



VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL
SECTOR PÚBLICO DE EL SALVADOR**

(Plan de Formación en Calidad para Sector Público)

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**PRESENTADO POR:
EDITH RAQUEL CUBÍAS GUILLÉN
MARIO GUILLERMO JUÁREZ PÉREZ**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.

Agosto de 2010

INDICE

No.	Contenido	Pág.
	Resumen/Abstract.....	3
1.0	Introducción.....	4
1.1	Problema.....	4
1.2	Revisión de la Literatura.....	4
1.3	Propósito.....	6
1.4	Justificación.....	7
1.5	Proyección Social.....	7
2.0	Metodología.....	8
2.1	Objetivo de la Metodología.....	8
2.2	Determinación del Tamaño de la Muestra.....	10
3.0	Resultados.....	12
4.0	Discusión.....	14
4.1	Perfil del Empleado Público.....	15
4.2	Descripción del Programa.....	15
4.3	Diplomado en Gestión de la Calidad.....	16
4.4	Presupuesto.....	21
4.5	Evaluación del Programa.....	23
5.0	Referencias.....	24
	Anexos.....	25

RESUMEN

Este Trabajo de Graduación consistió en investigar las necesidades de formación, en el área de Gestión de la Calidad, que existen entre los empleados públicos que ocupan puestos gerenciales y de mandos medios en la zona metropolitana de San Salvador; para lo cual, se desarrolló una encuesta y se obtuvo la información necesaria para la propuesta técnica y económica de la solución.

Los datos recopilados fueron tabulados, analizados y considerados para diseñar el plan de solución que es un Diplomado en Gestión de la Calidad, compuesto por 8 módulos, 140 horas de formación y en la modalidad semipresencial. Al final, se presenta un presupuesto de la inversión para formar a los casi 38,000 empleados que conforman la población bajo estudio.

ABSTRACT

This graduate work was to investigate the training needs in the area of Quality Management, which exist among public employees in positions of managers and middle management in the San Salvador metropolitan area, for which it was developed a survey and obtained the necessary information for technical and economic proposal of the solution.

The data collected were tabulated, analyzed and considered in designing the solution plan which is a Diploma in Quality Management, consisting of 8 modules, 140 hours of training and blended learning mode. Finally, we present an investment budget to train nearly 40,000 employees who make up the population under study.

1.0 INTRODUCCION

1.1 Problema

Aunque los sistemas de gestión de la calidad han venido evolucionando desde hace aproximadamente unos 60 años, desde los primeros conceptos formulados por los japoneses y los norteamericanos, en nuestro país no han logrado penetrar completamente el sistema productivo empresarial, ni el privado ni el público, habiéndose hecho muy poco hasta la fecha. En la actualidad, son de mucha importancia estos conceptos para el desarrollo de cada una de las organizaciones y la profesionalización del empleado público ha avanzado, ya que mientras en los años 70's el común denominador en cuanto a grado académico máximo alcanzado era el bachillerato, actualmente laboran licenciados, ingenieros, técnicos, maestros, etc.; sin embargo, en los temas de la gestión de la calidad casi no existen profesionales y es urgente preparar a los mandos medios y gerenciales sobre los principios de la gestión de la calidad.

La investigación realizada es de tipo cuantitativa, en la cual los datos obtenidos y procesados sirvieron para generar información que nos permitió definir el perfil del empleado gubernamental en cuanto a formación académica, conocimientos y competencias sobre sistemas de gestión de la calidad, oportunidades formales de educación en las instituciones de educación superior y con todos esos insumos, poder elaborar la solución técnica y económica.

1.2 Revisión de la Literatura

Sistema de Gestión de la Calidad

Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Plan de Formación

Es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. El plan forma parte de la estrategia de la empresa y debe incluir: el público a quien va dirigido, las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación.¹

Formación Profesional

Es un objetivo prioritario para el desarrollo económico y social de un país. Se requiere una formación de calidad que incluya y potencie contenidos científicos, tecnológicos y de conocimientos, sobre una base educativa rigurosa que contemple medidas transversales ligadas a la adquisición de habilidades sociales y de comunicación, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la prevención de riesgos y el desarrollo de las capacidades ligadas a las iniciativas empresariales y emprendedoras. Los valores de iniciativa, mejora e innovación deben ser componente fundamental del sistema educativo profesional al tiempo que se debe favorecer el desarrollo de una cultura de aprendizaje permanente.

Calidad en los Servicios Públicos

En base a la Sección II: Trabajo y Seguridad Social, Art. 40 de la Constitución de la Republica de El Salvador², se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regula los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor; por lo tanto, el gobierno de El Salvador fundó el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional- INSAFORP, con el cual se brinda formación y capacitación a todas las empresas que por ley cotizan al mismo un porcentaje de su planilla mensual, pero no se incluyen a los servidores del estado.

¹ Revista Complutense de Educación, ISSN: 1130-2496, 1999. vol. IOn.' 1:181-242, El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Carolina Fernández-Salineró Miguel, Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Facultad de Educación. Universidad Complutense de Madrid

² Constitución de la Republica de El Salvador y sus Reformas hasta el Año 2004, Asamblea Legislativa, Casa Barak, Diciembre de 2004

Por otra parte, ya no es potestad primaria del estado el brindar varios servicios básicos a la población salvadoreña, los cuales los brindan las empresas privadas de los diferentes sectores que se han creado; sin embargo, existe una gran cantidad de procesos y procedimientos que los ciudadanos salvadoreños tienen que realizar en oficinas públicas en los cuales tienen todo el derecho a exigir una buena calidad.

Ahora bien, aunque conocemos que la administración pública ha evolucionado, fundamentalmente en los últimos años, no es desconocido que también ha permanecido anclada en actividades y comportamientos que no corresponden con la evolución de esa sociedad a la que tiene que servir.

Una vez formuladas estas premisas de partida, parece necesario que se haga una breve reflexión sobre la necesidad de un proceso de cambio en la administración pública, así como el análisis de los contenidos de este cambio entre cuyos factores más determinantes destacan los de receptividad y competitividad.

1.3 Propósito

Realizar una investigación sobre el perfil actual de los servidores gubernamentales del área metropolitana que desempeñan cargos a nivel de mandos medios y gerenciales, y poder proponer un plan de capacitación que les provea los conocimientos, capacidades y competencias sobre los sistemas de gestión de la calidad orientados a la prestación de servicios; también, se hará un análisis económico para diseñar un plan de inversión.

