

# **CÓDIGO 135**

## **PROCEDIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA**

<b>Autorizado:</b>	Gerente General
<b>Revisado:</b>	Gerente de Planificación
<b>Responsable de Proceso:</b>	Jefe Área de Desarrollo Organizacional  Jefe Unidad de Calidad

**“Este documento en conforme al original firmado”**

<b>Fecha de creación:</b> 07 de marzo de 2008	<b>Fecha de vigencia:</b> 01 de marzo de 2017	<b>Versión:</b> 07
--	--	-----------------------

## INDICE

Página No.

I. GENERALIDADES.....	3
1. Objetivo(s).....	3
2. Alcance.....	3
3. Definiciones.....	3
II. RESPONSABILIDADES.....	5
III. DISPOSICIONES.....	6
1. Generales.....	6
2. Específicas.....	6
IV. DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	8
V. PROCEDIMIENTOS.....	9
1. Establecimiento de acciones de mejora.....	9
2. Seguimiento de acciones de mejora.....	11
3. Revisión y actualización anual de proceso y normativa.....	12
4. Desarrollo e implementación de proyectos de mejora.....	14
VI. MODIFICACIONES REALIZADAS.....	18
VII. ANEXOS.....	20

### I. GENERALIDADES

#### 1. Objetivo(s)

- a) Establecer los lineamientos para identificar, controlar, implementar y dar seguimiento a las acciones de mejora, asegurando la eficacia de las mismas, para prevenir la ocurrencia de incumplimiento a los requisitos establecidos en los diferentes procesos de trabajo.
- b) Establecer los lineamientos generales y actividades a ejecutar para las mejoras de los procesos de trabajo.
- c) Desarrollar e implementar proyectos de mejora derivados de propuestas e iniciativas para mejorar los procesos de trabajo de la Institución.

#### 2. Alcance

El presente instrumento normativo es aplicable a todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### 3. Definiciones

Para efectos de este instrumento al Fondo Social para la Vivienda se le denominará “Fondo”. Además se definen los aspectos siguientes:

**a) Acción correctiva**

Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.

**b) Acción de mejora**

Acción tomada para incrementar la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos, estas acciones podrán ser: acciones de mejora de riesgos y oportunidades de mejora.

**c) Acción de mejora de riesgos (AMR).**

Acción tomada para reducir el nivel de severidad ocasionados por el impacto y probabilidad de los riesgos identificados de un proceso, por el resultado del seguimiento del mismo.

**d) Eficacia**

Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

**e) Evaluación de la eficacia**

Confirmación, mediante revisión de evidencia objetiva, del grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**f) Equipo de trabajo**

Grupo de empleados que interactúan y comparten experiencias con la finalidad de alcanzar un objetivo común (proponer soluciones, mejoras y/o innovaciones a procesos de trabajo).

**g) Oportunidad de mejora**

Coyuntura que posibilita hacer más eficiente una actividad o un proceso de trabajo.

**h) Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

**i) Proyecto de mejora**

Conjunto de actividades planificadas, coordinadas y controladas, delimitado a tiempo, costos y recursos, que son realizadas con el objetivo de mejorar el desempeño y la eficacia del SGC.

**j) Responsable de proceso**

Líder de un proceso que gestiona y responde sobre cualquier aspecto del proceso asignado.

**k) Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**

Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad.

### II. RESPONSABILIDADES

#### 1. Del Gerente de Área y Responsable de Proceso

- a) Monitorear y dar cumplimiento de lo establecido en éste instrumento normativo, coordinando con los involucrados en el proceso.
- b) Establecer mecanismos de monitoreo y control para tomar acciones correctivas y de mejora en el proceso a su cargo.
- c) Cumplir con lo establecido en el *Procedimiento para el Control de Instrumentos Normativos y Registros*, de acuerdo a las responsabilidades y disposiciones que les corresponde.
- d) Velar por el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad en el(los) proceso(s) a su cargo.
- e) Definir y ejecutar las acciones de mejora necesarias, con el objetivo de incrementar la capacidad del proceso.
- f) Solicitar apoyo a las unidades organizativas involucradas en el desarrollo del plan de acción definido, en aquellas acciones de mejora que requieran la participación de terceros.
- g) Monitorear el estado de las acciones de mejora e informar a las instancias que correspondan.
- h) Coordinar el seguimiento del cierre de las oportunidades de mejora y/o acciones de mejora e informar el estado de las mismas a las instancias correspondientes.
- i) Facilitar y apoyar a los Responsables de Proceso en el uso de herramientas para el análisis de causa y establecimiento de acciones de mejora.
- j) Mantener actualizado el control de las acciones de mejora.
- k) Implementar acciones para la mejora de los procesos de trabajo bajo su responsabilidad.
- l) Supervisar el desarrollo e implementación de acciones y proyectos de mejora de los procesos de trabajo de la Institución.
- m) Apoyar a los Responsables de Proceso en el uso de herramientas para la solución de problemas y el establecimiento de equipos de trabajo para el desarrollo e implementación de acciones y proyectos de mejora (Anexo 1).

