalidad de San Isidro

La Municipalidad de San Isidro es un órgano del Gobierno Local que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y se orienta a promover el desarrollo de su comunidad de acuerdo a los lineamientos generales del Gobierno Central. Se rige por la Constitución Política del Perú y regímenes especiales, tales como la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972), Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N° 27444), Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017), entre otras.

1.1.2. FUNCIONES Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

La Municipalidad de San Isidro representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomenta el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de la circunscripción de su jurisdicción.

Son funciones de la Municipalidad de San Isidro las siguientes:

Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio-económico del distrito sobre la base de una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.

Fomentar el bienestar de los ciudadanos del distrito, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo urbano, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones.

- Asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el Gobierno Local, mediante programas de participación comunal y el ejercicio del derecho de petición.

La Municipalidad de San Isidro asume las competencias descritas anteriormente, con carácter exclusivo o compartido, en las materias establecidas en el Artículo 73º de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972). En ese sentido, tiene las siguientes competencias:

Organización del espacio físico – Uso del suelo.

Servicios Públicos Locales.

Protección y Conservación del Medio Ambiente.

Desarrollo y Economía Local.

Participación Vecinal.

Servicios Sociales Locales.

Prevención, Rehabilitación y Lucha Contra el Consumo de Drogas.

La Municipalidad de San Isidro para el cumplimiento de las funciones antes descritas, cuenta con la Estructura Orgánica que se detalla en la Figura 2, la misma que fue aprobada por Ordenanza N° 287-MSI, publicada el 10 de febrero de 2010.

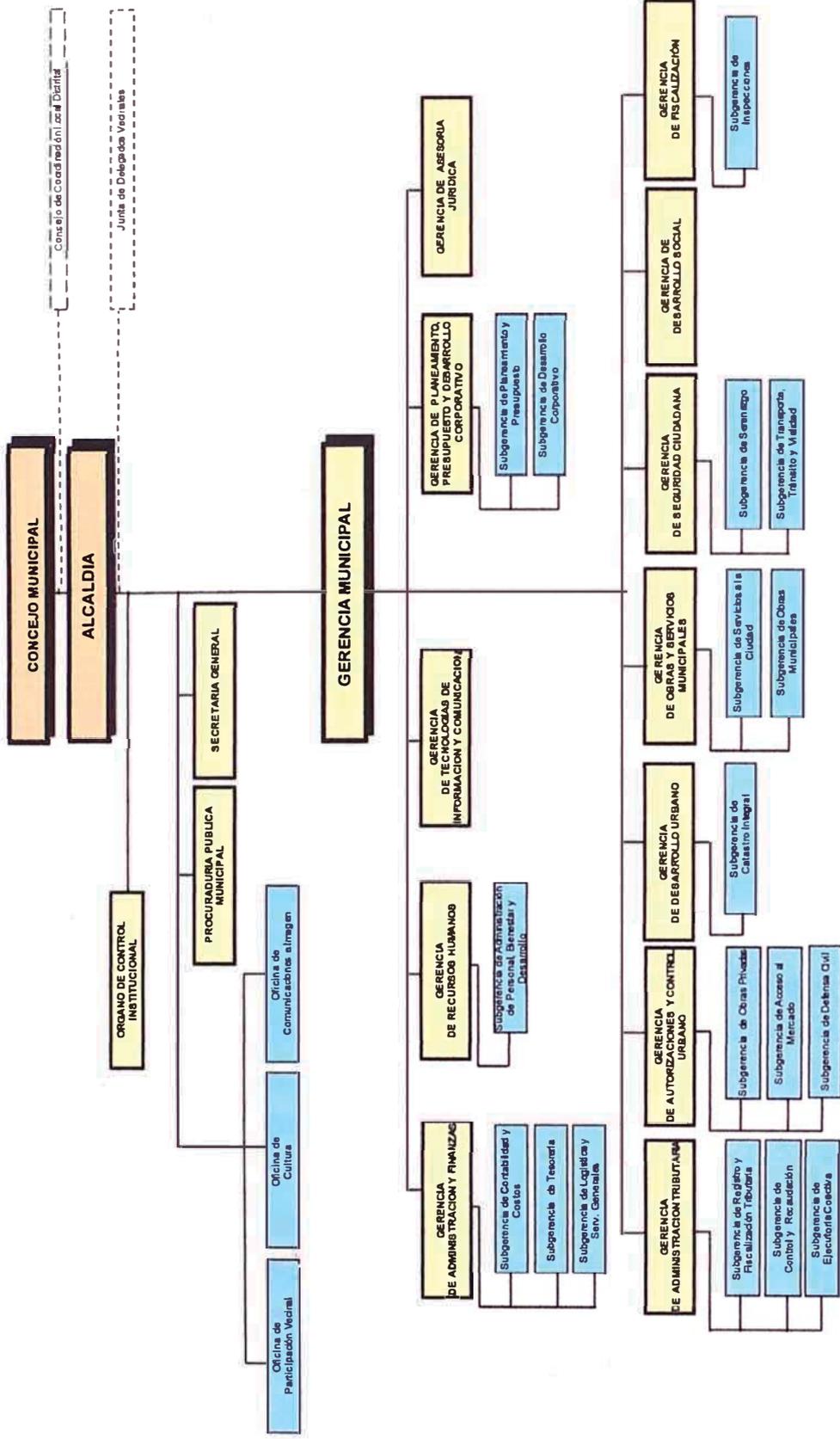


Figura 2. Estructura Orgánica de la Municipalidad de San Isidro.
 Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro.

1.1.3. SERVICIOS QUE BRINDA

La Municipalidad de San Isidro brinda diferentes servicios, los cuales se agrupan según lo siguiente, para un mejor entendimiento:

Procedimientos administrativos: Trámites solicitados por los administrados que requieren de la emisión de un acto administrativo, que únicamente puede ser otorgado por la municipalidad de la jurisdicción. Ejemplo: Licencias de Edificación, Licencias de Funcionamiento, Conformidades de Obras, Autorizaciones de Comercio en Vía Pública, Certificados de Autovalúo, Certificados de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil (ITSDC), entre otros; los mismos que se encuentran detallados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

Servicios Exclusivos: Servicios solicitados por los administrados, que únicamente pueden ser otorgados por la municipalidad de la jurisdicción. Ejemplo: Carné de Sanidad, Constancias de No Adeudo, Copias Certificadas de Documentos en el Archivo de la Municipalidad, entre otros; los mismos que se encuentran detallados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos.

Servicios No Exclusivos: Servicios que los vecinos requieren a la Municipalidad, pero que no son otorgados por ésta en exclusividad, es decir, puede ser adquirido en otras entidades privadas que se encuentran dentro o fuera de la jurisdicción. Ejemplo: Alquiler de Libros en la Biblioteca, Alquiler de Cancha de Fútbol, Exámenes clínicos, Servicio de Psicología, Servicio de Asesoría Legal, entre otros; los mismos que se encuentran detallados en el Tarifario de Servicios No Exclusivos.

Servicios Generales: Servicios que brinda la Municipalidad dentro de su jurisdicción, que le corresponden como función dada en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972). Ejemplo: Seguridad Ciudadana, Limpieza de Parques y Jardines, Control del Tránsito, y otros.

1.1.4. CLIENTES

La Municipalidad de San Isidro cuenta con los siguientes clientes:

Administrados: Personas naturales o jurídicas que efectúan trámites ante la entidad, a través de solicitudes de procedimientos administrativos o servicios exclusivos.

Vecinos: Personas naturales que poseen un predio y/o viven en el distrito, quienes, por lo general, requieren los servicios no exclusivos y servicios generales.

Un vecino puede ser un administrado, si requiere un procedimiento administrativo o servicio exclusivo. Sin embargo, el administrado no necesariamente es un vecino, por ejemplo las Empresas Constructoras.

1.1.5. PROVEEDORES

La Municipalidad de San Isidro, al ser una entidad pública, efectúa sus procesos de selección y contratación según la Ley de Contrataciones, Decreto Legislativo N° 1017.

En este sentido, no cuenta con proveedores constantes, toda vez que los bienes y/o servicios requeridos, se tratan conforme a la norma vigente, por lo que si el ofertante (proveedor) cumple con los requisitos técnicos estipulados en los términos de referencia, se

otorga la buena pro a aquel que ofrece el menor costo. Por tanto, los proveedores no se encuentran listados ni son calificados como “mejores” para futuros contratos; pues, no se contrata automáticamente al proveedor anterior, sino que debe efectuarse el proceso de selección y contratación según la Ley de Contrataciones.

Independientemente de lo antes señalado, considerando los diferentes aspectos que son requeridos, se ha dividido a los proveedores, según lo siguiente:

Bienes: Materiales de Escritorio, Equipos, Muebles, entre otros.

Servicios: Asesoría Legal, Asesoría Técnica, Formulación de Estudios, Especialistas en materia específica, entre otros.

Obras: Ejecución de obras públicas.

1.1.6. PRINCIPALES PROCESOS

Los procesos de la Municipalidad de San Isidro se presentan en la Figura 3, la misma que contiene el Mapa de Procesos que presenta la interacción de los macroprocesos de la entidad.

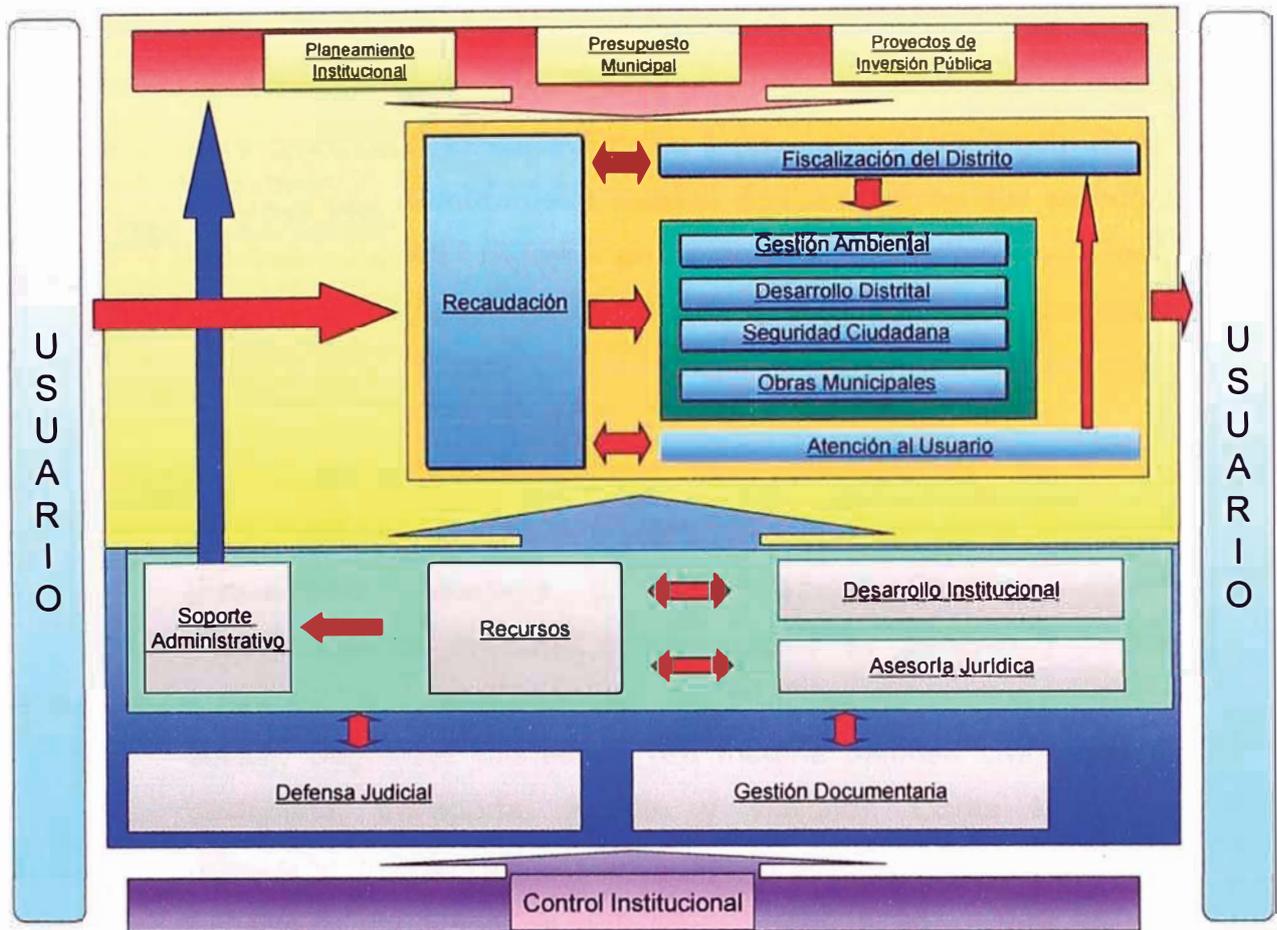


Figura 3. Mapa de Procesos de la Municipalidad de San Isidro

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Respecto al Mapa de Procesos de la Figura 3, se detalla lo siguiente:

- Procesos de Dirección: Incluye los procesos de “Planeamiento Institucional” (Formulación y Control del Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional, y demás planes que permitan direccionar la entidad), “Presupuesto Municipal” (Formulación y Control del Presupuesto) y “Proyectos de Inversión” (Formulación y Control de los Proyectos de Inversión Pública y Privada).
- Procesos de Apoyo: Incluye los procesos Soporte Administrativo (Apoyo a la Alta Dirección: Alcaldía y Concejo Municipal), Recursos

(Gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, bienes y servicios), Desarrollo Institucional (Propuestas y ejecución de mejoras a los procesos), Asesoría Jurídica (Apoyo en materia legal), Gestión de la Calidad (Control de la Calidad de los servicios que se brinda), Defensa Judicial (Apoyo en procesos judiciales), y Gestión Documentaria (Apoyo en materia de gestión del flujo documental y archivos de la entidad).

Procesos Operativos: Incluye los procesos de Recaudación (Recepción de ingresos de tributos y tasas), Fiscalización del Distrito (Fiscalización tributaria y administrativa), Gestión Ambiental (Recolección de residuos, mantenimiento de parques y jardines, ornato, entre otros), Desarrollo Distrital (Desarrollo cultural, urbano y social), Seguridad Ciudadana (En materia defensa civil, seguridad ciudadana, transporte, tránsito y vialidad), Obras Municipales (Ejecución y control de Obras), y Atención al Ciudadano (Brindar los trámites requeridos por el administrado, atender sus quejas, reclamos y sugerencias).

Procesos de Control: Incluye el proceso de Control Institucional (Control previo, recurrente y posterior, de las acciones desarrolladas por la entidad).

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que detalla el presente informe, se efectuará a los procesos de Emisión de Licencias de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, los mismos que forman parte del macroproceso ATENCIÓN AL CIUDADANO.

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA ENTIDAD

La Visión y Misión de la Municipalidad de San Isidro se encuentran definidos en el Plan Estratégico Institucional.

Visión:

Gobierno Local competente y motivado al servicio de su comunidad, para hacer de San Isidro un distrito que en forma progresiva y permanente genere las mejores condiciones para lograr una alta calidad de vida, donde se cumplan las normas, se fomente la cultura, los valores y la participación ciudadana.

Misión:

Brindar un servicio eficiente y eficaz, que promueva el desarrollo integral de la comunidad y de su entorno físico-ambiental, para la satisfacción de las necesidades inmediatas y futuras de sus vecinos.

