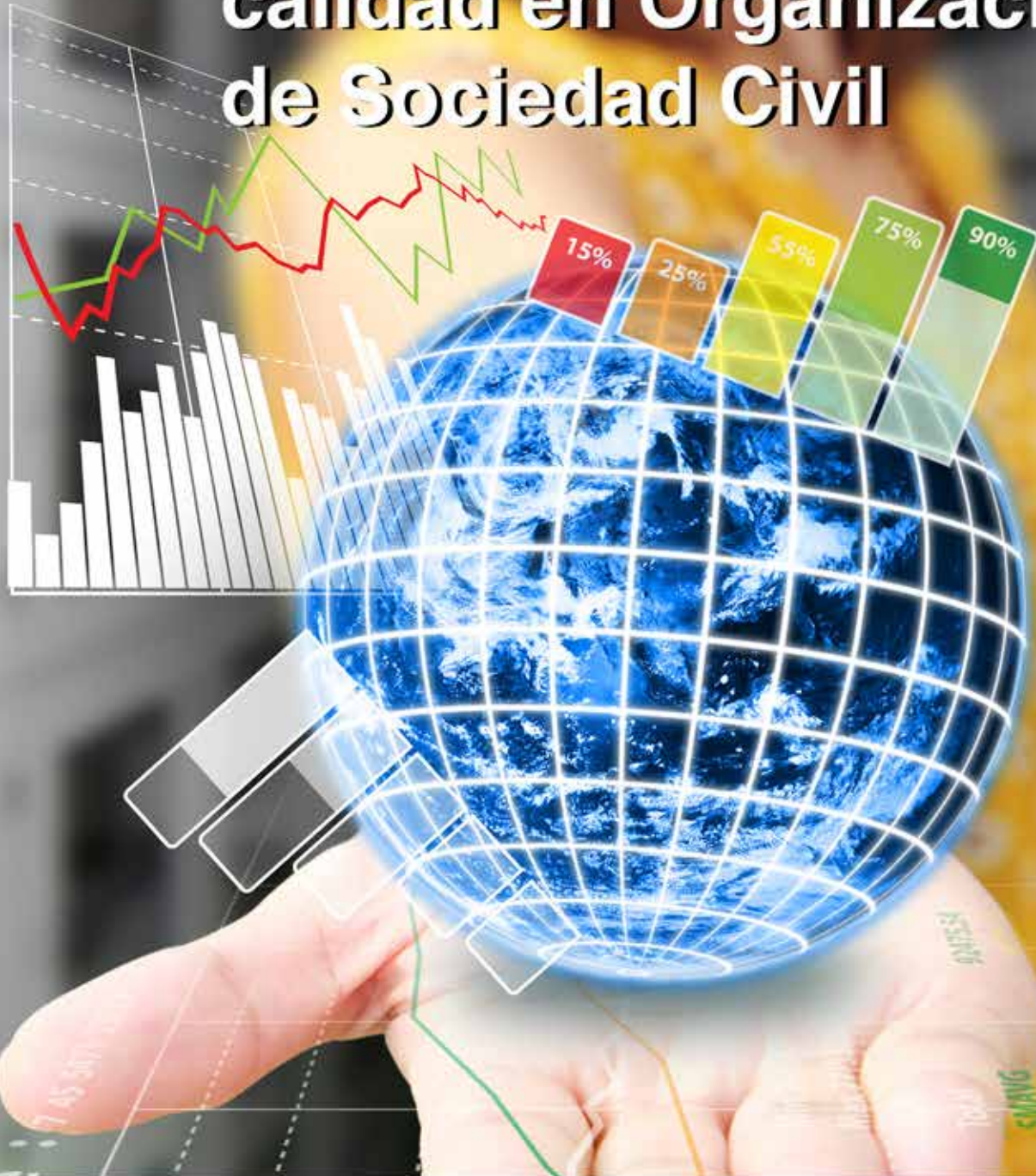


Manual para el Diseño e Implementación de Sistemas de Gestión de calidad en Organizaciones de Sociedad Civil





MANUAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL

Wendy Almeida

Al interior de las organizaciones, el empeño por innovar y mejorar de forma continua, implica trabajar bajo un sistema de gestión, idealmente basado en procesos e impulsar las acciones necesarias para alcanzar la calidad en los servicios que se brinda.

Documento elaborado para CODEMIC

PRESENTACIÓN

EL CONTENIDO

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?

¿POR QUÉ TOMAR LA DECISIÓN DE IMPLEMENTAR UN SGC EN UNA ORGANIZACIÓN DE SOCIEDAD CIVIL?

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

BASES PARA UN SGC

MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA OSC'S BASADO EN PROCESOS

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1.1 MISION

1.2 ORGANIZACIÓN

1.3 PRINCIPIOS

1.4 ENFOQUE POR PROCESOS

1.4.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

1.4.2 PROCESOS GOBERNANTES

1.4.3 PROCESOS HABILITANTES

1.4.4 PROCESOS DE CADENA DE VALOR

MAPA DE PROCESOS

INTERACCIÓN ENTRE PROCESOS

MODELAR PROCESOS COLABORATIVOS

1.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

1.6 RESULTADOS

2 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

2.1 COMPROMISOS DE LA DIRECCION

2.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

2.2.1 ¿QUÉ IMPLICA EL "ENFOQUE AL CLIENTE" EN LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN?

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

2.3.1 Comunicación descendente

2.3.2 Comunicación ascendente

2.3.3 Comunicación horizontal

2.4 PLANEACIÓN

3 GESTIÓN O PROVISION DE RECURSOS

3.1 RECURSOS HUMANOS

3.2 INFRAESTRUCTURA

3.3 AMBIENTE DE TRABAJO

Cómo debe ser la participación del personal en la implementación

Inconvenientes frecuentes

Herramientas gerenciales a usarse

4. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

NOTA: Para este apartado se considera algunos elementos de la Normativa ISO 9000.