Este es un proyecto de inversión para el estado de El Salvador y da respuesta a la interrogante hipotética: ¿Cómo y cuánto costaría capacitar a los gerentes y mandos medios del sector gubernamental de El Salvador en temas de Gestión de Sistemas de Calidad?, bajo el supuesto que en general no poseen formación en dicha área y carecen de muchas competencias para brindar servicios de calidad.

Dentro de las variables que se manejaron en la realización del trabajo, se pueden mencionar las siguientes: a. Nivel de inicio del programa, b. Contenido temático, c. Modalidad de impartición, d. Duración en horas, e. Tipo de programa, f. Costos de su implementación y g. Evaluación de su efectividad.

Entre los beneficios que se obtendrán están: disminuir los gastos del estado, mejorar el clima organizacional, fomentar la cultura de la calidad, prestar mejores servicios a los ciudadanos; pero sobre todo, contribuir a la modernización del estado; todo esto, en forma vinculada con las proyecciones formuladas por el Gobierno de El Salvador.³

1.4 Justificación

Actualmente no existe en El Salvador una legislación gubernamental sobre las políticas que deben seguirse para la implementación de sistemas de gestión de calidad en las diferentes unidades que brindan servicios públicos, como tampoco existen en los planes de estudio de los diferentes niveles educativos un área dedicada a la transmisión de conocimientos sobre la gestión de la calidad.

Con la implementación de la propuesta producida se estará aumentando la capacidad administrativa del servidor público, provocando una mayor motivación y satisfacción en sus labores diarias; lo cual, constituye una solución innovadora para mejorar el funcionamiento de las diferentes unidades que constituyen el estado salvadoreño.

1.5 Proyección Social

El beneficio directo y final del fruto de este proyecto de investigación, está en las mejoras profesionales que adquirirán los servidores públicos a nivel de mandos medios y gerenciales; mas sin embargo, quien saldrá más beneficiado son todos los

³ Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014, Gobierno de El Salvador, San Salvador, mayo de 2010

salvadoreños que de diferentes fuentes y maneras reciben servicios del sector gubernamental.

Muchos ciudadanos, comunes y corrientes, tendrán mejoras en la utilización de sus pocos recursos materiales y financieros, al ser atendidos con mayor prontitud, dedicación y efectividad en las diferentes instancias del sector gubernamental, lo cual se traducirá en ahorro de tiempo y dinero.

Otro elemento de proyección social de este trabajo es que todos los servidores públicos, que en su mayoría no tienen buenos salarios o no tienen la oportunidad de estudiar por falta de tiempo o dinero, se verán beneficiados con la opción de ingresar a un programa estatal de formación en tan importante temática.

2.0 METODOLOGÍA

En el desarrollo de la metodología se detallan los aspectos principales en relación a la investigación realizada, los cuales contribuyeron y garantizaron la efectividad en la obtención de datos que nos llevaron a formular la propuesta técnica y económica que dará solución al problema planteado.

2.1 Objetivo de la Metodología

Recopilar y analizar información sobre la formación académica y las competencias principales que posee el empleado del sector público en los niveles de mandos medios y gerenciales; como también, determinar la oferta educativa que sobre diferentes temas de la gestión de la calidad ofrecen las instituciones oficiales y privadas del país.⁴

⁴ http://www.altillo.com/universidades/universidades_salvador.asp

Una de las actividades esenciales en el presente trabajo, fue la realización de una investigación de campo que nos sirvió para definir el perfil general del empleado público, con respecto a sus conocimientos y competencias para el buen uso de los sistemas de gestión de la calidad.

La metodología empleada incluyó una investigación documental en bibliotecas, oficinas gubernamentales, gremiales, sitios web, periódicos y otras fuentes de información para obtener datos estadísticos y luego poder definir cantidades de personal y sus características profesionales.

Una vez determinado el universo de los empleados públicos del país, por medio de la Ley de Salarios 2010 publicada por el Ministerio de Hacienda en su sitio Web⁵ y un informe de la Secretaria Técnica de la Presidencia de El Salvador, se definieron los parámetros que debe cumplir la población de sujetos motivo de nuestro estudio.

Vinculando los datos de empleados en el régimen permanente que aparecen en la Ley de Salarios 2010 y las estadísticas de empleados por medio de contrato de trabajo que están incluidas en el documento presentado por el gobierno en el XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: “Globalización, Buen Gobierno y Función Pública”, realizado del 27 al 29 de setiembre del 2006, en Guatemala, República de Guatemala⁶, se determinó que existe una población de casi 38,000 empleados públicos a nivel de gerentes y mandos medios en la zona metropolitana de San Salvador.

Los sujetos de información se han determinado según las características siguientes:

- Pertenecientes al sector gubernamental de la zona metropolitana de San Salvador.

⁵http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/MH_Finanzas/MH_PRESUPUESTO/PRESUPUESTOS_ESTADO/LPGE_2010_AL/menuleysal.html

⁶ Estadísticas de los Funcionarios Públicos de El Salvador-Secretaria Técnica de la Presidencia de la Republica, XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, 27-29 Sept. 2006, Guatemala.

- Ocupando puestos gerenciales y/o de mandos medios en cualquiera de los tres poderes del estado, instituciones autónomas y otras unidades gubernamentales.
- Que se encuentren incluidos en la Ley de Salarios o tengan un contrato de trabajo por servicios profesionales.
- Ubicados en áreas laborales administrativas o técnicas.

Para elaborar el respectivo formulario y apoyarnos de una manera electrónica en las facilidades brindadas a través de la Web para la realización de encuestas, se utilizó la herramienta gratuita identificada como e-encuesta⁷, la cual nos permitió realizar la actividad de tres maneras diferentes:

1. Formulario electrónico vía Web utilizando la herramienta de e-encuesta.
2. Envío del formulario en Word utilizando el correo electrónico
3. Entrega del formulario impreso en papel (ver Anexo No. 1).

Después de terminar la encuesta, se obtuvieron conclusiones que nos llevaron a definir las necesidades de conocimientos y competencias que deben tener los empleados públicos sobre la gestión de sistemas de calidad y poder desarrollar la propuesta de solución. Vale la pena mencionar, que se enviaron más de 1,200 correos electrónicos a contactos identificados como posibles empleados públicos y solamente 45 respondieron la encuesta en forma electrónica, teniendo que aumentar la obtención de datos en forma física.

