



**UNAP EC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**DECANATO DE POSGRADO**

**Tesis para optar por el título de:**

Maestría en Gerencia y Productividad

**Título:**

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD  
IMPLEMENTADO EN EL PROGRAMA PROGRESANDO CON  
SOLIDARIDAD (Prosoli) AÑO, 2018

**Sustentante:**

Lic. Luis Yanuel Cordero Fernández      2016-1689

**Asesora:**

Dra. Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, D.N. República Dominicana

Abril 2018

## **RESUMEN**

La presente investigación pretendió mostrar la eficacia de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una institución pública del Gobierno dominicano. Buscó presentar que cuando se trabaja con calidad se asegura que toda empresa ya sea pública o privada logre los objetivos trazados en el tiempo esperado y con optimización de los recursos necesarios. Este trabajo tuvo la finalidad de mostrar como un sistema de gestión de calidad puede certificar que si se implementa de la manera adecuada puede ser de mucho beneficio para la organización, así como para sus clientes a lo interno y externo. Hoy en día las instituciones públicas del Gobierno dominicano están llamadas a ofrecer servicios de calidad que cumplan con la demanda necesidades de la población, es por esto que se necesitamos visibilizar aquellas instituciones de éxito que tienen un Sistema de Gestión de Calidad fuerte y permanente en el tiempo y que aporta a la mejora la competitividad y desarrollo de la República Dominicana. Esta investigación fue descriptiva con informaciones del programa Progresando con Solidaridad de la Vicepresidencia de la República y con soporte de las Normas Internacionales de calidad ISO 9001-2015, su Manual de Calidad, así como del Reglamento del Sistema Nacional de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos de la República Dominicana.

## DEDICATORIAS

**A Dios** por guiarme, acompañarme, darme la salud y la oportunidad de ampliar mis conocimientos académicos y fortalecer mi área profesional.

**A mis Padres**, Leonardo y Marcelina, por siempre enseñarme desde niño que la mejor forma de combatir la pobreza es la educación. Gracias por la educación que me dieron y por siempre apoyarme en todo lo que decido emprender.

**A mis hermanos y mi sobrino**, Yaniel, Gloribel, Yadibel, Yanilexil, Euri y Lewis, espero este logro les sirva de motivación y así puedan alcanzar todas las metas que se propongan.

**A mis familiares y amigos**, gracias por confiar en mí y ser fuente de motivación para seguir adelante.

**A cada dominicano y dominicana**, que ha tenido o tendrá la oportunidad de trabajar en el Sector Público, aprovechemos la oportunidad que nos da la vida de poder trabajar en una institución pública para hacer y ser la diferencia. Trabajemos con responsabilidad, calidad y empatía. Lo que hagamos o dejemos de hacer hoy serán los frutos para las generaciones del mañana.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme cumplir otra meta, por siempre acompañarme en cada paso que doy, por la salud, la fortaleza y la oportunidad de poder nutrirme de conocimientos.

Gracias a mi familia porque sé que puedo contar con ellos, este logro también es de ustedes. Agradezco a mi asesora de tesis Edda Freites, gracias por su paciencia, entrega, disponibilidad, profesionalidad y apoyo. Gracias a cada uno de los compañeros de la Maestría, en especial a Paola Nova, Luis Humeau e Yvelsa de León, gracias por el apoyo, consejos y permitir ser parte de sus vidas, ¡Lo logramos!

Gracias a Altagracia Suriel, Vanesa Nova, Yajaira Molina, Alba Remigio por apoyarme en el proceso para concluir exitosamente esta Maestría.

Gracias al Programa Progresando con Solidaridad por permitirme realizar esta investigación.

## INDICE FIGURAS

Figura 1.- Circulo de Deming .....	19
Figura 2 Trilogía de Juran.....	21
Figura 3 Cambios en la norma ISO 9001-2008 a la 2015.....	29
Figura No. 4 Compromiso de la Dirección.....	59
Figura No. 5 Gestión del Conocimiento.....	70
Figura No. 6 Estructura del Sistema Documental.....	73
Figura No. 7 Medición de satisfacción con el trato recibido.....	86
Figura No. 8 Estadísticas punto Solidario.....	86
Figura No. 9 Nivel de acompañamiento a las familias beneficiarias de PROSOLI. ....	94
Figura No. 10 Desempeño de los procesos administrativos.....	95
Figura No. 11 Gestion adecuada de los recursos humanos.....	96

# INDICE

RESUMEN.....	II
DEDICATORIAS.....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
INDICE FIGURAS.....	IV
INTRODUCCION .....	1
<b>CAPÍTULO I 1.0 ANTECEDENTES HISTORIA DE LA CALIDAD .....</b>	<b>3</b>
1.1 LA CALIDAD SEGÚN VARIOS AUTORES.....	14
<b>FIGURA 2 TRILOGÍA DE JURAN .....</b>	<b>22</b>
1.2 DE LA NORMA ISO 9001-2008 A LA ISO 9001-2015 .....	28
<b>ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015.....</b>	<b>29</b>
<i>En el siguiente recuadro veremos los cambios más significativos en cuanto a estructura entre ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015:.....</i>	<i>30</i>
<b>Figura No. 3 Cambios en la ISO 9001:2015.....</b>	<b>30</b>
<i>Enfoque basado en riesgos.....</i>	<i>31</i>
<i>Enfoque a procesos.....</i>	<i>31</i>
<i>Información documentada .....</i>	<i>31</i>
<i>Bienes y Servicios .....</i>	<i>31</i>
1.3 TERMINOLOGÍA RELACIONADA A LA CALIDAD.....	32
1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN RD.....	36
1.4.1 REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE MONITOREO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA REPUBLICA DOMINICANA .....	36
1.5 PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL MINISTERIO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MAP). 41	
<b>1.6 EFICACIA.....</b>	<b>44</b>
1.7 INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.....	45
<b>CAPITULO II PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD.....</b>	<b>46</b>
2.1 SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD.....	53
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS PROCESOS DE PROSOLI.....	56
5.2. POLÍTICA DE LA CALIDAD DE PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD .....	62
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD IMPLEMENTADO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL GOBIERNO DOMINICANO: CASO PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD (PROSOLI) AÑO, 2018 .....</b>	<b>84</b>

LOGROS EN SALUD Y NUTRICIÓN.....	90
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	90
TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y SUBSIDIOS .....	91
AGRICULTURA FAMILIAR Y MEDIOAMBIENTE.....	91
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

# INTRODUCCION

Los Gobiernos están llamados a trabajar con Calidad. Hoy en día esto es necesario para que las instituciones públicas y privadas puedan destacarse y permanecer en el tiempo, por esto es necesario implementar Sistemas de Gestión de Calidad que permitan un buen posicionamiento frente a sus clientes internos y externos, dar buena lealtad y reputación con sus interesados y satisfacer las necesidades y expectativas.

Cuando una institución del Gobierno está certificada en calidad, muestra que esa empresa tiene altos estándares de eficacia en sus procesos, esto le ofrece múltiples beneficios en cuanto a la eficiencia y productividad.

En el Gobierno dominicano muchas instituciones se están comprometiendo con asegurar la calidad en sus áreas de trabajo. Una de ellas es Progresando con Solidaridad que cada año renueva su certificado en calidad en ISO y participa en la Premiación Nacional a la Calidad, en la que ha recibido medalla de oro en tres ocasiones de manos del Ministerio de la Administración Pública.

Progresando con Solidaridad (Prosoli) es una institución del Gobierno dominicano que cumple con el logro de los objetivos institucionales y de calidad gracias a todas las intervenciones y esfuerzos que realiza. La institución ha realizado cambios en sus procesos de renovación con la finalidad de cumplir con el plan de Gobierno y su misión y visión institucional, teniendo nuevas formas de presentar los servicios públicos, como en la cultura organizacional y sus valores. A Prosoli la calidad le permite identificar áreas de mejoras que puedan convertirse en oportunidades de crecimiento en cada accionar.

Con este trabajo se busca analizar la eficacia del sistema de gestión de calidad implementado en Progresando con Solidaridad, evaluar el desempeño identificar las oportunidades de mejora que tiene el programa y analizar la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos de calidad. El método es deductivo y de análisis, ya que partirá de los informes, auditorías, estudios realizados a Progresando con Solidaridad en el área de la calidad.

El trabajo se ha realizado en tres capítulos, en el primero tocamos el tema de los antecedentes históricos y generalidades de la calidad; el segundo capítulo se basa en la situación actual de Progresando con Solidaridad y un tercer capítulo de análisis del sistema de gestión de la calidad que implementa el programa.

“La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia”. John Ruskin

## Capítulo I 1.0 Antecedentes Historia de la Calidad

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara, los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad. <sup>1</sup>

Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo. El objetivo fundamental de esta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de calidad de manera tal que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de ésta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar de Estados Unidos. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

<sup>2</sup> Idem (1)

En octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas; a partir de 1943 se intensificó la búsqueda para establecer los estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad para evitar aquella tragedia, no solamente podríamos echar la culpa a los paracaídas sino que también hubo una gran cantidad de fallas en el armamento de Estados Unidos proporcionaban a sus aliados o a sus propias tropas, las fallas principales estaban esencialmente en el equipo pesado.<sup>3</sup>

Para lograr elevar la calidad se crearon las primeras normas de calidad del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad, para lograr un verdadero control de calidad se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejército de Estados Unidos inició desde antes de la guerra. Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, las normas Z1 fueron de gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad dramáticamente evitando así el derroche de vidas humanas; Gran Bretaña también aplicó con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar, de hecho desde 1935, una serie de normas de calidad.<sup>4</sup>

A las primeras normas de calidad británicas se les conoce como el sistema de normas 600, para los británicos era importante participar en la guerra con un cada vez mejor armamento que pudiera tener clara garantía

---

<sup>3</sup> Ibíd

<sup>4</sup> Ídem (3)

de calidad, los británicos adoptaron la norma norteamericana Z1 surgieron las normas británicas 1008, con estas normas los británicos pudieron garantizar mayores estándares de calidad en sus equipos.<sup>5</sup>

Otros países del mundo no contaron con aseguramiento de calidad tan efectivo que pudiera considerarse como uno de los factores verdaderos por lo que Estados Unidos y Gran Bretaña permitieron elevar el nivel de productividad de sus equipos, bajar el número sensible de pérdidas de vidas humanas ocasionadas por la mala calidad del mismo, y por supuesto, garantizar y establecer garantías de calidad primero que ninguna otra nación en el mundo sobre el funcionamiento de sus equipo, aparatos y elemento técnicos. Otros países como la Unión Soviética, Japón y Alemania tuvieron estándares de calidad muchos menores; esto determino en gran medida que la pérdida en las vidas humanas fuera mucho mayor.<sup>6</sup>

Es importante decir que el doctor Edwards Deming entre 1940-1943 fue uno de los grandes estadistas, discípulos Sheward, que había trabajado en el célebre Western Electric Company de la ciudad de Chicago, Illinois, fue ahí donde tuvieron lugar los primeros experimentos serios sobre productividad por Elton Mayor. También es importante decir que durante la Segunda Guerra Mundial, Deming, un hombre absolutamente desconocido en este tiempo, trabajo en la Universidad de Stanford capacitando a cientos de ingenieros militares en el control estadístico del proceso, muchos de estos estadísticos militares precisamente fueron capacitados en la implementación de las normas de calidad Z1 a través de una serie de entrenamientos en donde el aseguramiento de la calidad era el fundamento esencial y en donde fue aplicado por cierto el control estadístico del proceso como norma a seguir para el establecimiento de una mejora continua de la calidad.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Ídem (4)

<sup>6</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

<sup>7</sup> Ídem (6)

Entre 1942 y 1945 es importante decir que Edwards Deming contribuyó precisamente a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, al final de esta Deming fue a Japón invitado por el comando militar de ocupación de Estados Unidos, ahí tendría un papel fundamental en cuanto a la elevación de la calidad; Deming llegó a Tokio y en 1947 inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses, en 1950 fue invitado por el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses (JUSEP), a partir de este momento se dio a conocer e impartió unos cursos que se iniciaron el 19 de junio de 1950, por primera vez Deming , el padre de la calidad japonesa hizo uso en Japón ante un grupo importante de su modelo administrativo para el manejo de la calidad, es importante decir que los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad y que su calidad era verdaderamente fatal antes de la llegada de Deming en 1950 y antes de la visita del Doctor Joseph Juran en el año de 1954 a Japón.<sup>8</sup>

La era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el inicio de la nueva competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, y de Japón como amo del siglo XXI está precisamente fundamentado en la globalización de la calidad, una nueva estrategia de competir, entender las necesidades del cliente, y por supuesto satisfacer la demanda de los mercados. Debemos establecer que la calidad tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos detonó precisamente al terminar la segunda Guerra Mundial y que justamente en este periodo fue cuando las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad, es por ello que el antecedente de la ISO esta precisamente ligado a hace 50 años, cuando entre 1950 y 1096 la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo entero.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> *Ibíd.*

<sup>9</sup> *Ídem* (8)

El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental; en Estados Unidos Joseph Juran fue un detonador esencial para este desarrollo, a los nombres de Deming en Japón y Juran también en Japón debe agregarse el nombre de Philip Crosby que inició en los años 60 una revolución de la calidad en Estados Unidos y el de Armand V. Feigenbaum, otro gran impulsor del control de calidad.<sup>10</sup>

De los muchos principios y procedimientos de los que podemos hablar es importante señalar que la calidad tuvo un papel esencial, diremos que entre enero de 1951 y julio del mismo año los japoneses aplicaron los conceptos de mejora continua de Deming en 45 plantas. Estas plantas tuvieron éxito en cuanto a la implementación de sistemas que permitieron elevar la calidad y es por eso que a partir del verano de 1951 los japoneses quedaron muy reconocidos a Deming y esto llevó a la creación del Premio Nacional de Calidad de los japoneses denominados precisamente así Premio Deming a la Calidad y a partir de noviembre de 1951 aplicado a ser entregado a una empresa o una Institución. En la actualidad el Premio Deming se entrega en función de la capacidad que tiene la organización de mejorar sus procesos administrativos o bien productivos, es importante decir que el premio Deming es el antecedente más remoto de otros premios internacionales como el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

<sup>11</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

Estas políticas para elevar la calidad y la productividad han servido de herramienta de diagnóstico a una gran cantidad de organizaciones y empresas ya que el movimiento mundial por la calidad se ha convertido en una verdadera mega tendencia a partir de 1952.<sup>12</sup>

La fama de Edwards Deming llegó a Estados Unidos hasta que los japoneses Kinishi Koyanagi, un extraordinario implementador de calidad en Japón llegó a los Estados Unidos e impartió un seminario en Rochester en donde se hablaba de los trece progresos de las trece compañías japonesas que habían logrado elevar la calidad y la productividad a partir de la teoría de Deming, es importante decir que el papel de Deming no fue conocido en Estados Unidos sino hasta 20 años después de sus pláticas en Japón.<sup>13</sup>

“Según las opiniones externadas por Kaoru Ishikawa, señalan que en síntesis lo que permitió elevar la calidad en Japón se debió a:

1. Los sistemas de calidad estadísticos y de control de inspección por muestreo tuvieron verdadera utilidad en Japón

2. Se logró demostrar que tales métodos eran realmente favorables y que el control de la calidad era posible.

3. Los dispositivos de medición de control para recopilar datos, se veían como una amenaza al principio por los obreros, hasta que fueron bien vendidos por las compañías y estos empezaron a involucrarse y a comprometerse.

---

<sup>12</sup> Ídem (11)

<sup>13</sup> Ibíd.

4. Los métodos de muestreo no se empleaban correctamente. Los datos no tenían calidad, no eran útiles, la gente no se comprometía sólo se involucraba, pero a través de un esfuerzo sistemático por el cambio organizacional y sobre todo, el cambio cultural, se logró involucrar a la gente.”<sup>14</sup>

“5. En un principio la calidad estaba siendo vista como una amenaza y no como un beneficio, pero poco a poco los trabajadores descubrieron que haciendo su trabajo con calidad tendrían todo tipo de beneficios.

6. En síntesis, la actividad de control de calidad estaba siendo rechazada por los trabajadores en un principio porque los líderes de Alta Dirección se involucraban, pero cuando éstos empezaron a ser capacitados, las cosas cambiaron dramáticamente de esta manera teniendo apoyo la gente de abajo los líderes capacitados y motivados hacia emprender mejoramiento de calidad procuraron la acción y los resultados fueron extraordinarios.

7. El Doctor Deming cuando llegó a Japón empezó a hablar sobre su modelo de mejora continua pero al principio los líderes no comprendieron lo que él pretendía hacer con la calidad, de esta manera en un principio el éxito se le negó a Deming, fue hasta que los ingenieros y directores generales de todos los departamentos comprendieron el esfuerzo que tenía que hacerse y que el papel principal de protagonismo para mejorar la calidad lo tenían directores o los grandes líderes; cuando realmente se comprendió este sentido de la calidad las cosas cambiaron dramáticamente y empezaron a mejorar y de esta manera surgió la tan famosa calidad de los japoneses.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ídem (13)

<sup>15</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

No sólo se atribuye a Ishikawa sino a muchos de sus discípulos el hecho de los cambios dramáticos que propició que Japón desarrollara un modelo nacional de calidad extraordinario. El Doctor Joseph Juran, quien llegó a Japón en 1945 cambió el rumbo de la calidad, visitó Japón invitado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) tal y como Deming lo había hecho en 1950, para entonces el Doctor Juran ya era un afamado estudioso de la calidad en Estados Unidos y también era conocido en Europa.<sup>16</sup>

Tenía un reconocimiento ejemplar y su fama le precedió aún antes de llegar a Japón, por esta razón los seminarios que impartió tuvieron un enorme éxito y una gran asistencia: Juran había sido discípulo de Walter Sheward, el matemático que introdujo la estadística como medio de gestión de la calidad entre 1931 y 1935.<sup>17</sup>

El ministerio de guerra pidió a los Bell Laboratories asesoría para introducir el método estadístico en la fabricación de armas en Estados Unidos dentro de las fábricas de armamento norteamericano, el resultado fue que la guerra dependió en gran medida de la calidad y productividad de dicho sistema y que Walter Sheward se convirtió en uno de los hombres más buscados por el ejército norteamericano: ahí nació el control de la calidad, 'el aseguramiento de calidad y se establecieron las bases para crear un sistema moderno de calidad que ayudaría en muchas formas bajo el concepto japonés de calidad total, bajo el concepto de las normas de calidad ISO 9000 y bajo muchos otros conceptos que buscan la gestión de la calidad como objetivo estratégico para elevar a través del control de calidad la capacidad de competir de las empresas y las organizaciones así como satisfacer con

---

<sup>16</sup> Ídem (15)

<sup>17</sup> Ibíd.