4.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

4.2 PROCESOS QUE DEBEN CONSIDERAR LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR EL CLIENTE (BENEFICIARIOS – FINANCIADORES)

4.2.1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

4.3 DISEÑO Y DESARROLLO DEL SERVICIO

4.3.1 PLANIFICACIÓN

4.3.2 ELEMENTOS A CONSIDERAR

4.4 COMPRAS

4.4.1 PROCESO DE COMPRAS

4.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

4.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

4.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.5.1 CONTROL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

5. MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

5.1 AUDITORIA INTERNA

5.2 ACCIONES: Correctivas, Preventivas y de Mejora

Factores a tener en cuenta antes de levantar acciones correctivas y preventivas

Beneficio de emprender acciones correctivas y preventivas

5.3 Seguimiento y Monitoreo

Análisis de datos

Mejora continua: en pro de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA



PRESENTACIÓN

La gestión institucional es considerada débil para muchas organizaciones y, por tanto son siempre demandadas herramientas y conceptos acerca de la gestión.

Para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) una de las áreas más débiles es la planificación estratégica institucional. En la mayoría de los casos es incluso inexistente. Esto se debe muchas veces a que las organizaciones tratan sus actividades generalmente con superficialidad, perdiendo especialidad y capacidad técnica en los aspectos que pueden aportar a su desarrollo.

Muchas OSC están acostumbradas a laborar bajo liderazgos y jerarquías con estilos poco profesionales en cuanto a gestión se refiere. No hay reglas, normativa ni procesos definidos y claros en cuanto al manejo del talento humano y eso desemboca en demasiada discrecionalidad en las decisiones sobre condiciones de trabajo.

Es común que se labore bajo ópticas verticales y burocráticas

de asignación de funciones y control, descuidando otros aspectos como la construcción de equipos, perfiles por competencias, asignaciones presupuestarias, entre otras. Varias OSC logran captar recursos humanos con capacidades técnicas necesarias para la ejecución de proyectos y programas, pero descuidan o no tienen capacidad de contratar personal con capacidad gerencial o de gestión.

Las débiles prácticas en torno a la comunicación interna pueden significar otro problema. La información no fluye fácilmente y con frecuencia no hay fácil acceso ni control sobre la información.

Respecto de la gestión financiera, las normas impositivas y los procesos contables exigidos por las entidades financieras y el Estado son considerados muy complicados, por lo que es recurrente que se cometan errores y el manejo es muy básico o externalizado. El manejo presupuestario es desordenado y condicionado a los recursos asignados para los proyectos. Normalmente se registran distorsiones tales como el uso excesivo de recursos en administración y el ocultamiento del gasto corriente bajo rubros de proyectos.

Sin embargo, sí es posible conjugar la gestión interna, con los requerimientos de los proyectos y las formas de administración de recursos comunitarios.

Las OSC pueden implementar una gestión institucional solvente, con calidad, eficiencia, eficacia, flexibilidad y horizontalidad, esto implica un manejo administrativo, financiero y técnico con visión empresarial, sin perder el enfoque hacia el beneficiario de la intervención, que es este caso será considerado el CLIENTE. Esto permitirá, con el tiempo, tener mayor acceso a la información sobre proyectos y fuentes de financiamiento, con capacidad de negociación y solución de conflictos y con un manejo solvente de indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación, así como de resultados de la gestión y proyectos.

¿Habrá desarrollo sostenible sin instituciones de desarrollo con capacidad de innovación? "No apoyar a la innovación y gestión de un cambio institucional, de forma deliberada, es condenar a las organizaciones al debilitamiento y eventual extinción; asumiendo responsabilidades por contribuir a que el desarrollo sostenible no sea posible".

"El desarrollo es un producto de la intervención y de la innovación consistente a lo largo del tiempo. Como las organizaciones de desarrollo son responsables por la mayoría de estas intervenciones e innovaciones, el desempeño del proceso de desarrollo depende en gran parte del desempeño de estas organizaciones". Las mejores políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo sostenible son una condición necesaria, pero no suficiente. Si estas organizaciones presentan un desempeño errático, las políticas y procesos de desarrollo serán implementados de forma inconsistente y no generarán los resultados e impactos deseados.

Sin embargo, muchos donantes, organizaciones internacionales y agencias multilaterales, que apoyan al desarrollo sostenible, y más aún el Estado, no incluyen entre sus prioridades el fortalecimiento de la sostenibilidad institucional de organizaciones de desarrollo como ONG's y OCS's. Eso significa que tienen menos oportunidad para realizar innovaciones institucionales y construir capacidad conceptual, metodológica y técnica en temas estratégicos. Eso también significa que estas instituciones no están en condiciones de demostrar a su entorno relevante que merecen ser apoyadas política y financieramente.

Este documento, busca iniciar y sentar las bases para un proceso de Gestión para la Innovación Institucional

de tal forma que la Institución fortalezca y/o recupere su credibilidad de parte del entorno de la sociedad.

EL CONTENIDO

El contenido está desarrollado en el documento: Aproximación sobre qué es un SGC, Modelo para el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad para OSC's basado en procesos. Finalmente se presenta una aproximación a un sistema de Seguimiento y Monitoreo, que se maneja de manera paralela al sistema de gestión institucional administrativo y procedimental.

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD?

Se llama Sistema de Gestión de Calidad (SGC) al conjunto de procedimientos documentados necesarios para implantar una Gestión de Calidad, considerando la base de una estructura organizativa y de unos recursos determinados.