2.2 Determinación del Tamaño de la Muestra

De acuerdo a la teoría estadística, para determinar el tamaño de la muestra a encuestar cuando una población es finita, es decir compuesta por menos de cien mil elementos, se tiene la siguiente fórmula:

⁷ www.e-encuesta.com

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Coeficiente según el nivel de confianza

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

E = Error muestral

Según las condiciones de la investigación, se emplearon los siguientes valores para los parámetros estadísticos:

N = 37,966

Z = 1.96 para 95% de nivel de confianza

P = 5%

Q = 95%

E = 5%

Sustituyendo valores se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{37,966 (1.96)^2 * (0.05) * (0.95)}{(0.05)^2 * (37,966-1) + (1.96)^2 * (0.05) * (0.95)}$$

$$n = \frac{6,927.884}{94.9125 + 0.182476}$$

n= 73

Con este tamaño de muestra se procedió a realizar la encuesta entre todas las unidades que conforman el sector público, utilizando las formas anunciadas. La

distribución de los encuestados se hizo de manera aleatoria, según la disponibilidad de los jefes y colaboradores de las diferentes unidades del estado en donde ellos laboran, teniendo al final 77 respuestas completadas casi al 100%.

Por facilidad, todos los formularios recibidos vía correo electrónico o en forma física, fueron introducidos al sitio de e-encuesta, lo que nos permitió obtener los cuadros y graficas estadísticas de manera inmediata y efectiva.

3.0 RESULTADOS

Como hemos dicho en sección anterior, el estudio de campo se realizó por medio de una encuesta debidamente diseñada y verificada por medio de un plan piloto, para lo cual se utilizo la herramienta via Web llamada e-encuesta que es de uso gratuito.

Los resultados globales de la encuesta se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

No.	Pregunta	Resultado Significativo
1	¿En cuál unidad de gobierno o institución autónoma labora usted?	Las encuestas fueron llenadas por personal perteneciente a muy variadas unidades
2	¿En qué rango de años se encuentra su edad?	El 48% se encuentra entre 31 a 40 años y el 37.3% entre 41 a 50 años.
3	¿Cuál es el cargo desempeñado actualmente?	Los cargos desempeñados por las personas que llenaron las encuestas son muy variados, pero predomina el de Jefe de Departamento
4	¿Cómo se clasifica su puesto de trabajo?	El 68.8% de los encuestados ocupan cargos clasificados como Mandos Medios
5	¿Cuántos años tiene de trabajar en el sector público?	Existe un 41% de personas con una antigüedad entre 6 y 10 años
6	¿Cuál es su nivel de formación académica alcanzado?	El 63.1% de los encuestados poseen el grado académico de Licenciado o Ingeniero

7	¿Cuáles son las especialidades académicas logradas?	Son muy variadas pero hay una mayor frecuencia en la de Licenciatura en Administración de Empresas e Ingenierías en Electricidad y Computación
8	¿Ha recibido formación o participación en cursos de capacitación sobre temas relacionados con la gestión de la calidad?	Un 83.3% de los encuestados ha recibido capacitación y un 52.1% formación en temas de la Gestión de la Calidad
9	¿En cuáles de estas áreas necesita obtener conocimientos para desarrollar con mayor calidad su trabajo?	Aunque todas las áreas fueron indicadas como necesarias, las que tienen mayor frecuencia son: Normas ISO 9000 48%, Gestión de la Calidad 48%, Herramientas Estadísticas 44% y Mejoramiento de la Calidad 41.3%
10	¿En qué nivel o grado de dominio considera sus conocimientos en los temas de Gestión de la Calidad?	La información recopilada indica que el 88% de los encuestados no conoce nada o conoce muy poco sobre la Gestión de la Calidad
11	¿Qué tipo de formación profesional en temas de gestión de la calidad le gustaría recibir?	El 71% opino que le gustaría recibir un Diplomado y el 38% solo cursos libres
12	¿En qué modalidad de capacitación le gustaría participar?	El 44.7% desea capacitación semi-presencial y un 31.6% presencial.
13	¿Cuántas horas de estudio a la semana estaría dispuesto a realizar?	Un 70% de todos los encuestados manifestó estar dispuesto a dedicarle entre 5 y 10 horas semanales al estudio
14	¿Tiene algún comentario o sugerencia relativa a la formación o capacitación en Gestión de la Calidad dentro del gobierno?	Se obtuvo como 20 comentarios abiertos pero el que tienen más frecuencia es: Es importante y urgente capacitar en Gestión de la Calidad al sector público.

Se considera haber obtenido una buena muestra de la población de empleados públicos de la zona metropolitana de San Salvador que ocupan cargos a nivel gerencial y de mandos medios, siendo muy significativos estos datos estadísticos presentados. En el Anexo No. 2 se encuentran las estadísticas completas de todas

las opiniones recopiladas y las respuestas a la última pregunta abierta que se formuló.

En términos generales se puede decir que la mitad de todos los empleados esta en un rango de edad entre 31 y 40 años, casi el 69% desempeña un trabajo de mando medio, un 41% tiene una antigüedad en el sector de su trabajo entre 6 y 10 años, el 63% son profesionales en áreas técnicas y administrativas, el 83% ha recibido algún curso de capacitación sobre la Gestión de la Calidad, entre los temas que mayor frecuencia tienen para que sean incluidos en el programa de formación que propongamos están: Normas ISO 9000 48%, Gestión de la Calidad 48%, Herramientas Estadísticas 44% y Mejoramiento de la Calidad 41.3%; estos porcentajes suman más del 100% porque hubo varias opiniones por encuestado.

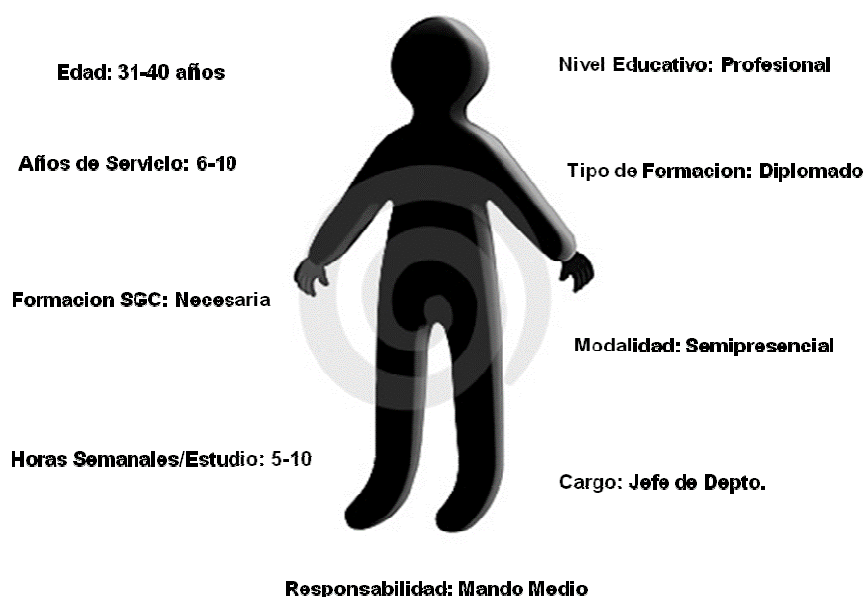
El conocimiento sobre los temas propuestos es muy pobre o casi nada en un 88%, el 71% opina que le gustaría recibir un Diplomado, y en una forma semi-presencial con el 45%, el 70% de los empleados públicos estaría dispuesto a dedicarle un total entre 5 y 10 horas de estudio por semana y entre los comentarios expresados por medio de la pregunta abierta, sobresale el de “Es importante y urgente capacitar en Gestión de la Calidad al sector publico”. (Ver Anexo No. 2).