#### 2. Del personal de la unidad organizativa y los involucrados descritos en los instrumentos normativos

- a) Participar en la divulgación y capacitación que se imparta relacionada con el desempeño del cargo vinculado con el puesto de trabajo.

- b) Administrar y desempeñar sus procesos de trabajo con responsabilidad, adoptando los mecanismos de evaluación y control de sus procesos, en función al cumplimiento de metas y objetivos, instrumentos normativos internos y externos según aplique.
- c) El personal de la unidad organizativa será responsable del uso de la información que se genere, utilizándola únicamente para el beneficio de la Institución y para el cumplimiento de las tareas asignadas en concordancia al Art. 76 de la [Ley de Acceso a la Información Pública](#).
- d) De conformidad al artículo 49 literal e) del [Reglamento Interno de Trabajo del Fondo Social para la Vivienda](#), los empleados deberán guardar la confidencialidad y discreción respecto de los hechos, normativa e información que conozcan por razón de su cargo, por lo que deberán usar el presente cuerpo normativo para fines institucionales, quedando prohibida su reproducción, distribución y difusión excepto cuando le sea requerida por autoridad competente y en los casos que establece la Ley.
- e) Realizar con diligencia las actividades asignadas en los procesos de trabajo en cumplimiento al Art. 4 h) de la [Ley de Ética Gubernamental](#).

### III. DISPOSICIONES

#### 1. Generales

La asignación de autoridad, responsabilidad y/o relaciones de jerarquía se establecerán de forma clara con el detalle de todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo, ámbitos y límites de acción conforme a lo establecido en el [Manual de Descripción de Puestos](#) y a la estructura organizativa vigente.

#### 2. Específicas

- a) Los responsables de procesos de trabajo podrán solicitar mejoras a la normativa, producto de las acciones detectadas; conforme a lo establecido en el [Procedimiento para el Control de Instrumentos Normativos y Registros](#).
- b) La Administración Superior promueve las mejoras, innovación y trabajo en equipo por diversas formas: proyectos de mejoras, [acciones de mejoras de riesgos](#), acciones de mejoras generadas por diferentes niveles jerárquicos incluyendo los aspectos puntuales de las ideas del personal. Además

establece el compromiso en la asignación de recursos y apoyo necesario para la identificación y ejecución de los mismos.

- c) Las mejoras se pueden generar por cambios abruptos, reorganización, innovación, automatización, [seguimiento de riesgos](#) y otros; estos estarán orientados a satisfacer al cliente externo e interno, mejorando los productos y servicios, corregir, prevenir, evitar efectos no deseados, mejorar el desempeño y eficacia del SGC.
- d) Las acciones de mejora y oportunidades de mejora se codificarán bajo la estructura siguiente:

Letras	Código del Proceso	Año	Correlativo
<a href="#">AMR/OM</a>	215	20XX	01

El código estará compuesto por así:

- i. **Letras:** [AMR](#) (Acciones de Mejora [de Riesgos](#)) y OM (Oportunidades de Mejora).
  - ii. **Código del proceso:** 3 dígitos, representan el proceso al que pertenece el hallazgo.
  - iii. **Año:** 4 dígitos, que corresponden al año en el cuál se ha detectado el hallazgo.
  - iv. **Correlativo:** 2 dígitos, que representan el número consecutivo asignado a cada categoría en el proceso donde son detectados.
- e) El Responsable de Proceso podrá auxiliarse de fuentes apropiadas de información y de las técnicas que considere conveniente para realizar el análisis de causa, por ejemplo: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, gráficos de tendencia, diagrama de Pareto, entre otros.
  - f) Las oportunidades de mejora tendrán un plazo de 10 hábiles para definir las acciones de implementación o justificar aquellas que no son factibles.
  - g) [Los estados de las acciones de mejora de riesgos y oportunidades de mejora son los siguientes:](#)
    - i. **[Definición y planificación:](#)** acción que se encuentra [pendiente de realizar análisis de causa y plan de acción](#).
    - ii. **[En proceso:](#)** acción [que se encuentra en ejecución según el plan de acción para superar el hallazgo. En el sistema informático a este estado se le denomina "Implantación"](#).
    - iii. **[Verificación:](#)** acción [realizada en etapa de seguimiento, para corroborar que las actividades del plan de acción han sido efectivas, para eliminar el hallazgo identificado ya sea en auditorías de calidad, visitas a procesos,](#)

resultado de indicadores u otras fuentes. En el sistema informático este estado se le denomina “Evaluación de la eficacia”.