1.2.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las Fortalezas y Debilidades de la Municipalidad de San Isidro se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Fortalezas y Debilidades de la Municipalidad de San Isidro

Fuente: Plan Estratégico Institucional

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Sede del centro financiero nacional, y del cuerpo diplomático y de prestigiosas instituciones nacionales e internacionales• Extendida infraestructura de parques ornamentales, alamedas y paseos.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de espacios deportivos-recreativos.• Pérdida de calidad de vida residencial del distrito ante la proliferación de Edificios multifamiliares.• Edificaciones que no cumplen con requisitos de zonificación,

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de patrimonio cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • alturas y otras condiciones técnicas. • Limitados espacios de parqueo.
Actividades Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Distrito atractivo para el comercio y servicios por su gran población flotante y concentración de empresas de primer nivel. • Concentración de inversión hotelera de clase mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación desordenada del comercio y presencia de comercio ambulatorio. • Mayor presión sobre la calidad de los servicios públicos municipales, seguridad ciudadana y ornato.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado promedio del nivel cultural e intelectual del Vecino. • Vecinos activos y participativos en actividades sociales y culturales. • Cultura de respeto hacia las personas de la tercera edad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia de librerías en el distrito. • Existencia de pocas zonas de esparcimiento público. • Poco conocimiento por parte de los vecinos de las normas municipales sobre crianza y tenencia de animales domésticos.
Serenazgo-PNP-Vecinos	<ul style="list-style-type: none"> • Distritalización de la PNP. • Personal de serenazgo con experiencia. • Vigilancia preventiva de serenazgo con asignación de recursos (personal y medios) en todos los sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente coordinación de las acciones de la PNP orientadas a satisfacer las necesidades de seguridad de la población. • Limitados recursos humanos y logísticos de la PNP del distrito para hacer frente a la actividad delictiva. • Elevada actividad delictiva en el Distrito.
Atención al Vecino	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de Bases de Datos sobre los principales procesos de la gestión municipal para mejorar la atención al vecino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de una integración completa de los sistemas de información orientados a crear valor al vecino. • Limitada atención de las quejas y pedidos de los vecinos. • Trámites engorrosos y demasiado largos.
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Número significativo de procesos están informatizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente disponibilidad de presupuesto para inversión en tecnología y mejoramiento de procesos.

1.2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Los Oportunidades y Amenazas identificadas para la Municipalidad de San Isidro se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Oportunidades y Amenazas de la Municipalidad de San Isidro

Fuente: Plan Estratégico Institucional

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ámbito de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocida imagen de prestigio, que implica un sello de distinción a las empresas y personas que operan o residen en San Isidro. • Ley de Municipalidades permite autonomía en la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de no cumplimiento de las promesas de campaña, acompañada del deterioro de los principales servicios que presta la municipalidad, como el de seguridad ciudadana, servicios de limpieza, parques y jardines.
Ámbito Social	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel socio – económico y cultural de los vecinos, superior al promedio de las municipales distritales de Lima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas y quejas de los vecinos, por los servicios públicos brindados por la corporación municipal.
Ámbito Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas favorables de la economía y en particular del sector construcción, tanto en oficinas como en inmuebles de casa habitación. • Facilidades crediticias por parte de las principales instituciones bancarias del sistema financiero nacional. • Ubicación geográfica estratégica para el desarrollo económico - financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión de las empresas constructoras e inmobiliarias para densificar el distrito motivado por su afán lucrativo. • Crecimiento indiscriminado del parque automotor y escasez de zonas de parqueo y estacionamiento.
Comunicaciones y tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de medios virtuales para ofrecer servicios con valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco manejo por parte de los vecinos de los medios de comunicación y tecnología.

1.2.4. ESTRATÉGIAS DE LA ENTIDAD

Las Estrategias de la Municipalidad de San Isidro se encuentran definidos en la Tabla 3.

Tabla 3. Estrategias de la Municipalidad de San Isidro

Fuente: Plan Estratégico Institucional

Línea Estratégica	Estrategia
Desarrollo Urbano	<ul style="list-style-type: none"> • Promover las condiciones funcionales para el desarrollo urbano del distrito, sin perjudicar los intereses de los vecinos de mantener la residencialidad del Distrito y como un lugar agradable para vivir. • Gestionar la solución de problemas, relacionados al desarrollo económico armónico del Distrito, con la comunidad. • Reducir progresivamente la contaminación atmosférica, acuífera, visual y acústica en la ciudad, a través de campañas masivas de concientización a la comunidad para proteger el ambiente y de acciones eficaces de fiscalización; gestionar la solución de problemas de la contaminación ambiental con la comunidad, logrando un involucramiento y compromiso de la población. • Maximizar la rentabilidad social, es decir la inversión en proyectos de infraestructura debe de alcanzar a la mayor cantidad de beneficiarios al menor costo posible y con óptima calidad.
Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo humano de la comunidad, en áreas como salud, educación, deporte y cultura. • Impulsar la cultura como una actividad estratégica diferenciadora del Distrito, por sus características socio-económico que propenden a este tipo de actividades. • Obtener los recursos económicos necesarios para ejecutar los proyectos del Desarrollo Social relevantes y que generen valor al Distrito, a través de fuentes propias, aportes de la comunidad, y fuentes de cooperación nacional e internacional. • Maximizar la rentabilidad social, es decir la inversión en proyectos sociales debe de alcanzar a la mayor cantidad de beneficiarios al menor costo posible y con óptima calidad. • Desarrollar alianzas estratégicas con personas naturales y jurídicas para la atención Social de Distrito, teniendo presente el potencial de profesionales con espíritu de ayuda social, dispuestos a colaborar con el desarrollo humano de la comunidad sanisidrina.
Seguridad Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las condiciones y sensación de seguridad en el distrito, para que San Isidro sea considerada la comuna más segura del país. • Reducir la actividad delictiva con un patrullaje eficaz y acciones orientadas a la prevención de la seguridad vecinal, conjuntamente con la Policía Nacional, los Vecinos e Instituciones del distrito. • Gestionar la solución de problemas de la inseguridad vecinal con la comunidad, logrando un involucramiento y compromiso de la comunidad. • Obtener los recursos económicos necesarios para conducir en las mejores condiciones, las acciones orientados a reducir la actividad delictiva e incrementar la sensación de seguridad.
Desarrollo Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la calidad de los Servicios Municipales y racionalizar sus costos, para contribuir a la mejora de la calidad de vida de los

vecinos sanisidrinos.

- Mejorar los procesos de gestión interna y de atención al vecino a través de la mejora continua de procesos críticos y estratégicos, orientados a satisfacer plenamente al vecino.
- Promover la transparencia y responsabilidad hacia los vecinos y a todos los grupos de interés de la municipalidad, dando cuenta de los resultados de gestión y de los recursos utilizados.
- Orientar la gestión hacia una organización basada en su estrategia, es decir traduciendo la estrategia a acciones operativas y entendibles por todo el personal, y asignado los presupuestos requeridos para el cumplimiento de las estrategias.
- Obtener los recursos económicos necesarios para efectivizar las iniciativas del cambio estratégico.
- Desarrollar la cultura organizacional del personal, disponiendo de las competencias necesarias, comprendiendo y eliminando las brechas de competencias disponibles y requeridas en puestos estratégicos; fomentando el trabajo en equipo para asegurar que se comparten conocimientos y personas con potencial estratégico.
- Desarrollar la plataforma tecnológica que soporte los procesos claves.

En este sentido, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que se detalla en el presente Informe, se encuentra enmarcada en las dos primeras estrategias de la línea estratégica DESARROLLO INSTITUCIONAL.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD

La palabra calidad tiene muchos significados. A pesar de que la calidad se ha manejado desde hace muchos años, hoy en día ha recobrado gran importancia para muchas entidades públicas y privadas.

La calidad según el Diccionario Larousse, es un conjunto de cualidades por las que se manifiesta el modo de ser de una persona o cosa.

Asimismo, se puede definir a la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” (Deming, 1989)¹.

La palabra calidad tiene muchos significados, pero existen dos significados que son importantes para evaluar (Juran, 1993). “Por un lado tenemos que calidad es un comportamiento del producto, satisfacción con el producto refiriéndose a características tales como:

Prontitud del proceso para cumplir los pedidos del cliente.

Consumo de carburante de un motor.

¹ Deming W. E. “Quality, productivity and competitive position”. Universidad de Cambridge, EE.UU. 1982.

Eficacia de una campaña publicitaria.
Millones de instrucciones por segundo de un ordenador.
Uniformidad intrínseca de un proceso productivo.

Estas características son importantes para el comportamiento del producto y para la satisfacción que el cliente tenga con el producto”.

El otro significado de calidad, “es la ausencia de deficiencias que adoptan forma de:

Retraso en las entregas.
Fallos durante del servicio.
Facturas incorrectas.
Cancelación de contratos de ventas.
Desechos en fábricas o reprocesos.
Cambios en la ingeniería del diseño.

Las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones, reprocesos y daños. Este conjunto de deficiencias son el resultado de la insatisfacción que el cliente tiene con el producto”.²

Por otra parte, se señala que “todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad”. (Feigenbaum, 1990).³

La calidad desde el punto de vista de la ISO, es “el grado en que el conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”.⁴

2 Juran J. M. “Manual de Control de la Calidad”. Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1993.

3 Feigenbaum A.V.” Total Quality Control”, Cuarta Edición. Mc Graw Hill, 1990.

4 ISO, “Norma ISO 9000:2005”, Secretaría General de ISO, Ginebra Suiza, 2005

2.2. HISTORIA DE LA CALIDAD

La historia de la calidad se detalla según las etapas descritas en la Tabla 4 (Gonzales, 2004).⁵

Tabla 4. Etapas de la Calidad

Fuente: Carlos Gonzales "Conceptos Generales de la Calidad Total"

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
ARTESANAL	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. • Crear un producto único.
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (se identifica producción con calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficacia + plazo = calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y momento preciso.
POSGUERRA (JAPÓN)	Hacer las cosas bien a la primera.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la calidad. • Satisfacer al cliente. • Ser competitivo.
POSTGUERRA (RESTO DEL MUNDO)	Producir, cuanto más mejor.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
CONTROL DE CALIDAD	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
CALIDAD TOTAL	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente interno como externo. • Ser altamente competitivo. • Mejora continua.

⁵ Conceptos Generales de la Calidad Total [en línea]. González Carlos; Montevideo, 2004 [citado 2013-04-03]. Disponible en <www.slideshare.net/gonzalezcarlos/conceptop-calidad>

Un cambio importante surge después de la segunda guerra mundial cuando comienza la producción en masa en donde todo lo que se producía tenía salida, existiendo un mercado ansioso por consumir. Comienza una mayor diversificación de productos, pero la demanda seguía superando la oferta, y el cliente no tenía todavía poder sobre las organizaciones.

Las características principales de esta primera etapa del desarrollo industrial moderno eran las siguientes:

Toda la producción estaba vendida.

El fabricante diseñaba el producto y especificaba sus características.

La calidad no era una preocupación ni una actividad de la empresa.

Se consideraba natural que hubiese fallos, y que se reparara sobre la marcha.

El concepto clave era "inspección".

Por tanto, la manera de asegurar la calidad a los clientes era multiplicar los controles, tanto en los productos finales como en las personas implicadas en la fabricación de los mismos, finalizando con una implantación del autocontrol. El cliente era quien compraba cualquier cosa, por ello no existía preocupación alguna en cuanto a la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrecía y que el cliente percibía.

En los años 50, en Japón, comienza a surgir otra filosofía diferente, se empieza a hablar del Aseguramiento de la Calidad, más que del control de la producción. La percepción que se tenía del cliente continuó igual hasta los años 70, en donde comienzan a surgir otras características relevantes como:

Los consumidores empiezan a ser selectivos.

La empresa comienza a considerar conveniente invertir parte de su presupuesto en calidad.

Se inicia el desarrollo de técnicas de Aseguramiento de la Calidad.

Aparecen en las empresas los “Departamentos de Control de Calidad” como responsables de esta materia.

Las actividades de calidad se limitan al entorno de la fabricación del producto.

Al pasar los años, y debido a la aparición de una fuerte competencia, la satisfacción de cliente es fundamental para todas las empresas. Este es en parte el inicio de la visión moderna de la calidad. Las características principales de esta época son:

Los consumidores están más informados por lo que reconocen y premian la calidad.

Las empresas que compiten en un mercado se apoyan en este concepto.

Se han desarrollado nuevas técnicas de calidad (control estadístico, control y gestión de procesos, auditorías de calidad, etc.)

Aparecen nuevos enfoques (cero defectos, calidad concertada, etc.).

La actividad de calidad ha dejado de pertenecer únicamente al área de la fabricación para extenderse a otras como las del diseño y servicio posventa.

Aparecen los conceptos de “Justo a Tiempo”, en donde se lucha por reducir o minimizar todo tipo de inventario, ya que se considera que no genera ningún valor al producto almacenado, pero sí costos; y el concepto de “Gestión de Calidad Total”, cuyos ejes motores son la primacía y satisfacción del cliente, la mejora continua de los procesos en la organización y la importancia de la participación de las personas dentro de la organización.

Para este momento, ya es una característica que la oferta supera la demanda, y que el cliente tenía la potestad de decidir qué comprar y qué exigir para el cumplimiento de sus necesidades. Es así, que las

organizaciones logran la satisfacción de sus clientes, a través de la gestión de los procesos, de su orientación al cliente y de su mejora continua.

A mediados de los años 80, se empieza a recuperar la visión global de los procesos, con el fin de analizar de qué manera están orientadas a cumplir con el cliente. En este momento también se empieza a visualizar dos grandes tendencias de gestión de la calidad, una orientada al Aseguramiento de la Calidad, basada principalmente en las normas ISO 9000, y la otra orientada a la Gestión de la Calidad Total, destinada a la mejora de la gestión y de los resultados de las empresas y basada en grandes modelos, como el de Malcolm Baldrige o el EFQM (Modelo europeo de excelencia empresarial). En ambas tendencias tiene una importancia fundamental los procesos.

A través de los años se ha alcanzado un concepto moderno de calidad que se caracteriza por lo siguiente:

Los productos y servicios son de calidad cuando satisfacen las necesidades y/o expectativas de los clientes.

La calidad es la que percibe el cliente como resultado de la comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas.

La calidad es dinámica y lo que hoy satisface al cliente es posible que mañana no lo haga.

La Calidad Total, que es una de las principales tendencias que adoptan las organizaciones modernas, se caracteriza por ser un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos los grupos de una empresa para definir, desarrollar, mantener y mejorar la calidad con objeto de poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio con el costo más económico posible, dando satisfacción total al cliente.

Estos enfoques de la calidad se resumen en la Tabla 5. (Miranda,+2007).

Tabla 5. Comparación entre los enfoques de la calidad

Fuente: Miranda, Chamorro y Rubio, "Introducción a la Gestión de Calidad"

Características	Enfoques de la Gestión de la Calidad			
	Inspección	Control	Aseguramiento	Calidad Total
Objetivo	Detección de defectos	Control de productos y procesos	Organización y coordinación	Impacto estratégico de la calidad
Visión de la Calidad	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver de forma activa	Oportunidad para alcanzar una competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de componentes	En el suministro uniforme de componentes	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Fijación de estándares y medición	Muestreo y técnicas estadísticas	Programas y sistemas, Planificación estratégica	Planificación Estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de Producción	Todos los departamentos	La dirección de forma activa y con ella, el resto de la organización
Orientación	Producto	Proceso	Sistema	Personas
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se comprueba	La calidad se produce	La calidad se gestiona

2.3. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN

La Organización Internacional de Normalización o ISO (del griego "isos" que significa "igual"), nacida tras la Segunda Guerra Mundial, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica.

La historia de la ISO comenzó en 1946, cuando delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres y decidieron crear una nueva organización internacional para facilitar la coordinación internacional y la unificación de las normas industriales (Figura 4). En febrero de 1947, la nueva organización, ISO, comenzó oficialmente sus operaciones.



