

Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: “Propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares”.



Autor: Livid Valdaliso López.

Tutor: MSc. Ing. Yamil Carabes Santana.

Curso: 2010- 2011.
Año 53 de la Revolución.

Pensamiento

“La serie ISO 9000 no define el mejor Sistema de Administración de la Calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su construcción”.

H. James Harrington

Dedicataria

*A mi hermano **David**, porque sé que será este trabajo el motor impulsor de su preparación futura y a los tutores de mi vida y mi persona **mis padres** porque siempre han estado muy orgullosos de mi.*

Agradecimientos

Por infundir en mí, ese camino que inicio con toda la responsabilidad que representa la culminación de mis estudios universitarios.

*Por la valiosa herencia recibida de la **Universidad** en su magnífico equipo de **profesores**.*

*Por la confianza depositada a mi tutor **Yamil**.*

*Por su apoyo al **colectivo del Delfinario**.*

*Por la satisfacción de haber compartido esta etapa de aprendizaje al incomparable **colectivo de estudiantes**.*

*Por estar siempre cerca a **mi familia**.*

*Por estar siempre a mi lado apoyándome a **Duvyer***

Con cariño y respeto.

Resumen

Resumen

Resumen

En las últimas décadas el sector del turismo constituye una de las ramas de la economía que más ingresos y beneficios proporciona, por lo que se hace necesario la aplicación de enfoques y herramientas de gestión que posibiliten el continuo fortalecimiento del producto turístico a nivel territorial y nacional.

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos considera dentro de sus instalaciones turísticas una gran fuente potencial de ingresos al Delfinario, y ha declarado entre sus objetivos de trabajo para este año la implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000. En este contexto surge el presente estudio en el que ha declarado como objetivo general de la investigación *“Diseñar la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares.”* en la unidad objeto de estudio, a través de un procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, denominado *“Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en proceso para los Sistemas de Gestión”*.

Para el desarrollo de este trabajo es necesario auxiliarse de herramientas tales como: mapas de procesos, diagramas de flujo, mapas SIPOC, FMEA, planes de control, entre otros y para implementarlas mismas fue necesario la utilización de técnicas de recopilación de información como: la entrevista personal, la revisión bibliográfica, la tormenta de ideas y el trabajo de equipo en general.

En este estudio se presentan los resultados del diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma, constituyendo un aporte valioso al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad en la entidad.

Summary

Summary

Summary

In the last decades the sector of the tourism constitutes one of the branches of the economy that more revenues and benefits provide, for what becomes necessary the application of focuses and administration tools that facilitate the continuous invigoration from the tourist product to territorial and national level.

The Company Extrahotelera Palmares Cienfuegos considers inside its tourist facilities a great potential source of revenues to the Delfinario, and he/she has declared among its work objectives for this year the installation and certification of the system of administration of the quality ISO 9000. In this context the present study arises in the one that has declared as general objective of the investigation "to Design the proposal for the installation of the administration based on processes according to the requirements of the norm ISO 9001:2008 in Delfinario Cienfuegos belonging to the Company Extrahotelera Palmares." in the unit study object, through a procedure proposed by the ISO in the publication ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, denominated "Orientation on the concept and use of the Focus based on process for the Systems of Administration."

For the development of this work it is necessary to be aided of such tools as: maps of processes, diagrams of flow, maps SIPOC, FMEA, control plans, among other and to implement the same ones it was necessary the use of technical of summary of information like: the personal interview, the bibliographical revision, the storm of ideas and the team work in general.

In this study the results of the design of the administration focus are presented based on processes according to the requirements of the norm, constituting a valuable contribution to the process of installation of the system of administration of the quality in the entity.

Índice

Índice

Resumen

Summary

Introducción	8
Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.....	12
1.1 Gestión de la Calidad	12
1.1.1 Evolución y tendencias de los enfoques para la Gestión de la Calidad.	13
1.1.2 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión.....	19
1.2 Los enfoques de Gestión Basados en Procesos.	21
1.2.1 El concepto de proceso	22
1.2.2 La gestión basada en procesos.	23
1.2.3 Mejores prácticas para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos.	25
1.3 Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000	30
1.3.1 La certificación ISO 9000. Actualidad y tendencias.	31
1.3.2 La norma ISO 9000:2005 y los enfoques de Gestión Basado en Procesos.	33
1.3.2.1 Requerimientos para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos según la norma ISO 9001:2008.	34
1.3.2.2 El documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.	36
1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I.....	37
Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.	38
2.1 Situación actual del Turismo a nivel internacional, nacional y territorial.....	38
2.2 Descripción Objeto de Estudio.	41
2.1.1 Objetivos de Trabajo del Delfinario.....	43
2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la Unidad Delfinario.....	46
2.1.3 Capital Humano.....	46
2.1.4 Economía.....	47
2.1.5 Relaciones públicas.....	48
2.1.6 Áreas de servicio.....	48
2.1.7 Área de veterinaria.....	51
2.1.8 Principales mercados emisores.....	51
2.2 Situación Actual	52
2.2.1 Aspectos que determinan la necesidad de la propuesta de implantación de la Gestión Basada en Procesos en la Unidad Delfinario Cienfuegos.....	52

2.2.2 Diagnóstico de la situación actual del Delfinario con respecto a la Gestión Basada en Procesos.....	53
2.2.3 Necesidad de un enfoque de Gestión Basado en procesos.....	55
2.3 Conclusiones parciales del Capítulo II.....	58
Capítulo 3: Propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos.....	59
3.1 Identificación de los procesos de la organización.....	59
3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización.....	59
3.1.2 Determinación de los procesos de la organización.....	61
3.1.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos claves. Determinación de la secuencia de los procesos claves: Mapa de procesos.....	64
3.2 Planificación de los procesos.....	70
3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición.....	70
3.2.2 Definición de los recursos necesarios.....	72
3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados.....	73
3.3 Propuesta de plan de acción para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos.....	73
3.4 Conclusiones parciales del Capítulo III.....	78
Conclusiones Generales.....	79
Recomendaciones Generales.....	80
Referencias Bibliográficas.....	82
Bibliografía.....	85
Anexos.....	88

Introducción

Introducción

Introducción

El turismo internacional se recuperó fuertemente en el 2010 según el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, la gran mayoría de destinos en todo el mundo presentaron cifras positivas, que lograron compensar las pérdidas recientes o acercarse a este objetivo. Las llegadas de turistas internacionales crecieron casi un 7% a 935 millones, tras el descenso del 4% en el año 2009 que ha sido considerado como un año turbulento y de contrastes, por ser el que más asentó la crisis económica mundial. (1)

Cuba se encuentra en una zona geográfica de alta influencia turística, cuenta además con factores que la hacen competitiva como su clima altamente preferido por los turistas, sus paisajes y su cultura: es predecible que aumentará su importancia en los próximos años con respecto a los restantes destinos turísticos del Caribe.

En Cienfuegos, atractiva urbe del centro sur de la isla, con una bahía codiciada desde antaño por colonizadores, corsarios y piratas, tiene costas en el Mar Caribe donde se ubica el Delfinario. En esta instalación el arribo de turismo internacional durante el año 2010 aumentó en un 5% respecto al año 2009, pero aún en descenso, con relación a años anteriores que se elevó en más de un 50%. Es de especial importancia y validez la aplicación de enfoques y herramientas que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio, y por ende de la competitividad en el sector.

La calidad se ha convertido, en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado competitivo actual. La desaparición de los mercados tradicionales ha forzado al país a tratar de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional, lo que ha convertido en un imperativo para muchas empresas la implementación de sistemas de gestión de la calidad. De hecho, hasta el presente 2011, se han certificado sistemas de gestión de la calidad en 815 empresas cubanas y Cienfuegos tiene una representación del 8.5%. Los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9000, reflejan el consenso internacional para su utilización en este sector.

El Delfinario pertenece a la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos que se encuentra en perfeccionamiento empresarial, por lo que uno de los requisitos más relevantes es la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, consecuentemente, esta unidad ha decidido declarar entre sus objetivos de trabajo la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000. En este contexto surge esta investigación, como parte de los esfuerzos de dicha organización para la consecución de la meta planteada.

De la problemática definida se ha identificado el siguiente **Problema Científico**: *El estado de cumplimiento de los requerimientos para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en*

Introducción

el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares, determina la necesidad de la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La **Hipótesis** de la presente investigación queda planteada de la siguiente manera: *La propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos contribuye al cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares.*

Variables de la Investigación

Enfoque de gestión basada en procesos

Sistema de gestión de la calidad

Definición conceptual

Enfoque de gestión basada en procesos: la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado.

Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Definición operacional

Enfoque de gestión basada en procesos:

- ♣ Han sido identificados los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales así como su secuencia e interacción.
- ♣ Los procesos han sido documentados y descritos en el nivel necesario para garantizar la eficacia.
- ♣ Se han establecido y determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- ♣ Se han establecido los elementos necesarios para garantizar los recursos necesarios para garantizar la información, la medición y el seguimiento de estos procesos para el logro de los resultados planificados y la mejora continua.

Sistema de gestión de la calidad:

La organización ha reconocido la necesidad de la implantación de un sistema de gestión de la calidad para el fortalecimiento de la competitividad. Esta necesidad ha sido establecida en los objetivos estratégicos de la organización para el período actual de planeación. La organización ha seleccionado un modelo de sistema de gestión de la calidad, en este caso el modelo ISO 9001:2008. Se ha realizado un diagnóstico de la situación actual, existe un plan para la implantación y se

Introducción

desarrollan acciones encaminadas a resolver los problemas existentes para la implantación futura del sistema.

El planteamiento anterior proporciona el siguiente **Objetivo General** para este trabajo: *Diseñar la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares.*

Así como los **Objetivos Específicos** que se derivan:

1. Analizar los últimos desarrollos y tendencias de los enfoques de gestión basada en procesos y su papel dentro de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000, para sustentar el desarrollo de la investigación y la construcción del marco teórico.
2. Establecer la necesidad de la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en la organización objeto de estudio.
3. Diseñar la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos utilizando la guía ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 en el Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares.
4. Elaborar el plan que permita la transferencia del diseño propuesto para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en la organización objeto de estudio.

El trabajo consta de tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el primer capítulo se presentan los resultados de la revisión bibliográfica para la construcción del Marco Teórico referente al desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos, los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y la interrelación entre ellos.

El segundo capítulo contiene un epígrafe que refleja la situación actual del turismo a nivel mundial, nacional y territorial además de la caracterización de la organización objeto de estudio, así como la necesidad de implantar un enfoque de gestión basado en procesos en el Delfinario

El último capítulo incluye los resultados del diseño del enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008, constituyendo un aporte valioso al proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad en la organización.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan herramientas propias de los procesos de investigación como la observación, la consulta de documentos, la entrevista y el trabajo con expertos. Se utilizan herramientas de la gestión de la calidad que permiten dar respuesta a la problemática planteada, pudiéndose destacar herramientas de mapeo de procesos, tales como los mapas de proceso, los diagramas de flujo y los mapas SIPOC. Además se utilizan herramientas para la documentación de procesos, incluyendo las Matrices Causa – Efecto y finalmente se utilizan el análisis FMEA y los Planes de Control para el control y seguimiento de los procesos.

Introducción

El resultado principal de esta investigación es la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos que satisfaga los requisitos de la norma ISO 9001:2008, incluyendo:

1. La identificación de los procesos y sus interrelaciones a nivel organizacional, así como su importancia para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. La documentación y descripción de los procesos claves del sistema de gestión.
3. Las herramientas necesarias para la gestión y el monitoreo de las variables de entrada y salida de los procesos claves.
4. El establecimiento de los medidores de eficacia y eficiencia de los procesos claves.
5. Los métodos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos claves y su mejora continua.
6. El plan para la transferencia del diseño para la implantación de la gestión basada en procesos al sistema de gestión de la calidad.

Capítulo I

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

Cuando se crea un producto o servicio se hace para satisfacer las necesidades y demandas de un grupo de clientes. Para tener buenos rendimientos económicos y asegurar el futuro, la empresa tiene que organizarse de tal forma que dé garantías a clientes, compradores, trabajadores y directivos.

El equilibrio social está en juego, resulta inaceptable encontrar hoy empresas con mandos rígidos y ancladas en el pasado, sin la capacidad de adaptarse a los cambios y que no se enfocan en su cliente, por eso es importante, para una entidad que desee alcanzar altos niveles de competitividad, erradicar la gestión por funciones que está presente en gran medida en las empresas cubanas actuales demostrando la incapacidad de gestionar los recursos de manera eficiente para alcanzar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Por lo que se hace necesario el uso y aplicación de la gestión por proceso

El presente capítulo se ha enmarcado en un estudio bibliográfico referente a que es la calidad, la Gestión de la calidad, la necesidad de la gestión por proceso y se abordan temas referidos a los lineamientos propuestos en las Normas ISO 9000.

1.1 Gestión de la Calidad

En la actualidad vivimos en un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutos, los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes.

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado, el planeamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio, la medición, análisis y mejora continua.

Antes de continuar se hace necesario definir qué se entiende por Gestión de la Calidad que no es más que el *"conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad"*.(2)

Se han identificado ocho Principios de Gestión de la Calidad en la Figura: 1.1 (**Anexo No.1**) que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

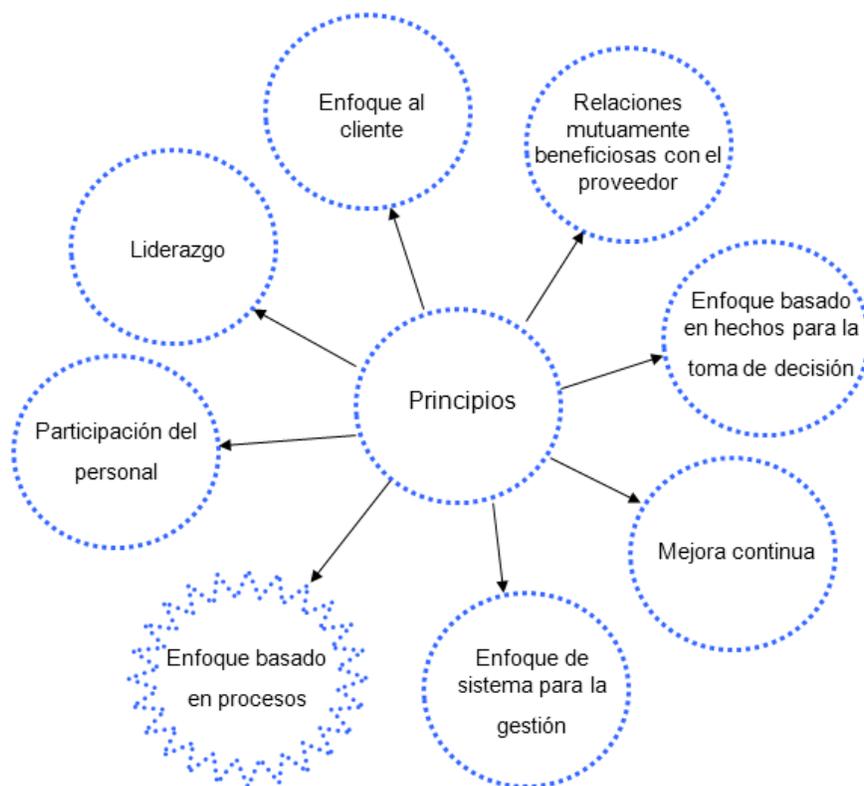


Figura 1.1: Principios de gestión de la Calidad **Fuente:**(2)

Esta investigación se enfocará en el 4to principio del SGC, enfoque a procesos, donde un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

1.1.1 Evolución y tendencias de los enfoques para la Gestión de la Calidad.

Desde la segunda guerra mundial hasta la década de los 70 en Occidente y Estados Unidos la calidad se basó en la inspección del producto final pues el mercado lo absorbía todo y la calidad se concentraba en la no-existencia de problemas.

Por el contrario en Japón se inician los nuevos conceptos de la calidad, Deming estableció el control de calidad estadístico e Ishikawa estableció el concepto QWQC "Company Wide Quality Control". Las novedades que se introducen son la implicación de los departamentos y empleados, se empieza a escuchar al consumidor introduciendo sus especificaciones en la definición de los productos.

Con la crisis del petróleo de los años 70 y el inicio de la globalización de los mercados, el consumidor tiene mucha más información a la vez que los mercados empiezan a saturarse. (3)

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

Definición de Calidad

La atención sobre la calidad durante las últimas dos décadas, ha creado un mercado global de consumidores enfocados a la calidad. Piensan que saben lo que significa, que la pueden reconocer cuando la ven y, muy importante, esperan calidad en cada producto y servicio que compran.

En el **Anexo No.3** se debe prestar atención a los escritos de 7 filósofos de la calidad para tener una idea de lo que quieren expresar cuando usan la palabra "calidad". Aun cuando estos filósofos concuerdan ampliamente en sus razonamientos, aún no hay un consenso sobre una definición específica.

Estos filósofos definen calidad como:

- ♣ **P.B Crosby:** Cumplimiento de unas especificaciones.(4)
- ♣ **W.E. Deming:** Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado.(5)
- ♣ **A.V. Feigenbaum:** un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización con vistas a proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.(6)
- ♣ **Ishikawa 1988:** Calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores, incluyendo el costo.(7)
- ♣ **J.M. Juran:** Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.(8)
- ♣ **G. Taguchi:** Pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.(9)

En general, la definición de calidad que tienen estos expertos:

- ♣ Es una manera simple de producir bienes o entregar servicios cuyas características medibles satisfacen un determinado set de especificaciones que están numéricamente definidas.
- ♣ Independientemente de cualquiera de sus características medibles, son simplemente aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo.

Por su parte el Organismo Internacional de Normalización ISO en su norma ISO 9000:2005 define la calidad como: *El grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen los requisitos.* (2)

En el **Anexo No. 4** podemos observar la evolución que ha seguido el concepto de calidad. A modo de conclusión se puede decir que la calidad es un instrumento de gestión que abarca un conjunto de características o cualidades distintivas de un producto o servicio que cumplen con los requisitos o especificaciones y logran satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

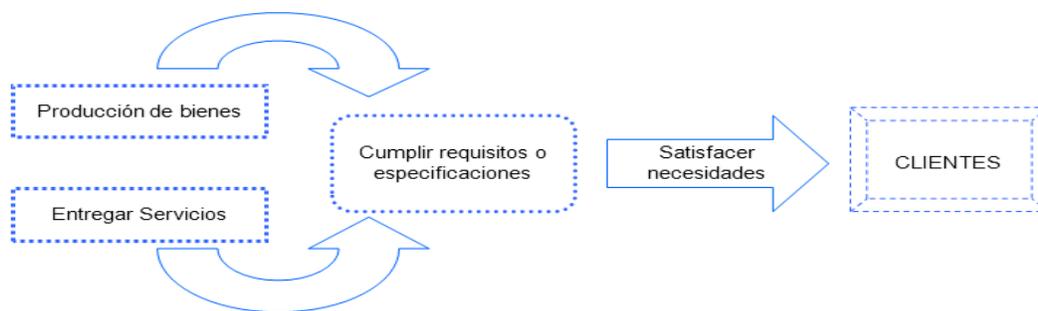


Figura 1.2: Definición de calidad **Fuente:** Elaboración propia

Modelos de implantación de la Gestión de la Calidad Total. Búsqueda de la excelencia.

A principio de los 80 las empresas empiezan a considerar que la calidad no es solo esencial en sus aspectos técnicos de forma que se introduce también en la gestión, pero no es hasta enero de 1988 cuando se constituye en Estados Unidos el premio Malcolm Baldrige a la calidad, dando gran énfasis a los sistemas de información y análisis así como al cliente y su satisfacción.

Así mismo se crea en otras dos potencias económicas el premio Deming y el premio de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM) cuya primera edición data de 1992, en Japón y Europa respectivamente. Los premios surgen por la necesidad de los gobiernos de fomentar la calidad y crear una vía para reconocer las mejores organizaciones para de esta manera motivar y fortalecer la competitividad organizacional, y por ende, la competitividad de la nación.

No existen sistemas únicos aplicables. La realidad es que una vez definidos los procesos, se debe establecer un sistema de aseguramiento de la calidad. A continuación vamos a describir las características de los premios más reconocidos a nivel mundial.

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los modelos anteriormente mencionado.

1. El modelo Japonés o premio *DEMING*.

El primer modelo, el Deming, se desarrolló en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) y recoge la aplicación de los principios del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa. El principal objetivo de la evaluación es comprobar mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, si se han obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público.

Este modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización que se muestran en la siguiente figura:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
✓	Políticas y objetivos.
✓	Organización y operativa.
✓	Educación y su diseminación
✓	Flujo de Información y su utilización
✓	Calidad de productos y procesos.
✓	Estandarización.
✓	Gestión y control.
✓	Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
✓	Resultados.
✓	Planes para el futuro.

Figura 1.1: Criterios de evaluación del modelo Deming. **Fuente:** <http://www.juse.or.jp/e/deming>

2. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

El Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) es presentado anualmente por el Presidente de los Estados Unidos a las organizaciones que demuestran excelencia en la calidad y el rendimiento.

Tres premios pueden ser otorgados anualmente en cada una de seis categorías:

- ♣ Manufactura
- ♣ Servicio de compañía
- ♣ La pequeña empresa
- ♣ Educación
- ♣ Salud
- ♣ Sin fines de lucro

Fue establecido por el Congreso en 1987 para los fabricantes, empresas de servicios y las pequeñas empresas, el premio Baldrige fue diseñado para aumentar la conciencia de gestión de calidad y reconocimiento a las empresas de EE.UU. que han implementado con éxito sistemas de gestión de calidad.

Las organizaciones que aplican para el premio Baldrige son juzgados por un consejo independiente de los examinadores. Los beneficiarios son seleccionados en base a los logros y la mejora en siete áreas, conocido como los *Criterios Baldrige de Excelencia en el Desempeño*:

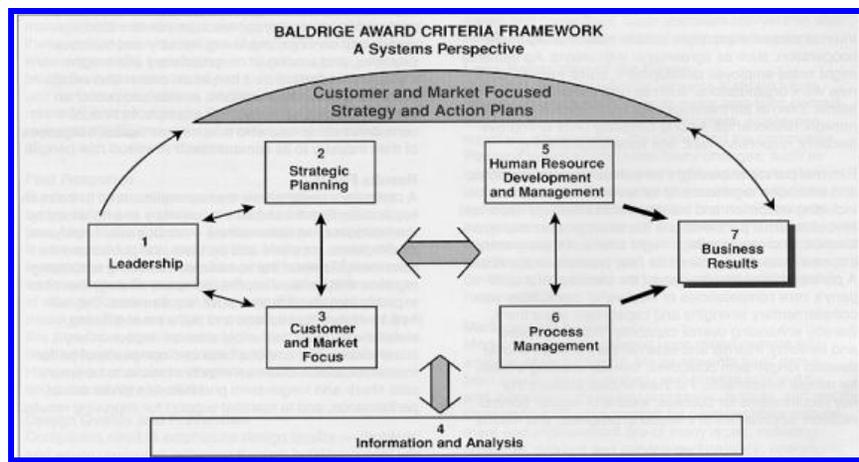


Figura 1.2: Marco del trabajo del premio Malcolm Baldrige. Fuente: <http://www.quality.nist.gov/>

3. El modelo de la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad (EFQM) o el Premio Europeo de la Calidad.

En octubre de 1990, el Comité Rector de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad fijó como prioridad el desarrollo de un premio europeo a la calidad. El Premio Europeo de la Calidad fue presentado en 1991, en el marco del Foro europeo de la Calidad celebrado en París. Con este premio se pretende rendir tributo a las organizaciones que destacan por la atención que prestan a la calidad total así como fomentar la emulación de estas prácticas por parte de otras empresas. El desarrollo del Premio Europeo de la Calidad se debe a la labor de EFQM en colaboración con la Comisión Europea y la Organización Europea de la Calidad (*European Organization for Quality*). Los objetivos del premio son:

- a) incrementar el nivel de compromiso de las empresas y de la sociedad en la creciente importancia de la calidad en el nivel de vida y la competitividad en Europa.
- b) reconocer aquellas empresas que presentan una atención excepcional a la calidad.
- c) ser el instrumento de soporte más importante para el logro del éxito en la implantación de la gestión de la calidad total.

Los candidatos al premio han de demostrar que su procedimiento hacia la gestión de la calidad total ha contribuido de manera significativa a la satisfacción de las expectativas de los clientes, empleados y otras partes interesadas. La evaluación se basa en los resultados de la empresa, el liderazgo, los recursos, la gestión del personal, las políticas y la estrategia. El Premio Europeo a la Calidad consta de nueve elementos, áreas o criterios entre los que se distribuye una puntuación total de mil puntos, la figura 1.3 ilustra la estructura del modelo.

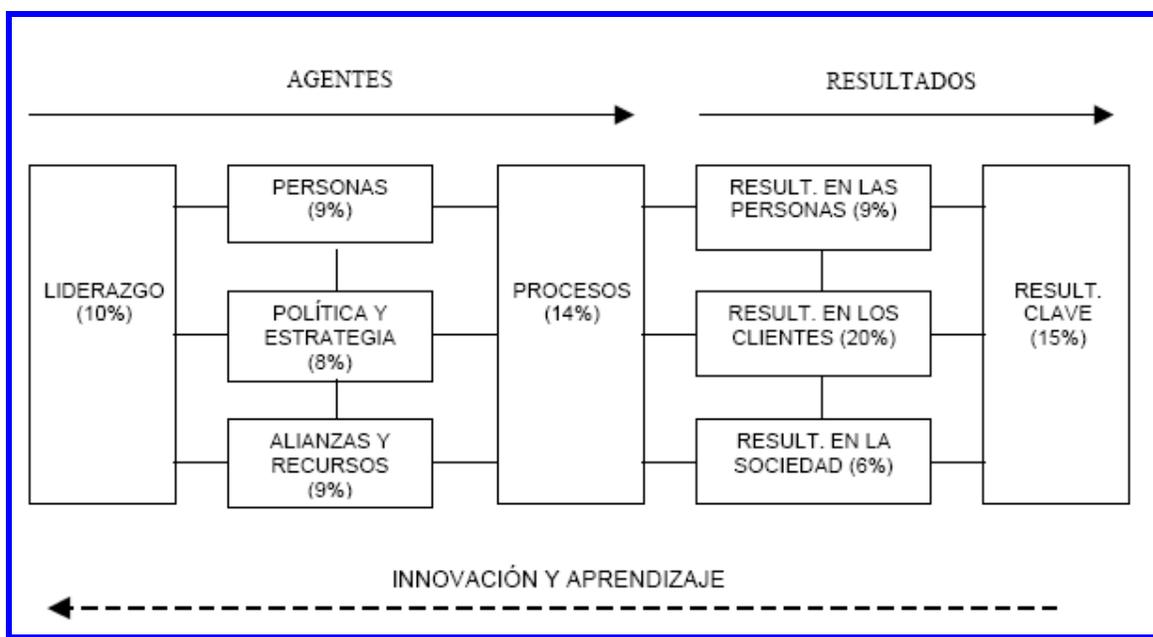


Figura 1.3: Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad. **Fuente:** European Foundation Quality Management. Disponible en: <http://www.efqm.org>.

Para las organizaciones que persiguen la excelencia, estos premios, se han convertido en el punto de mira, el marco de referencia y el mapa de caminos, ellos procuran el reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la Gestión de la Calidad Total, y facilitan un medio a través del cual éstas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de la calidad y competitividad de las mismas

A consecuencia de la necesidad de las empresas de ser reconocidas, a finales de la década del 80 del pasado siglo la Organización Internacional de Normalización (ISO) respondió a la necesidad de estandarizar las mejores prácticas que hasta el momento venían representándose en los premios a la calidad y las diferentes tendencias de la Gestión de la Calidad, en el año 1989 se publica la primera familia de normas de la serie ISO 9000. Este hecho trascendental marcó definitivamente la evolución de la calidad y estableció los precedentes para los procesos de reconocimiento internacional, certificación y acreditación

La serie de normas ISO 9000, también ha sufrido una evolución, que ha llevado a proponer un modelo que se puede llamar de la sociedad de los servicios (información y del conocimiento) frente a la propuesta de 1994, que era un modelo, que se adaptaba, más a la sociedad industrial y a las organizaciones empresariales de corte manufacturero e industrial. El nuevo modelo 9000:2005 es mucho más abierto y flexible que puede adaptarse mucho mejor a la formación, puesto los cuatro primeros apartados, permiten definir el marco según los diferentes escenarios organizativos, las

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

distintas instituciones o empresas y sus características, así como la actividad y sector productivo al que se dedica.

En Cuba se han instituido diversos premios a la calidad. Uno de ellos es el Premio a la Excelencia Empresarial, del que la Oficina Territorial de Normalización de la Ciudad de la Habana fue precursora, aunque otros territorios como Cienfuegos, Camagüey, Ciego de Ávila y Villa Clara, entre otras provincias, han instaurado sus propios galardones. Estos premios, por supuesto son la base para el Premio Nacional de Calidad, que otorga la Oficina Nacional de Normalización y que sirve de incentivo para el tema de la calidad en las instituciones que aspiran a ello. En el **Anexo No.2** se puede observar sus antecedentes y sus aspectos a evaluar.

1.1.2 La necesidad de la orientación por procesos para la gestión.

El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización feudal de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa.

La estructura tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata, contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final.

Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el directivo, empieza a tener dificultades cuando se exige Calidad Total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

Se trata de reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

El enfoque a proceso se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

Aportan una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Tabla 1.1: Principales diferencias entre los enfoques de gestión de la calidad.

Enfoque funcional	Enfoque por procesos
No tiene un propósito ni unos objetivos claramente definidos y comunicados a la organización.	Todo el mundo comprende el propósito de la organización y los objetivos y se siente motivado y apoyado para conseguirlos.
No existe un proceso de marketing ni una medida de la satisfacción del cliente dentro del SGC.	Proceso de marketing integrado en el SGC y control regular de la satisfacción del cliente.
Las personas son meramente otro recurso para conseguir los resultados.	Las personas son valoradas y desarrolladas y los resultados se logran a través del trabajo en equipo.
Existe una serie de procedimientos basados en tareas aleatorias que son independientes de los objetivos comerciales.	Los procesos se diseñan para lograr unos objetivos definidos y son medidos, revisados y mejorados continuamente.
El sistema para lograr la calidad lo definen los 20 elementos de ISO 9001:1994.	Se logra producir unos resultados comerciales mediante un sistema de gestión coherente de procesos integrados.
La mejora continua se percibe simplemente como la corrección de errores.	La mejora continua se percibe con la búsqueda proactiva de oportunidades con objeto de mejorar el desempeño en todos los niveles y todos los

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

	aspectos.
Los datos generados por el SGC crean registros que no se utilizan para tomar decisiones.	Las decisiones se basan en los datos generados por los procesos del sistema de gestión.
Las decisiones clave se toman de forma arbitraria y unilateral y las decisiones de compra se basan fundamentalmente en el precio más bajo.	Las decisiones clave tienen en cuenta a las diferentes partes interesadas y su impacto.

Fuente:(10)

El enfoque a procesos proporciona los siguientes beneficios:(11)

- ♣ Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- ♣ Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ♣ Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- ♣ Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- ♣ Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- ♣ Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- ♣ Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- ♣ Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Trabajar de acuerdo con los procesos y cómo se desenvuelven en la empresa permite:

- ♣ Reducir las actividades sin valor añadido: Mejorar el valor del cliente y eliminar las ineficiencias.
- ♣ Incrementar la flexibilidad y la simpatía: Generar satisfacción al cliente.
- ♣ Acrecentar la calidad y la exactitud: Brindar el mejor servicio disponible.
- ♣ Condensar los ciclos de tiempo: Mejorar la administración de los recursos y enfrentar el cambio.
- ♣ Aumentar el impacto de valor añadido: Diferenciarse de la competencia y obtener mayores ganancias.
- ♣ Reducir la fragmentación de las tareas: Eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo.(11)

1.2 Los enfoques de Gestión Basados en Procesos.

En la última década, la Gestión Basada en Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. La Gestión Basada en Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).(12)

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".(2)

1.2.1 El concepto de proceso

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Proceso no es lo mismo que procedimiento **Anexo No.5**. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- ♣ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ♣ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ♣ La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- ♣ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- ♣ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona. (13)

Un adecuado enfoque de procesos asentado en la comprensión real de lo que es un proceso, es un elemento primordial, para el funcionamiento, desarrollo y perfeccionamiento de cualquier organización, así como para elevar su competitividad.

Según Harrington, *“un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno, dichos procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar resultados definitivos”*.(14)

La ISO, plantea que, *“un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*.(2)

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

Juran en el 2001 plantea que, *un proceso es la organización lógica de materiales, energía, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir el resultado final requerido (producto o servicio).*

Como puede apreciarse, entre estos autores existe una similitud de criterios, parten de la concepción estructural de un proceso:

- ♣ Es una secuencia lógica de actividades, u ordenamiento de actividades.
- ♣ El principio y fin (insumos y exsumos) están claramente identificados
- ♣ El conjunto de actividades que se realizan en un proceso van a producir un output, resultado determinado, de “mayor valor” para alguien que denominamos clientes.

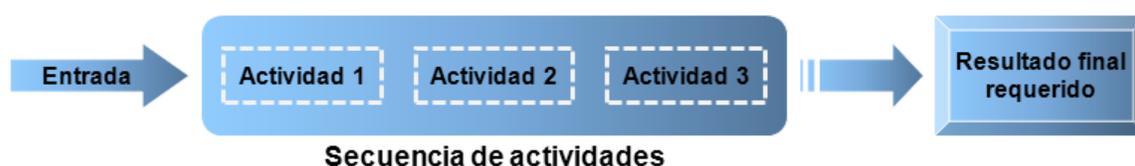


Figura 1.4: Esquema de un proceso **Fuente:** Elaboración propia

1.2.2 La gestión basada en procesos.

La Gestión de los procesos presenta las siguientes características:(13)

- ♣ Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- ♣ Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
 - ✓ Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - ✓ Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- ♣ Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- ♣ Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - ✓ Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - ✓ El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
 - ✓ Organización en torno a resultados no a tareas.
- ♣ Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- ♣ Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- ♣ Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

- ♣ Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- ♣ Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común
- ♣ Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Empresa se resume en: (13)

1. Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
2. Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
3. Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
4. Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
5. Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
6. Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión basada en procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- ♣ Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- ♣ Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- ♣ Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- ♣ Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente. (15)

La gestión basada en procesos es una forma de organización en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión basada en procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes.

(16)

ISO 9000:2005 enuncia que *“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos”*. (2)

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

Es decir, el enfoque basado en procesos es un requisito de la Norma, por lo cual promueve su adopción. Específicamente en la Norma ISO 9001:2008 enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad, y para gestionar las interacciones de estos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los mismos están especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.(2)

1.2.3 Mejores prácticas para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos.

Para un adecuado desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos se exige la aplicación de un conjunto de herramientas para la documentación y seguimiento de los procesos por su facilidad de utilización y debido a que reúnen la información necesaria para la adecuada gestión de los mismos. A continuación se hará una descripción de algunas de estas herramientas que se utilizan no sólo para la mejora, sino para realizar de manera integral la gestión de los procesos.

1. Mapa de proceso

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Principales factores para la identificación y selección de los procesos

- ♣ Influencia en la satisfacción del cliente.
- ♣ Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- ♣ Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

- ✦ Influencia en la misión y estrategia.
- ✦ Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- ✦ Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- ✦ Utilización intensiva de recursos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos que no es más que la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones (**Anexo No.6**) en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Estas agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos además de facilitar la representación de los mismos. El nivel de detalle de los Mapas de procesos depende del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades. El Mapa ejemplo que se muestra en la **Figura 1.5** está realizado de acuerdo a la agrupación que plantea la ISO.

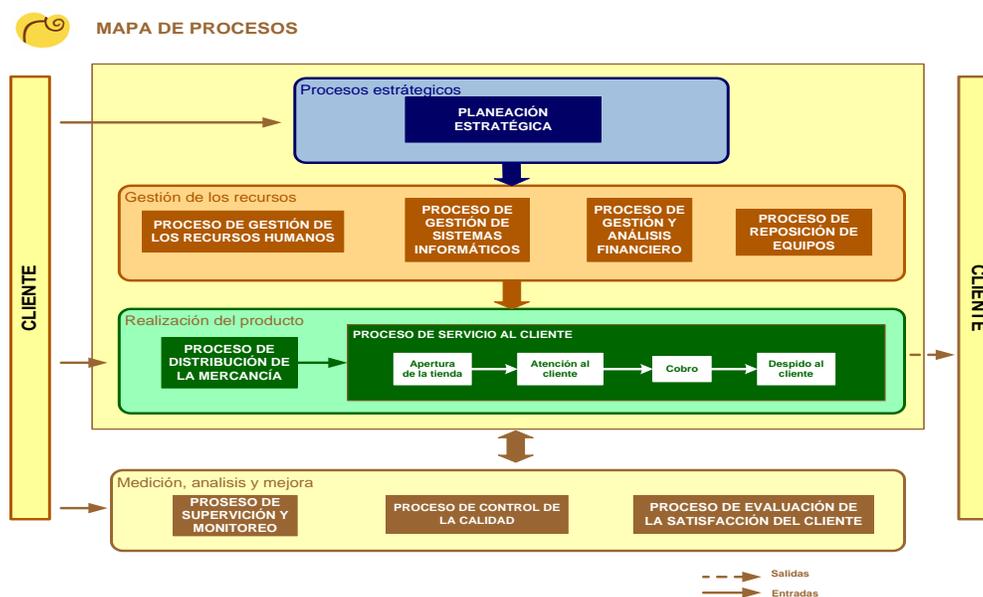


Figura 1.5: Mapa de procesos de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos **Fuente:**(17)

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

2. Diagrama de Flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos. En el **Anexo No.7** se muestran algunos símbolos para su utilización.

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta.

Capacidad de Comunicación

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso y facilita la mejor comprensión global del mismo.

Claridad

Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

Debido a sus características principales, la utilización del Diagrama de Flujo será muy útil cuando:

- ♣ Se quiere conocer o mostrar de forma global un proceso.
- ♣ Es necesario tener un conocimiento básico, común a un grupo de personas, sobre el mismo.
- ♣ Se deben comparar dos procesos o alternativas de uno dado.
- ♣ Se necesita una guía que permita un análisis sistemático de un proceso.

3. Mapa SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión por procesos es el diagrama SIPOC. Esta herramienta es utilizada por un equipo de mejora para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que puede no estar bien enfocado. El nombre de la herramienta incita a un equipo a considerar los suministradores del proceso (SUPPLIERS), las entradas (INPUTS), la secuencia de operaciones del proceso (PROCESS), las salidas (OUTPUTS), los requerimientos (REQUIREMENTS) y los clientes que reciben las salidas del proceso (CUSTOMERS).

Proveedores: Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información, y recursos. Se usa las entradas del proceso para identificar los proveedores.

Entradas: Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse, “¿es esta entrada medible?” y “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”.

Procesos: estas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son: medir, fluir, mezclar, cortar y probar, etc.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

Salidas: los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe ser medida o ser medible.

Requerimientos de las salidas: Estos requerimientos pueden estar establecidos por la propia organización, el cliente y/o la legislación vigente.

Clientes: Las personas o entidades para quien la salida es creada.

Esta herramienta posibilita

- ♣ Definir y mostrar visualmente un proceso.
- ♣ La identificación de las Variables de Salida Claves del Proceso (KPOVs).
- ♣ La identificación de los pasos claves del proceso.
- ♣ La identificación de las Variables de Entrada Claves del Proceso. (KPIVs)

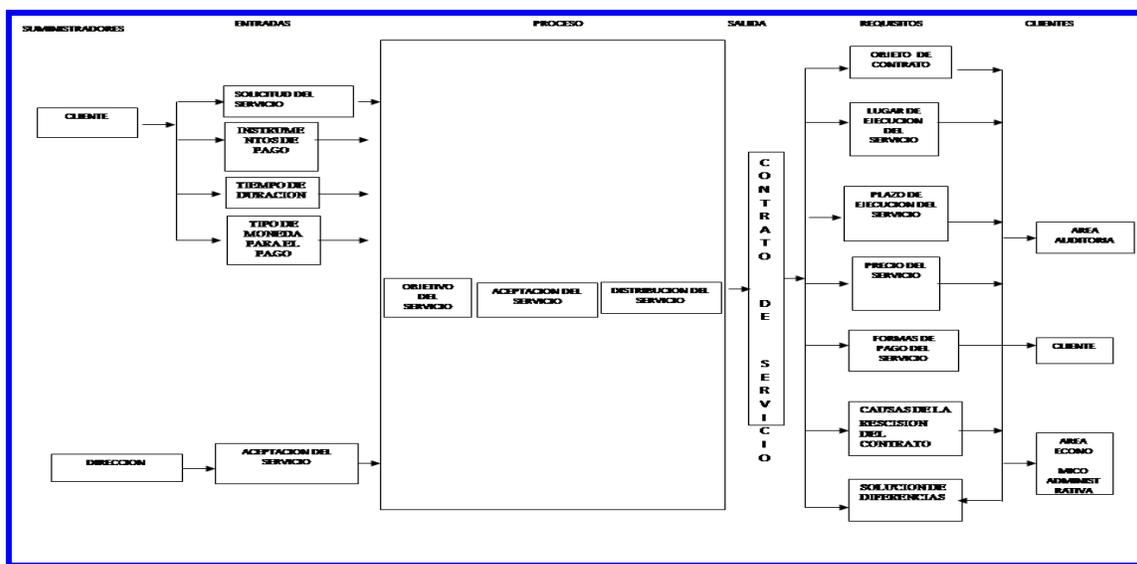


Figura 1.6: Proceso de Licitación del Servicio de Auditoría. Consultoría Económica CANEC UEB Cienfuegos **Fuente:**(18)

4. Ficha de Proceso

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, sus aspectos a tener en cuenta se exponen en el **Anexo No. 8**

5. Matriz de Causa Efecto

La Matriz de Causa Efecto es muy efectiva en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios basándose en el cliente. Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos, o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite conocer relacionar las diferentes variables de entrada y salida de un proceso, en correspondencia con la importancia que tienen para el cliente. Esta matriz se construye a partir del mapa del proceso (SIPOC). Los resultados esperados de esta herramienta son:

- ♣ Un análisis Pareto de las entradas claves para evaluar en el Análisis de los Modos de Fallos y sus Efectos (FMEA) y en los Planes de Control.
- ♣ Estudio de capacidad de las variables clave de salida del proceso.

5. Análisis de los modos de fallos y sus efectos (FMEA)

Es un procedimiento para reconocer y evaluar los fallos potenciales de un producto / proceso y sus efectos. Consiste en la identificación de las acciones que podría eliminar o reducir la posibilidad de ocurrencia del fallo potencial y documentar el proceso. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que se ocurran, es decir, posibilita las acciones preventivas. Los pasos a seguir se muestran en el **Anexo No. 9**

6. Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes interno y externo. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso por cuanto su control queda garantizado a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- ♣ Cumplir las características más importantes para los clientes.
- ♣ Hacer mínima la variabilidad de los procesos.
- ♣ Estandarizar los procesos.

Almacenar información escrita. Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar las salidas del proceso.

Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- ♣ Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

- ♣ Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
- ♣ Brinda información para corregir los procesos.

1.3 Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000

El proceso de globalización económica exige que las empresas redefinan sus estrategias y sus procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, de modo que puedan competir con éxito en el mercado. Existen mecanismos que promueven el logro de la eficiencia y calidad requeridas, tanto en los sistemas de producción de las empresas así como en el acabado final de los productos. Los estándares internacionales ISO constituyen un instrumento importante para alcanzar las metas descritas. A través de ellos se establece una serie de pautas y patrones que las entidades deberán seguir con la finalidad de implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos.

Dentro de los estándares internacionales voluntarios elaborados por dicha organización encontramos a los de la familia ISO 9000, referidos a la gestión y aseguramiento de la calidad.

Las normas de la familia ISO 9000, citadas a continuación, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de la calidad eficaces.

- ♣ La Norma ISO 9000 describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

- ♣ La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es el logro de la satisfacción del cliente.

- ♣ La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas. Se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya máxima dirección requiera ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

Certificados ISO son otorgados por las denominadas entidades certificadoras que pueden ser entidades nacionales o extranjeras, que realizan una evaluación exhaustiva de los procesos de las empresas que pretenden obtener el citado documento.

Según la ISO 9000:2005 La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

- c) los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,
- d) los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y los registros requeridos por esta Norma Internacional

Además para su sistema de gestión de la calidad la organización debe establecer y mantener un manual de la calidad, los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse, debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. (2)

Las entidades que voluntariamente buscan conseguir la certificación deben asegurar que han implantado en sus procesos un sistema de gestión de la calidad. Los beneficios que consiguen las empresas al implantar un sistema de calidad según las normas ISO 9000 son considerables, pues permiten obtener una mayor satisfacción de los clientes por la confianza en los productos y servicios que brindan. El certificado ISO es una herramienta gerencial que ofrece grandes ventajas competitivas de marketing y posicionamiento en el mercado. Acerca de las exigencias al sistema de gestión de la calidad el ente certificador considera que están definidas en la norma a emplear (cliente, sector o naturaleza de la misma al interpretar la norma). Todos los requisitos y procedimientos deben hallarse documentados e implementados. Cuando ambos aspectos sean fehacientemente confirmados mediante auditorías internas y la revisión de la dirección, el sistema de gestión de la calidad estará en condiciones de ser certificado.

1.3.1 La certificación ISO 9000. Actualidad y tendencias.

El aumento de la competencia en el mundo ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad. Generalmente los requisitos del cliente se presentan en forma de “especificaciones” cualitativas o cuantitativas. No obstante es posible que ellos por sí solos no puedan garantizar el cumplimiento permanente de los requisitos del cliente, si

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

existen deficiencias en el sistema organizativo para suministrar, apoyar el producto, servicio, y en consecuencia son incapaces de lograr y demostrar un sólido desempeño ambiental controlando el impacto de sus actividades, productos o servicios sobre el medio ambiente operante.

Es por esta razón que surge la necesidad de normalizar la forma de asegurar la calidad, por ello fue creado en 1947 el Organismo Internacional de Normalización, ISO, (International Organization for Standardization). La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

A comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986.

El diario oficial de las comunidades europeas, el 28 de Enero de 1991, publicó una comunicación que fue también nombrada el Libro Verde de la normalización. Este importante documento no sólo fue un marco de referencia para Europa, sino también para las comunidades que negocian con ellos, como el caso de Mercosur, con esto se exige a sus proveedores que sean auditados y certificados bajo los lineamientos de la ISO 9000.(19)

Miles de organizaciones han elegido la certificación debido a la percepción de que una confirmación independiente de conformidad agrega valor. A continuación se mostrará los grandes beneficios de la certificación.

- ♣ Clara definición de procesos y responsabilidades.
- ♣ Mejora de la imagen de la empresa en el mercado.
- ♣ Incremento de la conciencia de calidad entre los empleados.
- ♣ Mejora de la formación de los trabajadores.
- ♣ Mejora de la calidad de productos y/o servicios.
- ♣ Incremento del nivel de satisfacción de los clientes.
- ♣ Mejora de la calidad de los productos suministrados por proveedores Mejor Conocimiento de las expectativas de los clientes.
- ♣ Incremento de la motivación de los empleados.
- ♣ Incremento de la productividad.
- ♣ Mejora del ambiente de trabajo.
- ♣ Reducción de costes de no calidad.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

- ♣ Disminución del ausentismo laboral.
- ♣ Incremento de las ventas.