Un SGC debe funcionar de forma que genere la confianza necesaria en los servicios que realmente satisfacen las necesidades/expectativas del cliente, que para el caso será el beneficiario de las acciones, previniendo problemas, antes de que estos se produzcan.

El SGC debe aplicarse a todos los procesos organizacionales, actividades o tareas con incidencia en la calidad del servicio brindado, por lo que debe ser tan amplio como sea necesario para alcanzar los objetivos de calidad.

Por último, debe insistir y posibilitar una mejora continua de esa misma calidad que asegura, a todos los niveles y en todas las áreas de la organización. El SGC debe ser revisado y adaptado a medida que cambia la organización o sus actividades.

¿POR QUÉ TOMAR LA DECISIÓN DE IMPLEMENTAR UN SGC EN UNA ORGANIZACIÓN DE SOCIEDAD CIVIL?

El empeño por innovar y mejorar de forma continua, implica empezar a trabajar bajo un sistema de gestión en el que se recomienda a la gestión por procesos como herramienta para impulsar las acciones necesarias para alcanzar la calidad.

En el caso de una Organización de la Sociedad Civil (OSC), es importante que se establezcan parámetros de calidad, procesos y actividades, que den cuenta de los esfuerzos institucionales, que responden no solo a las expectativas de quienes financian el funcionamiento de éstas, sino a los beneficiarios de las acciones o intervenciones, es decir, es un imperativo ético, de transparencia, de adecuado uso y destino de los recursos, como aporte al desarrollo social y comunitario.

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

Entre las principales ventajas, que se destacan de la experiencia de la implementación de Sistemas de Gestión en OSC, podemos destacar:

- La confianza de los clientes (socios y/o cooperantes y beneficiarios)
- Mejorar la capacidad de gestión
- Mejorar la capacidad de respuesta
- Reducir costos de operación
- Contar con un sistema de gestión del conocimiento eficiente
- Fortalecer la sostenibilidad

DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

El sistema requiere de perfeccionamiento continuo y en esa medida a veces se genera la necesidad de estructuración documental y de procesos y eso implica tiempo. Cuando no hay un sistema ágil se pueden entorpecer los procesos.

Ciertamente, además, el principal desafío es generar una cultura organizacional hacia la gestión por procesos, la cual implica que el personal se involucre directamente, sin excepciones y sin discrecionalidad, generando además registro completo, oportuno y accesible de toda la información relacionada con las operaciones.

BASES PARA UN SGC

Para el establecimiento efectivo de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), es prioritario establecer primero lo siguiente:

1.	Sistema de Gestión de la Calidad
2.	Responsabilidad de la Dirección
3.	Gestión de los recursos
4.	Realización del servicio
5.	Medición, análisis y mejora

MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA OSC'S BASADO EN PROCESOS

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es prioritario, para el establecimiento de un SGC, tener muy clara la misión institucional, pues al ser la razón de ser, es la base que inspira la concreción de todas las acciones.

1.1 MISIÓN

Es el motivo por el cual una organización existe. Así mismo, es la determinación de la/las funciones básicas que la organización va a desempeñar en un entorno determinado.

Es vital que en la misión se defina la necesidad a satisfacer. Para el caso de las OSC definirá además él o los grupos a los cuáles se deben. Las características que debe tener una misión son: concreta, motivadora y posible.

1.2 ORGANIZACIÓN

Las organizaciones de sociedad civil tienen por objetivo natural y principal la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador o administradora que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los mencionados objetivos para los que fueron creadas.

1.3 PRINCIPIOS

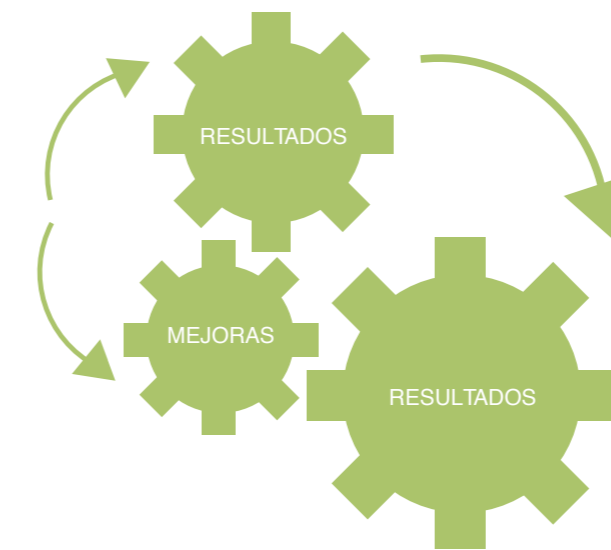
Los principios constituyen intrínsecamente el propósito de la organización pues ayudan a que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Podemos desagregarlos en:

Principio de unidades de los objetivos: una estructura organizacional es eficaz si permite que el personal contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Principio de eficiencia organizacional: una organización es eficiente si está estructurada para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales con un mínimo de consecuencias o costos indeseables. Por eso es aplicable a cualquier tipo de organización, por más pequeña que esta sea.

1.4 ENFOQUE POR PROCESOS

Para cumplir con este enfoque se deben identificar los procesos institucionales mismos que deberán quedar descritos en el denominado Mapa de Procesos. Es importante recalcar que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad se centra en los procesos de cadena de valor principalmente.



1.4.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

“Proceso: Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Un proceso puede visualizarse como una “caja negra” que transforma uno o varios elementos de entrada suministrados



por uno o varios proveedores internos o externos en uno o varios resultados que son entregados a uno o varios clientes internos o externos.