éxito el mercado, asegurando, por supuesto, la permanencia de las empresas.<sup>18</sup>

Sería importante decir que otro hombre muy importante además de los ya mencionados fue el Doctor Armand V. Feigenbaum quien creó el concepto de gestión de la calidad o de gestionar la calidad, él también introdujo un programa de calidad de la General Electric que aplicó por primera vez el Total Quality Control en Estados Unidos, que aparece en 1951 su libro “Total Quality Control” que es exitoso en Europa a partir de 1961.<sup>19</sup>

Feigenbaum es nombrado director de todas las unidades de producción del mundo de la General Electric y así difunde en esta compañía sus conocimientos acerca de calidad, recordemos que Feigenbaum también va a Japón en el año 1956 y lo hace posteriormente en repetidas ocasiones, a estos tres nombres Edwards Deming, Joseph Juran y Armand V. Feigenbaum debemos la gran explosión de la calidad en Japón que a través del Doctor Ishikawa tuvo consolidación a partir de 1955.<sup>20</sup>

En todo el mundo la calidad se convirtió en una verdadera revolución principalmente en Japón, en Estados Unidos y Alemania, posteriormente en Francia y por supuesto también en Inglaterra en donde podríamos buscar la cuna de la globalización de la calidad.<sup>21</sup>

Viniendo de estos orígenes la calidad empezó a circular por todo el mundo, sobre todo a partir de 1960. Entre 1960 y 1970 surgió el éxito fundamental de la calidad como estrategia competitiva de las organizaciones y empresas. A partir de 1970 el concepto “norma de calidad” se ha convertido en una constante en la historia industrial del mundo moderno, la

---

<sup>18</sup> Ídem (17)

<sup>19</sup> Ídem (18)

<sup>20</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

<sup>21</sup> Ídem (20)

calidad es ya una mega tendencia y se ha globalizado a prácticamente todos los países industriales del mundo, pero también se ha globalizado a muchas organizaciones: debemos recordar otro personaje importante de la historia de la calidad. Hasta principios de los años 60 la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión, el hombre en la empresa no es más que un factor, carece de responsabilidad en la obtención de la calidad, pero en octubre de 1961 Phillip B. Crosby lanza su concepto de cero defectos.<sup>22</sup>

Los primeros fracasos en el terreno espacial han mostrado, en efecto que los fallos provienen casi exclusivamente de errores humanos, así pues hay que concentrar los esfuerzos en el hombre. <sup>23</sup>

En 1966 Crosby nuevamente nombrado Vicepresidente de Calidad de la empresa ITT desarrolla la experiencia conseguida por Martín Marrieta de responsabilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían, este método entraña la supresión de numerosos controles e ínsita a suscitar en el operario la toma de conciencia de “hacerlo bien a la primera y siempre”; la ITT adopta este lema y estos conceptos de filosofía de calidad con resultados innegables en particular en todas las actividades relacionadas con el servicio. En 1976 una de las Filiales francesas, la LMT de la Abal Filial Grand Trust ITT norteamericano lanza con éxito su primer programa de cero defectos denominado también ZD bajo el impulso de los investigadores Borel y Perigerd. El programa tiene mucho éxito y será el origen de muchos otros programas similares que se popularizaron en el resto del mundo.<sup>24</sup>

A partir de 1975 la crisis del petróleo actúa como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones, la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, la presencia de los nuevos poderes asiáticos encabezados por Japón y su

---

<sup>22</sup> Ídem (21)

<sup>23</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

<sup>24</sup> Ídem (23)

milagro japonés así como de otras naciones del Pacífico como Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong dentro de una estrategia de calidad lleva a Estados Unidos a ser desplazado como el primer productor mundial de automóviles, los japoneses serán ahora los dueños del mercado global de los automóviles, de la cámara fotográfica, de la industria óptica, los dueños de muchas áreas jamás tocadas por éstos como la relojería, las motocicletas, la industria electrónica y de aparatos domésticos en general; de esta manera los japoneses se convertían en los amos de la tecnología de la postrimería del siglo XX, de esta manera los japoneses haciendo uso de sus estrategias de Círculos de Control de Calidad y Total Quality Control se habían convertido en los dueños, nuevos amos del mundo también los amos de la calidad, a partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de calidad y sistemas de certificación como el de ISO 900 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI, de esta manera los años 90 han sido un acicate constante para el mejor manejo de la calidad y la productividad, de esta manera el mundo que iniciará en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendrá en la globalización de la calidad el fundamento específico para la competitividad, solamente las naciones que tengan la capacidad de mostrar que tienen calidad podrán ofertar en el mercado mundial, para estos tiempos es lógico pensar que el sistema ISO 900 que tiene vigencia sobretodo en Europa principalmente en Inglaterra, pero también en América Latina, Estados Unidos y Canadá tendrá que ser un sistema cada vez de mayor uso, un sistema que a través de la visión de normalización de la calidad y normalización así como el aseguramiento de la calidad por estándares a control permite demostrar a través de la certificación que los productos de una fábrica de un determinado país pueden entrar a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales, a partir de 1970 las normas ISO 9000 han tenido cada vez mayor vigencia.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

En el futuro cercano los sistemas de calidad serán el único fundamento que permitirá a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.<sup>26</sup>

## 1.1 La calidad según varios autores

La calidad en la gestión pública se identifica con la excelencia en el servicio e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad y en la escala de valores (Crozier, 1992). En las organizaciones gubernamentales no es fácil medir el nivel de calidad (a menos que se alcance una certificación en algún proceso específico), además de que existen condiciones que pueden limitar la puesta en marcha de cambios para implantar la calidad; ya que es necesario lograr transformaciones que penetren en la organización. “Crear calidad dentro de una organización es casi como crear la capacidad, el compromiso y la voluntad de realizar el trabajo necesario. También se trata de crear el espacio político que permita la implantación de cambios positivos” (Ingraham, 1999: 359).

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad.

---

<sup>26</sup> ídem (25)

La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos. Para Deming "La calidad es la prevención y las mejoras continuas" significa que es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran.

(Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Para Juran la calidad puede tener varios significados, dos de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que estos sirven para planificar la calidad y la estrategia empresarial. Por calidad Juran entiende la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

- Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Cabría que los responsables de la organización definiesen el concepto de excelencia aun con el riesgo de no ser igual a la concepción que tendrían los clientes.
- Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (1951, en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.
- Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido. La calidad significa asegurar que el producto final es tal como se ha determinado sería, esto es, en base a unas especificaciones previas. A partir de este concepto surge el control estadístico de la producción.
- Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

Para (Genichi Taguchi) la calidad es algo que está siendo diseñado dentro del producto para hacer que este sea fuerte e inmune a los factores incontrolables ambientales en la fase de fabricación, dando por resultado, que la calidad consiste en la reducción de la variación en un producto.

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

La definición de Juran (Juran y Gryna, 1993) puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido.

Es de suma importancia también, definir los siguientes conceptos:

\*\* La calidad programada: es aquella establecida por la organización como objetivo y que se concreta en las especificaciones de diseño para el producto o servicio, así como para los diferentes sistemas de gestión y los procesos necesarios.

\*\* La calidad realizada: es aquella obtenida realmente tras la consecución del proceso de producción o servicio, y que queda plasmada en el producto o servicio que ofrece la organización al cliente. La calidad que necesita el cliente: es la calidad demandada por éste, manifestada en sus necesidades y expectativas, y que podrá analizarse a través de metodologías tales como las encuestas de

opinión y de satisfacción, los grupos de trabajo y mejora con los clientes, la recogida y análisis de la oferta de las quejas y reclamaciones, los estudios de prospectiva, el análisis de la oferta de los competidores y las mejoras prácticas, u otros medios de análisis y estudio.

Armand V. Feigenbaum en 1949 se edita por primera vez en Estados Unidos un libro intitulado "Total Quality Control", en donde introduce por primera vez conceptos en la calidad que son considerados como el fundamento de la calidad total que actualmente conocemos. Feigenbaum es uno de los pioneros del movimiento hacia la calidad y productividad. Fue conocido por los Japoneses casi al mismo tiempo que Deming y Juran ya que como jefe de calidad de General Electric, tuvo muchos contactos con compañías japonesas tales como, Hitachi y Toshiba.<sup>27</sup>

“Feigenbaum fue el primero en afirmar que la calidad debe considerarse en todas las diferentes etapas del proceso y no sólo en la función de manufactura. Sostiene que la contribución de la función de manufactura considerada de manera aislada, no es suficiente para obtener productos de alta calidad, expresó lo siguiente:

"El principio fundamental del concepto de calidad total, así como su diferencia con otros conceptos, es que, para que sea de una efectividad genuina, el control debe iniciar por la identificación de los requerimientos de la calidad del cliente y termine solamente cuando el producto que llega a sus manos produzca un cliente satisfecho. El control de calidad total guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información, para alcanzar este objetivo. El primer principio que debe tomarse en cuenta es que la calidad es responsabilidad de todos".<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

<sup>28</sup> Ídem (27)

Feigenbaum sostiene que el curso de los nuevos productos en una fábrica pasa por etapas similares a lo que él llama el ciclo industrial. Considera tres categorías de etapas:<sup>29</sup>

- Control de nuevos diseños
- Control de materiales de insumo
- Control del producto o del proceso.

Introdujo grandes avances al estudiar los costos de la calidad, identifica a los diversos costos en lo que designa como la fábrica oculta, esto es la proporción de la capacidad total que se dedica de manera específica a los reprocesos y correcciones. Considera que el tamaño de la fábrica oculta puede llegar a 15-40% de la capacidad total de la fábrica.<sup>30</sup>

Definición de Control Total de la Calidad (CTC), es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.<sup>31</sup>

La totalidad implica tener o dar calidad a partir de todos los elementos de la organización, es decir, las especificaciones del producto son importantes, pero no son suficientes, ya que es indispensable el servicio que se ofrece dentro y fuera de la empresa hacia los clientes, esto es lo que le da el carácter de total y lo que propicia la satisfacción total del consumidor, que es el gran cambio en el concepto de calidad, anteriormente cuando se

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> *Ídem* (29)

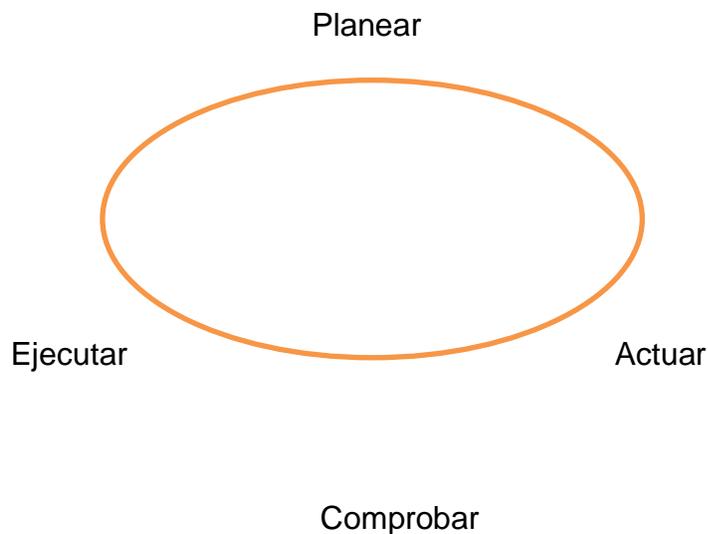
<sup>31</sup> *Ídem* (30)

hablaba si un producto tenía o no calidad se verificaban sus dimensiones contra un plano y si cumplía con las normas se consideraba que tenía calidad.<sup>32</sup>

Fue William Edward Deming quien introdujo en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, los métodos del control estadístico de la calidad y que fundamentan el enfoque del control total de la calidad desarrollado por Kaoru Ishikawa.<sup>33</sup>

Conceptualiza y desarrolla el círculo Deming para la mejora (plan, do, check, action) figura 1, mismo que considera los elementos básicos del proceso administrativo, siempre consideró que el principal responsable del funcionamiento del programa para la calidad era la dirección de la organización, a través de técnicas administrativas.<sup>34</sup>

**Figura 1.- Círculo de Deming**



---

<sup>32</sup> Ídem (31)

<sup>33</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

<sup>34</sup> Ídem (32)

Joseph M. Juran, abogado de profesión orientado a la estadística de costos de la "no calidad". La filosofía de Juran, así como de los demás filósofos de la calidad está enfocado a que las empresas consigan y mantengan por consiguiente, el liderazgo en la calidad, definir los papeles de los altos directivos para conducir sus empresas hacia ese objetivo y disponer los medios que han de utilizar los directivos para ese liderazgo.<sup>35</sup>

“Juran basa su teoría acerca de la calidad a partir de las observaciones hechas a los japoneses y sus estrategias utilizadas, las cuales incluían:

- Ocupación de la alta dirección
- Formación para todas las funciones y en todos los niveles
- Mejora de la calidad a un ritmo continuo y revolucionario
- Participación de la mano de obra a través de los círculos de control de calidad”<sup>36</sup>

“Para Juran la calidad incluye ciertos elementos que conviene definir:

Producto: Salida de cualquier proceso el cual consiste en bienes y servicios, los primeros son cosas físicas y los servicios; trabajo realizado para otra persona. Incluido el software que es el programa de instrucciones para ordenadores o información general (planes, advertencias).”<sup>37</sup>

“Cliente: Cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él. Los clientes externos son afectados por el producto pero no son miembros de la empresa que los produce; los clientes internos son afectados por el producto y son miembros de la empresa que los produce.

---

<sup>35</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

<sup>36</sup> Ídem (35)

<sup>37</sup> ídem (36)

Satisfacción del producto: es el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente, generalmente, es sinónimo de satisfacción del cliente.

Deficiencia del producto: es un fallo que tiene como consecuencia la insatisfacción con el producto; el mayor impacto lo ejercen sobre los costos, al rehacer el trabajo previo y responder a las reclamaciones del cliente.”<sup>38</sup>

**Figura 2 Trilogía de Juran**



Kaoru Ishikawa obtiene su grado de química aplicada en la Universidad de Tokio en marzo de 1939, año en que se vincula a una empresa dedicada a la licuefacción del carbón, que era una de las prioridades nacionales por aquella época, y adquirió experiencia en los campos de diseño, construcción y operaciones de investigación, entre mayo de 1939 y mayo de 1941, estuvo comisionado como oficial técnico naval en

---

<sup>38</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

el área de la pólvora. Los ocho años que paso en la industria y en la armada lo prepararon para dedicarse al control de calidad.<sup>39</sup>

En 1947, regresa a la Universidad de Tokio, cada vez que hacía experimentos en su laboratorio tenía problemas con la dispersión de datos, por esta razón comenzó a estudiar métodos estadísticos en 1948. En 1949 acudió a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE).<sup>40</sup>

“Los pasos que siguió y las razones que lo guiaron fueron las siguientes:

1.- Los ingenieros que juzgan con base en sus datos experimentales tienen que conocer los métodos estadísticos de memoria. Creó un curso titulado " Cómo utilizar datos experimentales y lo hizo obligatorio para el primer semestre del último año en la Facultad de Ingeniería de Tokio.

2.- El Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, junto con los alimentos, del exterior. Por lo tanto, es necesario ampliar las exportaciones. La época de los productos baratos y de mala calidad para la exportación se ha acabado. El Japón tiene que esforzarse por manufacturar productos de alta calidad y bajo costo, Por esta razón, el control de calidad estadístico y el control de calidad requieren un máximo de cuidado."<sup>41</sup>

3.- Los ocho años que paso en el mundo no académico, después de graduarse, le enseñaron que la industria y la sociedad japonesas se comportaban de manera muy irracional. Empezó a creer que estudiando el control de calidad y aplicándolo correctamente, se podría corregir este comportamiento irracional de la industria y la sociedad.

---

<sup>39</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

<sup>40</sup> Ídem (39)

<sup>41</sup> Ídem (40)

En otras palabras le pareció que la aplicación del CC podría lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual en la gerencia.<sup>42</sup>

Genichi Taguchi trabajó como director de la Academia Japonesa de Calidad entre 1978-1982. Recibió los premios Deming de 1960 por sus contribuciones en el desarrollo de técnicas para la optimización industrial. Ha desarrollado métodos para el control de calidad en línea, que constituyen la base de su enfoque al aseguramiento del control de calidad total.<sup>43</sup>

En 1989, Taguchi fue condecorado por el emperador de Japón con la orden MITI de listón púrpura, por su contribución a los estándares industriales del Japón. Es ahora consultor internacional en aseguramiento y control de calidad.<sup>44</sup>

Los métodos de Taguchi incorporan el uso de técnicas estadísticas. Estas técnicas están planeadas para que los diseñadores e ingenieros optimicen las bases de productos más duraderos. Estos métodos estadísticos constituyen una herramienta de eliminación de impedimentos y resolución de problemas en las primeras etapas del ciclo de desarrollo de un producto. Además de las variables de control que se manejan, los métodos de Taguchi permiten que los ingenieros/diseñadores identifiquen las variables de ruido que, de no controlarse, pueden afectar la fabricación y el desempeño del producto.<sup>45</sup>

Taguchi define la calidad de un producto cómo la pérdida que dicho producto imparte a la sociedad desde el momento que se despacha. La pérdida puede incluir varias cosas tales como quejas del cliente, costos

---

<sup>42</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

<sup>43</sup> Ídem (42)

<sup>44</sup> Ídem (43)

<sup>45</sup> Ídem (44)

adicionales de garantías, deterioro de la reputación de la compañía y pérdida de penetración en el mercado.<sup>46</sup>

William G. Ouchi “Es ampliamente conocido por sus trabajos de la teoría "Z" y ha investigado en detalle el impacto de la filosofía gerencial japonesa sobre las empresas norteamericanas. Llegó a la conclusión de que el éxito de los negocios se debe primordialmente a su compromiso de calidad y su estilo participativo. Sostiene que las grandes deficiencias de las empresas norteamericanas se deben en buena parte a un agudo problema de especialización.