En el mundo a según la última publicación del The ISO Survey of Certifications 2009 a finales de diciembre de 2009, se emitieron 785 certificados ISO 9001 (2000 y 2008) de al menos 1 064 en 178 países y economías. En el año 2009 hubo un aumento de 81 953 representando (+ 8%) respecto al 2008, cuando el total fue de 832 982 en 176 países y economías, **(Anexo No. 10)**(19)

Situación en Cuba

La participación de la República de Cuba en la Organización Mundial del Comercio y la consiguiente adopción por el país del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio exigen el cumplimiento y obligaciones vinculados con las actividades de normalización y calidad que establecen los Organismos Internacionales. NC ha sido designada como autoridad nacional competente para la aplicación y administración del Acuerdo de Obstáculos al Comercio de la OMC.

Como miembro pleno de la Organización Internacional de Normalización (ISO) participa activamente en sus distintos comités técnicos y órganos de política, así como en los trabajos técnicos a través de los expertos propuestos por los Comités Técnicos de Normalización.

Cuba es miembro pleno de esta organización desde 1962 y por el Acuerdo No. 890 del Consejo de Ministros de fecha 14 de marzo de 1981, dicha representación la ostenta la Oficina Nacional de Normalización.

La Oficina Nacional de Normalización ha extendido su trabajo hasta 815 empresas cubanas hacia finales del 2010, la certificación se ha visto con más representatividad en la Ciudad Habana con 241 empresas certificadas que representan el 41 % a nivel nacional mientras que el municipio Cienfuegos figuran un total de 49 empresa que representan el 8.5% **(Anexo No. 11)** con una tendencia a un aumento de la cifra al avanzar procesos de Perfeccionamiento Empresarial, un ejemplo significativo: el 28 de febrero de este año la Empresa de Tecnología de Avanzada MICALUM, de Cienfuegos, recibió el certificado de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2008, con el alcance de Producción, Montaje y Comercialización de Carpintería de Aluminio.

1.3.2 La norma ISO 9000:2005 y los enfoques de Gestión Basado en Procesos.

Como ya se había abordado la Norma Internacional ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

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

1.3.2.1 Requerimientos para el desarrollo de enfoques de Gestión Basado en Procesos según la norma ISO 9001:2008.

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001, ellos son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. Esta no establece requisitos para los productos.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos de los clientes (20)

Para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 la organización primeramente deberá desarrollar un enfoque de gestión basado en procesos siguiendo los requisitos de la Norma que son los que se muestran a continuación:

- ♣ Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- ♣ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- ♣ Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- ♣ Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- ♣ Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- ♣ Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.(20)

El enfoque basado en procesos es un principio que establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso, y se hace realidad en la presentación del modelo de proceso de gestión de la calidad, cuya estructura es desarrollada en los requisitos de la norma internacional.

El modelo de un sistema de gestión basado en proceso como se muestra en la Figura 1.8 ilustra los vínculos entre los procesos: Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos, Medición análisis y mejora y Realización del producto que a su vez son los acápites que conforman la ISO 9001:2008. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.(20)

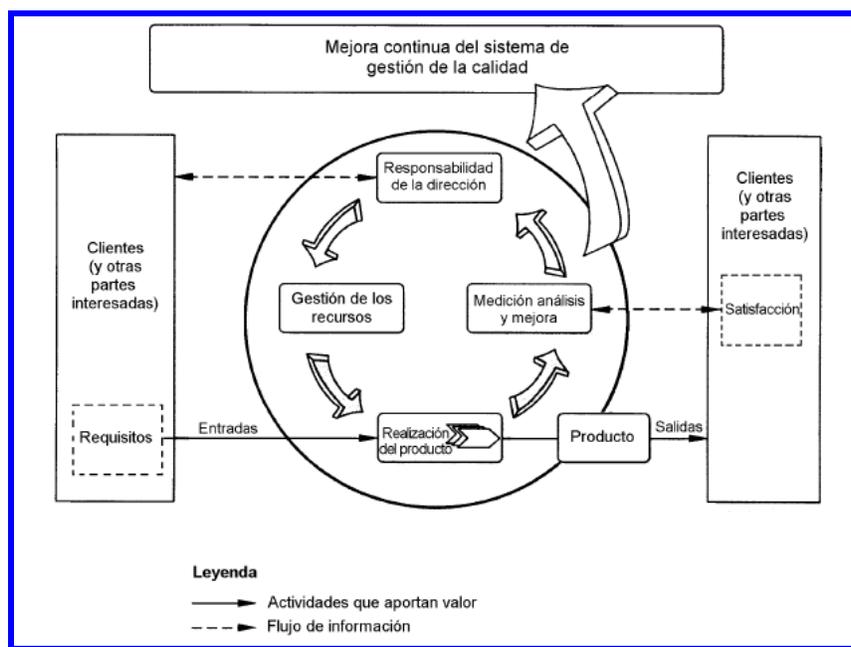


Figura 1.8: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. **Fuente:**(2)

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control, esto se puede alcanzar con una mejora continua

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

con el objetivo de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

1.3.2.2 El documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2: Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.

La literatura técnica sobre normas refiere muchos procedimientos para realizar la gestión de los procesos pero como se pretende desarrollar el enfoque de gestión basado en procesos según los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, el indicado a utilizar es el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2(21) “Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión” el cual es emitido por esta organización y contiene una metodología que puede aplicarse a cualquier tipo de proceso.

Este documento proporciona orientación para la comprensión de los conceptos, intención y aplicación del “enfoque de procesos” en la familia de normas de sistema de gestión de la calidad ISO 9000. La orientación también puede ser utilizada para aplicar el enfoque de procesos a cualquier sistema de gestión independientemente del tipo o tamaño de la organización. Esto incluye, pero no está limitado, a sistemas de gestión de:

- ♣ Medio ambiente (familia ISO 14000),
- ♣ Seguridad y salud ocupacional,
- ♣ Riesgo de los negocios,
- ♣ Responsabilidad social.

Esta guía también pretende promover un enfoque coherente para la descripción de procesos. (21)

La metodológica de implementación del enfoque basado en procesos desglosa su procedimiento en dos grandes ramas:

- ♣ Identificación de los procesos de la organización
- ♣ Planificación de un proceso

El primer punto se enfoca en identificar los clientes de la organización y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas, en función de estos requerimientos establecer las políticas y objetivos de la organización. Conjuntamente declarar los procesos que dan cumplimiento a toda la planeación estratégica, se puede decir que estos procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial está limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La norma declara que deben organizarse en procesos de gestión, de recursos, de realización y de medición y mejora, con ello determinar todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas.

Propone el establecimiento de un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos para gestionar las interacciones de los mismos. Además la dirección debe definir

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación

el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso.

El segundo punto se orienta a conocer los procesos internamente, determinar los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño, determinando la eficacia y la eficiencia del proceso, y establece la necesidad de registrar los resultados. Por último verificar si todo lo propuesto contribuye al logro de la planeación estratégica declarada en el primer punto.

1.4 Conclusiones parciales del Capítulo I.

1. La gestión por procesos trae consigo el aumento de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, contribuyendo además al aumento de la competitividad de las mismas.
2. La totalidad de los enfoques disponibles como modelos de gestión, incluyendo los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 y los modelos de excelencia, establecen la necesidad del desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos para la mejora del desempeño organizacional.
3. El desarrollo de un enfoque basado en procesos constituye el primer esfuerzo y el primer reto a vencer por cualquier organización que persiga la aplicación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000 y se considera como un factor crítico de éxito para el desarrollo exitoso del proceso implantación.
4. Se decide utilizar el procedimiento de implementación del enfoque basado en procesos establecido en el documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.

Capítulo II

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

En el presente capítulo se analiza la situación del turismo actual, además de una caracterización de la unidad Delfinario, describiendo las características principales de cada una de las áreas. Se realiza un diagnóstico referido a la situación actual del cuarto principio de la Gestión de la Calidad: el Enfoque de Gestión Basado en Proceso y se demuestra la necesidad de implementarlo en la entidad objeto de estudio.

2.1 Situación actual del Turismo a nivel internacional, nacional y territorial.

El turismo se ha convertido en la principal actividad económica mundial. Se estima que el turismo genera entre el 3 y 5% del Producto Bruto Mundial y emplea unos 200 millones de personas de forma directa. Es la actividad que más rápidamente ha crecido durante la segunda mitad del siglo anterior y tiene un efecto de “derrame” en su demanda que influye en casi todas las demás ramas de la actividad económica.

Según el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, Asia fue la primera región en recuperarse y la de mayor crecimiento (+13%) en 2010. Las llegadas de turistas internacionales a Asia alcanzaron un nuevo récord de 204 millones frente a 181 millones en 2009. África(+6%, 49 millones de llegadas), la única región con cifras positivas en 2009, siguió creciendo en 2010, beneficiándose del creciente dinamismo económico y de la celebración de eventos como la Copa Mundial de la FIFA en Sudáfrica. Oriente Medio volvió a resultados de dos dígitos (+14%, 60 millones de llegadas), con un crecimiento de 10% o más en casi todos los destinos.

La recuperación en Europa (+3%, 471 millones de llegadas) fue más lenta que en otras regiones, debido a la interrupción del tráfico aéreo a raíz de la erupción del volcán y la incertidumbre económica que afecta a la zona euro.

Las Américas (+8%, 151 millones de llegadas) se recuperaron de la caída de 2009 provocada por las dificultades económicas sufridas en América del Norte y el impacto del brote de gripe A (H1N1). El retorno del crecimiento a la economía de EE.UU. ha ayudado a mejorar los resultados de la región en su conjunto, al igual que la creciente integración regional en América Central y del Sur, así como la vitalidad de las economías latinoamericanas. El mayor crecimiento se registró en América del Sur (+10%).

La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre el 4% a 5% en 2011, una tasa ligeramente superior al promedio a largo plazo.(1)

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

La Oficina Nacional de Estadísticas informa que el turismo internacional al cierre de marzo de 2011, registró un crecimiento del 11,4% al arribar al país 903 885 visitantes, que significan 92 378 más que en igual período del año anterior, así se revela en las siguientes figuras:



Figura 2.1: Arribo de turistas extranjeros en el trimestre enero-marzo en los últimos 5 años **Fuente:**

(22)

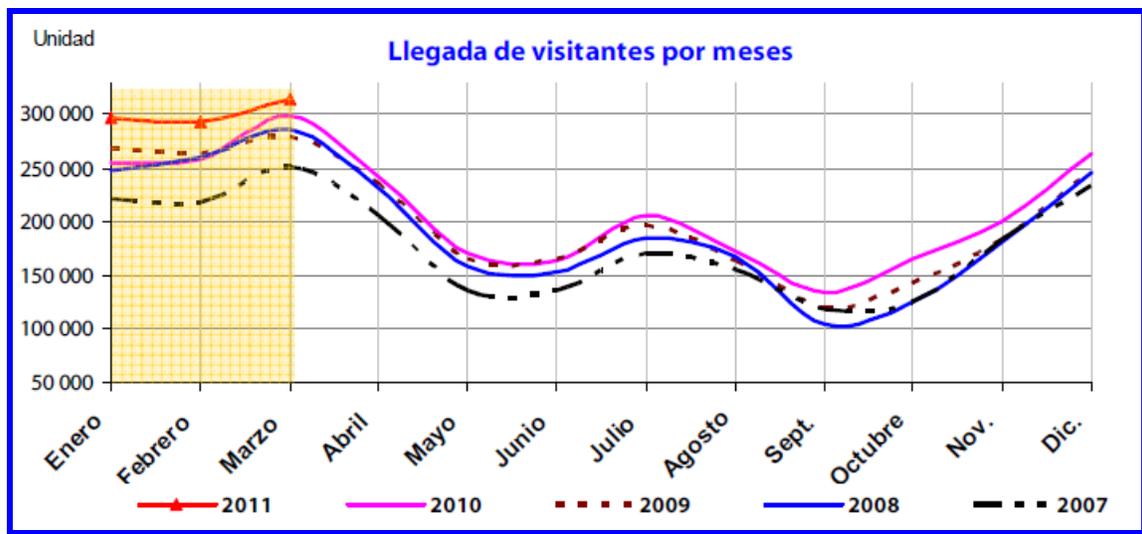


Figura 2.2: Arribo de turistas extranjeros en el trimestre enero-marzo en los últimos 5 años **Fuente:**(22)

(22)

En la conformación del destino Cuba, buena parte de los servicios turísticos se comercializan en forma de “circuitos turísticos”, el Circuito Centro-Sur, al que pertenece la ciudad de Cienfuegos, denominada como La Perla del Sur, conocida además como la Linda Ciudad del Mar, por sus encantos el Palacio de Valle, el Castillo de Jagua, el Paseo del Prado, Jardín Botánico, Playa Rancho

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Luna, el Delfinario, etc. Con estos atractivos turísticos ha atraído a más de 3 070 796 turistas extranjeros.

Según la Delegación Territorial del Ministerio del Turismo en Cienfuegos (anexo No.12) los indicadores turísticos revelan una evolución desfavorable considerando como base el año 2006 que fue donde se registró el mayor valor de estos indicadores.

- ♣ El indicador de Turistas Días Extranjeros muestra un descenso en el período del 2000 al 2002, luego hay un aumento paulatino hasta el año 2006 con 222413, para decaer notablemente hasta el año 2010 en un 33%.
- ♣ La Estancia Media del Turismo Internacional es otro indicador en descenso, en el año 2006 registró 2.7, mientras que en los siguientes años disminuyó considerablemente a 2.0 y 1.9 en los años 2009 y 2010 respectivamente. Esto confirma que los turistas prefieren a Cienfuegos para períodos de estancia cortos.
- ♣ Los indicadores económicos muestran gradual ascenso en el período del 2000-2008, decaen en el 2009 con una ligera recuperación en 2010.

En general estos indicadores indican un decrecimiento del atractivo de Cienfuegos como destino y de las opciones de la red de organizaciones del circuito.

En la Perla del Sur existe diversidad de unidades hoteleras y extrahoteleras, dentro de estas últimas, se encuentra el Delfinario, que se caracteriza por ser una unidad única, especializada y atípica en el circuito Centro–Sur del país, en la siguiente tabla se muestran algunos de sus indicadores claves.

Tabla No.2.1: Indicadores del turismo en los años 2003-2010 en el Delfinario Cienfuegos

DETALLE	2003	2004	2005	2006
Ventas totales	236777,3	454802,9	550131,1	538244,4
Ventas de paquete	171481,1	347303,5	458920,8	409532,2
Clientes totales	44479	56531	32515	39852
Clientes de paquete	7056	17117	15009	12859
Promedio diario de clientes totales	1711	2174	1251	1533
Promedio diario de clientes de paquete	271	658	577	495

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

DETALLE	2007	2008	2009	2010
Ventas totales	521654,8	582209,7	461750.69	528790.60
Ventas de paquete	366217,5	368796,1	212905.55	301529.35
Clientes totales	45742	22301	7778	9587
Clientes de paquete	10931	11524	4536	4772
Promedio diario de clientes totales	1759	858	299	369
Promedio diario de clientes de paquete	420	443	174	184

Fuente: Elaboración Propia.

Desde sus inicios el Delfinario se caracterizó por ser una unidad a la que asistían gran número de turistas del mercado internacional pero no existían variadas ofertas en las que el visitante pudiese invertir, de ahí que el indicador ventas totales no es muy elevado en el año 2003, esto es debido a que en el país no existía la experiencia necesaria respecto a este servicio turístico en que se muestran los delfines. En el año 2004 ya se aprecia un aumento de este indicador en un 48% y se mantiene estable en el tiempo hasta el año 2009 que muestra un decrecimiento de un 20% por la crisis mundial que afectó a todos los sectores, incidió grandemente en el país, ya en el 2010 se muestra un avance significativo en un 12 %.

El indicador de clientes totales se mantuvo relativamente estable en el período del 2003-2007. En los años 2008 y 2009 se experimenta un descenso considerable de la asistencia de clientes, decayendo en 51% y 80 % respectivamente considerando como base el año 2007. Este indicador ha decaído a causa de que han disminuido la entrada de tres grandes polos Cubanacán Varadero, Cubanacán Cayo Coco y Gaviota Sur- Centro, por lo que es necesario trabajar en función de aumentar la competitividad del sector, debido a que el país está planificando inversiones en otras instalaciones similares a esta, como es el caso del Delfinario en Cayo Santa María, que constituirá una fuerte competencia por estar los dos ubicados en el centro del país.

2.2 Descripción Objeto de Estudio.

La investigación se realiza en la unidad Delfinario Cienfuegos perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, única en la zona centro sur del país, ubicado en la zona turística de playa, al sur a 17 Km. de la provincia de Cienfuegos, en la parte este del canal de entrada de la bahía, cerca del Hotel Faro Luna y la playa Rancho Luna, en las coordenadas N 22o 02. 301 W 080o 25. 765.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Actualmente el Delfinario se administra rigiéndose por la estrategia empresarial dictada por la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, en la que cada unidad debe adaptar su planeación a las características de su mercado haciendo todos los análisis correspondientes. Palmares surge como resultado del proceso de reordenamiento del MINTUR en el mes de Octubre del año 2004 producto de la unificación de las antiguas empresa Grupo de Recreación y Turismo Rumbos S.A., Compañía de Restaurantes y Cafeterías Palmares S.A. y la Agencia de Representaciones Turísticas Cubasol, aprobándose que la nueva empresa asuma la implantación del Perfeccionamiento empresarial que venía aplicando la antigua Empresa Rumbos, desde el año 2002.

La entidad Extrahotelera Palmares Cienfuegos se traza como **misión:** *Satisfacer las necesidades de recreación y ocio del turismo internacional mediante opcionales actividades extra hoteleras y de alojamiento, de tipo deportiva, ecológica, animativo-recreativas y cultural en general así como brinda ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia, y su **visión** complementa y caracteriza a grandes rasgos su competitividad y eficiencia que es *liderar en el mercado del Territorio Centro por su variedad de actividades en modalidades como naturaleza, deportivas, culturales, playa, cabalgatas, coches y brinda además servicios de hospedaje y gastronómicos con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente.**

Su política de calidad se define como: *“La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos es líder en los servicios gastronómicos y recreativos, basada en el compromiso de la Alta Dirección y de los trabajadores de garantizar los recursos necesarios y lograr la satisfacción plena de los clientes. Su desempeño transcurre en un medio seguro, saludable y ambientalmente sustentable. Cumple con la legislación vigente y los requisitos adquiridos por la organización, mejorando continuamente”.*

El **objeto social** de la entidad está definido como se describe a continuación.

1. Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimiento, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, en divisas.
2. Efectuar el cobro en moneda nacional por la entrada y/o los servicios en las instalaciones o actividades que por su naturaleza se autoricen.
3. Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilio, en divisas.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

4. Dar aseguramiento a eventos de todas clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente, en divisas.
5. Efectuar la comercialización minorista en divisas de artículos de artesanía, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera, de acuerdo con la nomenclatura que autorice el Ministerio del Comercio Interior.
6. Comercializar y administrar servicios de alojamiento tanto propios como de otras entidades, asociados con las instalaciones multipropósitos que por sus características así lo requieran, en divisas.
7. Comercializar actividades recreativas en divisas, acorde con la política establecida por el país al respecto, operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf, para jugar tenis, para actividades ecuestres, para actividades de ecoturismo y para las actividades socioculturales.
8. Prestar servicios de renta de motocicletas a turistas y visitantes extranjeros, en divisas.
9. Brindar servicios de transportación especializada que asegure la recreación de los turistas y/o la comercialización de los productos turísticos, en divisas.
10. Prestar servicios de fotografías, impresiones, videos y venta minorista de artículos afines a estos servicios, en divisas.
11. Prestar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares, así como entrenamientos afines a estos servicios, en divisa.
12. Importar, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
13. Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en moneda nacional y divisas.
14. Prestar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en moneda nacional.

2.1.1 Objetivos de Trabajo del Delfinario.

La UEB Delfinario Cienfuegos se rige para la formulación de sus objetivos de trabajo por la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos, esta emite sus metas a seguir y cada unidad define sus propios objetivos de trabajo según sus estrategias.

A continuación se muestran los objetivos de trabajo por los cuales el Delfinario se administra en estos momentos.

1. Lograr alcanzar los resultados económicos propuestos para el año 2011

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Tabla No.2.2: Resultados Económicos

INDICADORES	PLAN
Ingresos Totales:	901512.25
Ingresos en CUC:	533291.90
Ingresos en MN:	368220.35
Utilidades Totales:	
Utilidades en CUC:	407456.38
Índice de Utilidad por cuc	0.76

Fuente: Área de Economía del Delfinario

2. Incrementar el posicionamiento en el mercado del producto turístico delfinario, logrando una mayor efectividad en los mecanismos de promoción, comercialización y desarrollo, precio y medio ambiente.
3. Lograr una mejora continua de nuestros servicios basados en la documentación e implementación paulatina de un Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Perfeccionar la introducción de la Dimensión Ambiental en la explotación de los productos turísticos de la Empresa Palmares Cienfuegos considerando todos los elementos naturales, históricos y culturales del entorno.
5. Actualizar los Procedimientos de trabajo para los procesos de Recreación con vistas a implantar el SGC.
6. Trabajar para elevar las ventas de comestibles con ofertas atractivas para el cliente nacional y que el área no incurra en pérdidas y existe una adecuada explotación de los medios y equipos.
7. Garantizar que por cada peso de ingreso en CUC, se consuma menos de 4.8 ctvo. en los portadores energéticos, de ellos, en electricidad menos de 2.6 ctvo. y en combustible menos de 1.1 ctvo.
8. Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vía para avanzar en la batalla contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.
9. Elevar la efectividad de las medidas de control interno en todos los niveles, contribuyendo a garantizar la confiabilidad de la contabilidad y el adecuado uso de los recursos, como principal premisa para disminuir al máximo las causas y condiciones que propicien indisciplinas, contravenciones y delitos.
10. Lograr elevados niveles de Seguridad, Protección y preparación para la Defensa, reduciendo sistemáticamente los hechos delictivos, preservando la consolidación del proceso de obtención de la condición "Listo para la Defensa".

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

12. Lograr un estado de salud de los animales mediante el uso de la medicina preventiva que permita la máxima expresión bioproductiva de los mismos.

A continuación se analizan con más detalles los que están directamente relacionados con la investigación en cuestión.

Objetivo # 3: Sistema de Gestión de la Calidad.

- ♣ Lograr una mejora continua de nuestros servicios basados en la documentación e implementación paulatina de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- ♣ Sistema Integrado de Gestión.
 - a. Trabajar para lograr la certificación de un Sistema Integrado de Gestión en la unidad.
 - b. Chequear sistemáticamente el Plan de Mejora Continua.
- ♣ Mantener una Puntuación de 4.5 en la Medición de la Satisfacción de los Clientes.
- ♣ Lograr la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura en nuestra unidad.

Objetivo # 5: Actividad de los servicios Gastronómicos y de Recreación.

- ♣ Actualizar el Manual de Procedimientos de Operaciones de la unidad en función de aplicar el Sistema Integrado de Gestión.
- ♣ Actualizar los Procedimientos de trabajo para los procesos de Recreación con vistas a implantar el SGC.
- ♣ Realizar los mantenimientos planificados a los equipos de audio y fotografía.
- ♣ Trabajar con vistas a que tanto la oferta gastronómica como recreativa en el verano sea estable y variada.
- ♣ Trabajar para elevar las ventas de comestibles con ofertas atractivas para el cliente nacional y que el área no incurra en pérdidas y existe una adecuada explotación de los medios y equipos.

Para poder lograr cumplir lo que indican los objetivos de trabajo de la organización es importante definir cuáles son los valores compartidos que deben caracterizar la cultura organizacional. Estos refieren a:

- ♣ Modestos, representando nuestro sector sin ostentación.
- ♣ Optimistas ante las tareas a desarrollar.
- ♣ Disponibilidad y apertura al cambio.
- ♣ Exigentes en el cumplimiento de los objetivos.
- ♣ Respeto, cordialidad, honestidad y confianza a nuestros clientes, compañeros de trabajo y asociados al grupo.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

- ♣ Naturalidad, sencillez.
- ♣ Ambiente de vencedores.
- ♣ Estilo de dirección basado en el trabajo en equipo.
- ♣ Fieles a los principios socialistas y de defensa a la Revolución.
- ♣ Integración con la Sociedad fundamentalmente la comunidad.
- ♣ Compromiso permanente con la calidad para lograr una mejora continua e inmediatez en los servicios.
- ♣ Amables en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- ♣ Creativos prestos a incorporar productos nuevos.
- ♣ Eficiencia, conciencia de costo y la participación de los trabajadores en la solución de los problemas.
- ♣ Solidarios con los compañeros y con nuestros clientes

2.1.2 Caracterización jerárquica o estructura organizativa de la Unidad Delfinario.

La unidad del Delfinario cuenta con una Administración la cual establece su Reglamento, adecuando lo establecido por la Empresa Palmares Cienfuegos. Se subordinan a este mando el personal que atiende Relaciones Públicas, Economía y Recursos Humanos, Servicio y Mantenimiento.

De ahí que presenten una Estructura Organizativa simple distribuidos como se presenta en **Anexo No. 13.**

2.1.3 Capital Humano.

Para cumplir los objetivos que cada año se trazan como organización el Delfinario: Implementa la gestión de los Recursos Humanos para lograr una política laboral y salarial acorde con los objetivos y estrategias de la unidad a partir del diseño de las tareas, medidas y acciones, estas son:

- ♣ Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación
- ♣ Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente.
- ♣ Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.

La fuerza laboral del centro actualmente está compuesta por 19 trabajadores, de los cuales 5 son mujeres y 14 son hombres, para un 26% y un 74% respectivamente, y está formado en su mayoría por jóvenes con gran sentido de pertenencia y deseos de hacer.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

La instalación cuenta con el diseño de las ocupaciones o cargos donde se mantiene los requisitos que en la actualidad están establecidos. En la tabla 2.3 y en la figura 2.3 se muestra la composición por categoría ocupacional con que cuenta la unidad en estos momentos.

Tabla 2.3: Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Cantidad
Dirigentes	1
Obreros	3
De servicios	5
Técnicos	10

Fuente: Elaboración Propia.

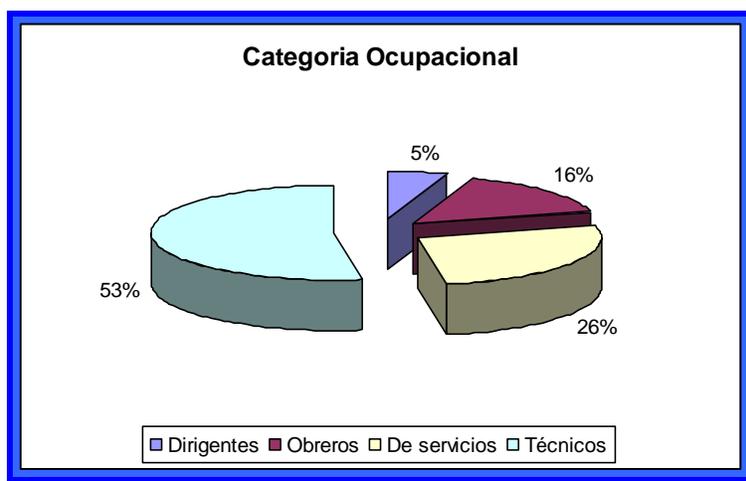


Figura 2.3: Porcentaje de trabajadores por categoría ocupacional. **Fuente:** Elaboración Propia.

2.1.4 Economía.

La *Especialista C en Gestión Económica*: recopila y procesa toda la información primaria para la elaboración de los comprobantes de operaciones. Fiscaliza el cumplimiento de los principios de Control Interno establecidos. Elabora y controla el presupuesto de ingresos y gastos, analizan las desviaciones, hacen arqueos sorpresivos, y otros. Para el cumplimiento de lo anterior realiza las siguientes funciones:

- ♣ Organizar y controlar la actividad contable.
- ♣ Coordinar y controlar el proceso de elaboración del presupuesto de la instalación. En correspondencia con los políticas y emitidos por el Grupo Empresarial Palmares S.A. y el MINTUR, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en los servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
- ♣ Evaluar los resultados económicos.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

- ♣ Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno de la instalación.

2.1.5 Relaciones públicas.

Promotor de venta e información turística: realiza directamente labores de promoción de venta e información de actividades recreativas para el turismo en sus diferentes modalidades con el propósito de que los clientes se sientan satisfechos, sus funciones son las siguientes:

- ♣ Recoger y contar fondo para cambio, chequear que tenga el cambio suficiente para la etapa o momento de trabajo y toda la documentación del área y a partir de ese momento es responsable de todo el dinero que haya en la caja registradora tanto del fondo como de la venta.
- ♣ Recibir de conjunto con las guardia operativa al guía de turismo en el caso de los grupos de visitantes organizados y le exige el documento del servicio contratado antes de comenzar la entrega de ticket a los clientes, cumpliendo a cabalidad con las buenas prácticas del servicio.
- ♣ En el caso de la venta en efectivo tanto para baños como para entradas tiene que hacer precisiones en cuanto a si es niño o adulto, así como si es cliente nacional o internacional, en caso de duda se solicita la documentación.
- ♣ Atender el cobro del servicio de CD y fotos.

2.1.6 Áreas de servicio

La función de servicio está compuesta por dos grandes áreas que son las encargadas de proporcionar el mayor monto de ingresos a la unidad, estas son:

Área de recreación: Con el objetivo de exhibir una de las más fascinantes especies de mamíferos acuáticos, los delfines, todos de la especie mular del Atlántico o nariz de botella (*Tursiops Truncatus*), de aguas cubanas del sur de Camagüey y Santiago de Cuba, cuya característica más notable es su inteligencia, también están dotados de gran capacidad de aprendizaje, lo que se aprovecha para enseñarles un gran número de ejercicios ofertando las siguientes actividades:

Espectáculo con delfines: Se realiza todos los días excepto el franco, en el horario de las 10.00a.m y 2.00p.m. Adecuándose en el verano según los intereses de la temporada. Para la realización del mismo se tienen tomadas las medidas de seguridad establecidas como la delimitación de las áreas de espectáculo y del público así como la presencia del entrenador en cada actividad y la utilización de los medios de protección necesarios para los clientes que participan en el mismo.

La animación se realiza en idioma español e inglés. Tratándose de actividades recreativas, donde los protagonistas son animales, pueden producirse cambios en las ofertas en dependencia del estado de salud de los animales, las variaciones y sustituciones serán informadas oportunamente a los clientes.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Baño con los delfines: Se realiza todos los días excepto el franco, en horarios de la mañana y la tarde pero no coincidiendo con los demás espectáculos que se ofertan, con una duración de 15 minutos en la plataforma y el área destinada para baños.

Para la realización del mismo se tienen tomadas todas las medidas de seguridad establecidas.

El baño se realiza siguiendo las siguientes etapas

- ♣ Familiarización delfín–cliente. En esta etapa los clientes se sientan en la plataforma con los pies en el agua y el entrenador les presenta a los delfines informándoles el nombre, la edad y el sexo de cada uno de ellos.
- ♣ Convivencia. Se desarrolla dentro del agua mediante la realización de los ejercicios planificados. Los entrenadores explican a los clientes las características de los delfines. Los clientes tiene la posibilidad de ordenar acciones a los animales realizando señales, que les enseñan los entrenadores, y los delfines obedecen.
- ♣ Despedida. Clientes y entrenadores se despiden de los delfines dentro y fuera del agua.

Fotografías con delfines: Las ofertas de fotografía de esta unidad se basan fundamentalmente:

- ♣ Toma de fotos
- ♣ Impresión automatizada de fotos en varios formatos, de acuerdo a la solicitud del cliente.
- ♣ Grabación de las fotos que desee el cliente en CD.
- ♣ Acceso libre de cámaras fotográficas y de video para que el cliente tome sus propias imágenes, excepto en las áreas restringidas.

En la tabla 2.4 aparece el resultado de los ingresos en el área de servicios de recreación de los últimos años:

Tabla 2.4: Ingresos en el área de recreación.

Recreación	Ingresos					
	2008		2009		2010	
	CUC	MN	CUC	MN	CUC	MN
Baño con delfines	380095.00		271953.00		158 141.00	
Espectáculo	98920.00	328058.00	74313.00	364237.00	41 509.00	379 399.00
Fotos	50480.00		75372.00		68 227.00	
Alquiler de toallas	42.00		56.00		10.00	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Área de servicios gastronómico de bar y cafetería

La oferta actual es un servicio de comida ligera a la carta de una pequeña representación de platos y emparedados, así como bebidas, licores y confituras. De los alimentos que se ofertan se mantienen muestras testigos, realizándose el pesquisaje correspondiente cuando se estima pertinente por la autoridad sanitaria. Para el cumplimiento de lo anterior el dependiente de servicio gastronómico cuenta con un grupo de funciones que rigen su funcionamiento, estas son las siguientes:

- ♣ Verificar el estado de completamiento y la situación actual de los productos del área, medios de utensilios y demás recursos que le entregan los dependientes del turno anterior para realizar su trabajo.
- ♣ Revisar detalladamente e informar a sus superiores de los productos que se encuentran en déficit o que se encuentran próximos a faltar para que se adopten las medidas correspondientes con el objetivo de que se actualicen las cartas.
- ♣ Recibir a los clientes ofreciendo la bienvenida con cortesía para atender correctamente a los usuarios.
- ♣ Informar a los clientes y sugerirles siempre las ofertas de la carta, sabiendo explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y las bebidas.
- ♣ Controlar y exigir al cocinero, la calidad de elaboración requerida y presencia de los platos elaborados, no permitiendo que lleguen productos con problemas a los clientes.
- ♣ Custodiar el efectivo y todos los medios que se ponen a su disposición para la prestación del servicio y los que se encuentran en el inmueble que circundan su área de trabajo, hasta que realizan la entrega formal de todo y cada uno de estos medios y artículos al turno entrante.

Con el objetivo de recopilar información para la presente investigación se realizó un resumen del comportamiento de los ingresos en estos últimos años se ilustran a continuación:

Tabla 2.5: Ingresos en el área de Gastronomía.

Gastronomía	Ingresos		
	2008	2009	2010
Comestible	7 192.00	8 314.00	3 789.00
Bebidas	1 428.00	2 268.00	4 431.00
Cervezas	12 710.00	12 796.00	10 160.00
Cigarros	194.00	2 309.00	1 870.00
Refresco, aguas y maltas	8 807.00	9 481.00	7 650.00
Helados y confituras	19 100.00	18 693.00	18 006.00

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

2.1.7 Área de veterinaria.

Especialista Integral de fauna en cautiverio: Esta área se ocupa de prevenir, curar o paliar las enfermedades y lesiones de los animales y coadyuva a la protección de los seres humanos, sus funciones son:

- ♣ Suple las necesidades energéticas y estructurales del organismo mediante la ingestión de alimentos
- ♣ Calcular los requerimientos alimentarios para lograr una dieta balanceada y por consiguiente un estado de salud óptimo.
- ♣ Revisar los principales parámetros que miden el estado de salud del individuo.
- ♣ Realizar la desparasitación mediante el uso de los medicamentos correspondientes.

2.1.8 Principales mercados emisores.

Los mercados se segmentan por nacionalidad, el principal mercado emisor al Delfinario son los ingleses provenientes del polo turístico Cayo Coco, quienes pertenecen al principal grupo de clientes que visitan, con la agencia de Viajes Cubanacán, le sigue el mercado canadiense, que proviene fundamentalmente del Hotel Rancho Luna y consume ampliamente los servicios gastronómicos y recreativos, se destaca por su estabilidad y fidelidad. La unidad dispone de una oferta recreativa muy llamativa para el cliente extranjero y para todos los turistas nacionales, que pueden disfrutar de actividades didáctico-recreativas con delfines.

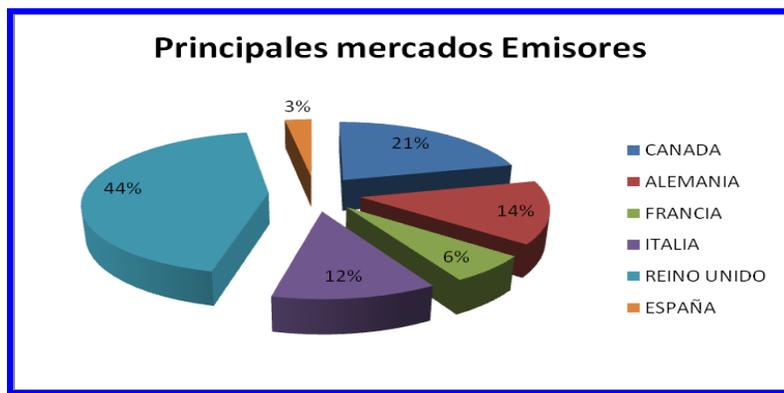


Figura No. 2.4: Principales mercados emisores durante el año 2010 **Fuente:** Elaboración propia

Los clientes del Delfinario Cienfuegos, provienen de:

Agencias de Viajes:

- ♣ Clientes que seleccionan la opcional en el buró de venta de las Agencias de Viajes, a través de la información de los TTOO o Representantes, casi siempre del hotel donde se encuentran hospedados.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

- ♣ Clientes de paquetes que compran la excursión al Delfinario de Cienfuegos desde su país como parte del paquete turístico que seleccionan.

Clientes libres:

- ♣ Clientes que compran directamente en la taquilla de la instalación.

2.2 Situación Actual

2.2.1 Aspectos que determinan la necesidad de la propuesta de implantación de la Gestión Basada en Procesos en la Unidad Delfinario Cienfuegos.

La industria de los servicios turísticos se ha enfocado en desarrollar esfuerzos para aumentar la competitividad de todos los servicios para ello ha desplegado una política de calidad donde se deja claro la necesidad e importancia del diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000.

La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos en función de los recursos naturales y las características histórico-culturales de la zona convierte al Delfinario en una de las líneas de servicios más importantes tanto por su fuente potencial de ingresos, como por sus atípico atractivo, para ello ha declarado entre sus objetivos de trabajo de este año la implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en la unidad Delfinario, por las razones que se exponen a continuación, tomado de la presentación que realizaron en el 2008 para optar por el Premio de la Calidad en Cienfuegos.

- ♣ Aplican el Perfeccionamiento Empresarial.
- ♣ Trabajan con eficiencia desde el año 2004.
- ♣ Trabajo en Equipo.
- ♣ Trabajadores abiertos al cambio.
- ♣ Dirección convencida y motivada con la tarea.
- ♣ Desarrollo INVARIABLE de la Reunión de Apertura : los trabajadores participan, interactúan y establecen compromisos
- ♣ Medición de la Satisfacción de los Clientes.
- ♣ Buenas Prácticas de Manufactura, de Seguridad y Salud del Trabajo y de Protección Medioambiental:
 - ♣ Trabajo medioambiental con la comunidad,
 - ♣ Desarrollo de una estrategia medioambiental,

Lo anteriormente explicado evidencia que la Empresa Palmares y el Delfinario reconocen la importancia que tiene dentro del mercado nacional e internacional contar con una empresa certificada. El logro de la certificación presupone el establecimiento de la mejora continua de los

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

procesos, aplicando un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia bien definidos dentro de los procesos claves, por tal motivo la organización debe seguir esa línea estratégica; para el logro de la competitividad es necesario lograr la estandarización de los servicios con un sistema de gestión de la calidad que garantice la protección al medio ambiente.

2.2.2 Diagnóstico de la situación actual del Delfinario con respecto a la Gestión Basada en Procesos.

Actualmente la unidad encamina sus esfuerzos hacia el logro del objetivo de trabajo No.3 referente a la necesidad de la certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad integrando las mejores prácticas, esto persigue la futura certificación de los procesos claves a través del cumplimiento de los requerimientos de la norma ISO 9000.

La norma no establece ninguna regla acerca de cómo la empresa debe cumplir cada uno de los requisitos de la misma o sea no refiere que herramientas o métodos deben ser utilizados para lograr el propósito de gestionar eficazmente sus procesos. Aun así este organismo internacional de normalización emite un conjunto de documentos para el soporte de la serie de normas ISO 9000 entre los que se encuentra: "Orientación sobre el concepto y uso del Enfoque basado en proceso para los Sistemas de Gestión", el cual contiene una metodología que puede aplicarse a cualquier tipo de organización. En el **Anexo No. 14** se encuentra la secuencia de pasos que además se ha utilizado para elaborar una lista de chequeo (**Anexo No.15**) con el objetivo de conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea la metodología para la aplicación del principio del enfoque basado en procesos en la unidad Delfinario, para solicitar la certificación.

El primer paso para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa ha de ser, realizar una identificación de la situación actual en cuanto al enfoque de gestión basado en proceso, auxiliándose de la lista de chequeo, que describe la situación en la que se encuentra la entidad con respecto a lo exigido por la norma, es decir,

- ♣ Conocer la relación que existe entre los requisitos que plantea la metodología y las distintas áreas o procesos del Delfinario.
- ♣ Conocer el estado de cumplimiento de los requisitos que plantea la metodología para el Sistema de Gestión de la Calidad.

La lista de chequeo se aplica a toda la organización para verificar la conformidad o la no aplicabilidad de un requisito, esta fase se realiza mediante la aplicación de entrevistas personales, revisión de documentos, observaciones y chequeo de evidencias.

La valoración de los resultados obtenidos, con la aplicación de la lista de chequeo, según la existencia o no de los requisitos, es la siguiente:

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

En el momento en que se comienza la investigación la misión, la visión y la política de calidad del Delfinario están orientadas de forma general a la Empresa Extrahotelera Palmares y no de forma particular a las necesidades de la unidad organizativa, lo que limita:

- ♣ Su enfoque hacia la satisfacción de los clientes de la organización.
- ♣ La correcta formulación como guía para las acciones relacionadas con la calidad.
- ♣ Su alcance en la organización.

Asimismo en la actualidad el mapa de procesos definido es el de la Empresa Palmares lo que provoca que estén trabajando con procesos que además de que no poseen los requerimientos claves de diseño, limitan el desarrollo y la sostenibilidad organizativa.

Los procedimientos existentes que provienen de Palmares se han ido adaptando y perfeccionando en función de las necesidades específicas del Delfinario y aún se encuentran en estudio.

Los procesos actualmente declarados presentan un personal responsable de las actividades pertinentes a su proceso, pero en ocasiones no se tiene idea de cómo trabajar con calidad, pues existe poco conocimiento de esta materia vinculada a sus tareas, es decir la responsabilidad por la calidad es muy superficial.

Corroborando lo anterior existen procesos que se encuentran medianamente documentados debido a que hasta hace poco contaban con la asesoría de un personal de la Escuela de Turismo pero es un porcentaje poco representativo (Tabla 2.6), del resto de los procesos no se ha procedido a elaborar un método que permita describir las actividades, ni que determine la secuencia de cómo se llevaran a cabo cada una, igualmente no hay signos de la existencia de indicadores de eficiencia y eficacia para medir y controlar el desempeño del proceso teniendo en cuenta factores tales como conformidad con los requisitos, satisfacción del cliente, desempeño del proveedor, entrega a tiempo, costos del proceso, frecuencia de incidentes, entre otros.

Como se aprecia, si no existen tales indicadores, pues no se puede medir y controlar hasta qué punto los indicadores de eficiencia y eficacia permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tabla 2.6: Porcentaje de cumplimiento de la documentación de los procesos actuales

Documentación de los procesos	% de cumplimiento de la documentación
Diagrama de Flujo	14
SIPOC	0
Ficha del proceso	14
Ficha de los Indicadores	0
Matriz Causa – Efecto	0

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

Plan de Control	0
FMEA	0

Fuente: Elaboración Propia.

Con los resultados de este diagnóstico se puede concluir que el Delfinario no tiene implementado un enfoque de gestión basado en procesos, limitando que se conozcan y gestionen adecuadamente las actividades; requisito indispensable para la aplicación de la norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad, enunciado específicamente en su cuarto principio **Enfoque basado en procesos**, por lo que esta investigación se convierte en prioridad para desarrollar un modelo de gestión de calidad.

2.2.3 Necesidad de un enfoque de Gestión Basado en procesos.

La necesidad de la implantación del enfoque de gestión basada en procesos en el Delfinario queda demostrada por los siguientes puntos:

1. Existe una intención bien definida en los objetivos de trabajo del presente año de la Unidad Delfinario Cienfuegos de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, orientado expresamente por la Dirección Territorial, por las condiciones referidas anteriormente entre otras de la atipicidad y atractivo del servicio, los altos ingresos que genera y el personal con su gerencia comprometidos con la meta.

2. Se han podido identificar a través del diagnóstico un grupo de ítems no cumplidos que limitan el adecuado desarrollo del enfoque de gestión basado en procesos que para muchos teóricos del tema constituye precisamente el primer desafío a enfrentar para el procesos de implantación de un sistema de gestión ISO 9000.

En la tabla 2.7 se puede verificar el estado de cumplimiento de los ítems expuestos en la lista de chequeo elaborada a partir de la publicación emitida por la ISO TC_176_SC2_N544_R2 que plantea la metodología para la aplicación del principio del enfoque basado en procesos en la unidad Delfinario.

Tabla 2.7: Resumen de los resultados de los ítems de la ISO TC_176_SC2_N544_R2.

Cláusula o referencia	Ítems	SI (%)	NO (%)	Parcialmente Cumplido (%)
5.1	Identificación de los procesos de la organización.			
5.1.1 y 5.1.2	Propósito de la organización. Políticas y objetivos empresariales.	14	86	-
5.1.3	Procesos en la organización.	33.3	33.3	33.3
5.1.4	Secuencia de los procesos.	-	100	-
5.1.5	Dueños del proceso.	50	50	-
5.1.6	Documentación del proceso.	-	100	-

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

5.2	Planificación de un proceso.			
5.2.1	Actividades dentro del proceso.	-	-	100
5.2.2	Requisitos de seguimiento y medición.	-	100	-
5.2.3	Recursos necesarios.	66.6	-	33.3
5.2.4	Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados.	-	100	-
Total		21	67	12

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla permite identificar que el 21% de los ítems se cumplen actualmente, que más del 50%, específicamente el 67% no se cumplen y que el 12% se encuentran parcialmente cumplidos. Estos % indican que no están identificados los procesos reales en la organización, que conlleva a que se desconozcan los procesos claves así como todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos su grado de dependencia con los proveedores, clientes y otras partes interesadas. Esto implica que no exista un adecuado análisis de las actividades de la organización y que por tanto es ineficiente la información que se posee para gestionar de manera adecuada cada uno de los procesos.

3. **Palmares** decide comenzar este proceso de implantación en el Delfinario por considerarla una organización líder: por la existencia de un buen equipo de trabajo y un buen liderazgo representado por la administración. Sus resultados económicos son significativos en relación con resto de las unidades de Palmares, es la tercera unidad que más ingresos genera considerando que las dos primeras son UEB que las conforman varias unidades, además de ser la primera unidad que más utilidades aporta a Palmares, así se observa en los siguientes gráficos.

