

Experiencias de gestión de calidad en Costa Rica: El caso de la Superintendencia de Pensiones, SUPEN

Mauricio Ávila Valverde*

Ana P. Méndez Zúñiga**

DOCUMENTA LA EXPERIENCIA DE LA SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES, SUPEN, DE COSTA RICA CONCERNIENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, PERMITIÉNDOLE PARTICIPAR POSTERIORMENTE EN LA PRIMERA EDICIÓN DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN DICIEMBRE DEL 2010, OBTENIENDO EL GALARDÓN ALUDIDO.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; CALIDAD TOTAL; PREMIO; SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES; COSTA RICA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; OVERALL QUALITY; AWARD; SUPERINTENDENCIA DE PENSIONES; COSTA RICA

Introducción

La Superintendencia de Pensiones, SUPEN, de Costa Rica, es la encargada de autorizar, regular, supervisar y fiscalizar los planes, fondos, gestores y regímenes contemplados en el marco normativo que regula el Sistema Nacional de Pensiones. Inició en el 2005 un camino para la instalación de un Sis-

tema de Gestión de Calidad, SGC. Para el 2007 se enfrentó al proceso de auditorías para la certificación y en febrero del 2008 el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, le otorgó la certificación al Sistema de Gestión de Calidad de la SUPEN, conforme con las exigencias de la norma INTE-ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.

Para la SUPEN ha sido un reto el desarrollo de un SGC, por ser una institución pública y de servicios. A pesar de diferentes obstáculos enfrentados, el SGC de la SUPEN ha tenido éxito, tanto así que desde el 2008 ha mantenido la certificación bajo la norma de calidad (INTE/ISO

* **Intendente de Pensiones, Superintendencia de Pensiones, SUPEN, Costa Rica.**

** **Gestora de Calidad, Superintendencia de Pensiones, SUPEN, Costa Rica.**

Recibido: 12 de abril del 2011.

Aceptado: 12 de mayo del 2011.

9001-2008) y también fue la primera organización en obtener el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública en diciembre de 2010.

Al analizar el éxito del SGC se encuentran elementos clave como el liderazgo, la participación y los resultados obtenidos; entre otros, la incorporación de la cultura de medición, el mejor aprovechamiento de los recursos asignados, la retroalimentación de sus partes interesadas y el reconocimiento de la institución por su profesionalismo.

La experiencia de la SUPEN en el SGC ha sido consultada por diversas entidades públicas nacionales, para ayudarse en el desarrollo de sus sistemas de calidad, entre ellas, la Dirección General del Servicio Civil, DGSC, Sistema Centralizado de Recaudación, SICERE, de la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, y el Consejo Nacional de Vialidad, CONAVI, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT.

A nivel internacional, la SUPEN también es reconocida por supervisar el Sistema de Pensiones con un modelo basado en riesgos, con características preventivas y prudenciales. El éxito del modelo de supervisión implantado ha motivado que países como Chile, El Salvador, Panamá, Ecuador, y República Dominicana soliciten pasantías o visitas para conocer la forma de trabajo de la SUPEN.

Antecedentes

La Superintendencia de Pensiones, SUPEN, fue creada mediante la Ley No. 7523 del 7 de julio de 1995, Ley del Régimen Privado de Pensiones Complementarias y Reformas de la Ley Reguladora del Mercado de Valores y del Código de Comercio. Posteriormente, según la Ley No. 7983 del 16 de febrero del 2000, Ley de Protección al Trabajador, se modifica la Ley No. 7523 precitada y se fortalece la regulación y supervisión del sistema de pensiones en Costa Rica. Así las cosas, la SUPEN es la encargada de autorizar, regular, supervisar y fiscalizar los planes, fondos, gestores y regímenes contemplados en el marco normativo que regula el Sistema Nacional de Pensiones, SNP. En este último caso, se incluyen, tanto los fondos administrados por las Operadoras de Pensiones Complementarias, OPC, como los creados por leyes especiales o convenciones colectivas. Además, la SUPEN debe supervisar los fondos de capitalización laboral.