4.0 DISCUSION

Al revisar los datos estadísticos de la sección anterior y apoyados en los reportes completos incluidos en el anexo respectivo, llegamos a la comprobación de la hipótesis, en el sentido de que si es necesario y posible el diseño de un programa de formación en Gestión de la Calidad para los empleados del sector gubernamental a nivel de gerentes y mandos medios.

4.1 Perfil del Empleado Público

Con los datos que se obtuvieron en la encuesta y que aparecen en forma resumida por su importancia en el cuadro anterior, se presenta esta ilustración que contiene los principales parámetros del perfil del empleado público a considerar para el diseño del plan de formación en gestión de la calidad.



4.2 Descripción del Programa

Tomando en cuenta todos los resultados de la encuesta y la opinión técnica y profesional de los autores del trabajo, se propone este programa de formación:

Mes	Módulo	Módulo
1	1. Cultura de la Calidad	2. Planeación Estratégica Balanced Score Card
2	3. Gestión de Procesos	4. Sistema de Gestión de la Calidad
3	5. Beneficios Económicos y Financieros de un SGC	6. Acciones Correctivas y Preventivas
4	7. ISO 9004:2009 Mejora Continua y Auto Evaluación	8. Formación y Clasificación de Auditores Internos en SGC

El programa diseñado está dirigido al personal del sector público que tenga un grado académico de por lo menos Técnico a Nivel Superior en cualquier especialidad, que

este en capacidad de seguir cursos en forma semipresencial y el tiempo mínimo necesario para terminar con éxito todos los módulos.

4.3 Diplomado en Gestión de la Calidad

Módulo 1: Cultura de Calidad

Duración: 16 Hrs

Modalidad: Semi presencial

Objetivo:

El módulo pretende integrar en un todo armónico y coherente los factores claves de éxito para la implementación de la cultura de calidad en el sector laboral gubernamental, considerando el marco de conocimientos teóricos y la experiencia del desarrollo de casos prácticos que permitan a los participantes comprender su papel y participar efectivamente en las etapas de planeación, sensibilización al cambio, infraestructura para el proyecto de implantación y liderazgo para su conducción hasta alcanzar el objetivo.

Contenido Temático:

- Cultura de la calidad
- Promotores de la calidad
- Calidad a largo plazo
- El cambio-sensibilización
- El agente de cambio
- Visión a largo plazo
- El factor humano
- Liderazgo

Módulo 2: Planeación Estratégica y Balanced Scorecard**Duración: 16 Hrs****Modalidad: Semi presencial****Objetivo:**

El módulo pretende formular la estrategia del sector gubernamental, usando las herramientas más efectivas de la planeación estratégica para aplicar la arquitectura y metodología del Balanced Score Card que permita asegurar una ejecución exitosa de la estrategia planeada, Así como desarrollar los conocimientos y las habilidades necesarias para una administración estratégica de los recursos y capacidades del estado salvadoreño en los cuales los participantes aprenden el valor de poder medir y mejorar la efectividad organizacional de sus áreas y sus unidades.

Contenido temático:

- La estrategia–concepto, su dinámica y su ejecución
- Análisis y planeación estratégica
- Diseño y formulación de la estrategia
- Posicionamiento estratégico y el mapa estratégico
- Cuadro-Matriz del BSC – la ejecución de la estrategia
- Elaboración del sistema de indicadores estratégicos
- Reportes de información y control - tableros de mando integral

Módulo 3: Gestión de Procesos**Duración: 16 Hrs****Modalidad: Semi presencial****Objetivo:**

Conocer, analizar, practicar y aplicar los conceptos de la Gestión de Procesos como herramienta para la mejora continua en las organizaciones como parte de las herramientas para la Gestión de la Calidad y la Mejora Continua. Adquirir las habilidades para la identificación, análisis, documentación, medición y mejora de los procesos, así como su aplicación práctica en las organizaciones.

Contenido temático:

- Introducción a la gestión de los procesos
- Entendimiento del enfoque a procesos

- Organización del trabajo para la definición y documentación de procesos
- Identificación y documentación de procesos
- Análisis, evaluación e indicadores de procesos
- Implantación de procesos
- Ejercicio de aplicación de análisis y mejora de procesos

Módulo 4: Sistema de Gestión de la Calidad con base en Normas ISO 9001:2010

Duración: 24 Hrs

Modalidad: Semi presencial

Objetivo:

Aplicar técnicas y herramientas para la planificación, recomendaciones para la documentación, implantación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad con base en la serie ISO 9000:2010.

Contenido temático:

- Objetivos y estrategias de implantación
- Elementos clave para el éxito del sistema
- Consideraciones mínimas para el sistema de gestión de calidad
- Requisitos de la norma ISO 9001:2010
- Recomendaciones asociadas con ISO 9000
- Diseño del enfoque
- Elementos clave
- Estrategias exitosas
- Quienes y como participan
- Eventos necesarios
- Atención a requisitos
- Estrategia integral para la implantación
- Control de documentos
- Procedimientos
- Documentación
- El Manual de Calidad
- Implantación
- Como conseguir lo planeado
- Integración del plan
- Recursos necesarios

Módulo 5: Beneficios Económicos y Financieros de un SGC

Duración: 16 Hrs

Modalidad: Semi presencial**Objetivo:**

Definir los beneficios de mayor importancia asociados a un proyecto destinado a implantar en forma adecuada un sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2010 en el sector gubernamental de El Salvador.