1.4.2 PROCESOS GOBERNANTES

Procesos Gobernantes (Estratégicos).- Relacionan a la organización con su entorno; definen sus políticas y estrategias siempre alineadas a la misión, visión y valores. Son de carácter global y atraviesan transversalmente toda la organización, relacionándose a las áreas organizativo-



administrativo, de mejora continua, dirección y planificación estratégica. Son aquellos que marcan las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos.

1.4.3 PROCESOS HABILITANTES

Los procesos habilitantes están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido.

1.4.4 PROCESOS DE CADENA DE VALOR



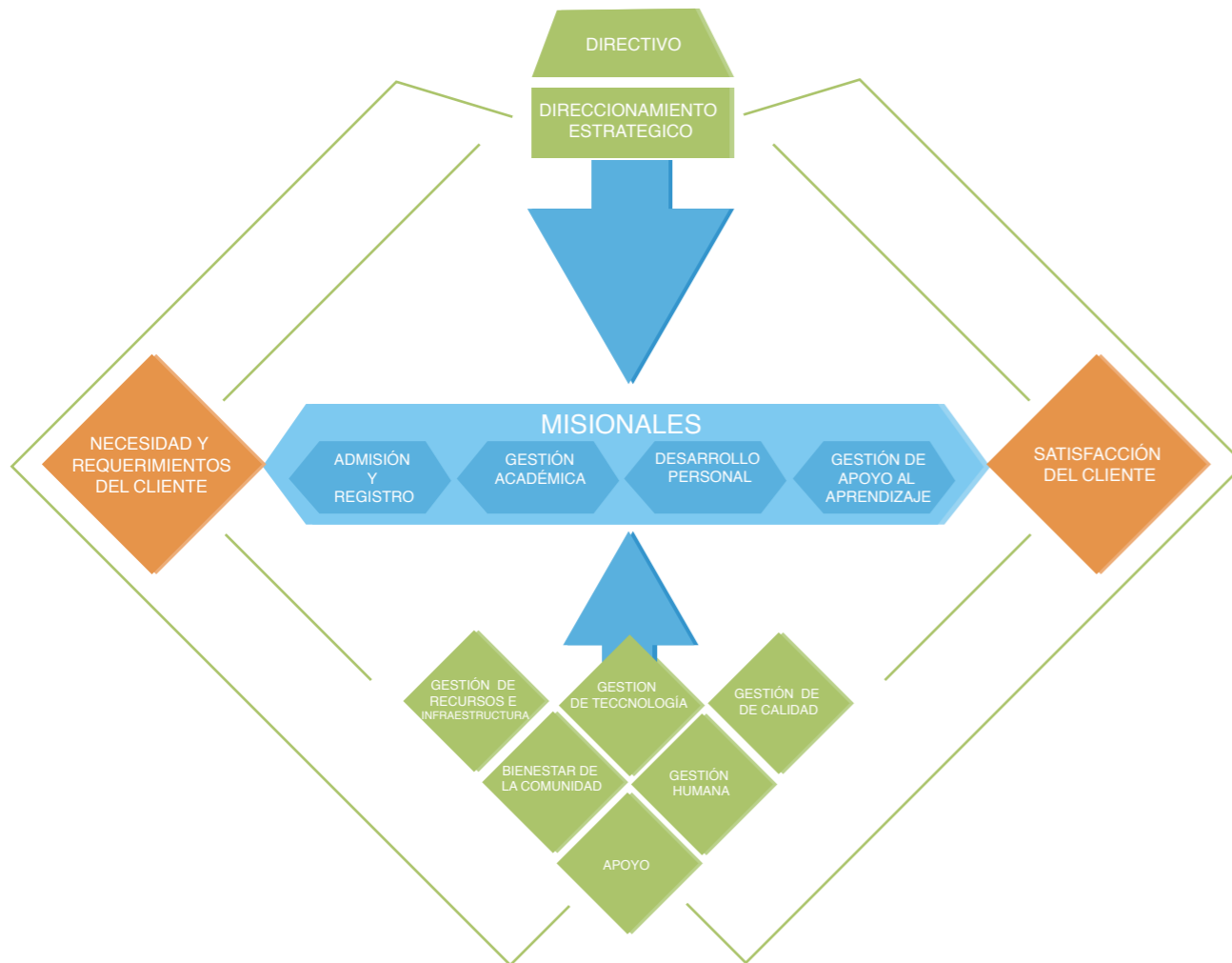
Procesos Agregadores de Valor (Clave u Operativos).- Son aquellos que constituyen la razón de ser de la organización, y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción.

Los procesos conforman la estructura medular de toda organización, las tareas que se realizan día tras día están ligadas a procesos que siempre deben tener como objetivo intrínseco cumplir con la misión y visión de la organización.

Un mapa de procesos puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y los responsables.

Para tener un personal más comprometido con sus funciones se requiere hacerles conocer en cuál tipo de proceso se encuentran sus actividades para así entender la importancia de su trabajo y el mejoramiento de sus funciones, existe personal que cumple con sus actividades día a día sin saber la importancia que desempeña dentro de la cadena de valor.

MAPA DE PROCESOS



Ejemplo 1

Considerando los puntos de la familia ISO 9000 sobre gestión de la calidad y que están íntimamente relacionados a la gestión de procesos, podemos definir las ventajas de tener un mapa de procesos que sirva para contextualizar las labores de una manera visual más que empírica:

1. Enfoque de la organización, al cliente

Entendiendo que existen clientes internos se debe enfocar todo el esfuerzo de la organización para cumplir con las expectativas de estos clientes que son el motor que da vida y forma al negocio.

2. Liderazgo de la dirección

Los líderes deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

3. Implicación de los recursos humanos

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la misma y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de dicha organización.

4. Gestión enfocada hacia los procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Sistema integrado por procesos enfocados hacia la gestión

La identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización a la hora de alcanzar sus objetivos.