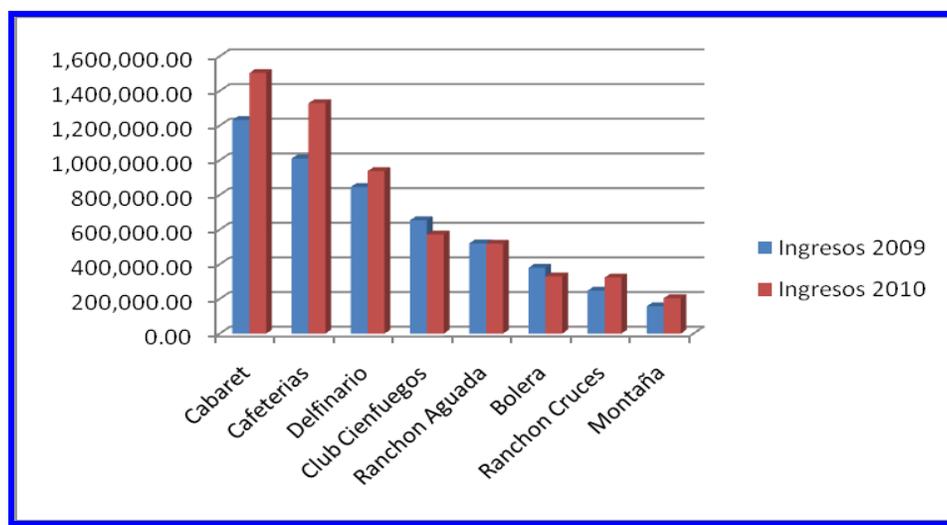


Figura 2.5: Ingresos de las unidades de Palmares en los años 2009-2010 **Fuente:** Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

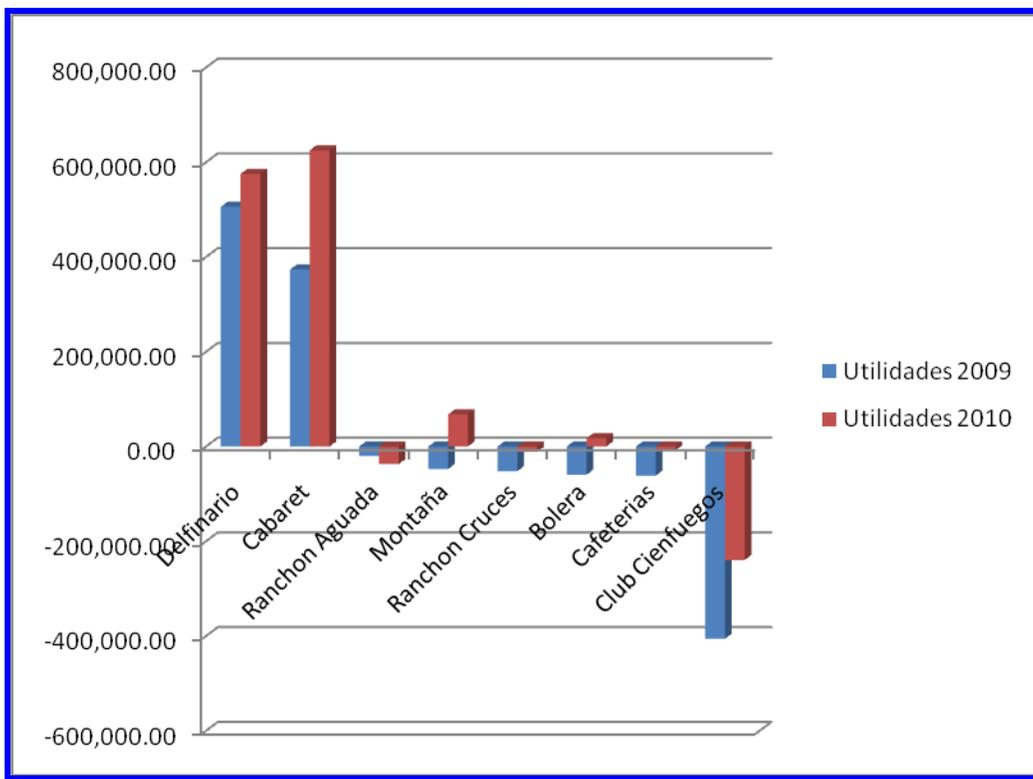


Figura 2.6: Utilidades de las unidades de Palmares en los años 2009-2010 **Fuente:** Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

Esta investigación contribuirá decididamente a que la Dirección Territorial mejore su situación competitiva, reforzar su posición en el mercado asimismo a fortalecer el atractivo turístico de Cienfuegos.

4. Esta investigación contribuye a favorecer la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa que está en Perfeccionamiento Empresarial, perteneciente al sector turístico, contribuyendo al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC, de elevar la competitividad en este sector estratégico .

5. Se decide iniciar la investigación que proporcionará el diseño para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos como punto de partida para la implantación y futura certificación del sistema, con los resultados expuestos en el diagnóstico, que corroboran la necesidad del desarrollo de este estudio.

Capítulo II: Necesidad de un enfoque de Gestión Basada en proceso en el Delfinario.

2.3 Conclusiones parciales del Capítulo II

1. La paulatina recuperación del turismo nacional e internacional y la situación económica del país que demanda la mayor eficiencia del sector, impulsan al Delfinario a centrar todas sus fuerzas en elevar la competitividad.
2. La unidad Delfinario ha declarado entre sus objetivos de trabajo de este año el diseño y aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. El diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión basada en procesos arroja que el 21% de los ítems de la lista de chequeo se cumplen actualmente, que más del 50%, específicamente el 67% no se cumplen y que el 12% se encuentran parcialmente cumplidos, lo que demuestra que no está implementado un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario de Cienfuegos.
4. Con el objetivo de que Palmares mejore su situación competitiva y para reforzar su posición en el mercado, se decide iniciar la investigación que proporcionará el diseño para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos como punto de partida para la implantación y futura certificación del sistema.

Capítulo III

Capítulo 3: Propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos.

En este capítulo se proponen los resultados de la aplicación del procedimiento incluido en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 que se muestra en el **Anexo No.14**, en la cual se aseguran los pasos fundamentales para la posterior implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el desarrollo de este procedimiento es necesario aclarar que esta metodología no es prescriptiva, pues algunos pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente, se ha decidido tomar un orden diferente en algunos casos que se explicarán en cada momento.

3.1 Identificación de los procesos de la organización.

Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería estar limitado a identificarlos, paso que es indispensable para gestionarlos de la manera más apropiada, no existe un catálogo o lista de procesos que deban estar presentes en una organización, sino que se deben identificar los que pertenecen al "traje a la medida" de la entidad.

Este es un paso muy importante pues los trabajadores transitarán de una cultura por funciones a asumir una cultura de procesos en la entidad, lo que provoca un gran cambio y se debe trabajar en equipo.

3.1.1 Definición del propósito, políticas y objetivos de la organización

Antes de definir los procesos se debe tener en cuenta el propósito, las políticas y objetivos de la organización, ya que la planificación estratégica es la base para la proyección de la organización hacia el cumplimiento de sus metas y aportes a la economía nacional, para su ubicación en el mercado, en este caso internacional, indisolublemente ligado a identificar las necesidades del cliente y los requerimientos de todas las partes interesadas.

La primera etapa del procedimiento comienza con la planeación estratégica de la organización. Esta investigación está enfocada a desarrollar la propuesta para la implantación de la gestión basada en procesos en función de la planeación estratégica que rige el negocio de la unidad objeto de estudio. En la actualidad el Delfinario se rige por la misión, visión y la política de calidad que emite la dirección de la Empresa Extrahotelera Palmares.

Los Objetivos de Trabajo expresan no solamente el presente, sino el futuro deseado para la organización y las acciones necesarias para alcanzar la visión proyectada. En el caso de los objetivos de trabajo el Delfinario declara sus propios objetivos, pero en función de los emitidos por la empresa, de acuerdo a sus características específicas.

La dirección de la organización ha definido los objetivos de trabajo para el año 2011, estos se pueden consultar en el capítulo 2, epígrafe 2.1.1, a continuación se indican una síntesis de los mismos:

- ♣ Lograr alcanzar los resultados económicos propuestos para el año 2011

INDICADORES	PLAN
Ingresos Totales:	901512.25
Ingresos en CUC:	533291.90
Ingresos en MN:	368220.35
Utilidades Totales:	
Utilidades en CUC:	407456.38
Índice de Utilidad por cuc	0.76

- ♣ Incrementar el posicionamiento en el mercado del producto turístico delfinario, logrando una mayor efectividad en los mecanismos de promoción, comercialización y desarrollo, precio y medio ambiente.
- ♣ Lograr una mejora continua de nuestros servicios basados en la documentación e implementación paulatina de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- ♣ Perfeccionar la introducción de la Dimensión Ambiental en la explotación de los productos turísticos de la Empresa Palmares Cienfuegos considerando todos los elementos naturales, históricos y culturales del entorno.
- ♣ Actualizar los Procedimientos de trabajo para los procesos de Recreación con vistas a implantar el SGC.
- ♣ Trabajar para elevar las ventas de comestibles con ofertas atractivas para el cliente nacional y que el área no incurra en pérdidas y existe una adecuada explotación de los medios y equipos.
- ♣ Garantizar que por cada peso de ingreso en CUC, se consuma menos de 4.8 ctvs. en los portadores energéticos, de ellos, en electricidad menos de 2.6 ctvs. y en combustible menos de 1.1 ctvs.
- ♣ Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vía para avanzar en la batalla contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.
- ♣ Elevar la efectividad de las medidas de control interno en todos los niveles, contribuyendo a garantizar la confiabilidad de la contabilidad y el adecuado uso de los recursos, como principal premisa para disminuir al máximo las causas y condiciones que propicien indisciplinas, contravenciones y delitos.
- ♣ Lograr elevados niveles de Seguridad, Protección y preparación para la Defensa, reduciendo sistemáticamente los hechos delictivos, preservando la consolidación del proceso de obtención de la condición “Listo para la Defensa”

- ♣ Lograr un estado de salud de los animales mediante el uso de la medicina preventiva que permita la máxima expresión bioproductiva de los mismos.

3.1.2 Determinación de los procesos de la organización.

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser insertada en algún proceso.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Para un mejor entendimiento de cómo se realizó el trabajo se dividirá en subepígrafes cada una de estas actividades que se encuentran en esta etapa.

Identificación de los procesos de la organización.

Identificar los procesos suele ser el primer obstáculo con el que se encuentra una organización que desee adoptar este enfoque. Ante esta disyuntiva, es necesario recordar que un proceso es “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”(2)

Se decide por parte de la Dirección de la empresa que el grupo de expertos con el que se trabaje sean los representantes que conforman el comité general (Ver en **Anexo No.16** acta de constitución del Comité General), esta es una decisión que ya había sido tomada anteriormente teniendo en cuenta las características de la unidad y el reducido número de sus trabajadores. Este grupo se diseñó con el fin de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión, por lo que no es necesario calcular el número de expertos en ninguna de las sesiones.

Con el objetivo de proceder a la identificación de los procesos se realiza una sesión de trabajo en grupo, donde se explica la investigación que se realiza en el primer semestre del 2011. Se acomete la revisión de la documentación existente. Se realizan entrevistas con cada uno de los representantes del Comité General y demás empleados con experiencia para identificar las funciones interrelacionadas y personas o departamentos involucrados. Posteriormente se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para llegar a un consenso.

A continuación se muestran los procesos identificados durante la etapa así como las áreas involucradas, los representantes y nivel de participación:

Tabla 3.1: Procesos identificados y nivel de participación.

Áreas	Nombre del proceso	Áreas relacionadas	Representante por proceso
Administración	Proceso de Supervisión por la Dirección	Servicio Calidad Capital Humano Economía Veterinaria	Administradora
	Proceso de Aseguramiento	Administración Servicio	Administradora Trabajadores
	Proceso de reparación y mantenimiento de equipos	Administración Servicio	Jefe de Área
Servicio	Proceso de Gastronomía.	Servicio Gastronómico	Dependiente de servicios gastronómico
	Proceso de Recreación.	Veterinaria Relaciones Públicas	Jefe de Recreación
Calidad	Proceso de Gestión de la Calidad.	Áreas de Servicio Veterinaria Administración	Especialista de Calidad
	Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente.	Áreas de Servicio Veterinaria Administración	Especialista de Calidad
Capital Humano	Proceso de gestión de los Recursos Humanos.	Administración Servicio Calidad Economía Veterinaria	Especialista de Capital Humano
Economía	Proceso de Gestión económica	Servicio Calidad Capital Humano Economía Veterinaria	Económica
	Atención a los Sistemas Informáticos	Servicio recreativo Capital Humano Calidad	Económica
Veterinaria	Proceso de Atención a Mamíferos Marinos	Veterinaria servicio recreativo	Médico veterinario

Fuente: Elaboración propia

Clasificación de los procesos de la organización.

Con la identificación de todos los procesos en la organización, el siguiente paso es clasificarlos. La norma establece su clasificación en procesos de planificación, procesos de gestión de recursos, procesos de realización del producto, procesos de medición, análisis y mejora; pero en una sesión de grupo con los expertos del comité general se propuso seguir con la clasificación dictada por la Dirección Territorial, es decir, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo, que responde además a las mejores prácticas identificadas en el Capítulo I de la presente investigación, su interpretación se indica a continuación:

- ♣ **Procesos estratégicos:** aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ♣ **Procesos operativos:** aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- ♣ **Procesos de apoyo:** aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

En esta sesión con todos los expertos, se les hizo entrega de un formulario (**Anexo No.17**) donde debían expresar la clasificación que a su entender correspondía en cada proceso. Para establecer un consenso entre el criterio de los expertos, se procede a la utilización de la técnica Selección Ponderada, que es una herramienta utilizada para la toma de decisión en base a factores cualitativos o a múltiples factores no homogéneos que intervienen en un suceso.

Identificación de los procesos necesarios para producir los resultados previstos.

Se convoca a una sesión de trabajo en grupo con la misma cantidad de expertos que en las sesiones anteriores, con el objetivo de identificar los procesos claves para el desempeño de la organización. En el **Anexo No.18** se diseña un modelo de respuesta que consiste en el listado de los procesos de la organización y las categorías en que se deben evaluar los procesos; en cada categoría hay una escala donde 1 significa que el proceso tiene poco impacto y una calificación de 5 significa todo lo contrario.

Las categorías son:

- ✓ **Impacto en el cliente:** ¿qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
- ✓ **Impacto en la empresa:** ¿qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?

- ✓ **Impacto sobre los recursos:** ¿qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?
- ✓ **Impacto en las personas:** ¿qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Luego de tener los resultados de cada uno de los miembros del comité de calidad se aplica el Delphi para el procesamiento de los datos, a través del software SPSS v19.0. Se utiliza la prueba no paramétrica W de Kendall para probar el consenso entre los expertos. Como se puede comprobar en el **Anexo No.19** el nivel de significación de la prueba es menor que $\alpha = 0.05$, por tanto se puede afirmar que existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Se puede decir entonces que los procesos claves son:

1. Proceso de Supervisión por la Dirección
2. Proceso de Aseguramiento.
3. Proceso de Gastronomía.
4. Proceso de Recreación.
5. Proceso de Gestión de la Calidad.
6. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente.
7. Proceso de Gestión del Capital Humano.
8. Proceso de Gestión Económica
9. Proceso de Atención a Mamíferos Marinos.

3.1.3 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos claves. Determinación de la secuencia de los procesos claves: Mapa de procesos.

Después de conocer cuáles son los procesos claves, se hace necesario determinar la secuencia e interacción de los procesos para colocarlos ordenadamente en el mapa de procesos herramienta utilizada en estos casos. Se realizó entrevistas a los trabajadores de más experiencia con el objetivo de establecer los procesos que eran clientes de otros y cuáles proveedores.

De ahí que el mapa de procesos de la unidad delfinario quede estructurado de la como se muestra en la **figura 3.1**:

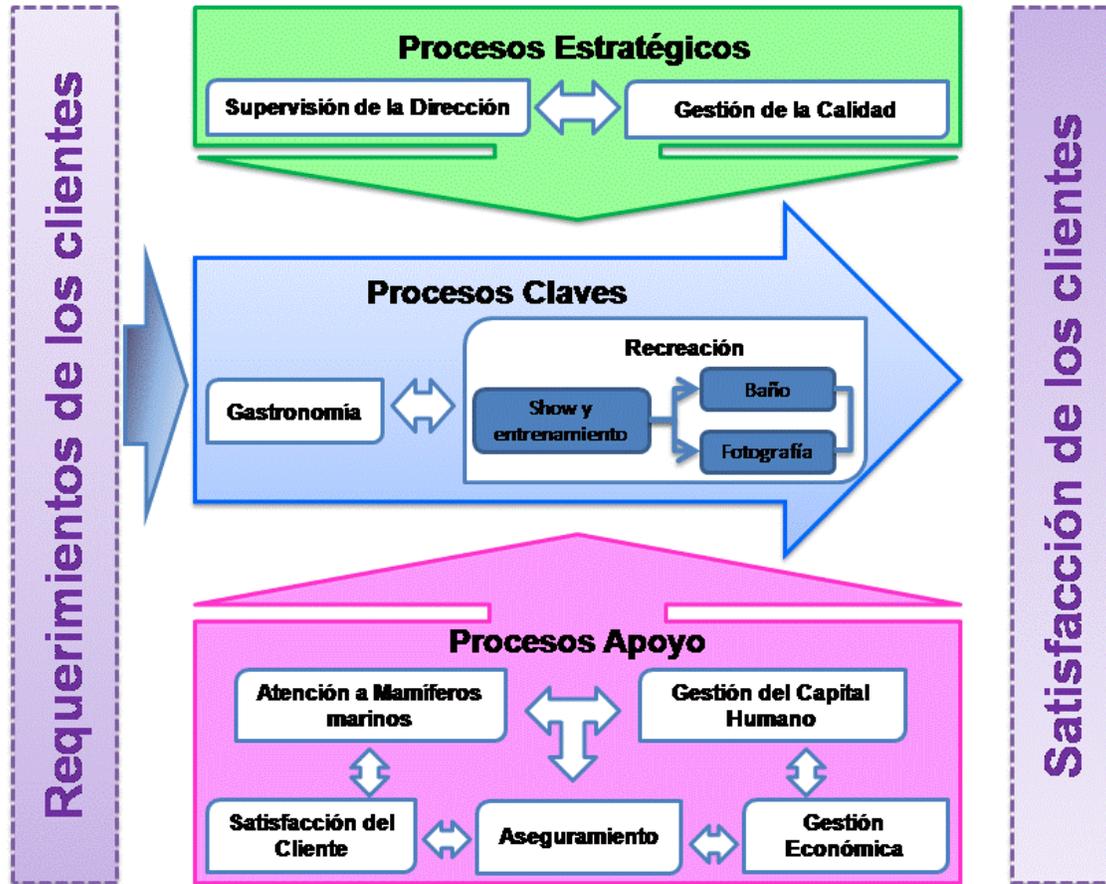


Figura 3.1: Mapa de proceso del Delfinario **Fuente:** Elaboración propia.

Determinación de las actividades dentro del proceso: Diagrama de flujo.

Para determinar la secuencia de actividades dentro de los procesos se decide utilizar el diagrama de flujo, ya que permite una información visual clara de cómo funciona el proceso y facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, se escoge este además por decisión de la unidad pues la empresa territorial es el que tiene en uso.

Para obtener la información de los diagramas de flujo se utilizaron técnicas como la entrevista a los trabajadores de las áreas, especialmente a los de mayor experiencia. Además de sesiones en grupo con los trabajadores que conforman cada área y también la observación directa, todo esto con el fin de ir enlazando cada una de las actividades de los procesos que fueron identificados al principio.

En estas entrevistas con los expertos, deciden dividir algunos procesos para desarrollar un trabajo más preciso y más viable, de forma que se haga más factible la documentación y el desarrollo de los mismos.

- ♣ Proceso de Gastronomía
 - ✓ Subproceso de cocina.
- ♣ Proceso de Recreación

- ✓ Subproceso de Entrenamiento y Show,
- ✓ Subproceso de Baño con delfines
- ✓ Subproceso de Fotografía
- ♣ Proceso de Atención a Mamíferos Marinos Veterinaria
 - ✓ Subproceso de alimentación de los delfines

Estos subprocesos en conjunto con el resto de los procesos serán analizados y documentados por sus aportes al enfoque de gestión basado en procesos de forma general. Al Comité General se le presenta una propuesta y en equipo se debaten sus inquietudes o sus aprobaciones de lo que quedaron confeccionados los diagramas de la siguiente forma:

1. Proceso de Supervisión por la Dirección. (**Anexo No.20**)
2. Proceso de Aseguramiento. (**Anexo No.21**)
3. Proceso de Gastronomía. (**Anexo No.22**)
 - 3.1. Proceso de Cocina (**Anexo No.23**)
4. Proceso de Recreación. (**Anexo No.24**)
 - 4.1. Subproceso de Entrenamiento y Show. (**Anexo No.25**)
 - 4.2. Subproceso de Baño con Delfines. (**Anexo No.26**)
 - 4.3. Subproceso de Fotografías con Delfines. (**Anexo No.27**)
5. Proceso de Gestión de la Calidad. (**Anexo No.28**)
6. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente. (**Anexo No.29**)
7. Proceso de Gestión del Capital Humanos. (**Anexo No.30**)
8. Proceso de Gestión Económica (**Anexo No.31**)
9. Proceso de Atención a Mamíferos Marinos. (**Anexo No.32**)
 - 9.1. Subproceso de Alimentación. (**Anexo No.33**)

Determinación de las relaciones cliente – proveedor: Mapa SIPOC.

El mapeo de procesos posibilita la identificación e interrelación de los procesos claves de la organización, en este nivel la estructura es macro. De modo que para completar la idea de la secuencia a nivel de procesos se recurre al mapa SIPOC, herramienta muy conocida como una de las mejores prácticas, que identifica las relaciones cliente-proveedor de las actividades que conforman los procesos. Consecuentemente permite la identificación de proveedores, entradas, las actividades, las salidas y los requerimientos de estas últimas.

Para la construcción de estos mapas es gran apoyo el trabajo en grupo para la realización de tormentas de ideas. Además de la revisión de documentos como procedimientos e indicaciones de la dirección territorial.

Los mapas SIPOC de cada proceso se muestran a continuación:

1. Proceso de Supervisión por la Dirección. (**Anexo No.34**)
2. Proceso de Aseguramiento. (**Anexo No.35**)
3. Proceso de Gastronomía. (**Anexo No.36**)
 - 3.1. Proceso de Cocina (**Anexo No.37**)
4. Proceso de Recreación.
 - 4.1. Subproceso de entrenamiento y Show. (**Anexo No.38**)
 - 4.2. Subproceso de Baño con Delfines. (**Anexo No.39**)
 - 4.3. Subproceso de Fotografías con Delfines. (**Anexo No.40**)
5. Proceso de Gestión de la Calidad. (**Anexo No.41**)
6. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente. (**Anexo No.42**)
7. Proceso de Gestión del Capital Humanos. (**Anexo No.43**)
8. Proceso de Gestión Económica(**Anexo No.44**)
9. Proceso de Atención a Mamíferos Marinos. (**Anexo No.45**)
 - 9.1. Subproceso de Alimentación. (**Anexo No.46**)

Definición de de la documentación de los procesos.

Llegado a este punto se detecta que no existe en la empresa ningún tipo de documentación referente a los procesos, recordando que no estaban identificados los mismos, no es difícil suponer que hay que comenzar de cero.

El objetivo inicial de documentar los procesos está dado por la necesidad de facilitar una operación coherente y estable de los mismos, además de establecer una información concreta de sus características fundamentales.

Se determina entonces utilizar como herramienta la ficha de procesos, que además de ser una de las prácticas más usadas, contiene la información resumida de cada uno de los procesos caracterizándolos de manera concreta. Como se explica en el capítulo 1, la información a incluir en la ficha de procesos es decisión de cada organización, en el caso que nos ocupa el comité general decide la información que se incluye en la ficha a través de un trabajo en grupos, influye en esta decisión las características de los procesos de manera general y la información que la empresa necesita de cada uno de ellos.

La información que se incluye en la ficha de procesos es la siguiente:

- ✓ **Nombre del proceso:** indica una idea general de las funciones u objetivos de cada proceso.
- ✓ **Propietario** (Responsable del proceso): es aquella persona que esta designada por la organización para garantizar el correcto funcionamiento del proceso.
- ✓ **Misión:** expresa la razón de ser del proceso.

- ✓ **Documentación:** la documentación necesaria para la ejecución de los procesos, en forma de manuales, procedimientos e instrucciones
- ✓ **Alcance:** indica el comienzo y el final de cada proceso.
- ✓ Las **entradas** con sus proveedores: indica los insumos que utiliza el proceso y los proveedores que los entregan.
- ✓ Las **salidas** de los procesos con sus clientes: indica los resultados que genera el proceso y hacia que clientes van dirigidos.
- ✓ **Inspecciones:** refleja las inspecciones que deberán realizarse al proceso para el monitoreo de su desempeño.
- ✓ **Registros:** refleja de manera específica cuales registros se utilizarán en el proceso para mostrar evidencias.
- ✓ **Indicadores:** se identifican los medidores que se utilizarán para evaluar los procesos.

El contenido de cada uno de los elementos definidos para las fichas se determinó mediante el trabajo con el Comité General, la entrevista a los trabajadores y la revisión de documentos normativos, es válido aclarar que se decide incluir como parte de la documentación los Diagramas de Flujo, los SIPOC, Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA) y los Planes de Control (PC) aunque se muestran en diferentes momentos.

Los resultados de la Ficha de proceso de pueden observar en los siguientes anexos:

1. Proceso de Supervisión por la Dirección. (**Anexo No.47**)
2. Proceso de Aseguramiento. (**Anexo No.48**)
3. Proceso de Gastronomía. (**Anexo No.49**)
 - 3.1. Proceso de Cocina (**Anexo No.50**)
4. Proceso de Recreación.
 - 4.1. Subproceso de entrenamiento y Show. (**Anexo No.51**)
 - 4.2. Subproceso de Baño con Delfines. (**Anexo No.52**)
 - 4.3. Subproceso de Fotografías con Delfines. (**Anexo No.53**)
5. Proceso de Gestión de la Calidad. (**Anexo No.54**)
6. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente. (**Anexo No.55**)
7. Proceso de Gestión del Capital Humanos. (**Anexo No.56**)
8. Proceso de Gestión Económica(**Anexo No.57**)
9. Proceso de Atención a Mamíferos Marinos. (**Anexo No.58**)
 - 9.1. Subproceso de Alimentación. (**Anexo No.59**)

En el caso de los indicadores, y teniendo en cuenta que no se conoce de la existencia de ninguno en la empresa se decidió diseñar algunos indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de los procesos. Apoyaron en estos resultados los responsables de cada proceso y el mapa SIPOC anteriormente elaborado donde incluye las salidas y los requerimientos para asociar medidores de eficiencia y eficacia para cada salida.

Los indicadores tienen que definirse claramente, que encaje perfectamente, deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador. Para la medición de cada indicador se le efectúa una ficha técnica.

En el caso de los rangos de control, es decir, el nivel de referencia, no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking por tanto se usa rango del tipo “el menor mejor” o “el mayor mejor” y se debe mejorar con el tiempo. El responsable de cada indicador debe llenar ésta ficha en cada período como se indica en la frecuencia, y así tomar medidas al respecto.

A continuación se mencionan los anexos de las fichas técnicas que contienen los indicadores que se proponen para medir la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos:

- ♣ % de cumplimiento del plan de acciones.(**Anexo No.60**)
- ♣ % de unidades rechazadas(**Anexo No.61**)
- ♣ % de quejas de clientes(**Anexo No.62**)
- ♣ Índice de satisfacción del cliente(**Anexo No.63**)
- ♣ % del cumplimiento del plan de ventas(**Anexo No.64**)
- ♣ % de salidas aptas para el proceso de recreación(**Anexo No.65**)
- ♣ % de no conformidades resueltas(**Anexo No.66**)
- ♣ % de cumplimiento del tiempo de entrega de las salidas (**Anexo No.67**)
- ♣ % de asistencia a la capacitación (**Anexo No.68**)
- ♣ % de plazas cubiertas(**Anexo No.69**)
- ♣ Índice de percepción de la calidad del servicio(**Anexo No.70**)
- ♣ % de satisfacción de los requerimientos de los clientes(**Anexo No.71**)
- ♣ Tiempo de ciclo por unidad de salida(**Anexo No.72**)
- ♣ Costo por unidad de salida(**Anexo No.73**)
- ♣ Ventas por unidad de salida(**Anexo No.74**)
- ♣ Cantidad de personas empleadas por unidad de salida(**Anexo No.75**)
- ♣ Tiempo de espera por unidad de salida(**Anexo No.76**)

3.2 Planificación de los procesos.

3.2.1 Definición de los requisitos de seguimiento y medición.

El objetivo fundamental de este paso es asegurar la identificación de los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño de los procesos. Ya en el paso anterior quedaron identificados los indicadores de eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos, junto a su ficha, por lo que se hace necesaria la utilización de herramientas que permitan su gestión y control.

El FMEA y los PC posibilitan un enfoque consistente y flexible para el monitoreo y control de un proceso. Su utilización posibilita el control y el seguimiento de los KPIVs (variables de entrada claves de los procesos) que determinan los resultados del proceso KPOVs (variables de salida claves de los procesos).

Análisis de Modos de Fallos y Efectos (FMEA)

Esta herramienta consiste en la identificación de las acciones que pueden eliminar o reducir la posibilidad de ocurrencia de un fallo potencial antes de que ocurran, es decir, posibilita las acciones preventivas, ante los modos de fallos más probables que puedan causar desviaciones o incumplimiento de los requerimientos. Esta técnica se realizó en trabajo en grupo y se tomó en cuenta a los trabajadores que están directamente relacionados en el proceso.

Para la aplicación de esta técnica se siguieron los pasos descritos a continuación:

1. Se listaron las entradas de los procesos.
2. Se listaron los posibles modos de fallo.
3. Se listaron los efectos de cada posible modo de fallo.
4. Se evaluó la severidad del efecto en el cliente utilizando tasas de severidad estándares. (23)
5. Se listaron las causas de cada modo de fallo
6. Se evaluó que tan frecuente ocurre una particular causa para cada modo de fallo utilizando las tasas de ocurrencias para capacidad desconocida.(23)
7. Se evaluó que tan bien la causa o modo de fallo puede ser detectada por los controles actuales antes de que llegue al cliente utilizándose como base de apoyo las tasas de detección para capacidad de proceso desconocida. (23)
8. Se calculó el Número de Prioridad de Riesgo:
(RPN, de sus siglas en inglés) = Severidad x Ocurrencia x Detección.
9. Se documentaron las acciones recomendadas para reducir los modos de fallos de mayor RPN

Los FMEA se puede observar en:

1. Proceso de Supervisión por la Dirección. (**Anexo No.77**)

2. Proceso de Aseguramiento. (**Anexo No.78**)
3. Proceso de Gastronomía. (**Anexo No.79**)
 - 3.1. Proceso de Cocina (**Anexo No.80**)
4. Proceso de Recreación.
 - 4.1. Subproceso de entrenamiento y Show. (**Anexo No.81**)
 - 4.2. Subproceso de Baño con Delfines. (**Anexo No.82**)
 - 4.3. Subproceso de Fotografías con Delfines. (**Anexo No.83**)
5. Proceso de Gestión de la Calidad. (**Anexo No.84**)
6. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente. (**Anexo No.85**)
7. Proceso de Gestión del Capital Humanos. (**Anexo No.86**)
8. Proceso de Gestión Económica(**Anexo No.87**)
9. Proceso de Atención a Mamíferos Marinos. (**Anexo No.88**)
 - 9.1. Subproceso de Alimentación. (**Anexo No.89**)

Planes de control (PC):

Los PC establecen acciones correctivas ante cualquier desviación de los requisitos, así como de las formas que se utilizan para evaluar la conformidad con los requerimientos. Es un resumen de los sistemas utilizados para minimizar la variación de los procesos, ya que tiene las características de formato estandarizado por la ISO para el seguimiento de los procesos. Posibilita a los responsables del proceso contar con una herramienta sencilla para el control de los mismos.

Para la elaboración de estos planes, el Comité General se dedica a buscar información para las siguientes categorías del plan:

- ✓ **Característica:** generalmente las entradas y salidas claves del proceso.
- ✓ **Requerimiento:** el(los) valor meta o requisito que se utilizará para verificar la conformidad del parámetro en cuestión.
- ✓ **Método de Medición:** la forma que se utilizará para evaluar el cumplimiento del (los) requisitos.
- ✓ **Número de muestra (n):** el tamaño de la muestra que se utilizará para desarrollar el método de medición.
- ✓ **Frecuencia de medición:** la frecuencia de las mediciones.
- ✓ **Quién mide:** el responsable de realizar la medición.
- ✓ **Dónde se registra:** establece el documento donde se registrarán los resultados de las mediciones.
- ✓ **Acción Correctiva:** la acción correctiva que deberá desarrollarse en el caso de un incumplimiento del(los) requisito.

✓ **No. de código:** el código o numeración utilizada para los registros.

En el trabajo no se decide incluir esta última categoría pues no están determinados los códigos de los registros que se utilizan en un proceso de revisión y que forman parte del sistema de gestión de la calidad.

En el desarrollo de estos planes se requiere la participación de todos los trabajadores implicados en cada una de las actividades. Posteriormente la aprobación por el Comité General.

Finalmente, los planes de control quedaron conformados como se muestra en los siguientes anexos:

1. Proceso de Supervisión por la Dirección. (**Anexo No.90**)
2. Proceso de Aseguramiento. (**Anexo No.91**)
3. Proceso de Gastronomía. (**Anexo No.92**)
 - 3.1. Proceso de Cocina (**Anexo No.93**)
4. Proceso de Recreación.
 - 4.1. Subproceso de entrenamiento y Show. (**Anexo No.94**)
 - 4.2. Subproceso de Baño con Delfines. (**Anexo No.95**)
 - 4.3. Subproceso de Fotografías con Delfines. (**Anexo No.96**)
5. Proceso de Gestión de la Calidad. (**Anexo No.97**)
6. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente. (**Anexo No.98**)
7. Proceso de Gestión del Capital Humanos. (**Anexo No.99**)
8. Proceso de Gestión Económica(**Anexo No.100**)
9. Proceso de Atención a Mamíferos Marinos. (**Anexo No.101**)
 - 9.1. Subproceso de Alimentación. (**Anexo No.102**)

3.2.2 Definición de los recursos necesarios.

Para la determinación de los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos, la empresa tiene el deber de programar que se necesita para el correcto desarrollo de cada proceso. Esta identificación se debe realizar con la colaboración de los expertos que participan activamente en cada uno de los procesos, ellos tienen los conocimientos a utilizar para el empleo óptimo de los recursos teniendo en cuenta las características de cada producto/servicio, flujos tecnológicos y desarrollo de los procesos.

Estos recursos están asociados al capital humano, material, financiero, infraestructura, ambiente de trabajo e información. Es responsabilidad de la organización asignar y asegurar los recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos. El diseño de este punto no se incluye en esta investigación si se considera que primero deberá aprobarse el diseño.

3.2.3 Verificación del proceso con respecto a sus objetivos planificados.

Este paso del procedimiento queda perfeccionado una vez que la organización pueda medir el desempeño del proceso, evaluando como los indicadores de eficacia y eficiencia contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la entidad objeto de estudio.

La meta de esta investigación es la propuesta de implementación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008, las actividades referentes a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, la medición y análisis de los procesos así como las acciones correctivas y mejora de los procesos, no se incluyen en este estudio, para su desarrollo, se sugieren las siguientes consideraciones de la norma ISO 9001:

- ♣ Crear una cultura sobre los requerimientos de las normas ISO 9000, elaborando en la organización planes de capacitación para fomentar la:
 - ✓ Comunicación interna.
 - ✓ Toma de conciencia.
 - ✓ Formación.
 - ✓ Gestión del cambio.
 - ✓ Participación de la dirección.
- ♣ Publicar los resultados de la investigación en curso con todas las técnicas utilizadas en la investigación.
- ♣ Verificar hasta qué punto los indicadores elaborados en las fichas de procesos responden a los objetivos declarados en la entidad
- ♣ Realizar las mediciones del desempeño del proceso, el seguimiento y los controles como se planificó, para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva. A través del Ciclo PHVA como lo establece la norma ISO 9001:2008.
- ♣ Identificar las oportunidades de mejora basado en los datos de desempeño del proceso y elaborar la planificación del mejoramiento continuo del SGC.

3.3 Propuesta de plan de acción para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el Delfinario Cienfuegos.

Para adaptar la propuesta de implantación de la gestión basada en procesos, elaborada en esta investigación con el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en el Delfinario es necesaria la elaboración de un plan que permita su transferencia. Para la concepción de este plan se utiliza el formato 5W2H que provee de un enfoque flexible y altamente eficaz, considerando que posibilita un enfoque estructurado para los factores vitales.

El Comité General debe decidir cómo incluir la propuesta elaborada en esta investigación dentro del proceso general de implantación, este es precisamente uno de los objetivos del plan. El segundo objetivo es definir las acciones que deben aplicar el diseño propuesto.

Todos los integrantes del Comité General y demás personal involucrado se reúnen para la elaboración del plan, el equipo revisa cuidadosamente el diseño, finalmente, se identifican cuales son las acciones que se deben tomar. Además se concilió con la dirección la disposición de los recursos necesarios y se aprobaron también los términos de tiempos expuestos para su implementación.

El plan diseñado se puede muestra a continuación:

Capítulo III

Plan de acción para la implantación de la gestión basada en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2008

Acciones/ Actividades. (¿Qué?)	Responsable (¿Quién?)	Porque (¿Porqué?)	Fecha/ Duración. (¿Cuándo?)	Lugar (¿Dónde?)	¿Cómo?	Recursos (¿Cuánto?)
<p>Diseñar un programa de capacitación acerca de la norma ISO 9000 y las técnicas de la calidad. Acompañado de los resultados de esta investigación</p>	<p>Especialista en Capital Humano, el especialista en Gestión de la Calidad y la Empresa Palmares</p>	<p>Para facilitar al personal los conocimientos adecuados Contar con una herramienta para el desarrollo y organización de la capacitación. Dar a conocer los resultados de la investigación y su aprobación por la dirección de la empresa.</p>	<p>21 de junio del 2011. Máximo de 2 días.</p>	<p>Oficina</p>	<p>A través de intercambios entre los jefes de áreas, especialista de la calidad, Consulta de bibliografía actualizada. Con el apoyo de la investigación</p>	<p>Computadora, Internet, bibliografía, bolígrafos. Salón, Mesa, sillas, data show, computadora.</p>
<p>Implementar el programa de capacitación.</p>	<p>Especialista en Gestión de la Calidad y de RRHH</p>	<p>Establecer las competencias necesarias en cada cargo y vencer la resistencia natural al cambio.</p>	<p>23 de junio del 2011. 1 semana.</p>	<p>Oficina</p>	<p>A través de conferencias por profesionales especializados en el tema.</p>	<p>1 computadora, 1 data show, libretas, lápices, sillas, pago de la(s) persona(s) encargada de impartir el curso.</p>

Capítulo III

Acciones/ Actividades. (¿Qué?)	Responsable (¿Quién?)	Porque (¿Porqué?)	Fecha/ Duración. (¿Cuándo?)	Lugar (¿Dónde?)	¿Cómo?	Recursos (¿Cuánto?)
Ejecutar las acciones necesarias para la implantación de: <ul style="list-style-type: none"> ♣ Mapa de procesos, ♣ Diagrama de flujo ♣ Mapas SIPOC, ♣ Fichas de Proceso ♣ FMEA ♣ Planes de Control ♣ La asignación de los recursos necesarios ♣ La verificación de proceso según los objetivos planificados 	Especialista en Gestión de la Calidad.	Con el objetivo de transferir a las operaciones el diseño del enfoque de gestión basado en procesos	2 de julio del 2011. 1 mes	Oficina	Mediante reuniones, intercambios e inspecciones de los procesos claves.	Computadoras, oficinas, bolígrafos, libretas, papel blanco, presillas, carpetas, correo electrónico, Internet, software Visio, sillas, mesas.
Planificar reuniones semanales para verificar los resultados de la implantación.	Especialista en Gestión de la Calidad y directora de la instalación	Para llevar el control de la implantación de los procesos.	Comenzar el 8 de julio del 2011. ½ hora.	Oficina	Mediante informes emitidos por el grupo.	Una oficina, correo electrónico(para enviar información a todos los involucrados)

Capítulo III

Acciones/ Actividades. (¿Qué?)	Responsable (¿Quién?)	Porque (¿Porqué?)	Fecha/ Duración. (¿Cuándo?)	Lugar (¿Dónde?)	¿Cómo?	Recursos (¿Cuánto?)
Actualizar el Manual de Calidad con los resultados de esta investigación (Mapa de procesos, Diagramas de Flujo de los procesos claves y otra documentación que se considere pertinente)	Especialista en Gestión de la Calidad.	Con el objetivo de incluir en el Manual de Calidad de la organización todo lo relacionado con el diseño y que pudiera ser relevante para la certificación	Comenzar la reelaboración del manual el 30 de julio como máximo. Duración máxima 12 días	Oficina	Actualizando el manual mediante la inserción de la documentación relevante del diseño propuesto	Computadoras, bolígrafos, libretas, papel blanco, carpetas, presillas, software Visio.
Presentar los resultados a la dirección territorial Palmares de la aplicación del enfoque basado en procesos.	Especialista en Gestión de la Calidad	Para que la dirección de la organización conozca los resultados de la aplicación.	13 de agosto del 2011. 3 horas máximo.	Salón de reuniones de Palmares	Mediante exposición de los resultados.	Salón, Mesa, sillas, data show, computadora, impresora láser, tóner.

3.4 Conclusiones parciales

1. Se demuestra la necesidad de la utilización de un procedimiento estructurado para el diseño del enfoque basado en procesos, quedando probada la viabilidad de utilización del procedimiento publicado por la ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
2. Se propone el diseño del enfoque basado en procesos, el cual incluye la:
 - ♣ Identificación de los procesos de la organización.
 - ♣ Definición de las actividades dentro del proceso.
 - ♣ Elaboración de la documentación del proceso quedando pendiente la planificación de los recursos.
 - ♣ Definición de los requisitos de seguimiento y medición, exceptuando la verificación de como los indicadores de eficacia y eficiencia contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la entidad objeto de estudio.
3. El diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos contribuye con el propósito de la organización en la aplicación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Conclusiones

Conclusiones Generales

Conclusiones Generales

Al término de esta investigación se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- I. Se elabora un marco teórico y referencial que recoge las principales tendencias y el estado actual de arte y la ciencia en lo referente a los enfoques de gestión basados en procesos y los modelos disponibles para desarrollarlo.
- II. El enfoque de gestión basada en procesos constituyen una necesidad para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad, fundamentalmente los relacionados con las series ISO 9000.
- III. Para el fortalecimiento de la competitividad, Palmares ha declarado entre los objetivos de trabajo, la implantación y certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000, para cumplir este propósito el Delfinario de Cienfuegos tiene que desarrollar un enfoque de gestión basado en procesos para satisfacer los requerimientos de la norma.
- IV. Para el diseño del enfoque de gestión basado en procesos se toma como referencia un procedimiento propuesto por la ISO en la publicación ISO/TC 176/SC 2/N 544R2.
- V. El diseño del enfoque de gestión para los procesos que fueron identificados como claves incluye los siguientes resultados:
 - ♣ La construcción del mapa de procesos de la organización.
 - ♣ Los diagramas de flujo de cada uno de los procesos.
 - ♣ Los mapas SIPOC de cada uno de los procesos.
 - ♣ Las fichas para cada uno de los procesos, incluyendo los indicadores para la evaluación de la eficiencia y eficacia de los procesos.
 - ♣ Los FMEA y los Planes de Control para el monitoreo y seguimiento de los procesos.
 - ♣ El plan para la transferencia de este diseño a las operaciones y su inserción en el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad.
- VI. El diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos, constituye un aporte invaluable para la futura implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en el Delfinario de Cienfuegos; verificándose así la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

Recomendaciones Generales

Las recomendaciones de esta investigación son las siguientes:

- I. Utilizar el marco teórico de esta investigación para la preparación de cursos y seminarios, como parte del proceso de capacitación de los recursos humanos en el Delfinario de Cienfuegos.
- II. Aplicar el diseño propuesto para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en procesos y así contribuir a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 en el Delfinario de Cienfuegos.
- III. Identificar los recursos necesarios para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos
- IV. Verificar como los indicadores de eficacia y eficiencia contribuye al cumplimiento de los objetivos de trabajo que se traza la entidad objeto de estudio.
- V. Perfeccionar, mediante la aplicación práctica, el diseño propuesto.
- VI. Utilizar las experiencias aprendidas durante el desarrollo de este diseño para revisar y perfeccionar la identificación de los procesos de la organización.

Referencias

Referencias Bibliográficas

1. TalebRifail, Secretario General de la OMT. Turismo Internacional 2010: recuperación a diferentes velocidades [Internet]. 2011 enero 17; Available from: <http://www.unwto.org/facts/eng/highlights.htm>
2. Sistemas de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario: ISO 9000. 2005 ;
3. M^a. P. MAS I. TORRE C. LACASA. Gestión de la calidad.
4. Crosby. P.B. La calidad no cuesta. México: Mc Graw- Hill.; 1979.
5. Deming, E. W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. España. Editorial Díaz de Santos, S.A.; 1989.
6. Feigenbaum, A.V. Control total de la calidad. Ingeniería y Administración/A.V. La Habana, Cuba. Editorial Revolucionaria.; 1971.
7. Ishikawa, Kauro. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. 1988^o ed. Ciudad de La Habana; 1988.
8. Juran J. M. Manual de control de la calidad. Quinta edición, Volumen III. Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A., España.; 2001.
9. Taguchi G. Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes: Asian Productivity Organization. 1986.
10. David, H.; John, T. Del Aseguramiento a la Gestión de la Calidad: El Enfoque Basado en Procesos. Edición: AENOR. Madrid, España. ISBN: 84-8143-240-7; 2002.
11. Introduction to Process Redesign. Estados Unidos: Vialog Group Communications, 199.
12. La gestión tradicional y la gestión por procesos | GestioPolis [Internet]. 2005 2; [cited 2011 Mar 7] Available from: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
13. Badía, A. Técnicas para la Gestión de la Calidad. 1999 ;
14. Harrington, H. J. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santafé de Bogotá, Colombia. Interamericana, S.A; 1993.
15. Artículos técnicos Boletín IIE [Internet]. 2008 May 2; Available from: <http://www.iie.org.mx/bollISO02/tecni2.pdf>
16. Cárovez Santana, Y. "Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos". 2000 ;
17. Morales Quintero, Liset. Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos. 2008 ;pp. 95.
18. García Olite, Siul. Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9000:2000 para los Servicios de Auditoría de la Consultoría Económica CANEC UEB Cienfuegos. tutores M.Sc. Ing. Yamil Caravez Santana, M.Sc. Ing. Lester Nelson Medina Negrin. 2003 ;
19. Survey 2009, [Internet]. Available from: http://www.iso.org/iso/the_iso_survey

Referencias Bibliográficas

20. Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos: ISO 9001. 2008 ;
21. ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. 2004 Dec 1;
22. Turismo. Llegada de Visitantes Internacionales Enero 2011 [Internet]. Available from: <http://www.one.cu/publicaciones/06turismoycomercio/llegadadevisitantes/mensual/1.pdf>
23. Nancy R. Tague's. The Quality Toolbox, Second Edition, ASQ Quality Press. 2004.