- iv. **Cerrada:** plan de acción implementado y verificada la eficacia.
- h) Para conformar el equipo de trabajo de un proyecto de mejora, se podrán considerar los siguientes aspectos:
  - i. Participación voluntaria y/o asignación por el jefe inmediato.
  - ii. Conocimientos generales del Sistema de Gestión de la Calidad.
  - iii. Conocimiento y experiencia en el proceso de trabajo a revisar.
  - iv. Las propuestas de proyectos estratégicos serán reguladas de acuerdo a lo establecido en el *Procedimiento para la Administración de Proyectos Institucionales*.

## IV. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

### 1. Normativa interna

- a) Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Fondo Social para la Vivienda (NTCIE).
- b) Manual de Gestión de la Calidad.
- c) Procedimiento para el Control de Instrumentos Normativos y Registros.
- d) Procedimiento de Auditorías Internas de Calidad.

### 2. Normativa externa

- a) Ley de Ética Gubernamental.
- b) Norma ISO 9001 vigente.



### V. PROCEDIMIENTOS

#### 1. Establecimiento de acciones de mejora

Responsables	Paso	Actividad
Responsable de Proceso	1.	<p>Recibe o identifica aspectos para mejorar en el proceso que pueden provenir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Las acciones derivadas de la revisión por la Dirección.</li> <li>b) Desempeño de los objetivos de calidad.</li> <li>c) Resultado de auditorías internas o externas de calidad, seguimiento de indicadores, desempeño de los procesos y oportunidades;</li> <li>d) Las actividades que se relacionen con la calidad del servicio prestado;</li> <li>e) Informe de sugerencias de clientes, retroalimentación de proveedores, partes interesadas, entre otros;</li> <li>f) Cambios en las disposiciones legales.</li> </ul>
	2.	<p>Revisa la(s) oportunidad(es) de mejora y evalúa <u>aquella(s)</u> que sea(n) factible(s) <u>para</u> su implementación.</p> <p>Informa al Jefe Unidad de Calidad/<u>Analista de Aseguramiento de Calidad</u>, <u>aquellas</u> oportunidades de mejora que serán atendidas <u>adjuntando plan de acción para su revisión y/o</u> justifica aquellas que no son factibles de implementar.</p>
Jefe Unidad de Calidad/Analista de Aseguramiento de Calidad	3.	<p>Revisa el contenido de la información. En caso de inconsistencias, corrige.</p>
	4.	<p>Registra las <u>oportunidades</u> de mejora y completa la información relacionada en el sistema informático:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Asocia documentos o información adicional si fuera necesario.</li> <li>b) Vincula elementos del sistema informático (proceso, requisito, macroproceso, entre otros) según corresponda.</li> <li>c) Asigna en el sistema informático el plazo y responsable de implantar la acción de mejora detectada.</li> </ul> <p><b>Rutas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Certool/Mejora/Auditorías/Realización de Auditorías/ Registrar resultados de auditorías (en caso que fue detectada en auditoría interna o externa de calidad).</u></li> <li>• <u>Certool/Mejora/Acciones de Mejora/Gestión de Acción de Mejora/ Completar o modificar información.</u></li> </ul>
	5.	<p>Programa las tareas con la información consensuada con el</p>

## 135 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA

Responsables	Paso	Actividad
		responsable de proceso.  <i>Ruta:</i> <a href="#">Certool/Mejora/Acciones de Mejora/Gestión de Acción de Mejora/ Completar o modificar información.</a>
	6.	Genera el "Informe de acciones de mejora" y lo envía por correo electrónico a Responsable de Proceso.  <i>Ruta:</i> <a href="#">Certool/Mejora/Acciones de Mejora/Gestión de Acción de Mejora / Generar Informes (Informes Predefinidos).</a>
Responsable de Proceso	7.	Recibe notificación, ejecuta las acciones de acuerdo a lo programado e informa al Jefe Unidad de Calidad/ <a href="#">Analista de Aseguramiento de Calidad.</a>
	8.	Fin.