Propuso los lineamientos que encuentran base en compromisos muy firmes y un estilo participativo. Los lineamientos que Ouchi propone son los siguientes:

1. Comprender el tipo de organización Z y el papel de cada individuo.
2. Auditar la filosofía de la compañía.
3. Definir la filosofía gerencial deseada e involucrar a su líder.
4. Aplicar la filosofía creando tanto las estructuras como los incentivos necesarios.
5. Desarrollar las habilidades interpersonales.
6. El personal debe probarse a sí mismo y a la compañía.
7. El sindicato debe involucrarse.”<sup>47</sup>
- “8. El empleo debe ser estable. Evitar los despidos y combatir las desgracias.
9. Decidirse por un sistema de evaluaciones y promociones lentas.
10. Ensanchar los horizontes del desarrollo profesional del personal.

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*

<sup>47</sup> *Ídem (46)*

11. Preparar la aplicación en el primer nivel (el más bajo).
12. Seleccionar las áreas para implantar la participación.
13. Permitir el desarrollo de relaciones ( por ejemplo, promover las buenas comunicaciones).<sup>48</sup>

Philp Crosby desempeñó las funciones de vicepresidente corporativo de calidad en ITT y es el fundador del colegio Crosby de Calidad, que ha impartido cursos seminarios para más de 15,000 directivos. Es también el autor de muchos libros, entre los que se puede citar " La Calidad es gratis: El arte de asegurarse de la calidad ", que constituye un texto de aceptación universal. La idea esencial del movimiento de calidad de Crosby es la prevención. Sostiene que la calidad es gratis. Sus costos solo están relacionados con los diversos obstáculos que impiden que los operarios la tengan desde primera vez.<sup>49</sup>

El principal objetivo de las empresas al implantar un sistema de calidad total debe ser, de acuerdo con Crosby, cero defectos. Los niveles aceptables de calidad deben prohibirse, pues comprometen el objetivo de cero defectos.<sup>50</sup>

Existen dos grandes problemas causantes de la mala calidad en la industria: los que se deben a la falta de conocimientos de los empleados y los que se originan en los descuidos y las faltas de atención. Los primeros pueden identificarse con gran facilidad, medirse y resolverse, pero los segundos requieren de un esfuerzo gerencial a largo plazo para modificar la cultura y las actitudes.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

<sup>49</sup> Idem (48)

<sup>50</sup> Idem (49)

<sup>51</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

Para Philp Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprenden sus propósitos. Lograr calidad sólo es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

## 1.2 De la Norma ISO 9001-2008 a la ISO 9001-2015

La norma ISO 9001 es un estándar de Sistema de Gestión de la Calidad que se reconoce de forma internacional, es un referente mundial a la hora de implementar el SGC y superando el millón de certificados en todo el mundo.<sup>53</sup>

La norma ISO 9001 ayuda a realizar la mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad además de los procesos organizativos con los que cuenta la organización, incrementado la calidad de los productos y los servicios, además de cumplir con las exigencias comerciales y sociales de los clientes y de las personas interesadas. Aun siendo una norma voluntaria, las organizaciones que optan por la ISO 9001 pueden compararse con las demás por que aumentan los niveles de confianza de los clientes.<sup>54</sup>

El Sistema de Gestión basado en la norma ISO 9001 permite que cualquier empresa demuestre su capacidad de administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios de forma coherente, además de satisfacer los requisitos del cliente y los reglamentos que se pueden aplicar. Del mismo modo, facilita que las empresas avancen hacia otro tipo de certificaciones de Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, etc.<sup>55</sup>

La empresa que se certifica con la ISO 9001 se compromete a mantener y mejorar de forma continua la eficiencia y la adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora, construyendo las bases de la gestión de la calidad y fomentando que la organización progrese en la mejora continua. Otro punto muy importante, será el incremento de la motivación y participación del personal, además de la mejora de la gestión de los recursos.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>

<sup>54</sup> ídem (53)

<sup>55</sup> ídem (54)

<sup>56</sup> ídem (55)

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos que se basa, a su vez, en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).<sup>57</sup>

### **ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015**

Ahora vamos a realizar una comparación entre ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015. La norma tiene establecida una frecuencia de revisión de 5 años para mantener al día los contenidos y los requisitos, además de adaptarlos a las últimas tendencias.<sup>58</sup>

“Ya se ha publicado la nueva ISO 9001:2015, por lo que existen una serie de cambios. La ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 tienen diferencias entre sí, por lo que vamos a ver primero los cambios que trae la ISO 9001:2015 con ella, que son:

- Un nuevo esquema común para la organización y el contenido de la norma.
- Se elimina la necesidad que tiene de utilizar el manual de calidad y de representar a la dirección (la dirección debe participar en las auditorías).
- Se acentúan los términos “eficacia” y “riesgo”. Se pide que las empresas identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y las oportunidades que tiene que ser tratadas.
- Se introduce el concepto de gestión de cambio.
- Los registros y los documentos pasan a llamarse “información documentada”.
- Se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos. Por lo que se amplía el concepto de cliente.”<sup>59</sup>
- Se elimina el concepto de acción preventiva.

---

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> ídem (57)

<sup>59</sup> ídem (58)

- Se empuja a las organizaciones para que aproveche las oportunidades de mejora que le ofrece la nueva norma.

En el siguiente recuadro veremos los cambios más significativos en cuanto a estructura entre ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015:

**Figura No. 3 Cambios en la ISO 9001:2015**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para su consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los Recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora continua

Ya que se cuenta con la publicación final de la norma ISO 9001:2015 se deberá comenzar el trabajo de transición, lo primero será identificar los cambios que puedan afectar a nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.<sup>60</sup>

Las organizaciones dispondrán de un periodo de transición de 3 años, que comienza desde el día que se publicó la norma ISO 9001:2015 hasta septiembre del año 2018.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>

<sup>61</sup> *Ibíd.*

Las nuevas certificaciones que se emitan de ISO 9001 se pueden emitir bajo la nueva ISO 9001:2015, aunque si la organización lo desea, hasta 2017 se puede certificar con la ISO 9001:2008.<sup>62</sup>

La principal diferencia que existe entre ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015 son los cambios estructurales que se realizarán en ISO 9001:2015 adoptando la Estructura de Alto Nivel o Anexo SL.<sup>63</sup>

La Estructura de Alto Nivel es una estructura genérica que puede ser aplicada a todos los Sistemas de Gestión y proporciona una estructura común para que la integración de diferentes normas ISO en la misma organización.<sup>64</sup>

“El contenido de la norma ha sido revisado, ya que existen definiciones que pueden cambiar su significado dependiendo de cada organización como pueden ser:

#### Enfoque basado en riesgos

Se basa en el enfoque de procesos, en el liderazgo y la planificación, ya que son los lugares donde se pueden suceder ciertos riesgos.

#### Enfoque a procesos

Los procesos tienen que encontrarse definidos de forma ordenada y clara.

#### Información documentada

El término se refiere a lo que se conoce como documentos, registros y procesos documentados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### Bienes y Servicios

---

<sup>62</sup> ídem (61)

<sup>63</sup> <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>

<sup>64</sup> ídem (63)

En la antigua norma se denominaban productos, pero se ha cambiado ya que de esta forma es un término mucho más claro a la hora de establecer o realizar comunicaciones con los proveedores.”<sup>65</sup>

### 1.3 Terminología relacionada a la calidad

- **Calidad:** "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades explícitas".
- **Control de calidad:** "Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto o servicio".
- **Garantía de calidad:** "Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá los requerimientos dados sobre calidad".
- **Gestión de calidad:** "Aspecto de la función de gestión que determina y aplica la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y que lo realiza con medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, la garantía de calidad y la mejora de la calidad". La gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles ejecutivos, pero debe estar guiada por la alta dirección. Su realización involucra a todos los miembros de la organización. En ella se tienen en cuenta también criterios de rentabilidad.
- **Sistema de gestión de la calidad:** "Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a término la gestión de calidad".
- **Aseguramiento de la calidad:** "Es un conjunto de actividades preestablecidas y sistematizadas, aplicadas al sistema de calidad, que ha

---

<sup>65</sup> ídem (64)

sido demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos para la calidad".

- **Acción Correctiva:** tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable existente, para evitar su repetición.<sup>66</sup>
- **Acción Preventiva:** tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.
- **Auditor de la Calidad:** Persona calificada para efectuar auditorías de la calidad.
- **Auditoría de la Calidad:** Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.
- **Calidad:** Totalidad de las características de un producto o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.
- **Cliente:** Destinatario de un producto provisto por el proveedor.
- **Conformidad:** Cumplimiento de requisitos especificados.
- **Control de la Calidad:** Técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos de Calidad de un producto o servicio.
- **Comprador:** Cliente en una situación contractual.
- **Contratista:** Proveedor en una situación contractual.
- **Costo de la No Calidad:** Costos asociados con la provisión de productos o servicios de baja calidad.
- Defecto No cumplimiento de un requisito o de una expectativa razonable, ligada a un uso previsto, incluyendo los relativos a la seguridad.
- Especificación Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.

---

<sup>66</sup> Norma ISO 9000

- Evidencia Objetiva Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.
- **Gestión de la Calidad:** Actividades de la función empresaria que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.”<sup>67</sup>
- **Gestión de la Calidad Total:** Forma de gestión de un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros del organismo y para la sociedad.
- **Inspección:** Actividades como medir, examinar, ensayar o comparar una o más características de un producto o servicio, y comparar los resultados con los requisitos especificados, con el fin de determinar la conformidad con respecto a cada una de esas características.
- **ISO:** International Organization for Standardization.
- **Manual de la Calidad:** Documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de la calidad de un organismo.
- **Mejoramiento de la Calidad:** Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus clientes.
- **No Conformidad:** No satisfacción de un requisito especificado.
- **Organismo:** Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

---

<sup>67</sup> Norma ISO 9000

- Organización Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.
- **Plan de la Calidad:** Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular.
- **Planificación de la Calidad:** Actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.”<sup>68</sup>
- **Política de la Calidad:** Orientaciones y objetivos generales de un organismo concerniente a la calidad, expresado formalmente por el nivel más alto de dirección.
- **Prestación del Servicio:** Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para proveer el servicio.
- **Procedimiento:** Manera especificada de realizar una actividad.
- **Proceso Conjunto:** de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).
- **Producto Resultado:** de actividades o de procesos.
- **Proveedor:** Organismo que provee un producto a un cliente.
- **Registro Documento:** que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.
- **Re trabajo:** Acción tomada sobre un producto no conforme de modo que satisfaga los requisitos especificados.
- **Servicio Resultado:** generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.
- **Sistema de la Calidad:** Organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.
- **Subcontratista:** Organismo que provee un producto al proveedor.

---

<sup>68</sup> Norma ISO 900

- **Trazabilidad:** Aptitud de reconstruir la historia, la utilización o la localización de un producto por medio de identificaciones registradas.
- **Validación:** Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.
- **Verificación:** Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos.”<sup>69</sup>

## **1.4 Sistema de Gestión de la Calidad en RD**

La República Dominicana está sumergida en el paso de perfeccionar la gestión pública y los servicios que las instituciones públicas ofrecen a los ciudadanos y, como parte de la estrategia para obtener la mejora continua, cada año realiza la Semana de la Calidad, que incluye la entrega del Premio Nacional a la Calidad desde el Ministerio de la Administración Pública.

### **1.4.1 REGLAMENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE MONITOREO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA REPUBLICA DOMINICANA**

#### **DEL OBJETIVO DEL REGLAMENTO**

Artículo 1.- Se crea el Sistema Nacional de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos (SINMCSEP), como estructura funcional encargada del diseño, implementación y control de políticas de monitoreo de la calidad de los servicios públicos de la República Dominicana, adscrita al Ministerio Administración Pública (MAP).

Artículo 2.- El Sistema de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos consta de los siguientes componentes:

- Vice-ministerio de Servicios Públicos, como órgano administrativo responsable.

---

<sup>69</sup> Norma ISO 9000

- Consejo Nacional de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos, como órgano consultivo.

- Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos, como plataforma integrada de investigación, participación y rendición de cuentas.

Artículo 3.- El Vice-ministerio de Servicios Públicos es el órgano coordinador del Sistema Nacional de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos, el cual tiene como objetivo principal promover la mejora continua de la calidad de los servicios públicos, a través de la investigación, la participación ciudadana, y el uso de las tecnologías de información y comunicación.

Artículo 4.- El Sistema se sustenta en el derecho que tienen todos los ciudadanos de la República Dominicana a recibir servicios de calidad, como lo consagra la Constitución de la República, las Legislación Interna y la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en su relación con la Administración Pública.

Artículo 5.- Todo ciudadano de la República Dominicana tiene derecho a demandar, de las instituciones públicas, servicios de calidad, siempre apegados a los principios establecidos por nuestro ordenamiento jurídico.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

Artículo 6.-Para los fines del presente Reglamento, se han adoptado las siguientes definiciones de términos:

**BARÓMETRO DE SATISFACCIÓN:** Espacio virtual del Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos, donde se publican los resultados de las encuestas de satisfacción ciudadana, con relación a la calidad de los servicios públicos.

**CARTA COMPROMISO:** Es un documento público firmado por el organismo adherente, en el que la entidad explícita, ante los ciudadanos, su misión y objetivos, los derechos y las obligaciones de los usuarios o beneficiarios, con relación a los servicios que presta el

organismo, la forma de acceder a ellos y la calidad esperada de los mismos.

**CIUDADANÍA:** Se entiende por ciudadanía el ejercicio por parte de cada persona de cumplir con sus derechos, consagrados en la Constitución, las leyes y demás ordenamientos jurídicos; así como, el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades.

**COMUNICACIÓN:** Es el mecanismo de relación, contacto e información, mediante el cual ciudadanos y gestores públicos comparten informaciones e intereses, de manera bidireccional y por cualquier medio convenido o constituido legalmente, que contribuye a la mejora continua de la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de la ciudadanía.

**CONTROL SOCIAL:** Los mecanismos institucionales con que cuenta la sociedad dominicana, haciendo uso de sus derechos y obligaciones, para detectar, prevenir, controlar y regular el manejo y la distribución de los fondos públicos, en cooperación con los organismos de control y fiscalización del Estado, que garantizan la transparencia, eficiencia, eficacia y economía, para la consecución de servicios de calidad para la ciudadanía.

**CONSULTA:** Mecanismo mediante el cual se vale la administración pública para conocer las opiniones de los ciudadanos respecto a la calidad de la gestión y de los servicios públicos.

**DELIBERACIÓN:** Mecanismo creado para la reflexión, el debate y la discusión entre la ciudadanía y la Administración Pública, sobre decisiones, opiniones y valores que impactan de alguna manera a la población.

**DIRECTORIO:** Constituye una lista, guía, banco o archivo que contiene informaciones especializadas relativas a un tema de interés de la administración pública.

**DIRECTORIO DE EXPECTATIVAS CIUDADANAS:** Constituye un registro de las expectativas sobre la calidad de los servicios públicos, expresadas por los ciudadanos, a través de encuestas, sugerencias u otro medio de participación.

**DIRECTORIO DE BUENAS PRÁCTICAS:** Consiste en un espacio virtual del Observatorio Nacional de la Calidad de los Servicios Públicos, para el registro y la publicación de las mejores prácticas implementadas por las instituciones públicas, en materia de calidad de servicios.

**EVALUACION:** Proceso sistemático que se sigue para determinar los efectos, impactos, pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de un proyecto, en relación con las metas planteadas y esperadas a alcanzar inicialmente, el cual proporciona informaciones creíbles y útiles para la mejora continua.

**FORO:** Es el encuentro o agrupación de distintas personas que se reúnen para conversar, debatir o analizar temas de interés común del conglomerado. Así como también, el espacio virtual a través del cual comparten y debaten ideas y opiniones distintas personas convocadas por el tema de discusión.

**FORO CIUDADANO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS:** Es un evento científico periódico, en el cual diversos especialistas nacionales e internacionales debaten temas de actualidad relacionados con la mejora de la calidad de los servicios públicos.

**MONITOREO:** Se trata de un procedimiento sistemático utilizado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de planeación, programación, ejecución, distribución, gestión y evaluación de los servicios públicos, que son desarrollados de forma directa por instituciones públicas y de forma indirecta por instituciones privadas, el

cual permite identificar las fortalezas, áreas de mejora y su impacto en la ciudadanía.

**PARTICIPACIÓN CIUDADANA:** Se concibe como la integración de los ciudadanos de forma individual y colectiva, formal e informal, en el proceso de diseño, formulación, toma de decisiones, gestión y evaluación de los servicios públicos.

**SERVICIOS PÚBLICOS:** Es Toda actividad realizada por una entidad competente, pública o privada, bajo la autoridad del Estado, la cual se traduce en bienes y servicios que satisfacen en los ciudadanos necesidades de naturaleza material, intelectual y cultural, en sujeción al orden jurídico establecido.

**SERVICIO PÚBLICO DE CALIDAD:** Es toda actividad caracterizada por la eficiencia, eficacia y efectividad, realizada por toda entidad jurídicamente competente, asegurada, regulada y controlada por los órganos del Estado, que tiene como fin la satisfacción de la ciudadanía que lo recibe.

**SOCIEDAD CIVIL:** Instituciones y asociaciones de individuos que actúan de forma colectiva en defensa de sus intereses, objetivos e ideas, y regidos por sus propias reglas; suelen ser auto gestionados y autorregulados, por lo cual mantienen su autonomía frente al Estado, y son limitadas por un ordenamiento normativo y reglamentario compartido.