Contenido temático:

- Introducción (Antecedentes de la norma 10014) y alcance
- Normatividad, términos y definiciones
- Conceptos básicos de administración y finanzas
- Los apéndices de la norma ISO 10014
- Técnicas y herramientas usada para la aplicación

Módulo 6: Acciones Correctivas y Preventivas**Duración: 16 Hrs****Modalidad: Semi presencial****Objetivo:**

Motivar sobre la necesidad de realizar investigaciones profundas como fundamento de la efectividad de las acciones correctivas. Acordar con el grupo la metodología para analizar las causas raíz de no conformidades. Reforzar el procedimiento general aplicable.

Contenido temático:

- Investigación de la no conformidad
- Recopilación de información
- Investigación de causas
- Proceso de análisis
- Herramientas de mejora
- Diagrama de flujo
- Hoja de verificación
- Tormenta de ideas
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa-efecto
- Estratificación
- Histograma

- Diagrama de dispersión
- Cartas de control
- Capacidad de proceso
- Revisión y análisis de la efectividad de las acciones tomadas

Módulo 7: ISO 9004:2009 Mejora Continua y Auto-evaluación

Duración: 16 Hrs

Modalidad: Semi presencial

Objetivo:

El participante obtendrá los conocimientos, habilidades y herramientas, necesarias para mejorar un SGC llevándolo más allá de la certificación y utilizando la ISO 9004:2000 como una herramienta de mejora.

Contenido temático:

- Introducción a ISO 9004:2009
- Autoevaluación del SGC con base en la ISO 9004:2009
- Trabajo en equipo
- Benchmarking
- Las 5 S's
- Kaizen
- FODA
- Proyectos de mejora

Módulo 8: Formación y Calificación de Auditores Internos en SGC con base en ISO 9001:2010 y según ISO 19011:2002

Duración: 20 Hrs

Modalidad: Semi presencial

Objetivo:

Aplicar las actividades de auditoría, establecidas en la norma ISO 19011:2002, en la planificación y realización de auditorías internas a sistemas de gestión de la calidad basados en la normatividad ISO 9001:2010 ya que las auditorías internas son una parte integral y una herramienta indispensable de la Alta Dirección para el mantenimiento y seguimiento de un sistema de gestión de la calidad.

Contenido temático:

- Introducción a las auditorias.
- Foro Internacional de Acreditación (IAF)
- Principios de Gestión de la Calidad
- Clasificación de las auditorias
- Beneficios y responsabilidades en las auditorias de calidad
- ISO/19011:2002 - directrices para la auditoria de los SGC y/o ambiental
- Gestión de un programa de auditoria
- Actividades de auditoria
- Competencia y evaluación de los auditores

Como se ha presentado, el Diplomado en Gestión de la Calidad está formado por 8 módulos, el cual se podrá desarrollar en forma semipresencial y con una duración total de 140 horas de formación presencial y a distancia, utilizando las TIC's y alguna plataforma de educación virtual.

El Diplomado completo podrá impartirse en un lapso de unos 4-6 meses, dedicando un promedio de 6 horas semanales de instrucción presencial y otra parte similar de estudio a distancia. La secuencia de los módulos será lineal, empezando con el No. 1 y terminando con el No. 8; también, se podrán impartir en forma independiente como si fueran cursos libres. Para disminuir costos, se podrán impartir los diplomados en las instalaciones de las diferentes unidades gubernamentales que cuentan con salones en condiciones adecuadas para el número de participantes considerados.

4.4 Presupuesto

Tomando en cuenta el listado de la mayor parte de los recursos directos que se necesitarán para realizar el proyecto, se ha elaborado un presupuesto para tener una idea de la magnitud de las inversiones que se harían; para esto, hemos considerado la modalidad semipresencial y la conformación de grupos de 100 personas que serian atendidos por un equipo de 4 facilitadores.

No.	Cant.	Rubro de Inversión	Valor Unitario	Valor Total
1	1	Acceso a Internet por 5 meses	\$ 25.00	\$ 125.00
2	1	Resma de papel bond	\$ 6.00	\$ 6.00
3	1	Cartucho de tinta para impresor	\$ 25.000	\$ 25.00
4	10	Galones de gasolina	\$ 4.00	\$ 40.00
5	10	Pago de parqueo	\$ 1.00	\$ 10.00
6	1,000	Fotocopias	\$ 0.04	\$ 40.00
7	100	Anillados de documentos	\$ 2.00	\$ 200.00
8	100	Discos compactos o DVD's	\$ 0.25	\$ 25.00
9	800	Atenciones sociales	\$ 1.25	\$ 1,000.00
10	5	Facilitadores por 140 horas a \$ 10.00/hora	\$ 1,400.00	\$ 7,000.00
11	1	Imprevistos	\$ 529.00	\$ 529.00
Inversión por Diplomado 100 personas				\$ 9,000.00
12	400	Diplomados de 100 personas cada uno	\$ 9,000.00	\$ 3,600,000.00
Total de la Inversión 40,000 personas				\$ 3,600,000.00

Si cada diplomado compuesto por un grupo de 100 personas se imparte en un periodo de 4 meses y se forman 27 equipos de facilitadores (4 facilitadores en cada equipo), se podrían impartir 81 diplomados por año. Por lo tanto, en un lapso de 5 años, se estaría terminando de capacitar a unos 40,000 empleados, que es aproximadamente el tamaño de la población a cubrir, necesitándose una inversión total de \$ 3,600,000.00.

Para el éxito completo en la implementación de este proyecto, será necesario tener el compromiso institucional de todos los departamentos de recursos humanos de las diferentes unidades de gobierno; esos departamentos, serian los responsables de desarrollar los eventos que fueran necesarios para incluir a todo el personal seleccionado y actuar como entes coordinadores.

4.5 Evaluación del Programa

La última etapa del ciclo de diseño y realización de una acción de formación antes de iniciarla de nuevo es la evaluación. Esta consiste en la emisión de un juicio tras la recogida de la información suficiente de los resultados obtenidos.

En primer lugar, debemos hacer una distinción entre algunos términos que a veces utilizamos de forma indistinta para referirnos a la evaluación; pero que tienen distintos matices. Son los conceptos de calificación, medición y evaluación.

Calificación: suele utilizarse para valorar solamente la conducta de una alumna o alumno. Normalmente la calificación siempre está referida al rendimiento del alumnado en algún aspecto de la actividad formativa, es el resultado de un examen (observación, pruebas objetivas, etc.).

Medida: medir es comparar algo con la unidad que utilizamos como patrón, es obvio que si la calificación es el resultado de un examen, en este sentido implica medición. sin medir no es posible hablar de calificación mínimamente objetiva y fiable.