Bibliografía

Bibliografía

Bibliografía.

- Artículos técnicos Boletín IIE. (2008, May 2). . Retrieved from <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>.
- Ayala Castro, Héctor. (2005, March). Temas de Gestión de la calidad.
- Badía, A. (1999). Técnicas para la Gestión de la Calidad. 1ra edición. Madrid, España.
- Beltrán Sanz, J. (n.d.). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Calidad el concepto y su evolución. (2008, March 10). . Retrieved from <http://gestion-calidad.blogspot.com/2008/04/calidad-el-concepto-y-su-evolucion.html>.
- Cantú Delgado. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Cáravez Santana, Y. (2000). *“Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos”*.
- Chávez Alvarad, Rosario. (2004, p 23). ISO 9000 y el control de los documentos. Costa Rica: Instituto Costarricense de Electricidad.
- Crosby. P.B. (1979). *La calidad no cuesta*. México: McGraw- Hill.
- Davenport, T. (1990, July 11). La Nueva ingeniería industrial: tecnología de la información y rediseño de procesos. Sloan Management Review (EUA).
- David, H.; John, T. (2002). *Del Aseguramiento a la Gestión de la Calidad: El Enfoque Basado en Procesos* (Edición: AENOR. Madrid, España.). ISBN: 84-8143-240-7.
- Deming, E. W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis* (España.). Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Deming, W. E. (1982, 167 p). Quality, Productive and Competitive Position.EE.UU: Universidad de Cambridge.
- Enfoque por Procesos.Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, MINTUR. (2001, 105 p). . Ciudad de la Habana:
- Feigenbaum, A.V. (1971). *Control total de la calidad. Ingeniería y Administración/A.V.* (La Habana, Cuba.). Editorial Revolucionaria.

Bibliografía

- García Olite, Siul. (2003). *Diseño del proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad según la serie de normas ISO 9000:2000 para los Servicios de Auditoría de la Consultoría Económica CANEC UEB Cienfuegos*. tutores M.Sc. Ing. Yamil Caravez Santana, M.Sc. Ing. Lester Nelson Medina Negrin.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. (Santafé de Bogotá, Colombia.). Interamericana, S.A.
- Implementing and maintaining a QMS based on ISO 9001 standard. (n.d.). . Retrieved from http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_selection_and_use/implementing_and_maintaining_a_quality_management_system.htm.
- Introduction to Process Redesign*. (199). (Estados Unidos: Vialog Group Communications,).
- Ishikawa, K. (1985). *Guía de control de calidad*. (New York : UNIPUB,).
- Ishikawa, Kauro. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa* (1988^o ed.). Ciudad de La Habana.
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. (2004, December 1). Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.
- Juran J. M. (2001). *Manual de control de la calidad*. (Quinta edición, Volumen III. Mc Graw Hill.). Interamericana de España S.A., España.
- Juran J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. México: Ed. Díaz de Santos.
- Juran J.M; Gryna F.M.: (2000). *Manual de Control de la Calidad* (Ed. Mc Graw-Hill. México.).
- La gestión por proceso. (2002, October 21). . Retrieved from <http://www.q-ong.org/materiales/GestionProcesos%20FEAPS.pdf>.
- La gestión tradicional y la gestión por procesos | GestioPolis. (2005 2). . Retrieved March 7, 2011, from <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>.
- Lefcovich Mauricio. (n.d.). “*Seis Sigma hacia un nuevo paradigma en Gestión* “.
- M^a. P. MAS I. TORRE C. LACASA. (n.d.). Gestión de la calidad.

Bibliografía

- Malcolm Baldrige National Quality Award.(n.d.). . Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award.
- Morales Quintero, Liset. (2008). *Diseño de un enfoque de gestión basado en procesos según los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en la Dirección Territorial de la Sucursal Caracol Cienfuegos*.
- Munich, L. (1992). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Ed. Trillas.
- Nancy R. Tague's. (2004). *The Quality Toolbox*, (Second Edition, ASQ Quality Press.).
- Padilla Gabriel. (2008, April 19). Autores de la Gestión de la Calidad. Retrieved from www.monografias.com/trabajos10/gesca/gesca.shtml.
- Pons,M.R& Gonzáles del Pino,E.V. (2006). *Gestión de la Calidad*, Universidad de Cienfuegos, Cuba.
- Rosander, A. C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. España: Editorial Díaz de los Santos.
- Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos: ISO 9001. (2008). .
- Sistemas de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario: ISO 9000. (2005). .
- Survey 2009, (n.d.). . Retrieved from <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm>.
- Taguchi G. (1986). *Intoduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes: Asian Productivity Organization*.
- TalebRifail, Secretario General de la OMT. (2011, enero 17). Turismo Internacional 2010: recuperación a diferentes velocidades. Retrieved from <http://www.unwto.org/facts/eng/highlights.htm>.
- Turismo. Llegada de Visitantes Internacionales Enero 2011. (n.d.). . Retrieved from <http://www.one.cu/publicaciones/06turismoycomercio/llegadadevisitantes/mensual/1.pdf>.
- ¿Qué es la ISO? (2006). . Retrieved from <http://www.aico.org/aico/LinkClick.aspx?link=Qué+es+ISO+9000>.

Anexos

Anexo No.1: Principios de Gestión de la Calidad. **Fuente:** Sistemas de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario: ISO 9000. 2005

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

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

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

Anexo No. 2: Premio a la Excelencia Empresarial. Ciudad de la Habana. **Fuente:** Ayala Castro, Héctor. Temas de Gestión de la calidad. 2005

PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL ¿POR QUÉ LA CALIDAD?

- ♣ La satisfacción del cliente
- ♣ Una exigencia del mercado
- ♣ Un factor de competencia
- ♣ Un resultado técnico
- ♣ Uso racional de los recursos
- ♣ El costo planificado
- ♣ Una empresa eficiente
- ♣ Un personal motivado

Antecedentes.



REQUISITOS DEL PREMIO “A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL” DE CIUDAD DE LA HABANA

Los requisitos a analizar en la gestión de las Empresas son los siguientes:

- ♣ Liderazgo
- ♣ Satisfacción del cliente.
- ♣ Desarrollo de los recursos humanos.
- ♣ Calidad de los procesos.
- ♣ Información y análisis de la calidad.
- ♣ Recursos y resultados económicos.

El Comité de Expertos evalúa el expediente presentado y contestado por las empresas sobre una puntuación total de 1000 puntos, según el procedimiento del Comité.

Los requisitos del Premio tendrán la siguiente puntuación:

Requisitos	Puntos.
Liderazgo	150
Satisfacción al cliente	300
Desarrollo de los Recursos Humanos	110
Calidad de los procesos	140
Información y análisis de la Calidad	140
Recursos y resultados económicos	160

Anexo No. 3: Escritos de filósofos referidos a la calidad

<p>PHILIP B. CROSBY</p> <p>De: Crosby Philip, "Quality is Free"</p> <p>Mc Graw Hill, New York, 1979</p>	<p>"El primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida"... Esa es precisamente la razón por la que definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar.... Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."</p>
<p>W. EDWARDS DEMING</p> <p>Deming: Fuera de la Crisis</p> <p>MIT, 1988</p>	<p>La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros...</p> <p>¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente.</p> <p>¿Quién es el juez de la calidad?</p> <p>En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios.</p> <p>La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo.</p>
<p>ARMAND V. FEIGENBAUM</p> <p>Feigenbaum, "Control Total de la</p>	<p>"La calidad es una determinación del cliente, o una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y</p>

<p>Calidad", 3º ed</p>	<p>siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente".</p>
<p>KAORU ISHIKAWA Ishikawa, ¿Qué es Control Total de la Calidad? El modelo japonés; Prentice Hall, 1985</p>	<p>"Nos comprometemos con el control de calidad en orden de manufacturar productos con la calidad que pueda satisfacer los requerimientos del cliente. El mero hecho de contar con estándares nacionales no es la respuesta, esto es simplemente insuficiente. Los Estándares Industriales Japoneses (JIS) o estándares internacionales establecidos por la IEEE no son perfectos... Los clientes no necesariamente están satisfechos con un producto que tenga los JIS. Podemos mantener en mente que los requerimientos del cliente cambian de año a año... En términos prácticos, propongo que los industriales estudien las opiniones y requerimientos del cliente y los tomen como referencia cuando diseñen, produzcan y vendan sus productos. Cuando desarrollen un nuevo producto, el fabricante deberá anticipar los requerimientos y necesidades del cliente. Como uno interprete el término "calidad" es importante....De manera somera, calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad de trabajo, calidad del servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.</p>
<p>JOSEPH M. JURAN Tomado de Juran: Manual de Control de Calidad, 4º Ed. McGraw Hill, 1988 y la 5ta McGraw Hill, 2001</p>	<p>"La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos 1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. 2. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias. ...en un libro como éste es más conveniente estandarizar en un simple término la palabra calidad...sería adecuada para su uso.</p>
<p>WALTER A.</p>	<p>... hay un lado subjetivo de la calidad. Por ejemplo, tratamos con el concepto subjetivo de la calidad cuando intentamos medir lo bueno que</p>

<p>SHEWHART</p> <p>Shewhart, Control Económico de la calidad en Manufactura, New York, 1931</p>	<p>es algo, por eso es imposible pensar que algo es “bueno” sin relacionarlo con algún deseo humano.</p> <p>De hecho, este concepto subjetivo de calidad está estrechamente relacionado con la utilidad o el valor de alguna propiedad física y objetiva que pueda tener algo por sí solo.</p> <p>... estamos forzados a este tiempo para expresar dichos estándares tan pronto como sea posible, en términos de características objetivas y medibles. Sin embargo, esto no significa que la medida subjetiva de calidad no sea de interés. Por el contrario, esta medida es la que representa interés comercial....</p> <p>El primer paso del ingeniero para tratar de satisfacer esos deseos, es el intentar traducir esos deseos en características físicas y medibles.</p> <p>El segundo paso para el ingeniero es establecer vías y formas de obtener un producto que pueda diferir de un arbitrario set de estándares de aquellas características de calidad que no son más que el fruto del azar.</p>
<p>GENISHI TAGUSHI</p> <p>Tagushi y Yu-in Wu: Introducción al Control de Calidad, Japón 1979</p>	<p>“La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado...algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca.”</p>

Fuente: <http://gestion-calidad.blogspot.com/2008/04/calidad-el-concepto-y-su-evolucion.html>.

Anexo No. 4: Cuadro 1.1 Evolución histórica del concepto calidad

	Inspección. Control. Calidad del producto.	Control Estadístico de la calidad. Calidad de los Procesos.	Aseguramiento de la calidad. Sistemas de Calidad Total.	Total Quality Management. (TQM / Gestión de la Calidad Total)
Finalidad principal	Control de productos defectuosos	Control de los procesos	Coordinación y prevención	Impacto estratégico
Visión de la calidad	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver	Problema que se ha de resolver, actuando activamente sobre él	Posibilidad de disponer de mayor capacidad competitiva
Énfasis de la calidad	En el producto y en la producción	Homogeneidad del producto, disminución de la inspección	Toda gama de servicio incluido el I+D y áreas de soporte	En el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes
Métodos	Determinación de estándares y medición de los productos	Herramientas de calidad y métodos estadísticos	Planes y sistemas de calidad	Plan estratégico, fijar objetivos claros y movilizar toda la entidad
Papel de los facultativos	Inspeccionar, separar, contar y medir productos	Solucionar los problemas y utilizar las herramientas estadísticas	Planificar y medir la calidad y diseñar los programas adecuados	Establecer objetivos, planificar la educación y el entrenamiento, coordinar los departamentos y diseñar programas
Responsable de la calidad	El departamento de control de calidad	Departamentos de ingeniería y producción	La totalidad de los departamentos. La dirección se limita a establecer la	La totalidad de los componentes de la

Anexos

			política, planificar, coordinar y seguir el proceso	organización, destacando la dirección por su liderazgo
Orientación y rumbo	La calidad ha de comprobarse	La calidad ha de ser controlada	La calidad ha de conseguirse	La calidad debe gestionarse

Fuente: Domingo y Arranz (1997).

Anexo No.5: Diferencias entre procesos y procedimiento

Procedimiento	Procesos
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea	Los procesos están impulsados por la consecución de un de un resultado deseado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Los pasos del procedimiento pueden ser realizados por diferentes personas en diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Las fases del proceso pueden ser realizadas por diferentes personas pero con los mismos objetivos, los departamentos no importan.
Los procedimientos son discontinuos	Los procesos llegan a una conclusión
Los procedimientos de centran en satisfacción de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de las partes interesadas.
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante el uso de recursos.
Los procedimientos están impulsadas por personas.	Los procesos están impulsados por fuerzas físicas algunas de las cuales pueden ser humanas.
Los procedimientos pueden usarse para procesar información.	La información se procesa al usar un procedimiento.
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Los procedimientos hacen que la gente tome medidas y decisiones.	Los procesos hacen que ocurran cosas.

Fuente: Ayala Castro, Héctor. Temas de Gestión de la calidad. 2005

Anexos

Anexo No.6: Agrupaciones de los procesos **Fuente:** Beltrán Sanz, J. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología;

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no estando establecida ninguna regla para la elección de las herramientas o pasos a seguir para elaborar el Mapa.

Existen dos tipos de agrupaciones para los mapas de procesos (**figura 1.1 y 1.2**):



Figura 1.3: Agrupación de procesos I (Beltrán, Jaime y colectivo de autores)

- ♣ Procesos estratégicos: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ♣ Procesos operativos: aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- ♣ Procesos de apoyo: aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

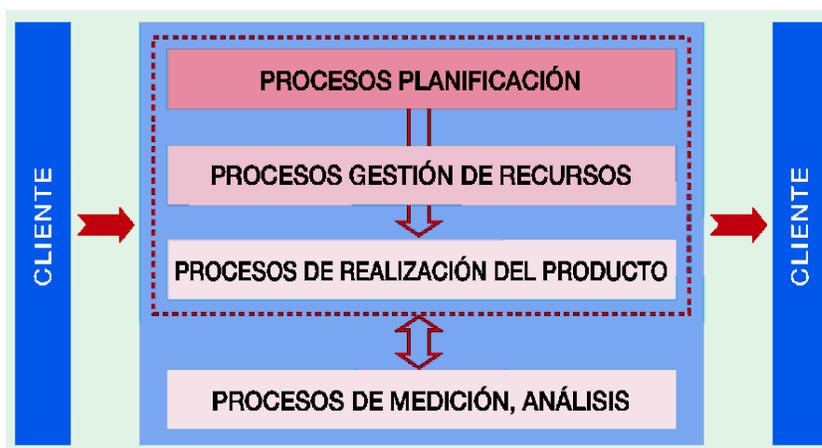


Figura 1.4: Agrupación de procesos II (Beltrán, Jaime y colectivo de autores)

Anexos

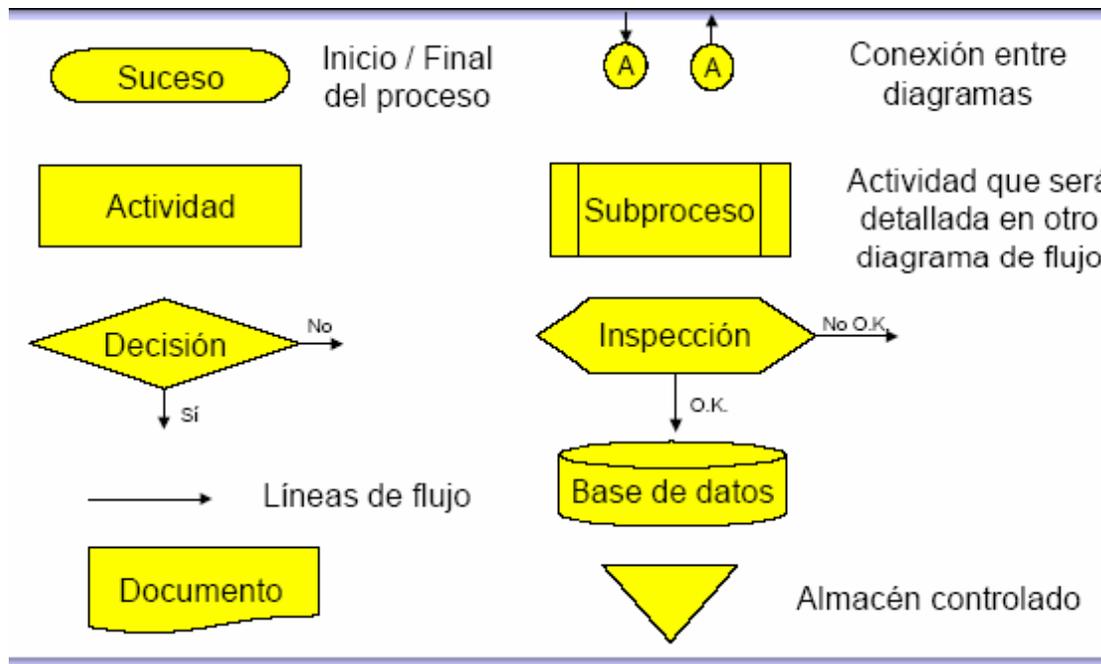
Este modelo es de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001.

- ♣ Procesos de planificación: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- ♣ Procesos de gestión de recursos: aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- ♣ Procesos de realización del producto: aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- ♣ Procesos de medición, análisis y mejora: aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

El modelo anterior está en línea con los cuatro grandes capítulos de requisitos de la norma ISO 9001.

Anexos

Anexo No.7: Algunos símbolos para la construcción de un diagrama de flujo **Fuente:** Pons,M.R & Gonzáles del Pino,E.V. Gestión de la Calidad, 2006 ;



Anexos

Anexo No. 8: Aspectos que conforman la ficha de proceso **Fuente:** Beltrán Sanz, J. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología;

Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

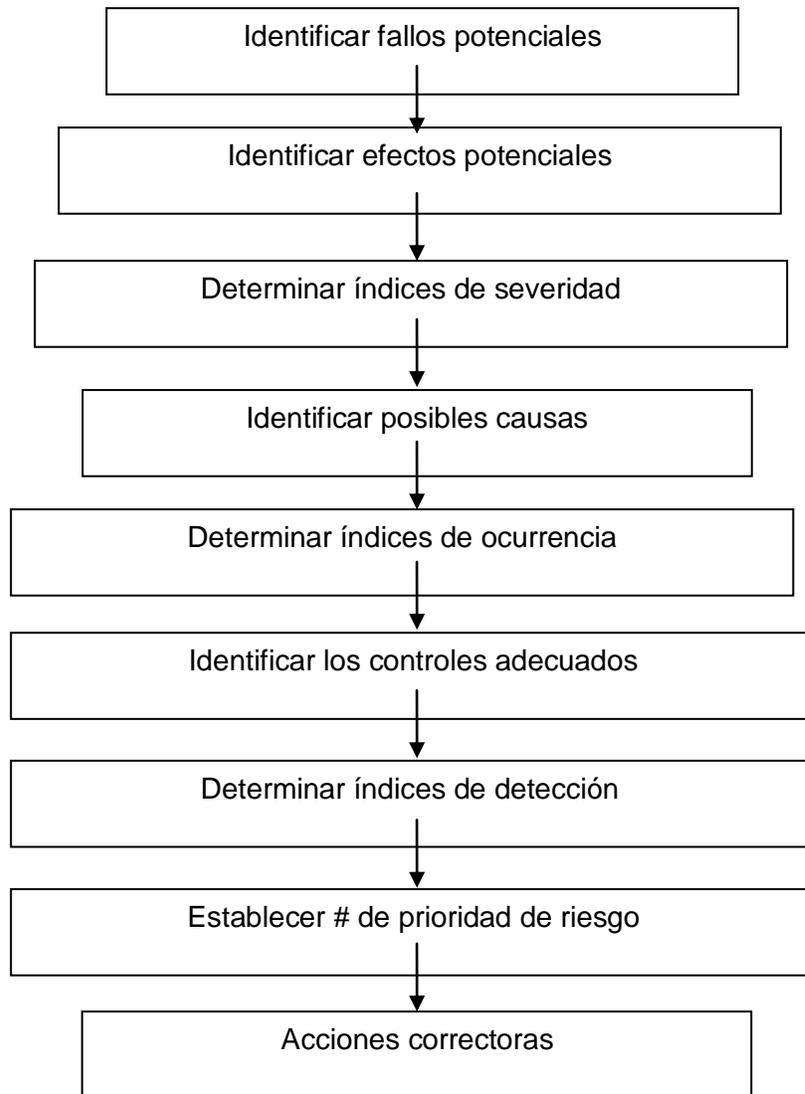
Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Anexos

Anexo No.9: Etapas del FMEA **Fuente:** Nancy R. Tague's. The Quality Toolbox, Second Edition, ASQ Quality Press. 2004.



Anexos

Anexo No. 10: Empresas Certificadas por Economías. **Fuente:** Survey 2009, http://www.iso.org/iso/the_iso_survey

Annual growth - absolute numbers

Year	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL	114192	52515	51418	-63848	162213	113735	123062	54557	31346	81953
Africa / West Asia	2876	-383	3827	-3503	11319	16884	23111	7472	-5806	4304
Central / South America	1833	3604	-730	-4376	7713	5482	6884	9972	586	-3389
North America	3130	2598	2912	-13621	9777	9701	1773	-13836	296	-5949
Europe	79085	316	23230	-50423	78293	56448	37036	17247	23853	44987
Far East	25271	44860	21794	14488	57905	26125	53760	44577	11131	41729
Australia / New Zealand	1997	1520	385	-6413	-2794	-905	498	-10875	1286	271

Annual growth - in %

Year	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
TOTAL	33%	11%	10%	-11%	33%	17%	16%	6%	3%	8%
Africa / West Asia	17%	-2%	19%	-15%	56%	54%	48%	10%	-7%	6%
Central / South America	20%	33%	-5%	-32%	83%	32%	31%	34%	1%	-8%
North America	7%	5%	6%	-25%	24%	19%	3%	-23%	1%	-12%
Europe	42%	0%	9%	-17%	32%	18%	10%	4%	6%	10%
Far East	45%	55%	17%	10%	36%	12%	22%	15%	3%	12%
Australia / New Zealand	8%	6%	1%	-22%	-12%	-5%	3%	-56%	15%	3%

Anexos

Anexo No. 11: Número de empresas certificadas a nivel nacional y provincial. **Fuente:** www.cubaindustria.nc.cu

Provincias	Número de Empresas Certificadas	% de empresas Certificadas a nivel provincial
PR	34	5,9%
CH	241	41,8%
HA	37	6,4%
MA	68	11,8%
CF	49	8,5%
VC	60	10,4%
SS	34	5,9%
CA	45	7,8%
CM	46	8,0%
LT	26	4,5%
HO	62	10,7%
GR	28	4,9%
SC	61	10,6%
GT	16	2,8%
IJ	8	1,4%

Anexo No.12: Indicadores turísticos en Cienfuegos **Fuente:** Delegación Territorial Ministerio del Turismo, Cienfuegos.

HISTÓRICO	UM	AÑOS										
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Turistas Físicos Extranjeros	uno	47568	50184	41117	59816	80312	76082	81476	77526	76038	72189	76693
Turistas Días Extranjeros	uno	119562	112589	88794	113557	163342	148249	222413	202353	151021	145671	148494
De ello: Islazul	uno	10631	13009	15037	8920	12675	4297	78198	58673	14151	11505	10979
Turistas-Días Totales	uno	0	278177	241199	294370	334090	299462	384875	350847	330643	273494	283639
De ello: Islazul	uno	0	89713	87924	97020	69772	49343	159891	143691	136090	61626	69259
Turistas-Días Nacionales	uno	0.0	165588	152405	18081	170748	151213	162462	148494	179622	127823	135145
Estancia Media Turismo Internacional	Días	2.5	2.2	2.2	1.9	2.0	1.9	2.7	2.6	2.0	2.0	1.9
Ingresos Turísticos	MCUC	10376.1	11958.2	12572.5	14940.4	17309.5	16454.1	18957.9	20160.4	21858	18079.1	19100.9
Actividad Hotelera	MCUC	3261.8	4606.3	3812.6	5304.4	6862.4	6823.7	9219.8	9078.7	8959.5	5662.4	5955.9
De ello: Islazul	MCUC	710.6	947.5	1618.4	1933.5	2007.4	1412.9	2913.5	2655.3	2737.2	259.1	216.8
Actividad Extrahotelera	MCUC	7114.30	7351.9	8759.9	9636.0	10447.1	9630.4	9738.1	11081.7	12898.5	12416.7	13145
Ingreso Medio Turístico/ Turist. Días Ext.	CUC	86.78	106.21	141.59	131.6	106.0	110.99	85.24	99.63	144.73	124.1	128.6
Habitaciones Días Existentes T.Intern.	uno	121781	116714	88578	154231.0	193919.0	136030	201180	263165	249612	293831	296015
Habitaciones Días Ocupadas Ext.	uno	64536.0	61623	45330	63451.0	90146.0	83187	87727	89478	83514	89819	89482
Índice de Ocupación Internacional	%	53.0	52.8	51.2	41.1	46.5	61.2	43.6	34.0	33.5	30.6	30.2
Habitaciones Días Existentes	uno	225063	261137	231062	297583.0	329232.0	263357	299228	284882	274134	305511	307695
Habitaciones Días Ocupadas	uno	115679	138984	118148	136397.0	171575.0	140111	176055	172696	173168	146275	149332
Ocupación Total	%	51.4	53.2	51.1	45.8	52.1	53.2	58.8	60.6	63.2	47.9	48.5
Indicadores de Resultado												
Ingresos Totales en Divisa	MCUC	19101.60	21608.7	20738.3	23194.0	24627.3	23265.3	26796.9	29008.0	32799.8	30350	30805
Costos y Gastos en Divisa	MCUC	15333.40	17902.1	16968.3	19103.8	19517.4	16369.8	19111.4	19256.4	21818.7	20562.5	20222.6
De ello: Luz, Fuerza y Agua	MCUC	1525.7	1598.4	1476.1	1855.7	1657.7	1359.7	1499.2	1488.9	1700.6	1742.6	1815.9
Utilidad en Divisa	MCUC	3768.2	3706.6	3770.0	4090.2	5109.9	6895.5	7685.5	9751.6	10981.1	9787.5	10582.4



Anexos

Anexo No. 14: Metodología de implantación de un enfoque basado en procesos. **Fuente:** (3)

Pasos del enfoque basado en procesos.	¿Qué hacer?	Orientación
3.1 Identificación de los procesos de la organización 3.1.1 Defina el propósito de la organización	La organización debería identificar sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas para definir los resultados previstos por la organización.	Recopile, analice y determine los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, y otras necesidades y expectativas. Comuníquese frecuentemente con los clientes y otras partes interesadas para asegurar el continuo entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. Determine los requisitos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios, o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.
3.1.2 Defina las políticas y objetivos de la organización	Basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas, establezca las políticas y objetivos de la organización.	La alta dirección debería decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto. Basándose en esas políticas debería entonces establecer objetivos para los resultados deseados (por ejemplo, productos, desempeño ambiental, desempeño en seguridad y salud ocupacional)
3.1.3 Determine los procesos en la organización	Identifique todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.	Determine los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos. Estos procesos incluyen gestión, recursos, realización y medición y mejora. Identifique todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).
3.1.4	Determine cómo es el flujo de los procesos	Defina y desarrolle una descripción de la red de procesos y sus

Anexos

<p>Determine la secuencia de los procesos</p>	<p>en su secuencia e interacción.</p>	<p>interacciones.</p> <p>Considere lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ el cliente de cada proceso, ♣ los elementos de entrada y los resultados de cada proceso, ♣ qué procesos están interactuando, ♣ interfaces y cuáles son sus características, ♣ tiempo y secuencia de los procesos que interactúan, ♣ eficacia y eficiencia de la secuencia. <p>Nota: Como un ejemplo, un proceso de realización que termina en un resultado (tal como un producto entregado a un cliente) interactuará con otros procesos (tales como gestión, medición y seguimiento, y procesos de provisión de recursos). Pueden utilizarse métodos y herramientas tales como diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar al desarrollo de la secuencia de procesos y sus interacciones</p>
<p>3.1.5 Defina los dueños del proceso</p>	<p>Asigne la responsabilidad y autoridad para cada proceso.</p>	<p>La dirección debería definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones. A tal individuo normalmente se le denomina “dueño del proceso”.</p> <p>Para gestionar las interacciones del proceso puede ser útil establecer un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluya a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.</p>
<p>3.1.6</p>	<p>Determine los procesos que se van a</p>	<p>Los procesos existen dentro de la organización y el enfoque</p>

Anexos

<p>Defina la documentación del proceso</p>	<p>documentar y la forma de llevarlo a cabo.</p>	<p>inicial debería estar limitado a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. No existe un “catálogo” o lista de procesos que tengan que ser documentados.</p> <p>El propósito principal de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos.</p> <p>La organización debería determinar los procesos que deben ser documentados, basándose en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ el tamaño de la organización y el tipo de actividades, ❖ la complejidad de sus procesos y sus interacciones, ❖ la criticidad de los procesos y ❖ la disponibilidad de personal competente <p>Cuando sea necesario documentar los procesos, se pueden utilizar diferentes métodos, tales como representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos.</p> <p>Nota: Para más orientación véase el Conjunto de documentos para la introducción y el soporte de la serie de Normas ISO 9000, módulo “Orientación acerca de los requisitos de documentación de la Norma ISO 9001:2000” (documento ISO/TC176/SC2/N525R – disponible en www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2)</p>
<p>3.2 Planificación de un proceso</p> <p>3.2.1 Defina las</p>	<p>Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.</p>	<p>Defina los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso.</p> <p>Determine las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos.</p> <p>Determine y defina la secuencia e interacción de las actividades</p>

Anexos

<p>actividades dentro del proceso</p>		<p>dentro del proceso. Determine cómo se llevará a cabo cada actividad. NOTA: En algunos casos, el cliente puede especificar la manera en que debe llevarse a cabo el proceso.</p>
<p>3.2.2 Defina los requisitos de seguimiento y medición</p>	<p>Determine dónde y cómo deberían aplicarse el seguimiento y la medición. Esto debería ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso. Determine la necesidad de registrar los resultados.</p>	<p>Identifique los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficacia y la eficiencia del proceso, teniendo en cuenta factores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Conformidad con los requisitos, ♣ Satisfacción del cliente, ♣ Desempeño del proveedor, ♣ Entrega a tiempo, ♣ Plazos, ♣ Tasas de falla, ♣ Desechos, ♣ Costos del proceso, ♣ Frecuencia de incidentes.
<p>3.2.3 Defina los recursos necesarios</p>	<p>Determine los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.</p>	<p>Ejemplos de recursos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ recursos humanos ♣ infraestructura ♣ ambiente de trabajo ♣ información ♣ recursos naturales ♣ materiales ♣ recursos financieros.
<p>3.2.4</p>	<p>Confirme que las características del proceso</p>	<p>Verifique que se hayan satisfecho todos los requisitos</p>

Anexos

Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados	y sus actividades son coherentes con el propósito de la organización (véase 5.1.1 y 5.2.1)	identificados en 5.1.1. Si no, considere qué actividades del proceso adicionales se requieren y vuelva al 5.2.1 para mejorar el proceso.
---	--	--

Anexo No.15: Lista de chequeo Fuente: Elaboración propia.

Lista de chequeo según la ISO TC_176_SC2_N544_R2 para la implementación del enfoque basado en procesos					
Cláusula Ref.	REQUISITOS	Si	No	NP	Observaciones
5.1	Identificación de los procesos de la organización.				
5.1.1 y 5.1.2	Propósito de la organización. Políticas y objetivos empresariales.				
	¿Se ha desarrollado la planificación estratégica a partir de las necesidades del cliente y los requerimientos de las partes interesadas?				
	¿Está declarada la misión, visión y las estrategias claves de la organización?				
	¿Están declarados los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves y las metas para cada objetivo estratégico?				
	¿Están identificados cuáles son los procesos claves que determinan el cumplimiento de las estrategias y los objetivos estratégicos?				
	¿Se ha desarrollado el despliegue de las estrategias y objetivos hacia los procesos claves que determinan su cumplimiento?				
	¿Está definido un plan para verificar el alineamiento entre el propósito estratégico y la gestión del día a día?				
	¿Se han establecido metas de desempeño para los medidores de eficacia y eficiencia de los procesos considerados claves para el logro del alineamiento organizacional?				
5.1.3	Procesos en la organización.				
	¿Están definidos previamente los procesos?				
	¿El personal conoce su proceso?				
	¿Existe un Diagrama SIPOC para cada proceso?				
5.1.4	Secuencia de los procesos.				
	¿Existe un Mapa general de la empresa donde se observe la relación entre los procesos?				

	¿Están definidos los equipos de Gestión del Proceso?				
5.1.5	Dueños del proceso.				
	¿Están claramente definidas las personas responsables de cada área o sección?				
	¿Los responsables conocen las actividades pertinentes a su proceso?				
5.1.6	Documentación del proceso.				
	¿Existe la ficha técnica de cada proceso que permita la operación coherente y estable de los mismos?				
	<p>La ficha de proceso contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Nombre del proceso ♣ Misión del proceso ♣ Propietario del proceso ♣ Alcance ♣ Proveedores ♣ Insumos ♣ Clientes ♣ Indicadores ♣ Registros y documentos ♣ SIPOC ♣ Diagrama de flujo del proceso ♣ Matriz Causa – Efecto ♣ Plan de Control ♣ FMEA 				
	¿La ficha técnica se actualiza cada determinado período?				
5.2	<u>Planificación de un proceso.</u>				
5.2.1	Actividades dentro del proceso.				
	¿Existe un diagrama de flujo en cada uno de los procesos?				
5.2.2	Requisitos de seguimiento y medición.				
	¿Existen indicadores de eficiencia y eficacia para medir y controlar dichos procesos?				

Anexos

	<p>Cada indicador presenta una ficha que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultado planificado • Nombre del indicador • Forma de cálculo • Fuente de información • Método de seguimiento 				
5.2.3	Recursos necesarios.				
	¿La organización cuenta con el personal necesario y capacitado para realizar las actividades?				
	<p>Se cuentan con los medios necesarios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio de trabajo y medios asociados • equipamiento, hardware y software 				
	¿Los factores humanos y físicos necesarios del ambiente de trabajo para lograr la conformidad del servicio son identificados y gestionados por la organización?				
5.2.4	Verifique el proceso y sus actividades con respecto a sus objetivos planificados.				
	Hasta qué punto los indicadores de Eficiencia y Eficacia permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.				

Anexo No. 16: Acta de Constitución del Comité General **Fuente:** Administración del delfinario

EMPRESA PALMARES

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ GENERAL. DELFINARIO CIENFUEGOS.

De conformidad con lo establecido en el Reglamento de Consejo de Dirección, por la presente se procede a la constitución del Comité General perteneciente a la instalación Delfinario de la Dirección Territorial Palmares Cienfuegos.

Los miembros del Comité, teniendo en cuenta las características de la unidad y el reducido número de sus trabajadores, serán también integrantes de los siguientes órganos y comisiones.

- ♣ Comisión de Control Interno
- ♣ Comité de Calidad
- ♣ Brigada Contra Incendios
- ♣ Grupo de Atención al Consumidor
- ♣ Comisión Evaluadora del Fórum de Ciencia y Técnica
- ♣ Consejo Técnico de Seguridad y Salud
- ♣ Grupo de Atención al Medio Ambiente
- ♣ Brigada Antifocal
- ♣ Comité de Aplicación

Los temas referentes a los mismos serán analizados como aspectos dentro del orden del día del Comité General.

A continuación relacionamos sus integrantes:

Administradora	María L. Hdez. Vega
Reserva de Cuadro	Jorge Izaguirre Martinez
P.C.C.	Roberto Fleites Aguila
Sindicato	Yhoan Uribarry del Sol
Económica	Maria A. Rguez. Rguez.
J/ Área Recreación	Ariel Machado Rivero
J/ Área Gastronomía	Sergio Ros Méndez

Notifíquese el presente a los interesados, circúlese para el general conocimiento y comuníquese a cuantas personas naturales y jurídicas sea procedente.

Dada en Cienfuegos a los 1 días del mes de enero de 2011.

Francisco Poma Saavedra.

Director General

Anexo No. 17: Formulario para identificar los procesos

El siguiente formulario tiene como objetivo la clasificación de los procesos de la empresa en procesos de planificación, procesos de gestión de recursos, procesos de realización del producto y procesos de medición análisis y mejora según lo establecido por la norma ISO 9001:2000.

A continuación se presentan las definiciones correspondientes:

- ♣ Procesos estratégicos: aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ♣ Procesos operativos: aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- ♣ Procesos de apoyo: aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Usted deberá marcar con una X la clasificación que cree tendrá cada uno de los procesos de acuerdo con la explicación dada siendo:

PE: Procesos Estratégicos

PO: Procesos Operativos

PA: Proceso de Apoyo

Anexo No. 17: Formulario para identificar los procesos

Áreas	Procesos	Identificación de los procesos		
		PE	PO	PA
Administración	Supervisión por la Dirección			
	Aseguramiento			
	Proceso de reparación y mantenimiento de equipos			
Servicio	Proceso de Gastronomía.			
	Proceso de Recreación.			
Calidad	Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente.			
	Proceso de Gestión de la Calidad.			
Capital Humano	Proceso de gestión del Capital Humano			
Economía	Proceso de Gestión Económica			
	Proceso de Gestión de los Sistemas informáticos			
Veterinaria	Proceso de Atención a Mamíferos Marinos			

Anexo No. 18: Formulario para determinar los procesos Claves

El siguiente formulario ayudará a seleccionar los procesos claves, utilizando la técnica de selección ponderada. Usted deberá marcar con una X según la escala que se propone para cada uno de las categorías presentadas, donde 1 es menos importante y 5 más importante. Una calificación de 1 significaría que el proceso tiene poco impacto o poca importancia para la categoría en cuestión, una calificación de 5 significaría todo lo contrario. A continuación se presentan las categorías que se utilizarán para la votación:

- ♣ Impacto en el cliente: ¿qué impacto tiene este proceso en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes?
- ♣ Impacto en la empresa: ¿qué importancia tiene este proceso para el cumplimiento de las estrategias y objetivos claves de la organización?
- ♣ Impacto sobre los recursos: ¿qué impacto tiene este proceso sobre los recursos de la organización?, ¿existen muchos recursos y/o capital invertidos en el proceso?
- ♣ Impacto en las personas: ¿qué impacto tiene este proceso sobre las personas de la organización?

Anexo No. 18: Formulario para determinar los procesos Claves

Áreas	Procesos	Impacto en el cliente					Impacto en la empresa					Impacto sobre el trabajo					Impacto sobre las personas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Administración	Gestión de la Dirección																				
	Aseguramiento																				
	Proceso de reparación y mantenimiento de equipos																				
Servicio	Proceso de Gastronomía.																				
	Proceso de Recreación.																				
Calidad	Proceso de Gestión de la Calidad.																				
	Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente.																				
RRHH	Proceso de gestión y salud ocupacional																				
	Proceso de gestión de los Recursos Humanos.																				
Economía	Proceso de Gestión económica																				
	Atención a los Sistemas Informáticos																				
Veterinaria	Proceso de Atención a Mamíferos Marinos																				

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Proceso de Supervisión por la Dirección	7.36
Proceso de Aseguramiento	4.79
Proceso de reparación y mantenimiento de equipos	2.93
Proceso de Gastronomía	9.07
Proceso de Recreación.	9.07
Proceso de Gestión de la Calidad.	7.14
Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente.	7.14
Proceso de gestión de los Recursos Humanos.	6.14
Proceso de Gestión económica	4.93
Proceso de Gestión de los Sistemas informáticos	2.14
Proceso de Atención a Mamíferos Marinos	5.29

Estadísticos de contraste

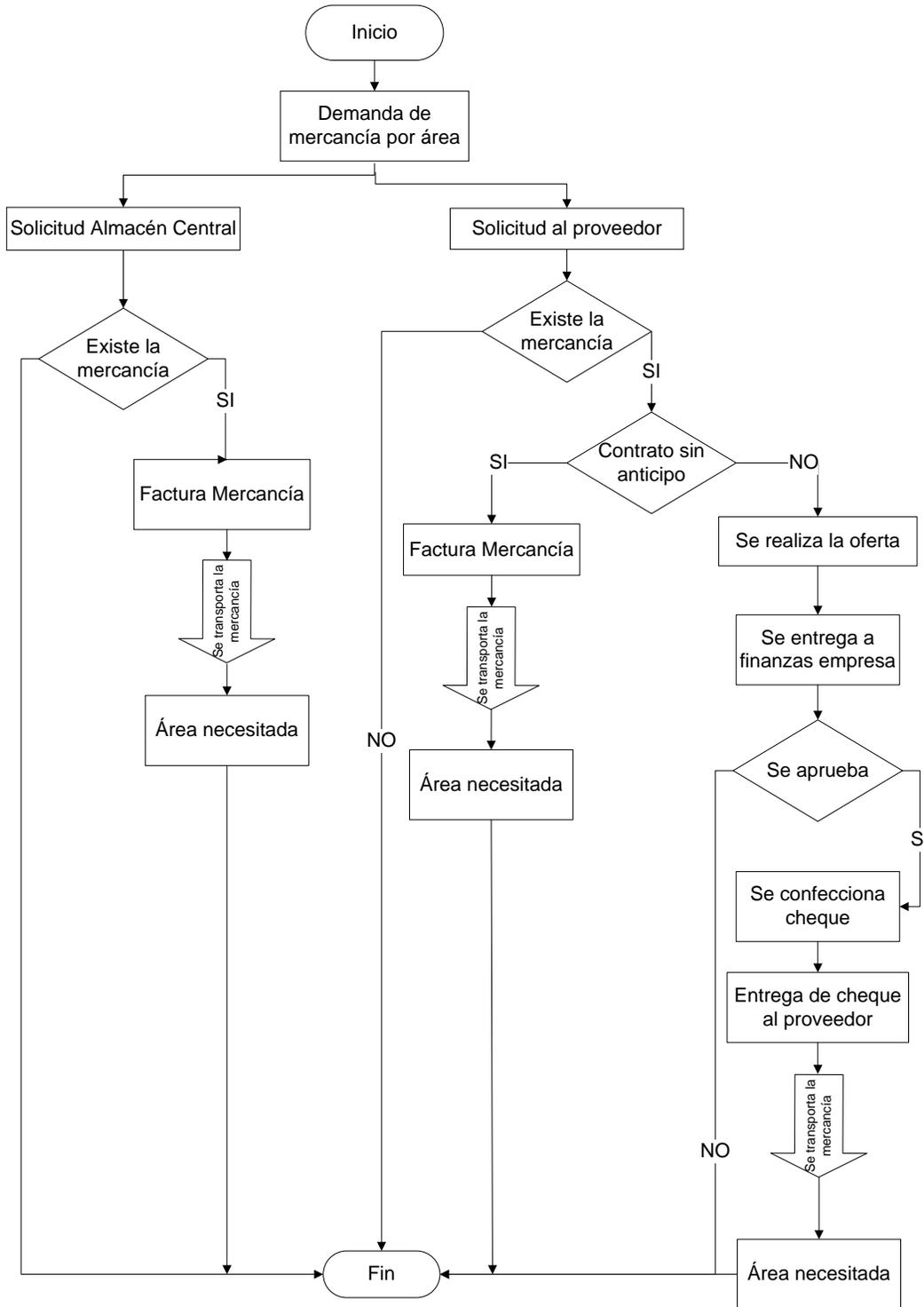
N	7
W de Kendall(a)	.517
Chi-cuadrado	36.170
gl	10
Sig. asintót.	.000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

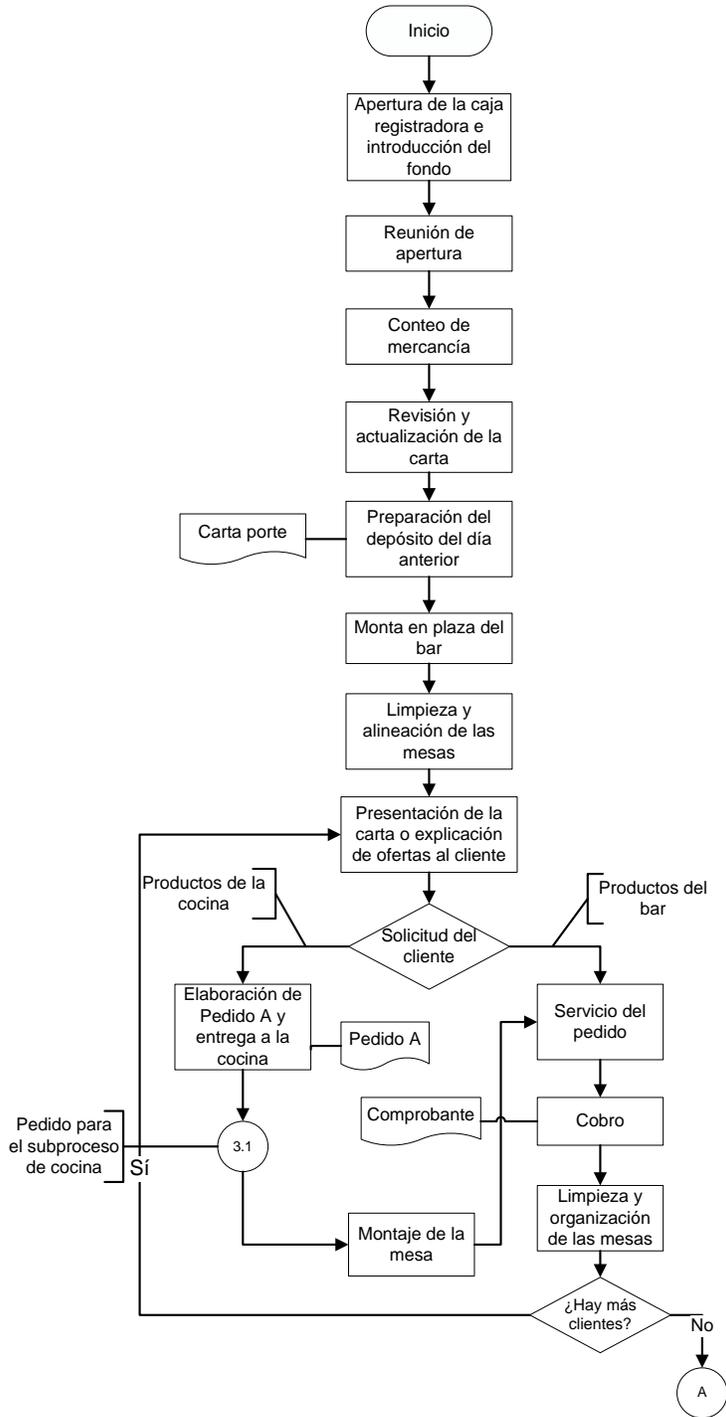
Anexo No.20: Diagrama de Flujo 1: Proceso de Supervisión por la Dirección

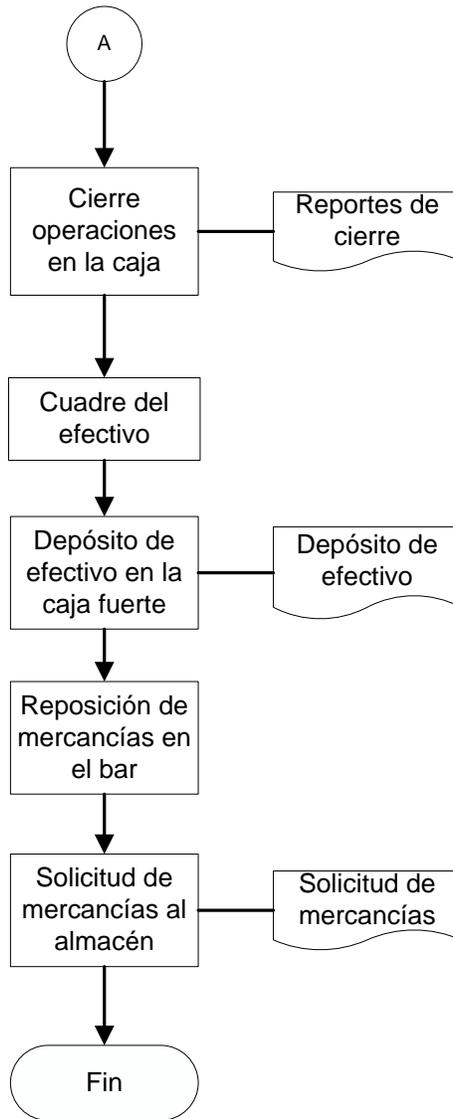


Anexo No.21: Diagrama de Flujo 2: Proceso de Aseguramiento

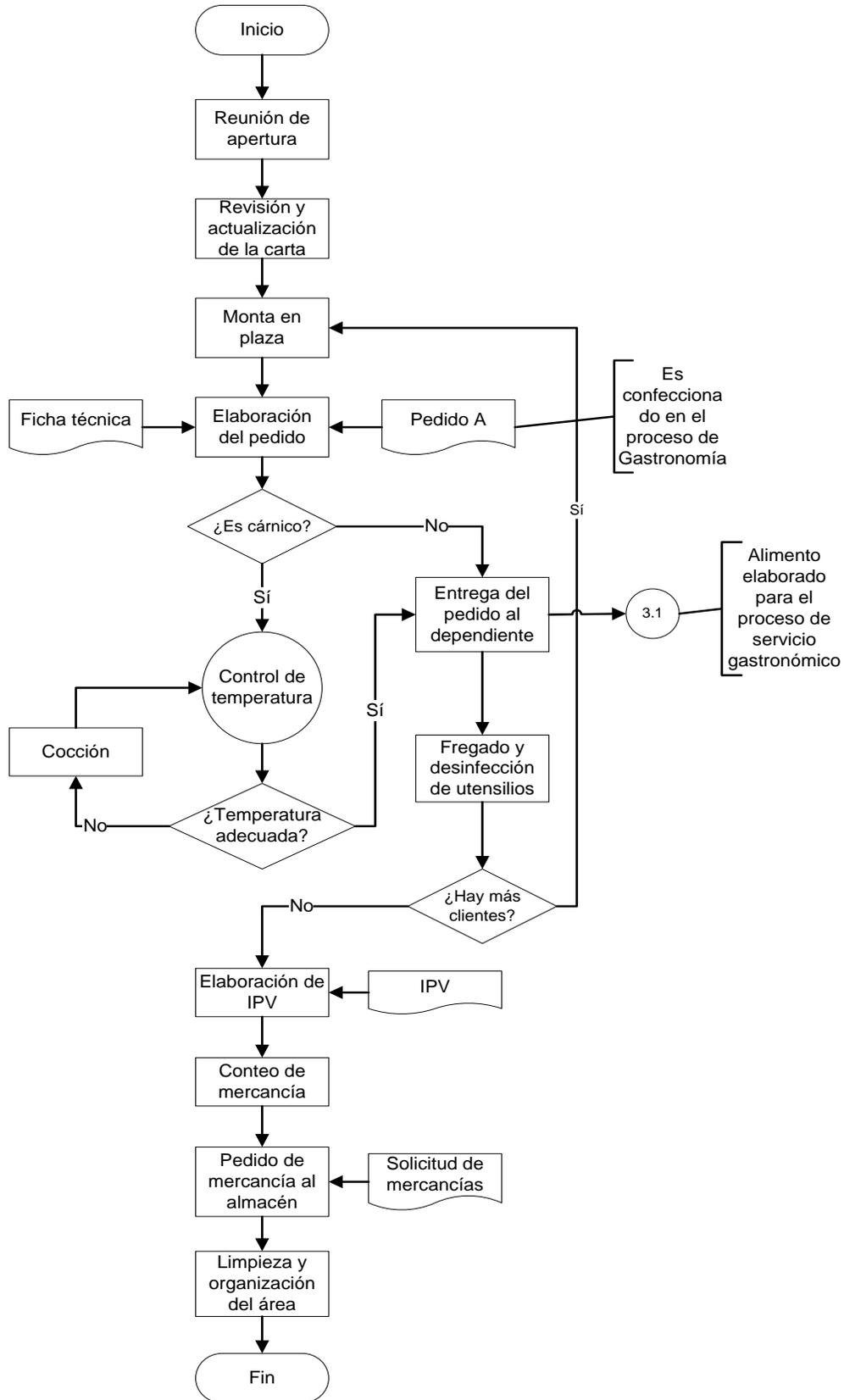


Anexo No.22: Diagrama de Flujo 3: Proceso de Gastronomía.