### 2. Seguimiento de acciones de mejora

Responsables	Paso	Actividad
Jefe Unidad de Calidad/ <a href="#">Analista de Aseguramiento de Calidad</a>	1.	Verifica en el sistema informático de acuerdo a la periodicidad definida en el plan de acción, el cumplimiento en el plazo establecido de las tareas para la implantación de las acciones de mejora y da seguimiento a aquellas tareas para las que ha vencido su plazo y aún no han sido realizadas.  <i>Ruta:</i> <a href="#">Certoool/ Notificaciones.</a>
	2.	<a href="#">Verifica en el sistema informático</a> las oportunidades de mejora y/o acciones de mejora que han cumplido la fecha prevista de implantación.  <i>Ruta:</i> <a href="#">Certoool/Mejora/Acciones de Mejora/Gestión de Acciones de Mejora/Consultar</a>
	3.	Acuerda <a href="#">con Responsable de Proceso la</a> fecha de reunión.
	4.	Realiza seguimiento, verifica el resultado de las acciones tomadas y solicita evidencia objetiva que respalde el cumplimiento de cada una de las acciones.  <i>Nota:</i> Se podrá realizar la verificación de la eficacia de la acción implantada en la misma reunión, en los casos donde no se requiere generar resultados para un período determinado.
	5.	Registra en el sistema informático el resultado de la implantación de la acción de mejora.  <i>Ruta:</i> <a href="#">Certoool Mejora/Acciones de Mejora/Gestión de Acciones de Mejora/ Completar o modificar acciones de mejora/Registrar seguimiento y evaluación de acciones.</a>
	6.	Genera el “Informe de acciones de mejora” y lo envía por correo electrónico a Responsable de Proceso con copia Jefe Unidad de Calidad.  <i>Ruta:</i> <a href="#">Certoool/ Mejora/Acciones de Mejora/Gestión de Acciones de Mejora/ Generar Informes (Informes Predefinidos).</a>
Jefe Unidad de Calidad	7.	Genera <a href="#">mensualmente</a> informe general de las acciones de mejora, revisa y <a href="#">remite</a> a <a href="#">las instancias correspondientes según aplique.</a>
	8.	Fin.

### 3. Revisión y actualización anual de proceso y normativa

Responsables	Paso	Actividad
Jefe Área de Desarrollo Organizacional	1.	Establece plan de trabajo para la revisión y actualización de procesos y normativa, <u>considerando aspectos como: complejidad del proceso, tipo de proceso, resultados (indicadores, riesgos, entre otros), no incluidos en otros planes o proyectos según la necesidad.</u>
	2.	<u>Somete a consideración del Gerente de Planificación.</u>
<u>Gerente de Planificación</u>	3.	<u>Revisa, avala o indica ajustes.</u>
<u>Jefe Área de Desarrollo Organizacional</u>	4.	<u>Incorpora ajustes y remite al Jefe Área de Planeación para incorporar en el siguiente año en los planes de trabajo de cada <u>unidad organizativa.</u></u>
	5.	<u>Actualiza la metodología para la revisión de los proceso de trabajo y somete a consideración del Gerente de Planificación.</u>
<u>Gerente de Planificación</u>	6.	<u>Revisa, avala o indica ajustes.</u>
<u>Jefe Área de Desarrollo Organizacional</u>	7.	<u>Incorpora ajustes a la metodología.</u>
	8.	Indica y explica <u>al personal del área</u> la metodología para la revisión y elaboración de propuesta de mejora.
	9.	Asigna de acuerdo al plan de trabajo el proceso al Analista <u>de Desarrollo Organizacional/Técnico de Desarrollo Organizacional.</u>
	10.	Prepara notificación y remite por correo electrónico a los responsables de proceso, indicando el analista asignado y detalles al respecto.
Analista de Desarrollo Organizacional/ Técnico de Desarrollo Organizacional	11.	Revisa la documentación del proceso asignado, identifica dificultades o necesidades para proponer mejoras, verificación de resultados de la actualización previa y visitas de seguimiento del proceso realizadas por el Área de Desarrollo Organizacional.
	12.	Realiza reuniones con el responsable de proceso o personal asignado, explica detalles, presenta los aspectos identificados, <u>solicita insumos o datos,</u> completan y ajustan la propuesta.
Jefe Área de Desarrollo Organizacional	13.	Realiza seguimiento, verifica avance y retroalimenta de los aspectos presentados.
Analista de Desarrollo Organizacional/ Técnico de Desarrollo Organizacional	14.	Presenta al responsable de proceso las propuestas, ajusta e informa al Jefe Área de Desarrollo Organizacional.
Jefe Área de Desarrollo	15.	Revisa junto con el Analista de Desarrollo