Figura 4. Fundadores de ISO

Fuente: Organización Internacional de Normalización

Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

Desde su fundación, han publicado más de 19 500 normas internacionales que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y la fabricación. Las mismas que se distribuyen según lo detallado en la Figura 5.

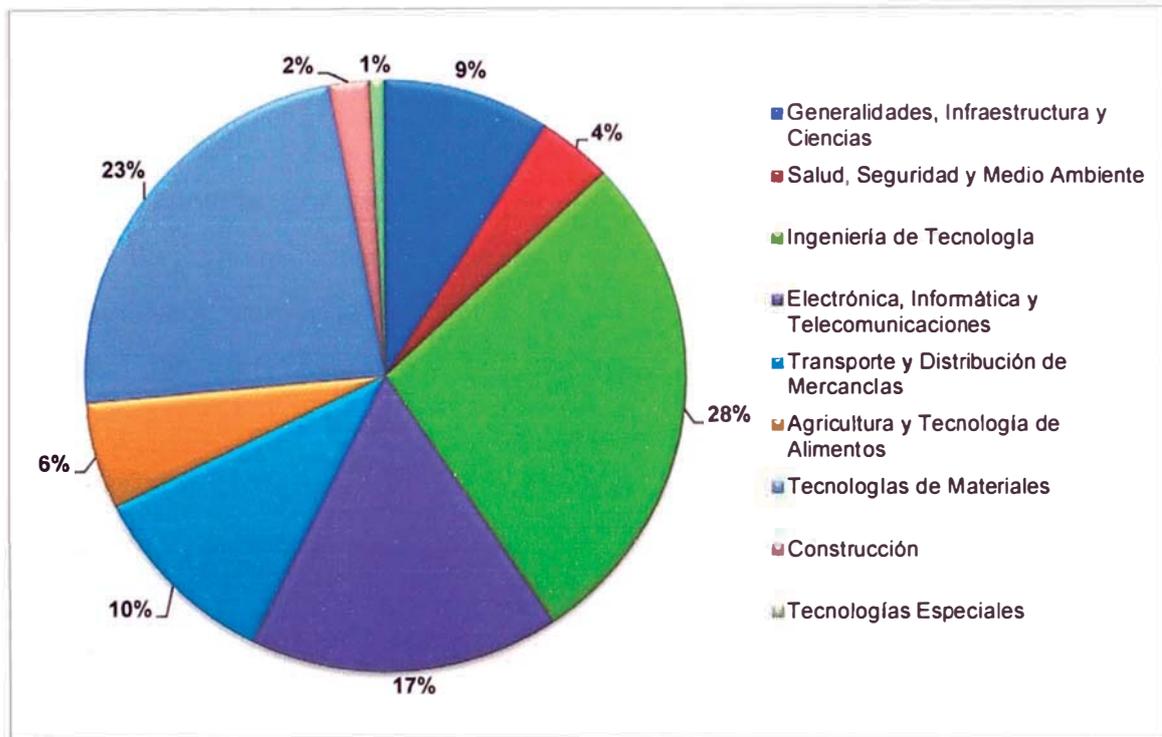


Figura 5. Desglose de las Normas ISO

Fuente: Organización Internacional de Normalización

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. El contenido de los estándares está protegido por derechos de copyright y para acceder ellos, el público corriente debe comprar cada documento.

La ISO tiene sede en Ginebra, y está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 163 países y 3 368 organismos técnicos, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaria Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema, y para el

caso de Perú, el Instituto Nacional de Defensa al Consumidor y Propiedad Intelectual (INDECOPÍ).

Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que producen diferentes normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

La Organización ISO está compuesta por tres tipos:

Miembros simples, uno por país, recayendo la representación en el organismo nacional más representativo.

Miembros correspondientes, de los organismos de países en vías de desarrollo y que todavía no poseen un comité nacional de normalización. No toman parte activa en el proceso de normalización pero están puntualmente informados acerca de los trabajos que les interesen.

Miembros suscritos, países con reducidas economías a los que se les exige el pago de tasas menores que a los correspondientes.

2.4. NORMA ISO 9000:2005

La Norma ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamento y Vocabulario, actualmente vigente es la tercera versión publicada el 2005. Esta Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000 (9001: Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, 9004: Directrices en materia de eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión

de Calidad, y 19011: Orientación relativa a auditorías del Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión Ambiental), y define los términos relacionados con los mismos.

Esta Norma Internacional es aplicable a:

Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;

Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos;

Los usuarios de los productos;

- Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores);

Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro);

- Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización;

Quienes desarrollan normas relacionadas.

2.5. NORMA ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos, actualmente vigente es la tercera versión publicada el 2008. La citada Norma presenta requisitos que son complementarios a los requisitos para los productos. Comúnmente es utilizada por organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad que especifica la Norma ISO 9001, son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

La Norma presenta los requisitos que son exigidos, agrupados según lo siguiente:

Sistema de Gestión de Calidad: Requisitos generales y Requisitos de la documentación.

Responsabilidad de la Dirección: Compromiso de la dirección, Enfoque al cliente, Política de calidad, Planificación, Responsabilidad, autoridad y comunicación, y Revisión por la dirección.

Gestión de los Recursos: Provisión de recursos, Recursos humanos, Infraestructura, y Ambiente de trabajo.

Realización del producto: Planificación de la realización del producto, Procesos relacionados con el cliente, Diseño y Desarrollo, Compras, Producción y prestación del servicio, y Control de los equipos de seguimiento y medición.

Medición, análisis y mejora: Generalidades, Seguimiento y medición, Control del producto no conforme, Análisis de datos, y Mejora.

2.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La Norma ISO 9000:2005 entiende al Sistema de Gestión de Calidad como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

También se puede señalar, que un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura

organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.⁶

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

La Norma ISO 9000:2005 define las siguientes etapas para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad:

6 Rafael J. Mateo C., "Sistemas de Gestión de la Calidad –Un camino hacia la satisfacción del cliente" [en línea]. República Dominicana, Setiembre 2012. [citado 2013-04-04]. Disponible en internet :<<http://www.squalitas.com>>

“Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.

Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.

Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.

Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.

Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.

Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.

Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.”

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte un Sistema de Gestión de Calidad genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.7. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La

gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

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

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Como parte de los beneficios de este principio se encuentran los siguientes:

Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.

- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.

Mejora de la imagen de la organización con lo cual aumenta la confianza en la misma.

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

Entre los beneficios de este principio se destaca:

El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.

Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.

La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá.

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

Este principio puede generar los siguientes beneficios:

Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.

Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.

Un personal valorado por su trabajo.

Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

A continuación se detallan algunos de los beneficios de este enfoque:

Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.

Resultados mejorados, coherentes y predecibles.

Permite que las oportunidades de mejora estén priorizadas.

Implicando al personal en la mejora de los procesos y después responsabilizándoles de la implementación de estos procesos dentro del sistema de gestión de la calidad.

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

Entre los beneficios de este enfoque, se encuentran:

Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.

La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.

Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Este principio presenta los siguientes beneficios:

Incrementar la ventaja competitiva de las capacidades organizativas.

- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.

Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Entre los beneficios de este enfoque, se encuentran:

Decisiones basadas en información.

Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia de registros objetivos.

- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación

mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Este principio presenta los siguientes beneficios:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
Optimización de costos y recursos.

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

2.8. BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD

La implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 tiene beneficios, entre los que, de manera enunciativa más no limitativa, se pueden mencionar los siguientes:

a) Beneficios estratégicos

Establecimiento, alineación y cumplimiento de objetivos.

Establecimiento de indicadores de desempeño y evaluación de éstos en el comportamiento del personal de la organización.

Establecimiento de una plataforma que permita la implementación exitosa de estrategias.

Desarrollo de una ventaja competitiva en calidad que no es fácil ni rápido de igualar por los competidores.

Mejor planeación de la operación.

b) Beneficios comerciales

Posibilidad de exportar a mercados donde es un requisito el contar con sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2008.

Posibilidad de vender productos y servicios a entidades gubernamentales y empresas que requieren que sus proveedores cuenten con sistemas de gestión de la calidad.

Disminución de clientes insatisfechos.

Disminución en la pérdida de clientes por mala calidad en productos y/o servicios.

Mejorar la imagen y diferenciar los productos y/o servicios ofreciendo una garantía adicional de que estos cumplirán con las especificaciones, necesidades y expectativas de los clientes.

c) Beneficios financieros

Los beneficios financieros pueden resumirse en el ahorro de costos relacionados con:

Desperdicios innecesarios.

Retrabajos innecesarios.

Garantías aplicadas por una mala calidad.

Demandas de clientes.

Tiempos extras empleados por una mala calidad.

d) Beneficios operacionales

Una gran oportunidad para el análisis, simplificación, mejoramiento y documentación de procesos productivos y administrativos que afectan directamente a la calidad de los productos y/o servicios.

Mejor control de los procesos productivos y administrativos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios.

Mejor capitalización de las curvas de aprendizaje en la organización, al tener documentada la tecnología de la empresa, facilitando las actividades de capacitación del personal.

Mayor énfasis en la prevención de problemas que en su corrección.

Eliminar las causas que originan los problemas en lugar de atacar únicamente los efectos de los problemas.

Confianza en la veracidad de las mediciones e inspecciones que se realicen.

Disminución en el número de auditorías a su operación por parte de clientes.

Mayor desarrollo del personal al diseñar, documentar e implantar la mejor forma de hacer las cosas.

Personal mejor calificado al identificar sus necesidades de capacitación y capacitarlo.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Municipalidad de San Isidro según estudios realizados por la Entidad CAD Ciudadanos al Día, se encuentra por debajo de otras municipalidades respecto a la Atención al Ciudadano (Estudio para Municipalidades Distritales de Lima – 2009), según detalle de la Tabla 6.

Tabla 6. Ranking de Atención al Ciudadano

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Gobierno Local	Municipalidad de San Isidro	Municipalidad de Miraflores	Municipalidad de San Borja	Municipalidad de La Molina
Puntaje obtenido (de 1 a 400)	360	386	396	383

La encuesta se efectuó a 3000 personas atendidas en 30 municipalidades, con un margen de error de 1.9%. El estudio utiliza los siguientes componentes:

- Proceso para realización de trámites: información brindada, duración de los trámites, requisitos y costos, y disponibilidad de los formularios.

- Atención del personal: atención recibida de los funcionarios, respeto por los turnos de atención, y agilidad en la atención.
- Transparencia y corrupción: cobros indebidos, y utilización de recursos.
- Infraestructura e instalaciones: instalaciones de la dependencia pública, señalización, comodidad, y servicios higiénicos.
- Quejas y reclamos: mecanismos de quejas y reclamos, y respuesta a quejas y reclamos.
- Imagen general: percepción general.

En el mismo estudio, respecto a la pregunta **¿cuánto tiempo en minutos tuvo que esperar antes de ser atendido?** Se obtuvo que en la Municipalidad de San Isidro el tiempo de espera es de 17 minutos (Figura 7).

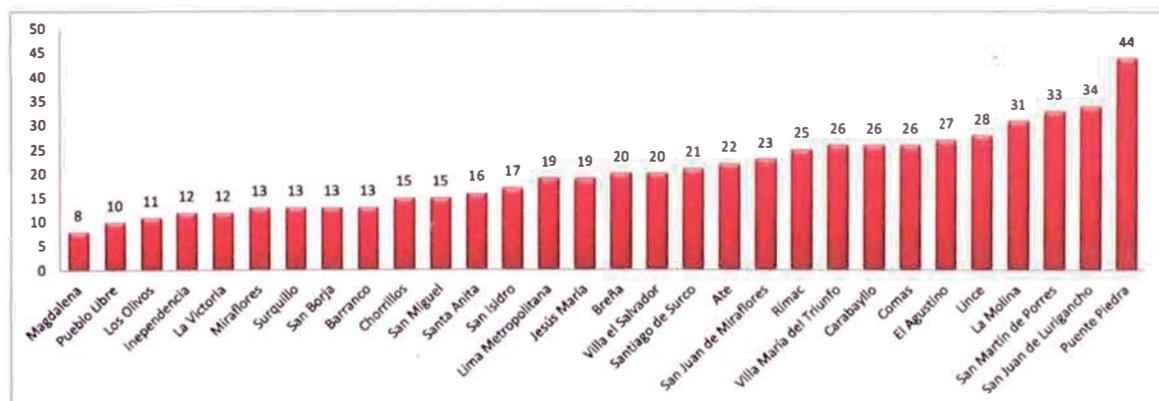


Figura 6. Tiempo de Espera antes de ser atendido

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

El mismo estudio, respecto a la pregunta: **¿Finalizó la gestión o no la finalizó y tiene que volver?** Se obtuvo que en la Municipalidad de San Isidro, el 68% de administrados tienen que volver para finalizar su trámite, resultado que se encuentra muy por debajo de las municipales con las cuales se compara la entidad (Figura 6).

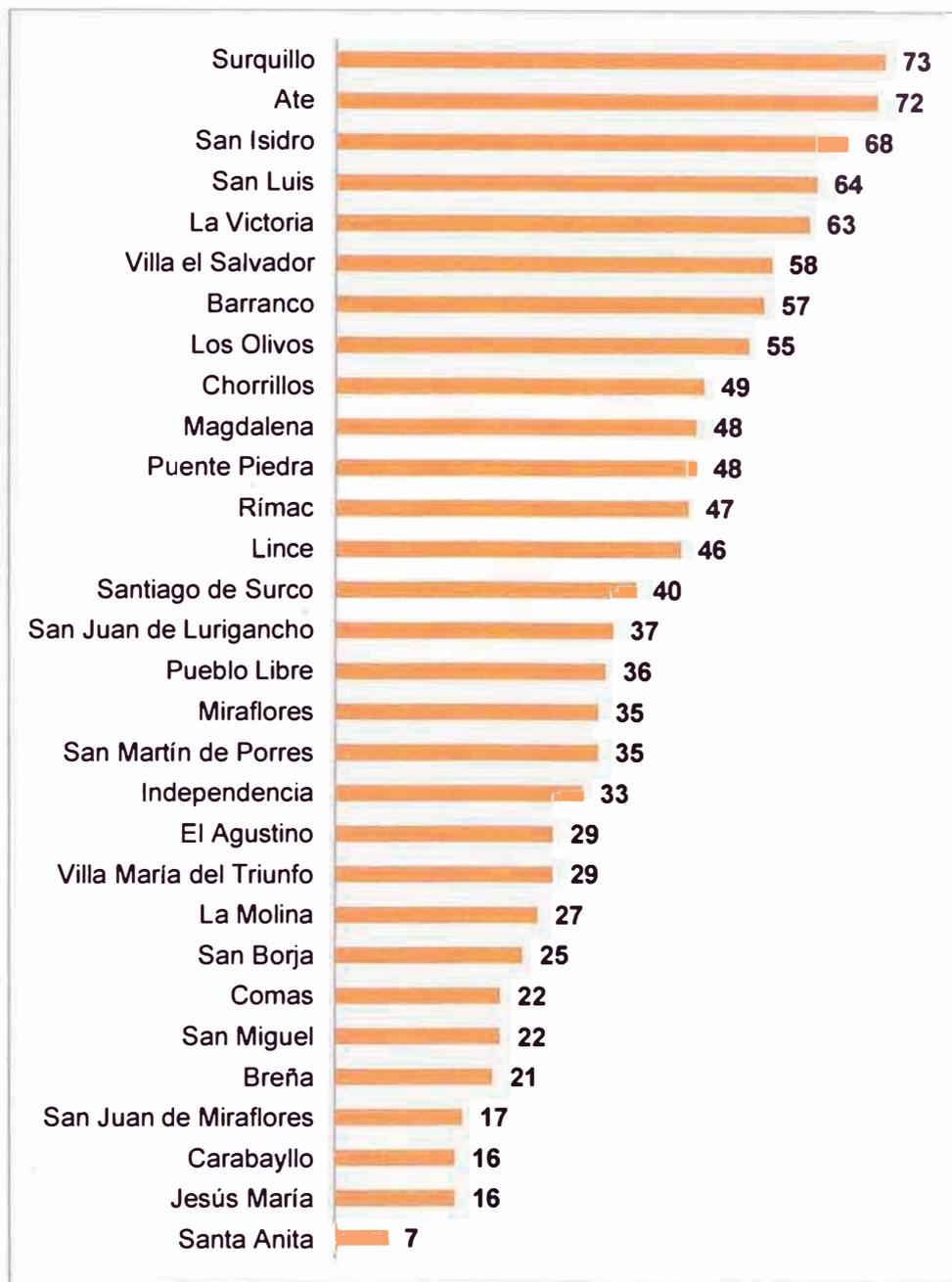


Figura 7. Porcentaje de ciudadanos que no terminó su trámite y tuvo que volver
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En otro estudio realizado por CAD Ciudadanos al Día, respecto al **tiempo que toma realizar una gestión**, mediante una encuesta realizada a 15,500 personas en 158 entidades, con un margen de error del 0.79%, se obtuvieron los resultados que se muestran en la Figura 8, que ubican a la

Municipalidad de San Isidro como una de las que toma mayor tiempo, con un total de 36 minutos.