Es un órgano de máxima desconcentración adscrito al Banco Central de Costa Rica, BCCR, que funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, CONASSIF. Es la encargada de supervisar el SNP, específicamente tiene la función social de vigilar el desempeño de este sistema, con el propósito de

resguardar los intereses de los afiliados, quienes dan en administración sus recursos a los gestores de pensiones que en él participan.

La visión de la superintendencia es: “*Ser la institución reconocida por vigilar que el Sistema Nacional de Pensiones otorgue la mejor prestación conforme las regulaciones de los regímenes*”, mientras que la misión se definió como “*Regular y supervisar el Sistema Nacional de Pensiones, apoyados en estándares internacionales, para proteger los derechos y fomentar la cultura previsional de los afiliados y pensionados*”. Los valores que se han declarado en la institución son:

- Trabajo en equipo
- Enfoque al cliente
- Personal comprometido
- Servicio de calidad
- Credibilidad
- Probidad

Para marzo de 2011, la SUPEN cuenta con ochenta y seis funcionarios y tres plazas vacantes, en proceso de contratación, todos de categoría profesional, a excepción de nueve técnicos en el área de Comunicación y Servicios.

La SUPEN ha establecido tres productos en los que concentra su accionar:

- *Normativa*: representa el marco de acción sobre el cual deben conducirse los participantes en el SNP.

- *Supervisión*: es la evaluación de los diferentes riesgos a que se pueden ver expuestos los recursos de los afiliados y la revisión de su correcta gestión por parte de los gestores.

- *Comunicación*: consiste en producir, dar a conocer y promover el entendimiento en los afiliados de la información del SNP, de manera que le permita a los afiliados la correcta toma de decisiones respecto a sus recursos previsionales.

Para entregar el producto normativa y el producto supervisión, la SUPEN interactúa con los gestores de fondos de pensiones, a efecto de que estos beneficios puedan ser percibidos por los usuarios finales, en este caso los afiliados al SNP. Cuenta con las siguientes dependencias:

- Despacho.
- División de Supervisión de Regímenes de Capitalización Individual.
- División de Supervisión de Regímenes Colectivos.
- División de Planificación y Normativa.
- División Asesoría Jurídica.
- Departamento de Tecnologías de Información.
- Área de Comunicación y Servicios.

La SUPEN inició en el 2005 un camino para la instalación de un SGC. Para el 2007 se enfrentó al proceso de auditorías para la certificación y en febrero del 2008 el INTECO le otorgó la certificación a la SUPEN, concerniente a que el SGC de la Superintendencia es conforme con las exigencias de la norma INTE-ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.

Ha mantenido su SGC que contempla normas de calidad internacionales y normas de control interno (dictadas por la Contraloría General de la República, CGR). Entre las principales actividades destacan el control documental, gestión de registros, reuniones de revisión, identificación y atención de oportunidades de mejora y auditorías de calidad.

Como una institución con un SGC consolidado, durante el 2009, la SUPEN fue una de las referencias presentadas al señor Luis Tenorio, experto internacional que asesoró al Área de Modernización del Estado del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN y la DGSC en el proceso de creación del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública, junto al Banco Central de Costa Rica.

Considerando el proceso llevado a cabo en la institución desde el 2005 para orientarse hacia la calidad y la mejora continua, el Superintendente acoge la sugerencia de la Gestora de Calidad y decide que la SUPEN participe en el Premio Na-

cional a la Calidad en la Gestión Pública durante el 2010, para evaluar el SGC bajo el Modelo de Excelencia en la Gestión Pública promovido por el MIDEPLAN y la DGSC. De esta manera, pretende fortalecer el SGC y también, obtener reconocimiento para los colaboradores y la Superintendencia por su esfuerzo para mantener el SGC y lograr la mejora continua en los servicios prestados.

Para la elaboración del Informe de Postulación se contó con la coordinación de la Gestora de Calidad y la participación de todos los encargados de proceso de la institución, como evidencia de su compromiso con la calidad.

Experiencia o práctica innovadora: Sistema de Gestión de Calidad

Descripción general

El proceso iniciado en el 2005 por la SUPEN para la instalación de un SGC estuvo apoyado en dos empresas consultoras. Las primeras actividades consistieron en brindar capacitación al personal sobre la calidad y el levantamiento de los documentos de trabajo (manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, entre otros).