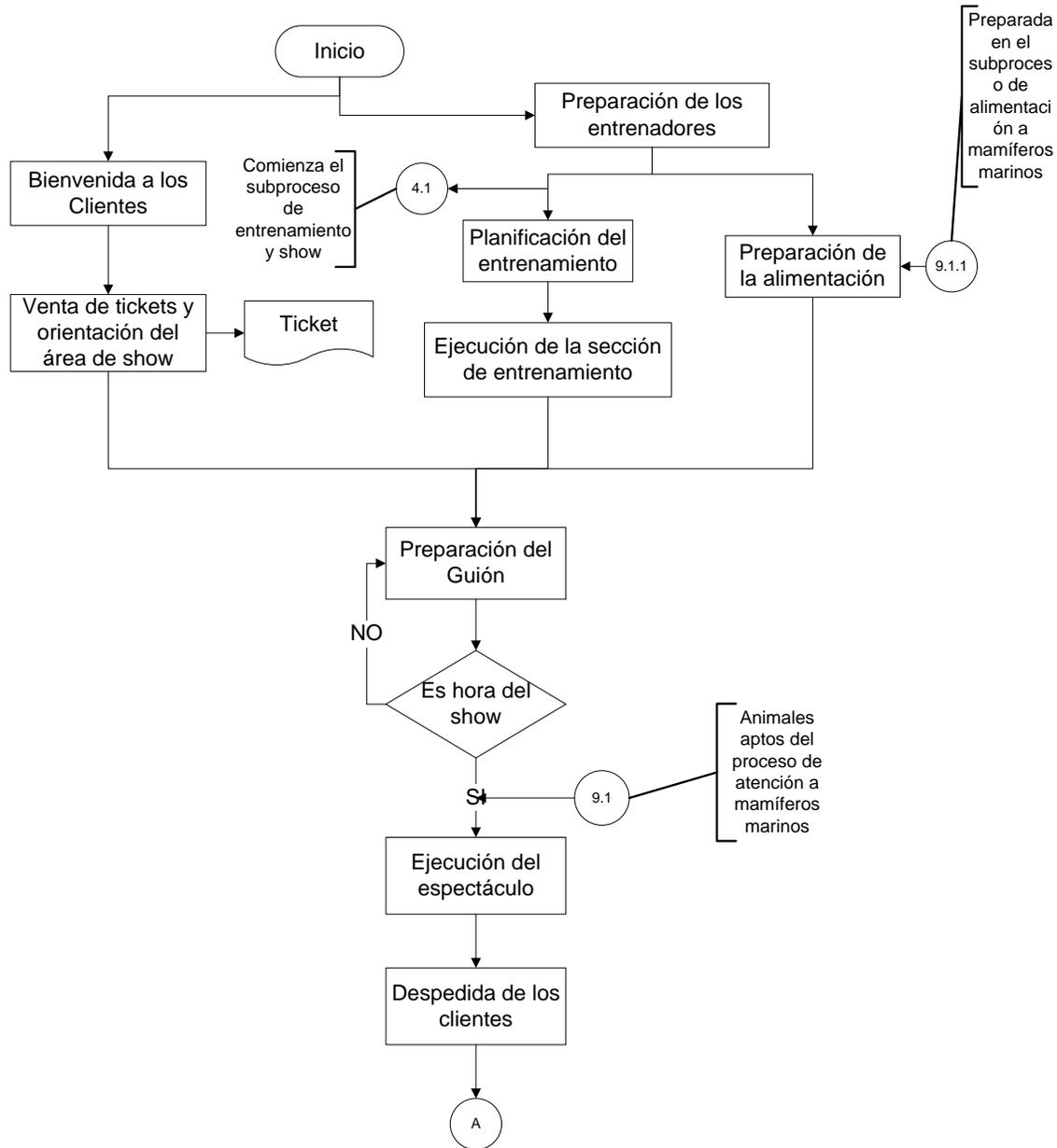


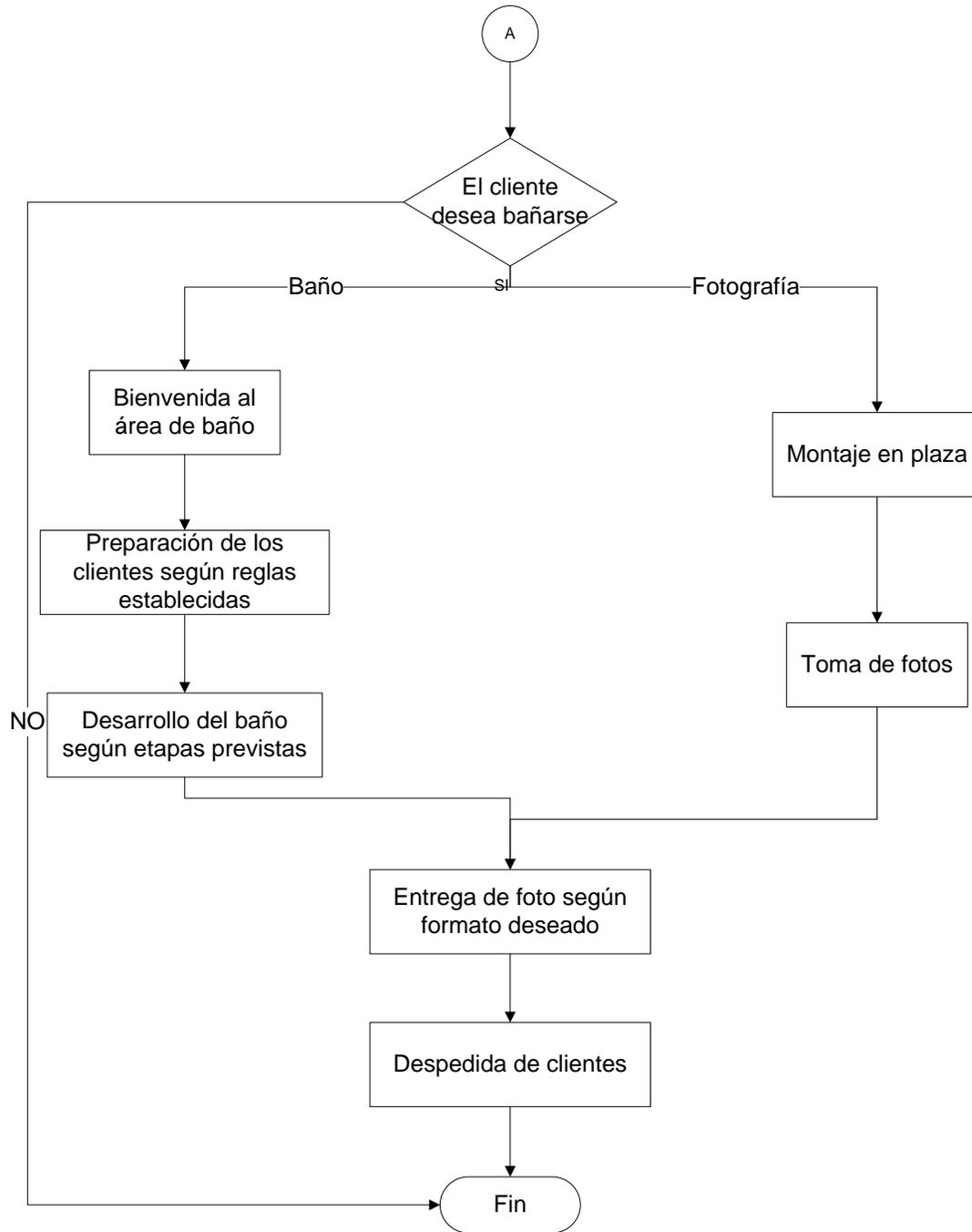


Anexo No.23: Diagrama de Flujo 3.1 Subproceso de Cocina

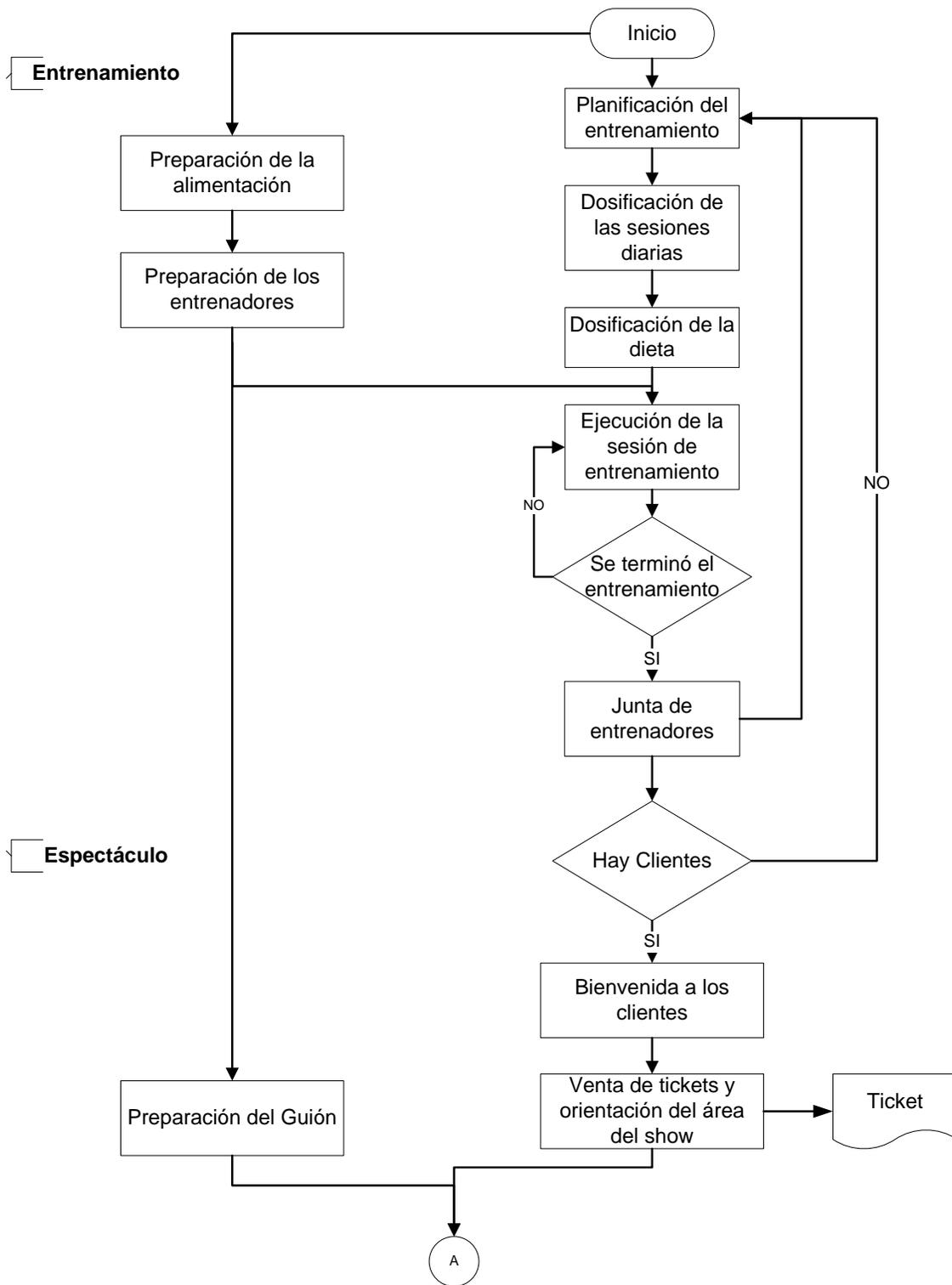


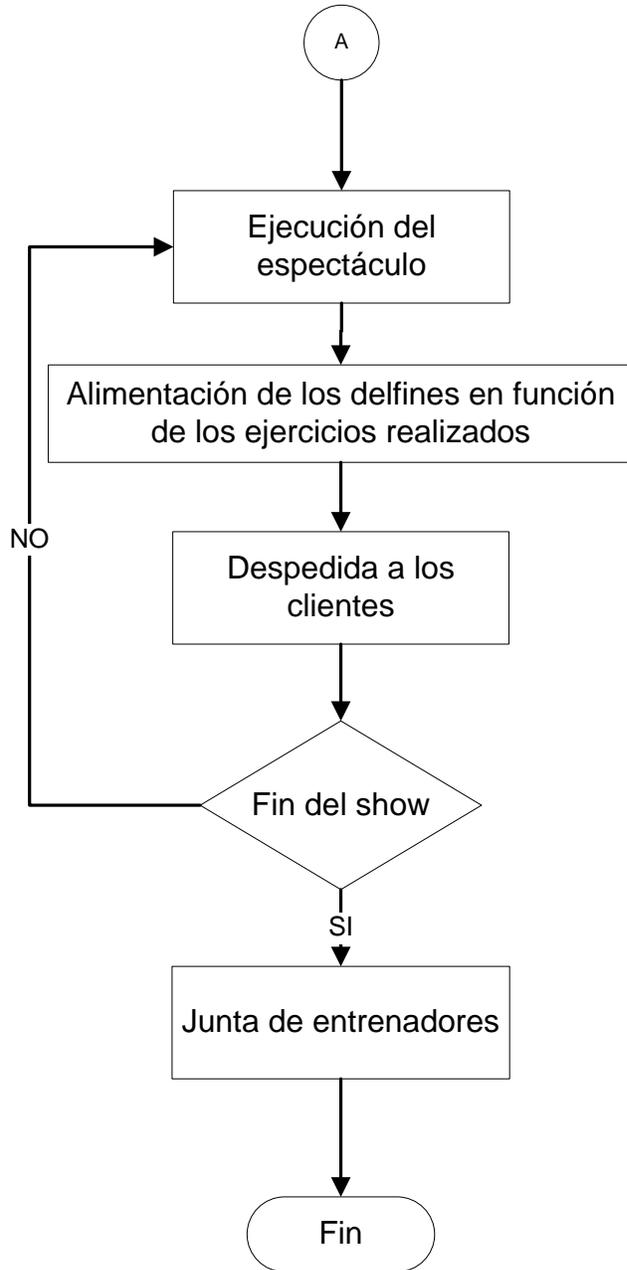
Anexo No.24: Diagrama de Flujo 4: Proceso de Recreación.



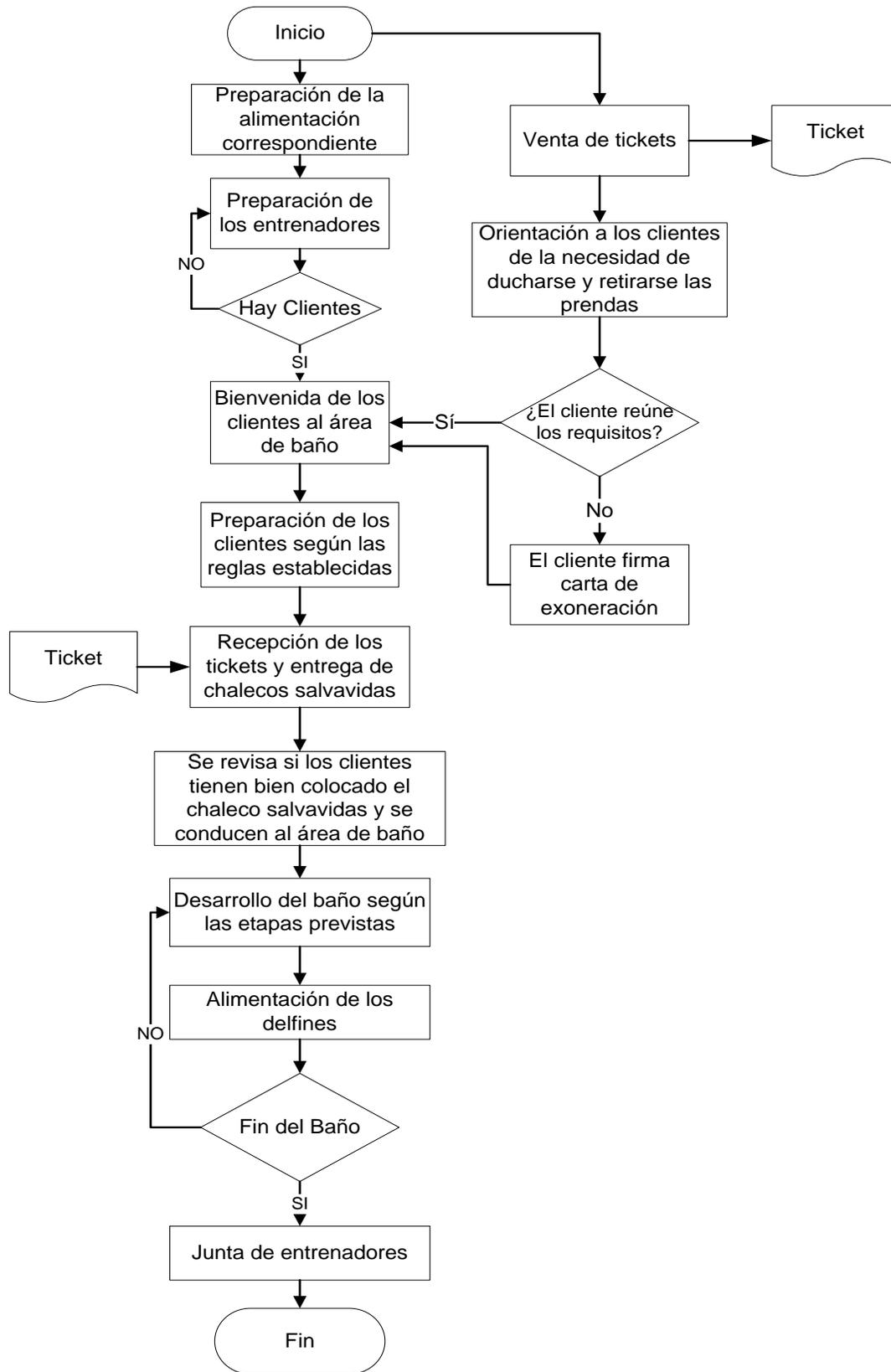


Anexo No.25: Diagrama de Flujo 4.1: Subproceso de entrenamiento y Show

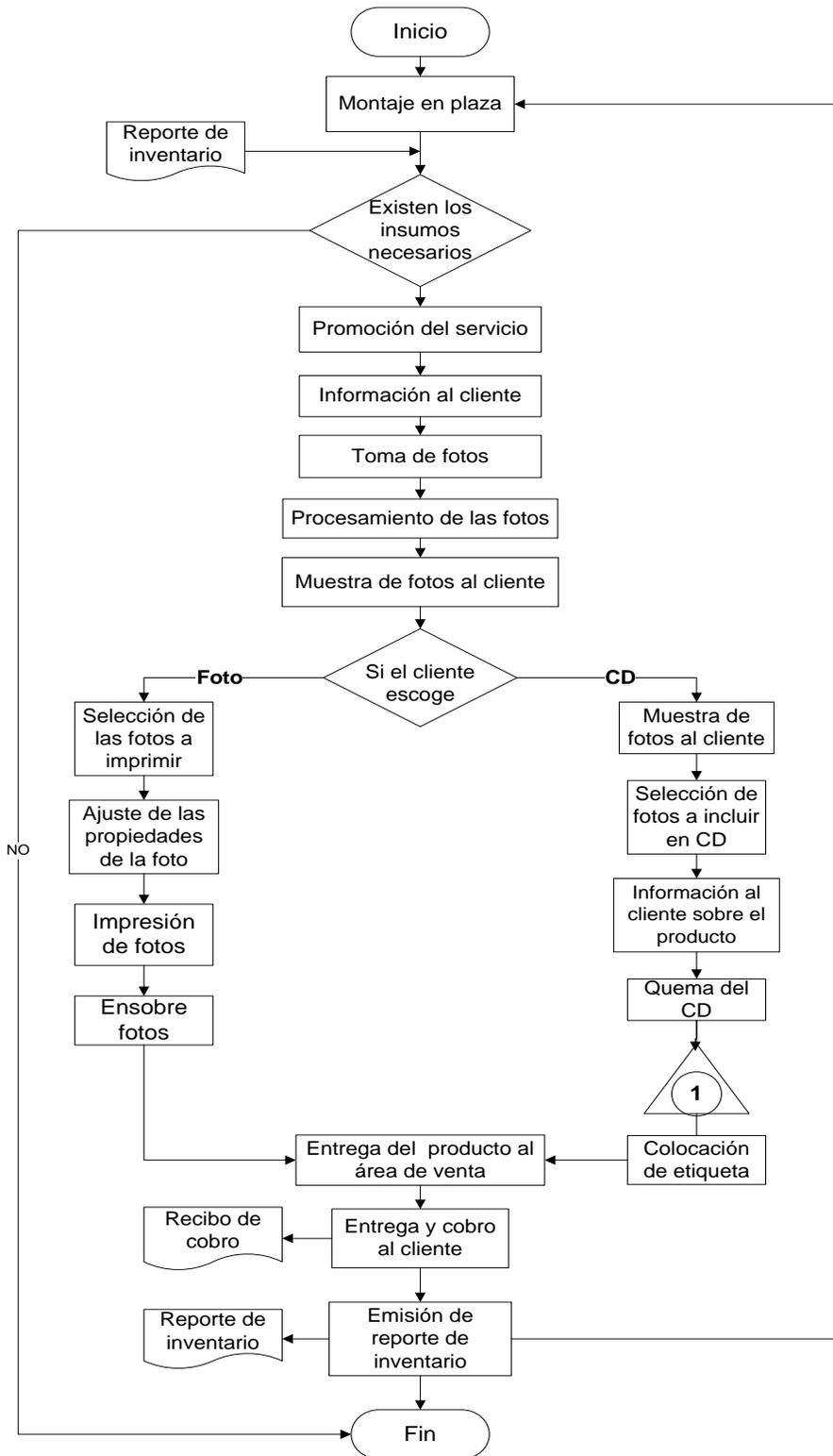




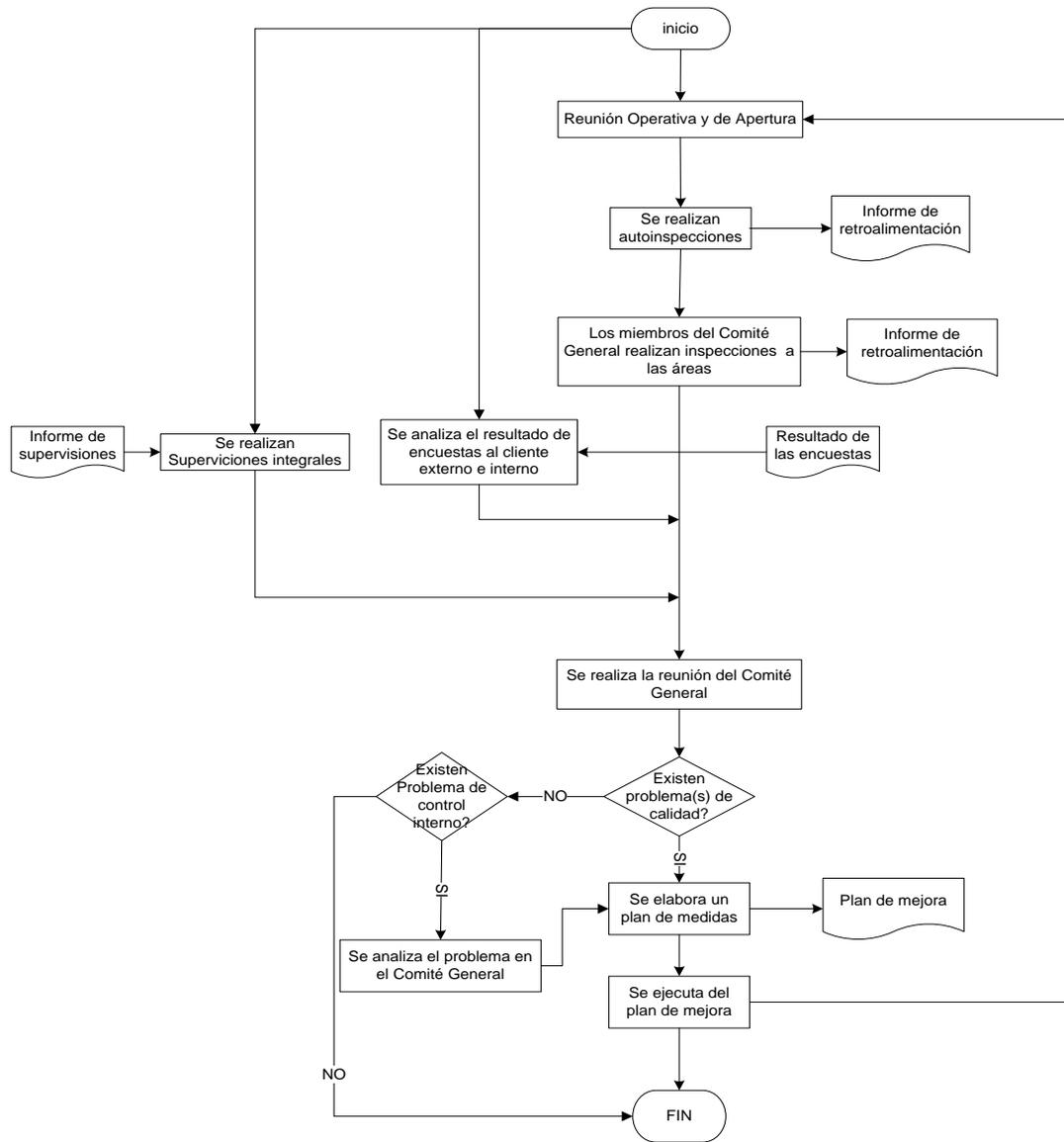
Anexo No.26: Diagrama de Flujo 4.2: Subproceso de Baño con Delfines



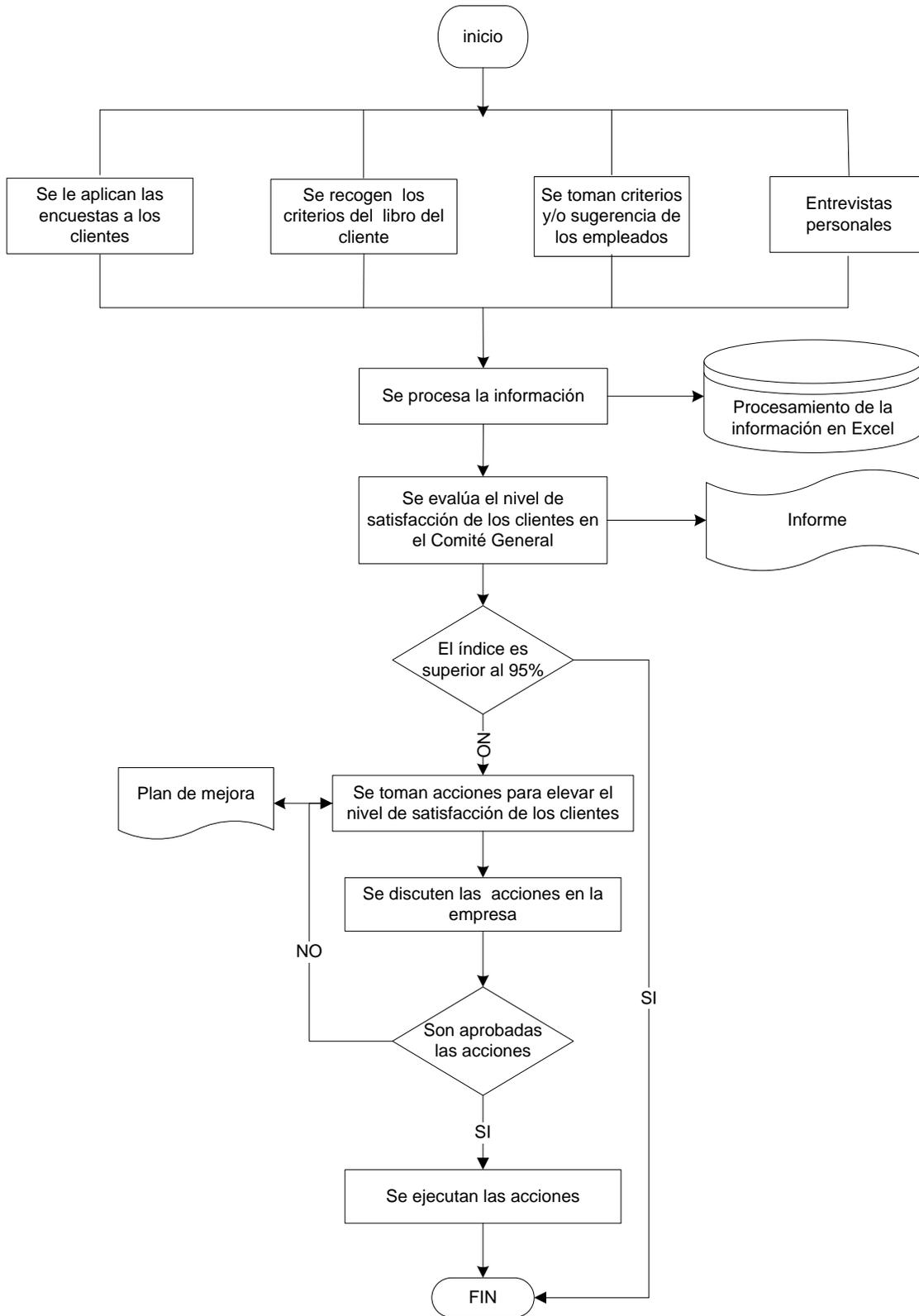
Anexo No.27: Diagrama de Flujo 4.3: Subproceso de Fotografía con Delfines



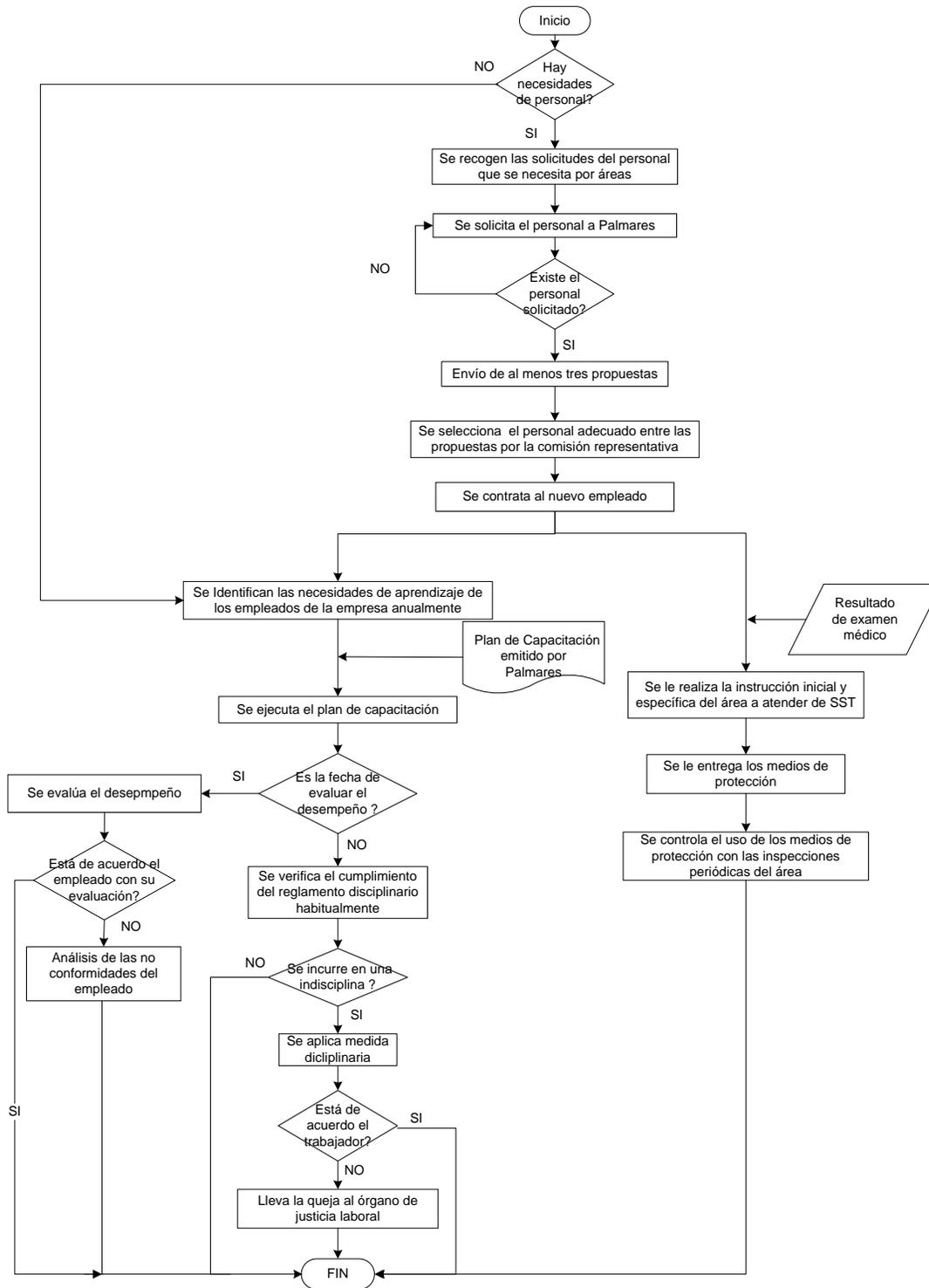
Anexo No.28: Diagrama de Flujo 5: Proceso de Gestión de la Calidad



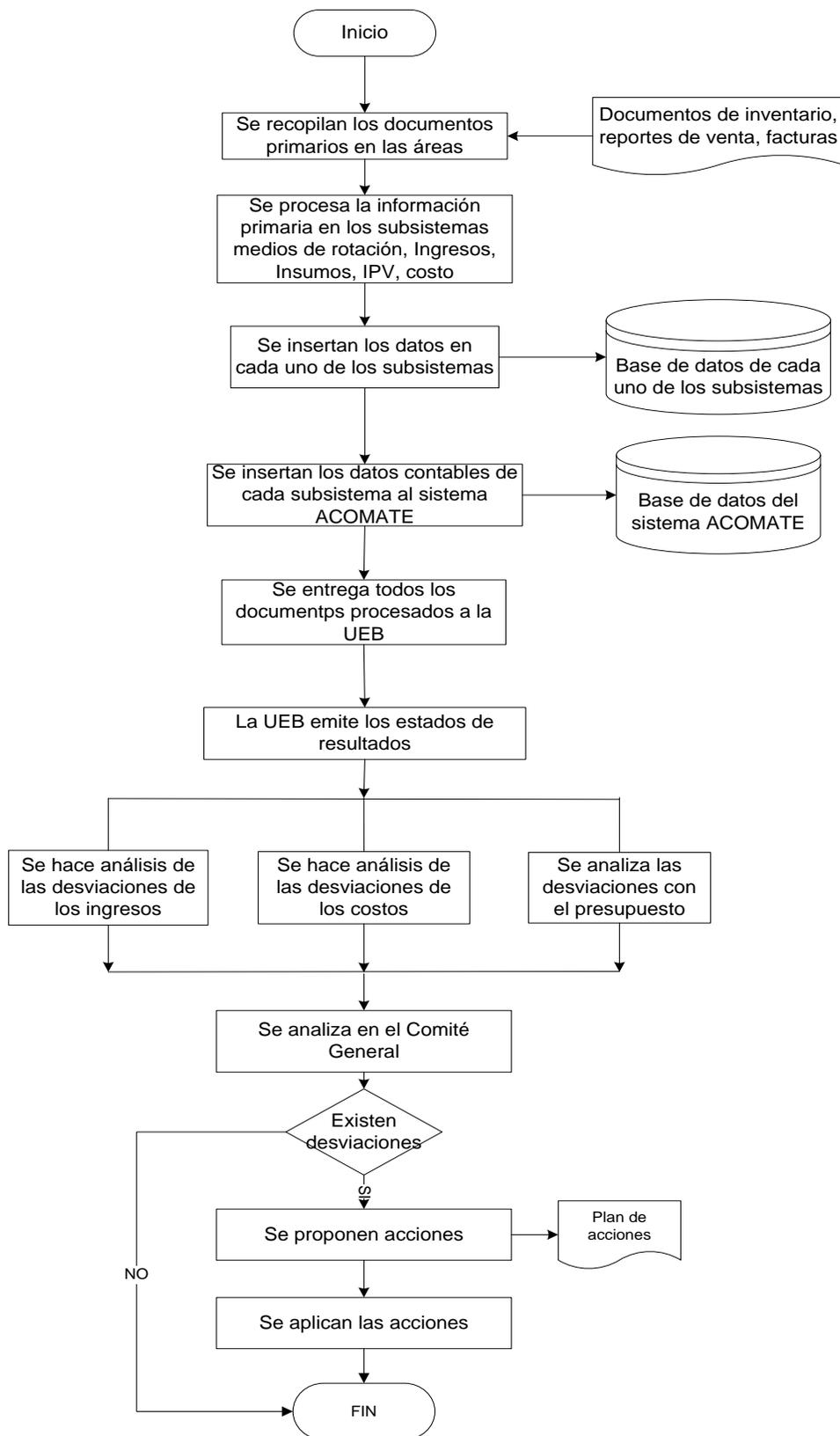
Anexo No.29: Diagrama de Flujo 6: Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente



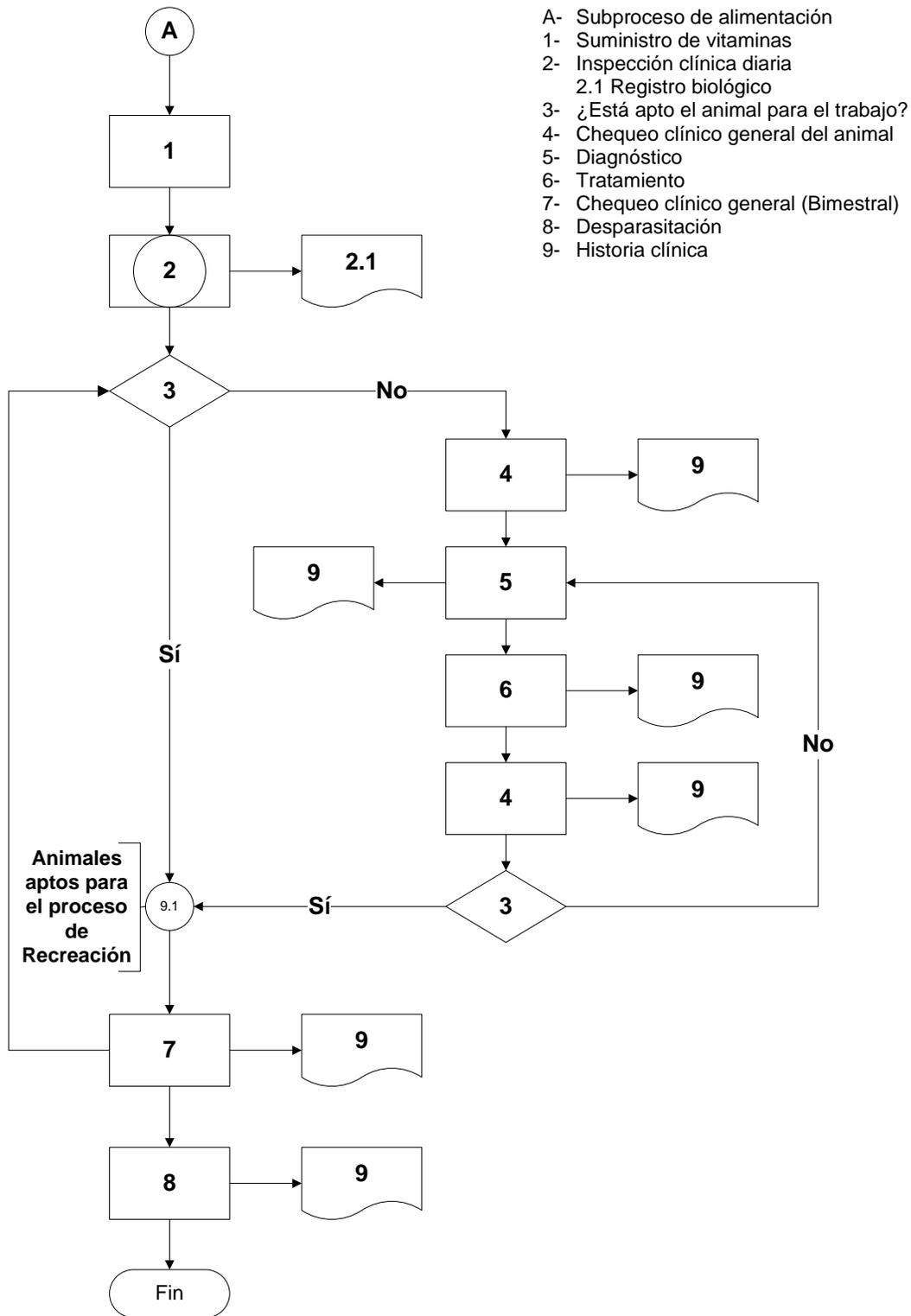
Anexo No.30: Diagrama de Flujo 7: Proceso de Gestión del Capital Humanos.