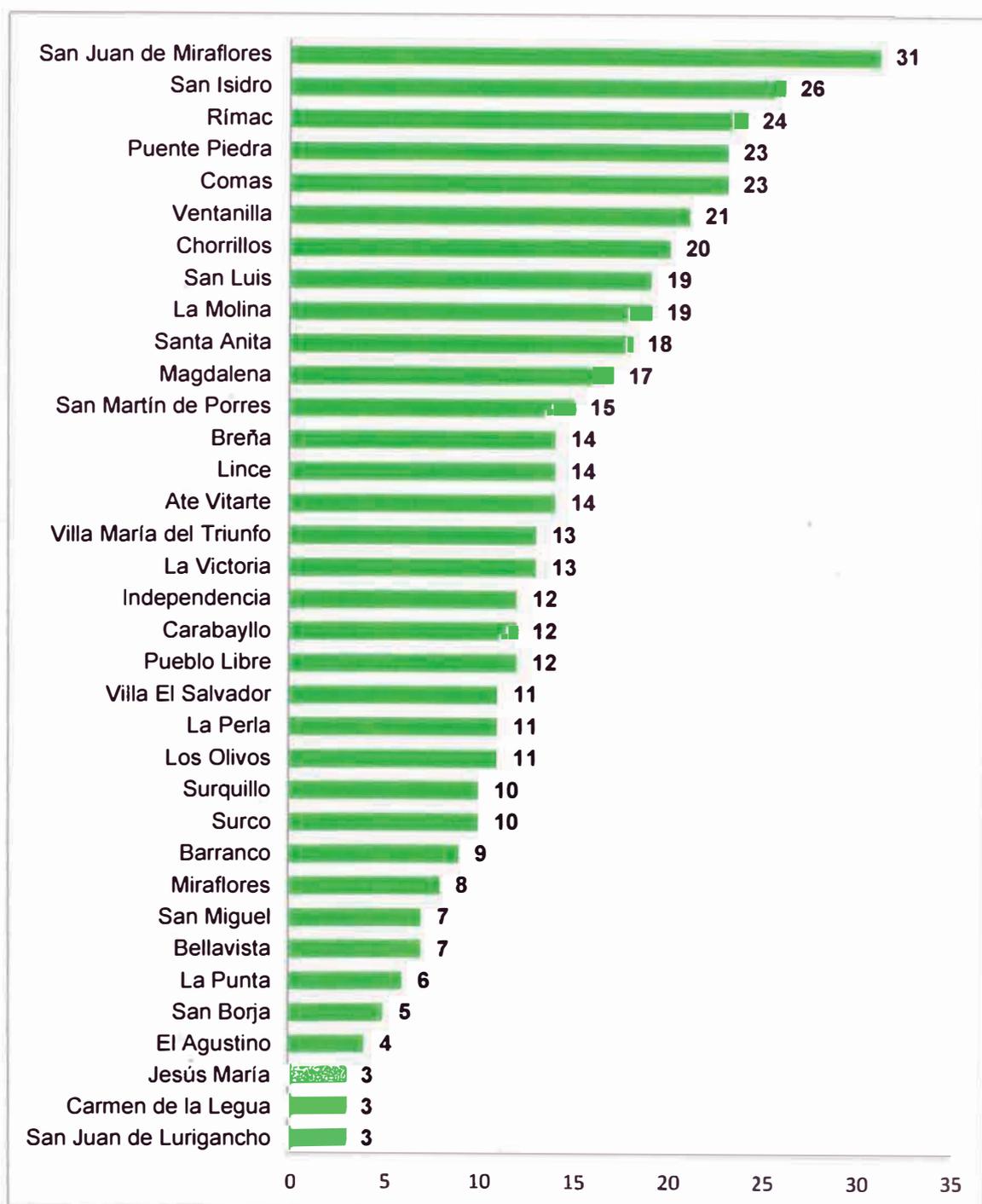


Figura 8. Tiempo que toma realizar una Gestión (en minutos)

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Otro estudio realizado por CAD Ciudadanos al Día, respecto al gasto total por gestión en los que incurre el administrado, en una encuesta realizada a 7900 personas atendidas en 79 entidades públicas de Lima y Callao, entre enero y marzo del 2010, ubica a San Isidro como el segundo distrito que más cobro realiza a los administrados, según detalle de la Figura 9.

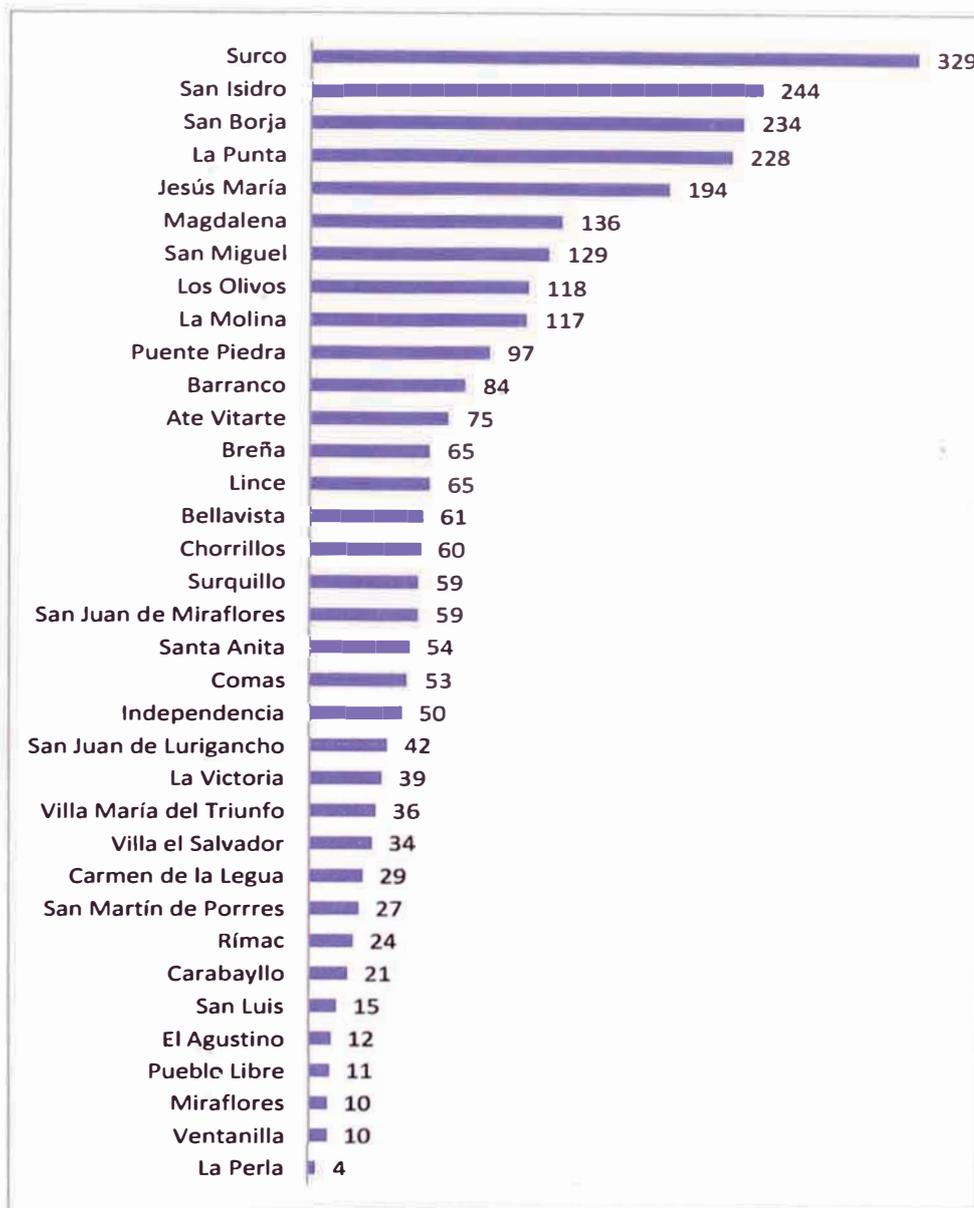


Figura 9. Gasto Total por gestión en Lima y Callao

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En el estudio realizado por CAD Ciudadanos al Día respecto a la **satisfacción de los administrados con la atención recibida** (En Febrero 2010, en base a 3000 encuestados en 30 municipalidades, con margen de error de 1.66%), la Municipalidad de San Isidro se encuentra por debajo del promedio a nivel de Lima, según el detalle de la Figura 10.



Figura 10. Ranking de Satisfacción de los administrados

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En este sentido, de acuerdo a los estudios realizados, se puede decir que el problema de la Municipalidad de San Isidro es el siguiente:

“La Municipalidad de San Isidro brinda trámites engorrosos e ineficientes, toda vez que se encuentra por debajo en la calificación de satisfacción en la atención, cobra más por los trámites, tiene tiempos de espera mayores para atender y finalizar los trámites”.

3.2. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con el problema identificado, se plantearon las siguientes alternativas de solución:

3.2.1. ALTERNATIVA 1: IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Consiste en implementar la Metodología de Simplificación Administrativa que fue desarrollada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como herramienta de mejora de los trámites brindados por las entidades públicas.

La Simplificación Administrativa es parte de las Políticas de Obligatorio Cumplimiento según lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM, es impulsado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, a través de la cual se realizan diferentes esfuerzos por mejorar la atención que brindan las entidades públicas al administrado, buscando eliminar exigencias y formalidades que se consideran innecesarias en los procedimientos que realiza la ciudadanía, habiéndose publicado guías para la implementación de la citada metodología.

La metodología de simplificación administrativa tiene entre sus beneficios:

- Agilizar y mejorar los procedimientos administrativos y servicios brindados en exclusividad (trámites).

Eliminar actividades innecesarias en la realización de los trámites.

Reducir la cantidad de recursos necesarios para atender los trámites.

Reducir plazos, costos y requisitos de los trámites.

Mejorar los niveles de percepción que tiene la ciudadanía de la atención de los procedimientos y servicios que brindan las entidades públicas.

Por otra parte, la citada metodología presenta las siguientes desventajas:

No se tiene variedad de expertos en la materia y/o entidades que brinden capacitación sobre la materia, por tanto únicamente la Secretaría de Gestión Pública, quien formuló la metodología de simplificación administrativa, podría brindar capacitación al respecto.

Elevados costos considerando que se tendría que contratar de manera permanente alguno de los especialistas de la citada Secretaría, quien tendría el poder de negociación, debido a que no existe variedad de especialistas en la materia.

No se cuenta con una metodología aprobada como tal, en un documento que genere su obligatoriedad de uso.

Las entidades aún no han implementado la metodología en sus procedimientos y servicios brindados, por lo cual no se tiene experiencia en la materia.

3.2.2. ALTERNATIVA 2: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008

Consiste en implementar la Norma ISO 9001:2008, que tiene como finalidad el encaminar a la organización hacia un enfoque de procesos, en busca de la satisfacción del administrado. La cual

también podría presentarse para obtener la certificación correspondiente.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, brinda, entre otros, los siguientes beneficios:

Cumplir los objetivos de la organización.

Asegurar que todos, en la organización, trabajan para cumplir los requisitos del cliente.

Potenciar la imagen de la empresa frente a los clientes al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción.

Fomentar la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo, exigiendo ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión y servicios.

Asimismo, se debe considerar que para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008:

Existen en nuestro país, diferentes entidades privadas que brindan capacitación y asesoría en materia de la Norma ISO 9001:2008.

Se cuenta con instituciones que brindan la factibilidad de acceder a un certificado.

Se conoce que muchas empresas privadas, así como entidades públicas, han implementado un Sistema de Gestión de Calidad por lo cual se tiene experiencia en la materia.

Respecto a esta alternativa, se debe considerar como desventaja el costo, de cierta manera, elevado, que se requiere para contratar un especialista en la materia, así como una entidad que brinde las capacitaciones necesarias al personal de la organización.

3.2.3. ALTERNATIVA 3: REALIZACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESO

Consiste en rediseñar los procesos desde cero, abandonar los procesos viejos y remplazarlos por unos que guarden mejor relación con los objetivos organizacionales y que permita combatir las deficiencias detectadas en la identificación del problema.

La realización de reingeniería de procesos, tiene entre sus principales beneficios:

Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar.

Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor y errores, reducción del ciclo de los procesos.

Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas.

Mejor imagen de la empresa.

Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados.

Sobre esta alternativa, se debe tener en cuenta las siguientes desventajas:

Para el caso de los procedimientos y servicios brindados por los Gobiernos Locales, existen normas específicas, que describen los pasos generales que debe seguir la entidad para brindarlos, caso de la Ley N° 29090, Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 028-2008-VIVIENDA, por lo cual, no se podría llevar una a cabo una reingeniería completa para estos trámites, ya que necesariamente deberán contener los pasos descritos en la normatividad vigente.

Costo elevado para la contratación de un especialista en la materia, así como las capacitaciones necesarias al personal de la organización.

3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Para realizar la correcta evaluación de las alternativas y la consecuente selección de la más apropiada, se han identificado los siguientes criterios de evaluación:

- a. Costo:** Abarca el valor de los desembolsos que deberá realizar la Municipalidad de San Isidro para desarrollar dicha alternativa.
- b. Duración:** Considera el periodo de tiempo total que requerirá para llevar a cabo la alternativa.
- c. Valor estratégico:** Considera los beneficios que representa la alternativa para la Entidad en relación con los objetivos estratégicos.
- d. Oportunidad:** Representa el grado de pertinencia de la alternativa en relación a la situación de la Municipalidad de San Isidro, es decir, qué tan adecuada es para la problemática actual.

3.3.2. DETERMINACIÓN DE PESOS DE LOS CRITERIOS Y MODO DE CALIFICACIÓN.

a. Determinación de pesos de los Criterios

La determinación de los pesos que tendrá cada criterio en la evaluación, estuvo a cargo de la Alta Dirección, conformada por el Despacho de Alcaldía y el Gerente Municipal, y se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7. Pesos por Criterio de Evaluación

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Criterio de Evaluación	Peso Otorgado
Costo	25%
Duración	25%
Valor Estratégico	30%
Oportunidad	20%

b. Modo de Calificación

Para determinar la calificación se regirá por lo siguiente:

- Puntaje 5: Alternativa excelente.
- Puntaje 4: Alternativa buena.
- Puntaje 3: Alternativa regular.
- Puntaje 2: Alternativa mala.
- Puntaje 1: Alternativa pésima.

3.3.3. CALIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE DESARROLLO.

Con los criterios antes establecidos, la Alta Dirección tuvo a su cargo la definición de los puntajes otorgados para la determinación de la alternativa de solución, obteniéndose como resultado la Alternativa 2: Implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, según detalle de la Tabla 8.