De manera paralela, se coordinó una reestructuración para orien-

tar la estructura de la institución hacia la mejora continua y el servicio al cliente. En esa misma línea, se creó dos plazas nuevas, Gestor de Calidad y Gestor de Comunicación Institucional, adscritos al Área de Comunicación y Servicios.

Durante los años 2005 y 2006 se trabajó en el levantamiento, revisión y mejora de los documentos de trabajo, poco a poco la SUPEN asumió su SGC de manera que no requirió de apoyo de consultores, únicamente se ha contratado expertos para labores específicas de capacitación y revisión del sistema. De esta forma, se incorporó el SGC al trabajo diario como un sistema que ordena las labores y facilita la trazabilidad de las actividades.

Para el 2007 se contrató al INTECO para que evaluara el SGC y valorara el cumplimiento de la norma INTE-ISO 9001-2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. Luego de las auditorías desarrolladas para evaluar el sistema, a inicios del 2008 INTECO otorgó la certificación que el SGC de la SUPEN es conforme con las exigencias de la norma en referencia. Anualmente, INTECO efectúa auditorías de seguimiento y cada tres años se coordina una auditoría de renovación, para asegurar que el SGC sigue cumpliendo los lineamientos de la norma de calidad.

A raíz de las auditorías efectuadas por INTECO, y las auditorías de calidad realizadas por el equipo de auditores internos de calidad de

la SUPEN y las reuniones periódicas de revisión de la gestión, se detectan oportunidades de mejora que se aplican dentro de la institución para que día a día se trabaje de manera más ágil y profesional, y se ofrezca un mejor servicio a los afiliados al SNP.

El desarrollo del SGC ha sido posible gracias al liderazgo de los jefes de la institución y el compromiso de todos los colaboradores con la calidad.

Identificación de los aspectos innovadores

Para la SUPEN ha sido un reto la instalación de un SGC, por ser una institución pública y de servicios. Pero cabe destacar que la aplicación de la norma de calidad fue una decisión estratégica por la que apostó la institución desde hace más de cinco años y le ha deparado beneficios como facilitar el control interno y la incorporación de la cultura de medición en la gestión. Para una entidad supervisora que debe generar credibilidad entre la ciudadanía, el desarrollo del SGC respalda la imagen de una organización profesional orientada en el servicio a los clientes, es decir, enfocada en resguardar los intereses de los afiliados al SNP.

Como una recomendación recibida en 1996 por parte de funcionarios del Instituto Costarricense de Electricidad, ICE, encargados del control interno que impartieron una charla en la SUPEN, se tomó la

decisión que el SGC (voluntario) sea la estrategia de la institución para cumplir con la Ley de Control Interno (obligatoria). Esto porque es un sistema de gestión bien estructurado y con enfoque basado en procesos, está apoyado en un sólido sistema documental. Ambos sistemas de control están orientados a la autoevaluación y al mejoramiento continuo e involucran a toda la organización.

Además, la SUPEN ha agregado a su SGC aspectos como la valoración de riesgos institucional, para que el sistema cumpla todo lo requerido en la Ley de Control Interno.

Obstáculos durante el proceso de implementación de la iniciativa

La norma ISO 9001 nació en 1987 como una norma enfocada principalmente en la industria. Con el paso de los años se ha aplicado en todo tipo de entidades, tanto públicas como privadas, de bienes como de servicios, que buscan mejorar su forma de trabajar y elevar la satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, su correcta aplicación en entidades de servicios conlleva una serie de interpretaciones y ajustes que no facilitan la implementación del SGC.

La SUPEN es una institución con raíces financieras, por lo tanto, la documentación inicial que se le-

vantó del sistema era muy amplia y detallada, pero con el paso de los años y su utilización diaria, se ha simplificado para facilitar su aplicación. Adicionalmente, esta documentación fue preparada por las empresas consultoras mediante entrevistas al personal responsable, pero al efectuar las primeras auditorías de calidad, se detectó una serie de oportunidades de mejora que se convirtieron en nuevas versiones de los procedimientos e instructivos de trabajo, para que éstos estuvieran acorde a la operativa diaria.