**RECLAMO/QUEJA:** Es todo acto de expresar, de forma oral o escrita, la insatisfacción, oposición y disgusto, con relación a determinados servicios públicos, con la intención de aportar a la mejora de los mismos.

**SUGERENCIA:** Es el planteamiento hecho por los ciudadanos, de forma oral o escrita, a una institución pública, con relación a un

servicio o trámite prestado por esta, con el fin de contribuir a su mejora continua.

## **1.5 Premio Nacional a la Calidad del Ministerio de la Administración Pública (MAP).**

El Gobierno de la República Dominicana, en el interés de lograr una gestión pública más efectiva y transparente, considera una necesidad la implementación de un sistema que reconozca y promueva la calidad de sus organismos y la efectividad de los procesos en que se envuelve cada uno de éstos.<sup>70</sup>

Este objetivo se inscribe dentro de una corriente mundial de orientación hacia la calidad como factor fundamental para el éxito de las organizaciones. Ya varios países han establecido Premios a la Calidad, como un mecanismo para implementar modelos de excelencia en la gestión en sus instituciones, tanto públicas como privadas.<sup>71</sup>

Aplicado al sector público dominicano, el Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público, se traducirá en una mejora significativa de los servicios recibidos por los ciudadanos y, como consecuencia, en un incremento de la calidad de vida de los mismos, si se consideran servicios tan críticos como por ejemplo la educación y la salud de las grandes mayorías.<sup>72</sup>

Corresponde al Ministerio de Administración Pública como organismo rector de la función pública, convocar, establecer el procedimiento y organizar el proceso para la evaluación y el otorgamiento del Premio

---

<sup>70</sup> <https://map.gob.do/la-politica-de-calidad-del-sector-publico-en-la-republica-dominicana-es-un-referente-regional/>

<sup>71</sup> ídem (70)

<sup>72</sup> <https://map.gob.do/la-politica-de-calidad-del-sector-publico-en-la-republica-dominicana-es-un-referente-regional/>

Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias del Sector Público, según lo establece el Decreto 211-10.<sup>73</sup>

Esta iniciativa busca reconocer el esfuerzo por la mejora continua en la gestión de los organismos públicos y se orienta a una visión de más largo alcance: elevar el servicio de la administración pública dominicana al nivel de los estándares de clase mundial.<sup>74</sup>

Inicialmente, esta propuesta consiste en un autodiagnóstico de las organizaciones, que se manifiesta en un importante avance de toda la gestión pública, pues pone a las instituciones de frente con su realidad y, aunque no postulen al premio, contarán con una valiosa información acerca de sus fortalezas y oportunidades para iniciar un proceso hacia la mejora continua.<sup>75</sup>

El MAP espera que este instrumento sirva para afianzar en los funcionarios y servidores públicos en general, el compromiso de ofrecer, en todas las esferas del gobierno, el servicio de excelencia a que tiene derecho el ciudadano dominicano.<sup>76</sup>

### **Objetivos del premio**

1. Fomentar la implantación de modelos de gestión de calidad en la administración pública dominicana.
2. Promover un espacio de intercambio de experiencias y aprendizaje interinstitucional sobre temas de calidad y aplicación del modelo de gestión.
3. Reconocer públicamente los logros obtenidos en la implantación parcial o total de procesos de calidad en las instituciones públicas.

---

<sup>73</sup> ídem (72)

<sup>74</sup> ídem (73)

<sup>75</sup> ídem (74)

<sup>76</sup> ídem (75)

4. Destacar y compartir las prácticas sobresalientes que han sido desarrolladas en cualquier ámbito de los organismos del sector público.

5. Promover la autoevaluación de los organismos públicos, con la utilización del Modelo Marco Común de Evaluación CAF.

6. Mejorar el desempeño integral de las organizaciones que participan en el Premio Nacional de la Calidad y en el Reconocimiento a Prácticas Promisorias del Sector Público.”<sup>77</sup>

### **Alcance**

El Premio tiene un alcance nacional, pudiendo postular instituciones de los diferentes sectores centralizados, descentralizados, organismos autónomos, municipales, distritos municipales, provistos de personalidad jurídica de derecho público, titulares de competencia y prerrogativas públicas. La postulación a esta premiación es totalmente gratuita.<sup>78</sup>

### **Naturaleza de la premiación**

El Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público es un proceso mediante el cual son reconocidas las iniciativas de Gestión de la Calidad en el Estado Dominicano.<sup>79</sup>

Dentro del marco del Premio Nacional a la Calidad, también se promueve el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias, con el que se busca destacar aquellas iniciativas (proceso, procedimiento, producto o servicio) que han tenido lugar en un ámbito o sector determinado de la

---

<sup>77</sup> *Ibíd.*

<sup>78</sup> *Idem* (77)

<sup>79</sup> <https://map.gob.do/la-politica-de-calidad-del-sector-publico-en-la-republica-dominicana-es-un-referente-regional/>

organización y que se manifiesta en un incremento en la calidad del servicio ofrecido al ciudadano/ cliente.<sup>80</sup>

### **Criterios de evaluación. Modelo de calidad de gestión**

“Para fines del Premio, el MAP está promoviendo el Marco Común de Evaluación (CAF), modelo utilizado en los países de la Unión Europea como instrumento de evaluación de la gestión en las instituciones públicas.

Las razones fundamentales para la adopción de este Modelo en la gestión pública dominicana, son su adecuación a las características de las organizaciones del sector público y su compatibilidad con los principales modelos organizacionales aplicados en otros países del mundo.”<sup>81</sup>

### **1.6 Eficacia**

Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).<sup>82</sup>

Eficacia: En base a este principio, las instituciones del Estado se comprometen a brindar a la ciudadanía servicios públicos de calidad, en correspondencia con las expectativas de los ciudadanos y los objetivos institucionales.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Idem (79)

<sup>81</sup> Idem (80)

<sup>82</sup> <https://definicion.de/eficacia/>

<sup>83</sup> Reglamento del Sistema Nacional de Monitoreo de la Calidad de los Servicios Públicos

## 1.7 Instituciones gubernamentales

Son aquellas instituciones que dependen del Estado en una economía nacional. La actividad económica del sector público abarca todas aquellas actividades que el Estado y sus empresas posee o controla. El papel y el volumen del sector público dependen en gran medida de lo que en cada momento se considera que constituye el interés público. <sup>84</sup>

El Estado dominicano tiene 366 instituciones (contamos los ayuntamientos y distritos municipales, las bibliotecas, los distritos educativos, las escuelas, los hospitales públicos, los museos y las procuradurías fiscales como 1 institución respectivamente). De estas, 282 son centralizadas y 84 descentralizadas. Existen organismos que son Ministerios o tienen la categoría de Ministerio estos están compuestos, a su vez, de Viceministerios y Direcciones Generales, Oficinas Nacionales e instituciones dependientes de ministerios. <sup>85</sup>

Total Instituciones	366
Centralizadas	282
Descentralizadas	84
Ministerios	23
Viceministerios	42

---

<sup>84</sup> [https://wiki.umaic.org/wiki/Instituciones\\_gubernamentales](https://wiki.umaic.org/wiki/Instituciones_gubernamentales)

<sup>85</sup> <http://www.gob.do/index.php/pais/instituciones>

## **CAPITULO II Progresando con Solidaridad.**

El Programa Progresando con Solidaridad surge por unificación del Programa Progresando y Solidaridad, este programa fue creado el 26 de septiembre del 2005 mediante el (decreto del poder ejecutivo N° 536-05), para garantizar la transferencia condicionada de recursos a la población más necesitadas del país, su conducción y dirección estaba a cargo de la Coordinación del Gabinete de Políticas Sociales en la gestión de gobierno del Doctor Leonel Fernandez Reyna en el periodo 2008-2012.<sup>86</sup>

Por otra parte, el Programa Progresando que era dirigido por la Dra. Margarita Cedeño en Despacho de la Primera Dama en el periodo (2004-2012) con el fin de construir capacidades en las familias de escasos recursos económicos, mediante el trabajo y el fortalecimiento de siete (7) componentes básicos que son: Identificación, Educación, Salud Integral, Formación Humana y Conciencia Ciudadana, Seguridad Alimentaria y Generación de Ingresos, Recreación Artística y Vivienda Digna.<sup>87</sup>

Mediante el (decreto 488-12) del mes de agosto 2012, el Presidente de la República, Licenciado Danilo Medina, transfirió el Programa Progresando del Despacho de la Primera Dama (2004-2012) a la Red de Protección Social y desde entonces es liderado por la Dra. Margarita Cedeño, Vicepresidenta de la República. El Programa apoyará las acciones del gobierno en coordinación con el Programa Solidaridad y cambia su nombre a Progresando con Solidaridad, como una manera de integrar la línea de trabajo de los programas “Progresando” y “Solidaridad”.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>87</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>88</sup> Decreto del Poder Ejecutivo 488-12

Progresando con Solidaridad es un programa socio-educativo dirigido a las familias dominicanas que viven en condición de pobreza y pobreza extrema, que ofrece apoyo, acompañamiento y transferencias monetarias condicionadas al cumplimiento de las corresponsabilidades y compromisos para que las familias logren su desarrollo integral saliendo así de la pobreza extrema.<sup>89</sup>

El programa Progresando con Solidaridad decide desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001 para dirigir y controlar la Institución sistemáticamente respecto a la calidad mediante mejora continua del desempeño de sus procesos y poder llevar a cabo los conceptos fundamentales de la excelencia o buenas prácticas de gestión.<sup>90</sup>

## **2. Filosofía Institucional y Marco estratégico <sup>91</sup>**

El Programa Progresando con Solidaridad focaliza su accionar en la creación de capital humano y capital social, como parte del reforzamiento de la estrategia de la reducción de pobreza y de generación de bienestar en las familias en situación de extrema pobreza.

El programa apoya los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la Misión instituida para alcanzar su Visión con apego a los Valores definidos, los cuales se enuncian a continuación:

### **Visión:**

Ser el programa modelo de la Red de Protección Social del Gobierno Dominicano reconocido por la sociedad por su eficiencia y eficacia en la atención responsable a las familias en situación de pobreza y vulnerabilidad a través de intervenciones socioeducativas que contribuyan a romper

---

<sup>89</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>90</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>91</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

círculos de miseria y dependencia, y propicien el desarrollo humano, integral y sostenible.

### **Misión:**

Acompañar a las familias en situación de pobreza en su proceso de desarrollo integral, propiciando la creación de capacidades y el ejercicio de derechos a fin de aumentar su capital humano, capital social y desarrollo económico.

### **Valores**

#### Solidarios

Trabajan intensamente, con empatía, pasión y respeto, para mejorar la calidad de vida de los más necesitados.

#### Responsables

Se comprometen y cumplen con sus objetivos y lo que prometemos; actuamos de forma proactiva, con entusiasmo, creatividad y calidad.

#### Íntegros

Actúan según sus principios éticos, de forma honesta, auténtica y transparente.

Es un programa del Gobierno Dominicano mediante el cual las familias pobres se involucran en un proceso de desarrollo integral, a través del cumplimiento de corresponsabilidades vinculadas a transferencias en efectivo que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional de sus miembros.<sup>92</sup>

Forman parte de la Red de Protección Social del gobierno, como uno de los medios estratégicos para erradicar la pobreza, dando apoyo al mejoramiento del ingreso de las familias, a fin de que éstas puedan invertir

---

<sup>92</sup> [www.progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripción](http://www.progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripción)

en la educación y salud de sus miembros menores de edad, así como en la capacitación y emprendedurismo de sus integrantes.<sup>93</sup>

Contribuyen al desarrollo humano a través de acciones educativas de promoción humana y social, que facilitan el acceso de los miembros de las familias a mejores oportunidades de empleo y al ejercicio de sus derechos ciudadanos.<sup>94</sup>

Trabajan bajo un modelo socioeducativo que acompaña y empodera a las familias en extrema pobreza y vulnerabilidad social en su proceso de desarrollo integral a través de orientación, información, capacitación y concienciación sobre el acceso y disfrute de bienes y servicios ofrecidos por el Estado y por la sociedad civil para la garantía de sus derechos fundamentales.<sup>95</sup>

Es un programa que incide en el desarrollo a través de la coordinación y articulación para la creación de capacidades y oportunidades para las familias en extrema pobreza y vulnerabilidad social.<sup>96</sup>

Es un Programa que apoya las acciones del Estado encaminadas al logro de las metas y objetivos de los objetivos de desarrollo sostenible.<sup>97</sup>

## **ENFOQUE DE DESARROLLO**

Progresando Con Solidaridad promueve el desarrollo integral de las familias, definido como la ausencia de limitaciones que impiden la realización de la persona como agente moral.

Es decir, como persona digna, capaz de concebir un plan de vida y desarrollarlo.

---

<sup>93</sup> [www.progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripción](http://www.progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripción)

<sup>94</sup> [www.progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripción](http://www.progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripción)

<sup>95</sup> ídem (95)

<sup>96</sup> ídem (96)

<sup>97</sup> ídem (97)

## El desarrollo integral implica:

- **Bienestar de las personas:** El desarrollo integral existe cuando las personas que integran la familia gozan de bienestar físico, psicológico y espiritual. Para desarrollarse de forma integral, las personas deben estar bien, sentirse bien y hacer el bien.”<sup>98</sup>
- **Garantía de derechos fundamentales:** Para poder desarrollarse, las personas deben tener garantizados sus derechos fundamentales. Los derechos fundamentales son las prerrogativas inalienables, absolutas y universales que tiene el individuo que garantizan su dignidad como persona y que están protegidas por las leyes.<sup>99</sup>
- **Acceso a oportunidades para crear habilidades y capacidades:** El desarrollo integral se logra cuando las personas tienen oportunidades que les permitan crear capacidades y habilidades que contribuyan a ampliar sus posibilidades. Las oportunidades pueden ser, entre otras, el acceso a educación, salud, trabajo, emprendimiento, también a espacios de formación humana, participación, expresión y recreación. Las capacidades y habilidades pueden ser, entre otras, capacidad y habilidad para acceder a un empleo, exigir y disfrutar derechos fundamentales, para participar en la sociedad, formar una familia armónica y ejercer la solidaridad social.<sup>100</sup>
- **Participación social:** El desarrollo implica que las personas que conforman una sociedad son responsables de lo que a ésta le sucede. El pertenecer a una sociedad implica participar en la vida de la misma para aportar soluciones a los problemas, establecer espacios de diálogo, organizaciones y grupos que incidan en la vida de las comunidades. La participación social implica, entre otros:

---

<sup>98</sup> ídem (98)

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> ídem (100)

- Ser sujeto de derechos y deberes.
  - Proteger el medio ambiente.
  - Ser responsable de la propia vida y la de los demás.
  - Integrarse en grupos sociales.
  - Exigir derechos.”<sup>101</sup>
- **Solidaridad social:** El desarrollo implica tener conciencia de que no estamos solos en el mundo, de que dependemos de otras personas y ellas dependen de nosotros. Esta conciencia lleva a los gobiernos, a las personas y a la comunidad internacional, a preocuparse por la situación de los países y personas que están en situación de mayor desventaja en la familia y en las relaciones sociales. La solidaridad social impulsa la protección de los niños, las niñas, las mujeres, las personas con discapacidad, las que viven con VIH-SIDA, entre otros grupos vulnerables.<sup>102</sup>

El Programa Progresando con Solidaridad protege a las familias más pobres y encarecidas de la República Dominicana, e incide en el acervo de su capital humano y social, mediante la entrega de transferencias monetarias condicionadas, con la finalidad de asegurar el consumo mínimo de estas familias y garantizar su acceso a los servicios básicos de Salud y Educación.

103

---

<sup>101</sup> Ídem (101)

<sup>102</sup> Ibíd.

<sup>103</sup> ídem (103)

Las familias reciben además acompañamiento socio educativo que promueve el empoderamiento individual y colectivo y favorece su proceso de desarrollo.<sup>104</sup>

### **3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

**Alta Dirección:** Está conformada por la Coordinadora General del GCPS, Director(a) General de Progresando con Solidaridad, Director(a) Interinstitucional de RRHH y DO.

**ADESS:** Administradora de Subsidios Sociales.

**CTC:** Centros Tecnológicos Comunitarios.

**GCPS:** Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

**RRHH y DO:** Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

**SG:** Sistema de Gestión.

**PROSOLI:** Progresando con Solidaridad<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> <http://progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/quienes-somos/>

<sup>105</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

## **2.1 SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD**

El contexto de la organización se define cada cuatro (4) años y se actualiza o revisa de conformidad con lo establecido en la Política de Planificación PL-PLAN-01. En esta actualización participan los grupos de interés relevantes, consultados mediante grupos focales, encuestas y otras herramientas.

Los cambios en el contexto interno y externo son revisados y actualizados por la Dirección de Planificación mediante los mecanismos dispuestos en la política PLPLAN-01 con las herramientas PESTEL y FODA en conjunto con las áreas y las directrices establecidas por la Alta Dirección.”<sup>106</sup>

### **Necesidades y expectativas de las Partes Interesadas de PROSOLI**

Las consultas de los grupos de interés, identificados en la matriz de grupos de interés relevantes, se sistematizan y se presenta a los grupos técnicos de trabajo para la consideración de las cuestiones externas e internas, sus riesgos y oportunidades.

### **Cuadro de clasificación de los Grupos de Interés de PROSOLI.**

- Clientes Internos Colaboradores y colaboradoras, Vicepresidencia de la RD, GCPS.
- Clientes Externos Familias beneficiarias, Instituciones Gubernamentales, Agencias Internacionales (BID, BM, PNUD, OIT y Otras).

---

<sup>106</sup> *Ibíd.*

- Aliados Estratégicos  
Instituciones Gubernamentales, Comunidades, sociedad civil, Empresarios. Asociados Claves Empresariado e Industriales, Sindicatos y Gremios, Medios de Comunicación.