Tabla 8. Evaluación de Alternativas

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Criterio de Evaluación	Peso Otorgado	Alternativa 1 <i>Implementar la Metodología de Simplificación Administrativa</i>		Alternativa 2 <i>Implementar el Sistema de Gestión de Calidad</i>		Alternativa 3 <i>Realizar Reingeniería de Procesos</i>	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Costo	25%	2	0.5	3	0.75	3	0.75
Duración	25%	4	1	4	1	2	0.5
Valor Estratégico	30%	5	1.5	5	1.5	5	1.5
Oportunidad	20%	5	1	5	1	3	0.6
TOTAL	100%	-	4	-	4.25	-	3.35

3.4. DESARROLLO DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PLANTEADA

3.4.1. DEFINICIÓN DE PILOTO DE IMPLEMENTACIÓN.

Con la alternativa seleccionada, la Alta Dirección dispuso al Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo como el responsable de la implementación de la solución establecida, definiendo que se genere un piloto, con el objeto de mejorar la satisfacción del administrado.

Es en atención a esta indicación, que a efectos de escoger los trámites pilotos, se establecieron los siguientes criterios:

- a. **Número de trámites requeridos:** Cantidad de trámites que fueron solicitados por los administrados durante el año 2009.
- b. **Tiempo de espera en la Plataforma de Atención:** Promedio de tiempo de espera en la Plataforma de Atención, antes de ser atendido.

c. Duración del trámite antes de emitir el acto administrativo:

Promedio de tiempo que demora en emitir el acto administrativo, contabilizado desde el ingreso de la solicitud (expediente) hasta la notificación del acto administrativo.

d. Número de quejas: Cantidad de quejas que se recibieron respecto a los trámites.

Estos criterios se consideraron con igual peso para la evaluación Asimismo, para la definición del puntaje se tomó en cuenta lo siguiente:

- Puntaje 5: Alternativa excelente.
- Puntaje 4: Alternativa buena.
- Puntaje 3: Alternativa regular.
- Puntaje 2: Alternativa mala.
- Puntaje 1: Alternativa pésima.

En la Tabla 9, se presentan los valores obtenidos del Sistema de Trámite Documentario y el Sistema de Colas, para los cuatro (04) primeros trámites.

Tabla 9. Evaluación de Trámites Piloto: Información

Fuente: Sistema de Tramite Documentario y Sistema de Colas, Municipalidad de San Isidro

Trámite	Licencia de Edificación Modalidad C	Licencia de Edificación Modalidad D	Verificación Catastral a Solicitud de Parte	Licencia de Funcionamiento Categoría IA
Número de trámites requeridos.	174	96	89	128
Tiempo de espera en la Plataforma de Atención.	0:26:21	0:24:35	0:25:14	0:19:51
Duración del trámite antes de emitir el acto administrativo.	25 días hábiles	25 días hábiles	20 días hábiles	15 días hábiles
Número de quejas	23	21	14	14

Con esta información se procedió a calificar cada uno de los trámites, cuyo resultado se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10. Evaluación de Trámites Piloto: Resultado

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Trámite	Licencia de Edificación Modalidad C	Licencia de Edificación Modalidad D	Verificación Catastral a Solicitud de Parte	Licencia de Funcionamiento Categoría IA
Número de trámites requeridos.	4	2	2	3
Tiempo de espera en la Plataforma de Atención.	5	5	5	4
Duración del trámite antes de emitir el acto administrativo.	5	5	4	3
Número de quejas	5	5	3	3
TOTAL	19	17	14	13

Con estos resultados, el piloto para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 corresponde a la Licencia de Edificación Modalidad C y Modalidad D; sin embargo, en acuerdo de la Alta Dirección se decidió no incluir a la Licencia de Edificación Modalidad D, por estar a cargo de la misma área que la Modalidad C por lo cual el procedimiento para su otorgamiento es similar a esta modalidad, y se busca que el piloto sea diversificado.

En este sentido, el piloto quedo conformado por los procesos: Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte.

3.4.2. METODOLOGIA PARA LA IMPLMANTACIÓN DEL PILOTO.

La Alta Dirección designó al Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo como el responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en los procesos de

“Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte”.

La metodología que se utilizó para implementar el sistema consta de los elementos que se detallan en la Figura 11.

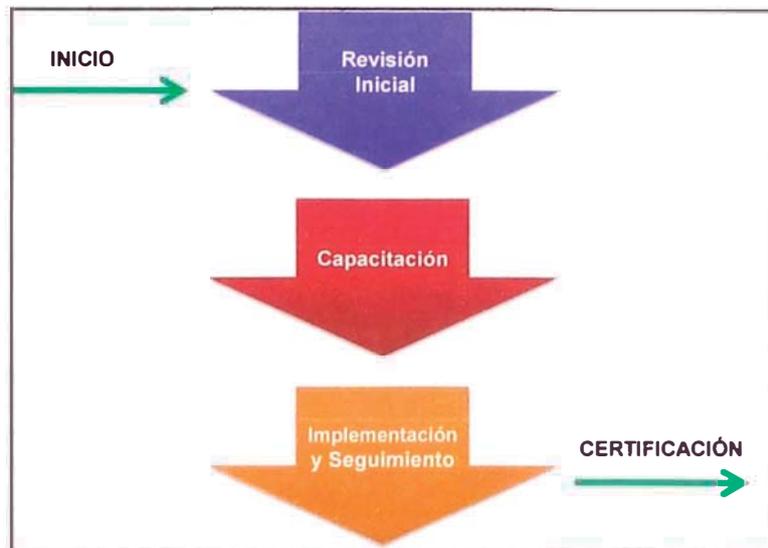


Figura 11. Metodología para la implementación del SGC

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

- **Revisión Inicial**

Permite conocer la situación actual de la entidad con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades en materia de gestión de calidad y a partir de ese resultado elaborar el plan de trabajo orientado a las necesidades de la organización, con lo cual se adecúa el sistema existente al cumplimiento de las normas y la mejora continua de su desempeño de Calidad.

- **Capacitación**

Las actividades de capacitación, tienen por objetivo potenciar las competencias y otorgar los fundamentos teóricos que el personal de la entidad requiere para que esté en la capacidad de desarrollar e

implementar el Sistema de Gestión de Calidad y posteriormente mantenerlo y mejorarlo en forma independiente.

- **Implementación y Seguimiento**

Ejecución de las acciones necesarias para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, considerando los resultados obtenidos en la revisión inicial. La implementación tiene constante seguimiento a efectos de verificar que se vienen realizando de manera adecuada, en cumplimiento de cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

3.4.3. IMPLMANTACIÓN DE PILOTO.

Considerando la metodología antes descrita, se procedió a implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la Municipalidad de San Isidro, específicamente a los procesos definidos como parte del piloto de implementación.

Para proceder a dicha implementación se contrató un Consultor Externo, quien lidero al equipo multidisciplinario de personal de la Municipalidad de San Isidro, conformado por las diferentes áreas dueñas de los procesos en los cuales se procede a implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

a) Revisión Inicial

Se inicia con la etapa de conocer la situación actual de la entidad, evaluándose las fortalezas y debilidades en materia de gestión de calidad y a partir de ese resultado se elabora el Plan de Trabajo, con lo cual se adecúa el sistema existente al cumplimiento de las normas y la mejora continua de su desempeño de calidad.

El Plan de Trabajo se ve traducido en un Diagrama Gantt (Figura 12), detallado a nivel de módulos y requisitos de la Norma ISO 9001:2008, en el que se indican las actividades de implementación y capacitación a desarrollar.

DIAGRAMA GANTT: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

PROGRAMADO POR MÓDULO
PROGRAMADO POR ACTIVIDAD

CAPACITACIÓN
REALIZADO

ITEM	ACTIVIDAD/MÓDULO	ACTIVIDAD	ISO 9001	PRODUCTO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
		REVISIÓN INICIAL										
	CAPACITACIÓN I	CURSO LIBERAZGO Y COMPROMISO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD 1-A										
		Avance										
	CAPACITACIÓN I	INTRODUCCIÓN A LOS MODELOS ISO 9001 - PLANIFICACIÓN DEL SGC 1-B										
		Avance										
	CAPACITACIÓN I	INTRODUCCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC 1-C										
		Avance										
1	Módulo I: PLANIFICACIÓN	Todo Programado										
		Avance										
2		Comunicación, responsabilidad y autoridad en el proyecto (Método de comunicación durante el proyecto).										
		Avance										
3		Definición de Producto, Organización, Cliente, Proveedor, Alcance del SGC, Exclusiones, Mapa de procesos y del equipo de implementación.	4.1, 4.2.2, 5.5.2									
		Avance										
4		Definición preliminar de política de Calidad	5.3	Política Documentada y difundida en el equipo de implementación de Calidad								
		Avance										
5		Definición de metodología de identificación de requisitos del cliente/características del producto.	5.2, 7.2	Matriz de identificación de requisitos del cliente y despliegue de características de producto, diseño de formatos para su registro y actualización continua.								
		Avance										
6		Identificación acceso e interpretación de requisitos legales y otros requisitos.	7.2	Procedimiento de requisitos legales y otros requisitos. Registro de todos los requisitos legales y otros requisitos, con la referencia al proceso/requisito aplicable.								
		Avance										
7		Identificación de requisitos del cliente	5.2, 7.2	Registros con los resultados								
		Avance										
8	Definición de metodología para obtener la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.	8.2.1	Procedimiento de Evaluación de Satisfacción del Cliente									
	Avance											
9	Control de documentos, Control de Registros, y Manual del SGC	4.2.2, 4.2.3, 4.2.4	Procedimiento y Manual SGC adecuado a las necesidades de Calidad.									
	Avance											
10	Revisión de política de Calidad	5.3	Política documentada y difundida en todo el personal.									
	Avance											
11	Definición de Objetivos de Calida	5.4	Documentación de Objetivos, Recursos, Responsables, Plazos									
	Avance											
12	Comunicación interna	5.5.3	Procedimiento y formatos de comunicación									
	Avance											
13	Acciones Correctivas y Preventivas	8.5	Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas									
	Avance											
14	CAPACITACIÓN I	IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS Y MEJORA										
		Todo Programado										
		Avance										
15	MÓDULO II : IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO, ANALISIS Y MEJORA	Planificación de la realización del producto	7.1	Listado de procedimientos, actividades de inspección para el producto, criterios de aceptación y registros								
		Avance										
16		Validación de Procesos	7.5.2	Criterios de aprobación de Procesos y Personal. Diseño de formatos para los registros que sean necesarios								
		Avance										
17		Documentación de procedimientos de calidad que incluyan diseño, compras, proveedores, producción e Infraestructura/ambiente de trabajo	6.3, 6.4, 7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5	Procedimientos de calidad								
		Avance										
18		Documentación y Control de Producto No Conforme	8.3	Procedimiento de producto/servicio no conforme.								
		Avance										
19		Implementación de Procedimientos de Calidad	7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5	Implementación por parte de los responsables.								
		Avance										
20		Responsabilidad y Autoridad	5.5.1	Responsabilidades y Autoridades definidas, documentadas y comunicadas								
	Avance											
21	Competencia, Capacitación y Sensibilización	6.2	Perfiles, Formatos de File Personal, Planes de Capacitación y Sensibilización actualizados, Formatos de evaluación de la eficacia									
	Avance											
22	Definición de Procedimiento de Seguimiento y Medición de ser aplicable.	8.2.3, 8.2.4	Documentación de Monitoreo y medición									
	Avance											
23	Diseño de formatos para el registro de los resultados de seguimiento y medición	8.2.3, 8.2.4	Formatos de monitoreo y medición									
	Avance											
24	Implementación de Seguimiento y Medición	8.2.3, 8.2.4	Recjo de datos relevantes al desempeño									
	Avance											
25	Control de Dispositivos de Seguimiento y Medición	7.6	Capacidad de los programas informáticos									
	Avance											
26	Análisis de resultados	8.4	Formato de Análisis, Aplicación y Conclusiones sobre el desempeño									
	Avance											
25	CAPACITACIÓN I	AUDITORIA INTERNA DEL SGC										
		Todo Programado										
		Avance										
26	MODULO III : AUDITORIA INTERNA	Revisión por la Dirección	5.6	Procedimiento y Formatos para la revisión								
		Avance										
27		Mejora Continua	8.5	Procedimiento para proyectos de mejora en el manual de calidad								
		Avance										
28		Auditoría Interna	8.2.2	Procedimiento y Formatos de Auditorías Internas								
	Avance											
29	Realización de Auditoría Interna	8.2.2	Informes de Auditoría									
	Avance											
30	Revisión de no conformidades	8.5.2, 8.5.3	Acciones de Mejora									
	Avance											
31	Ejecución de la Revisión por la Dirección y mejoras al sistema	5.6	Informe con decisiones y acciones para la mejora continua									
	Avance											

Figura 12. Plan de Trabajo para la implementación del SGC
Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

b) Capacitación

Las capacitaciones se brindan al inicio de cada módulo de trabajo definido en la Figura 11, según lo siguiente:

Previo al Módulo I:

Cursos: Liderazgo y Compromiso en la Gestión de Calidad, Introducción a los Modelos ISO 9001, e Introducción, Análisis e Interpretación de los Requisitos del SGC.

Previo al Módulo II:

Curso: Implementación, Seguimiento, Análisis y Mejora del SGC.

Previo al Módulo III:

Curso: Auditores Internos del SGC.

Las capacitaciones están a cargo de un especialista en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, para el caso específico, a cargo del Consultor contratado.

c) Implementación y Seguimiento

El Plan de Trabajo detallado en la Figura 12, contiene las acciones a ejecutar para implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la Municipalidad de San Isidro.

Para proceder a su ejecución, las áreas involucradas procedieron a designar representantes para las coordinaciones, para estos efectos se contó con el siguiente personal:

Procesos de Dirección:

Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo.

Subgerente de Desarrollo Corporativo.

Especialista en procesos.

Procesos Operativos:

Gerente de Autorizaciones y Control Urbano.

Subgerente de Obras Privadas.

Coordinador de Licencias.
 Gerente de Desarrollo Urbano.
 Subgerente de Catastro Integral.
 Coordinador de Verificaciones Catastrales.

- Procesos de Apoyo:

Gerente de Recursos.
 Gerente de Tecnologías de Información y Comunicación.
 Subgerente de Logística y Servicios Generales.

Implementación Módulo I: Planificación

De acuerdo al Plan de Trabajo se inició la implementación con el dictado de las capacitaciones correspondientes al Módulo I. Estas capacitaciones estuvieron a cargo del Consultor contratado y fueron cursados por el personal designado por cada área, así como por la Alta Dirección: Gerente Municipal, Asesor de Alcaldía y Asesor de Gerencia Municipal.

En la Tabla 11, se detallan los productos y/o resultados que se obtuvieron con la implementación de cada una de las actividades definidas en el Plan de Trabajo (Cronograma Gantt, Figura 12).

Tabla 11. Implementación del Módulo I

Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVIDAD DEL PLAN DE TRABAJO	REQUISITO ISO 9001	PRODUCTO/RESULTADO DE LA IMPLEMENTACION
Comunicación, responsabilidad y autoridad en el proyecto (Método de comunicación durante el proyecto).	****	Se determinó que la comunicación entre el Consultor y los miembros del Equipo de la MSI, sería de manera directa y/o a través del Representante de la Dirección y/o Especialista en Procesos, utilizando medios presenciales, correo electrónico y/o vía telefónica.