Otro de los dilemas que enfrentó la SUPEN al inicio de su SGC fue la definición del cliente. Se encontraron ideas que sugerían que los clientes eran las entidades supervisadas, pero al analizar con detalle las funciones de la superintendencia, se concluyó que los usuarios son los afiliados al SNP y los potenciales miembros también, porque la SUPEN trabaja en procura de proteger sus derechos y que el SNP les otorgue la mejor prestación conforme las regulaciones de los regímenes.

El SGC exige escuchar al cliente y buscar su satisfacción, pero cuando se define al público como todos los afiliados y hasta los potenciales afiliados al SNP, y aunado a eso, la población costarricense tiene un alto desconocimiento de la legislación relacionada con el SNP, la satisfacción del cliente es un tema complicado, por lo que no puede estar medida solamente por sus requerimientos, si no que la SUPEN

debe actuar bajo el marco de la legislación vigente y las mejores prácticas internacionales, por lo tanto, muchas de las respuestas enviadas a los afiliados no los satisfacen porque no reciben las prestaciones en las condiciones que ellos esperan, sino bajo lo que señala la ley.

El trabajo en todas las instituciones estatales, y muchas privadas, históricamente ha estado orientado de manera funcional, es decir, cada área se enfoca en cumplir sus funciones sin analizar las interacciones con otras dependencias y el impacto que tengan sus actividades en los resultados generales. El SGC introduce el tema de “trabajo por procesos” que viene a cambiar los paradigmas de la labor de muchas instituciones. Este nuevo concepto revolucionó la manera de trabajar de la Superintendencia y ha logrado integrar las actividades de manera que se enfocan en la entrega del producto final al cliente y lograr su satisfacción. Este cambio no ha sido fácil ni rápido, porque antes de lograrlo se debe alcanzar un cambio en la manera de pensar. De hecho, una de las dificultades que se ha presentado a la hora de preparar las fichas de procesos es con respecto a los productos entregados, los que tienen participación de diversas dependencias, porque se debe comprender que el resultado o servicio brindado es de todos los involucrados y no de una dependencia en particular.

Uno de los principios de calidad que todo sistema debe tener es

el enfoque al cliente, de ahí, que la SUPEN ha dedicado esfuerzos importantes por conocer el parecer de los afiliados ante los servicios prestados y mejorar su gestión a raíz de los resultados obtenidos. Pero más allá de este lineamiento, para ser eficientes ante el cliente externo, es claro que se debe mejorar también el servicio al cliente interno. Por lo tanto, se han declarado acuerdos de servicio entre las dependencias de la SUPEN, buscando que el intercambio de información y servicios sea el óptimo. En el 2010, se empezó a evaluar el servicio brindado por las áreas definidas como de apoyo (Servicios institucionales, Asesoría jurídica y Tecnologías de información) para identificar oportunidades de mejora y atenderlas de manera pronta.

Cuando la SUPEN decidió que el SGC sería su estrategia para el cumplimiento de la Ley de Control Interno, la Auditoría Interna de SUPEN no estaba muy convencida de la estrategia. Por lo tanto, la Gestora de Calidad revisó junto al sub auditor las Guías de Control Interno de la CGR y verificaron que el SGC de la SUPEN satisfacía cada uno de los requerimientos de la Ley de Control Interno.

Como se ha descrito, los cambios que ha implicado la instalación del SGC han requerido una transformación de actitud en los colaboradores de la Superintendencia, y como todo cambio de este tipo, ha necesitado mucho diálogo, capacitación, procesos de convencimiento y tiempo para la asimilación.

Factores críticos de éxito

A pesar de los obstáculos mencionados, el SGC de la SUPEN ha tenido éxito, tanto así que desde el 2008 ha mantenido la certificación bajo la norma de calidad (INTE/ISO 9001-2008) y también fue la primera organización en obtener el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública en diciembre de 2010.

La experiencia de la SUPEN ha sido consultada por diversas entidades públicas nacionales, para apoyar el desarrollo de sus sistemas de calidad, entre ellas, la Dirección General del Servicio Civil, DGSC, Sistema Centralizado de Recaudación, SICERE, de la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS, y el Consejo Nacional de Vialidad, CONAVI, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT. También se compartió la experiencia de la superintendencia en la Semana de la Calidad de la DGSC en el 2009. Al analizar el éxito del SGC, se encuentran elementos clave como el liderazgo, la participación y los resultados obtenidos.