Las consultas a estos grupos se llevan a cabo siguiendo lo establecido en el MA-COMU-01:

- Manual de Políticas y Procedimiento de Comunicaciones y el listado de informaciones
- LI-SGC-03: Matriz de Transferencia de Información, así como lo planes de comunicaciones.”<sup>107</sup>

#### **ALCANCE:**

“Prestación de servicios de acompañamiento de familias en condición de pobreza para potenciar su capital humano, social y económico por medio de programas de desarrollo integral a través del Programa Progresando con Solidaridad de la Vicepresidencia de la República Dominicana.

Se han identificado los siguientes acápites de la Norma ISO 9001 como no aplicables del Sistema de Gestión de la Calidad:

#### a) Requisito Diseño y Desarrollo. Apartado 8.3

No es aplicable a Prosoli el requisito 8.3 Diseño y Desarrollo, debido a que el programa está regulado por el Estado Dominicano y coordinado desde el GCPS, mediante decretos y demás normativas del gobierno aplicable, como institución pública, no es su objetivo diseñar o desarrollar productos o servicios fuera de su misión y el marco legal vigente.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> ídem (107)

<sup>108</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

Prosoli es un Programa de 4ta. Generación, dado que no solamente entrega Transferencias Monetarias Condicionadas y Subsidios Focalizados, sino que además acompaña a las familias vulnerables en su proceso de desarrollo integral, propiciando oportunidades, y promoviendo el ejercicio de derechos fundamentales y el empoderamiento ciudadano.<sup>109</sup>

**“Los procesos y servicios son predefinido o vinculados a otros existentes:**

- **Acompañamiento Socioeducativo:** presta servicios de acompañamiento (seguimiento y visitas domiciliarias) a las familias con el fin empoderarlas y propiciar el ejercicio de derechos fundamentales mediante los Enlace Voluntarios y el personal de campo.
- **Transferencias Monetarias Condicionadas:** servicios de incorporación a los subsidios de nuevos hogares y actualización de la base de datos de los miembros de hogar y velar por la verificación del cumplimiento de las corresponsabilidades en salud y educación.
- **Atención al Ciudadano:** punto de servicios para atender las necesidades diversas del ciudadano incluyendo las solicitudes de información sobre el programa.
- **Nómina de Beneficiarios:** ejecuta las actualizaciones, sanciones y otros requerimientos a la base de datos de los hogares y genera la nómina para pago y el remite a la ADESS.
- **Capacitación Técnica Laboral:** presta servicios de capacitación Técnica a los miembros de hogar participantes mediante los CCPP y otros espacios de capacitación.
- **Gestión de la Producción:** capacitación, coordinación y acompañamiento para la producción de miembros de hogar que están

---

<sup>109</sup> ídem (108)

integrados a unidades de producción o productores agropecuarios independientes tanto para el auto consumo como para la venta.

- **Comercio Solidario:** comercialización y exhibición de los productos elaborados por los participantes o productores en las tiendas manos dominicanas y otros espacios de promoción y venta.
- **Formación Humana y Conciencia Ciudadana:** Formación y sensibilización de los miembros de Hogar para el ejercicio de derechos en temas de salud, relaciones interpersonales, prevención de violencia y embarazo.”<sup>110</sup>

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS PROCESOS DE PROSOLI.**

**Planificación del Sistema de Gestión:** La Alta Dirección ha planificado el Sistema de Gestión de manera que puedan cumplirse los Objetivos de la Calidad, así como todos los requisitos de la Norma ISO 9001, los legales y reglamentarios aplicables a Prosoli.<sup>111</sup>

“Este propósito se logra a través de:

- a) Documentos que describen los procesos, criterios y métodos del Sistema de Gestión.
- b) Identificación y provisión de los recursos necesarios.
- c) Prácticas de mejoramiento continuo en los procesos
- d) El desarrollo del personal a través de los entrenamientos y otras acciones.

---

<sup>110</sup> Ibíd.

<sup>111</sup> ídem (111)

e) El mantenimiento y conservación de los registros y otras informaciones documentadas relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad.”<sup>112</sup>

Para mantener la integridad del Sistema de Gestión, cualquier cambio que afecte su operación es planificado, revisado y autorizado por la Dirección General y/o la Dirección de RRHH y DO en representación de la Vicepresidenta de la República Dominicana.<sup>113</sup>

La Alta Dirección ha documentado e implementado un Sistema de Gestión para el Programa Progresando con Solidaridad el cual es revisado periódicamente a fin de mejorar continuamente su eficacia, garantizar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas cumpliendo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001, los requisitos legales y reglamentarios.<sup>114</sup>

Los procesos necesarios del Sistema de Gestión se determinaron al igual que su secuencia e interacción. El Mapa de Procesos se presenta en el Anexo I de este Manual.<sup>115</sup>

“Los procesos del Sistema de Gestión se han clasificado en: Estratégicos, Misionales y de Apoyo y de acuerdo a los criterios siguientes:

- **Procesos Estratégicos**

Incluyen procesos relativos los lineamientos para la Planeación Estratégica, Planeación del SG y los criterios generales en cuanto a revisión por la dirección y fijación de los objetivos.

- **Procesos Claves o Misionales**

Son los procesos que producen el resultado previsto directamente relacionadas a la misión de la Institución y el cumplimiento de su razón social.

---

<sup>112</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>113</sup> ídem (113)

<sup>114</sup> ídem (114)

<sup>115</sup> ídem (115)

- **Procesos de Soporte o Apoyo**

Son aquellos cuyo desarrollo y realización sirve de apoyo para la ejecución de los procesos claves o misionales y de medición, análisis y mejora de la Institución.

- **Procesos de Monitoreo, Análisis y Mejora**

Se han determinado los procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de auditoría interna, acciones correctivas y preventivas.”<sup>116</sup>

### **Caracterización e identificación de los Procesos de Prosoli:**

Los procesos del SGC de Prosoli están caracterizados en las Fichas de Procesos FP-SGC-01 en este documento se describe el propósito, alcance, Actividades, los requisitos legales, los riesgos, y el o los métodos para la ejecución adecuada mediante procedimientos, instructivos y políticas.<sup>117</sup>

Todos los procesos cumplen con el Ciclo Planificar (P)-Hacer (H)-Verificar (V)- Actuar (A), es decir contienen actividades para describir la planificación operativa, actividades de realización y de revisión o validación todo esto bajo los criterios establecidos en los procedimientos o instructivos de trabajo aplicando además planes de acción o mejora según lo establecido en el procedimiento de Control de No Conformidades, Acciones Correctivas PR-SGC-02 y cuando es necesario actualizando los riesgos.<sup>118</sup>

Dentro de los procesos están identificados los riesgos y los mismos alimentan la Matriz de riesgos FO-PLAN-02 y las oportunidades en los ejercicios anuales con el (FODA). La Alta Dirección asegura la disponibilidad

---

<sup>116</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>117</sup> ídem (117)

<sup>118</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

de la información y recursos necesarios para apoyar la operación y el seguimiento a los procesos.<sup>119</sup>

La Institución realiza el seguimiento, análisis y medición de estos procesos mediante Indicadores, Objetivos de Calidad y las Encuestas de Satisfacción. Implementa las acciones necesarias cuando no se alcanzan los resultados planificados, según lo establecido en el Procedimiento de Control de No Conformidades, Acciones Correctivas PR-SGC-02.<sup>120</sup>

La Institución cuenta con procesos subcontratados, tales como: Mantenimiento de los aires acondicionadores, plantas eléctricas, bombas de agua, entre otros. El control de dichos procesos está definido en los Procedimientos de Adquisición de Bienes y Servicios PR-COMP-01 y Mantenimiento Preventivo y Correctivo a la Infraestructura PR-ADMI-02.<sup>121</sup>

Los procesos de transferencias monetarias son realizados por la ADESS, los procesos de capacitación INFOTEP y en accesos a tecnologías de la información son realizados por CTC bajo los criterios, métodos y protocolos establecidos por estas instituciones.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> ídem (118)

<sup>120</sup> ídem (120)

<sup>121</sup> ídem (121)

<sup>122</sup> Ibíd.

## Liderazgo y Compromiso Institucional

Filosofía de liderazgo: nuestro estilo es el líder Transformador, lideramos personas, resultados y relaciones, esta queda reflejada en el DC-RRHH-02: Filosofía de Liderazgo del GCPS, lo representamos de la siguiente manera:

123

**Figura No. 4** Compromiso de la Dirección



Todos los que formamos parte del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales de la Vicepresidencia de la República y sus dependencias, tenemos la obligación de cumplir y hacer cumplir.

### **Compromiso de la Dirección**

Manual de la Calidad Progresando con Solidaridad

---

<sup>123</sup> ídem (122)

## **Compromiso de la Dirección:**

“La Alta Dirección del Programa Progresando con Solidaridad proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión, así como con la mejora continua de su eficacia, con las siguientes acciones:

- a) La comunicación a todos los colaboradores de la importancia del cumplimiento con los requisitos del cliente, los aspectos legales y los reglamentarios,
- b) El establecimiento y difusión de la Política de la Calidad,
- c) La definición y divulgación de los Objetivos de Calidad,
- d) Las revisiones periódicas al Sistema de Gestión, para verificar su eficacia y cumplimiento con la Norma ISO 9001.
- e) La realización de la gestión necesaria para asegurar que los recursos para que el Sistema de Gestión se mantenga, mejore y pueda satisfacer las necesidades de los clientes.”<sup>124</sup>

## **Enfoque al Cliente**

La Alta Dirección del Programa Progresando con Solidaridad se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de mantener y aumentar su satisfacción.<sup>125</sup>

Los requisitos del cliente están especificados de acuerdo a las necesidades de formación técnico profesional, desarrollo integral, condicionalidad y/o al tipo de subsidio con que sea beneficiado el ciudadano con el propósito de satisfacer sus necesidades y expectativas.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>125</sup> ídem (125)

<sup>126</sup> ídem (126)

Estos requisitos se establecen en el procedimiento de Inclusión de Hogares al Programa, Emisión y Entrega de Tarjetas PR-OPER-07 donde el ciudadano y su familia se comprometen mediante el Acta de Compromisos y en el caso de las formaciones técnicos laborales en la detección de necesidades formativa de las comunidades. El cumplimiento de estas corresponsabilidades y compromisos es verificado a través de la política de Verificación de Corresponsabilidades PLOPER-01.<sup>127</sup>

La retroalimentación de los clientes se integra en la institución, a partir del análisis de las encuestas y visitas domiciliarias, donde se identifican las acciones necesarias para corregir las situaciones de insatisfacción o las tendencias negativas detectadas y así aumentar su satisfacción.<sup>128</sup>

“También mediante el procedimiento PR-OPER-02: Atención y Servicio al Beneficiario y el procedimiento PR-SGC-06 Gestión de Sugerencias, Quejas y Satisfacción del Cliente. Cuando los resultados percibidos se encuentren por debajo de los objetivos definidos en las encuestas, serán considerados como No Conformidades y serán manejadas siguiendo el PR-SGC02 No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas.”<sup>129</sup>

## **5.2. Política de la Calidad de Progresando con Solidaridad**

La Alta Dirección ha establecido la siguiente Política de la Calidad:

“Están comprometidos con el desarrollo sostenible y en valores de las familias en situación de pobreza, promoviendo su calidad de vida, reduciendo la brecha digital y del conocimiento, para satisfacer necesidades de las poblaciones vulnerables de nuestro país, a través del uso de herramientas de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), mediante el mejoramiento sostenido de nuestros procesos educativos, de desarrollo humano e integral,

---

<sup>127</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>128</sup> ídem (128)

<sup>129</sup> ídem (129)

subsidios sociales y transferencias condicionadas en el marco de las leyes de nuestro país”.<sup>130</sup>

“Esta política refleja el compromiso de la Institución de cumplir con los requisitos del cliente y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión. Sirve de marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

La Política de la Calidad es revisada cada doce (12) meses en la Revisión al Sistema por la Dirección para garantizar su vigencia permanente.

Se han establecido diferentes canales para facilitar su difusión y comprensión dentro de los cuales están:

- Publicación en lugares visibles dentro de cada regional o Centro de Capacitación y Producción Progresando con Solidaridad (CCPP).
- Reuniones con el personal, explicando su significado y aplicación.
- Charla de inducción al personal.”<sup>131</sup>

### **5.3. Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización.**

El Organigrama General del Programa Progresando con Solidaridad, muestra los puestos y líneas de autoridad definidas y establecidas de acuerdo a la estructura organizacional. Refiérase al Anexo III. El propósito básico, las responsabilidades y competencia de las posiciones que conforman la referida estructura y que tienen una incidencia directamente con la calidad del servicio, están establecidas en las Descripciones de Puestos y en los procedimientos documentados.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>131</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>132</sup> ídem (132)

“Las principales actividades, posiciones y grupos de trabajos directamente relacionados con la calidad son las siguientes:

-La Alta Dirección formada por la Coordinadora General del GCPS, Director(a) General de Progresando con Solidaridad, Director(a) de RRHH y DO, Director(a) Administrativo, Director (a) de Planificación y Monitoreo.”<sup>133</sup>

- “Ejercer el liderazgo efectivo y participativo en su ámbito de influencia para establecer el compromiso y asegurar la implementación y mantenimiento del SG en la Institución.

- Asignar los recursos necesarios para implementar y mantener el SG.

- Definir las directrices, política y objetivos de calidad en el marco de la Norma ISO 9001.

- Conocer resultados, avances, operación y efectividad de las acciones emprendidas en el SG.

- Presidir las reuniones de Revisiones por la Dirección. Director (es) de Progresando con Solidaridad:

- Coordinar los requerimientos de recursos relacionados con la efectiva operación del SG.

- Organizar y dar seguimiento a las acciones de implementación y mantenimiento del SG.

- Asegurar que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

- Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de acción derivados de la reunión de revisión de indicadores.”<sup>134</sup>

“Encargados(as) departamentales de Progresando con Solidaridad:

---

<sup>133</sup> ídem (133)

<sup>134</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

- Implementar el Plan de la Calidad y asegurar su consecución.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Revisar y autorizar los procedimientos y documentos del SG en su área de responsabilidad.
- Definir acciones correctivas y preventivas al SG y verificar su cumplimiento.”<sup>135</sup>

Directores Regionales:

- “Tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las operaciones técnicas y administrativas de las Direcciones Regionales.
- Gestionar los recursos necesarios, ante la Dirección de Operaciones para garantizar el buen funcionamiento de las Direcciones Regionales en general y Sistema de Gestión en particular, así como velar por el cumplimiento del mismo en todas las dependencias que lo conforman.
- Velar por el cumplimiento de las operaciones de los Centros de Capacitación y Producción Progresando (CCPP).”<sup>136</sup>

Todo el personal de Progresando con Solidaridad

- “Lograr el cumplimiento de los Objetivos de la Calidad.
- Identificar e informar de cualquier problema que afecte la calidad de su tarea o responsabilidad.
- Cumplir con los procedimientos definidos en el SG.”<sup>137</sup>

## **6. Planificación**

### **6.1. Acciones para Abordar Riesgos y Oportunidades**

---

<sup>135</sup> ídem (135)

<sup>136</sup> ídem (136)

<sup>137</sup> ídem (137)

“Progresando con Solidaridad identifica, analiza y evalúa (valoración) su riesgo en dos niveles diferentes, perfectamente alineados o interdependientes:

a) 1er Nivel (Estratégico): durante la formulación de los planes estratégicos a través de la matriz de fuerzas de Michel Porter con los conceptos de fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras.”<sup>138</sup>

b) “2do Nivel (Operativo/Procesos/seguridad): Se identifican los riesgos asociados a la planificación operativa por objetivos y proyectos empleando el formulario: FO-PLAN-02: Matriz de Identificación de Riesgos Específicos.

c) Prosoli plasma los riesgos inherentes a los procesos, en cada periodo de definición estratégica, operativa o cuando se presentan cambios en el contexto, así como sus consecuencias en las fichas de procesos: FP-SGC-01 y Matriz de riesgos FO-PLAN-02.

d) Las oportunidades se analizan cada año en la definición del POA mediante el uso del FODA.

Los riesgos asociados a la seguridad física de las personas, los espacios de trabajo y la seguridad de la información se gestionan según:

a) Seguridad de la Información: Manual de Sistemas de Información y Seguridad.

b) Salud Ocupacional: Manual de seguridad y Salud Ocupacional/ Manual de Emergencias.”<sup>139</sup>

#### A. Identificación de los Riesgo y las Oportunidades

1. “Para identificar las ocurrencias que puedan afectar los resultados o brindar oportunidades dentro de la ejecución de las actividades del programa, se empleará la Matriz de Identificación de Riesgos, se usa el

---

<sup>138</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>139</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

“enfoque a resultados y el enfoque de procesos” el cual toma como punto de partida los objetivos que la institución se ha fijado alcanzar.

2. La identificación de las Oportunidades también se realiza utilizando el FODA y definiendo estrategias que serán usadas para su aprovechamiento.”<sup>140</sup>

3. Para identificar los riesgos, se empleará el POA vigente: FO-PLAN-01 y las Fichas de Procesos: FP-SGC-01, dado a que en estos instrumentos se establecen los resultados deseados para el logro de los objetivos institucionales, por lo que proporcionan una visión más detallada.”<sup>141</sup>

A partir de estos insumos y haciendo una lluvia de ideas, se listarán los riesgos y oportunidades del modo más claro y específico posible en la matriz FO-PLAN-02: Matriz de Identificación de Riesgos.<sup>142</sup>

En Cada periodo de formulación se forma a los colaboradores para que reconozca que a través de la correcta gestión de los riesgos se trabaja para aprovechar oportunidades y a la vez reducir la causa, probabilidad y/o impacto de las amenazas (riesgos) en los resultados.<sup>143</sup>

El Programa Progresando con Solidaridad ha realizado su Planificación Estratégica para orientar y dirigir el accionar de la Institución. Mediante un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se establecieron las Áreas Estratégicas y los Objetivos Estratégicos.<sup>144</sup>

A partir de estos objetivos estratégicos, se determinaron objetivos para las diferentes Direcciones, Departamentos, Proyectos y Programas de Progresando con Solidaridad.<sup>145</sup>

---

<sup>140</sup> ídem (140)

<sup>141</sup> Ibíd.