Definición de Producto, Organización, Cliente, Proveedor, Alcance del SGC, Exclusiones, Mapa de procesos.	4.1, 4.2.2, 5.5.2	Definición de: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Productos</u>: Para el proceso de Licencia de Edificación Modalidad C: "Licencia de Edificación modalidad C" y para el proceso de Verificación Catastral a solicitud de parte: "Ficha Catastral actualizada". • <u>Organización</u>: Municipalidad de San Isidro (MSI). • <u>Cliente</u>: Administrado. • <u>Proveedor</u>: La selección y verificación de los servicios comprados se determinan en el Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado. • <u>Alcance del SGC</u>: "Proceso de Licencia de Edificación Modalidad C y proceso de Verificación Catastral a solicitud de parte" • <u>Exclusiones</u>: Requisito 7.3 Diseño y Desarrollo, debido a que no transforma requisitos de los usuarios (administrados) en características especificadas de un servicio, ya que estos servicios están definidos en la normatividad legal que comprende a los Gobiernos Locales. • <u>Mapa de Procesos</u>: Aprobación del Mapa de Procesos MP-SGC-01, en su Versión 01 (Anexo 01).
Definición preliminar de política de Calidad	5.3	Política preliminar documentada y difundida en el Equipo.
Definición de metodología de identificación de requisitos del cliente/características del producto.	5.2, 7.2	Aprobación de la Matriz de Identificación, Revisión y Seguimiento de Requisitos del Servicio F-SGC-07 (Anexo 02).
Identificación, acceso e interpretación de requisitos legales y otros requisitos.	7.2	Aprobación del Procedimiento "Identificación de Requisitos Legales y Reglamentarios" P-SGC-03. Registro de todos los requisitos legales en los Formatos establecidos en el Procedimiento.
Identificación de requisitos del cliente	5.2, 7.2,	Registros con los resultados de los requisitos del cliente en la Matriz.
Definición de metodología para obtener la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos.	8.2.1	Aprobación del Procedimiento "Evaluación de la Satisfacción del Usuario" P-SGC-02, y sus formatos correspondientes.

Control de documentos, Control de Registros, y Manual del SGC	4.2.2, 4.2.3, 4.2.4	Aprobación del Procedimiento "Control de Documentos y Registros" P-SGC-01, sus Formatos correspondientes, y el "Manual de Calidad" MA-SGC-01.
Revisión de política de Calidad	5.3	Aprobación de la "Política de Calidad" PC-SGC-01, y difusión a todo el alcance del SGC (Anexo 03).
Definición de Objetivos de Calidad	5.4	Aprobación de los "Objetivos de Calidad" OC-SGC-01 y difusión a todo el alcance del SGC (Anexo 04).
Comunicación interna	5.5.3	Definición que la comunicación interna del SGC, se realizara mediante documento formal (Informes y/o Memorándum) y vía correo electrónico institucional.
Acciones Correctivas y Preventivas	8.5	Aprobación del Procedimiento "Acciones Preventivas y Correctivas" P-SGC-04, y sus Formatos correspondientes.

Implementación Módulo II:

De acuerdo al Plan de Trabajo, este módulo inicia con el dictado de la capacitación correspondiente. Esta capacitación estuvo a cargo del Consultor contratado y fue cursado por el personal designado por cada área, así como por la Alta Dirección: Gerente Municipal, Asesor de Alcaldía y Asesor de Gerencia Municipal.

En la Tabla 12, se detallan los productos y/o resultados que se obtuvieron con la implementación de cada una de las actividades definidas en el Plan de Trabajo (Cronograma Gantt, Figura 12).

Tabla 12. Implementación del Módulo II

Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVIDAD DEL PLAN DE TRABAJO	REQUISITO ISO 9001	PRODUCTO/RESULTADO DE LA IMPLEMENTACION
Planificación de la realización del producto	7.1	Revisión de los procesos y listado de procedimientos y actividades para la realización de los productos, así como los criterios de aceptación.

Validación de Procesos	7.5.2	Aprobación del Procedimiento "Validación de Procesos" P-SGC-09, sus Formatos correspondientes, y la Matriz de Validación de Procesos F-SGC-14.
Documentación de procedimientos de calidad que incluyan diseño, compras, proveedores, producción e Infraestructura/ambiente de trabajo	6.3, 6.4, 7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5,	Aprobación de los Procedimientos y sus Formatos correspondientes: <ul style="list-style-type: none"> • "Recepción de Expedientes" P-SOP-01. • "Verificación Administrativa" P-SOP-02. • "Calificación del Proyecto" P-SOP-03. • "Emisión de Licencias" P-SOP-04. • "Verificación Catastral a Solicitud de Parte" P-SCIN-01.
Documentación y Control de Producto No Conforme	8.3	Aprobación del Procedimiento "Control de Servicio No Conforme" P-SGC-08, sus Formatos correspondientes y la Matriz de Servicio No Conforme F-SGC-13.
Implementación de Procedimientos	7.3, 7.4, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.4, 7.5.5,	Implementación por parte de los responsables de cada uno de los procedimientos y formatos definidos.
Responsabilidad y Autoridad	5.5.1	Las responsabilidades y autoridades son definidas, documentadas y comunicadas a través de los procedimientos y formatos correspondientes.
Competencia, Capacitación y Sensibilización	6.2	Aprobación del Formato Perfil de Puesto F-SGC-27 (Anexo 05), y elaboración de los perfiles de cada uno de los involucrados en la realización de los productos. Definición de las necesidades de capacitación, sensibilización y evaluación de la eficacia, en los Formatos establecidos para tales fines.
Definición de procedimiento de Seguimiento y Medición de ser aplicable.	8.2.3, 8.2.4	En los procedimientos de realización de los productos se consigna indicadores para el seguimiento y medición de los procesos.
Diseño de formatos para el registro de los resultados de seguimiento y medición	8.2.3, 8.2.4	Aprobación del Formato "Evaluación de Indicadores de Gestión" F-SGC-17 (Anexo 06).
Implementación de seguimiento y medición	8.2.3, 8.2.4	Recojo de datos relevantes al desempeño de los procesos.
Control de dispositivos de seguimiento y medición	7.6	Revisión de la capacidad de los sistemas informáticos que brindan información que permite medir los indicadores de gestión.
Análisis de resultados	8.4	Aprobación del Formato "Cuadro Resumen de Indicadores de Gestión" F-SGC-37.

Implementación Módulo III:

De acuerdo al Plan de Trabajo, este módulo inicia con el dictado de la capacitación correspondiente. Esta capacitación estuvo a cargo del Consultor contratado y fue cursado por el personal designado por cada área, así como por la Alta Dirección: Gerente Municipal, Asesor de Alcaldía y Asesor de Gerencia Municipal.

En la Tabla 13, se detallan los productos y/o resultados que se obtuvieron con la implementación de cada una de las actividades definidas en el Plan de Trabajo (Cronograma Gantt, Figura 12).

Tabla 13. Implementación del Módulo III

Fuente: Elaboración Propia.

ACTIVIDAD DEL PLAN DE TRABAJO	REQUISITO ISO 9001	PRODUCTO/RESULTADO DE LA IMPLEMENTACION
Revisión por la Dirección	5.6	Aprobación del Formato "Revisión del SGC por la Dirección" F-SGC-16 (Anexo 07).
Mejora Continua	8.5	Aprobación de los Procedimientos y sus Formatos correspondientes: <ul style="list-style-type: none">• "Presentación de Proyectos de Mejora" P-SGC-06.• "Evaluación y Seguimiento de Proyectos de Mejora" P-SGC-07.• "Reconocimiento a la Mejora Continua" P-SGC-11.
Auditoría Interna	8.2.2	Aprobación del Procedimiento "Auditoría Interna" P-SGC-10, y sus Formatos correspondientes.
Realización de Auditoría Interna	8.2.2	Realización de la Auditoría Interna en Octubre del 2010, obteniendo como resultado el Informe de Auditoría Interna F-SGC-20 (Anexo 08).
Revisión de no conformidades	8.5.2, 8.5.3	Revisión de No Conformidades detectadas en la Auditoría Interna y tratamiento de las mismas a través del Formato Solicitud de Acción Correctiva/Preventiva F-SGC-11 (Anexo 09).

Ejecución de la Revisión por la Dirección y mejoras al sistema	5.6	Realización de la Revisión por la Dirección, en la cual se evalúa el SGC implementado y los Proyectos de Mejora presentados.
--	-----	--

La Auditoría Interna detallada en la Tabla 13, es un medio para determinar si el Sistema de Gestión de Calidad es conforme con sus requisitos, se ha implementado íntegramente y se mantiene de manera eficaz. La realización de la Auditoría Interna estuvo a cargo del Consultor contratado, quien asumió como Auditor Líder, encargándose de guiar a los Auditores Internos capacitados durante todo el proceso de Auditoría Interna, habiéndose obtenido los siguientes resultados:

Tabla 14. Hallazgos resultado de la Auditoría Interna 2010.

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

RESUMEN DE HALLAZGOS				
HALLAZGO/ REQUISITO				PROCESO/ ÁREA
FOR	NC	OBS	OM	
01	03	03	--	Representante de la Dirección
--	02	03	--	Recepción de Expediente
--	--	01	--	Verificación Administrativa
01	03	01	--	Calificación del Proyecto
--	02	05	--	Verificación Catastral
--	--	01	--	Logística
--	--	01	--	Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación
--	--	02	--	Gerencia de Recursos Humanos
TOTAL				
02	10	17	--	

Los hallazgos identificados como No Conformidades (NC), Observaciones (OBS) y Oportunidades de Mejora (OM) fueron atendidas con acciones correctivas y/o preventivas, según el Procedimiento Acciones Correctivas y Preventivas.

Asimismo, resultado de la Revisión por la Dirección en Noviembre del 2010, se informa a la Alta Dirección sobre los resultados y avances que se han efectuado en el Sistema de Gestión de Calidad de la Municipalidad de San Isidro, proponiéndose los Proyectos de Mejora:

- La Escuelita: Consistente en realizar charlas a los administrados respecto a las materias reincidentes de las observaciones en los trámites de Licencia de Edificación Modalidad C, a fin de lograr que se presenten proyectos acorde con la normativa urbanística y se logre reducir el número de revisiones de los proyectos.
- Sistema de Alerta: Consiste en implementar en el Sistema Ordenador de Colas de la Plataforma de Atención, una identificación de los administrados y público en general que haya superado los veinte minutos de espera, para adoptar medidas inmediatas para su prioritaria atención, así como un mensaje o alerta para el operador de Plataforma de Atención con el cual se le avise que tiene cola de espera.
- Inspector Digitador: Consiste en que el inspector realice la digitación directamente en el aplicativo de actualización literal de la información (SisCatastro) a fin de racionalizar el proceso y obtener mayor calidad en el producto final.

d) Certificación

Con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 implementado en la Municipalidad de San Isidro, para los procesos de “Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte” y como resultado de la Revisión por la Dirección, la Alta Dirección consideró pertinente calificar a la certificación de la Norma.

Para estos efectos de contrató a la Empresa Bureau Veritas, quien en Noviembre de 2010 efectuó la Auditoría de Certificación, habiendo dado como resultado:

“De la revisión documentaria del Sistema de Gestión de Calidad de la MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO, se concluye que cuenta con los elementos mandatorios que aportan a dar suficiencia de los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, así como los necesarios definidos por la organización respecto al diseño, se debe revisar la eficacia de la gestión de auditorías internas y validación de procesos en Auditoría Principal”

Conforme a ello, con fecha 27 de Diciembre de 2010, la Empresa Bureau Veritas entrega los Certificados ISO 9001:2008 a la Municipalidad de San Isidro (Anexo 10).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE VALOR AÑADIDO

4.1. CRITERIOS PARA ANALIZAR EL VALOR AÑADIDO

Para el análisis del valor añadido se han identificado los siguientes criterios a ser comparados:

- **Tiempo de Espera en la Plataforma:**

Señala en minutos, el promedio de tiempo de espera que debe efectuar el administrado para ser atendido en la Plataforma de Atención. Esta información es proporcionada por el Sistema de Colas que maneja la Plataforma.

- **Costo del trámite:**

Monto en que incurre la Municipalidad de San Isidro para brindar el trámite solicitado por el administrado. Conforme a la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, este monto es trasladado al pago que debe efectuar el administrado para requerir el procedimiento, teniendo como tope máximo, el valor de una (01) Unidad Impositiva Tributaria (UIT). Esta información se detalla en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la Entidad, aprobado mediante Ordenanza Municipal.

- **Tiempo de atención del trámite:**

Promedio de días hábiles que toma a la Municipalidad de San Isidro en atender los trámites requeridos por el administrado. La información es otorgada por el Sistema de Trámite Documentario y Archivo Central SITDAC.

- **Número de quejas:**

Cantidad de quejas que el administrado presenta a la Municipalidad de San Isidro por los conflictos que encuentra al tramitar la Licencia de Edificación Modalidad C y la Verificación Catastral a Solicitud de Parte. La información se encuentra a cargo del Coordinador de Plataforma, quien mantiene los registros correspondientes de todas las quejas que se presentan, a través de los diferentes mecanismos para tal fin: Call center, Carta o vía correo electrónico.

- **Porcentaje de satisfacción:**

Nivel de satisfacción del administrado respecto a la atención brindada por la Municipalidad de San Isidro. Para el cálculo se han elaborado las Encuestas de Satisfacción (Anexos 11 y 12), las mismas que se tabulan a fin de obtener el porcentaje correspondiente. El cálculo del porcentaje está a cargo de cada Subgerencia responsable de los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y la Verificación Catastral a Solicitud de Parte.

Para la selección de la muestra se utiliza el Cuadro de Fisher, Arkin y Colton, y con la información de las encuestas aplicadas, se procesa la información haciendo uso de la Tabla 15.

Tabla 15. Procesamiento de Encuestas.

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

	CQ ₁	CQ ₂	CQ ₃	CQ _n	Promedio
Usuario 1	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	$\frac{\sum_{i=1}^n (CQ)_i}{n}$
Usuario 2	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	$\frac{\sum_{i=1}^n (CQ)_i}{n}$
Usuario 3	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	$\frac{\sum_{i=1}^n (CQ)_i}{n}$
Usuario n	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	Resultado (1 – 5)	$\frac{\sum_{i=1}^n (CQ)_i}{n}$
Promedio	Σ / N° usuarios	Σ / N° usuarios	Σ / N° usuarios	Σ / N° usuarios	Promedio Global

4.2. COMPARACIÓN SITUACIÓN PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA

- **TIEMPO DE ESPERA EN LA PLATAFORMA DE ATENCIÓN**

La información proporcionada por el Sistema de Colas se detalla en minutos en la Tabla 16.

La información correspondiente a la situación problema corresponde al promedio de Junio 2009 a Mayo de 2010, mientras que la relativa a la Solución Planteada analiza resultados de Junio 2010 a Mayo 2011.

De la Tabla 16 se puede apreciar, que el tiempo de espera en la plataforma de atención se ha visto disminuido en aproximadamente 7 minutos, lo cual permite que el administrado tenga una percepción de que se ha mejorado la calidad del servicio brindado y que el trámite en sí, es menos engorroso.

Tabla 16. Tiempo de Espera en la Plataforma

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Situación Problema	Solución Planteada
0:22:13	0:15:36

- COSTO DEL TRÁMITE**

El costo del trámite se identifica, para ambos procesos, en nuevos soles, en la Tabla 17, en la cual se puede apreciar que los costos se han visto disminuidos para los dos procesos, lo cual repercute en un beneficio al administrado.

Tabla 17. Costo del Trámite

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Detalle	Licencia de Edificación Modalidad C	Verificación Catastral a Solicitud de Parte
Situación Problema	Hasta 900 m2	1,677
	De 901 a 2500 m2	2,444
	De 2501 a 4000 m2	3,654
	De 4501 a 8500 m2	6,811
	Más de 8501 m2	9,608
Solución Planteada	Hasta 900 m2	1,427
	De 901 a 2500 m2	2,095
	De 2501 a 4000 m2	3,350
	De 4501 a 8500 m2	5,511
	Más de 8501 m2	8,415

- TIEMPO DE ATENCIÓN DEL TRÁMITE**

El promedio de tiempo de atención del trámite ha sufrido las variaciones que se detallan en la Tabla 18, según información proporcionada por el Sistema de Trámite Documentario y Archivo Central (SITDAC).