Evaluación: este concepto es más amplio, basándose en los otros dos (calificación y medida) pretende valorar el resultado de todo el trabajo de formación, la eficacia del programa. En el contexto de la formación profesional ocupacional, la evaluación la podemos definir como una actividad sistemática integrada en el proceso formativo, cuya finalidad es el mejoramiento del mismo mediante un conocimiento, lo más exacto posible, del alumnado en todos los aspectos de su personalidad, y una información ajustada sobre el proceso formativo y sobre factores personales y ambientales que en éste inciden.⁸

⁸ http://www.cea.es/portaleceanovedades/2005/manual_formadores/Bloque3.pdf

Por lo tanto, una vez se tome la decisión de implementar este programa de formación se planificarán los periodos de evaluación de los resultados y se tomarán las medidas correctivas antes de que inicie el próximo ciclo de eventos.

5.0 REFERENCIAS

- ¹ Revista Complutense de Educación, ISSN: 1130-2496, 1999. vol. IOn.' 1:181-242, El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. Carolina Fernández-Saliner Miguel, Departamento de Teoría e Historia de la Educación,
- ² Constitución de la Republica de El Salvador y sus Reformas hasta el Año 2004, Asamblea Legislativa, Casa Barak, Diciembre de 2004
- ³ Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014, Gobierno de El Salvador, San Salvador, mayo de 2010
- ⁴ http://www.altillo.com/universidades/universidades_salvador.asp
- ⁵ http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/MH_Finanzas/MH_PRESUPUESTO/PRESUPUESTOS_ESTADO/LPGE_2010_AL/menuleysal.html
- ⁶ Estadísticas de los Funcionarios Públicos de El Salvador-Secretaria Técnica de la Presidencia de la Republica, XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, 27-29 Sept. 2006, Guatemala.
- ⁷ www.e-encuesta.com
- ⁸ Trabajo de Graduación de la UDB: Estudio de Viabilidad para la Exportación de Hortalizas al Mercado Salvadoreño Residente en Los Ángeles, CA-USA, Lilian Estela Portillo García y Evelyn Cristina Rojas Torres, Soyapango, octubre de 2004
- ⁹ http://www.cea.es/portalcea/novedades/2005/manual_formadores/Bloque3.pdf

ANEXOS**Anexo No. 1: Formulario Utilizado para la Encuesta de Campo****Vice-Rectoría de Postgrados****Maestría Gestión de la Calidad****Encuesta****Necesidades de Formación en
Gestión de la Calidad para el Sector Público****Investigación de Campo para Trabajo de Graduación****Inga. Raquel Cubías****Ing. Mario Juárez****Antiguo Cuscatlán, Agosto de 2010****Formación y Desarrollo Profesional**

Estimad@ Amig@:

Como parte de nuestro trabajo de graduación en la Maestría Gestión de la Calidad de la Universidad Don Bosco, necesitamos realizar esta encuesta a empleados de gobierno que se desempeñan en puestos gerenciales y mandos medios, para diseñar un plan de formación y capacitación en temas de Gestión de la Calidad. Si usted es un servidor público, por favor dedique unos cuantos minutos a responder esta pequeña encuesta, la cual será completamente anónima.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿En cuál unidad de gobierno o institución autónoma labora usted?

2. ¿En qué rango de años se encuentra su edad?

☐

De 18 a 30

☐

De 31 a 40

☐

De 41 a 50

☐

De 51 a 60

☐

Más de 60

3. ¿Cuál es el cargo desempeñado actualmente?

4. ¿Cómo se clasifica su puesto de trabajo?

Gerencial

☐

Mando medio

☐

Operativo

☐

5. ¿Cuántos años tiene de trabajar en el sector público?

6. ¿Cuál es su nivel de formación académica alcanzado?

☐

Bachillerato

☐

Técnico

☐

Licenciatura o Ingeniería

☐

Maestría

☐

Doctorado

7. ¿Cuáles son las especialidades académicas logradas?
(Por ejemplo: Bachiller Comercial, Técnico en Computación, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Máster en Finanzas, Doctor en Filosofía.)

8. ¿Ha recibido formación o participación en cursos de capacitación sobre temas relacionados con la gestión de la calidad?

Formación

Capacitación

9. ¿En cuáles de estas áreas necesita obtener conocimientos para desarrollar con mayor calidad su trabajo?

☐

Modelos de calidad

☐

Normas ISO 9000

☐

Tecnologías de la información
y las comunicaciones

☐

Normalización
y metrología

☐

Gestión de la calidad

☐

Estadística

☐

Medición y aseguramiento de la calidad

☐

Modelo Europeo de
calidad EFQM

☐

Control de la calidad

☐

Costos de la calidad

☐	Mejoramiento de la calidad	☐	Gerencia de calidad
☐	Planeación estratégica de la calidad	☐	Auditoría de calidad
☐	Reglamentación técnica	☐	Leyes y acreditación
☐	Otro (por favor, especifique)		

10. ¿En qué nivel o grado de dominio considera sus conocimientos en los temas de Gestión de la Calidad?

Nada

☐

Poco

☐

Regular

☐

Experto

☐

11. ¿Qué tipo de formación profesional en temas de gestión de la calidad le gustaría recibir?

Cursos libres

☐

Curso especialización

☐

Diplomado

☐

12. ¿En qué modalidad de capacitación le gustaría participar?

Presencial

☐

Semi-presencial

☐

A distancia

☐

Virtual

☐

13. ¿Cuántas horas de estudio a la semana estaría dispuesto a realizar?

3

☐

5

☐

10

☐

15

☐

20

☐

25

☐

30

☐

14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia relativa a la formación o capacitación en Gestión de la Calidad dentro del gobierno?

Anexo No. 2

Reporte Completo de la Encuesta de Campo

Formación y Desarrollo Profesional

1. ¿En cuál unidad de gobierno o institución autónoma labora usted?