6. Mejora continua de las actividades de la organización

La mejora continua de la organización y sus actividades debe convertirse en un objetivo prioritario y permanente.

7. Orientación de datos e información para la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y pueden ser validadas a través del mapa del proceso.

8. Relaciones mejoradas con los proveedores

Existe una clara interdependencia entre una organización

y sus proveedores; cuando las relaciones entre ambos mejoran, se aumenta la capacidad de ambos para crear valor, en un mapa de procesos se identifica con facilidad cuáles son las funciones de los entes externos para el beneficio de la organización.

Hay mayores posibilidades de éxito cuando la organización sabe qué hace, hacia dónde va, quiénes intervienen y cuáles son los puntos críticos donde deben enfocarse la mayoría de los recursos y una gran herramienta para lograrlo es a través de mapas de procesos dentro de la gestión de procesos.

INTERACCIÓN ENTRE PROCESOS

En un diagrama se representa la interacción entre entidades o participantes de las diferentes áreas, departamentos, direcciones de una organización.

MODELAR PROCESOS COLABORATIVOS

La Colaboración entre procesos permite la comunicación entre uno o más procesos mediante el envío y la recepción de mensajes con información que afecta el proceso.

1.5 OBJETIVOS DE CALIDAD

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para:

- Fijar y cumplir los requisitos para el producto / servicio,
- Establecer en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización
- Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

1.6 RESULTADOS

- Generar un ordenamiento de la memoria y del quehacer institucional.
- Utilizar técnicas modernas de administración por procesos
- Implantar una serie de procesos que racionalizan las intervenciones en el territorio
- Contar con personal comprometido.

	GESTION DE PROPUESTAS	ARRESTAMIENTO DE PROYECTOS	EJECUCION DE PROYECTOS	SEGUIMIENTO A PROYECTOS	GESTION DE CONOCIMIENTOS	CIERRE DE PROYECTOS	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	ACCIONES PREVENTIVAS	AUDITORIAS INTERNAS	REVISION POR LA DIRECCION
GESTION DE PROPUESTAS	GESTION DE PROPUESTAS	* Propuesta y presupuesto * Bases convocatoria * Viabilidad Técnica y Financiera	* Enfoque nuevas propuestas	* Plan Estratégico * Acciones preventivas * Acciones Correctivas	Bases de conocimientos	* Acciones preventivas * Acciones correctivas	* Plan estratégico * Plan SOC * Plan anual	* Informe auditoria interna	* Informe auditoria interna	* Informe auditoria
APRESTAMIENTO DE PROYECTOS	* Propuesta y presupuesto * Bases convocatoria * Viabilidad Técnica y Financiera		* POA * POP * Presupuesto disponible	* POA * POP	Bases de conocimiento	Convenio*	* Plan Estratégico * Plan Anual	Informe auditoria interna	* Informe auditoria interna	* Informe auditoria * Acta monitoreo
EJECUCION DE PROYECTOS	* Enfoque nuevas propuestas	* POA * POP * Presupuesto disponible		* Informe mensual * Informe semestral * Plan mensual * Monitoreo trimestral * Monitoreo semestral * Cuadro de seguimiento actividades	Productos de conocimiento	* Plan cierre * Monitoreo * Informe financista * Proyecto en ejecución	* Plan estratégico * Plan anual	* Informe auditoria interna	* Informe auditoria interna * Reporte de no conformidades	* Informe auditoria * Acta monitoreo * Informe a seguimiento a proyectos
SEGUIMIENTO A PROYECTOS	* Plan Estratégico * Acciones preventivas * Acciones Correctivas	* POA * POP	* Informe mensual * Informe semestral * Plan mensual * Monitoreo trimestral * Monitoreo semestral * Cuadro de seguimiento a actividades		* Acciones preventivas * Acciones correctivas	* Informe final * Monitoreo satisfacción * Plan cierre * Socializacion aprendizaje	* Plan estratégico * Plan anual	* Informe auditoria interna * Verificaciones de las acciones tomadas * Cuadro seguimiento actividades	* Informe auditoria interna * Reporte de no conformidades	* Informe de seguimiento * Acta monitoreo
GESTION DE CONOCIMIENTOS	Bases de conocimientos	Bases de conocimientos	Producto de conocimiento	* Acciones preventivas * Acciones correctivas		* Productos del conocimiento * Informe aprendizaje * Informe final	* Plan estratégico * Plan anual	* Informe auditoria interna	* Informe auditoria interna * Reporte de no conformidades	Producto de conocimiento

Ejemplo 2

- Contar con un sistema que haga visible la cultura organizacional.

2. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

2.1 COMPROMISOS DE LA DIRECCION

El Compromiso de la Dirección se refiere a las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección, en su implicación en el desarrollo y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

El Compromiso de la Dirección de la Organización en el momento de implantar el sistema de gestión es básico y decisivo para el éxito o el fracaso. El compromiso de la Dirección debe ser real, no un mero trámite, es lo que posibilita llegar a buen fin.

Si la Dirección no transmite ilusión, optimismo, interés, entonces el sistema de gestión se quedará en un mero trámite.

2.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

Uno de los valores que guía a una organización es el enfoque hacia el cliente, que para el caso de las OSC´s es los beneficiarios principalmente, seguido por los financiadores de la actividad.

2.2.1 ¿QUÉ IMPLICA EL “ENFOQUE AL CLIENTE” EN LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN?

Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes/beneficiarios. En el momento de diseñar y planificar los servicios a prestar es necesario conocer previamente lo que el cliente/beneficiario espera del mismo y de la propia organización.