La información correspondiente a la situación problema es referente al periodo de Junio 2009 a Mayo de 2010, mientras que la relativa a la Solución Planteada analiza resultados de Junio 2010 a Mayo 2011.

De la Tabla 18 se observa que los tiempos de atención se han visto reducidos, sobre todo para el caso de la Verificación Catastral a Solicitud de Parte, que representa una reducción del 40% del tiempo de atención del trámite, lo que permite ofrecer al administrado un mejor servicio.

Tabla 18. Tiempo de Atención del Trámite

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Detalle	Licencia de Edificación Modalidad C	Verificación Catastral a Solicitud de Parte
Situación Problema	25 días	20 días
Solución Planteada	20 días	12 días

- **NÚMERO DE QUEJAS**

El número de quejas que el administrado presenta a la Municipalidad de San Isidro, respecto a los procesos Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, se detallan en la Tabla 19, según reporte del Coordinador de Plataforma.

La información correspondiente a la situación problema es relativa al periodo de Junio 2009 a Mayo de 2010, por su parte, la solución planteada corresponde a los resultados de Junio 2010 a Mayo 2011.

Resultado de la implementación de la solución planteada, se ha disminuido el número de quejas de los administrados para ambos procesos que actualmente se encuentran certificados bajo la Norma ISO 9001:2008.

Tabla 19. Número de Quejas

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Detalle	Licencia de Edificación Modalidad C	Verificación Catastral a Solicitud de Parte
Situación Problema	23	14
Solución Planteada	14	3

- **PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN**

Respecto al porcentaje de satisfacción, se realizaron encuestas al administrado previo a la implementación de la solución, en mayo 2010 así como en el mes de octubre de 2010, a efectos de evaluar la satisfacción del administrado respecto al servicio brindado por la Municipalidad de San Isidro, para los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte.

De la tabulación de las encuestas, se obtuvo como los Promedios Globales de Satisfacción del administrado que se detallan en la Tabla 20.

Tabla 20. Promedio Global de Satisfacción

Fuente: Subgerencia de Desarrollo Corporativo, Municipalidad de San Isidro

Detalle	Licencia de Edificación Modalidad C	Verificación Catastral a Solicitud de Parte
Situación Problema	69.04%	76.54%
Solución Planteada	87.19%	93.09%

De los datos señalados en la Tabla 20, la satisfacción del administrado respecto al servicio que la Municipalidad de San Isidro le brinda para los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, se ha visto incrementada, lo cual demuestra que la implementación de la solución planteada a obtenido resultados positivos de cara a la percepción que tiene el administrado de la Municipalidad de San Isidro.

CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, implementado en la Municipalidad de San Isidro, logró que el tiempo de espera por parte de los administrados para ser atendidos en la Plataforma de Atención disminuya en 0:06:37 minutos.

Los plazos de atención de los trámites también se vieron reducidos, respecto a la Licencia de Edificación Modalidad C, se ha visto disminuido en cinco (05) días, lo que representa una reducción del 20% del plazo; por su parte, para la Verificación Catastral a Solicitud de Parte, ha disminuido en 8 días, lo que significa una reducción del 40% del tiempo que se realizaba previa a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Las quejas recibidas para los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, han visto una reducción del 39% y 78% respectivamente, desde la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Resultado de todos los beneficios obtenidos como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para los procesos de Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, la satisfacción del administrado ha presentado un crecimiento, que permite que a la fecha de evaluación se obtenga una satisfacción del 87.19% y 93.09% respectivamente, lo cual demuestra que el administrado ha reconocido las mejoras que han representado la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la Municipalidad de San Isidro.

RECOMENDACIONES

Del proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en la Municipalidad de San Isidro, se recomienda que las capacitaciones referentes a cada módulo del Plan de Trabajo se realicen de manera conjunta previa a la implementación, para que así los involucrados en la ejecución tengan una visión completa de la repercusión de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

Se recomienda continuar con las capacitaciones al personal involucrado directamente con la realización de los servicios, así mismo, se debería efectuar la inducción correspondiente al personal nuevo.

Efectuar estricto seguimiento y evaluación de los indicadores definidos y los resultados de las auditorías internas, así como a las encuestas de satisfacción del cliente, pues son fuente importante de información para la mejora continua de la organización.

Considerando los resultados obtenidos en los procesos pilotos: Licencia de Edificación Modalidad C y Verificación Catastral a Solicitud de Parte, se recomienda ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 a procesos directamente relacionados con los administrados.

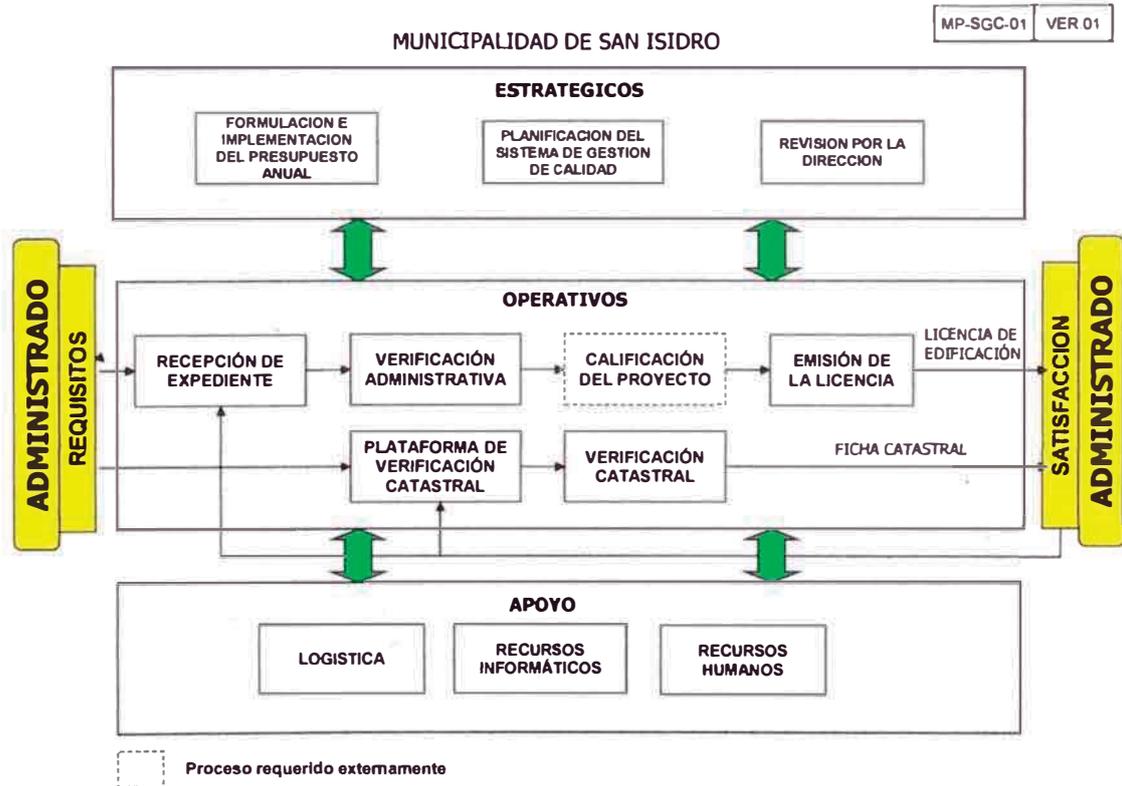
BIBLIOGRAFÍA

- Crosby P. "Quality is free", Mc Graw Hill, EE.UU, 1979
- Deming W. E. "Quality, productivity and competitive position". Universidad de Cambridge, EE.UU. 1982.
- Feigenbaum A.V." Total Quality Control", Cuarta Edición. Mc Graw Hill, 1990.
- ISO, "Norma ISO 9000:2005", Secretaría General de ISO, Ginebra Suiza, 2005
- Juran J. M. "Manual de Control de la Calidad". Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 1993.
- Conceptos Generales de la Calidad Total [en línea]. González Carlos; Montevideo, 2004 [citado 2013-04-03]. Disponible en <www.slideshare.net/gonzalezcarlos/conceptop-calidad>
- Mateo Rafael, "Sistemas de Gestión de la Calidad –Un camino hacia la satisfacción del cliente" [en línea]. República Dominicana, Setiembre 2012. [citado 2013-04-04]. Disponible en: <<http://www.squalitas.com>>
- Maldonado José, "Fundamentos de la Calidad Total" [en línea]. México, 1995. [citado 2013-04-03]. Disponible en: <<http://www.eumed.net/libros-gratis>>

ANEXOS

ANEXO 01

MAPA DE PROCESOS MP – SGC – 01. Ver. 01



ANEXO 02

Matriz de Identificación, Revisión y Seguimiento de Requisitos del Servicio F-SGC-07



MATRIZ DE IDENTIFICACION, REVISION Y SEGUIMIENTO DE REQUISITOS DEL SERVICIO

F-SGC-07
Versión 01

SERVICIO	Licencia de Edificación Modalidad C							
USUARIO	ADMINISTRADOS							
REQUISITOS DEL SERVICIO	DETERMINACIÓN DE REQUISITOS 7.2.1.	REVISIÓN DE REQUISITOS 7.2.2.		PROCESOS/ ÁREAS QUE DAN CUMPLIMIENTO AL REQUISITO	SEGUIMIENTO 8.2.4			
		RESPONSABLE	REGISTRO		MECANISMO DE VERIFICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTACION	RESPONSABLE DE LIBERACIÓN	REGISTRO
a) REQUISITOS ESPECIFICADOS POR EL USUARIO	Recepción correcta del expediente	Coordinador de Plataforma	- F-SOP-02: Lista de Verificación Técnica - F-SOP-03: Lista de Verificación Legal	Recepción de Expediente	Seguimiento de Verificación Administrativa	100% conforme	Coordinador de Unidades de Edificación	S/C - Informe de Verificación Administrativa
	Entrega oportuna	Coordinador de Licencias de Edificación	- S/C - Cuaderno de Designación de Expedientes - S/C - Cuadernode Programación de Expedientes de Secretaría de Comisión	- Verificación Administrativa - Calificación de Expediente - Emisión de Licencia	Validación trimestral del proceso	100% plazo cumplido	Subgerente SOP	F-SGC-15: Resultado de Validación
b) REQUISITOS NO ESTABLECIDOS POR EL USUARIO PERO NECESARIOS	Inspección Ocular	Coordinadora de Plataforma	F-SOP-06: Agenda de Inspección Ocular	- Recepción de Expediente - Verificación Administrativa	Seguimiento a F-SOP-06: Agenda de Inspección Ocular	100% de cumplimiento	Coordinador de Unidades de Edificación	F-SOP-06: Agenda de Inspección Ocular
c) REQUISITOS LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS	Cumplir normas Legales Internas y externas	Asesor Legal SOP	N.A.	- Recepción de Expediente - Verificación Administrativa - Calificación de Expediente - Emisión de Licencia	Seguimiento al F-SGC-03: Lista de Documentos Externos	100% de cumplimiento	Asesor Legal GACU	F-SGC-03: Lista de Documentos Externos
d) REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN	Entregar Cartón de Licencia a solicitud para Obras Nuevas	Coordinador de Licencias de Edificación	Directiva GACU	- Emisión de Licencia	Revisión al Cartón de Licencia	100% de cumplimiento	Subgerente SOP	F-SOP-11: Cartón de Licencia
SERVICIO	Verificación Catastral a Solicitud de parte							
USUARIO	ADMINISTRADOS							
REQUISITOS DEL SERVICIO	DETERMINACIÓN DE REQUISITOS 7.2.1.	REVISIÓN DE REQUISITOS 7.2.2.		PROCESOS/ ÁREAS QUE DAN CUMPLIMIENTO AL REQUISITO	SEGUIMIENTO 8.2.4			
		RESPONSABLE	REGISTRO		MECANISMO DE VERIFICACIÓN	CRITERIO DE ACEPTACION	RESPONSABLE DE LIBERACIÓN	REGISTRO
a) REQUISITOS ESPECIFICADOS POR EL ADMINISTRADO	Información oportuna	Subgerente Catastro Integral	F-SCIN-08: Cuaderno de Inspecciones	Verificación Catastral	Validación trimestral del proceso	100% plazo cumplido (20 días)	Subgerente Catastro Integral	F-SGC-15: Resultado de Validación
	Información confiable	Subgerente Catastro Integral	- Perfil de Puesto de Inspectores - Capacitación	Verificación Catastral	Seguimiento de verificación en cada etapa	100% de cumplimiento	Coordinadora de Verificación Catastral	F-SCIN-03: Calidad de Verificación A1
b) REQUISITOS NO ESTABLECIDOS POR EL ADMINISTRADO PERO NECESARIOS	Inspección Catastral completa	Subgerente Catastro Integral	F-SCIN-02: Oficio de Programación de Inspección	Verificación Catastral	Seguimiento de verificación en cada etapa	100% de cumplimiento	Inspector Catastral	F-SCIN-04: Informe de Verificación Catastral
	Equipo de Inspección completo y calibrado	Coordinador del Proceso de Sistematización Catastral/ Supervisor de Mantenimiento	F-SCIN-05: Revisión de Equipo de Inspección	Verificación Catastral	Revisión de Equipo de Inspección	100% de cumplimiento	Coordinadora de Verificación Catastral	F-SCIN-03: Calidad de Verificación A1
	Unidades móviles operativas	Chofer de Unidad Móvil	F-SCIN-06: Hoja de Ruta F-SCIN-14 Reporte Mensual de la Hoja de Ruta	Verificación Catastral	Seguimiento a la Hoja de Ruta	80% de cumplimiento	Chofer de Unidad Móvil	F-SCIN-06: Hoja de Ruta
c) REQUISITOS LEGALES Y/O REGLAMENTARIOS	Normas legales internas y externas	Asesor Legal GDU	N.A.	Verificación Catastral	Seguimiento al F-SGC-03: Lista de Documentos Externos	100% de cumplimiento	Asesor Legal GDU	F-SGC-03: Lista de Documentos Externos
d) REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN	Entrega de croquis del levantamiento del Inmueble a solicitud del administrado	Subgerente Catastro Integral	F-SCIN-04: Informe de Verificación Catastral (Incluye croquis)	Verificación Catastral	Seguimiento del F-SCIN-03: Calidad de Verificación A1	100% de cumplimiento	Supervisor de Verificación Catastral	F-SCIN-03: Calidad de Verificación A1

ANEXO 03

Política de Calidad PC-SGC-01

“La MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO brinda servicios públicos locales que fomentan el desarrollo sostenible de la comunidad, comprometiéndose a satisfacer de forma oportuna y eficaz las necesidades y expectativas de sus vecinos, mejorando continuamente la gestión y desempeño de la calidad”