## 135 PROCEDIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA

Responsables	Paso	Actividad
Organizacional		Organizacional/ Técnico de Desarrollo Organizacional la propuesta y ajusta.
Analista de Desarrollo Organizacional/ Técnico de Desarrollo Organizacional	16.	Informa y valida los cambios con el Responsable de Proceso, imprime propuesta y remite en físico para firma del Responsable de Proceso y Gerente de Área <a href="#">según corresponda</a> .
	17.	Recibe propuesta firmada, escanea y remite documentación electrónica al responsable para que ejecute las acciones según el plan establecido.
	18.	<a href="#">Apoya en el desarrollo e implementación de una muestra de mejoras, según prioridad basada en impactos y capacidad instalada disponible.</a>
	19.	Realiza seguimiento para verificar el avance de implementación de mejoras <a href="#">según la programación del plan de trabajo del área</a> , completa control e informa al Jefe Área de Desarrollo Organizacional.
	20.	Brinda apoyo en la actualización de la normativa según el plan y ejecuta de acuerdo al <a href="#">Procedimiento para el Control de Instrumentos Normativos y Registros</a> .
Jefe Área de Desarrollo Organizacional.	21.	Verifica y consolida los avances de los procesos.
	22.	Registra avance del seguimiento al plan de trabajo <a href="#">e informa a la Gerencia de Planificación</a> .
	23.	Fin.

### 4. Desarrollo e implementación de proyectos de mejora

Responsables	Paso	Actividad
Gerente de Planificación	1.	Recibe de la Administración Superior lineamientos de iniciativas para proyectos de mejora e instruye la identificación y planificación.
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional	2.	Identifica los insumos para promover las mejoras que son generadas de: a) Análisis y evaluación de datos de: conformidad de los productos y servicios, grado de satisfacción del cliente, el desempeño o eficacia del SGC, eficacia de los procesos de trabajo, eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades, desempeño de los proveedores externos, la necesidad de mejoras en el SGC. b) Ideas generadas por los empleados.
	3.	Planifica el desarrollo de las mejoras, estableciendo: a) Objetivos. b) Alcance. c) Priorización de las ideas. d) Vinculación. e) Revisa impacto y determina si es necesario integrar equipo de trabajo. f) Recursos. g) Resultado esperado (metas).
	4.	Solicita a los involucrados los integrantes del equipo de trabajo y asigna al Analista/Técnico de Desarrollo Organizacional/Analista de Aseguramiento de Calidad/Analista de Gestión de Calidad.
	5.	Prepara junto con los involucrados potenciales la presentación del proyecto de mejora y remite al Gerente de Planificación.
Gerente de Planificación	6.	Revisa, solicita ajustes y gestiona con la Administración Superior y/o Gerentes de área involucrados el inicio del proyecto de mejora.
Administración Superior/ Gerente de Planificación	7.	Presentan proyecto de mejora e informan, aspectos como: a) Objetivo. b) Alcance. c) Equipo de trabajo. d) Plan de trabajo. e) Resultado esperado.
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de	8.	Convoca a los integrantes del equipo de trabajo y presenta lo siguiente:

Responsables	Paso	Actividad
Desarrollo Organizacional		a) Detalles del proyecto de mejora y el plan de trabajo. b) Reglas y aspectos de las reuniones. c) Metodología.
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional/Analista/Técnico de Desarrollo Organizacional/Analista de Aseguramiento de Calidad/Analista de Gestión de Calidad	9.	Verifica junto con el equipo de trabajo los datos e ideas para determinar: a) Aspectos de innovación y mejora de las ideas presentadas. b) Actividades que no agregan valor. c) Cuellos de botella en el flujo de trabajo. d) Creación y/o modificación de controles. e) Necesidades de automatización de herramientas de trabajo como los controles, registros, informes, <u>entre otros</u> . f) Modificación de normativa relacionada, funciones y/o estructura organizativa bajo nuevo esquema de trabajo, conforme a lo establecido en <i>Procedimiento para el Control de Instrumentos Normativos y Registros</i> . g) Incorporación de aspectos de control interno, riesgo, políticas de negocio, entre otros según <u>corresponda</u> .
	10.	Ejecuta, junto con el equipo de trabajo: a) Plan de trabajo detallado. b) Avances. c) Documentación, análisis de información y diagnóstico. d) Determinación de causa y búsqueda de soluciones mediante herramientas de calidad (en caso aplique), (Anexo 01). e) Elabora propuesta de mejoras, incluyendo los recursos necesarios para el desarrollo e implementación.
	11.	Elabora avance y convoca para revisión.
	12.	Revisa y analiza: a) Borrador de propuesta; b) Seguimiento de plan de trabajo; c) Informe y propuesta final para conocimiento del Equipo Gerencial involucrado.
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional	13.	Gestiona revisión de la propuesta e instruye la incorporación de los ajustes, en el caso que se requiera.
Analista/Técnico de Desarrollo Organizacional/Analista de Aseguramiento de Calidad/Analista de	14.	Incorpora ajustes e informa.