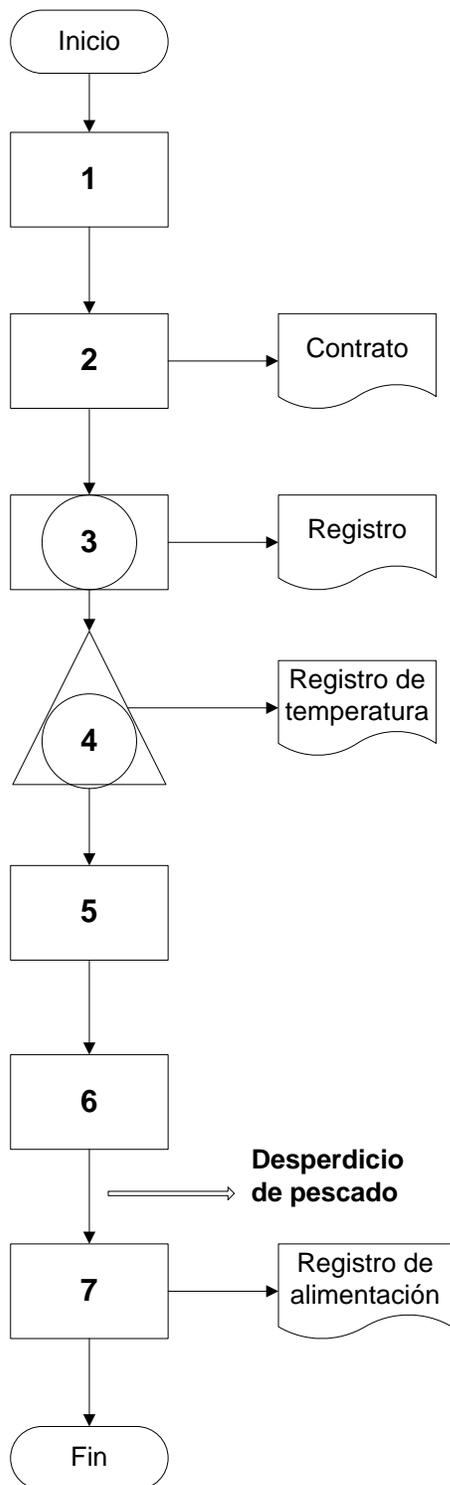
Anexo No.31: Diagrama de Flujo 8: Proceso de Gestión Económica



Anexo No.32: Diagrama de Flujo 9: Proceso de Atención a Mamíferos Marinos



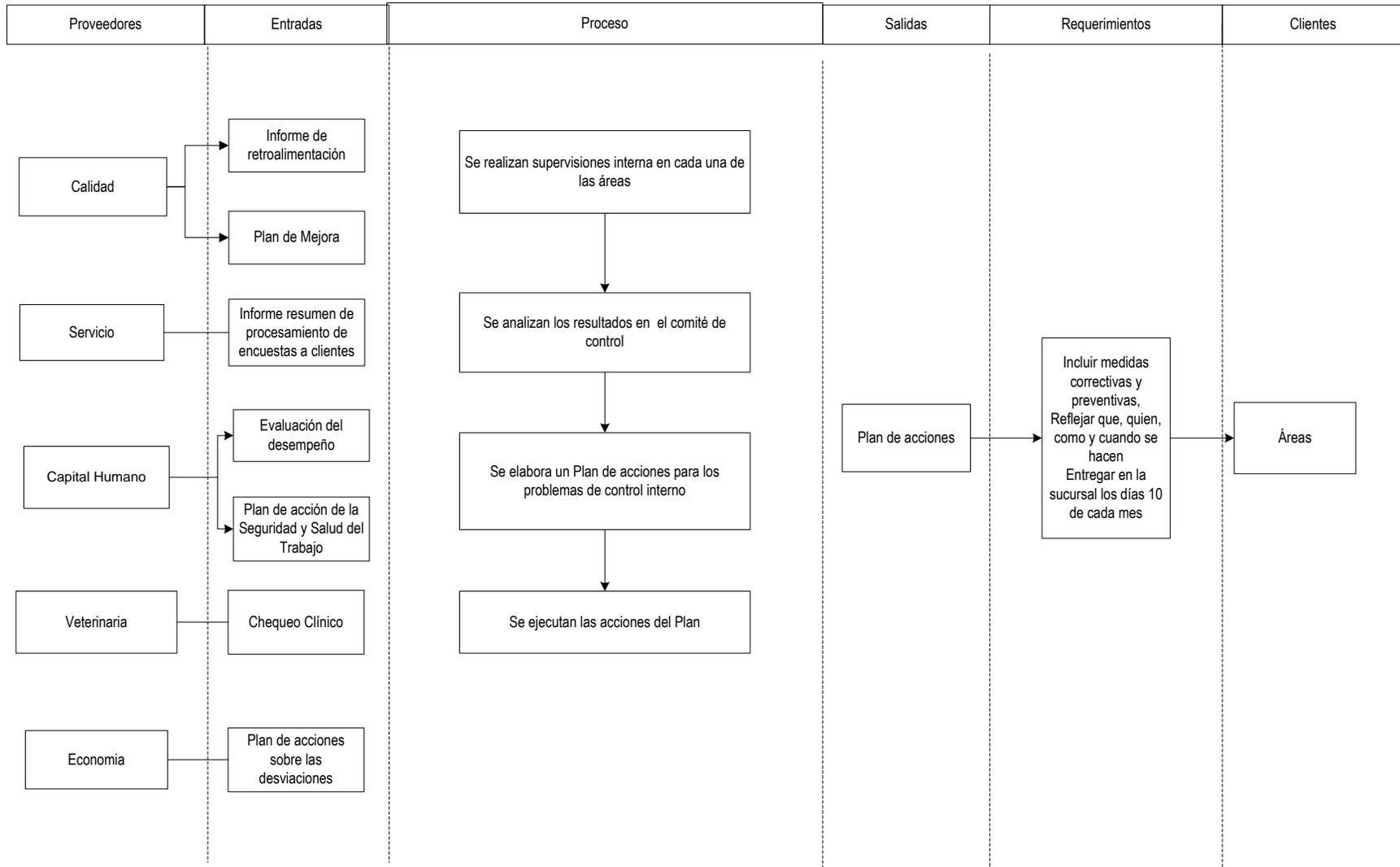
Anexo No.33: Diagrama de Flujo 9.1: Subproceso de Alimentación.



1. Diseño del balance alimentario.
2. Contratación con proveedores.
3. Recepción e inspección de los alimentos.
4. Almacenamiento de los alimentos.
5. Descongelación en frío.
6. Elaboración.
7. Alimentación

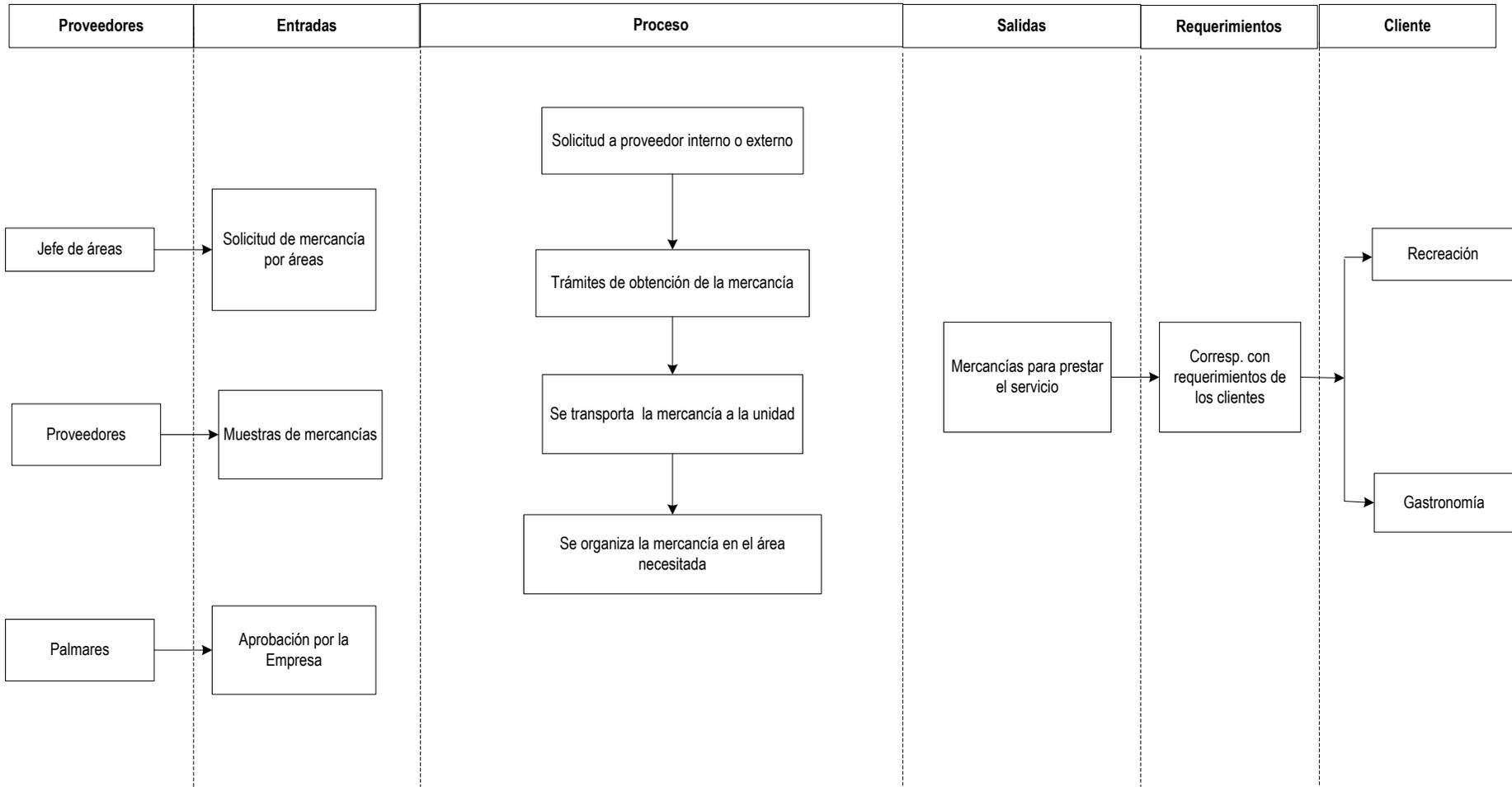
Anexos

Anexo No.34: SIPOC 1: Proceso de Supervisión por la Dirección



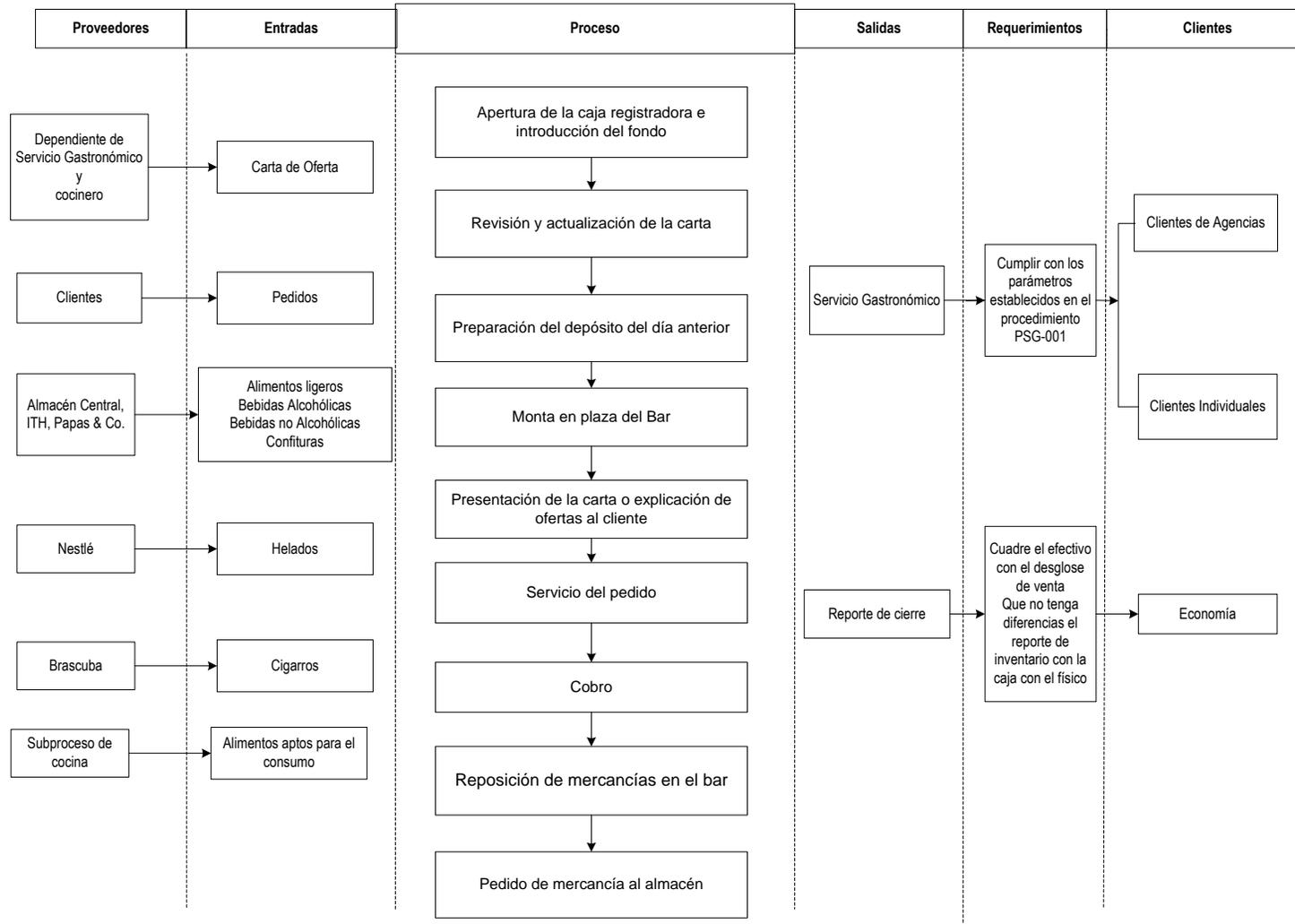
Anexos

Anexo No.35: SIPOC 2: Proceso de Aseguramiento

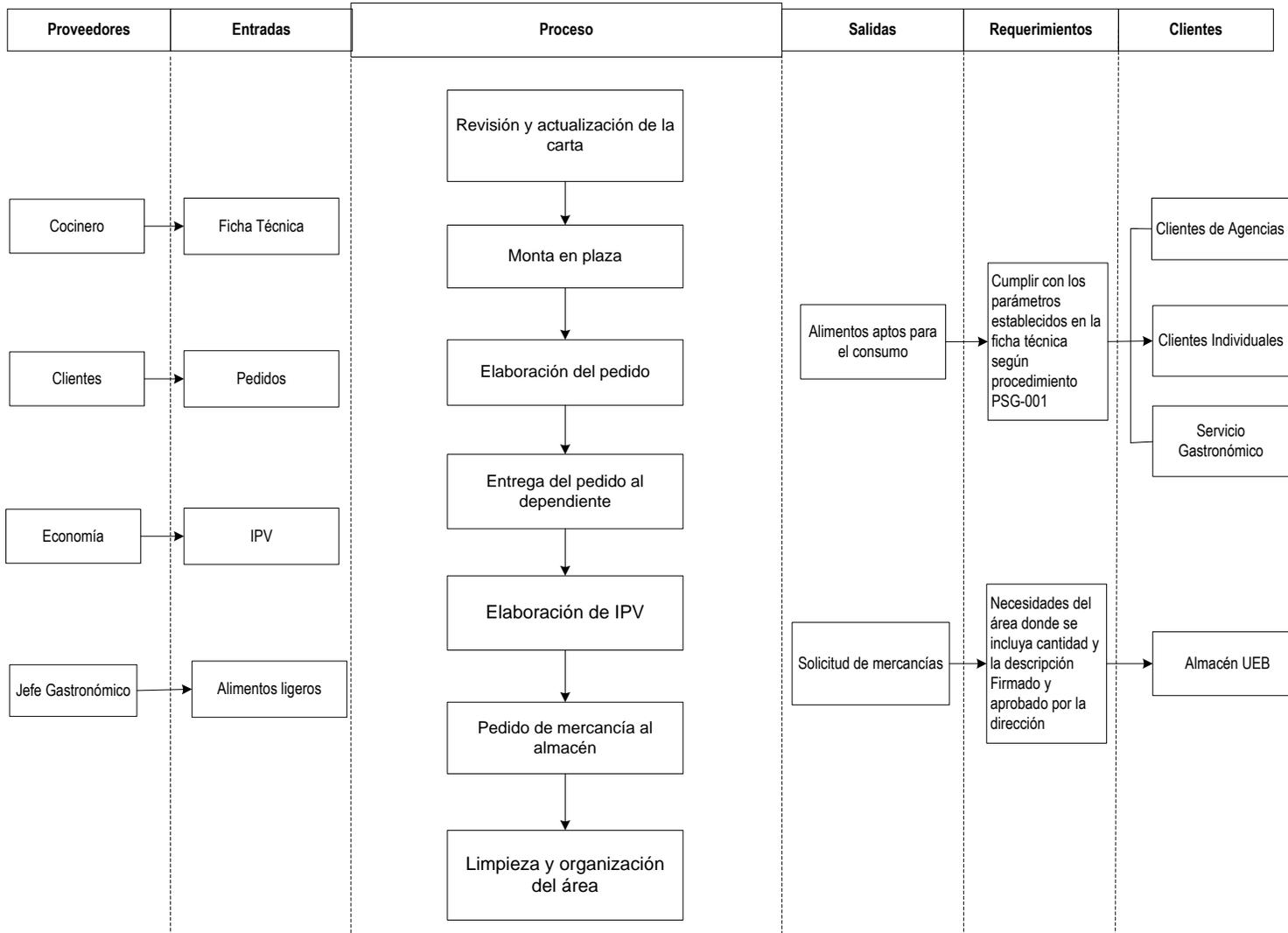


Anexos

Anexo No.36: SIPOC 3: Proceso de Gastronomía.

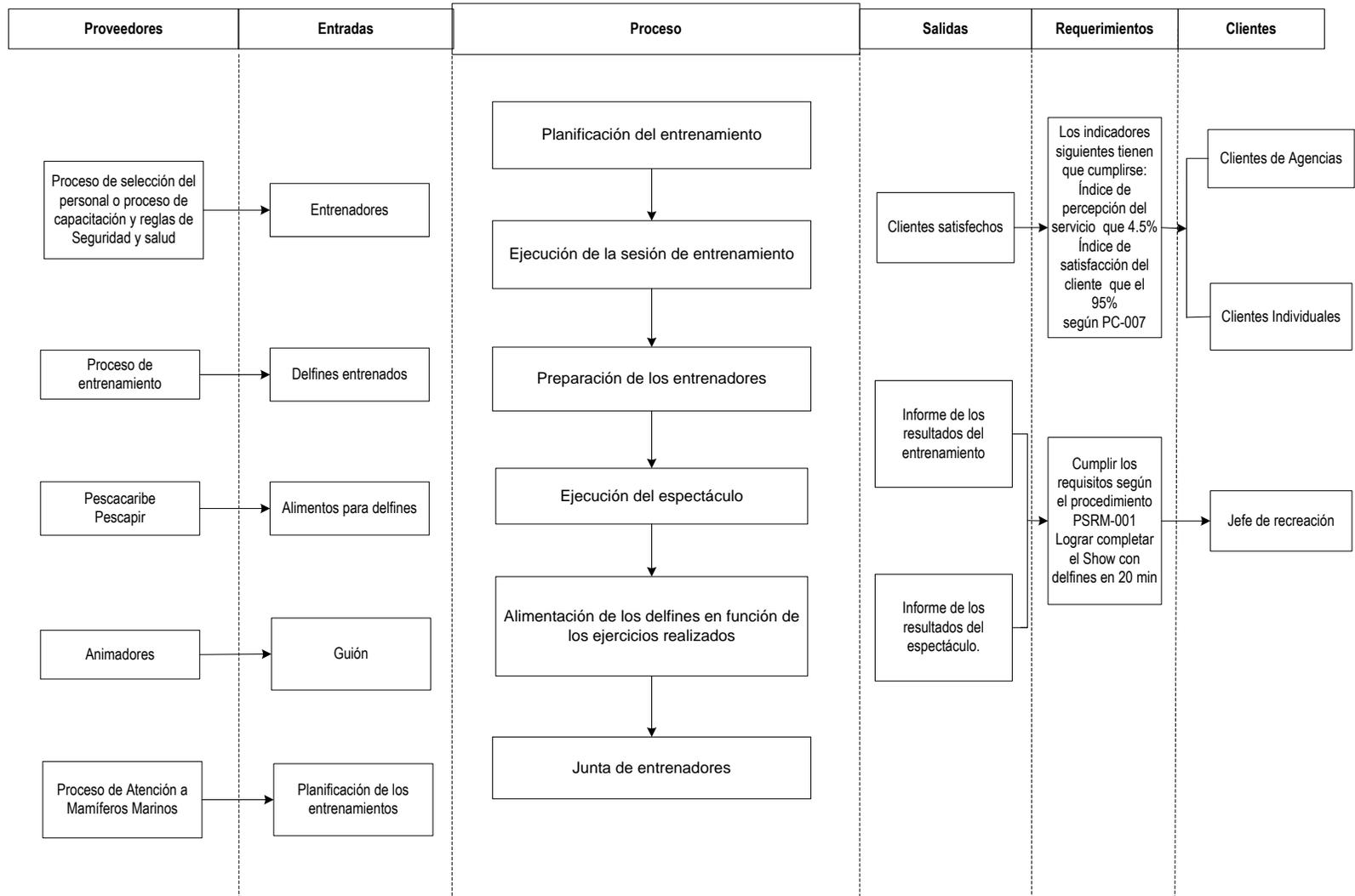


Anexo No.37: SIPOC 3.1 Subproceso de Cocina



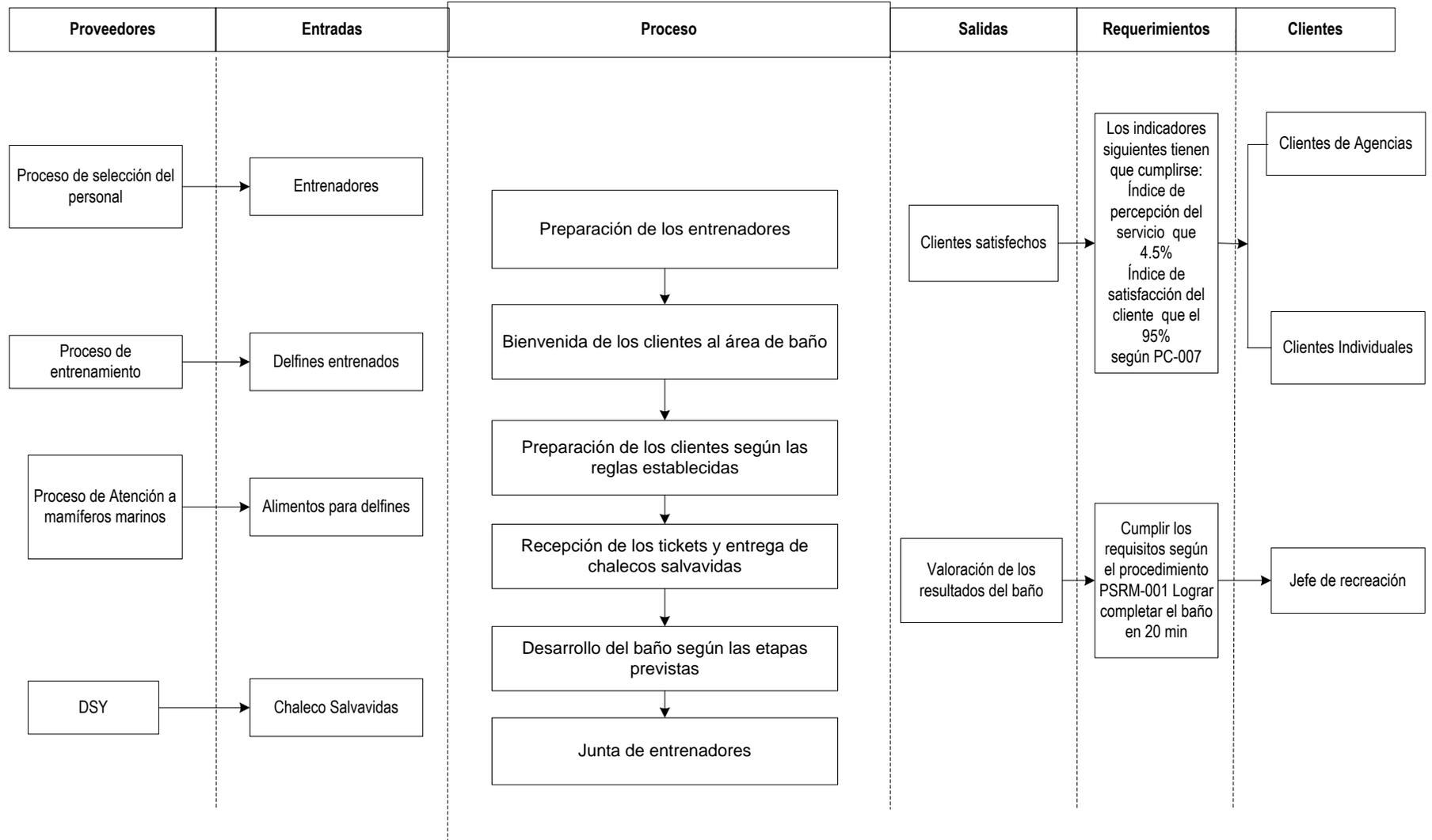
Anexos

Anexo No.38: SIPOC 4.1: Subproceso de entrenamiento y Show



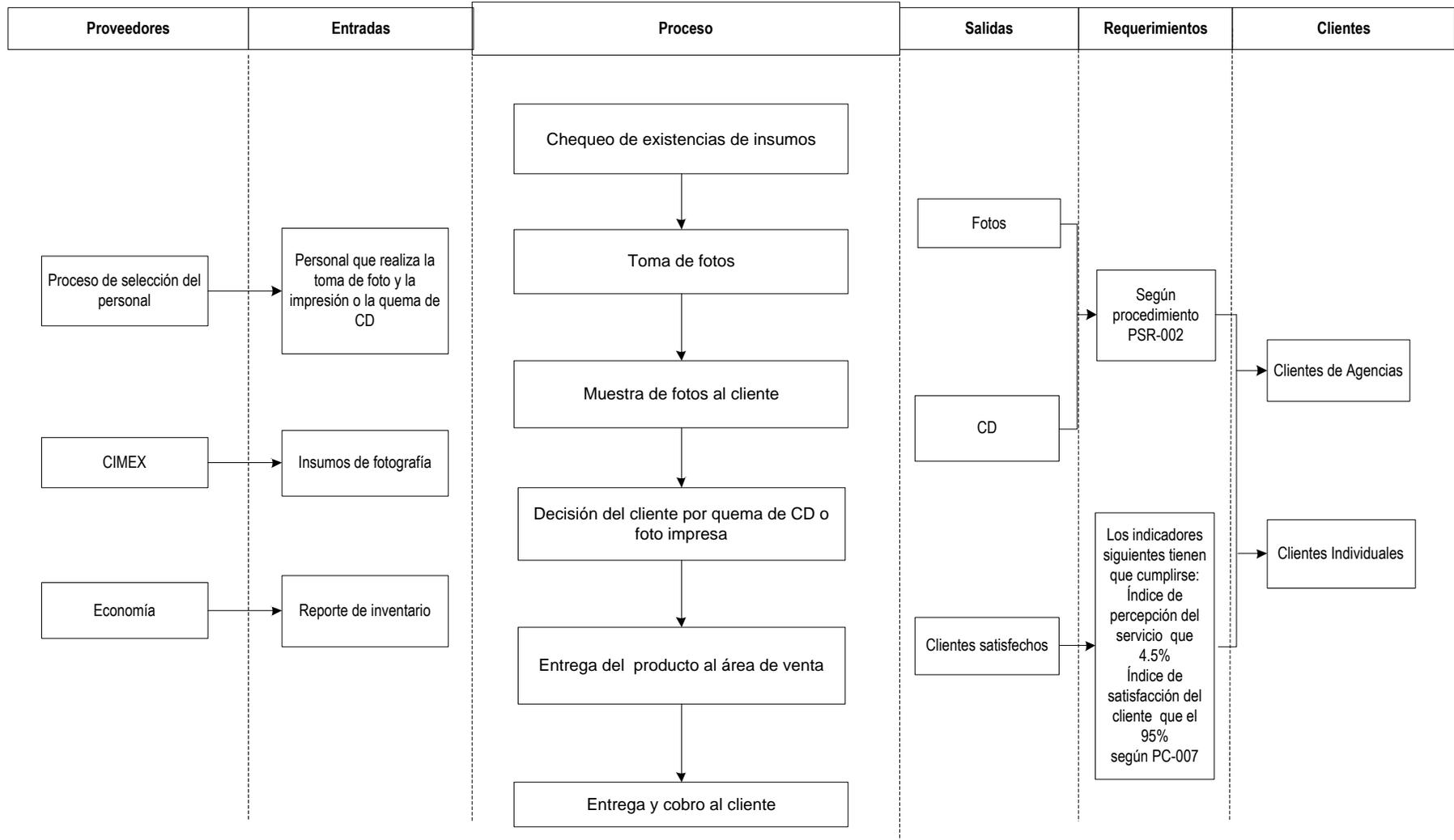
Anexos

Anexo No.39: SIPOC 4.2: Subproceso de Baño con Delfines



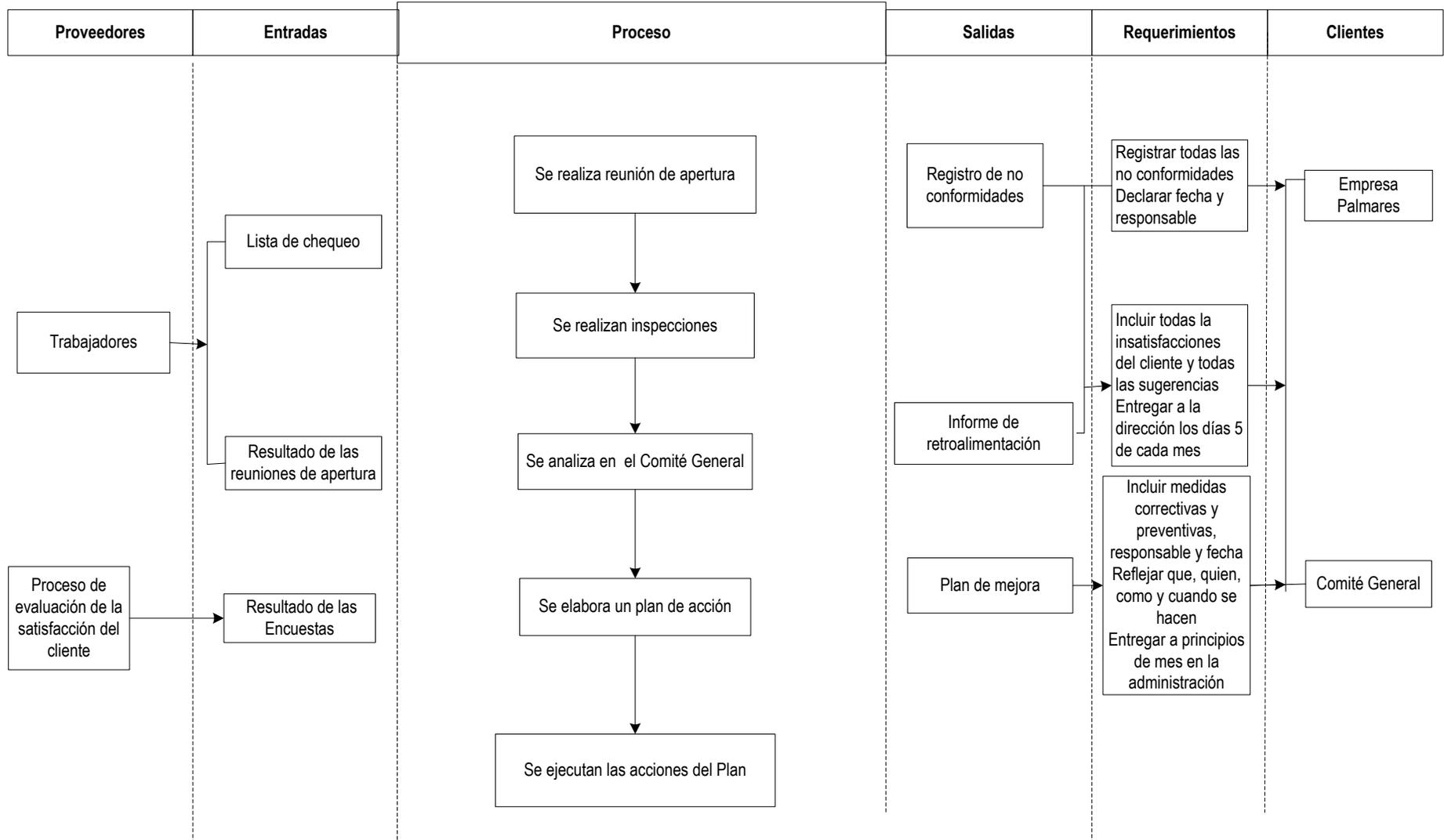
Anexos

Anexo No.40: SIPOC 4.3: Subproceso de Fotografía con Delfines



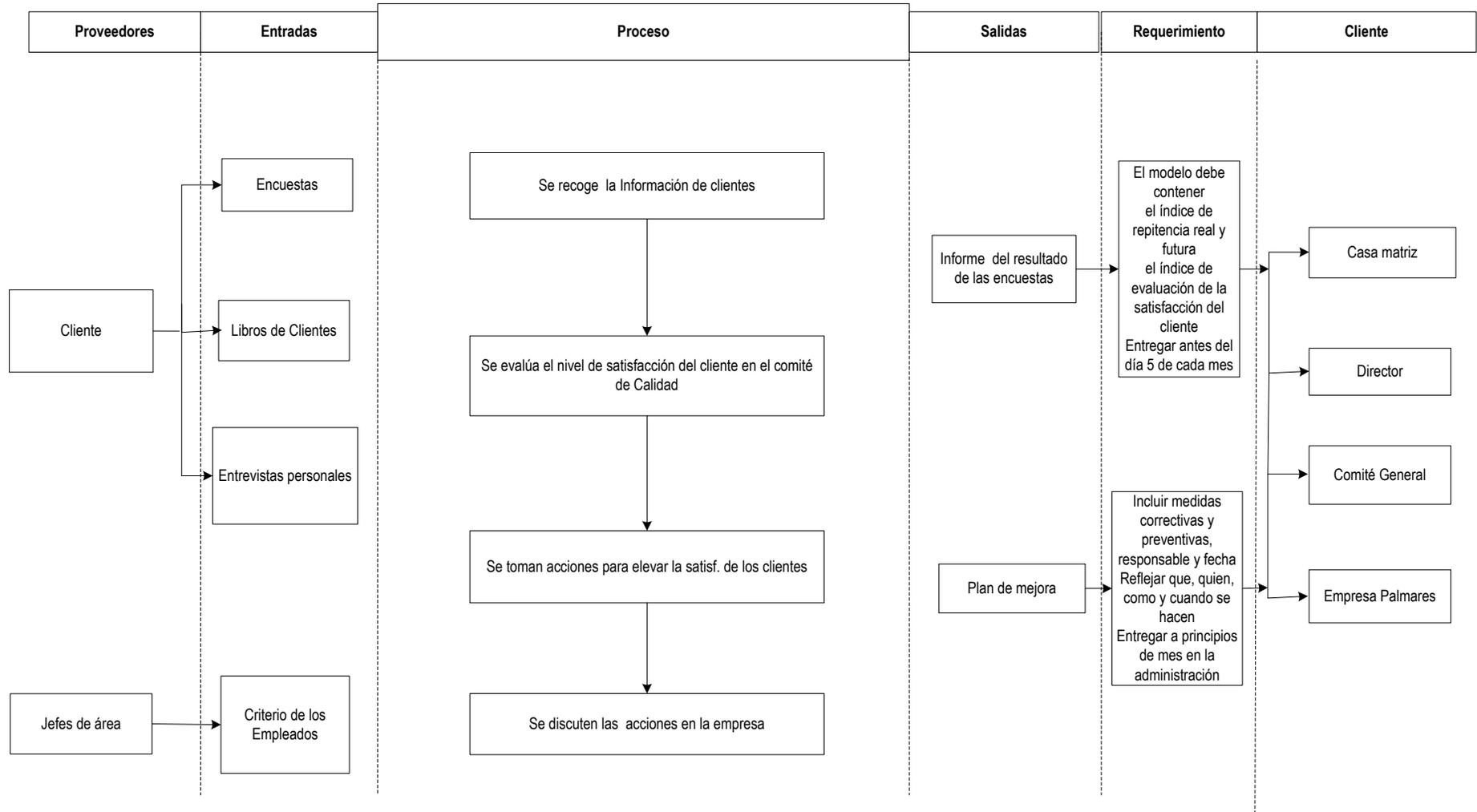
Anexos

Anexo No.41: SIPOC 5: Proceso de Gestión de la Calidad



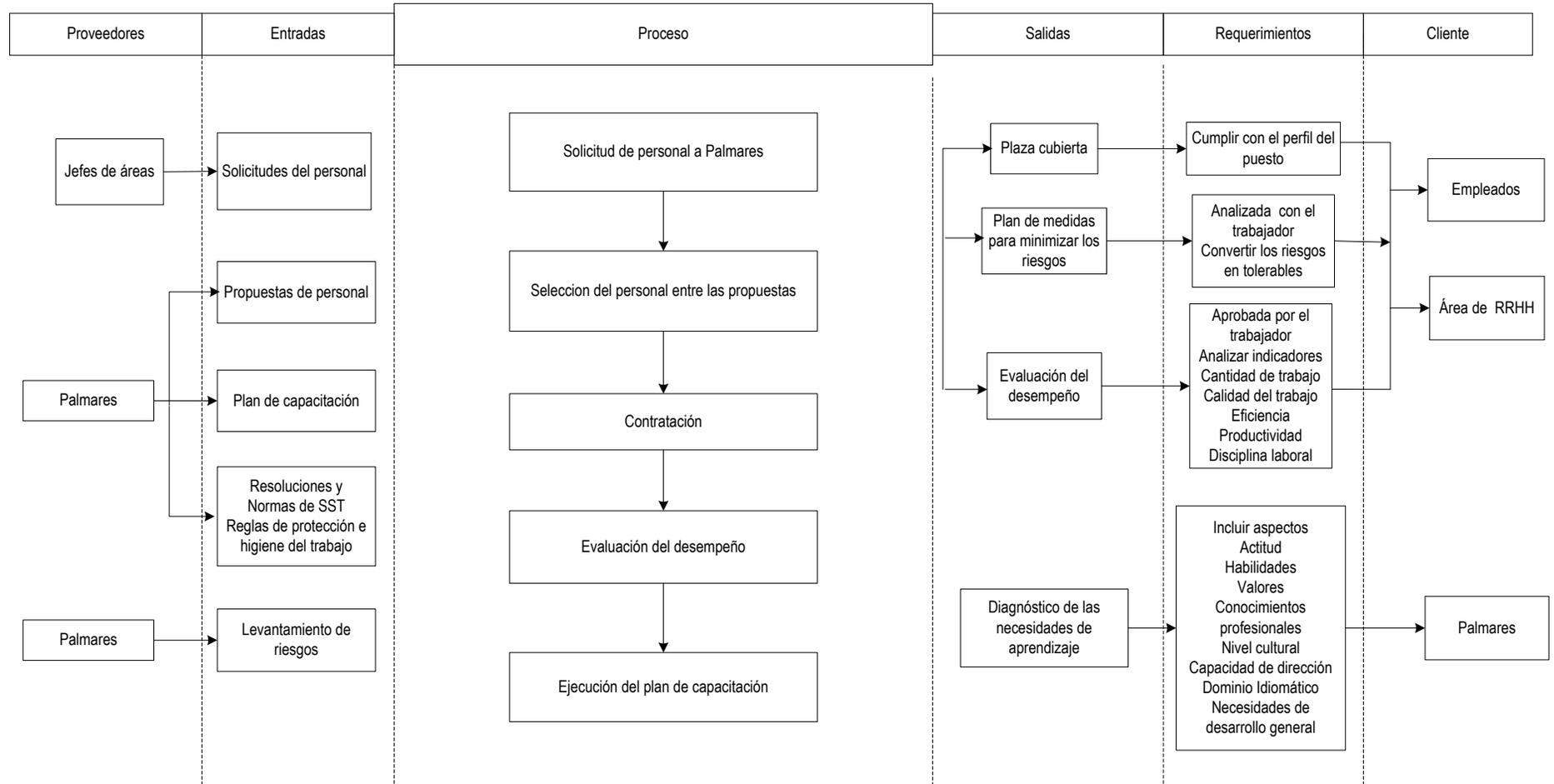
Anexos

Anexo No.42: SIPOC 6: Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente



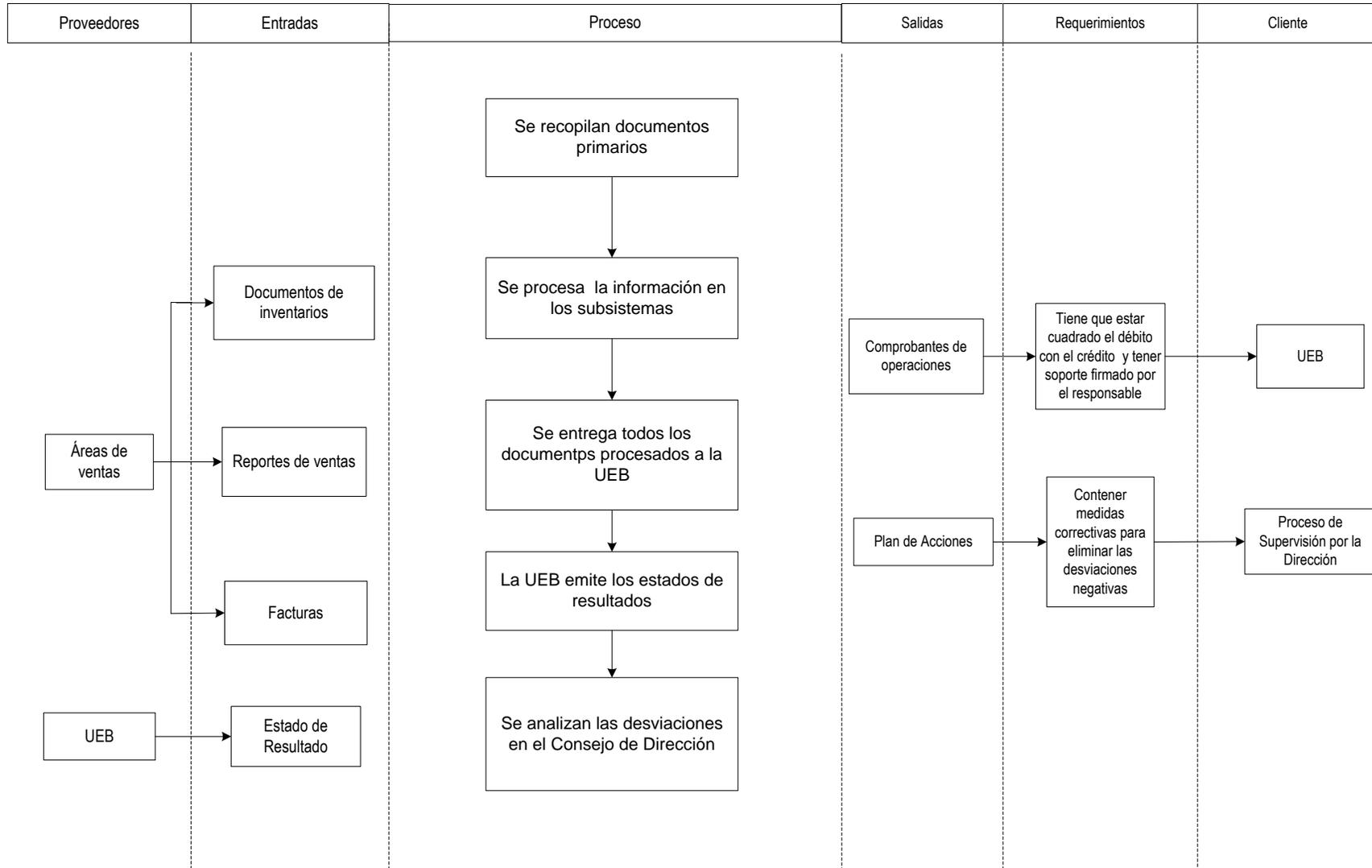
Anexos

Anexo No.43: SIPOC 7: Proceso de Gestión del Capital Humanos.