	Respuestas total
Ver	75
Total respondentes	75
Filtros aplicados	0

No.	Unidad	No.	Unidad	No.	Unidad
1	Hospital San Rafael	26	Corte de cuentas	51	Min. de Turismo
2	Corte de Cuentas	27	Hospital de Maternidad	52	Min. de Defensa
3	PGR	28	Min. de Economía	53	Min. de agricultura y ganadería
4	Min. de Economía	29	Economía	54	Centro Int. de Ferias Convenciones
5	ORGANO JUDICIAL	30	Gobierno	55	Policía Nacional Civil
6	Min. de Educacion	31	Min. de Educacion	56	Min. de agricultura y ganadería
7	Min. de Economía	32	Hospital San Rafael	57	Min. de Salud Publica
8	Min. de Hacienda	33	Procuraduría General de Pobres	58	ANDA
9	SIGET	34	Corte Suprema de Justicia	59	Dirección de Estadística y Censos
10	Min. de Agricultura y Ganadería	35	Academia de Seguridad Publica	60	INPEP
11	CEL	36	Min de Hacienda	61	Min. de Relaciones Exteriores
12	Min. de Relaciones Exteriores	37	Min. de Agricultura y Ganadería	62	Centro Nacional de Registros
13	Min. de Hacienda	38	Min. de Obras Publicas	63	Asamblea General de la República
14	INDES	39	CEL	64	Asamblea Legislativa
15	Min. de Hacienda	40	Min de Relaciones Exteriores	65	ANDA
16	Min. de Hacienda	41	Lotería Nacional de Beneficencia	66	Hospital Rosales
17	Procuraduría General de la Rep.	42	Univ de El Salvador	67	ISSS
18	ISSS	43	Hospital de Zacamil	68	Ministerio de Salud
19	CONAMYPE	44	Corte de Cuentas	69	CONACYT
20	Min. de Educación	45	Ministerio de Gobernación	70	Min. de Educación
21	Ministerio de Salud	46	Min. de educación	71	ANDA
22	ISSS	47	Min. de Educación	72	Universidad Nacional
23	Lotería Nacional de Beneficiencia	48	INSAFORP	73	Consejo Nacional de la Judicatura
24	Defensa nacional	49	CEL	74	Min. de Economía
25	Min. de Economía	50	Defensa del Consumidor	75	Tribunal Supremo Electoral

2. ¿En qué rango de años se encuentra su edad?



	Porcentaje	Respuestas total
De 18 a 30	6,67%	5
De 31 a 40	48%	36
De 41 a 50	37,33%	28
De 51 a 60	6,67%	5
Mas de 60	1,33%	1
Total respondentes	75	
Filtros aplicados	0	

3. ¿Cuál es el cargo desempeñado actualmente?

	Respuestas total
Ver	74
Total respondientes	74
Filtros aplicados	0

No.	Cargo	No.	Cargo	No.	Cargo
1	Jefe de Residentes	26	Gerente administrativo	51	Téc. Planif. y Gestión de Calidad
2	Auditor Gubernamental	27	Jefe	52	Jefe de Promociones
3	Coordinador de Unidad	28	Técnico	53	Jefe de Compras
4	Asesor	29	Técnico	54	Jefe de división
5	Coord. Soporte Informático	30	jefe de Sección	55	Gerente de Ferias
6	Director Administrativo	31	Director Centro Educativo	56	Asesora Jurídica
7	Asistente Administrativo	32	Jefe de Enfermeras	57	Coordinador de área
8	Jefe de Mto. Informático	33	Asesor Jurídico	58	Director de Unidad de Salud
9	Gerente de Telecomunicaciones	34	Asesora Legal	59	Analista en computación
10	Promotor Agrícola	35	Jefe Depto. de Personal	60	Jefe de Censos
11	Jefe Depto. Des. y Prestaciones	36	Director de Informática	61	Jefe de Prestaciones
12	Asistente Administrativa	37	Jefe de Informática	62	Jefe de unidad
13	Jefe de sección	38	Jefe de Mantenimiento	63	Jefe Sección de Reg. de Marcas
14	Encargado de Compras	39	Ingeniero de Lineas de TX	64	Colaborar de departamento
15	Coordinador de Presupuestos	40	Asistente Administrativa	65	Jefe de Capacitación
16	Técnico	41	Jefe de Distribuidores	66	Jefe de Auditoria Interna
17	Coordinador	42	Director Escuela de Electrónica	67	Jefe del Depto. Financiero
18	Gerente de Planificación	43	Jefe de Médicos Residentes	68	Jefe Sección Incapacidades
19	Téc. Gestión del Con. y Calidad	44	Jefe de Sección	69	Técnico de Computación
20	Técnico	45	Director de Extranjería	70	Jefe de Normalización
21	Gerente Administrativo	46	Maestro Escalafonado	71	Secretaria
22	Jefe de compras	47	Directora de Escuela	72	Jefe de Sucursal
23	Jefe de planificación	48	Asesor de Capacitación	73	Jefe de computo
24	Técnico administrativo	49	Gerente Administrativo	74	Gerente General
25	Coordinador	50	Jefe de Personal	50	Tribunal Supremo Electoral

4. ¿Cómo se clasifica su puesto de trabajo?



	Porcentaje	Respuestas total
Gerencial	23,38%	18
Mando Medio	68,83%	53
Operativo	9,09%	7
Total respondientes		77
Filtros aplicados		0

5. ¿Cuántos años tiene de trabajar en el sector público?

	Respuestas total
Ver	77
Total respondientes	77
Filtros aplicados	0

Años	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30
%	16.8	41	20.5	16.8	4	2.2

6. ¿Cuál es su nivel de formación académica alcanzado?



		Porcentaje	Respuestas total
Bachillerato		7,89%	6
Técnico		14,47%	11
Licenciatura o Ingeniería		63,16%	48
Maestría		10,53%	8
Doctorado		3,95%	3
Total respondientes			76
Filtros aplicados			0

7. ¿Cuáles son las especialidades académicas logradas?

(Por ejemplo: Bachiller Comercial, Técnico en Computación, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Master en Finanzas, Doctor en Filosofía, etc)