Responsables	Paso	Actividad
Gestión de Calidad		
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional	15.	<p>Gestiona autorización de propuesta parcial o final con las instancias correspondientes e informa al equipo de trabajo para desarrollo e implementación de la misma.</p> <p><b>Nota:</b> La autorización de las propuestas pueden generarse en reuniones de seguimiento estableciendo acuerdo de las mismas.</p>
Analista/Técnico de Desarrollo Organizacional/ Analista de Aseguramiento de Calidad/Analista de Gestión de Calidad	16.	<p>Coordina junto con el Responsable de Proceso y el equipo de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Definición y documentación de Requerimiento(s);</li> <li>Desarrollo de la propuesta;</li> <li>Ejecución de pruebas piloto;</li> <li>Ajustes;</li> <li>Certificación de puesta en producción (cuando aplica).</li> <li>Seguimiento de la implementación: ejecución de las actividades o etapas, participación de otras unidades organizativas, dificultades, abordajes, desviaciones, control de seguimiento, evaluación de resultados preliminares, entre otros.</li> </ol> <p><b>Nota:</b> Todo requerimiento para la implementación de mejoras a los sistemas de información, se coordinará de forma conjunta con el Responsable de Proceso, la Unidad de Calidad/Área de Desarrollo Organizacional y el Área de Gestión de Servicios TI, para analizar el impacto y definir las mejoras de los procesos de trabajo; conforme a lo establecido en los <a href="#">Procedimientos para la Implementación y Mejoras Funcionales de los Sistemas de Información</a>.</p>
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional/ Analista/Técnico de Desarrollo Organizacional/ Analista de Aseguramiento de Calidad/Analista de Gestión de Calidad	17.	<p>Apoya <a href="#">en la</a> capacitación y/o divulgación de cambios y realiza lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Elabora propuesta de presentación para usuario final;</li> <li>Define el alcance y la nómina de participantes, que dependerá del tipo de modificación o del proceso involucrado;</li> <li>Coordina con el Responsable del Proceso la fecha, lugar y hora de la divulgación o capacitación.</li> <li>Reserva sala(s) de reunión.</li> <li>Define y prepara: <ol style="list-style-type: none"> <li>Recurso humano de soporte;</li> <li>Documentos informativos de apoyo y/o distribución (según aplique);</li> </ol> </li> </ol>



Responsables	Paso	Actividad
		<ul style="list-style-type: none"> <li>iii. Equipo informático;</li> <li>iv. Papelería y útiles;</li> <li>v. Hoja de registro de asistencia a eventos del FSV (F-215-002);</li> </ul>
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional	18.	<p>Realiza seguimiento post-implementación con los Responsables de Proceso, revisa, analiza, evalúa y elabora informe, indicando los resultado o los puntos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eficacia de lo establecido y ejecutado.</li> <li>b) Mejoras en el desempeño.</li> <li>c) Beneficios a los clientes y partes interesadas.</li> <li>d) Lecciones aprendidas (éxitos y fracasos).</li> <li>e) Mejoras adicionales identificadas.</li> <li>f) Estadísticas de los aspectos relevantes.</li> </ul>
	19.	<p>Gestiona con el equipo de trabajo la presentación del informe de evaluación de resultados al Equipo Gerencial, para que generen las instrucciones y ajustes correspondientes.</p> <p><b>Nota:</b> Esta actividad y la anterior se repetirán hasta que los procesos estén funcionando según lo planificado y/o ajustado.</p>
	20.	<p>Remite a los involucrados el informe de evaluación para compartir los conocimientos y sirva de referencia o experiencia para proyectos futuros.</p>
Analista/Técnico de Desarrollo Organizacional/ Analista de Aseguramiento de Calidad/Analista de Gestión de Calidad	21.	<p>Ordena y/o archiva documentación de la mejora, de preferencia en forma electrónica.</p>
Jefe Unidad de Calidad/Jefe Área de Desarrollo Organizacional	22.	<p>Da seguimiento a la continuidad de las mejoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verifica con los responsables la ejecución y/o resultados.</li> <li>b) Identifica riesgos y acciones de mejora.</li> <li>c) Considera si necesario el refinamiento del modelo para ajustes o considerarlo en otros proyectos de mejora.</li> </ul>
	23.	<p>Informa al Gerente de Planificación.</p>
	24.	<p>Fin.</p>