Asegurarse de que los objetivos de mejora de la organización coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes/beneficiarios. Las organizaciones para mantener su nivel de actividad deben mejorar constantemente los productos y servicios ofrecidos. Estas mejoras planificadas deben estar en línea con los gustos y deseos de los clientes.

Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes/beneficiarios a todo el personal de la organización. Todas las personas de la organización deben

identificar como afecta su trabajo a la percepción que el cliente/beneficiario tiene de la organización y de los servicios entregados.

Medir la satisfacción del cliente/beneficiario y actuar sobre los resultados. La organización debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes/beneficiarios para poder planificar las mejoras en los servicios.

Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes/beneficiarios. La organización debe reducir la variabilidad en la relación con el cliente/beneficiario, desde la atención como primer contacto hasta el servicio, si fuese necesario.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que se pierde los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes.



2.3.1 Comunicación descendente

Se trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa.

2.3.2 Comunicación ascendente

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

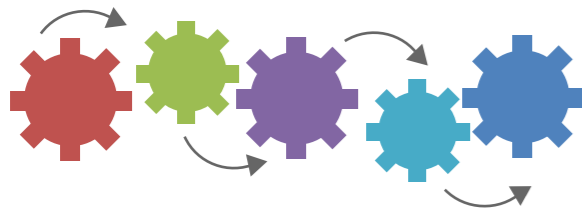
2.3.3 Comunicación horizontal

Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo.

2.4 PLANEACIÓN

Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear. La planeación es el proceso básico de que usamos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas. Así mismo, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Esta establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Para que una institución se pueda organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué deba hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará.



3. GESTIÓN O PROVISION DE RECURSOS

3.1 RECURSOS HUMANOS

La organización no es sólo capital y activos fijos. Para poder administrar ese capital y poder operar esos activos fijos, la organización requiere de personal, y en la medida en que este sea el más adecuado, el más competente, la eficiencia de la empresa será mayor.

Las empresas exitosas, competitivas, se esfuerzan por reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias.

El recurso humano es quizás el mejor activo de la organización

Es por eso que las políticas de personal deben ser adecuadas a las necesidades desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta que el funcionario se retira de la

organización. Un funcionario competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo para la organización.



3.2 INFRAESTRUCTURA

Son todas y cada una de las cosas adquiridas como bienes edificios, terrenos, maquinarias, equipos de cómputo y redes, líneas telefónicas, constitución de la empresa, inscripción en los organismos IESS, MRL, etc.

Administración de la misma es tan compleja y difícil su manutención.

3.3 AMBIENTE DE TRABAJO



El ambiente laboral de la organización es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

El ambiente laboral ha cobrado notoriedad se ha llevado a la conciencia pública la importancia de tener un adecuado ambiente laboral.

Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede generar un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la organización.

Cómo debe ser la participación del personal en la implementación

El proceso de implementación parte de una intensa sensibilización al personal en cuanto a la necesidad de organizarnos por procesos. Esto no concluye, la sensibilización es permanente pues se debe insistir en la importancia de tener parámetros establecidos y generar registro de las acciones.

Otro de los móviles para la fluidez del sistema es el establecer un proceso de gestión del conocimiento que asegure los conocimientos no solo en las personas directamente involucradas sino en la institución.

Inconvenientes frecuentes

Por ser instituciones con una finalidad social, adoptar un modelo de calidad normativo, implica un gran reto y significa un giro 360 grados en la cultura organizacional.

Los profundos cambios y la adaptación con herramientas que en un principio parecen ser aplicables únicamente en la industria, permiten que gracias al aporte y esfuerzo de todos los implicados, se concrete en una propuesta que hoy por hoy la consideramos un modelo de gestión para organizaciones de la sociedad civil.

Herramientas gerenciales a usarse

Contar con un Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, el cual asegure un permanente seguimiento a las actividades propias de los programas y proyectos que ejecutan y asegurar la consecución de los resultados esperados.

Contar con un cuadro de mando de indicadores de proceso, como herramienta de control del sistema.

Contar con un sistema de información que permita el fácil acceso y disponibilidad de la misma.

4. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

NOTA: Para este apartado se considera algunos elementos

de la Normativa ISO 9000.

4.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del servicio. La planificación de la realización del servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad como sigue:

Durante la planificación de la realización del servicio, la organización debe determinar, cuando sea pertinente, lo siguiente:

- los requisitos para el servicio,
- procesos y documentos,
- proporcionar los recursos específicos para el servicio,
- establecer los registros que sean necesarios para proporcionar la evidencia necesaria de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen con los requisitos.

4.2 PROCESOS QUE DEBEN CONSIDERAR LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR EL CLIENTE (BENEFICIARIOS – FINANCIADORES)

La organización debe determinar:

- los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de prestación del servicio y las posteriores a la misma,
- los requisitos no establecidos por el cliente pero que son necesarios para la prestación del servicio,
- los requisitos legales y reglamentarios de acuerdo a la legislación ecuatoriana, aplicables al servicio,
- cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

4.2.2 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La organización debe determinar e implementar disposiciones que sean eficaces para la comunicación con los clientes, beneficiarios, relativas a:



- a. la información sobre el servicio,
- b. las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,
- c. la retroalimentación del cliente o beneficiario, incluyendo sus quejas y/o sugerencias.

4.3 DISEÑO Y DESARROLLO DEL SERVICIO

4.3.1 PLANIFICACIÓN

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del servicio. Por lo que durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a. las etapas del diseño y desarrollo del servicio que se brinda o se pretende brindar,
- b. la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa, de ser posible y necesario
- c. las responsabilidades de cada persona involucrada en las diferentes etapas.