	Respuestas total
Ver	77
Total respondientes	77
Filtros aplicados	0

Técnico en Telecomunicaciones, Ingeniero Electricista	Máster en Gestión de la Calidad	Ingeniero Mecánico
Doctor en Medicina	Lic. en Educación Media	Ingeniero Electricista
Licenciado en Contaduría Pública y Máster en Administración Financiera	Maestría en Gestión del medio ambiente	Licenciada en Adm. de Empresas
Licenciatura en Ciencias Jurídicas	Ing. Biomedica	Licenciatura en Economía
Licenciatura Administración de Empresas	Maestría en Administración de empresas	Ingeniero Electricista
Ingeniero Mecánico, Postgrado en Aseguramiento de la Calidad	Ing. Industrial	Doctor en Medicina General
Ingeniería en Computación y Tec. En Ing. Electrónica	Ing. Industrial	Bachiller General
Lic. en Administración de Empresas	Maestría en Administración de empresas	Tecnico en Computacion
Licenciado en Economía	Ing. Industrial	Licencia en educación
Ingeniero en Computación	Doctor	Maestra de Educacion Media
Ingeniero en Comunicaciones	Ing. Industrial	Tecnico en Ing. de Computacion
Ingeniero Agronomo	Lic. Administración de empresas	Ingeniero Electricista
Bechiller Comercial-Contador	Ing. Industrial	Bachiller Comercial-Secretariado
Licenciatura en Administracion de Empresas	Licenciado en Educacion	Maestría en administración de empresas
Lic. Administración de Empresas	Tecnico en Enfermeria	Tecnico en Turismo
Tecnico en Mercadeo	Doctor en Derecho	Tecnico en Mercadeo
Lic. Contaduría Pública	Licenciatura en Derecho	Ing. Agrónomo
Lic en Mercadeo	Licenciado en Administracion Publica	Licenciatura en Administración de Empresas
Lic. Mercadeo	Ingeniero en Computacion, Master en Administracion de Empresas	Licenciada en Derecho
Master Administración de Empresas	Ingeniería en Sistemas	Ing. Agronomo
Doctor en Medicina	Tecnico en Ingeniería Civil	Ingeniero Mecanico
Lic. en computación	Bachiller General	Bachiller General
Lic. Administración de empresas	Maestría en administración de Empresas	Ing. Ciencia de la Computación
Tecnico superior en Adm Publica	Licenciado en Contaduria Publica	Tecnico en Computacion
Técnico en computación	Lic. en contaduria	Bachiller comercial
Licenciado en Economía	Lic en computación	Licenciado en Administracion de Empresas

8. ¿Ha recibido formación o participado en cursos de capacitación sobre temas relacionados con la Gestión de la Calidad?
(Liste los temas de la formación y/o capacitación recibida)

		Porcentaje	Respuestas total
Ver	Formacion		52,08%
Ver	Capacitacion		83,33%
Total respondentes			48
Filtros aplicados			0

9. ¿En cuáles de estas áreas necesita obtener conocimientos para desarrollar con mayor calidad su trabajo?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Modelos de la Calidad		10,67%	8
Normas ISO 9000		48%	36
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones		13,33%	10
Normalización y Metrología		10,67%	8
Gestión de la Calidad		48%	36
Herramientas Estadísticas		44%	33
Medición y Aseguramiento de la Calidad		34,67%	26
Modelo Europeo de la Calidad-EFQM		5,33%	4
Control de la Calidad		28%	21
Costos de la Calidad		17,33%	13
Mejoramiento de la Calidad		41,33%	31
Planeación Estratégica de la Calidad		30,67%	23
Gerencia de Calidad		33,33%	25
Reglamentación Técnica		17,33%	13
Auditoría de la Calidad		33,33%	25
Leyes y Acreditación		13,33%	10
Otro (por favor, especifique) Ver		4%	3
Total respondentes			75
Filtros aplicados			0

10. ¿En qué nivel o grado de dominio considera sus conocimientos en los temas de Gestión de la Calidad?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Nada		46,05%	35
Poco		42,11%	32
Regular		7,89%	6
Experto		3,95%	3
Total respondentes			76
Filtros aplicados			0

11. ¿Qué tipo de formación profesional en temas de gestión de la calidad le gustaría recibir?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas total
Cursos libres		38,16%	29
Curso especialización		15,79%	12
Diplomado		71,05%	54
Total respondentes			76
Filtros aplicados			0

12. ¿En qué modalidad de capacitación le gustaría participar?



		Porcentaje	Respuestas total
Presencial		31,58%	24
Semi-presencial		44,74%	34
A distancia		21,05%	16
Virtual		7,89%	6
Total respondentes			76
Filtros aplicados			0

13. ¿Cuántas horas de estudio a la semana estaría dispuesto a realizar?



		Porcentaje	Respuestas total
3		4%	3
5		36%	27
10		34,67%	26
15		20%	15
20		6,67%	5
25		0%	0
30		1,33%	1
Total respondentes			75
Filtros aplicados			0

14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia relativo a la formación o capacitación en Gestión de la Calidad dentro del gobierno?

	Respuestas total
Ver	20
Total respondentes	20
Filtros aplicados	0

0	No
1	Es un area que urge implementar a todos los niveles.
2	Es necesario que tambien se forme en estos temas a los mandos directivos de las instituciones gubernamentales.
3	Bueno nosotros como Corte de Cuentas hemos sido certificados bajo normas ISO 9000/2000, Y ME APARECIDO UNA BONITA EXPERIENCIA YA QUE UNO COMO EMPLEADO LE PERMITE TENER PREOCEDIMIENTOS STANDARES PARA MEJORAR NUESTRO TRABAJO A UN NIVEL MAS DE CALIDAD, LO QUE MAS CUESTA ES MANTENERSE, Y PARA FINALIZAR LOS FELICITO POR TAN EXCELENTE TRABAJO DE GRADUACIÓN, TALVES NO SERA MUCHO PEDIR SI POSTERIORMENTE ME HACEN LLEGAR UN EJEMPLAR DE SU TESIS
	ATTE.
	RAMON ARMANDO ALVARADO
	E-MAIL raa79@hotmail.com
4	Con mi experiencia puedo decir que cambiarle la mentalidad a las personas que laboran en el gobierno es muy dificil, tambien entiendo la necesidad de poseer un sistema de gestion de la calidad, para poder mejorar todos los procesos y ayudar a la transparencia de las gestiones administrativas.
5	Hay que cambiar la cultura que actualmente se tiene en las instituciones de gobierno, empezando por los ministros, ya que cualquier modelo de calidad comienza a funcionar en cuanto la Alta Dirección lo decide y lo hace.
6	No se considera la gestión de la calidad en los procesos de forma sistematizada
7	No dan mayor énfasis a la calidad
8	No imparten cursos relacionados con la calidad
9	No se imparten capacitación de calidad en todos los niveles
10	No se capacita a todas las áreas en los temas de calidad
11	Existe formación en algunos sectores de gobierno
12	Me gustaria tener una formacion solida en Gestion de la Calidad
13	Urge implementar sistemas de gestion de la calidad en los hospitales del pais
14	Hay que capacitar a todos los jueces del pais en los conceptos de gestion de la calidad
15	Los felicito por el tema de su trabajo de graduacion
16	Me parece muy adecuado su tema y ojala que se logre implementar
17	Ojala que la formacion sea a todos los niveles del estado
18	Que implemente capacitaciones relacionadas con la calidad
19	No se da a conocer los temas de calidad