### VI. MODIFICACIONES REALIZADAS

Referencia de autorización	Versión	Descripción de la modificación
Gerente de Planificación y Proyectos 07 de marzo de 2008.	1.	Creación del Procedimiento, conforme a las normas ISO 9001:2000.  Fecha de Vigencia: 07 de marzo de 2008.
Gerente de Planificación y Proyectos. 03 de octubre de 2008.	2.	Mejora al procedimiento y unificación en un solo instrumento normativo.  Queda sin vigencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 135 215 805 815 Acciones Preventivas.</li> <li>• 155 215 805 815 Acciones Correctivas Vigencia 07 de marzo de 2008.</li> </ul> Fecha de Vigencia: 03 de octubre de 2008.
Gerente de Planificación y Proyectos. 19 de noviembre de 2008.	3.	Mejora al procedimiento.  Queda sin vigencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 155 215 805 815 Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas.</li> </ul> Fecha de Vigencia: 19 de noviembre de 2008.
Gerente General  • Fecha de vigencia: 15 de febrero de 2013.	4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recodificación de instrumento normativo: 135 215 805 815 por 135.</li> <li>• Actualización de los procesos de trabajo y estándares.</li> </ul> Elaborado/actualizado por: Diana Castro de Abrego.
Gerente General  • Fecha de vigencia: 03 de febrero de 2014.	5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del responsable del proceso y puestos según estructura organizativa vigente.</li> <li>• Eliminación de los registros F-215-011 y F-215-017.</li> </ul> Elaborado por: Wendy Elizabeth Chávez.
Gerente General  • Fecha de vigencia: 15 de agosto de 2016.	6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de nombre del instrumento normativo: Procedimiento para acciones preventivas por Procedimiento de acciones de mejora.</li> <li>• Incorporación de Procedimientos: Desarrollo e Implementación de proyectos de mejora, Revisión y actualización anual de proceso y normativa y anexo 01:</li> </ul>

Referencia de autorización	Versión	Descripción de la modificación
		<p>Herramientas para solución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Queda sin vigencia: 520 Procedimiento para la Administración de los Procesos de Trabajo.</li> </ul> <p>Elaborado por: Elsy Benítez</p>
<p><u>Gerente General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Fecha de vigencia: 01 de marzo de 2017.</u></li> </ul>	7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Actualización de estándares.</u></li> <li>• <u>Actualización de procedimientos y rutas de sistema informático.</u></li> </ul> <p>Elaborado por: Roxana Villalobos</p>

### VII. ANEXOS

#### Anexo 01: Herramientas para solución de problemas

##### 1. **Árbol de problemas**

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas y facilita la identificación y organización de las causas y efectos de un problema. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

##### 2. **Árbol de soluciones u objetivos**

Es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención para plantear un proyecto. Para elaborarlo se toma como base el Árbol de Problemas (diagnóstico). Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en una solución u objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

##### 3. **Diagrama causa-efecto (espina de pescado)**

Forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa, por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que originan un problema, tiene la ventaja de permitir visualizar de manera rápida y clara la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema.

Gráficamente está constituido por un eje central horizontal que es conocido como “línea principal o espina central”. Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se está analizando o descomponiendo; cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema.

### 4. Gráfica o Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los problemas como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los problemas, variando de acuerdo a los resultados específicos para cada situación.

El diagrama permite asignar un orden de prioridades y muestra gráficamente el principio de Pareto, es decir, unas pocas causas son las que crean los mayores problemas. Mediante la gráfica colocamos por orden de mayor a menor frecuencia cada uno de los datos. Además permite identificar visualmente, en una sola revisión, minorías de características vitales y utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

### 5. Mapa mental

Representación de ideas relacionadas con símbolos mediante un "mapa", que permite escribir ideas más rápidamente que utilizando palabras o frases; colocando el problema básico en el centro, generando asociaciones e ideas a partir de él hasta obtener un gran número de posibles soluciones.

### 6. 5 Porqué

La técnica de los 5 Porqué es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Porqué es determinar la causa raíz de un defecto o problema.