La alta Dirección de la SUPEN, denominada Comité Ejecutivo, está conformada por el Superintendente, Intendente, los Encargados de todos los procesos (Directores y Jefes), la Gestora de Calidad y el Representante de la Dirección. Esta instancia desde el inicio del sistema ha sido su principal impulsor y promotor. Por lo tanto, ha otorgado los recursos necesarios

para desarrollar las actividades de revisión, evaluación y de mejora continua que requiere el Sistema de Calidad.

Por ejemplo, la ejecución de las auditorías internas de calidad requieren la dedicación previa del equipo de auditores de calidad (conformado por veinticinco colaboradores de todas las dependencias) para la planeación de la auditoría y revisión documental, la dedicación de dos días para las entrevistas a los Encargados de Proceso y otros compañeros y la semana siguiente, la elaboración del informe final con los resultados obtenidos.

Tanto en las auditorías, como en las reuniones de revisión periódicas y del trabajo diario, se detectan oportunidades de mejora que son vistas así por los Encargados de Proceso, por lo tanto, dedican tiempo para el análisis de causas y definir un plan de acción para que el incumplimiento detectado no vuelva a ocurrir. Por la naturaleza del trabajo realizado en la Superintendencia, la trazabilidad de las actividades que exige un SGC, facilita la consulta y el seguimiento de las operaciones. Así como el análisis por parte de entidades como la Auditoría Interna del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, CONASSIF, la CGR, y entidades certificadoras. Además, el "Sistema de trámites" utilizado como sistema base para la gestión documental y la asignación de las tareas, ha sido fundamental en el cumplimiento de los requerimientos de la norma.

Como último factor de éxito, pero el más importante, ha sido la participación e involucramiento de todo el personal desde el inicio del SGC. Todos los colaboradores, unos en mayor medida que otros, como es de esperarse, trabajan con el Sistema de Calidad y lo consideran parte de su trabajo diario. Cabe destacar que regularmente sugieren a sus jefes mejoras a sus procedimientos de trabajo, lo que demuestra su enfoque crítico y compromiso con la mejora continua.

Se cuenta con un equipo de auditores de calidad de veintiséis personas (un 30% del total de colaboradores), todos han sido calificados muy bien por los Encargados de Proceso en su desempeño y se considera que mantienen un enfoque muy profesional en su trabajo.

Resultados obtenidos

Las mejoras que se han logrado en la Superintendencia se pueden resumir en un enfoque de la filosofía institucional hacia la mejora continua y al servicio al cliente. Se puede enumerar los siguientes resultados:

- *Cultura de medición*

Al incorporar la cultura de medición en la operativa diaria, se ha logrado identificar las actividades críticas y medirlas, para lograr mejoras en su desempeño, por ejemplo, los documentos que ingresan a la

institución son asignados al responsable el mismo día que se reciben y también se ha mejorado en los plazos de respuesta de consultas y denuncias a afiliados y entidades que requieren información de la SUPEN. Así como el plazo de envío de informes a las entidades supervisadas y reguladas.

El Departamento de Tecnologías de Información ha identificado los servicios críticos para el trabajo de la Superintendencia, para enfocar sus esfuerzos en estos sistemas. Se controla trimestralmente la ejecución del presupuesto y de los planes de capacitación, también la gestión de proyectos procura el cumplimiento de los cronogramas de trabajo, para así aprovechar de la mejor forma los recursos de la institución.

- *Aprovechamiento de los recursos*

- Inducción

El proceso de inducción a la institución es revisado continuamente y se le ha incorporado cambios, en busca que los nuevos colaboradores se integren rápidamente y facilitar la curva de aprendizaje.

- Enfoque preventivo

El SGC de la SUPEN tiene como premisa simplificar el trabajo y lograr que las “cosas se hagan bien desde la primera vez”, por lo

tanto, al reforzar la capacitación, hacer una revisión periódica de los resultados y el uso de la documentación, se busca “prevenir antes que corregir”.