<sup>142</sup> ídem (142)

<sup>143</sup> ídem (143)

<sup>144</sup> ídem (144)

<sup>145</sup> ídem (145)

## 6.2 Objetivos de la Calidad y Planificación para Lograrlos

La Alta Dirección de la Institución establece anualmente iniciativas principales que incluyen objetivos de la calidad. Los objetivos se establecen por medio del Procedimiento PR-SGC-04.<sup>146</sup>

Revisión por la Dirección al Sistema de Gestión y se comunica a todos los niveles de la Institución. Los objetivos de la calidad son medibles, incluyen indicadores de procesos que reflejan los requisitos de productos/servicios y son consistentes con la política de la calidad, incluyendo el compromiso de mejora continua.<sup>147</sup>

Los resultados y tendencias con relación a la meta definida son analizados para tomar las acciones de lugar que conduzcan a la mejora continua. Los Objetivos de la Calidad se presentan en el Anexo II.<sup>148</sup>

## 6.3 Planificación de los Cambios

Los cambios al SGC de Prosoli se implementan siguiendo la metodología DC-RRHH-01:

Manejo del cambio cuando el mismo afecta a las personas, los sistemas, los procesos o cultura organizacional. El mismo es identificado y aprobado mediante el formulario FO-SGC-27 Carta Constitutiva Cambios, Innovaciones y Mejoras esta se completa por el área responsable y aprobada por la máxima autoridad.<sup>149</sup>

En todos los cambios importantes que afectan el Sistema de Gestión se identifican los posibles riesgos y los supuestos que son tomados en cuenta

---

<sup>146</sup> *Ibíd.*

<sup>147</sup> *ídem* (147)

<sup>148</sup> *ídem* (148)

<sup>149</sup> *ídem* (149)

FO-SGC-27 Carta Constitutiva Cambios, Innovaciones y Mejoras tomando como referencia el Manual de riesgos MA-PLAN-01.

Manual de Análisis de Valoración de Riesgos.

### **Generalidades Recursos Apoyo**

“La Alta Dirección del Programa Progresando con Solidaridad determina, cuantifica y proporciona los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y expectativas.

La gestión de los recursos financieros se realiza mediante asignación presupuestal definida en el Procedimiento Planificación y Ejecución de Presupuesto PR-FIN-09.”<sup>150</sup>

### **Personas**

La Institución se asegura de tener el personal necesario, además controla que todo colaborador que realiza actividades que afecten la conformidad del servicio con los requisitos establecidos, sea competente en base a su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas las cuales quedan definidas en las Descripciones de Puestos. La documentación pertinente que valida esto se encuentra en el expediente de cada persona ubicado en el departamento de Recursos Humanos. <sup>151</sup>

### **Infraestructura**

La Institución determina, proporciona y mantiene la infraestructura básica necesaria para asegurar la conformidad de sus servicios, da mantenimiento preventivo y correctivo a los edificios, espacios de trabajo, servicios de transporte, comunicación o sistemas de información de acuerdo a los

---

<sup>150</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>151</sup> ídem (151)

procedimientos Mantenimiento a la Infraestructura Correctivo y/o Preventivo.<sup>152</sup>

“Administración de las Direcciones Regionales; PL-TIC-02 Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Hardware y Software estos incluyen:

a) Centros de capacitación, Direcciones Regionales y oficinas administrativas.

b) El hardware y software necesario para desarrollo de los procesos.”<sup>153</sup>

### **Ambiente para lo Operación de los Procesos**

La Institución determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios ofrecidos, proporcionando las condiciones de trabajo adecuadas para el buen desempeño del personal y los clientes.<sup>154</sup>

“El ambiente de trabajo combina los factores humanos y físicos y toma en cuenta lo siguiente:

A) Mobiliarios y equipos, Hardware y Software necesarios.

B) La identificación y ubicación de los lugares de trabajo.

C) La iluminación, ventilación y limpieza necesaria.

Aplica anualmente encuestas de clima organizacional que permite establecer el nivel de satisfacción de los colaboradores con los espacios de trabajo, mobiliarios y herramientas proporcionados.”<sup>155</sup>

### **Conocimientos de la Organización**

---

<sup>152</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>153</sup> ídem (153)

<sup>154</sup> ídem (154)

<sup>155</sup> ídem (155)

Prosoli cuenta con una sistemática definida para determinar los conocimientos necesarios para la operación eficaz y garantizar la gestión del conocimiento, asegurando que el mismo se mantenga y ayude a mejorar la organización mediante la política PL-RRHH-03:<sup>156</sup>

## Gestión del Conocimiento

**Figura No. 5** Gestión del Conocimiento



Manual de la Calidad Progresando con Solidaridad

## Competencia

“La Alta Dirección del Programa Progresando con Solidaridad se asegura de:

a) Determinar la competencia necesaria, Mediante la Gestión por Competencias, para el personal que afecta la calidad del servicio ofrecido.

---

<sup>156</sup> ídem (156)

Esta competencia está definida en el perfil de cada puesto y al seleccionar personal se asegura de cumplir con lo establecido en el Proceso de Gestión de los Recursos Humanos.

b) Proporcionar capacitación u otros mecanismos para el personal administrativo y de campo o tomar otras acciones para satisfacer las necesidades del puesto, definido en el Procedimiento Capacitación y Desarrollo PR-RRHH-01.”<sup>157</sup>

“Las necesidades pueden surgir de distintas fuentes, tales como:

- Registro de habilidades comparando perfil del puesto con las competencias de la persona que lo ocupa.

- Cambio de posición.

- Ingreso de nuevo personal.

- Cambios en los procesos.

- Objetivos estratégicos y planes operativos de la Institución.

- Evaluaciones de desempeño.

- Nuevos proyectos.

- Desarrollo de competencias.”<sup>158</sup>

c) “Evaluar la eficacia de las acciones tomadas para generar competencias mediante la aplicación del FO-RRHH-12 Medición de eficacia y eficiencia.

d) Asegurar que el personal desde su incorporación a la Institución sea consciente de la importancia de sus actividades y su contribución al logro de los Objetivos de la Calidad.

---

<sup>157</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>158</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia en los expedientes de cada persona.”<sup>159</sup>

## **Comunicación**

La Alta Dirección se asegura de establecer la infraestructura necesaria para garantizar la eficacia, el sistema de comunicación dentro de la Institución. Mediante el Proceso de Gestión de las Comunicaciones se planifica, realiza y controla la comunicación con todos los grupos de Interés relevantes, así mismo también con el Plan de comunicaciones se establece quien comunica, que comunica, cuando comunica, como comunica y a quien comunica.<sup>160</sup>

La comunicación Interna, según PR-RRHH-06: Comunicación Interna es llevada a cabo a través de diferentes medios, tales como: reuniones, correo electrónico, Intranet, página web institucional, Intranet, teléfono, celulares, entre otros y también garantizar la gestión y difusión del Sistema de Gestión.

<sup>161</sup>

## **Información Documentada**

### **Generalidades**

“La documentación del Sistema de Gestión de la Institución está establecida y dentro de ella están:

a) Las declaraciones documentadas del alcance, requisitos no aplicables, la Política y Objetivos de la Calidad incluidos en este Manual.”<sup>162</sup>

b)” Este Manual de Calidad, identificado como MA-SGC-02.

---

<sup>159</sup> Ibíd.

<sup>160</sup> ídem (160)

<sup>161</sup> ídem (161)

<sup>162</sup> Ibíd.

c) Los procedimientos documentados y registros requeridos por la Norma Internacional ISO 9001; los cuales aparecen citados en los capítulos correspondientes de este Manual, en el Listado Maestro de Documentos LI-SGC-01.

d) Los documentos y registros que la Institución ha determinado como necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, citados en este Manual y en el Listado Maestro de Documentos LI-SGC-01.

e) La Estructura del Sistema Documental definida se encuentra en el siguiente gráfico:<sup>163</sup>

**Figura No. 6** Estructura del Sistema Documental



Manual de la Calidad Progresando con Solidaridad

### **Manual de la Calidad:**

“La Institución ha establecido y mantiene un Manual de la Calidad para declarar la interacción general del Sistema de gestión de la calidad.

El alcance del SG así como los detalles y justificación de los requisitos no aplicables han sido definidos en la Sección 2 de este Manual.”<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

## **Control de los Documentos**

“La Institución ha definido los mecanismos necesarios para controlar la documentación del Sistema de Gestión y los documentos de origen externos en el Procedimiento de Elaboración.

Control de los Documentos y Registros PR-SGC-01, el mismo define los pasos para:

a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión y distribución.

b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.

c) Asegurarse de la identificación de los cambios y el estado de versión vigente en los documentos.

d) Mantener la disponibilidad de las versiones pertinentes en los puntos de uso.

e) Garantizar que los documentos permanecen legibles e identificados.

f) Asegurarse que los documentos de origen externo, que la institución determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión, se identifican y se controla su distribución.

g) Prevenir el uso de la documentación obsoleta.”<sup>165</sup>

## **Control de los Registros**

La Institución ha establecido los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación

---

<sup>164</sup> ídem (164)

<sup>165</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

eficaz del Sistema de Gestión. Dichos controles están descritos en el Procedimiento de Elaboración, Control de los Documentos y Registros PR-SGC-01.<sup>166</sup>

- Sugerencias y Quejas y Satisfacción del Cliente PR-SGC-06.

Las no conformidades detectadas por estos medios son manejadas de acuerdo al Procedimiento de Control de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas PR-SGC-02.<sup>167</sup>

## **Control de la producción y de la prestación del servicio**

“La Institución planifica y lleva a cabo la prestación de sus servicios bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas incluyen:

a) La disponibilidad de información que describe las características del servicio.

b) Las disponibilidades de los procedimientos, instrucciones de trabajo, prácticas y manuales a través de nuestra plataforma de INTRANET.

c) La disponibilidad y manejo de información.

d) La disponibilidad de equipos apropiados.

e) La implementación de actividades de liberación mediante el SIPS y otros registros y posteriores a la entrega al final (cuando aplique) de cada servicio.

f) Se dispone de indicadores de logro en el FO-PLAN-01: POA/SIPS e indicadores de eficacia para cada proceso en la Ficha de Procesos: FP-SGC-01.

---

<sup>166</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>167</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

g) Se evalúa el servicio prestado en varios momentos según el Procedimiento PR-SGC-06: Satisfacción del Cliente.”<sup>168</sup>

## **Control de las Salidas No Conformes**

La gestión de las salidas no conformes se realizan mediante el Proceso de Gestión de la Calidad y mediante la Ficha de procesos. En adición también se utiliza el PR-SGC-02: Control de las No conformidades. En cada Ficha de Procesos se identifican las Salidas no Conformes FP-SGC-01 así como los diferentes puntos de control y los posibles tratamientos estos son registrados en el FO-SGC-23 o en los diferentes sistemas informáticos en los que se trabaja. <sup>169</sup>

Cualquier requisito que afecte la Calidad del Servicio brindado, la Institución lo identifica, controla y registra de acuerdo al Procedimiento de Control de No Conformidades, Acciones Correctivas y / o Preventivas PR-SGC-02.

## **Evaluación del Desempeño, Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación.**

Los métodos de seguimiento y medición, los elementos o puntos que necesitan seguimiento están establecidos en el proceso de Gestión de la Planificación y se realizan mediante el procedimiento PR-PLAN-02: Seguimiento a la Planificación.

## **Seguimiento y Medición de los Procesos**

La Institución da seguimiento a los procesos definidos, a través de los indicadores establecidos y las encuestas aplicadas a los usuarios de los servicios brindados por el programa. El seguimiento a los procesos del SG para verificar la conformidad con lo establecido es realizado mediante las

---

<sup>168</sup> ídem (168)

<sup>169</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

Auditorías Internas de la Calidad y la aplicación del Procedimiento Evaluación a la verificación de Corresponsabilidades PR-PLAN-03 y Procedimiento: PR-PLAN-02 Seguimiento a la Planificación.

Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se toman las acciones de lugar de acuerdo al Procedimiento de Control de No Conformidades, Acciones Correctivas o Preventivas PR-SGC02.

## **Satisfacción del Cliente**

El personal responsable del Programa Progresando con Solidaridad realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes tales como: Usuario final, Grupos de interés, el Estado, ONG, con respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos y la calidad de los servicios prestados, mediante la aplicación de Encuestas de Satisfacción, así como, la atención a quejas y sugerencias mediante el Procedimiento PR-SGC-06 Gestión de Sugerencias y Quejas y Satisfacción del Cliente.<sup>170</sup>

“La información resultante es procesada estadísticamente para ser analizada y tomar las acciones oportunas.

La Institución lleva a cabo la validación de las competencias técnicas del personal, y condiciones físicas de las instalaciones y la prestación del servicio y los demás proyectos de Progresando con Solidaridad con relación a los requisitos son verificados mediante acciones de seguimiento.

- Para la revalidación del curso y facilitador se incluye un proceso de evaluación mediante FO-CCP-05 Evaluación del Curso.
- La revalidación de la verificación de las corresponsabilidades se realiza mediante el procedimiento Evaluación a la Verificación de Corresponsabilidades PR-PLAN-03, llevada a cabo por la Planificación y Desarrollo.

---

<sup>170</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

- El acompañamiento Socioeducativo a través de la aplicación del FO-OPER-09 Monitoreo del Trabajo del Enlace por el Supervisor.
- La revalidación de los servicios de Transferencias Monetarias condicionadas (TMC) se realiza mediante una encuesta de satisfacción aplicada mediante el procedimiento PRSGC-06 Gestión de Sugerencias, Quejas y Satisfacción del Cliente.”<sup>171</sup>

## **Análisis y Evaluación**

“La Institución determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del SG y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del SG.

Esto es llevado a cabo con la revisión de los Indicadores de los Procesos.

Este análisis proporciona información sobre:

- a) La satisfacción de los clientes mediante la aplicación de encuestas.
- b) La conformidad con los requisitos del servicio, con el cumplimiento del contrato con los beneficiarios.
- c) La eficacia de las acciones para abordar los riesgos definidos en la Matriz FO-PLAN-02:”<sup>172</sup>. Matriz de Identificación de Riesgo.
- “d) Las características y tendencias de los procesos, incluyendo las oportunidades, revisión de indicadores y en las Revisiones por la Dirección.
- e) Los proveedores de bienes y servicios incluidos en las listas de proveedores aprobados.

Auditoría Interna Para medir el grado de conformidad del SG con los requisitos de la Norma ISO 9001, con los procedimientos y disposiciones

---

<sup>171</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>172</sup> Idem (172)

internas establecidas y a su vez, verificar que el SG está implementado y se mantiene de manera eficaz, se llevan a cabo a intervalos planificados Auditorías Internas de la Calidad, según lo establecido en el Procedimiento de Auditorías Internas de Calidad PR-SGC-05.”<sup>173</sup>

Este procedimiento incluye el proceso de planificación, ejecución, reporte y seguimiento de las auditorías, así como, las responsabilidades atribuidas a los Auditores.

### **Revisión por la Dirección**

“El Sistema de Gestión es revisado, cada doce (12) meses, por la Alta Dirección y Encargados de Área, bajo la coordinación del Representante de la Dirección para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, para cumplir con los requisitos de Norma ISO 9001, Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad. Refiérase al Procedimiento Revisión por la Dirección PRSGC-04.

La revisión incluye las Oportunidades de Mejoras, los Riesgos y Oportunidades y la necesidad de efectuar cambios en el SG.

Los resultados de las revisiones, las informaciones presentadas, las acciones que se toman y el seguimiento a dichas acciones, se conservan como parte de los registros de la calidad.”<sup>174</sup>

### **Entradas de la Revisión por la Dirección**

El Representante de la Dirección es el responsable de convocar, agendar y recolectar los datos para la Revisión por la Dirección, con base en la información proporcionada por los dueños de cada proceso.<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> ídem (173)

<sup>174</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>175</sup> ídem (175)

“La información de entrada para la Revisión por la Dirección incluye:

- a) Revisiones por la dirección previas con el estado de la acciones.
- b) Cambios en las cuestiones internas y externas de la institución de conformidad con los supuestos tomados en cuenta en el Plan Estratégico o equivalente.
- c) Las informaciones sobre el desempeño general o global (incluyendo las tendencias).
- d) La tendencia de la satisfacción y retroalimentación del cliente y de las partes interesadas identificadas.
- e) El grado en el que se han conseguido los objetivos de la calidad.
- f) El desempeño y eficacia de los procesos y la conformidad de los productos/servicios.
- g) Las no conformidades y las acciones correctivas, incluyendo su recurrencia por requisito.
- h) Los resultados obtenidos por el seguimiento y la medición.
- i) Los resultados de las auditorías (internas, externas, operativas, medios de verificación y otros).
- j) El desempeño de los proveedores externos.
- k) La adecuación de los recursos.
- l) La eficacia de las acciones tomadas para los controlar los riesgos y abordar las oportunidades.

m) Las oportunidades de mejora.”<sup>176</sup>

n) “Aspectos ambientales significativos, si aplica 9.3.3 Salidas de la Revisión por la Dirección Como resultado de la Revisión por la Dirección se establecen acciones orientadas a:

- Mejorar la efectividad del Sistema de Gestión y de sus procesos.
- Mejorar el servicio educativo en relación con los requisitos del cliente.
- Determinar la necesidad de recursos y acciones para proveerlos.
- Acciones de Seguimiento y mitigación a los Riesgos.”<sup>177</sup>

## **Mejora**

“La Institución implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

a) Asegurar la conformidad del SG. Ver Auditorías Internas y Revisión por la Dirección de este Manual.

b) Mejorar continuamente la eficacia del SG utilizando los mecanismos dispuestos para tales fines.

c) Controla las mejoras mediante FO-SGC-26: Carta Constitutiva Cambios y Mejoras y mediante las Acciones Correctivas o Mejoras Puntuales.”<sup>178</sup>

## **No conformidad, Acciones Correctivas**

La Institución revisa las no conformidades reales o potenciales detectadas en las Auditorias de Calidad Internas y Externas, Análisis de

---

<sup>176</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>177</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

<sup>178</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

datos del Sistema de Gestión, Quejas de los Clientes, Procedimientos No Satisfactorios, Sugerencias de Mejora, Evaluaciones de Satisfacción y Revisiones por la Dirección y toma acciones para eliminar la(s) causa(s) de la no conformidad para evitar su recurrencia o prevenir su ocurrencia.<sup>179</sup>

El Procedimiento de Control de No Conformidades, Acciones Correctivas y/o Preventivas PRSGC-02 establece el método para identificar, analizar y eliminar las causas de las No Conformidades reales o potenciales del SG y definir acciones que permitan mitigar cualquier impacto causado y emprender las acciones correctivas o preventivas para evitar su reincidencia o prevenir ocurrencia.<sup>180</sup>

Cuando se detecta una no conformidad la misma se registra en el SGC con un código único, asegurándose que las mismas se hagan el análisis de causa correspondiente y se garantice el cierre y su evaluación de la eficacia.<sup>181</sup>

## **Mejora Continua**

En el Programa Progresando con Solidaridad se efectúa mejoras, producto de la mejora continua del SGC mediante el uso de la Política de la Calidad, los Objetivos de la Calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las Acciones Correctivas, y la Revisión por la Dirección.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> ídem (179)

<sup>180</sup> ídem (180)

<sup>181</sup> ídem (181)

<sup>182</sup> Manual de Calidad MA-SGC-02 Programa Progresando con Solidaridad

## **Capítulo III Análisis de la Eficacia del Sistema de Gestión de Calidad implementado en las instituciones públicas del Gobierno dominicano: caso Progresando con Solidaridad (Prosoli) año, 2018**

La calidad en la gestión pública se identifica con la excelencia en el servicio e implica un cambio en las relaciones humanas, en la mentalidad, y en la escala de valores (Croizer, 1992). Progresando con Solidaridad (Prosoli) es una institución del Gobierno dominicano, liderada por la Dra. Margarita Cedeño, Vicepresidenta de la República que tiene bajo su responsabilidad el empoderamiento y salida de la pobreza extrema de más de más de 800 mil familias en todo el país. Prosoli trabaja con un personal contratado y voluntario para asegurar la eficiencia y eficacia en las iniciativas que se realizan de manera responsable, integra y solidaria a favor de las familias más vulnerables. Desde Prosoli se busca ese cambio de relaciones humanas y mentalidad en los servidores públicos y queda demostrado con todas las iniciativas, certificaciones, evaluaciones, auditorías y entrenamientos con el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad que implementa.