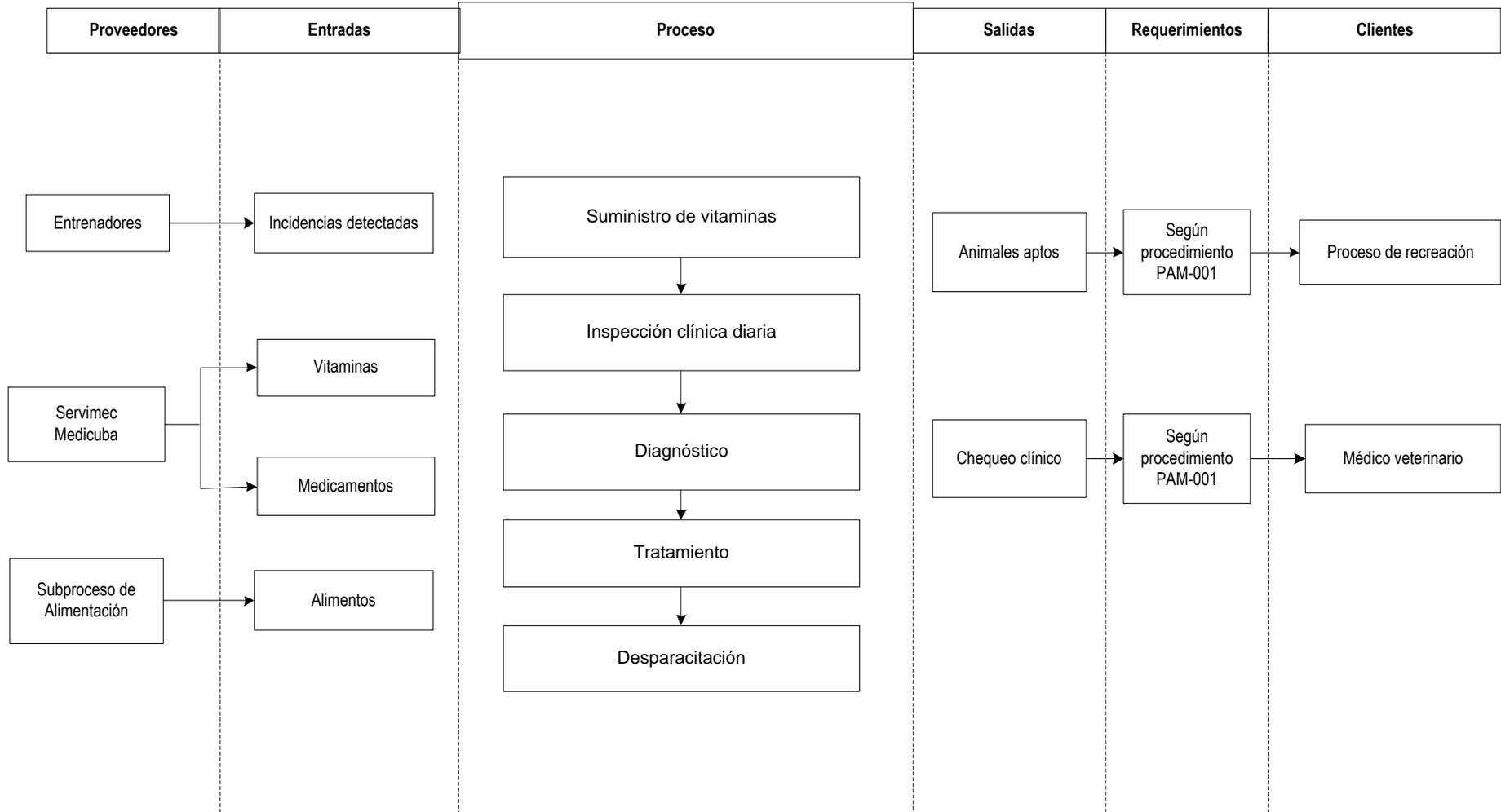
Anexos

Anexo No.44: SIPOC 8: Proceso de Gestión Económica



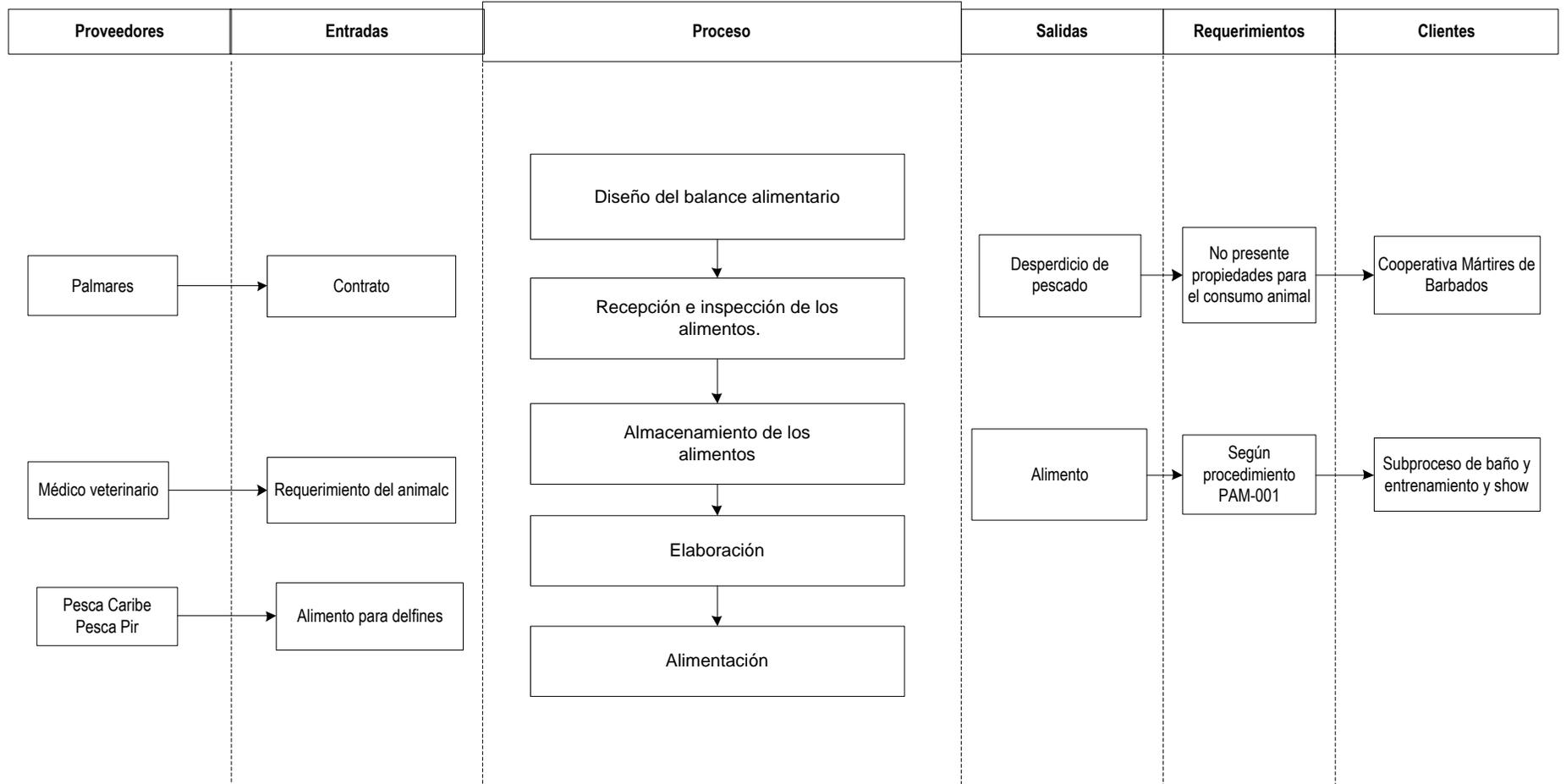
Anexos

Anexo No.45: SIPOC 9: Proceso de Atención a Mamíferos Marinos



Anexos

Anexo No.46: SIPOC 9.1: Subproceso de Alimentación.



Anexos

Anexo No.47: Ficha 1: Proceso de Supervisión por la Dirección.

PROCESO Proceso de Supervisión por la Dirección		PROPIETARIO Directora
MISIÓN Realizar el control interno a cada una de las áreas, además de elaborar y ejecutar un plan de mejora donde se corrijan todas las deficiencias detectadas.		DOCUMENTACIÓN PGD-001 PGD-002
ALCANCE EMPIEZA Con la supervisión interna en cada una de las áreas INCLUYE Análisis en el Comité General así como la elaboración de un plan de acciones TERMINA Con la ejecución de la acciones propuestas y la verificación de la mismas		
ENTRADAS: Inspecciones internas en cada una de las áreas PROVEEDORES: Cada una de las áreas		
SALIDAS: Plan de acciones CLIENTE: Áreas		
INSPECCIONES Mensual	REGISTROS Plan de mejora RC-006 RC-007 RRD-001	
INDICADORES Eficacia % de cumplimiento del plan de acciones.	Eficiencia Tiempo de ciclo por acciones declaradas	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.20)		
SIPOC (Anexo No.34)		
Ficha del indicador (Anexo No.60), (Anexo No.72)		
FMEA (Anexo No.77)		
Plan de Control (Anexo No.90)		

Anexos

Anexo No.48: Ficha 2: Proceso de Aseguramiento

<u>PROCESO</u> Aseguramiento		<u>PROPIETARIO</u> Directora
<u>MISIÓN</u> Distribuir en áreas de recreación y gastronomía, mercancías teniendo en cuenta las preferencias de los clientes.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> PG-001
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA: Demanda de mercancía de las diferentes áreas INCLUYE: Transportación de la mercancía y la recepción de la mercancía. TERMINA: Con la entrega de la mercancía a las diferentes áreas		
<u>ENTRADAS:</u> Solicitud de mercancía por áreas, muestras de mercancías, aprobación por la empresa para la compra de mercancías. <u>PROVEEDORES:</u> Jefes de áreas, Proveedores, Palmares.		
<u>SALIDAS:</u> Mercancías para prestar el servicio <u>CLIENTE:</u> Recreación, gastronomía.		
<u>INSPECCIONES</u> Mensual, semestral, trimestral.	<u>REGISTROS</u> Registro de inspección y recepción de mercancía Solicitud de mercancías Registro de aprobación de solicitudes Expediente de adquisición	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de satisfacción de los requerimientos de los clientes	<i>Eficiencia</i> Costo por mercancía para las áreas	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.21)		
SIPOC (Anexo No.35)		
Ficha del indicador (Anexo No.71) (Anexo No.73)		

Anexos

FMEA (Anexo No.78)

Plan de Control (Anexo No.91)

Anexos

Anexo No.49: Ficha 3: Proceso de Gastronomía.

<u>PROCESO</u> Proceso de Servicio Gastronómico		<u>PROPIETARIO</u> Dependiente de Servicio Gastronómico
<u>MISIÓN</u> Brindar un servicio gastronómico con la calidad optima requerida logrando así la satisfacción plena de todo aquel que nos visite.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> PSG-001 Manual de procedimiento de precios
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Monta en plaza del bar y limpieza y alineación de las mesas. INCLUYE toda la realización del servicio gastronómico. TERMINA Cobro y limpieza y organización del área.		
ENTRADAS: Alimentos ligeros, bebidas alcohólicas, no alcohólicas, confituras. PROVEEDORES: Almacén de UEB, clientes, Nestlé y Brascuba.		
SALIDAS: Servicio gastronómico, solicitud de mercancías, reporte de cierre. CLIENTE: Clientes de agencias, Clientes individuales		
<u>INSPECCIONES</u> Semestral	<u>REGISTROS</u> Fechas de vencimiento Control de temperatura del freezer Inspección de productos en la entrada RC-016 RSG-03	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de unidades rechazados % de quejas de clientes	<i>Eficiencia</i> Tiempo de ciclo por servicio gastronómico. Ventas por servicio gastronómico. Tiempo de espera por servicio gastronómico.	

Anexos

% de satisfacción del cliente % del cumplimiento del plan de ventas	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.22)	
SIPOC (Anexo No.36)	
Ficha del indicador (Anexo No.61) (Anexo No.62) (Anexo No.63) (Anexo No.64) (Anexo No.72) (Anexo No.74) (Anexo No.76)	
FMEA (Anexo No.79)	
Plan de Control (Anexo No.92)	

Anexos

Anexo No.50: Ficha 3.1 Subproceso de Cocina

<u>PROCESO</u> Subproceso de Cocina		<u>PROPIETARIO</u> Cocinero
<u>MISIÓN</u> Confeccionar platos de la cocina nacional e internacional con alta calidad para la prestación del servicio.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> ITSG-001 PSG-004 PSG-002
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Con la revisión y actualización de la carta, la monta en plaza. INCLUYE La elaboración del pedido que elabora el dependiente de servicios gastronómicos. TERMINA Pedido de mercancías a la UEB, limpieza y organización del área.		
ENTRADAS: Alimentos ligeros, pedidos, ficha técnica, equipos de cocinar. PROVEEDORES: Almacén de UEB, clientes		
SALIDAS: Alimentos aptos para el consumo, solicitud de mercancías CLIENTE: Clientes de agencias, Clientes individuales		
<u>INSPECCIONES</u> Diario, semanal ,mensual	<u>REGISTROS</u> Fechas de vencimiento RSG-003 RC-006 RC-017	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de unidades rechazados % de satisfacción del cliente	<i>Eficiencia</i> Tiempo de ciclo por alimentos elaborados. Costo por alimentos elaborados.	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.37)		
SIPOC (Anexo No.50)		
Ficha del indicador (Anexo No.61) (Anexo No.63) (Anexo No.72) (Anexo No.73)		

Anexos

FMEA (Anexo No.80)

Plan de Control (Anexo No.93)

Anexos

Anexo No.51: Ficha 4.1: Subproceso de entrenamiento y Show

<u>PROCESO</u> Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo		<u>PROPIETARIO</u> Jefe de Recreación
<u>MISIÓN</u> Brindar un servicio de Show con delfines que logre alcanzar la satisfacción del cliente y cubrir sus expectativas.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> PSRM-001 Manual procedimiento Delfinario
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Ejecución de la sesión de entrenamiento, preparación de los entrenadores, la bienvenida de los clientes al área de Show. INCLUYE La realización del show con Delfines. TERMINA Alimentación de los delfines, junta de entrenadores.		
ENTRADAS: Entrenadores, delfines entrenados, alimentos para delfines guión, planificación de los entrenamientos. PROVEEDORES: Pesca Caribe, Pescapir, proceso de selección del personal o proceso de capacitación, animadores, proceso de asistencia veterinaria.		
SALIDAS: Clientes satisfechos, valoración de los resultados del espectáculo y del entrenamiento. CLIENTE: Clientes de agencias, Clientes individuales, jefe de recreación.		
<u>INSPECCIONES</u> Diario, semanal ,mensual	<u>REGISTROS</u> Libro del cliente RC-006 Informe de resultados del área de recreación	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de clientes satisfechos % de quejas de los clientes % del cumplimiento del plan de ventas	<i>Eficiencia</i> Tiempo de ciclo por cliente satisfecho Ventas por cliente satisfecho Costo por cliente satisfecho	

Anexos

Índice de percepción de la calidad del servicio	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.25)	
SIPOC (Anexo No.38)	
Ficha del indicador (Anexo No.62) (Anexo No.63) (Anexo No.64) (Anexo No.70)	
FMEA (Anexo No.81)	
Plan de Control (Anexo No.94)	

Anexos

Anexo No.52: Ficha 4.2: Subproceso de Baño con Delfines

<u>PROCESO</u> Subproceso de Baño con Delfines		<u>PROPIETARIO</u> Jefe de Recreación
<u>MISIÓN</u> Brindar un servicio de baño con delfines que logre alcanzar la satisfacción del cliente y cubrir sus expectativas.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> PSRM-001 Manual procedimiento Delfinario
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Preparación de los entrenadores, la bienvenida de los clientes al área de baño. INCLUYE Realización del baño con Delfines. TERMINA Alimentación de los delfines, toma de fotos a clientes.		
ENTRADAS: Entrenadores, delfines entrenados, chalecos salvavidas, alimentos para delfines. PROVEEDORES: Pesca Caribe, Pescapir, proceso de selección del personal o proceso de capacitación.		
SALIDAS: Clientes satisfechos, valoración de los resultados del baño. CLIENTE: Clientes de agencias, Clientes individuales, jefe de recreación.		
<u>INSPECCIONES</u> Diario, semanal ,mensual	<u>REGISTROS</u> RC-006 Libro del cliente Informe de resultados del área de recreación	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de clientes satisfechos % de quejas de los clientes % del cumplimiento del plan de ventas Índice de percepción de la calidad del servicio	<i>Eficiencia</i> Tiempo de ciclo por cliente satisfecho Ventas por cliente satisfecho Costo por cliente satisfecho	

Anexos

Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.26)

SIPOC (Anexo No.39)

Ficha del indicador (Anexo No.62) (Anexo No.63) (Anexo No.64) (Anexo No.70)

FMEA (Anexo No.82)

Plan de Control (Anexo No.95)

Anexos

Anexo No.53: Ficha 4.3: Subproceso de Fotografía con Delfines

<u>PROCESO</u> Subproceso de Fotografía		<u>PROPIETARIO</u> Jefe de Recreación
<u>MISIÓN</u> Proporcionar un servicio al cliente de Fotos con delfines con calidad y eficiencia.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> ITSRM-001
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Promoción del servicio y chequeo de existencia de insumos. INCLUYE Toma y muestra de fotos a los clientes TERMINA Quema de CD o impresión de fotos, cobro del servicio.		
ENTRADAS: Personal que realiza la toma de foto y la impresión o la quema de CD, insumos de fotografía. PROVEEDORES: Proceso de selección del personal o proceso de capacitación, CIMEX.		
SALIDAS: Clientes satisfechos, fotos, CD. CLIENTE: Clientes de agencias, Clientes individuales.		
<u>INSPECCIONES</u> Diario, semanal ,mensual	<u>REGISTROS</u> RC-006 Registro de inventario Informe de resultados del área de recreación	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de satisfacción del cliente % de unidades rechazadas % del cumplimiento del plan de ventas Índice de percepción de la calidad del servicio	<i>Eficiencia</i> Tiempo de ciclo por fotos o CD entregados al cliente Ventas por fotos o CD entregados al cliente Tiempo de espera por fotos o CD entregados al cliente	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.27)		

Anexos

SIPOC (Anexo No.40)

Ficha del indicador (Anexo No.63) (Anexo No.61) (Anexo No.64) (Anexo No.72) (Anexo No.74) (Anexo No.76)

FMEA (Anexo No.83)

Plan de Control (Anexo No.96)

Anexos

Anexo No.54: Ficha 5: Proceso de Gestión de la Calidad

<u>PROCESO</u>		<u>PROPIETARIO</u>	
Proceso de Gestión de la Calidad.		Especialista en calidad	
<u>MISIÓN</u>		<u>DOCUMENTACIÓN</u>	
Conocer el estado de cumplimiento de los requisitos de calidad de las áreas para elaborar con sus deficiencias planes de mejora		MC-001	PC-003
		ITC-001	PC-004
		ITC-004	PC-005
			PC-007
<u>ALCANCE</u>			
EMPIEZA Con el análisis de las reuniones de apertura, de comité general, las supervisiones integrales y el resultado de las encuestas			
INCLUYE Inspecciones a todas las áreas para verificar el cumplimiento de los requisitos de calidad			
TERMINA Con la ejecución del plan de medida para erradicar las deficiencias encontradas			
ENTRADAS: lista de chequeo de cada área, resultado de las reuniones de aperturas, resultado de las encuestas			
PROVEEDORES: Trabajadores, clientes			
SALIDAS: Informe de retroalimentación, resumen de no conformidades, plan de mejora			
CLIENTE: Comité General, Empresa Palmares			
<u>INSPECCIONES</u>		<u>REGISTROS</u>	
Diario, semanal , mensual		RC-001	RC-007
		RC-006	RC-013
		RC-020	RC-012
			RC-014
			RC-021
<u>INDICADORES</u>			
<i>Eficacia</i>		<i>Eficiencia</i>	
% de cumplimiento del plan de acciones		Cantidad de personas empleadas por unidad de salida	
% de no conformidades resueltas			

Anexos

% de cumplimiento del tiempo de entrega de los informes	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.28)	
SIPOC (Anexo No.41)	
Ficha del indicador (Anexo No.60) (Anexo No.66) (Anexo No.67) (Anexo No.75)	
FMEA (Anexo No.84)	
Plan de Control (Anexo No.97)	

Anexos

Anexo No.55: Ficha 6: Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente

<u>PROCESO</u>		<u>PROPIETARIO</u>
Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente		Especialista de calidad
<u>MISIÓN</u>		<u>DOCUMENTACIÓN</u>
Conocer las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de elaborar un plan de mejora para elevar el nivel de satisfacción del cliente.		PC-002 PC-007
<u>ALCANCE</u>		
EMPIEZA Con la recopilación de la información de clientes.		
INCLUYE Conocer la satisfacción, insatisfacción y las sugerencias de los clientes.		
TERMINA Con la toma de acciones para elevar el nivel de satisfacción de los clientes.		
ENTRADAS: Resultado de encuestas y libro de clientes, criterio de los empleados		
PROVEEDORES: clientes, Jefes de UEB		
SALIDAS: Informes con el resultado de encuestas, informe con preferencias del cliente		
CLIENTES: Administración, Empresa Palmares, Comité General		
<u>INSPECCIONES</u>		<u>REGISTROS</u>
Diario, Semanal, Mensual		Encuestas a clientes Libros de Clientes RC-006
<u>INDICADORES</u>		<i>Eficiencia</i>
<i>Eficacia</i>		Cantidad de personas empleadas por unidad de salida
% de cumplimiento del tiempo de entrega de los informes		
% de cumplimiento del plan de acciones		
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.29)		
SIPOC (Anexo No.42)		

Anexos

Ficha del indicador (Anexo No.60) (Anexo No.67) (Anexo No.75)

FMEA (Anexo No.85)

Plan de Control (Anexo No.98)

Anexos

Anexo No.56: Ficha 7: Proceso de Gestión del Capital Humanos.

<u>PROCESO</u>		<u>PROPIETARIO</u>	
Proceso de Gestión del Capital Humano		Especialista en Capital Humano	
<u>MISIÓN</u>		<u>DOCUMENTACIÓN</u>	
Identificar el personal adecuado a su perfil, así como la capacitación necesaria, su evaluación del desempeño, además de garantizar la seguridad y salud del trabajador		Manual de seguridad y salud	
		PRH-02	PRH-005
		PRH-003	PRH-006
<u>ALCANCE</u>			
EMPIEZA Con la selección de personal			
INCLUYE La ejecución de las actividades del capital humano.			
TERMINA Con la verificación periódica del cumplimiento del reglamento disciplinario			
ENTRADAS: solicitudes del personal, necesidades de aprendizaje, plan de capacitación, resoluciones y normas de SST y reglas de protección e higiene del trabajo			
PROVEEDORES: Jefes de áreas, Comisión Representativa, Palmares			
SALIDAS: Plaza cubierta, Plan de Capacitación, evaluación del desempeño, plan de medidas para minimizar los riesgos			
CLIENTE: Empleados, departamento de RRHH, áreas			
<u>INSPECCIONES</u>		<u>REGISTROS</u>	
Trimestral		RRH-001	RRH-005
		RRH-003	RRH-004
		RRH-006	RRH-007
		RRH-021	RRH-020
			RC-006
<u>INDICADORES</u>		<i>Eficiencia</i>	
<i>Eficacia</i>		Tiempo de ciclo por plaza cubierta	
% de asistencia a la capacitación		Tiempo de ciclo por personal capacitado	
% de plazas cubiertas		Cantidad de personas empleadas por unidad de salida	

Anexos

% de cumplimiento del plan de acciones para minimizar los riesgos

Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.30)

SIPOC (Anexo No.43)

Ficha del indicador (Anexo No.60) (Anexo No.68) (Anexo No.69)

FMEA (Anexo No.86)

Plan de Control (Anexo No.99)

Anexos

Anexo No.57: Ficha 8: Proceso de Gestión Económica

<u>PROCESO</u> Proceso de Gestión Económica		<u>PROPIETARIO</u> Especialista Económica
<u>MISIÓN</u> Garantizar el procesamiento de la información primaria, para analizar el estado de resultado y elaborar un plan de acciones para eliminar las desviaciones en las cuentas que muestran alteraciones		<u>DOCUMENTACIÓN</u> MGE-002 PGE-002 MGE-001 PGE-001 MGE-003
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Con la recopilación de documentos primarios en áreas de ventas INCLUYE El procesamiento de la información primaria de economía. TERMINA Con el análisis del Estado de Resultado.		
ENTRADAS: documentos de inventario, reportes de ventas, facturas PROVEEDORES: Áreas de ventas, UEB		
SALIDAS: Comprobantes de operaciones, plan de acciones. CLIENTE: UEB, Delfinario.		
<u>INSPECCIONES</u> Mensual	<u>REGISTROS</u> Registro de ingreso Documentos primarios, subsistemas RC-006 RCM-001	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de cumplimiento del plan de acciones. % de cumplimiento del tiempo de entrega de comprobantes de operaciones a la UEB	<i>Eficiencia</i> Cantidad de personas empleadas por unidad de salida	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.31)		

Anexos

SIPOC (Anexo No.44)

Ficha del indicador (Anexo No.60) (Anexo No.67) (Anexo No.75)

FMEA (Anexo No.87)

Plan de Control (Anexo No.100)

Anexos

Anexo No.58: Ficha 9: Proceso de Atención a Mamíferos Marinos

<u>PROCESO</u>		<u>PROPIETARIO</u>
Proceso de Atención a Mamíferos Marinos		Médico veterinario
<u>MISIÓN</u>		<u>DOCUMENTACIÓN</u>
Garantizar el buen estado físico y de salud de los animales.		NCXX-1999 PAM-001
<u>ALCANCE</u>		
EMPIEZA Suministro de vitaminas.		
INCLUYE Inspección clínica de los Delfines.		
TERMINA Desparasitación.		
ENTRADAS: Incidencias detectadas, vitaminas, medicamentos, alimentos.		
PROVEEDORES: Entrenadores, Servimec y Medicuba, Pesca Caribe y Pescapir .		
SALIDAS: Animales aptos, Chequeo clínico.		
CLIENTE: Proceso de recreación, médico veterinario.		
<u>INSPECCIONES</u>	<u>REGISTROS</u>	
Diario	RAM-001 Registro biológico Historia Clínica	
<u>INDICADORES</u>	<i>Eficiencia</i>	
<i>Eficacia</i>	Tiempo de espera por Delfines aptos para el baño y el show	
% de animales aptos para el proceso de recreación	Costo por Delfines aptos para el baño y el show	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.32)		
SIPOC (Anexo No.45)		
Ficha del indicador (Anexo No.65) (Anexo No.73) (Anexo No.76)		
FMEA (Anexo No.88)		

Plan de Control (Anexo No.101)

Anexos

Anexo No.59: Ficha 9.1: Subproceso de Alimentación.

<u>PROCESO</u> Subproceso de Alimentación		<u>PROPIETARIO</u> Médico veterinario
<u>MISIÓN</u> Garantizar una alimentación adecuada a los animales, que cumpla con los requisitos de calidad.		<u>DOCUMENTACIÓN</u> Manual de procedimiento del Delfinario
<u>ALCANCE</u> EMPIEZA Diseño del balance alimentario. INCLUYE Inspección de los alimentos para delfines. TERMINA Confección de la alimentación.		
ENTRADAS: Contrato, balance alimentario. PROVEEDORES: Palmares, médico veterinario.		
SALIDAS: Registro de inspección de los alimentos, desperdicio de pescado, alimento. CLIENTE: Médico veterinario, subproceso de baño y entrenamiento y show.		
<u>INSPECCIONES</u> Semanal	<u>REGISTROS</u> Registro de inspección de los alimentos. RC-016 Registro de alimentación.	
<u>INDICADORES</u> <i>Eficacia</i> % de alimento apto para el proceso de recreación	<i>Eficiencia</i> Costo por alimento para delfines	
Diagrama de Flujo del proceso (Anexo No.33)		
SIPOC (Anexo No.46)		
Ficha del indicador (Anexo No.65) (Anexo No.73)		
FMEA (Anexo No.89)		
Plan de Control (Anexo No.102)		

Anexos

Anexo No.60: Ficha del indicador. % de cumplimiento del plan de acciones.

Procesos: Proceso de Supervisión por la Dirección Proceso de Gestión de la Calidad. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente Proceso de Gestión del Capital Humano Proceso de Gestión Económica	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de cumplimiento del plan de acciones.		
Definición: Expresa la relación que existe entre el total de acciones elaboradas y las que se han cumplido.		
Objetivos: Medir el grado en que se han cumplido las acciones		
Responsable: Directora, Especialista en calidad, Especialista en Capital Humano Especialista Económica		
Nivel de Referencia: 100 %		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: Acciones resueltas entre el total de acciones		
Observaciones: El nivel de referencia es establecido por la entidad.		

Anexo No.61: Ficha del indicador. % de unidades rechazadas

Proceso: Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Cocina Subproceso de Fotografía	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de unidades rechazadas		
Definición: Indica la relación que existe entre las unidades rechazadas y el total de unidades.		
Objetivos: Determinar el porcentaje de unidades rechazadas		
Responsable: Dependiente de servicio gastronómico, cocinero, jefe de recreación		
Nivel de Referencia: Mientras menos mejor		
Frecuencia: Diaria, semanal, mensual.	Punto de Lectura: Al final de la frecuencia establecida	
Fórmula de Cálculo: unidades rechazadas entre el total de unidades		
Observaciones: El nivel de referencia se declara así debido a que no hay		

Anexos

antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.

Anexo No.62: Ficha del indicador. % de quejas de clientes

Procesos: Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo Subproceso de Baño con Delfines		Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de quejas de clientes			
Definición: Refleja la cantidad de quejas emitidas por los clientes entre la cantidad de clientes.			
Objetivos: Conocer el grado de quejas de los clientes			
Responsable: Dependiente gastronómico, jefe de los entrenadores			
Nivel de Referencia: mientras menos mejor			
Frecuencia: Mensual		Punto de Lectura: al final del mes	
Fórmula de Cálculo: cantidad de quejas emitidas por los clientes entre la cantidad de clientes.			
Observaciones: El nivel de referencia se declara así debido a que no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.			

Anexo No. 63: Ficha del indicador. Índice de satisfacción del cliente

Procesos: Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Cocina Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo Subproceso de Baño con Delfines Subproceso de Fotografía		Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: índice de satisfacción del cliente			
Definición: Indica la satisfacción según los puntajes promedios de los diferentes			

Anexos

atributos de la encuesta a clientes	
Objetivos: Conocer el grado de satisfacción de los clientes	
Responsable: Dependiente de servicio gastronómico, cocinero, jefe de Recreación,	
Nivel de Referencia: $\geq 95\%$	
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: al final del mes
Fórmula de Cálculo: Índice de la percepción de la calidad del servicio por 0,2	
Observaciones: El nivel de referencia es establecido según procedimiento PSRM-001.	

Anexo No.64: Ficha del indicador. % del cumplimiento del plan de ventas

Procesos: Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo Subproceso de Baño con Delfines Subproceso de Fotografía	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % del cumplimiento del plan de ventas		
Definición: Indica el estado de cumplimiento del plan de ventas		
Objetivos: Determinar si se cumple el plan de ventas		
Responsable: Dependiente de servicio gastronómico, jefe de Recreación,		
Nivel de Referencia: $\geq 95\%$		
Frecuencia: mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: ventas entre el plan de ventas		
Observaciones: En la evaluación del desempeño un indicador es el cumplimiento del plan de ventas y establece que si lo incumples por debajo del 95% tienes mal en la evaluación, de ahí que se establezca como nivel de referencia.		

Anexo No.65: Ficha del indicador. % de salidas aptas para el proceso de recreación

Procesos: Proceso de Atención a Mamíferos Marinos Subproceso de Alimentación	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de salidas aptas para el proceso de recreación		
Definición: Las unidades se refieren a alimento ó animales aptos para cumplir los servicios solicitados		

Anexos

Objetivos: Determinar cuántas unidades están listas para prestar el servicio	
Responsable: Médico veterinario	
Nivel de Referencia: mientras mayor mejor	
Frecuencia: Diaria	Punto de Lectura: Antes de prestar el servicio
Fórmula de Cálculo: Animales aptos entre el total de animales	
<p>Observaciones: Las salidas se refieren a:</p> <p>Proceso de Atención a Mamíferos Marinos: % de animales aptos para el proceso de recreación</p> <p>Subproceso de Alimentación: % de alimento aptos para el proceso de recreación</p> <p>El nivel de referencia se declara así debido a que no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el mayor como referencia.</p>	

Anexo No.66: Ficha del indicador. % de no conformidades resueltas

Procesos: Proceso de Gestión de la Calidad.	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de no conformidades resueltas		
Definición: Cantidad de no conformidades que se repiten por todos los métodos de medición, de diferentes clientes y que permanece en el tiempo		
Objetivos: Conocer cuántas no conformidades no se han solucionado		
Responsable: Especialista en calidad		
Nivel de Referencia: Mientras mayor mejor		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: no conformidades resueltas entre el total de no conformidades		
<p>Observaciones: El nivel de referencia se declara así debido a que no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.</p>		

Anexos

Anexo No.67: Ficha del indicador. % de cumplimiento del tiempo de entrega de los informes.

Procesos: Proceso de Gestión de la Calidad. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente Proceso de Gestión Económica		Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de cumplimiento del tiempo de entrega de las salidas			
Definición: Indica el porcentaje de salidas entregadas en el tiempo establecido			
Objetivos: Conocer el porcentaje de salidas emitidas en tiempo			
Responsable: Especialista en calidad			
Nivel de Referencia: Tiempo establecido en los SIPOC			
Frecuencia: Mensual		Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: -			
Observaciones: Proceso de Gestión de la Calidad. Y Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente: % de cumplimiento del tiempo de entrega de los informes Proceso de Gestión Económica: % de cumplimiento del tiempo de entrega de comprobantes de operaciones a la UEB. No existe fórmula de cálculo pues hay que verificar si se entregó en tiempo las salidas			

Anexo No.68: Ficha del indicador. % de asistencia a la capacitación

Procesos: Proceso de Gestión del Capital Humano		Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de asistencia a la capacitación			
Definición: Indica la relación que existe entre la cantidad de personas que están planificadas para capacitarse y las que asisten a esa capacitación			
Objetivos: Determinar el porcentaje de personas que asisten a la capacitación planificada			
Responsable: Especialista de Capital Humano			
Nivel de Referencia: 100 %			
Frecuencia: Mensual		Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: Cantidad de personas que asisten entre el total de personas			
Observaciones: El nivel de referencia es establecido por la entidad.			

Anexos

Anexo No.69: Ficha del indicador. % de plazas cubiertas

Procesos: Proceso de Gestión del Capital Humano	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de plazas cubiertas		
Definición: Relación entre el total de plazas que tiene la unidad y las que tiene ocupadas		
Objetivos: Conocer el porcentaje de plazas cubiertas con personal idóneo		
Responsable: Especialista de Capital Humano		
Nivel de Referencia: 100 %		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: Cantidad de plazas cubiertas entre el total de plazas		
Observaciones: El nivel de referencia es establecido por la entidad.		

Anexo No.70: Ficha del indicador. Índice de percepción de la calidad del servicio

Procesos: Proceso de Gestión de la Calidad	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: Índice de percepción de la calidad del servicio		
Definición: Refleja la opinión del cliente sobre la calidad del servicio que se le ofrece		
Objetivos: Conocer la evaluación del cliente sobre el servicio		
Responsable: Especialista de Calidad		
Nivel de Referencia: ≥ 4.5		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: Calcular el promedio, sumando las evaluaciones de excelente, bien, regular y mal multiplicadas por 5, 4, 3, 2 respectivamente que se arrojan en las encuestas, y dividiendo entre el total de encuestas.		
Observaciones: El nivel de referencia es establecido según procedimiento MC-001		

Anexos

Anexo No.71: Ficha del indicador. % de satisfacción de los requerimientos de los clientes

Procesos: Aseguramiento	Tipo de Indicador: Eficacia	Fecha: 00/00/00
Nombre: % de satisfacción de los requerimientos de los clientes		
Definición: Refleja hasta qué punto los resultados del proceso de aseguramiento satisfacen los requerimientos de los clientes.		
Objetivos: Determinar si las salidas del proceso de aseguramiento cumplen los requisitos de los cliente.		
Responsable: Directora		
Nivel de Referencia: 100%		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: Requerimientos cumplidos entre el total de requisitos		
Observaciones: El nivel de referencia es establecido por la entidad se declara así debido a que no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking, con otros delfinarios.		

Anexo No. 72: Ficha del indicador. Tiempo de ciclo por unidad de salida

Procesos: Proceso de Supervisión por la Dirección Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Cocina Subproceso de entrenamiento y show Subproceso de Baño con Delfines Subproceso de Fotografía Proceso de Gestión del Capital Humano	Tipo de Indicador: Eficiencia	Fecha: 00/00/00
Nombre: Tiempo de ciclo por unidad de salida		
Definición: Mide el tiempo empleado en el proceso para generar una unidad de salida		
Objetivos: Medir el tiempo para obtener una unidad de salida		
Responsable: Directora, dependiente de Servicio Gastronómico, cocinero, jefe de Recreación, especialista en Capital Humano		
Nivel de Referencia: Mientras menor sea mejor		

Anexos

Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes
Fórmula de Cálculo: Tiempo de ciclo entre las unidades de salida	
<p>Observaciones: La unidad de salida se refiere en cada proceso a</p> <p>Proceso de Supervisión por la Dirección: Tiempo de ciclo por acciones declaradas</p> <p>Proceso de Servicio Gastronómico: Tiempo de ciclo por servicio gastronómico.</p> <p>Subproceso de Cocina: Tiempo de ciclo por alimentos elaborados.</p> <p>Subproceso de entrenamiento y show y subproceso de Baño con Delfines: Tiempo de ciclo por cliente atendido.</p> <p>Subproceso de Fotografía: Tiempo de ciclo por fotos y CD entregados al cliente</p> <p>Proceso de Gestión del Capital Humano: Tiempo de ciclo por plaza cubierta</p> <p style="text-align: center;">Tiempo de ciclo por personal capacitado</p> <p>El nivel de referencia se declara así debido a que no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.</p>	

Anexo No.73: Ficha del indicador. Costo por unidad de salida

Procesos:		
Aseguramiento	Tipo de Indicador: Eficiencia	Fecha: 00/00/00
Subproceso de Cocina		
Subproceso de Entrenamiento y Show		
Subproceso de Baño con Delfines		
Proceso de Atención a Mamíferos Marinos		
Subproceso de Alimentación		
Nombre: Costo por unidad de salida		
Definición: Indica la relación entre el costo del proceso y la unidad de salida		
Objetivos: Medir cuánto cuesta producir una unidad de salida		
Responsable: Directora, cocinero, jefe de recreación, médico veterinario		
Nivel de Referencia: mientras menos mejor		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: costo de las actividades del proceso entre las unidades de salidas		
<p>Observaciones: La unidad de salida se refiere en cada proceso a:</p> <p>Aseguramiento: Costo por mercancía para las áreas</p>		

Anexos

Subproceso de Cocina: Costo por alimentos elaborados.
 Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo y Subproceso de Baño con Delfines: Costo por cliente atendido
 Proceso de Atención a Mamíferos Marinos: Costo por Delfines aptos para el baño y el show
 Subproceso de Alimentación: Costo por alimento para delfines.
 El nivel de referencia se declara así debido a que no hay antecedentes conocidos en organizaciones similares, no hay referencias en la documentación y tampoco se puede hacer benchmarking. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.

Anexo No. 74: Ficha del indicador. Ventas por unidad de salida

<p>Procesos: Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo Subproceso de Baño con Delfines Subproceso de Fotografía</p>	<p>Tipo de Indicador: Eficiencia</p>	<p>Fecha: 00/00/00</p>
<p>Nombre: Ventas por unidad de salida</p>		
<p>Definición: Indica la relación entre las ventas del proceso y las unidades de salida</p>		
<p>Objetivos: Medir cuánto genera monetariamente una unidad de salida</p>		
<p>Responsable: Dependiente de servicio gastronómico, jefe de Recreación,</p>		
<p>Nivel de Referencia: mientras mayor mejor</p>		
<p>Frecuencia: mensual</p>	<p>Punto de Lectura: Al final del mes</p>	
<p>Fórmula de Cálculo: ventas entre las unidades de salidas</p>		
<p>Observaciones: La unidad de salida se refiere en cada proceso a: Proceso de Servicio Gastronómico: Ventas por unidad servicio gastronómico. Subproceso de Entrenamiento y Espectáculo y subproceso de Baño con Delfines: Ventas por cliente atendido Subproceso de Fotografía: Ventas por cliente atendido El nivel de referencia se declara así debido a que no existe experiencia del cálculo de este tipo de indicador en procesos similares. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el mayor como referencia.</p>		

Anexos

Anexo No.75: Ficha del indicador. Cantidad de personas empleadas por unidad de salida

Procesos: Proceso de Gestión de la Calidad. Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente Proceso de Gestión del Capital Humano Proceso de Gestión Económica	Tipo de Indicador: Eficiencia	Fecha: 00/00/00
Nombre: Cantidad de personas empleadas por unidad de salida		
Definición: Indica la relación que existe entre el personal empleado en el proceso y las salidas		
Objetivos: Determinar cuántas personas pueden generar las salidas		
Responsable: Especialista en calidad, especialista en capital humano, especialista económica,		
Nivel de Referencia: mientras menos mejor		
Frecuencia: mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	
Fórmula de Cálculo: Número de empleados entre las unidades de salida		
Observaciones: El nivel de referencia se declara así debido a que no existe experiencia del cálculo de este tipo de indicador en procesos similares. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menor como referencia.		

Anexo No.76: Ficha del indicador. Tiempo de espera por unidad de salida

Procesos: Proceso de Servicio Gastronómico Subproceso de Fotografía Proceso de Atención a Mamíferos Marinos	Tipo de Indicador: Eficiencia	Fecha: 00/00/00
Nombre: Tiempo de espera por unidad de salida		
Definición: Relación entre el tiempo que se está perdiendo para generar una salida		
Objetivos: Conocer el tiempo que se pierde en el proceso para generar una unidad de salida		
Responsable: Dependiente de servicio gastronómico, jefe de Recreación, médico veterinario		
Nivel de Referencia: mientras menos mejor		
Frecuencia: Mensual	Punto de Lectura: Al final del mes	

Fórmula de Cálculo: Tiempo de espera entre las unidades de salidas

Observaciones:

Tiempo de espera: tiempo en que demora la prestación del servicio en cada proceso.

La unidad de salida se refiere en cada proceso a:

Proceso de Servicio Gastronómico: Tiempo de espera por servicio gastronómico.

Subproceso de Fotografía: Tiempo de espera por fotos o CD entregados al cliente

Proceso de Atención a Mamíferos Marinos: Tiempo de espera por Delfines aptos para el baño y el show.

El nivel de referencia se declara así debido a que no existe experiencia del cálculo de este tipo de indicador en procesos similares. Cuando comience su cálculo se tomaran varias muestras y se escogerá el menos como referencia.

Anexos

Anexo No.77: FMEA 1: Proceso de Supervisión por la Dirección

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Defección del fallo	RPN
Informe de retroalimentación	No se incluyen el total de insatisfacciones y sugerencias No se entrega en tiempo	Realización de un producto no conforme Reincidir en insatisfacciones de los clientes	4	Falta de responsabilidad Se realizan superficialmente	3	3	36
Plan de mejora	No incluye medidas correctivas y preventivas, ni el responsable ni la fecha No se entrega en tiempo	Reincidir en insatisfacciones de los clientes Resultados deficientes en la auditoría	4	Se subvaloran muchos aspectos Falta de preparación del personal encargado	3	2	24
Plan de acciones sobre las desviaciones	No contiene el responsable, ni la fecha No contiene las medidas correctivas para eliminar las desviaciones No se entrega en tiempo	No se conoce quien llevará a cabo la acción por lo que no se efectuará No se erradicarán los problemas en encontrados en los ingresos, los costos y el presupuesto	4	Falta de conocimiento del personal Descuido del responsable al realizar el plan de acciones	2	2	16
Evaluación del desempeño	No es aprobada por el trabajador No están establecido los indicadores reales para medir el desempeño de un trabajador No se entrega en tiempo	El trabajador se queja ante los superiores No se reconocerán los esfuerzos de los trabajadores por salir bien	5	El trabajador no está conforme con su evaluación Falta de conocimiento o experiencia	3	4	60
Plan de medidas para minimizar los riesgos	Las medidas no están enfocadas a convertir las riesgos en tolerable No se entrega en tiempo	Graves accidentes de trabajo No se conoce quien llevará a cabo la acción por lo que no	5	Falta de responsabilidad del especialista del capital humano No está capacitado para	2	1	10

Anexos

	No está establecido el responsable ni la fecha de las medidas	se efectuará		la actividad			
Chequeo clínico	No se cumple lo establecido en el procedimiento PAM-001	Provoca enfermedades carenciales Puede provocar la muerte Aparecer alguna patología y no detectarla	5	El veterinario no tiene la capacidad y experiencia para detectarlo Descuido por parte del veterinario	4	2	40
Informe de resultados del área de recreación	No se abordan temas como: Cumplimientos de los ejercicios propuestos Cumplimiento del tiempo de las actividades recreativas No se cumple lo establecido en el procedimiento PSR-002	No se cumplen con las expectativas de los clientes lo que provoca su insatisfacción El show, el baño y las fotografías no quedan con la calidad requerida Agotamiento de los animales	4	Los animales no están en condiciones física y mentalmente El sistema de entrenamiento no es el adecuado Falta de capacitación	2	3	24

RPN	Acciones a tomar	Responsable
60	Discutir la evaluación después de elaborada Entrevistarse con el empleado en cuestión y analizar cada indicador con su desempeño laboral Solicitar ayuda a personal capacitado para establecer los verdaderos indicadores junto con las competencias de cada perfil de puesto	Especialista de Capital Humano
40	Realizar estudios comparativos Contacto diario de la situación operativa Capacitar al personal de veterinaria Solicitar ayuda externa a la organización	Médico veterinario Especialista de Capital Humano Jefe de recreación Administración
36	Compartir la información de las preferencias de los clientes que se obtienen en las encuestas y en las entrevistas Verificar si el proceso de gestión de la calidad se realiza adecuadamente Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Especialista de calidad Administración

Anexos

	Asesorarse con personal externo a la organización	
24	Mitigar cualquier acción de cambios ambientales Verificar el chequeo clínico diario antes de comenzar el trabajo	Médico veterinario
16	Capacitación del personal sobre cómo enfocar las medidas para tener un resultado efectivo Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Especialista de Capital Humano Administración
10	Hacer más minucioso el reclutamiento Capacitación sobre la actividad de riesgos	Especialista de Capital Humano

Anexos

Anexo No.78: FMEA 2: Proceso de Aseguramiento

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Solicitud de mercancía por áreas	Por áreas no se solicita lo necesario No se solicita en función de las preferencias del cliente No llegue en tiempo	Disminuyen las ventas Disminuyan los ingresos Pérdidas de clientes	5	Falta de conocimiento del personal Falta de responsabilidad Descuido al realizar el pedido No se hace la solicitud No se hace en tiempo	2	1	10
Muestras de mercancías	Falta de surtido	Existe escases de productos para la venta Falta de productos para realizar el servicio	5	El proveedor no presenta la mercancía	4	2	40
Aprobación por la Empresa	No llegue a tiempo No es firmado por el personal autorizado No se apruebe	Cierre por parte de los proveedores No se adquiera el producto o servicio que es de preferencia por el cliente	5	Irresponsabilidad por parte del responsable Falta de liquidez en la Empresa	4	5	100

RPN	Acciones a tomar	Responsable
100	Señalar la evaluación del desempeño Planificar una reunión con la dirección de palmares y plantearle la importancia de que apruebe la solicitud requerida	Jefe inmediato Administración
40	Buscar alternativas de compra a otros proveedores	Administración
10	Capacitar al personal sobre la actividad Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño Realizar el pedido con tiempo de antelación.	Capital Humano Administración

Anexos

Anexo No.79: FMEA 3: Proceso de Gastronomía.