- *Retroalimentación de partes interesadas*

Anualmente, la Superintendencia contrata estudios de partes interesadas para recibir retroalimentación de grupos como los afiliados, los periodistas y de las entidades supervisadas. A partir de esos estudios, se ha incorporado diferentes cambios en la institución para mejorar la gestión y también la percepción que se tiene de la misma.

Entre los incorporados está el lanzamiento de la nueva página *web* a finales del 2010, con una plataforma más amigable con el público. También el desarrollo de la Ventanilla Electrónica de Servicios, VES, para facilitar el envío de información de los supervisados. A finales del 2010 se remodeló las instalaciones de la SUPEN y se contrató dos personas adicionales para mejorar la atención al público.

Adicionalmente, en los años 2008 y 2010 se contrató encuestas a nivel nacional para identificar el conocimiento que tiene la población en general de la SUPEN, sus funciones y del SNP. A partir de los resultados obtenidos se ha logrado direccionar los esfuerzos a los públicos que más desconocen sobre este sistema. Además, la SUPEN incursionó en las

redes sociales (*Facebook* y *Twitter*) para ampliar el contacto con las personas más jóvenes, generalmente, menos interesadas en el tema de las pensiones.

- *Reconocimiento de la institución*

El trabajo principal de la Superintendencia es supervisar el SNP y a nivel nacional, es reconocida como una institución profesional y con alta credibilidad. Lo que genera confianza en los afiliados es la excelencia del equipo de trabajo quien está velando por su pensión. A nivel internacional, la SUPEN también es reconocida por supervisar el Sistema de Pensiones con un modelo basado en riesgos, con características preventivas y prudenciales.

El modelo considera los principios de supervisión internacionales que establecen la necesidad de que la supervisión determinara los riesgos que enfrentan los supervisados en el ejercicio de sus funciones, y el impacto de esos riesgos en los recursos y administración de los regímenes. Basados en estos resultados, los esfuerzos de supervisión se dirigen hacia aquellos riesgos determinados como “altos” por las consecuencias que tendrían sobre los recursos y administración de los regímenes, en caso de materializarse. El éxito del modelo de supervisión implantado, ha motivado que países como Chile, El Salvador, Panamá, Ecuador, y República Dominicana, soliciten pasantías o visitas para conocer la forma de trabajo de la SUPEN.

Retos y desafíos institucionales

Aspectos de mejora continua para mantener la calidad en la gestión interna creada

El SGC en la SUPEN requiere mantenimiento diario y participación de todo el personal para lograrlo. Por eso, el hecho de incorporar el sistema al trabajo diario permite mantener el enfoque de mejora continua que la cultura de calidad busca. En esa misma línea, la aplicación del ciclo de mejora continua (planear – hacer – verificar – actuar) en los procedimientos de trabajo, ha permitido dirigir los esfuerzos para mantener la calidad en la gestión.

Recomendaciones generales para poner en práctica la iniciativa en otras organizaciones (mejores prácticas)

Para que otras instituciones incorporen sistemas de calidad, es necesario que cuenten con el apoyo de los altos jefes y el convencimiento que el Sistema les va a ayudar en su gestión a mediano y largo plazo. Se requiere involucrar a todo el personal, para esto es necesario

un período de capacitación y entrenamiento adecuado, que logre que los colaboradores creen en el Sistema de Calidad y colaboren con su desarrollo.

El enfoque al cliente, tanto interno como externo, es primordial, en primera instancia a nivel interno se debe conocer a los usuarios, sus funciones y sus necesidades, para definir y respetar acuerdos de servicio que permitan el trabajo por procesos, el que debe orientarse para satisfacer al cliente externo y sus requerimientos.

La cultura de medición es muy importante porque “lo que no se mide no se mejora” pero a la vez, requiere mucha madurez por parte de todos los colaboradores, entonces se debe llegar a un nivel donde se comprenda que la identificación de “no conformidades” es realmente la detección de oportunidades de mejora.

Todo el proceso de desarrollo y mantenimiento de un SGC requiere de comunicación y coordinación entre las dependencias. Las reuniones, registros y capacitaciones deben fortalecer el flujo de información, tanto vertical como horizontalmente, porque de manera transparente todos los involucrados deben conocer el desempeño de la institución y así enfocarse en mejorar la gestión ◇