4.3.2 ELEMENTOS A CONSIDERAR

Deben determinarse todos los elementos relacionados con los requisitos del servicio y mantenerse los registros respectivos. Estos elementos de entrada deben incluir:

- a. los requisitos funcionales y de desempeño,
- b. los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c. la información proveniente de diseños previos similares, cuando esta sea aplicable,
- d. cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben tener contradicciones.

4.4 COMPRAS

4.4.1 PROCESO DE COMPRAS

La organización debe asegurarse de que el servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del servicio o sobre el servicio final.

La organización debe evaluar y seleccionar cuidadosamente a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos que organización requiere.

Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de proveedores. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

4.4.2 INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea pertinente:

- a. los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b. los requisitos para la calificación del personal,
- c. los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de definir y adecuar los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

4.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto adquirido o comprado cumple los requisitos de compra especificados previamente.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método respectivo para la liberación del producto.

4.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.5.1 CONTROL DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La organización debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio solo bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a. la disponibilidad de información que describa las características del servicio,
- b. la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,
- c. el uso del equipo apropiado,
- d. la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento,
- e. la implementación del seguimiento.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a. los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b. la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c. los requisitos de los registros.

5. MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

5.1 AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna es un mecanismo para dar seguimiento al cumplimiento o no de los procedimientos que la organización ha declarado como oficiales en el sistema de gestión.

Una Auditoría Interna es aquella que se realiza por, o en nombre de la propia organización, a fin de identificar internamente las debilidades, incumplimientos, etc., para identificar propuestas o proyectos de mejora. Puede realizarla los auditores internos o a través de un servicio tercerizado de auditoría, que permite disminuir los costos ya que no se debe invertir recursos en la formación de los propios auditores, y provee además una visión independiente de la situación del sistema de gestión en la empresa. Sin embargo, es recomendable tener internamente un auditor puesto que puede realizar de manera permanente el seguimiento y control del cumplimiento de los requisitos establecidos en los procedimientos.

5.2 ACCIONES: Correctivas, Preventivas y de Mejora

Las acciones correctivas y preventivas son unas herramientas básicas para la mejora continua de las organizaciones. El objetivo de estas acciones es eliminar causas reales o causa raíz y potenciales de problemas o no conformidades, evitando así que estas incidencias se repitan.



Hablaremos de acción correctiva cuando la no conformidad que queremos evitar ya ha sucedido, mientras que la acción será preventiva cuando la no conformidad aún no ha ocurrido pero es evidente el riesgo de que podría suceder.

Factores a tener en cuenta antes de levantar acciones correctivas y preventivas

Apertura de la acción: La decisión de iniciar una acción correctiva o preventiva debe estar basada en los siguientes factores:

1. Incidencias o informes de no conformidad,



previos: No todas las no conformidades que ocurran en una organización deben tener asociada una acción correctiva, será necesario analizar la gravedad o recurrencia de la misma.

2. Resultados de auditoría: Todas las no conformidades detectadas en los procesos de auditoría deben ser solucionadas con la acción correctiva oportuna. Los comentarios y observaciones

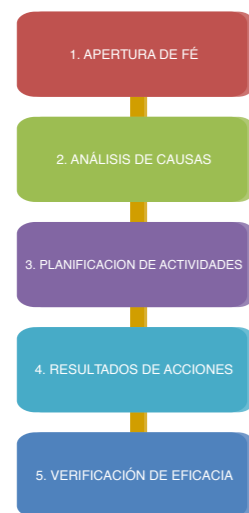
de las auditorías pueden ser una importante fuente de acciones preventivas.

3. Análisis de datos e indicadores: Los resultados de los indicadores de gestión de la organización deben analizarse periódicamente. Los valores negativos o con tendencia negativa pueden generar acciones correctivas y preventivas.

4. Revisión por la dirección: Es recomendable que al menos dos veces al año, el sistema es revisado para comprobar el correcto desempeño del mismo y la capacidad para conseguir los resultados esperados. De esta revisión se pueden detectar necesidades de cambio que podrían tomarse como acciones correctivas y preventivas o incluso proyectos de mejora institucional.

Análisis de causas: La causa que origina la no conformidad es el elemento fundamental a tratar cuando hablamos de acciones correctivas y preventivas. Conocer la causa real con el mayor detalle facilita la toma de la acción acertada y mejora la eficacia de las mismas. La utilización de diagramas causa-efecto es una herramienta muy útil en esta tarea.

Planificación de actividades: Las acciones para eliminar la causa de la no conformidad deben estar planificadas,



esto significa que deben estar organizadas en el tiempo y que se deben definir los recursos y responsabilidades adecuados.

Resultados de acciones: La organización debe registrar y verificar que se han llevado a cabo las acciones planificadas.

Verificación de eficacia: Una vez realizadas las acciones es necesario comprobar que estas han sido eficaces y que se ha eliminado la causa de origen de las no conformidades.

Beneficio de emprender acciones correctivas y preventivas

- **Mejora continua:** Las acciones correctivas y preventivas son una parte fundamental del mecanismo de los ciclos de mejora continua.
- **Comportamiento preventivo:** Las organizaciones adoptan medidas preventivas en vez de reactivas frente los problemas que surgen en sus actividades.
- **Objetivo de reuniones de trabajo:** El fin de las reuniones de trabajo se enfoca a emprender acciones correctivas y preventivas. De este modo aumenta la eficacia de estas reuniones.

5.4 Seguimiento y Monitoreo

Para el Seguimiento y medición de los procesos, la organización debe de elaborar una metodología que permita dar un seguimiento al comportamiento de los diferentes procesos que intervienen en la prestación del servicio. La organización debe de elaborar y desarrollar los procedimientos y el personal capacitado para poder llevar a cabo el seguimiento, así como también se debe realizar los planes para corregir la situación cuando lo planificado no se obtenga, y obviamente, es necesario realizar acciones preventivas que permitan a la organización desarrollar sus actividades plenamente.

Cada proceso puede generar datos, y estos datos pueden llegar a ser medibles, y al ser medibles se les puede dar seguimiento. Cada proceso tiene un objetivo y por ende posee una meta, es necesario identificar cada objetivo del proceso y expresarlo en su respectivo procedimiento. El poseer un objetivo da una meta que se debe de alcanzar y esa meta debe de poder ser cuantificada, lo que permitirá evaluar los resultados que se obtenga periódicamente. La meta cuantificada será el parámetro de comparación para evaluar la situación en el momento que se tome la medición, en base a los resultados que se obtenga se puede obtener que tan eficaz y/o eficiente es el tal proceso, lo que permitirá estar controlando el desarrollo del mismo. Es importante que se lleve un registro de todas las mediciones que se obtenga de cada uno de los procesos a lo que se les debe de dar

seguimiento, esto ayudara a corregir lo que se esté haciendo mal en dado caso no se obtengan los resultados requeridos.

Análisis de datos

La organización empezara a obtener datos, pero se obtendrán tanto datos buenos como no tan buenos, como es normal en toda organización, y es aquí donde se formulan las preguntas ¿Por qué un departamento o área está bien y el otro no?, ¿Por qué el bajo desempeño de los empleados?, ¿Por qué el incremento de la productividad?, y otros cuestionamientos más que ayudaran para analizar los datos que se ha obtenido es importante tomar en cuenta que el análisis de datos debe de verificar tanto los buenos como los no tan buenos resultados que se obtengan ya que las buenas experiencias se puede valer para solventar las áreas con deficiencias.

Es de recordar también que el análisis de datos que se realice en todas las áreas ya descritas va enfocado en la satisfacción del beneficiario o cliente, a través del cumplimiento de los requisitos, la efectividad de los servicios, etc. El análisis debe de abarcar desde los proveedores hasta como el cliente se siente con el servicio.

Mejora continua: en pro de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Ya se mencionó la importancia que tiene la medición, análisis y mejora dentro de un sistema de gestión de calidad, también se mencionó la forma en que se pueden recolectar datos e información necesaria que permita cuantificar los niveles de efectividad de la organización, además de mencionar que se debe considerar el porqué de las cosas cuando se ha obtenido los datos. Todo esto no termina ahí, la recopilación de datos y el análisis de datos, son solo el inicio para el mayor de los beneficios del sistema que es una culturización de la organización hacia la mejora continua.

La mejora continua tiene que verse como cualquier acción que permite mejorar el desempeño de las labores, las auditorías,

las revisiones de la dirección, el seguimiento de los procesos, etc. No son más que herramientas para realizar mejoras, obviamente del análisis de estos resultados se toman las decisiones para las acciones correctivas necesarias para solventar las problemáticas.

La mejora continua no solo se efectúa cuando el Sistema no está trabajando en base a lo planificado sino que también cuando las expectativas han sido cumplidas.

CONCLUSIÓN

Para que un sistema de gestión de calidad pueda desarrollarse y trabajar de forma óptima, es necesario que exista procesos definidos claramente, socializados con todos los funcionarios o miembros, que exista y una metodología precisa para realizar mediciones, controles y seguimiento de cada punto necesario para la satisfacción de los beneficiarios y financiadores de las acciones o servicios que presta la organización, así como un registro cuidadoso y ordenado de la información.

Las mediciones que se realicen al sistema deben de incorporar tanto a los proveedores, como a los procesos, así como también se debe medir la satisfacción del cliente (beneficiario / financiador), además de conocer las expectativas de los mismos. Es de considerar también la realización de auditorías internar periódicamente que permitan evaluar la situación de la organización.

La toma de datos es un paso previo al análisis de la información, este último debe de ser metodológico y claro en su aplicación, debe de ser un procedimiento que a la vez tiene que estar ligado al procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

Todo el proceso de medición y seguimiento del sistema de gestión de calidad, desemboca en la mejora continua, ya que todo sistema de gestión de calidad va ligado a una cultura de mejora continua, para superar los estándares y las expectativas de los beneficiarios y financiadores.



BIBLIOGRAFÍA

Escobar, A. "La Invención del Tercer Mundo": Construcción y Deconstrucción del Desarrollo". Santa Fé de Bogota, Venezuela: Grupo Editorial NORMA, 1998.

Busch, L. (2001). "Implications of the Change of Epoch for Science and Technology in Society and Agriculture". Trabajo presentado en el Taller Regional "Towards a New Institutional Coherence for Guiding Rural Research and Development Efforts in Latin America", Heredia, Costa Rica 15-20 Oct. 2002.

De Souza Silva, J. (2002) "La Sostenibilidad Institucional y el Cambio de Época". Revista del CONESUP – Ecuador No.2:69-86

De Souza Silva, J.; Cheaz, J.; Santamaría, J.; Mato, A.; y León, A. (2001 b) "La Dimensión de Estrategia en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional. San José de Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

J.; Santamaría, J.; Mato, A.; y León, A. (2001 b) "La Dimensión de Gestión en la Construcción de la Sostenibilidad Institucional. San José de Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

Mathus, Carlos, (1994) "El Plan como Apuesta" Fundación Altadir. Caracas.

Sambonino P. (2002). "Sistemas Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación – SIPSE. Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ibarra: Maestría en Gestión Comunitaria de los Recursos Naturales.

Sambonino P. (2001), Sistema de Planificação, Monitoria e Avaliaço – SIPMA. Angola: Organização - MAFI



**MANUAL PARA EL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE
GESTIÓN DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES
DE SOCIEDAD CIVIL**