E. Antonio Meier Cresci

Alcalde

Versión 01

MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

ANEXO 04

OBJETIVOS DE CALIDAD OC – SGC – 01. Ver. 01

Nº	OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA SEGUIMIENTO	PERIODO DE CUMPLIMIENTO	PLAN PARA ALCANZAR OBJETIVO
1	Lograr la satisfacción de los usuarios.	$\frac{\left(\text{Prom. } \sum_{i=1}^n CQ_i \right)}{5} \times 100$	≥ 70%	RED	Semestral	Anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir el procedimiento P-SGC-02. 2. Determinar el tamaño de la muestra 3. Aplicar la encuesta. 4. Realizar seguimiento a los resultados semestrales.
2	Reducir el número de quejas.	$\frac{N^{\circ} \text{ quejas } (n - 1) - N^{\circ} \text{ quejas } n}{N^{\circ} \text{ quejas } n - 1} \times 100$ n: Período semestral	≥ 20%	RED	Mensual	Semestral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir el procedimiento P-SGC-05. 2. Determinar la línea base. 3. Revisar la meta del indicador propuesto. 4. Iniciar el cumplimiento del indicador.
3	Capacitar al personal técnico y administrativo	Nº horas de capacitación por trabajador/año	≥ 24 h	RED	Trimestral	Anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomular el Programa Anual de Capacitación. 2. Coordinar con Recursos Humanos 3. Realizar el seguimiento trimestral al programa.
4	Fomentar Proyectos de Mejora del SGC a nivel técnico y administrativo	Nº Proyectos de Mejora presentados/año	≥ 2	RED	Semestral	Anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la metodología de presentación, evaluación y reconocimiento de Proyectos de Mejora. 2. Difundir la metodología establecida. 3. Aplicar el indicador a partir del segundo

								semestre año 2010. 4. Realizar el seguimiento semestral.
5	Mantener el tiempo de espera del administrado en horario de mayor afluencia en Plataforma de Atención.	Tiempo de Espera del Administrado en horario de mayor afluencia	≤ 30 Min.	RED/GACU	Mensual	Semestral		1. Capacitar y sensibilizar a los Operadores de Plataforma.
6	Incrementar el número de expedientes aprobados hasta segunda revisión por la Comisión de Arquitectura	N° de expedientes aprobados hasta 2da revisión x 100 / N° de expedientes evaluados por la Comisión	$\geq 25\%$	RED/GACU	Mensual	Semestral		1. Revisar las normas que regulan los parámetros urbanísticos y edificatorios en el distrito. 2. Identificar los factores recurrentes de desaprobación. 3. Proponer mejoras a la normatividad vigente, de ser necesario. 4. Capacitación y difusión de las modificaciones aprobadas.
7	Reducir el tiempo del trámite de la Verificación Catastral a Solicitud de parte	$\frac{TA \text{ periodo } (n - 1) - IA \text{ periodo } n}{TA \text{ periodo } (n - 1)}$ TA: Tiempo de Atención	$\geq 10\%$	RED/GDU	Mensual	Semestral		1. Difundir el procedimiento P-SGC-02. 2. Determinar el tamaño de la muestra 3. Aplicar la encuesta. Realizar seguimiento a los resultados semestrales

ANEXO 05

PERFIL DE PUESTO F-SGC-27. Ver. 01

	PERFIL DEL PUESTO	Código: F-SGC-27
	SERVICIO CAS – (Título del Servicio CAS requerido)	Fecha:
Versión: 01		Página 1 de 1

1. DEPENDENCIA QUE REQUIERE DEL SERVICIO CAS: (Gerencia / Subgerencia / Equipo Funcional)			
2. NÚMERO DE SERVICIOS CAS REQUERIDOS:		(expresados en números y letras)	
3. DESCRIPCION DEL SERVICIO CAS:			
a.			
b.			
c.			
4. REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIA PARA EL PUESTO			
4.1. EDUCACION:			
•			
4.2. FORMACIÓN:			
•			
4.3. HABILIDADES:			
Liderazgo			
Comunicativo			
Iniciativa			
Trabajo en Equipo			
LIDERAZGO	COMUNICATIVO	INICIATIVA	TRABAJO EN EQUIPO
Guía y dirige al personal a su cargo, monitoreando frecuentemente los procesos.	Realiza frecuentemente reuniones de coordinación para compartir ideas, para el logro de los objetivos comunes.	Toma de decisiones acertadas y oportunas. Conocimiento del tema a desarrollar.	Tiene un solo objetivo con su grupo de trabajo, cumplir con las metas trazadas con la participación de todos.
4.4. EXPERIENCIA LABORAL:			
•			

ANEXO 06

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN F-SGC-17. Ver. 01



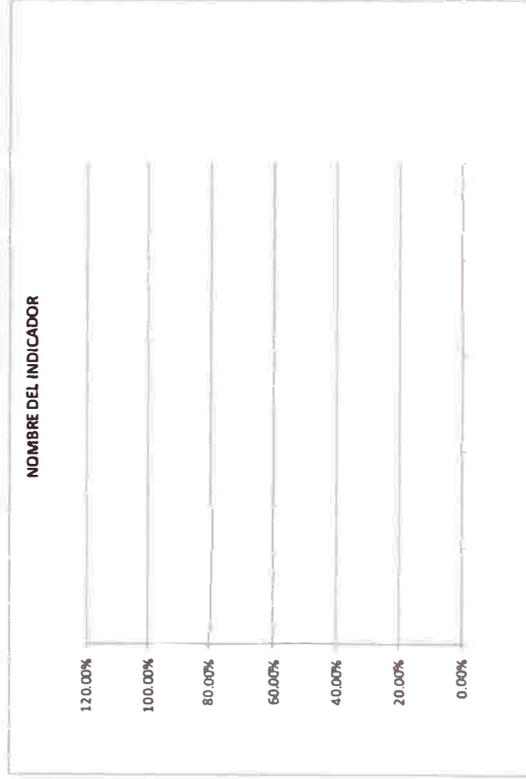
EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION

F-SGC-17
Versión: 01

OBJETIVO:
INDICADOR:
META:
PERIODO:
SEGUIMIENTO:
RESPONSABLE:

1. DESEMPEÑO DE INDICADOR DE GESTION

Nº	PERIODO	EXPEDIENTES	INSPECTORES	INDICADOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				



ANEXO 07

FORMATO REVISIÓN DEL SGC POR LA DIRECCIÓN F-SGC-16

INFORME DE REVISIÓN DEL SGC POR LA DIRECCIÓN

FECHA:	PERIODO DE REVISIÓN:	ANUAL	REVISIÓN N°:
RESPONSABLES DE LA REVISIÓN			
NOMBRE	CARGO		
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

N°	AGENDA	RESULTADOS
1	Revisión de la Política	
2	Revisión del grado de cumplimiento de Objetivos y metas	
3	Resultados de auditorías	

N°	AGENDA	RESULTADOS
4	Retroalimentación del Usuario (incluye quejas)	
5	Desempeño de los procesos y conformidad del servicio	
6	Estado de acciones correctivas y preventivas	
7	Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas	
8	Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad (evolución de requisitos legales, coyuntura relacionada a la calidad en prestación de servicios, otros)	
9	Recomendaciones para la mejora	

CONCLUSIÓN DE LA CONVENIENCIA, ADECUACIÓN Y EFICACIA DEL SGC

--

PLAN DE ACCIÓN

N°	ACUERDOS/ DECISIONES	RESPONSABLE	PLAZO
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

ANEXO 08

FORMATO INFORME DE AUDITORÍA F-SGC-20

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

FECHA DE AUDITORÍA:		INFORME N°:	
----------------------------	--	--------------------	--

OBJETIVO		
CRITERIOS DE AUDITORÍA		
ALCANCE		
EQUIPO AUDITOR	Líder	
	Miembro	
	Experto técnico	
FECHA DE REALIZACIÓN DE REUNIÓN DE APERTURA		
FECHA DE REALIZACIÓN DE REUNIÓN DE CIERRE		
AUDITADOS (Nombre/ Cargo)		

RESUMEN DE HALLAZGOS				
HALLAZGO/ REQUISITO				PROCESO/ ÁREA
FOR	NC	OBS	OM	
TOTAL				

CONCLUSIÓN CON RESPECTO AL OBJETIVO

DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS			
N°	HALLAZGO⁷	REQUISITO	DESCRIPCIÓN
1.			
2.			
3.			

⁷ FOR: Fortaleza, NC: No conformidad, OBS: Observación, OM: Oportunidad de mejora

ANEXO 09

SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA F-SGC-11. Ver 01

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA/PREVENTIVA		Código: F-SGC-11
			Versión: 01
FUENTE: <input type="checkbox"/> Auditoria Externa <input type="checkbox"/> Auditoria Interna <input type="checkbox"/> Revisión por la Dirección <input type="checkbox"/> Encuestas de usuarios <input type="checkbox"/> Reclamos <input type="checkbox"/> Otros, especificar _____	N° SAC/SAP: _____ N° de hallazgo: _____ Fecha del hallazgo: _____		
Requisito: _____	Procedimiento(s): _____		
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD / POTENCIAL NO CONFORMIDAD			
Elaborado por:		Responsable del área:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	
ACCION INMEDIATA		Responsable	Fecha
Elaborado por:		Responsable del área:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	
ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LA NO CONFORMIDAD / POTENCIAL NO CONFORMIDAD			
Elaborado por:		Responsable del área:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	
ACCION CORRECTIVA / PREVENTIVA (ELIMINA LA CAUSA RAÍZ):		Responsable	Fecha
Elaborado por:		Responsable del área:	
Firma:		Firma:	
Fecha:		Fecha:	
VERIFICACION DE LA IMPLEMENTACIÓN:			
Confirmado:	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Responsable :			Fecha:
Firma :			
VERIFICACION DE LA EFICACIA:			
Confirmado:	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Responsable :			Fecha:
Firma :			

ANEXO 10

CERTIFICADO ISO 9001:2008 DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO



BUREAU VERITAS
Certification

Certification
Awarded to

MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

PALACIO MUNICIPAL: AV. LOS INCAS 270, SAN ISIDRO
GERENCIA DE AUTORIZACIONES Y CONTROL URBANO / GERENCIA DE DESARROLLO URBANO: AV. REPUBLICA DE COLOMBIA 717,
SAN ISIDRO, LIMA - PERÚ

Bureau Veritas Certification, certifies that the Management System of the above organization has been assessed and found to be in accordance with the requirements of the standards detailed below.

STANDARD

ISO 9001:2008

SCOPE OF SUPPLY

PROCESO DE LICENCIA DE EDIFICACIÓN MODALIDAD C CON EVALUACIÓN PREVIA POR COMISIÓN TÉCNICA Y PROCESO DE VERIFICACIÓN CATASTRAL A SOLICITUD DE PARTE

TYPE C BUILDING LICENSING PROCESS WITH PRIOR ASSESSMENT BY TECHNICAL COMMISSION AND CADASTRAL VERIFICATION PROCESS REQUESTED BY INTERESTED PARTY

Original evaluation date: **NOVEMBER 04, 2010**

Original approval date: **DECEMBER 27, 2010** *Certificate valid until:* **DECEMBER 26, 2013**

Subject to the continual satisfactory operation of the organization's Management System.

To check this certificate validity please call (511) 422 9000

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the Management System requirements may be obtained by consulting the organization

Certificate number: **BR230310** *Date:* **DECEMBER 27, 2010**


Alejandra Rodriguez
Technical Manager





Certification Audits by Bureau Veritas Certification Brand
Av. de Colón 277 Torre B, 7º Andar Casco Especial de Alta
04111-070 - Vía General - San Pablo SP - Perú
Managing Office: Bureau Veritas Certification - Perú
Av. Chancay, local 302 - Torre Central del Comercio - Lima - Perú

ANEXO 11

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: Licencia de Edificación Modalidad C

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

NOMBRE		CARGO	
EMPRESA		E-MAIL	
N° EXPEDIENTE		FECHA	

Estimado Usuario:

Con la finalidad de servirlo cada vez mejor, nos gustaría que comparta su opinión acerca del servicio de atención que le venimos brindando, por lo que le pedimos su colaboración llenando la siguiente encuesta.

De acuerdo a su nivel de satisfacción coloque a cada característica un puntaje en la escala del 1 al 5.

Muchas gracias.

A: ATENCION AL USUARIO (PLATAFORMA)

1. PERSONAL COMPETENTE (EVALÚA INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN)	<input type="checkbox"/>				
2 TRATO DEL PERSONAL	<input type="checkbox"/>				
3 PRESENTACION DEL PERSONAL	<input type="checkbox"/>				
4. ATENCION EN LA CENTRAL TELEFONICA	<input type="checkbox"/>				

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR FUNDAMENTE SUS RAZONES PARA ELLO.

B: CALIDAD DE SERVICIO

(PROCESO DE CALIFICACIÓN DE EXPEDIENTE HASTA EMISIÓN DE LICENCIA)

5. CALIFICACIÓN PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>				
6. ATENCION OPORTUNA	<input type="checkbox"/>				
7. ORIENTACIÓN PROFESIONAL	<input type="checkbox"/>				

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR FUNDAMENTE SUS RAZONES PARA ELLO.

C: ORDEN Y LIMPIEZA

08. ORDEN Y LIMPIEZA EN AREAS DE ATENCIÓN

09. LIMPIEZA EN SERVICIOS HIGIÉNICOS

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR FUNDAMENTE SUS RAZONES PARA ELLO.

D: FACILIDADES Y COMODIDADES

10. AMBIENTE FISICO DEL LOCAL (INFRAESTRUCTURA

11. UBICACION DEL LOCAL

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR FUNDAMENTE SUS RAZONES PARA ELLO.

E: SATISFACCION GLOBAL

12. PERCEPCION GENERAL DE ATENCIÓN RECIBIDA EN LA SUBGERENCIA DE OBRAS PRIVADAS

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR FUNDAMENTE SUS RAZONES PARA ELLO.

ANEXO 12

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: Verificación Catastral a Solicitud de Parte

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

NOMBRE		CARGO	
EMPRESA		E-MAIL	
N° EXPEDIENTE		FECHA	

Estimado Usuario:

Con la finalidad de servirlo cada vez mejor, nos gustaría que comparta su opinión acerca del servicio de atención que le venimos brindando, por lo que le pedimos su colaboración llenando la siguiente encuesta.

De acuerdo a su nivel de satisfacción coloque a cada característica un puntaje en la escala del 1 al 5.

Muchas gracias.

A: ATENCIÓN INICIAL AL USUARIO

1. PERSONAL COMPETENTE EN PLATAFORMA

2. TRATO DEL PERSONAL EN PLATAFORMA

3. ATENCIÓN TELEFÓNICA

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR INDIQUE SUS RAZONES PARA ELLO.

B: CALIDAD DEL SERVICIO DURANTE LA INSPECCIÓN

4. PUNTUALIDAD

5. IDENTIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN

6. CONOCIMIENTO DEL TEMA

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR INDIQUE SUS RAZONES PARA ELLO.

C: CALIDAD DE SERVICIO EN LA ENTREGA DEL RESULTADO EN PLATAFORMA

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. ENTREGA OPORTUNA | <input type="checkbox"/> |
| 8. CONOCIMIENTO DEL TEMA | <input type="checkbox"/> |
| 9. ORIENTACIÓN PROFESIONAL | <input type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR INDIQUE SUS RAZONES PARA ELLO.

D: ORDEN Y LIMPIEZA

- | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. ORDEN Y LIMPIEZA EN PLATAFORMA | <input type="checkbox"/> |
| 11. LIMPIEZA EN SERVICIOS HIGIÉNICOS | <input type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR INDIQUE SUS RAZONES PARA ELLO.

E: FACILIDADES Y COMODIDADES

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. AMBIENTE FISICO DEL LOCAL (INFRAESTRUCTURA | <input type="checkbox"/> |
| 13. UBICACION DEL LOCAL | <input type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR INDIQUE SUS RAZONES PARA ELLO.

F: SATISFACCION GENERAL

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14. PERCEPCION GENERAL DE LA ATENCIÓN RECIBIDA EN LA SUBGERENCIA DE CATASTRO INTEGRAL | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

OBSERVACIONES: SI SUS RESPUESTAS HAN TENIDO UNA PUNTUACIÓN MENOR O IGUAL A 3, POR FAVOR INDIQUE SUS RAZONES PARA ELLO.

G: OBSERVACIONES DE PLATAFORMA EN RELACION AL PROCESO DE VERIFICACION CATASTRAL A SOLICITUD DE PARTE