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Definición del fallo	RPN
Carta de Oferta	No se le puede ofrecer la carta al cliente No contiene todos los platos a ofrecer No tiene incluido el logotipo	Insatisfacción del cliente Disminución de los ingresos	4	La impresora se rompe Otro cliente se llevó la carta Negligencia del dependiente	4	1	16
Pedidos	No existe el pedido solicitado No llegue a tiempo Está mal elaborado	Inconformidad del cliente Bajos ingresos Pérdidas de clientes No se complace al cliente	5	El producto está agotado El proveedor no es estable El pedido no lo realiza el personal autorizado	4	2	40
Alimentos ligeros Bebidas Alcohólicas y no Alcohólicas Confituras	Los productos están en se encuentran en la unidad actualmente No lleguen en tiempo	Mal servicio Mala calidad Existen quejas de los clientes	4	Proveedor no cuenta con la mercancía Mala gestión de compra La transportación falla Los productos están en mal estado o vencidos	4	1	16
Helados	Los productos se encuentren deteriorados, no tiene la imagen deseada por el cliente.						
Cigarros							
Alimentos aptos para el consumo	Los alimentos están mal elaborados No contiene todos los requisitos definidos en la ficha técnica	Insatisfacción del cliente	4	Falta de preparación del personal encargado	1	2	8

Anexos

			El cocinero no le da el tiempo ni la decoración correspondiente al plato			
--	--	--	--	--	--	--

RPN	Acciones a tomar	Responsable
40	Solicitar la mercancía con una semana de anterioridad Evaluar el desempeño de los proveedores y acudir a otros en caso de ser necesario. Señalar la evaluación del desempeño del responsable de la actividad	Jefes de áreas Administración
16	Elaborar una planificación del mantenimiento de los equipos, donde incluya fecha y hora Imprimir más de una carta	Operario de mantenimiento Económica
16	Evaluar el desempeño de los proveedores Reclamar al responsable del proceso de aseguramiento Llevar un registros con las fechas de vencimiento	Administración Dependiente
8	Capacitar al cocinero en elaboración y decoración de alimentos Señalar la evaluación del desempeño del cocinero	Administración

Anexos

Anexo No.80: FMEA 3.1 Subproceso de Cocina

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Ficha Técnica	Errores en la confección de la ficha Demora en la aprobación por el especialista de precio de Palmares No está acuñada	El plato deseado no quede con la calidad requerida Bajos ingresos a la unidad Dejar de brindar el servicio Insatisfacción del cliente	4	Falta de responsabilidad No está aprobado por los especialistas autorizados	1	2	8
Pedidos	No incluye la fecha, la cantidad y la descripción	Cliente disgustado	4	Falta de responsabilidad del dependiente Falta de experiencia	1	2	8
IPV	No esté confeccionado correctamente pues presente tachadura Presenta errores de cálculo	Demora en la contabilización Resultados deficientes en la auditoría	4	Falta de preparación del personal encargado No se utilizan las normas técnicas	1	1	4
Alimentos ligeros	Los productos están en falta No lleguen en tiempo Los productos se encuentren inservibles	Mal servicio Mala calidad Existen quejas de los clientes	4	Proveedor no cuenta con la mercancía Mala gestión de compra La transportación falla Los productos están en mal estado o vencidos	4	1	16

RPN	Acciones a tomar	Responsable
16	Evaluar el desempeño de los proveedores Reclamar al responsable del proceso de aseguramiento Llevar un registros con las fechas de vencimiento	Administración Dependiente
8	Realizar un reclutamiento y selección de personal calificado para la actividad gastronómica Solicitar con antelación la aprobación de los platos a ofertar	Especialista en RH Económica

Anexos

8	Hacerle un señalamiento al responsable y si reincide afectarle la evaluación del desempeño	Especialista en RH
4	Hacer más minucioso el reclutamiento Elaborar un plan de capacitación donde incluya todo lo que debe conocer un cocinero para realizar un buen servicio	Especialista en RH

Anexos

Anexo No.81: FMEA 4.1: Subproceso de entrenamiento y Show

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Defección del fallo	RPN
Entrenadores	No tienen buen desempeño resaltando que: No están capacitados No tiene buena imagen No presentan modales No tienen conocimientos idiomáticos	El show no cumple con las expectativas de los clientes Puede ocurrir algún accidente	4	No se envían a Palmares las verdaderas necesidades de aprendizaje Palmares no cuentan con buenos capacitadores para entrenar Pocos deseos de superación	3	5	60
Delfines entrenados	No se sienten cómodos con el entrenador Presentan bajo nivel de rendimiento	El show no cumple con las expectativas de los clientes Puede ocurrir algún accidente	4	El sistema de entrenamiento no es el adecuado Variación en la dieta Cambios ambientales Los delfines se encuentran desestimulados	3	2	24
Alimentos para delfines	No presentan los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Delfín enfermo Bajos rendimientos del delfín	5	Existe problemas de calidad en el alimento Problema en la elaboración del alimento	4	4	80
Guión	No se cumple lo que está establecido El guión no complementa actividades didácticas	El cliente no se siente satisfecho El show no presenta la calidad requerida	2	Desconocimiento de la actividad Los entrenadores no están aptos para elaborar actividades para el disfrute del cliente	2	3	12
Planificación de	Los entrenamientos no están	Agotamiento del los	3	Desconocimiento de la	4	3	36

Anexos

los entrenamientos	balaceados No existe un cronograma de entrenamiento	animales El delfín puede llegar a estresarse y frustrarse	actividad Mala planificación de los entrenamientos			
--------------------	--	--	---	--	--	--

RPN	Acciones a tomar	Responsable
80	Inspeccionar correctamente los alimentos No romper la cadena de frío Chequear la elaboración de la dieta	Médico veterinario
60	Capacitación a los entrenadores Buscar otras alternativas de capacitación externa a la organización Realizar acciones practicas enfocadas a mejorar a los entrenadores	J` de Recreación
36	Capacitar al veterinario y a los entrenadores Buscar ayuda externa a la organización	Especialista de RH
24	Chequear el entrenamiento adecuado para cada delfín Mitigar cualquier acción de cambios ambientales Verificar el chequeo clínico diario antes de comenzar el trabajo	J` de Recreación Médico veterinario
12	Buscar ayuda externa a la organización sobre cómo establecer un guión adecuado a las características de la entidad	Administración

Anexos

Anexo No.82: FMEA 4.2: Subproceso de Baño con Delfines

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Entrenadores	No tienen buen desempeño resaltando que: No están capacitados No tiene buena imagen No presentan modales No tienen conocimientos idiomáticos	El baño no cumple con las expectativas de los clientes Puede ocurrir algún accidente	4	No se envían a Palmares las verdaderas necesidades de aprendizaje Palmares no cuentan con buenos capacitadores para entrenar	3	5	60
Delfines entrenados	No se sienten cómodos con el entrenador Presentan bajo nivel de rendimiento Los delfines se encuentran desestimulados	El baño no cumple con las expectativas de los clientes Puede ocurrir algún accidente	4	El sistema de entrenamiento no es el adecuado Variación en la dieta Cambios ambientales	3	2	24
Alimentos para delfines	No presentan los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Delfín enfermo Bajos rendimientos del delfín	5	Existe problemas de calidad en el alimento Problema en la elaboración del alimento	4	4	80
Chaleco Salvavidas	Los chalecos en malas condiciones Las tallas no son las adecuadas No hay disponibilidad de chalecos en caso de ser necesario	No se utilizan los chalecos salvavidas Clientes insatisfechos Puede causar algún accidente	3	Los entrenadores no revisan los chalecos No existe presupuesto para sustituirlos cada determinado tiempo Ausencia de productos por parte de los proveedores	4	2	24

RPN	Acciones a tomar	Responsable
80	Inspeccionar correctamente los alimentos	Médico veterinario

Anexos

	No romper la cadena de frío Chequear la elaboración de la dieta	
60	Capacitación a los entrenadores Buscar otras alternativas de capacitación externa a la organización Realizar acciones practicas enfocadas a mejorar a los entrenadores	RH J` de Recreación
24	Chequear el entrenamiento adecuado para cada delfín Mitigar cualquier acción de cambios ambientales Verificar el chequeo clínico diario antes de comenzar el trabajo	J` de Recreación Administración Médico veterinario
24	Buscar nuevos proveedores Planificar adecuadamente el presupuesto Tener un stock adicional Reposición de chalecos en mal estado	Administración

Anexos

Anexo No.83: FMEA 4.3: Subproceso de Fotografía con Delfines

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Personal que realiza la toma de foto y la impresión o la quema de CD	Existan roturas en los equipos Mala calidad en el servicio fotográfico No se tiene destreza en los equipos No se tiene habilidad en el servicio	Afectación en el servicio Insatisfacción del cliente Pérdidas de ingresos a la unidad	4	Poco mantenimiento de los equipos Capacitación inadecuada del personal	4	3	48
Insumos de fotografía	Deficiente suministro de CD o material fotográfico El volumen no acompaña la demanda	Afectación en el servicio Pérdidas de cliente	4	Proveedor insuficiente Los productos no llegan en tiempo	4	2	32
Reporte de inventario	Se rompe la máquina registradora No cuadre el efectivo con el desglose de ventas Existen diferencias en el reporte de inventario con la caja y con el fijo	Pérdida del control Aumenta el trabajo del personal	3	Descarga eléctrica Mala operación del cajero Falta de mantenimiento	2	1	6
RPN	Acciones a tomar			Responsable			
48	Realizar planes de mantenimiento a los equipos Capacitar al personal Reclutar personal externo a la organización			Operario de mantenimiento Especialista de RH			
32	Realizar una evaluación de los proveedores y si es necesario seleccionar nuevos suministradores Reclamar al responsable del proceso de aseguramiento			Administración			
6	Poner pararrayos, aterrizar los equipos, ubicar protector de líneas Capacitar al cajero Afectar la evaluación del desempeño			Administración Especialista de RH			

Anexos

Anexo No.84: FMEA 5: Proceso de Gestión de la Calidad

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detección del fallo	RPN
Lista de chequeo	Está mal elaborada No presenta los requerimientos generales No contiene los requisitos específicos del área	Realización de un producto no conforme La administración no conoce la situación de las áreas Resultados deficientes en la auditoría	5	Falta de responsabilidad de los empleados Los empleados no tienen conciencia de la importancia de esta lista de chequeo para prestar el servicio	4	1	20
Resultados de las encuestas	No son llenadas por los clientes No se conoce el índice de repitencia real y futura, ni el índice de satisfacción del cliente No se entrega antes del día 5 de cada mes	Se toman acciones equivocadas que no satisfacen los requerimientos del cliente No se obtiene la información mínima necesaria para emitir un criterio lo más cerca posible de la realidad. No se utiliza como fuente de retroalimentación	4	El empleado manipula la información Los empleados no están concientizados en la importancia de las encuestas No se calculan los índices	1	1	4
Resultado de las reuniones de apertura	No se realizan las reuniones de apertura. No reflejan la solución a las dificultades para enfrentar el servicio del día	Desconocimiento de la preparación del personal para ofrecer el servicio Insatisfacción del cliente No son confiables porque no reflejan la realidad	4	Administración no comprometida Falta de responsabilidad de los empleados Los empleados no tienen conciencia de la importancia de estas reuniones para prestar el servicio	1	1	4

Anexos

RPN	Acciones a tomar	Responsable
20	Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño Capacitación de los empleados	Administración
4	Mostrar los principales resultados de las encuestas a los trabajadores para que perciban la importancia de esa información Capacitar a los empleados en función del cálculo de los índices y de su posterior utilización	Administración Especialista del Capital Humano
4	Instruir a los empleados acerca de las reuniones de apertura y cómo deben realizarse Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Administración

Anexos

Anexo No.85: FMEA 6: Proceso de Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Encuestas	Tasa de no respuesta elevada No se aplican las encuestas No están bien diseñadas	No se tiene una información confiable de las satisfacciones, insatisfacciones y sugerencias de los clientes No se conoce como se siente el cliente	4	No se le exige lo suficiente al empleado en el llenado de las encuestas Falta de responsabilidad de los empleados	4	1	16
Libros de Clientes	No están en buenas condiciones No incluye las satisfacciones, sugerencias e insatisfacciones	No se utiliza como herramienta No se conoce como se siente el cliente	4	Falta de responsabilidad de la dirección	4	1	16
Entrevistas personales	No informar los resultados Las entrevistas no se realizan objetivamente	No se tiene una información confiable No se alcanzan los resultados deseados	2	Falta de responsabilidad de los empleados Falta de capacitación	4	3	24
Criterio de los Empleados	No existe la honestidad No son confiables	Dificulta cumplir las expectativas del clientes	4	Falta de responsabilidad de los empleados al emitir su criterio	2	2	16

RPN	Acciones a tomar	Responsable
24	Elaborar un plan de capacitación al dependiente y a los entrenadores en comunicación	Especialista de RH
16	Utilizar clientes ocultos para comprobar la veracidad de las encuestas Rediseñar las encuestas	Administración

Anexos

16	Insistir en la selección de personal con valores y profesional	Especialista de RH
16	Realizar un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño Chequear estado del libro Reponer el libro del cliente en cuanto se de un caso de deterioro	Administración

Anexos

Anexo No.86: FMEA 7: Proceso de Gestión del Capital Humanos.

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Solicitudes del personal	No existe el personal requerido	Personal insuficiente para cubrir los servicios	3	El personal de la bolsa no tiene el nivel requerido	4	2	24
Propuesta de personal por parte de Palmares	La propuesta no se corresponde con las necesidades de la unidad	Personal insuficiente para cubrir los servicios	3	No se tienen estrategias de captación para el turismo	4	2	24
Plan de capacitación	La capacitación no tributa a su desempeño No se elabora en función de las necesidades	Falta de preparación del personal Gastos innecesarios por parte de la administración	3	Falta de responsabilidad El empleado tiene mucho trabajo que lo dificulta asistir a la capacitación Error en el diagnóstico de las necesidades No asistencia del personal a la capacitación	2	1	6
Resoluciones y normas de SST y reglas de protección e higiene del trabajo	No están actualizadas las resoluciones, normas y reglas de SST	Graves accidentes de trabajo	5	Falta de responsabilidad del especialista de RH Negligencia del especialista de Seguridad y salud de la empresa palmares	1	1	5
Levantamiento de riesgos	Puede ser superficial el levantamiento de riesgos No contempla todos los riesgos a los que está expuesto el trabajador	Graves accidentes de trabajo	3	Falta de experiencia Falta de capacitación El personal responsable no tiene el conocimiento	4	2	24

RPN	Acciones a tomar	Responsable
24	Hacer más minucioso el reclutamiento	Especialista en R.H
24	Coordinar a largo plazo con Palmares el personal necesario en la entidad	Especialista en R.H
24	Solicitar ayuda externa de personal calificado Elaborar un plan de capacitación en función de la SST	Administración
6	Discutir con el trabajador sus necesidades de aprendizaje Controlar el cumplimiento del plan de capacitación Señalar en la evaluación del desempeño, su no asistencia a la capacitación	Especialista en R.H Especialista en R.H Administración
5	Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Administración

Anexos

Anexo No.87: FMEA 8: Proceso de Gestión Económica

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Documentos de inventarios	Pérdida de algún documento Existencia de documentos sin firmar Documento ilegible No refleja todas las existencias No está firmado por el responsable del área	Demora en el proceso de contabilización Deficientes resultados en auditorias	3	Descuido del empleado Falta de control de los documentos Mala organización del proceso	1	1	3
Reportes de ventas	Caja registradora rota Reportes firmado por personal no autorizado	Pérdida del control Demora en el proceso de contabilización Violación de lo establecido en el proceso contable	5	Descarga eléctrica Mala operación del cajero Falta de mantenimiento Negligencia del responsable	4	3	60
Facturas	Extravío de la factura Errores de cálculo	Demora en el proceso de contabilización No se tiene información confiable	5	Infracción por parte del empleado	1	1	5

RPN	Acciones a tomar	Responsable
60	Poner pararrayos, aterrar los equipos, ubicar protector de líneas Cumplir con los mantenimientos periódicos de la caja Capacitar al cajero Realizar un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Jefe de mantenimiento Especialista de RH
5	Realizar un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Administración
3	Revisar documentos al recibirlo Realizar un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación del desempeño	Administración

Anexos

Anexo No.88: FMEA 9: Proceso de Atención a Mamíferos Marinos

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Defección del fallo	RPN
Reporte de Incidencias médicas detectadas en los Delfines	No se las entreguen al Médico veterinario. No se entreguen a tiempo al Médico veterinario. No contemplen todas las incidencias del Delfín.	Aparecimiento de alguna patología o cambio de conducta en lo animales	4	Los entrenadores no conozcan acerca de informar al veterinario en caso de alguna incidencia Los entrenadores no le den importancia Los entrenadores no tienen la capacidad y experiencia para detectarlo Bajos niveles de observación	4	3	48
Vitaminas	No se especifica: el lote, la fecha de fabricación, la fecha de vencimiento, la cantidad contenida en el frasco y los miligramos.	Provoca enfermedades carenciales por falta de vitaminas Puede llegar a la muerte del animal	4	El proveedor no garantiza la calidad de las vitaminas No se garantiza la sistematicidad por parte de los proveedores Descuido por parte del médico veterinario	2	2	8
Medicamentos	Deficiencia de medicamento No llega en tiempo	No se puede efectuar el medicamento necesario de forma adecuada	4	Problemas de transporte El proveedor las tiene en falta	2	2	8
Alimentos aptos para el consumo	Se echa a perder el alimento No presentan los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Desnutrición del animal Afectación en el servicio de show y baño con delfines	5	Falta de conocimiento del personal Roturas del freezer No se realizó un adecuado proceso de alimentación	2	3	30

Anexos

RPN	Acciones a tomar	Responsable
48	Contacto diario de la situación operativa Verificar si el personal presenta los verdaderos requisitos a cumplir en este puesto Capacitar al personal de entrenamiento Participación del veterinario en el entrenamiento	Comisión representativa J` de Recreación
30	Capacitar al personal de veterinaria Controlar la temperatura del freezer	Especialista de RH J` de Recreación
8	Evaluar el desempeño de los proveedores y buscar nuevos proveedores	Administración
8	Mantener al día la contratación Chequear los registros de los medicamentos y vitaminas	Jurídica Empresa Palmares Médico veterinario

Anexos

Anexo No.89: FMEA 9.1: Subproceso de Alimentación.

Entradas del proceso	Modos de Fallos Potenciales	Efectos de los Modos de Fallos	severidad	Causas Potenciales	Frecuencia ocurrencia	Detención del fallo	RPN
Contrato para la compra de alimento para Delfines	Incumplimiento del contrato Vencimiento del contrato No lo aprueba la dirección de Palmares	No se satisfacen los suplementos alimenticios, de vitaminas y medicamentos	5	Violaciones en el pago No renovación del contrato por parte de la jurídica	2	1	10
Requerimiento del animal	No contiene las necesidades alimenticias del animal	Disminución de la bioproduktividad Se pierde la condición corporal del animal	4	Mala preparación del personal Subvaloración del veterinario	2	4	32
Alimento para delfines	Insuficiente suministro del pescado No presentan los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001) Se echa a perder el alimento	No se puede realizar una dieta balanceada al animal Delfín enfermo Bajos rendimiento del delfín	5	El proveedor no presenta el alimento El proveedor no es sistemático El alimento no tiene la calidad requerida	2	3	30

RPN	Acciones a tomar	Responsable
32	Hacer más minucioso el reclutamiento Contratar personal externo a la organización	Especialista de RH Administración
30	Buscar alternativas con otro proveedores Declarar la inconformidad frente al proveedor	Administración
10	Conciliar las deudas en los pagos con los proveedores Exigir a la jurídica responsabilidad en el proceso de contratación	Especialista financiera Director general Palmares

Anexos

Anexo No.90: Planes de Control 1: Proceso de Supervisión por la Dirección

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Informe de retroalimentación de calidad	El informe debe incluir todas las insatisfacciones, todas las sugerencias y principales satisfacciones	Revisión del informe de retroalimentación	Todos	Mensual	Especialista de calidad	Acta de comité general	Instruir al personal sobre todos los parámetros que debe cumplir un informe Verificar si el proceso de gestión de la calidad se realiza adecuadamente
Plan de mejora de la Calidad	El plan de mejora debe incluir medidas correctivas y preventivas, responsable y fecha	Revisión del plan de mejora de Calidad	Todos	Mensual	Administración	Acta de comité general	Declarar un formato donde exista un responsable y la fecha de cumplimiento de cada medida Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación
Plan de acciones sobre las desviaciones del proceso de Gestión	Contener medidas correctivas para eliminar las desviaciones negativas	Revisión del plan de acción sobre las desviaciones	Todos	Mensual	Administración	Acta de Comité General	Reanalizar los problemas Capacitación del personal sobre cómo enfocar las medidas para tener

Anexos

Económica	Contener fecha y responsable						un resultado efectivo
Evaluación del desempeño del personal del Delfinario	Aprobada por el trabajador Analizar indicadores Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Eficiencia Productividad Disciplina laboral	Según procedimiento PRH-006	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Documento de evaluación de desempeño	Discutir la evaluación después de elaborada Solicitar ayuda a personal capacitado para establecer los verdaderos indicadores junto con las competencias de cada perfil de puesto
Plan de medidas para minimizar los riesgos de SST	Entregar a principios de año Incluir todos los riesgos a los que está expuesto el trabajador responsable y fecha	Revisión del Plan de Medidas de SST	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Expediente único de control	Señalar en la evaluación del desempeño Capacitación sobre la actividad de SST
Chequeo clínico	Según procedimiento PAM-001	Tabla de formulación "Medicina para mamíferos marinos" Según procedimiento PAM-001	Todos	Bimensual	Médico veterinario	Historia clínica	Realizar estudios comparativos entre los Delfines Contacto diario de la situación operativa
Informe de resultados del área de	El informe debe contener los indicadores: Más del 95% de	Revisión del informe de resultado del área de	Todos	Diaria	Jefe de recreación	Acta de comité general	Aumentar la frecuencia de entrenamiento Capacitar a los

Anexos

recreación	los ejercicios propuestos sean ejecutados con la calidad requerida Lograr completar las actividades recreativas en tiempo Sincronización de los ejercicios Rendimiento del animal Según procedimiento PSR-002	recreación					entrenadores Mitigar cualquier acción de cambios ambientales Verificar el chequeo clínico diario antes de comenzar el trabajo
Plan de acción general de la Dirección	Incluir medidas correctivas y preventivas, responsable y fecha	Revisión del plan de acción	Todos	Mensual	Directora	Acta de comité general	Que los jefes de áreas lleven propuestas de acciones al comité general Declarar un formato donde exista un responsable y la fecha de cumplimiento de cada medida

Anexos

Anexo No.91: Planes de Control 2: Proceso de Aseguramiento

Parámetro (Entrada/salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Solicitud de mercancía por áreas	Cantidad necesaria para prestar el servicio Declarar Responsable y fecha Correspondencia con las preferencias del cliente	Revisión de la solicitud de mercancía por áreas	Todos	Cada vez que se realice la solicitud	Especialista económico	En el subsistema ACOMATE	Capacitar al personal sobre la actividad y como determinar las necesidades del cliente Realizar el pedido con tiempo de antelación.
Muestras de mercancías	Existencia de al menos tres propuestas Que cumpla con las necesidades de las áreas	Revisión de mercancía, verificando si cumplen los requerimientos	5% según procedimiento PG-001	Semestral	Administración	Registro de inspección y recepción de mercancía	Buscar otra alternativas de proveedores
Aprobación por la Empresa de la solicitud del producto necesario	Firmado por la persona autorizada	Revisión de la solicitud de aprobación por la Empresa	Todos	Cada vez que se solicite	Administración	Informe de aprobación de solicitudes	No se aceptar el documento hasta que esté correctamente firmado
Mercancías para la venta	Correspondencia con los requerimientos de los clientes según procedimiento PG-001	Inspección de la mercancía	5% según procedimiento PG-001	Mensual	Administración	Registro de inspección y recepción de mercancía	Gestionar y compartir la información del cliente obtenida en las encuestas Buscar otra alternativas de proveedores

Anexos

Anexo No.92: Planes de Control 3: Proceso de Gastronomía.

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Carta de Oferta del servicio	Debe contener platos a ofrecer Tener imagen, presencia Incluir logotipos del delfinario y palmares	Revisión de la carta de oferta	Todas	Mensual	Dependiente gastronómico	RC-016	Señalar en la evaluación del desempeño del dependiente gastronómico Tener un stock de cartas
Pedido del cliente	Incluir fecha, cantidad, descripción Servicio que solicita el cliente	Revisión de los pedidos	Todas	Cada vez que se realice el pedido	Dependiente gastronómico	Modelo de depósito de efectivo	Volver a realizar el pedido Señalar la evaluación del dependiente gastronómico
Alimentos ligeros, Bebidas Alcohólicas, Bebidas no Alcohólicas, Confituras	Según procedimiento PSG-001	Inspección de los insumos	5% de cada insumo según procedimiento PSG-001	Diario	Dependiente gastronómico	RC-016	Señalar la evaluación del dependiente gastronómico Reclamar al responsable del proceso de aseguramiento Llevar un registro con las fechas de vencimiento
Helados							
Cigarros							
Alimentos aptos para el consumo, ya elaborados en la	Cumplir con los parámetros establecidos en la ficha técnica, según procedimiento PSG-	Inspección de los platos	Todos	Cada vez que se entregue un pedido	Dependiente gastronómico	Lista de chequeo de calidad	Señalar la evaluación del cocinero Establecer un plan de

Anexos

cocina	001						capacitación para el cocinero
Servicio Gastronómico	Cumplir con los parámetros establecidos en el procedimiento PSG-001	Inspección del servicio gastronómico	Todo el servicio gastronómico	2 veces por semana según procedimiento PSG-001	Directora	Lista de chequeo de calidad	Señalar la evaluación del dependiente gastronómico Establecer un plan de capacitación para el dependiente
Reporte de cierre	Cuadre del efectivo con el desglose de ventas Que no tenga diferencias el reporte de inventario con a caja y con el fijo	Revisión de los reportes de cierre	Todas	Diarias	Especialista económica Dependiente gastronómica	Modelo de depósito de efectivo	Ajustar un plan de capacitación al dependiente Señalar en la evaluación del desempeño

Anexos

Anexo No.93: Planes de Control 3.1 Subproceso de Cocina

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Ficha Técnica	Estar acuñado Aprobado por el especialista de precio de Palmares	Revisión de la ficha técnica	Todas	Trimestral	Especialista de precio (palmares)	Listado de precio	Solicitar con antelación la aprobación de los platos a ofrecer
Pedidos	Incluir fecha, cantidad, descripción Servicio que solicita el cliente	Revisión de los pedidos	Todos	Cada vez que se realice el pedido	Dependiente gastronómico	Modelo de depósito de efectivo	Devolver el pedido al dependiente Señalar en la evaluación del dependiente
IPV	Debe estar firmado No debe tener errores de cálculo	Revisión del IPV	Todas	Diaria	Especialista económico	Modelo de inventario a precio de venta	Señalar en la evaluación del desempeño Elaborar un plan de capacitación
Alimentos ligeros	Según procedimiento PSG-001	Inspección física de los alimentos	5 % Según procedimiento PSG-001	Cuando se reciben los pedidos	Cocinero A	Registro de inspección de productos a la entrada	Evaluar el desempeño de los proveedores Reclamar al responsable del proceso de aseguramiento Llevar un registro con las fechas de vencimiento

Anexos

Alimentos aptos para el consumo ya elaborados en la cocina	Cumplir con los parámetros establecidos en la ficha técnica, según procedimiento PSG-001	Inspección de los platos	Todos	Cada vez que se entregue un pedido	Dependiente gastronómico	Lista de chequeo de calidad	Señalar la evaluación del cocinero Establecer un plan de capacitación para el cocinero
Solicitud de mercancías	Firmado y aprobado por la directora Todos los viernes Contener: Cantidad necesaria para prestar el servicio Descripción Correspondencia con las preferencias del cliente	Revisión de la solicitud de mercancía	Todas	Semanal	Directora	Solicitud de mercancía	Analizar los pedidos con la administración antes de realizarlos No enviar la solicitud hasta que no esté firmada por la directora

Anexos

Anexo No.94: Planes de Control 4.1: Subproceso de entrenamiento y Show

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Entrenadores	Desempeño laboral eficiente según perfil del cargo	Según procedimiento PRH-006	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación del desempeño	Señalamiento crítico Capacitación Amonestación
Delfines entrenados	Según manual de procedimiento de Delfinarios	Inspección a los delfines	Todos	Diaria	Entrenadores	Registro biológico	Chequear el entrenamiento adecuado para cada delfín Verificar el chequeo clínico diario antes de comenzar el trabajo
Alimentos para delfines	Los alimentos deben presentar los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Inspección de los alimentos	5% los alimentos Según procedimiento PAM-001)	Mensual	Médico veterinario	Registro de recepción e inspección de alimento	Decomisar el alimento Revisión de la dieta Reclamación a los proveedores
Guión del Show	Cumplir lo que está establecido según procedimiento PSRM-001	Revisión del guión	Todos	Anual	Jefe de recreación	RC-006	Capacitación del personal responsable Asesoramiento de personal con experiencia
Planificación de los entrenamientos	Establecer un cronograma de entrenamiento que indique la hora y a que	Revisión de la planificación de los	Todos	Mensual	Jefe de recreación	RC-006	Capacitación del personal responsable Asesoramiento de

Anexos

	delfines entrenar	entrenamientos					personal con experiencia
Cientes satisfechos	Los indicadores siguientes tienen que cumplirse: Índice de percepción del servicio \geq que 4.5% Índice de satisfacción del cliente \geq que el 95% según PC-007	Encuestas a clientes	10% del grupo según PC-007	Cada vez que se reciba un grupo	Especialista de calidad	Informe resumen de procesamiento de encuestas a clientes	Buscar asesoramiento externa a la organización con personal de experiencia Analizar si el tamaño de la muestra es representativo
Valoración de los resultados del entrenamiento	Cumplir los requisitos según el procedimiento PSRM-001	Inspección de los entrenamientos	Todos	Diaria	Jefe de recreación	Informe de resultados del área de recreación	Aumentar la frecuencia de entrenamiento Capacitar a los entrenadores en función del perfil del cargo
Valoración de los resultados del Show.	Cumplir los requisitos según el procedimiento PSRM-001 Lograr completar el Show con delfines en 20 min	Inspección al show	Todos	Diaria	Jefe de recreación	Informe de resultados del área de recreación	Aumentar la frecuencia de entrenamiento Capacitar a los entrenadores en función del perfil del cargo

Anexos

Anexo No.95: Planes de Control 4.2: Subproceso de Baño con Delfines

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Entrenadores	Desempeño laboral eficiente según su perfil del cargo	Según procedimiento PRH-006	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Evaluación del desempeño	Señalamiento crítico Capacitación Amonestación
Delfines entrenados	Según manual de procedimiento de Delfinario	Inspección a los delfines	Todos	Diaria	Entrenadores	Registro biológico	Chequear el entrenamiento adecuado para cada delfín Verificar el chequeo clínico diario antes de comenzar el trabajo
Alimentos para delfines	Los alimentos deben presentar los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Inspección de los alimentos	5% los alimentos Según procedimiento PAM-001)	Mensual	Médico veterinario	Registro de recepción e inspección de alimento	Decomisar el alimento Revisión de la dieta Reclamación a los proveedores
Chaleco Salvavidas	Los chalecos deben estar en buen estado Tallas variadas para diferentes pesos Tener la cantidad	Inspección de los chalecos salvavidas	Todos	Diario	Entrenadores	RC-006	Buscar nuevos proveedores Planificar adecuadamente el presupuesto Tener un stock adicional Reposición de

Anexos

	necesaria en función de los clientes						chalecos en mal estado
Cientes satisfechos	Los indicadores siguientes tienen que cumplirse: Índice de percepción del servicio \geq que 4.5% Índice de satisfacción del cliente \geq que el 95% según PC-007	Encuestas a clientes	10% del grupo según PC-007	Cada vez que se reciba un grupo	Especialista de calidad	Informe resumen de procesamiento de encuestas a clientes	Buscar asesoramiento externa a la organización con personal de experiencia Analizar si la cantidad de muestra es la necesaria
Valoración de los resultados del baño con Delfines	Cumplir los requisitos según el procedimiento PSRM-001 Lograr completar el baño en 20 min	Inspección al baño con delfines	Todos	Diaria	Jefe de recreación	Informe de resultados del área de recreación	Aumentar la frecuencia de entrenamiento Capacitar a los entrenadores en función del perfil del cargo

Anexos

Anexo No.96: Planes de Control 4.3: Subproceso de Fotografía con Delfines

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Personal que realiza la toma de foto y la impresión o la quema de CD	Tener habilidades idiomáticas Ser buen comunicador Conocimiento de la actividad de fotografía Destreza en los equipos informáticos Habilidades en el servicio según perfil del cargo	Evaluación del desempeño del personal responsable de la actividad según procedimiento PRH-006	Todos	Mensual	Jefe de recreación	Evaluación del desempeño	Cursos de capacitación Reclutar personal externo a la organización
Insumos de fotografía	Cumplir con las necesidades para satisfacer a los clientes Buena calidad según la instrucción ITSRM-001	Inspección de los insumos	5 % según PG-001	Cada vez que se recepcione un producto	Jefe de recreación	Registro de inspección y recepción de mercancía	Realizar una evaluación de los proveedores y si es necesario seleccionar nuevos suministradores Reclamar al responsable del proceso de aseguramiento
Reporte de inventario	Cuadre del efectivo con el desglose de ventas Que no tenga diferencias en el reporte de inventario	Revisión del reporte de inventario	Todas	Diarias	Especialista económica	Modelo de depósito de efectivo	Capacitación del personal Señalar en la evaluación del desempeño Solicitar ayuda

Anexos

	con la caja y con el fijo						externa
Fotos	Según procedimiento PSR-002	Inspección de las fotos y los CD por el jefe de recreación	Todos	Cada vez que se realice la venta de fotos y CD	Jefe de recreación	RC-006	Devolución del dinero Volver a realizar la actividad Señalar en la evaluación del desempeño del responsable
CD							
Cientes satisfechos	Los indicadores siguientes tienen que cumplirse: Índice de percepción del servicio \geq que 4.5% Índice de satisfacción del cliente \geq que el 95% según PC-007	Encuestas a clientes	10% del grupo según PC-007	Cada vez que se reciba un grupo	Especialista de calidad	Informe resumen de procesamiento de encuestas a clientes	Buscar asesoramiento externa a la organización con personal de experiencia Analizar si la cantidad de muestra es la necesaria

Anexos

Anexo No.97: Planes de Control 5: Proceso de Gestión de la Calidad

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Lista de chequeo de Calidad	Debe estar: Foliada Firmada Contener todas las no conformidades	Revisión de la lista de chequeo	Todas	Mensual	Especialista de calidad	RC-006	Se señala en la evaluación del desempeño en caso de no presentar todos los requerimientos No aceptarla hasta que no esté firmada por el personal responsable
Informe con el resultado de las encuestas	Entregar antes del día 5 de cada mes Contener el índice de repitencia real y futura y el índice de satisfacción del cliente según el procedimiento PC-007	Revisión del informe con el resultado de las encuestas	10 % de los informes con el resultado de las encuestas según decisión de la administración	Mensual	Especialista de calidad	Informe resumen de procesamiento de encuestas a clientes	Se señala en la evaluación del desempeño en caso de no presentar todos los requerimientos Capacitar a los empleados en función del cálculo de los índices y de su posterior utilización
Informe con el resultado de reuniones de apertura	Analizar el estado de las áreas para enfrentar el servicio del día Analizar el cumplimiento del plan	Revisión del informe con el resultado	Todos	Diaria	Directora	Acta de comité general	Solicitar ayuda especializada para erradicar los errores de la poca preparación

Anexos

		de reuniones de apertura					durante el día Instruir a los empleados acerca de las reuniones de apertura y cómo deben realizarse
Registro de no conformidades	Registrar todas las no conformidades Entregar a la dirección los días 5 de cada mes	Revisión del registro de no conformidades	Todos	Mensual	Especialista de calidad	Acta de comité general	Se señala en la evaluación del desempeño Instruir al personal para identificar las no conformidades
Informe de retroalimentación	El informe debe incluir todas las insatisfacciones, todas las sugerencias y principales satisfacciones	Revisión del informe de retroalimentación	Todos	Mensual	Especialista de calidad	Acta de comité general	Instruir al personal sobre todos los parámetros que debe cumplir un informe
Plan de mejora de calidad	Incluir medidas correctivas y preventivas, responsable y fecha	Revisión del plan de mejora de calidad	Todos	Mensual	Directora	Acta de comité general	Declarar un formato donde exista un responsable y la fecha de cumplimiento de cada medida Se le hace un señalamiento al responsable y si reincide se le afecta la evaluación

Anexos

Anexo No.98: Planes de Control 6: Proceso de Evaluación de la Satisfacción del cliente

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Encuestas	Bien diseñadas Tasa de no respuesta baja Procesadas adecuadamente según PC-007	Revisión de las encuestas	10% del total del grupo según PC-007	Mensual	Jefe de recreación	Informe resumen de procesamiento de encuestas a clientes	Rediseñar la encuesta Señalar en la evaluación del desempeño
Libros de Clientes	En buen estado, Incluir satisfacciones, sugerencias e insatisfacciones	Observación directa al libro del cliente	La muestra es uno	Mensual	Jefe de recreación	Registro de retroalimentación	Chequear estado del libro Señalar en la evaluación del desempeño
Informe con el resultado de las entrevistas personales	Estar en función de la satisfacción del cliente, declarando las necesidades o expectativas de los mismos. Firmado por el responsable	Revisión del informe	Todas	Mensual	Jefe de recreación	Registro de retroalimentación	Introducir en el servicio las facilidades solicitados por el cliente Capacitar al personal en comunicación
Informe con el criterio de los Empleados	Estar en función de la satisfacción del cliente, y necesidades para su buen desempeño en el trabajo Firmado por el responsable	Revisión del informe	Todas	Anual	Directora	Registro de retroalimentación	Introducir en el servicio las facilidades solicitados por los empleados.
Informe del	Entregar antes del día 5 de cada mes	Revisión del informe con	Todos	Mensual	Especialista de calidad	Informe resumen de	Se señala en la evaluación

Anexos

resultado de las encuestas	Contener el índice de repitencia real y futura y el índice de satisfacción del cliente según el procedimiento PC-007	el resultado de las encuestas				procesamiento de encuestas a clientes	del desempeño en caso de no presentar todos los requerimientos Capacitar a los empleados en función del cálculo de los índices y de su posterior utilización
Informe con preferencias del cliente	Entregar a los días 5 de cada mes a calidad Incluir todas las preferencias del cliente	Revisar el informe con las preferencias del cliente	Todos	Cada 3 meses	Especialista de calidad	Registro de retroalimentación	Rediseñar el informe Instruir al personal sobre todos los parámetros que debe cumplir un informe

Anexos

Anexo No.99: Planes de Control 7: Proceso de Gestión del Capital Humano.

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Solicitudes del personal	Existir plaza vacante que lo ampare	Revisión de plantilla y contrato	Todos	Mensual	Especialista del capital humano	RRH-001	Exigir a Palmares que realicen un buen proceso de selección del personal
Propuesta de personal	Cumplir con el perfil del puesto	Realizar entrevistas a las propuestas de personal	Todos	Cada vez que exista una propuesta de personal	Comisión representativa	Acta de comisión representativa	Capacitar a trabajador de acuerdo a su perfil
Plan de capacitación	Cumplir con las necesidades reales de trabajador Entregar el día 1 de cada mes	Revisión del plan de capacitación	Todos	Anual	Especialista del capital humano	Evaluación del desempeño	Discutir con el trabajador sus necesidades de aprendizaje Controlar el cumplimiento del plan de capacitación Señalar en la evaluación del desempeño, su no asistencia a la capacitación
Resoluciones y normas de SST y reglas de protección e higiene del trabajo	Estar actualizado todas las resoluciones, normas y reglas de SST	Revisión de las resoluciones, las normas y las reglas de protección e higiene del trabajo	Todos	Semestral	Especialista de capital humano	Registro tarjeta de instrucción personal	Análisis en el Consejo de Dirección de la Empresa Palmares

Anexos

Levantamiento de riesgos	El levantamiento de riesgo debe incluir los riesgos específicos de cada departamento o área Se ajuste al perfil del puesto	Revisión del levantamiento de riesgos	Todos	Anual	Especialista de capital humano	Riesgos de Seguridad y Salud	Señalar en la evaluación del desempeño Solicitar ayuda externa de personal calificado Elaborar un plan de capacitación en función de la SST
Plaza cubierta	Cumplir con el perfil del puesto	Evaluación del desempeño	Todos	Mensual	Especialista de capital humano	Evaluación del desempeño	Capacitar al trabajador de acuerdo a su perfil
Evaluación del desempeño del personal del Delfinario	Aprobada por el trabajador Analizar indicadores Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Eficiencia Productividad Disciplina laboral	Según procedimiento PRH-006	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Documento de evaluación de desempeño	Discutir la evaluación después de elaborada Solicitar ayuda a personal capacitado para establecer los verdaderos indicadores junto con las competencias de cada perfil de puesto
Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje	Incluir aspectos Actitud Habilidades Valores Conocimientos profesionales Nivel cultural Capacidad de dirección Dominio Idiomático	Revisión del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje	Todos	Anual	Especialista de Capital Humano	Registros de Modelo de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje	Ajustar el plan de capacitación de acuerdo al empleado

Anexos

	Necesidades de Desarrollo general						
Plan de medidas para minimizar los riesgos	Entregar en enero de cada año Incluir todos los riesgos a los que está expuesto el trabajador responsable y fecha	Revisión del Plan de Medidas de SST	Todos	Mensual	Especialista de Capital Humano	Expediente único de control	Señalar en la evaluación del desempeño Capacitación sobre la actividad de SST

Anexos

Anexo No.100: Planes de Control 8: Proceso de Gestión Económica

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Documentos de inventarios	Firmado por el responsable del área Reflejar todas las existencias	Revisión de documentos de inventario	Todos	Diaria	Especialista económico	No aplicable	Señalar en la evaluación del desempeño No aceptar el documento hasta que este correctamente firmado
Reportes de ventas	Firmado por el responsable del área Cuadre el debe con el haber	Revisar los reportes de cuadre de caja	Todos	Diaria	Especialista económico	Registro de operaciones de caja	No se acepta el reporte hasta que no esté firmado Señalar en la evaluación de desempeño
Facturas	Tiene que estar acuñado Sin errores de cálculo	Revisión de facturas	Todos	Cada vez que se reciba	Especialista económico	Registro de control de entrega de documentos	Anularlo y repetirlo por el responsable
Estado de Resultado	Reflejar los resultados del período Llegar el día 1 de cada mes	Revisión de los estado de resultados	Todos	Mensual	Especialista económico	Acta de Comité General	Reclamar a la UEB Exigir la entrega en tiempo
Comprobantes de operaciones	Estar cuadrado el débito con el crédito y tener soporte firmado por el responsable Entregar a	Revisión de los comprobantes de operaciones	Todos	Mensual	Especialista económico	No aplicable	Señalar en la evaluación del desempeño Capacitación del personal

Anexos

	principios del mes						
Plan de acciones	Contener medidas correctivas para eliminar las desviaciones negativas en los ingresos, en los costos y en el presupuesto	Revisión del plan	Todos	Mensual	Administración	Acta de Comité General	Reanalizar los problemas Capacitación del personal sobre cómo enfocar las medidas para tener un resultado efectivo

Anexos

Anexo No.101: Planes de Control 9: Proceso de Atención a Mamíferos Marinos

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Incidencias detectadas en los Delfines	Entregar al Médico veterinario a tiempo para su inspección Contemplar todas las incidencias del Delfín. Existir comunicación entre el veterinario y el entrenador	Inspección visual de los delfines	Todos	Cada vez que se reporte una incidencia	Médico veterinario y/o entrenadores	Registro biológico Historia Clínica	Realizar inspección clínica Revisar el método de entrenamiento y rectificarlo
Vitaminas y medicamentos	Las vitaminas deben especificar: el lote, la fecha de fabricación, la fecha de vencimiento, la cantidad contenida en el frasco y los miligramos.	Revisión del frasco	Todos los frascos	Cada vez que se reciban vitaminas	Médico veterinario	Historia clínica	Evaluar el desempeño de los proveedores y buscar nuevos proveedores Mantener al día la contratación Chequear los registros de los medicamentos y vitaminas
Alimentos	Los alimentos deben presentar los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Inspección de los alimentos	5% los alimentos Según procedimiento PAM-001)	Mensual	Médico veterinario	Registro de recepción e inspección de	Decomisar el alimento Revisión de la dieta Reclamación a los

Anexos

						alimento	proveedores
Animales aptos	Según procedimiento PAM-001	Inspección de los animales	Todos	Diario	Médico veterinario	Registro biológico	Revisión del método de trabajo Señalar en la evaluación del desempeño
Chequeo clínico	Según procedimiento PAM-001	Tabla de formulación "Medicina para mamíferos marinos" Según procedimiento PAM-001	Todos	Bimensual	Médico veterinario	Historia clínica	Realizar estudios comparativos entre los Delfines Contacto diario de la situación operativa

Anexos

Anexo No.102: Planes de Control 9.1: Subproceso de Alimentación.

Parámetro (Entrada / salida)	Requerimiento	Método de Medición	n (muestra)	Frecuencia de muestreo	Quien mide	Donde se registra	Acción Correctiva
Contrato	Contener forma y periodo de pago Los deberes y derechos de ambas partes El contrato debe estar actualizado Firmado por la persona autorizada	Revisión del contrato	Todos	Mensual	Jurídica (en la empresa de Palmares)	Expediente de adquisición	Exigir responsabilidad en el proceso de contratación a la jurídica de la empresa
Requerimiento del animal	Incluir necesidades alimenticias del animal con respecto a %de proteínas % de energía % de vitaminas y minerales H ₂ O	Revisión de los requerimientos del animal Pesaje del animal	Todos	Cada vez que se formule un balance	Médico veterinario	Registro de alimentación	Reformular la dieta Hacer más minucioso el reclutamiento Contratar personal externo a la organización
Alimento para delfines	Según procedimiento PAM-001	Inspección del alimento	Todos	Diario	Médico veterinario	Registro biológico	Revisión del método de trabajo Señalar en la evaluación del desempeño
Desperdicio de pescado	No presentar los requisitos de alimentos para delfines expuestos en el procedimiento	Inspección de los alimentos	5% los alimentos Según procedimiento PAM-001)	Mensual	Médico veterinario	Registro de recepción e inspección de alimento	Buscar tallas de pescado adecuado Realizar una buena

Anexos

	PAM-001						inspección del pescado
Alimento apto para el consumo animal	Los alimentos deben presentar los requisitos para el consumo de los animales (según procedimiento PAM-001)	Inspección de los alimentos	5% los alimentos Según procedimiento PAM-001)	Mensual	Médico veterinario	Registro de recepción e inspección de alimento	Decomisar el alimento Revisión de la dieta Reclamación a los proveedores

Glosario de Términos

- RC-016 Registro de control de la temperatura de cámara fría.
- NCXX-1999 Lugares de baño en costas y en masas de aguas interiores. Requisitos higiénicos sanitarios.
- PAM-001 Procedimiento de atención a Mamíferos Marinos.
- RAM-001 Recepción de los alimentos.
- MC-001 Manual de calidad
- ITC-001 Programa de lucha antivectorial
- ITC-002 Prevención y control de la legionella
- PC-002 Tratamiento de las no conformidades
- PC-003 Auditorías internas
- PC-004 Protección al consumidor
- PC-005 Costos de no calidad
- PC-007 Medición de la satisfacción del cliente
- ITC-004 Instrucción limpieza de los sistemas de agua y medición del cloro residual
- RC-001 Control de los documentos
- RC-006 Registro de tratamiento de no conformidades
- RC-007 Resumen mensual de no conformidades
- RC-012 Ficha de queja o reclamación
- RC-013 Registro de control de los costos de no calidad
- RC-014 Informe de verificación de los instrumentos de medición
- RC020 Registro de control de plaga
- RC-021 Limpieza de los sistemas de agua y medición del cloro residual
- PGD-001 Revisión por la dirección
- PGD-002 Organización
- RC-006 Registro de tratamiento de no conformidades
- RC-007 Resumen de no conformidades
- RRD-001 Acta de comité general
- PRH-02 Período a prueba
- PRH-005 Capacitación
- PRH-003 Idoneidad
- PRH-006 Evaluación del desempeño
- RRH-003 Registro de incidentes y accidentes
- RRH-004 Registros de chequeos médicos
- RRH-005 Registro tarjeta de instrucción

Anexos

RRH-006 Registro tarjeta de entrega de los EPP
RRH-007 Registro de levantamiento de peligros y plan de medidas
RRH-020 Modelo corte evaluación mensual
RRH-021 Modelo corte evaluación trimestral
RRH-025 Registro de firma de entrada y salida
RC-006 Registro de tratamiento de no conformidades
MGE-002 Manual de contabilidad y control interno
PGE-002 Control de las áreas de ventas
MGE-001 Manual de procedimientos AFT
PGE-001 Control del efectivo en las áreas de ventas
MGE-003 Manual de procedimiento de caja y banco
RC-006 registro de tratamiento de no conformidades
PSRM-001 Procedimiento de servicio recreativo con mamíferos marinos