### 7. Tormenta de ideas (Brainstorming)

Técnica de grupo que permite la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado tema de estudio. Los pasos a seguir para llevar a cabo una tormenta de ideas son los siguientes:

- i. Enunciar el problema principal.
- ii. Seleccionar e invitar al personal que participará en la sesión.

- iii. Establecer un tiempo o un número de ideas determinado para realizar esta actividad.
- iv. Explicar el problema, planteándolo como un desafío creativo, y comunicar de las reglas de la sesión.
- v. Escribir las frases, que cada miembro del equipo presenta por turno, en una lista, la cual debe estar visible para el resto del grupo hasta que el tiempo se haya terminado.
- vi. Chequear la lista y solicitar aclaración de aquellos términos que necesitan más explicación, en caso el desarrollo de la actividad se estanque.
- vii. Seleccionar entre 3 a 5 ideas que tengan más sentido para el facilitador, una vez que se termina el tiempo.
- viii. Definir 5 criterios para juzgar cuales ideas solucionan mejor el problema o desafío.
- ix. Establecer un puntaje de 0 a 5 puntos por cada idea, dependiendo de cuál cumpla los criterios anteriormente mencionados. Una vez que todas las ideas han sido evaluadas criterio por criterio, sumar el puntaje total.
- x. Elegir la idea con el puntaje más alto, pues es la que mejor soluciona el problema. Adicional a ello guardar un registro con las mejores ideas y su puntaje, en caso que después de todo, la idea seleccionada no sea realizable.

### 8. Idea de trabajo en grupo

Es la generación de espacios donde los participantes crean formas de solucionar los problemas, los miembros de un grupo puedan alcanzar los objetivos grupales y contribuir a un mejor funcionamiento de sus procesos. Se ejecuta mediante: el reconocimiento y aceptación plena del problema del grupo, participan individualmente dentro del grupo para buscar la solución del problema mediante la recolección de datos, observación, entrevistas, cuestionario y otros para el establecer el diagnóstico y el desarrollo de mejoras.

### 9. FODA o DAFO

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Institución, proceso o unidad organizativa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Se trata de investigar las Fortalezas y Debilidades que tiene y cuáles son sus Oportunidades y Amenazas que tiene en el entorno donde se desenvuelve.

- i. Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la Institución, proceso o unidad organizativa y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia, es decir, sus puntos fuertes.
- ii. Debilidades: Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Se asocia con los recursos de los que carece, con las habilidades que no se poseen y con las actividades que no se desarrollan positivamente.
- iii. Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables o explotables, y que se deben descubrir en el entorno en que actúa para lograr obtener ventajas competitivas.
- iv. Amenazas: Son aquellas situaciones o hechos que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia o convertirse en riesgo.

### 10. MUDA = DESPERDICIO

Es una herramienta que permite identificar cualquier tipo de desperdicio que no aporte valor al proceso, se pueden identificar diferentes tipos de mudas como las siguientes:

- i. Muda de movimientos: exceso de movimientos físicos innecesarios o aplicación de movimientos generadores de improductividad. Ejemplo: En la actividad se realizan más tareas de lo necesario.
- ii. Muda de transporte: malos métodos de transporte o falta de planeamiento del mismo. Ejemplo: Poca funcionalidad en la forma de distribución o entrega de documentos.
- iii. Muda de inventarios: acumulación de expedientes, resguardo, otros. Ejemplo: el inventario no está acorde a la capacidad instalada o a la demanda de los clientes.
- iv. Muda de procesamiento: malos métodos en diseño, o proceso, o uso de equipos, metodologías de trabajo inadecuados. Ejemplo: El control no agrega valor o el diseño del formato no es adecuado.
- v. Muda de espera: pérdida de tiempo en esperas innecesarias por falta de insumos (materiales), mano de obra, instrucciones, mala definición de métodos. Ejemplo: Falta de asignación de tiempo para realizar la actividad.

- vi. Muda por fallas y correcciones: no hacer las cosas bien en el primer intento y perder tiempo y materiales y dinero en los reprocesos. Ejemplo: reprocesos.
- vii. Sobreproducción: producir más allá de lo necesario y suficiente para abastecer la demanda y necesidad de reserva. Ejemplo: se genera más salidas a las requeridas ya sea de expedientes, documentos e información.
- viii. Potencial humano subutilizado: el talento y capacidad del personal no es aprovechado al máximo por incompetencia, acondicionamiento de puesto de trabajo o fallas de actitud. Ejemplo: El personal asignado a la actividad no se ha capacitado para realizarla con la efectividad requerida.