Crear calidad dentro de una organización es casi como crear la capacidad, el compromiso y la voluntad de realizar el trabajo necesario. También se trata de crear el espacio político que permita la implantación de cambios positivos (Ingraham, 1999:359). Prosoli implementó una Política de Calidad que le ha permitido hacer cambios considerables a favor de la institución, sus colaboradores, clientes externos y aliados.

Progresando con Solidaridad apuesta a tener un 100% en todo su desempeño institucional para esto tiene bien definidos, documentados y comunicados todos los procesos que tiene que agotar para cumplir con su misión y visión institucional.

Según el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP) del Ministerio de la Administración Pública (MAP), Prosoli tiene un puntaje promedio de 96% que se desglosa de la siguiente manera:

- Criterio Planificación de RR.HH. 100%
- Organización del trabajo 100%
- Gestión del Empleo 83%
- Gestión del Rendimiento 100%
- Gestión de la Compensación y del Desarrollo 100%
- Gestión de las relaciones humanas y sociales 90%
- Organización de la función de RRHH 100%
- Gestión de la calidad 100%

Esto le permite a Prosoli cumplir con su política de calidad y recibir certificaciones, reconocimientos a nivel nacional e internacional. Progresando con Solidaridad tiene un Sistema de Gestión de la Calidad, ha recibido como primer programa de su tipo certificaciones bajo la Norma ISO 9001:2008 desde el año 2014 y en el 2018 recibió la transición a la Norma ISO 9001:2015 de manos del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (Inteco) a las entidades que logran los máximos estándares en el sistema de gestión de calidad, el cual tiene con las herramientas idóneas para aprobar el pertinente seguimiento al desempeño de los objetivos de la calidad.

Gracias a esta cultura organizacional, PROSOLI tiene una estructura fuerte e incide en la satisfacción de los clientes ciudadanos a lo interno y externo de la organización.

También se aplica consciente y responsablemente del sistema de autoevaluación Marco Común de Evaluación (CAF) del Ministerio de la Administración Pública.

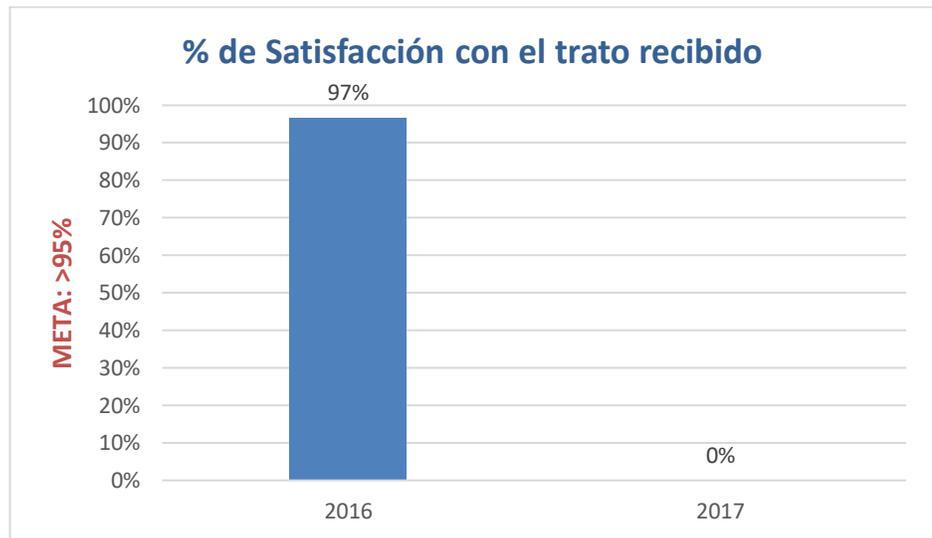
Gracias al involucramiento comprometido de los líderes y colaboradores, le permitió a Prosoli obtener la Medalla de Oro en su postulación al Premio Nacional a la Calidad en los 2014, 2015 y 2016. Esto repercute de forma muy efectiva en el fortalecimiento institucional a partir de la aplicación de la calidad total como establece Feigenbaum, como mecanismo que acerca a la institución un verdadero sentido de compromiso para con sus clientes ciudadanos. Todos estos esfuerzos se han logrado al compromiso y liderazgo de la Dra. Margarita Cedeño, Vicepresidenta de la República Dominicana.

En 2017, la institución European Society for Quality Research (ESQR) reconoció al programa Progresando con Solidaridad (Prosoli), entre 60 entidades a nivel mundial, tras evaluar la calidad, compromiso, entrega del personal, eficiencia, servicios de excelencia y la transparencia con que se maneja la institución.

Calidad es definida como todas las propiedades juntas de un bien o servicio que lo hace capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios, (Furustenn, 2002:73).

Para Prosoili Incrementar el nivel de percepción de la calidad o satisfacción de la población beneficiaria y/o parte interesada del programa Progresando con Solidaridad tiene un objetivo específico: que es Medir la satisfacción de las familias por el trato recibido de los colaboradores que ha dado como resultado en el 2016.

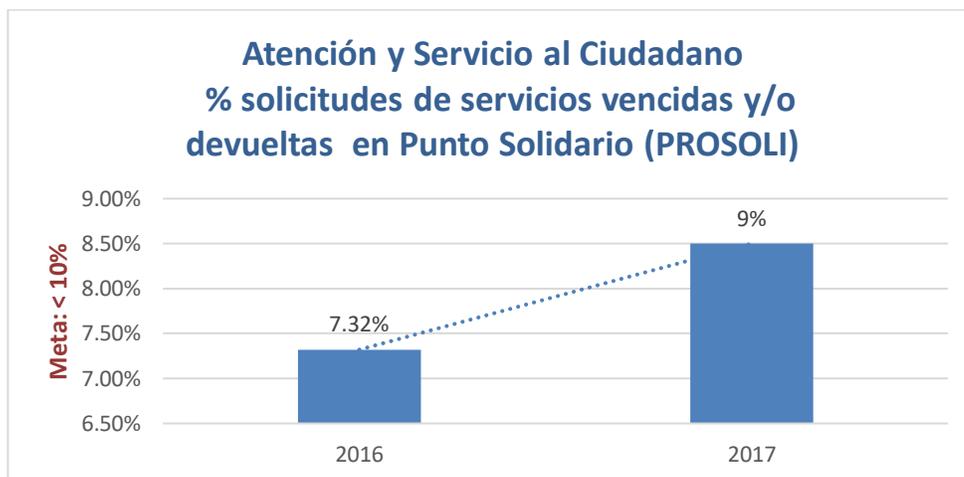
**Figura No. 7** Medición de satisfacción con el trato recibido.



Objetivos de la calidad del año 2016: Progresando con Solidaridad

También tiene como objetivo evaluar la percepción de calidad y respuesta a las solicitudes de los ciudadanos, clientes, colaboradores y público en general.

**Figura No. 8** Estadísticas Punto Solidario.



Objetivos de la calidad del año 2016: Progresando con Solidaridad

El buen trato y la profesionalidad son atributos de la calidad por los que Progresando con Solidaridad (Prosoli) trabaja. La institución tiene un cuerpo de colaboradores competente para ofrecer un servicio de calidad, el personal posee destrezas y habilidades para ofertar un servicio amable y adecuado y óptimo que tiene como enfoque la mejora continua y el desarrollo de la nación. Estos indicadores se miden semestralmente con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y reconocer buenas prácticas que sirvan de motivación y estímulo a realizar un trabajo de calidad.

Según hemos visto en el capítulo I en base al principio de la Eficacia, las instituciones del Estado se comprometen a brindar a la ciudadanía servicios públicos de calidad, en correspondencia con las expectativas de los ciudadanos y los objetivos institucionales.

En ese sentido Progresando con Solidaridad tiene bien claro sus objetivos institucionales y su política de calidad para el logro de los mismos como vimos en el capítulo II.

## **Objetivo general**

Contribuir a romper la transmisión intergeneracional de las causas que generan o arraigan la pobreza, a través de la inversión que los hogares pobres realizan en educación, salud y alimentación, y de la creación de capacidades y oportunidades para la vida y el trabajo, potenciando la acumulación del capital humano de los integrantes del núcleo familiar.

## **Objetivos específicos**

»» Reducir la pobreza y las desigualdades de las familias categorizadas con ICV 1 y 2 a través de transferencias monetarias condicionadas y subsidios focalizados.

»» Contribuir al desarrollo social de las familias participantes a través de estrategias de acompañamiento socio-educativo.

»» Lograr el empoderamiento y desarrollo económico de manera sostenible de las familias participantes a través del incremento de capacidades productivas.

»» Favorecer la inclusión social de grupos vulnerables mediante el empoderamiento de sus derechos, la mitigación de factores de riesgos y potenciando su capacidad de resiliencia.

»» Asegurar la efectividad y calidad de la gestión institucional a través de una gestión integral.

## **Política de Calidad**

Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible y en valores de las familias en situación de pobreza, promoviendo su calidad de vida, reduciendo la brecha digital y del conocimiento, para satisfacer necesidades de las poblaciones vulnerables de nuestro país, a través del uso de herramientas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), mediante el mejoramiento sostenido de nuestros procesos educativos, de desarrollo humano e integral, subsidios sociales y transferencias condicionadas en el marco legal de nuestro país.

En el año 2017, Prosoli ejecutó de forma satisfactoria el 90 % de los productos propuestos en el Plan Operativo Anual. Algunos de los logros que se pueden mencionar:

### **Logros en salud y nutrición**

Unos 45,196 niños y niñas de cero a cinco años asistieron a chequeos médicos rutinarios y cumplen con el esquema en vacunación, 56,693 de seis a 59 meses se les reforzó su alimentación con los micronutrientes Chispitas Solidarias, a 25,391 adultos mayores con la harina fortificada Progresina, así como a 7,947 embarazadas y puérperas. También, 32,059 miembros de familias recibieron atenciones odontológicas, oftalmológicas y lentillas a quienes las necesitaban, a través de los operativos “Mirada y Sonrisa Feliz”.<sup>183</sup>

Asimismo, 39,974 adolescentes y jóvenes hasta 19 años fueron orientados en temas de salud sexual y reproductiva, prevención de embarazo, ITS y VIH/SIDA, a través de foros, debates, mediante el proyecto “Yo Decido Esperar”; 2,125 embarazadas y puérperas cumplieron con los controles prenatal de manera oportuna y 10,503 adolescentes y jóvenes de escuelas y colegios han participado en jornadas de capacitación sobre temas de prevención de embarazo, organizadas por el proyecto “Bebé Piénsalo Bien”.<sup>184</sup>

### **Educación y capacitación**

En cuanto a capacitación, 73,687 integrantes de familias Prosoli fueron capacitados en acciones técnico vocacional, impartidas a través de los CCPP y espacios comunitarios; 20,467 jóvenes se integraron a los cursos de

---

<sup>183</sup> <https://vicepresidencia.gob.do/vicerdo/2017/12/10/vicepresidenta-celebra-logros-prosoli-cientos-familias-participantes/>

<sup>184</sup> Ídem (183)

alfabetización digital que ofrecen los Centros Tecnológicos Comunitarios (CTC), enfocado en el proyecto República Digital; y 516,502 hogares fueron orientados en temas socioeducativos, a través de las Escuelas de Familias.<sup>185</sup>

En educación, 495,456 miembros de familias Prosoli entre 5 y 21 años fueron matriculados y asisten a sus respectivos centros educativos, 30,563 jóvenes y niños y niñas han recibido refuerzo escolar en los temas de lectura, subrayado, caligrafía y ortografía; así como técnicas para resumir, analizar, comprender y memorizar. Ese refuerzo escolar es impartido en salas de tareas y bibliotecas móviles (Biblioruedas).

Asimismo, 124,132 niños y niñas y jóvenes se beneficiaron de las actividades recreativas y educativas de la BIJRD y 33,032 participantes fueron capacitados en temas de educación financiera: presupuesto personal, familiar y de negocios, de ahorro, de crédito y de emprendimiento.<sup>186</sup>

### **Transferencias Monetarias Condicionadas y subsidios**

De igual forma, 884,405 familias en pobreza extrema y moderada reciben la Transferencia Monetaria Condicionada Comer es Primero para la compra de alimentos básicos, 230,742 hogares con miembros en edad escolar (5-21) reciben el Incentivo a la Asistencia Escolar (ILAE); otros 122,451 con miembros en edad escolar (12-21) se benefician del Bono Escolar Estudiando Progreso (BEEP), 1,025,853 familias reciben Bono Gas Hogar y 448,363 el subsidio a la energía eléctrica Bono Luz, para auxiliarles en el pago del servicio eléctrico.<sup>187</sup>

### **Agricultura familiar y medioambiente**

En agricultura Familiar, 71,159 familias fueron vinculadas a producción agropecuaria mediante: huertos familiares, siembra de frutales, de orégano,

---

<sup>185</sup> Ídem (184)

<sup>186</sup> Ibíd.

<sup>187</sup> Ídem (186)

maíz, crianza de animales, invernaderos, unidades productivas, lombricultura, café, cacao y musáceas en sus terrenos para autoconsumo o venta. De igual forma, 7,044 miembros de familias fueron integrados en iniciativas de protección del medioambiente, como la siembra de árboles en sus comunidades. Asimismo, 3,252 hogares fueron integrados en la conservación del ambiente a través de charlas de alfabetización ecológica con el tema “Importancia de la Reforestación y la Producción Hortícola”, con la finalidad de sensibilizar a las familias en cuanto a la protección de los recursos naturales.<sup>188</sup>

Estos grandes avances aportan considerablemente en la reducción de la pobreza extrema, esto es posible porque Progresando con Solidaridad tiene bien identificados sus grupos de interés según mandato del decreto 488-12, que expresa que serán parte del programa solo aquellas familias que hayan sido censadas y clasificadas en pobreza extrema o moderada por el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN).

Entre los interesados y asociados claves de Prosoli están:

Clientes internos: colaboradores

Clientes externos: Familias beneficiarias, ciudadanos clientes, Instituciones gubernamentales, Agencias Internacionales (Banco Mundial, PMA, FAO, BID y otras).

Aliados estratégicos y asociados claves: Instituciones gubernamentales, ONGs, Sociedad Civil, Empresariado, Medios de Comunicación y otros.

La estrategia integral para reducción de la pobreza del PROSOLI ha contribuido a que en el país la pobreza general se redujera en casi 10 puntos entre el 2012 y 2015 y en 2 puntos en la extrema. Prosoli es una institución modelo en el Gobierno Dominicano, gracias a sus 63 alianzas con el sector público y privado y más de 3 mil instituciones vinculadas a su Alianza contra la Pobreza le ha permitido alcanzar logros considerables en su gestión.

---

<sup>188</sup> Ídem (187)

Estudios de casos del Programa Mundial de Alimentos indican que el componente de nutrición de Prosoli redujo la anemia en un 50% en la población beneficiaria, con mayor impacto en los tres primeros grupos de la primera infancia.

Progresando con Solidaridad en su carta compromiso tiene identificados, puntualizados, fundamentados y mapeados cada uno de sus procesos, partiendo del Plan Estratégico y tomando en cuenta su naturaleza. Cada año se hace un análisis de la situación del Sistema de Gestión de la Calidad a los fines de asegurar la transparencia y la calidad de cada uno de los servicios que están disponibles desde Prosoli.

Estos avances en materia de calidad, representan un compromiso, y cumplimiento que todo servidor público debe tener en cuenta en sus obligaciones de dar un servicio innovador, transparente, con calidad y siempre haciendo lo mejor para la administración pública del país. Se puede notar que Progresando con Solidaridad tiene un Sistema de Gestión de Calidad maduro y que se fortalece cada año para la constante mejora de sus servicios, que es lo que esperan los ciudadanos.

Progresando con Solidaridad reconoce que debe estar en constante actualización, monitoreo de la implementación del SGC para la mejora al servicio ofrecido a los usuarios, por esto tiene bien establecidos sus procesos para realizar las tareas principales enfocadas en la reducción de la pobreza extrema en República Dominicana. Tiene identificados cuáles son las necesidades de sus clientes internos y externos. Posee amplia experiencia en el benchmarking, le ha permitido hacer mejoras considerables para el fortalecimiento de su Sistema de Gestión de la Calidad.

En Progresando con Solidaridad, la Alta Gerencia está muy comprometida para que se cumpla y se implemente el SGC, desde todas las

áreas se da importancia al empleado como al beneficiario, siempre trabajando para tener una buena cultura organizacional y buen clima laboral. Con todo esto Prosoli puede mostrar con orgullo la efectividad y modernización como institución pública modelo tanto en el país como en la región. La Calidad es la cultura de Progresando con Solidaridad.

La institución tiene indicadores para la gestión por resultados a través del sistema automatizado de seguimiento y control que proyecta informaciones correspondidas con el desempeño y el momento en que se encuentra. El Sistema mide desempeño completo de cada componente del Plan Estratégico por área y controla el rendimiento general de Prosoli.

Según los resultados de la auditoría internacional, el Sistema de Gestión de Prosoli puede lograr los resultados que se esperan, cumple con los requisitos que son aplicables y manifestando eficacia para lograr los objetivos institucionales. Entre los puntos bien fortalecidos dentro del sistema de gestión de calidad de Prosoli están los procesos de planificación y de operaciones.

En Prosoli se evidencia que siempre realiza su plan de auditorías internas de calidad con el objetivo de verificar la conformidad de los procesos del Programa en lo relacionado a los cumplimientos de sus procedimientos, instructivos, políticos y manuales. Y asegurando que se mantenga el Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001-2015. Al momento de esta investigación la auditoría interna se realizó en el mes de marzo 2018, involucrando a los colaboradores capacitados como Auditores Internos.

Todas las semanas se realizan reuniones con los Directivos de la institución para dar seguimiento a los procesos operativos.

Con la certificación en la Norma ISO 9001-2015, Progresando con Solidaridad demuestra que tiene capacidad de administrar y estar en mejora

continúa al momento de ofrecer servicios de calidad y con coherencia a su misión y visión. Prosoli se ha comprometido con la población a mantener y mejorar la eficiencia de su Sistema de Calidad, incrementando la motivación y colaboración de todos los clientes internos y externos así como una buena gestión de los recursos.

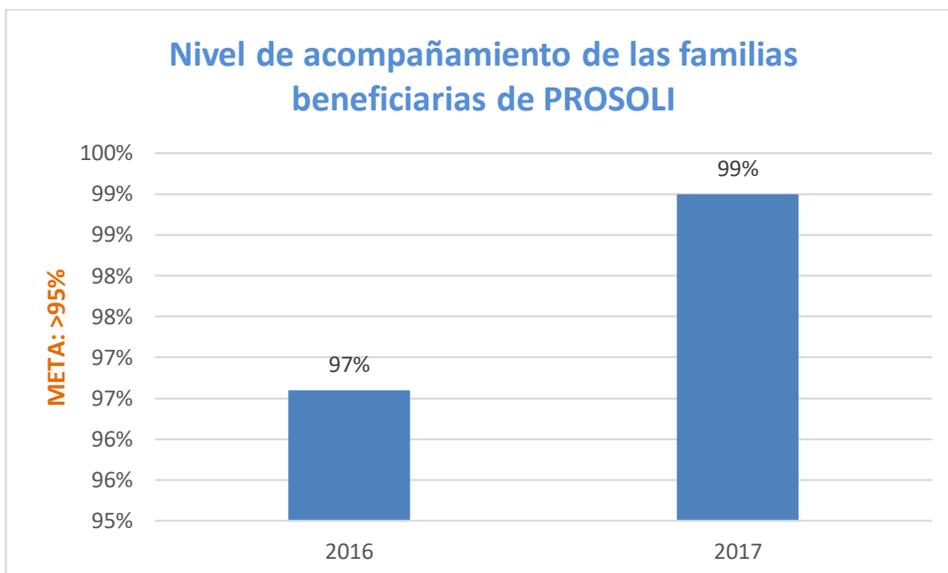
Cada año Progresando con Solidaridad establece objetivos de calidad por medio la revisión por la dirección. Estos objetivos son comunicados a todos los colaboradores de la institución. Cada objetivo de calidad es medible y tienen indicadores de procesos que muestran que requiere cada producto/servicio y van de mano con la Política de Calidad de la institución que siempre tiene como enfoque la mejora continua.

Otro de los objetivos de calidad de Prosoli es aumentar la cantidad de familias impactadas en los procesos de desarrollo humano sostenido y acompañamiento socioeducativo.

#### I.1 Objetivos específicos:

- Mantener el nivel de acompañamiento de las familias beneficiarias de PROSOLI.

**Figura No. 9** Nivel de acompañamiento a las familias beneficiarias de PROSOLI.

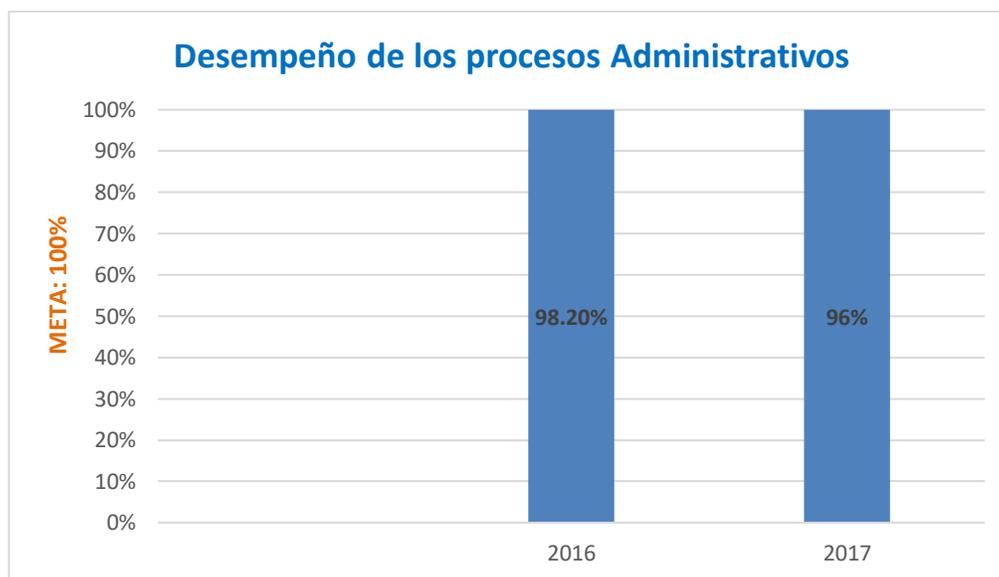


Objetivos de la calidad del año 2016: Progresando con Solidaridad

Este objetivo se cumple gracias al trabajo voluntario que realizan más de 16,000 personas a los que el programa llama Enlaces Familiares. A este personal se capacita constantemente con la finalidad de que puedan acompañar en el cumplimiento de las principales responsabilidades que exige el programa Prosoli como son educación, salud, capacitación y generación de ingresos con la finalidad de que sean protagonistas de su propio desarrollo.

Controlar y administrar adecuadamente los Recursos del Programa.

**Figura No. 10** Desempeño de los procesos administrativos.



Objetivos de la calidad del año 2016: Progresando con Solidaridad

Progresando con Solidaridad tiene definida su estructura organizativa, que va de la mano con la planificación estratégica y operativa, de donde sale el Mapa de Procesos institucional que la instituye la inter relación de cada proceso ejecutado.

Prosoli se encuentra en el proceso de implementar y aplicar las Normas Básicas de Control Interno, según la Ley 10-07 de la Contraloría General de la República. Este sistema establece control y da seguimiento al comportamiento de los indicadores para asegurar que se cumplan con los resultados esperados.

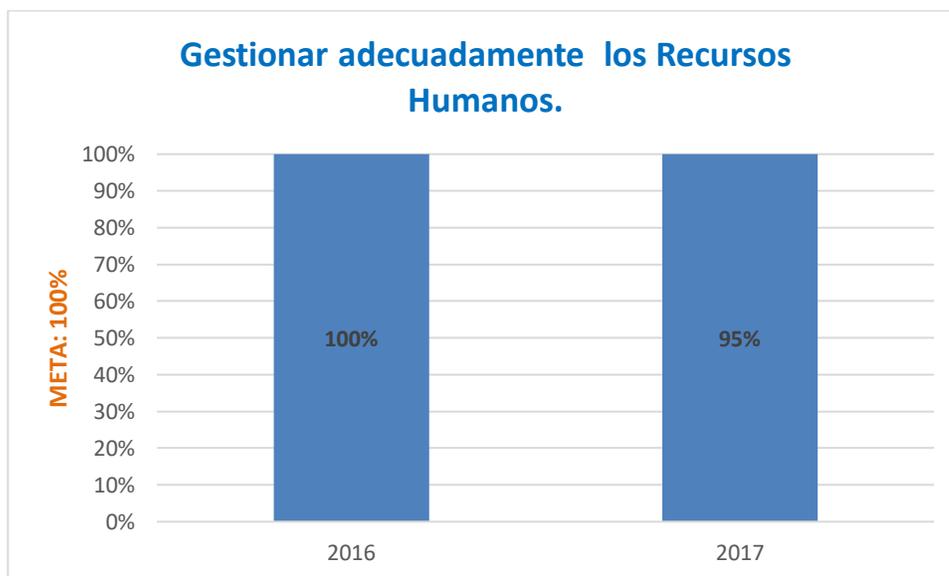
La institución tiene establecido mecanismos que les permite controlar y dar seguimiento a la gestión financiera, administrativa y operativa del programa, orientadas a la prevención del uso no correcto de los recursos con los que cuenta la institución.

Otro objetivo de calidad de Prokoli es Aumentar en PROSOLI el nivel de satisfacción e implementar mejoras concernientes al clima organizacional, mejoras de procesos internos y desarrollo de capacidades

#### VI.1 Objetivos específicos

- Gestionar adecuadamente los Recursos Humanos.

**Figura No. 11** Gestion adecuada de los recursos humanos.



Objetivos de la calidad del año 2016: Progresando con Solidaridad

Uno de los retos de Progresando con Solidaridad es el involucramiento de todo el personal en la calidad. Prokoli trabaja constantemente para comprometer a todos los colaboradores desde la Alta Dirección hasta el equipo de voluntarios a nivel nacional. La institución cuenta con un Plan Operativo Anual de Recursos Humanos, que gestiona cada proceso para alcanzar un sistema que sea íntegro y de calidad en la vida laboral. Periódicamente se realizan encuestas de satisfacción en busca de oportunidades de mejora y satisfacción de los clientes internos.

Cada colaborador cuenta con su descripción de puesto que le permite tener claro sus funciones, responsabilidades y compromisos asumidos con la institución. Desde la Dirección de Recursos Humanos se agota todo un proceso a la hora de selección, reclutamiento o capacitación de personal. También Prosoli cuenta con un programa de compensación y reconocimientos con lo que busca valorar la calidad y eficiencia del trabajo que realizan sus colaboradores. Cada año se realiza la evaluación por desempeño que se basa en el cumplimiento de metas y se aprovecha para evaluar las necesidades de capacitación del personal y así crear el plan capacitación y desarrollo.

Progresando con Solidaridad tiene un portal institucional [www.progresandoconsolidaridad.gob.do](http://www.progresandoconsolidaridad.gob.do) donde se puede encontrar el área de Transparencia que todo el interesado puede tener acceso a informaciones institucionales, legales, presupuesto, programas y proyectos, informes y otras informaciones de interés y que son de exigencia de la Ley de Transparencia pública 200-04.

Prosoli tiene vías accesibles de comunicación con toda la población, vía telefónica \*462, de manera presencial en 32 oficinas provinciales, correo electrónico [buzon@solidaridad.gob.do](mailto:buzon@solidaridad.gob.do); la institución también cuenta con una Oficina de Acceso a la Información Pública (OAI) y los Puntos Solidarios en alianza con otras instituciones del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

En cuanto a la evaluación realizada al portal de Transparencia de Prosoli por la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG), obtuvo una calificación de 100, desde enero a noviembre de 2017.

Prosoli participa junto a la Dirección de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) en el fortalecimiento de la transparencia y la ética en la gestión administrativa participando activamente como miembro del

Comité de Ética Pública y el Comité de Compra y Contrataciones de la institución.

En el año 2017 Prosoli siguió con el proceso de implementar las Normas Básicas de Control Interno NOBACI de la Contraloría General de la República, logrando una calificación de 95 %.

## Conclusiones

Con todo lo analizado sobre el Sistema de Gestión de la Calidad que se desarrolla en Progresando con Solidaridad, podemos establecer que:

- Existe un alto interés de la Alta Gerencia en que se cumpla con los objetivos principales de la institución con la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad a todos los niveles. Esto queda demostrado en el liderazgo de la Dra. Margarita Cedeño, Vicepresidenta de la República.
- El personal de Prosoli está capacitado, empoderado e identificado con la calidad en cada servicio y tarea que realiza.
- El Sistema de Gestión de Calidad de Progresando con Solidaridad está bien documentado, monitoreado, evaluado y avalado por el Ministerio de la Administración Pública e INTECO de Costa Rica.
- Progresando con Solidaridad cuenta con una buena reputación a nivel de instituciones de gobierno y el sector privado, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se evidencia con las premiaciones y reconocimientos recibidos en los últimos años. Traduciéndose en beneficios económicos y de reconocimiento como una institución gubernamental de calidad.
- Los procedimientos con los que trabaja Prosoli permiten saber sobre su naturaleza institucional e identificar posibles áreas de mejora en el mismo.
- Se tiene constancia del aumento de la productividad, el trabajo en equipo y sentido de pertenencia institucional por parte del personal.
- Prosoli realiza auditorías internas con la finalidad de asegurar que se mantenga el Sistema de Gestión de Calidad, siempre pendientes de identificar posibles áreas de mejora.

- El Sistema de Gestión de Calidad que lleva Prosoli es íntegro y coherente con la misión, visión, estrategia de intervención y objetivos de la institución.
- Desde Prosoli se trabaja para cumplir con las solicitudes y expectativas de los clientes internos y externos.
- Prosoli hace un uso apropiado de los recursos financieros, humanos y las herramientas, para cumplir sus metas institucionales.
- Prosoli cumple con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001-2015
- Posee un sistema de indicadores que les permite evaluar los resultados que al implementar el Sistema de Gestión de Calidad.
- Tiene organizado la documentación que evidencia todo el proceso agotado para recibir certificación en la Norma ISO 9001-2015 y el Premio Nacional de la Calidad.
- Prosoli es un programa gubernamental que sirve de modelo a instituciones públicas dominicanas y en otros países.

## **Recomendaciones**

- Continuar con la capacitación y empoderamiento a nivel general a todos los servidores públicos de Prosoli en los temas de aseguramiento de la calidad en los servicios y productos que ofrecen a los ciudadanos.
- Involucrar y motivar al desarrollo e implementación de proyectos de mejora en el área de la calidad en las instituciones que ameriten ser intervenidas y tengan alianza con Progresando con Solidaridad.
- Incentivar el aseguramiento de la calidad en el país con un “AÑO PARA EL FOMENTO Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD GUBERNAMENTAL”.

- Asegurar los recursos tanto humanos como económicos para que se pueda implementar y manejar el Sistema de Gestión de la Calidad.

## Bibliografía

(2017). *Carta al Compromiso al Ciudadano Programa Progresando con Solidaridad*. Santo Domingo: Vicepresidencia de la República.

Cruz, J. (s.f.). *Historia de la Calidad* . Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de Docencia : [http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal5.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal5.pdf)

*De la Indigencia al Desarrollo Integral*. (s.f.). Recuperado el 15 de Enero de 2018, de Progresando con Solidaridad: <http://progresandoconsolidaridad.gob.do/nosotros/descripcion/>

*Eficacia*. (s.f.). Recuperado el 16 de Enero de 2018, de Definción de: <https://definicion.de/eficacia/>

*Instituciones Gubernamentales* . (1 de Junio de 2016). Recuperado el 30 de Enero de 2018, de UmaiC Wiki: [https://wiki.umaic.org/wiki/Instituciones\\_gubernamentales](https://wiki.umaic.org/wiki/Instituciones_gubernamentales)

*La política de calidad del sector público en la República Dominicana es un referente regional*. . (13 de Enero de 2015). Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de Ministerio de la Administración Pública : <https://map.gob.do/la-politica-de-calidad-del-sector-publico-en-la-republica-dominicana-es-un-referente-regional/>

Manuel de la Calidad Progresando con Solidaridad. (Julio de 2017). Santo Domingo , DN, República Dominicana: Vicepresidencia de la República .

(2017). *Memorias Institucionales Progresando con Solidaridad*. Santo Domingo: Vicepresidencia de la República .

N/A. (22 de octubre de 2015). *ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015*. Recuperado el 23 de Enero de 2018, de Nueva ISO 9001-2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/>

N/A. (s.f.). *Historia de la Calidad* . Recuperado el 03 de Febrero de 2018, de Galeón : <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

(2016). *Postulación Premio Nacional a la Calidad 2016, Versión XII*. Santo Domingo: Vicepresidencia de la República .

*Vicepresidenta celebra logros Prosoli con cientos de familias participantes*. (9 de Diciembre de 2017). Recuperado el 1 de Abril de 2018, de Vicepresidencia de la República Dominicana : <https://vicepresidencia.gob.do/vicerdo/2017/12/10/vicepresidenta-celebra-logros-prosoli-cientos-familias-participantes/>

## **Anexos**

- Certificado Norma ISO 9001-2015
- Certificado Premio Nacional a la Calidad
- Certificado de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental