

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y
SOLIDARIA ECUATORIANAS**

ECONOMISTA LUIS ARMANDO NARANJO CHIRIBOGA

DIRECTOR: LCDO. FREDY ARÉVALO CHÁVEZ, MBA.

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Lcdo. Fredy Arévalo Chávez, MBA.

INFORMANTES:

Roberto Ordóñez Guerrero, MBA.

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

DEDICATORIA

A mi Señor y Dios a Myriam del Pilar, mi esposa, a Luis Esteban, Estefanía y Patricio, mis hijos, a Eufemia Chirigoba, mi madre, a Marco Naranjo, mi hermano.

AGRADECIMIENTO

Al Padre Manuel Corrales, Rector PUCE y siervo del Señor a Omar Carrillo, amigo a Mayra Beltrán, amiga, María Fernanda, amiga al Padre Polo, siervo del Señor a Boris Tobar, amigo a los líderes del Gruppo Salinas, a la laboriosa comunidad de Salinas a mis alumnos de la PUCE Quito y Santo Domingo y Universidad Central copartícipes de la realización de la presente investigación.

A Fredy Arévalo, Director, Padre Roberto Ordóñez Lector e Iván Rueda.

“Vosotros todos los que habéis oído de la llamada de los pueblos que sufren, vosotros los que trabajáis para darles una respuesta, vosotros sois los apóstoles del desarrollo auténtico y verdadero que no consiste en la riqueza egoísta y deseada por sí misma, sino en la economía al servicio del hombre, en el pan de cada día distribuido a todos, como fuente de fraternidad y signo de la Providencia.

Porque si el desarrollo es el nuevo nombre de la paz (¿Quién no quisiera trabajar con todas sus fuerzas para lograrlo?)

PABLO VI

“Es necesario determinar que el desarrollo o se convierte en un hecho común a todas las partes del mundo, o sufre un proceso de retroceso aun en las zonas marcadas por un constante proceso”

JUAN PABLO II

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1 MARCO TEÓRICO	4
1.1 SURGIMIENTO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA A PARTIR DEL PENSAMIENTO SOCIAL DE LA IGLESIA CATÓLICA	4
1.2 PRINCIPIOS	9
1.3 ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?	12
1.4 COMERCIO JUSTO	15
1.5 LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	20
1.6 LA CADENA DE VALOR	27
1.7 MEJORAMIENTO CONTINUO.....	28
1.8 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD.....	37
1.9 REQUISITOS DE LA CALIDAD	41
1.10 DOCUMENTACIÓN DE LA CALIDAD	51
1.11 NORMAS DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA A NIVEL INTERNACIONAL	55
1.12 NORMAS ISO.....	59
2 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICAS DE APOYO AL DESARROLLO DE ECONOMÍAS SOCIALES Y SOLIDARIAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL	72

2.1	POLÍTICAS PÚBLICAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.....	72
2.1.1	Marco legal e institucionalidad de la economía social y solidaria.....	73
2.1.1.1	Marco legal que regula la calidad.....	73
2.1.1.2	Institucionalidad de la Economía Social y Solidaria	79
2.2	INDICADORES SOCIALES.....	81
2.2.1	Estructura de la ocupación de la economía popular.....	84
2.2.2	Estructura de ocupación por género e industrias de la economía popular.....	85
2.2.3	Empleo nacional por subsector económico y área	85
2.2.4	Estructura de ocupación por área e industrias de la economía popular.....	86
3	ENTORNO MICROECONÓMICO Y EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SALINAS DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR	87
3.1	ANTECEDENTES	87
3.2	FUNDACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS.....	88
3.3	SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS	90
3.4	EXPERIENCIAS EN LA PLANIFICACIÓN	92
3.5	EXPERIENCIAS EN LA EJECUCIÓN	98
3.6	EJECUCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	114
3.7	METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA	114
3.7.1	Objetivos	114
3.7.2	Alcance.....	115
3.7.3	Metodología	115

4	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	117
4.1	INTRODUCCIÓN.....	117
4.2	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	119
4.3	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROPUESTO	120
4.4	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	150
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	160
5.1	CONCLUSIONES.....	160
5.2	RECOMENDACIONES	162
	BIBLIOGRAFÍA	165
	ANEXOS	169
	ANEXO 1	170

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio fundamenta la investigación para establecer la “Propuesta de un Diseño de Sistema de Gestión de la Calidad para Empresas de Economía Popular y Solidaria Ecuatorianas”.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico en relación al surgimiento de la economía popular y solidaria a partir del pensamiento de la Iglesia, los principios que la rigen, una conceptualización de la misma, se incorpora un análisis de las prácticas internacionales de apoyo a las Organizaciones Populares y Solidarias a través del comercio justo, la cadena de valor, principios, requisitos y documentación de la calidad y, por último, las Normas ISO que constituyen la base para el desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo contiene el entorno macroeconómico y las políticas estatales de apoyo al desarrollo de economías populares y solidarias a nivel nacional e internacional, se establece el marco legal e institucional en que se desenvuelven las mismas y, además, indicadores sociales que permitan identificar la importancia de este tipo de economía en la ocupación y en el desarrollo económico del Ecuador.

El tercer capítulo comprende las experiencias de gestión de la calidad en las empresas del Grupo Salinas de la Provincia de Bolívar, presentándose su desarrollo organizacional y los resultados de la información obtenida mediante encuestas y entrevistas a sus directivos, sobre el cumplimiento de los principios de la calidad en base a la ISO 9004:2009.

El cuarto capítulo se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas de economía popular y solidaria, a continuación se establece los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y como parte final, la Propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 para empresas de economía popular y solidaria ecuatorianas.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad han existido formas de organización comunitarias y solidarias que han permitido resolver los problemas económicos de la producción, circulación, distribución y consumo de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

En nuestro país, la existencia de este tipo de organizaciones ha sido parte de la forma de organización popular para satisfacer sus necesidades con una variedad de productos y servicios.

En la actualidad en el mundo existen 900 millones de personas solidariamente y económicamente vinculadas por lazos comunes de la necesidad de mejorar sus condiciones de vida, gestando ellas mismas oportunidades de mejoramiento a través de la creación de empresas de economía popular y solidaria que produzcan bienes para el mercado y que superen su compra por compromisos de caridad sino de calidad.

La relevancia de la presente investigación en el ámbito económico y social, parte del hecho histórico de que la economía popular y solidaria surge por la necesidad que tienen ciertos grupos humanos de la sociedad, no insertados formalmente en el sistema capitalista y en sus beneficios individuales, de asociarse comunitariamente y solidariamente para producir y comercializar bienes que les permitan ingresos para satisfacer sus necesidades y la de sus familias.

En su entorno microeconómico se buscó como modelo organizaciones comunitarias y solidarias eficientes y dinámicas, que gestionen valores superiores de desarrollo humano, realización personal y aprendizaje en el diario vivir con las dificultades que se les presentan, con alegría y esperanza de contribuir a un mundo mejor.

El reconocimiento por parte de la Constitución de la República del Ecuador, aprobada en referéndum por la población ecuatoriana en noviembre de 2008, de que la economía es “social y solidaria”, motivó a investigar las políticas públicas en el área de la economía popular y solidaria.

La institucionalización y las políticas públicas que obedecen a la ley suprema, de promover el desarrollo de organizaciones empresariales populares y solidarias, estimularon a buscar en la Administración Empresarial una conceptualización y practicidad que ayude a las empresas a ser eficaces y eficientes, reconociendo que la lógica capitalista y de mercado de alguna manera les afecta, más aún en un mundo globalizado.

Las Economías Solidarias en la actualidad están trabajando en gestionar Sistemas de Calidad al interior de sus organizaciones, pues no pueden quedarse al margen de un valor indispensable para su desarrollo, basado en el mejoramiento continuo de los procesos de producción y comercialización de los bienes que generan, tomando en cuenta los principios de la calidad que les conduzca a futuro a “producir bienes y hacerlo bien”

El desarrollo de empresas de economía popular y solidaria en el Ecuador ha sido importante, más aún, se han constituido en ejemplos a nivel internacional, como es el caso de las empresas creadas y desarrolladas en la Provincia de Bolívar, con la participación de la población del cantón Guaranda y la ayuda de la comunidad Salesiana en el Ecuador. En la actualidad producen bienes elaborados de alta calidad que han tenido aceptación no solamente en el mercado local sino también en el internacional.

De los antecedentes descritos, surgió la necesidad de presentar la manera como las empresas de la Corporación Gruppo Salinas de la parroquia Salinas, cantón Guaranda de la provincia de Bolívar, incursionaron en implementar parámetros para garantizar la calidad de los productos y servicios, e indagar los resultados productivos y sociales de estas iniciativas para que sirvan de guía para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para empresas de economía popular solidaria en el Ecuador y, analizar si es la mejor opción la aplicación de la Norma Internacional ISO 9001:2008, respetando sus principios, cultura y entorno económico en que se desarrollan.

La relevancia de esta investigación en el ámbito académico es aportar en la elaboración de una “Propuesta General de Sistema de Gestión de la Calidad” en base a la Norma ISO 9001:2008, que podría aplicarse en empresas de economía popular y solidaria para el mejoramiento continuo de sus procesos de producción, incremento de la eficacia y eficiencia en la utilización de sus recursos productivos, logrando mejores resultados en sus ingresos y satisfacción a sus clientes; en busca de revertir los beneficios económicos solidariamente en el desarrollo de los que constituyen la empresa, sus familias y las comunidades vecinas.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 SURGIMIENTO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA A PARTIR DEL PENSAMIENTO SOCIAL DE LA IGLESIA CATÓLICA

La Iglesia Católica, preocupada por la deuda social que deja en su paso el sistema de libre mercado o capitalista y; fiel al mensaje de Jesucristo, se ha vinculado con un pensamiento renovador a la consciencia del sistema, llevando un enfoque social a través de las encíclicas papales, los documentos de las Conferencias Episcopales Latinoamericanas y, poniendo en práctica a través de sus comunidades eclesíásticas, el apoyo irrestricto a la promoción de los grupos sociales marginados a través de la creación de empresas de economía popular y solidaria.

Benedicto XVI en la Encíclica *Carita in Veritate* (2009, p. 31) señala:

Quisiera recordar a todos, en especial a los gobernantes que se preocupan de dar un aspecto renovado al orden económico y social del mundo, que el primer capital que se ha de salvaguardar y valorar es el hombre, la persona en su integridad, pues el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social.

El mensaje de igualdad lo hace extensivo la Iglesia para todo el conglomerado humano, Juan Pablo II, en la Encíclica *Centecimus Annus* (1985, p. 56), resalta la integridad en el concepto de desarrollo que

...no debe ser entendido de manera exclusivamente económica, sino bajo una dimensión humana integral. No se trata solamente de elevar a todos los pueblos al nivel que gozan hoy los países ricos, sino de fundar sobre el trabajo solidario una vida más digna, hacer crecer efectivamente la dignidad y la creatividad de toda persona, su capacidad para responder a la propia vocación y, por tanto, a la llamada de Dios.

El trabajo solidario y creativo puede llevarse a la práctica a través de las organizaciones de economía social y solidaria.

Sobre las gestiones en los procesos de producción de los trabajadores, los sacerdotes reunidos en la Conferencia de Medellín (1968, p. 60) señalan:

Con la lucidez que surge del conocimiento del hombre y de sus aspiraciones debemos afirmar, que ni el monto de los capitales, ni la implantación de las más modernas técnicas de producción, ni los planes económicos, estarán eficazmente al servicio del hombre, si los trabajadores no son incorporados, con toda su proyección de un ser humano, a la gestión de la empresa.

Benedicto XVI (2009, pp. 23 y 24) se pronuncia sobre un desarrollo integral humano, incorporando todos los elementos que le dignifican como persona y parte de una sociedad, así tenemos:

La fe cristiana se ocupa del desarrollo, no apoyándose en privilegios o posiciones de poder, ni tampoco en los méritos de los cristianos, que ciertamente se han dado y también hoy se dan, junto con sus naturales limitaciones, sino sólo en Cristo, al cual debe remitirse toda vocación auténtica al desarrollo humano integral. El evangelio es un elemento fundamental del desarrollo porque, en él, Cristo, “en la misma revelación del ministerio del Padre y de su amor, manifiesta plenamente el hombre al propio hombre”. Con las enseñanzas de su Señor, la Iglesia escruta los signos de los tiempos, los interpreta y ofrece al mundo “lo que ella posee como propio: una visión global del hombre y la humanidad”. La verdad del desarrollo consiste en su totalidad: si no es de todo el hombre y de todos hombres, no es verdadero desarrollo.

Expresa además su solidaridad con los más débiles, la estrecha relación entre desarrollo y la dimensión espiritual del hombre, pero además el compromiso que tenemos los cristianos que nos encontramos en mejor posición social y económica de ayudarlos con amor, promoviendo empresas solidarias que les permita una vida digna, en la cual puedan acceder a los bienes necesarios para su satisfacción.

El desarrollo necesita cristianos con los brazos levantados hacia Dios en oración, cristianos conscientes de que el amor lleno de verdad, carita in veritate, del que procede el auténtico desarrollo, no es el resultado de nuestro esfuerzo sino un don. Por ello, también en los momentos más difíciles y complejos, además de actuar con sensatez, hemos de volvernos ante todo a su amor. El desarrollo conlleva atención a la vida espiritual, tener en cuenta seriamente la experiencia de fe en Dios, de fraternidad espiritual en Cristo, de confianza en la Providencia y en la Misericordia Divina, de amor y perdón, de renuncia a uno mismo, de acogida del prójimo, de justicia y de paz. (Benedicto XVI, 2009, pp. 106-107)

El Padre Antonio Polo, sacerdote Salesiano (fundador de varias empresas de economía solidaria), vinculado con el mensaje de la Iglesia Católica, establece un enfoque claro y

objetivo de carácter científico y práctico (en sus documentos para cursos de economía solidaria) para comprender los elementos que caracterizan a las Economías solidarias, así tenemos:

La economía solidaria es un sistema económico que se centra en los seres humanos y en sus anhelos por dar una solución a sus necesidades individuales, familiares, sociales y colectivas, en una relación armónica con la naturaleza y la sociedad. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 4).

Sobre la necesidad de superar las limitaciones en lo social del sistema económico capitalista señala:

En la búsqueda de alternativas para vencer la pobreza, pero más allá de eso, para cambiar la lógica del sistema neoliberal y globalizante y crear unas sociedades más justas en las que todas las personas tengan una vida digna y justa, surge la propuesta y la práctica de la Economía Solidaria. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 5)

Rescatando lo humano como eje central, continúan explicando los valores que implican la economía solidaria, basada en “respetos a las personas, sociedad y naturaleza” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 5).

Explica, “la persona es más que el dinero que puede producir”..., “el pobre no es solo fuerza bruta de trabajo, tiene capacidad de pensar pero ha sido víctima de una marginación educativa, técnica o productiva”... “las normas de seguridad pueden encarecer el proceso productivo, pero esta no es una razón para eludirlas”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 6)

Establece la naturaleza social del ser humano, que necesita desarrollarse en comunidad, con la creación de organizaciones que integren sus capacidades productivas y creativas para el beneficio propio y de la comunidad, así tenemos que señala:

“La sociedad está integrada por personas. El ser humano es por naturaleza social y el crecimiento económico de un individuo o grupo particular, no puede prescindir de los efectos de su trabajo sobre la comunidad en que se desarrolla” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 6).

El esfuerzo humano se realiza en comunidad y es parte fundamental del desarrollo de la misma, por eso expresan:

“El trabajo comunitario es una expresión fundamental de lo social, por lo tanto de la Economía solidaria” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 6).

Sobre los objetivos que debe seguir el Estado indica:

“La política claramente orientada al bien común y no a favoritismo de personas o grupos privilegiados es otra expresión social ligada estrechamente a las Economías solidarias” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 5).

Acerca de la conformación de organizaciones solidarias sólidas y de calidad explican:

“El sumakawsay debe traducirse en una planificación territorial, que busque, como elemento fundamental el desarrollo, el fortalecimiento organizacional, evitando, con decisión el “marketing de la pobreza” el populismo electorero y toda clase de paternalismo asistencialista” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 5).

Sobre la necesidad de conformar organizaciones que promuevan la actividad humana eficazmente, a través cambios profundos que se proyecten a mejoramientos continuos de los seres humanos tenemos:

“La Economía Solidaria aparece como uno de los más seguros modos de pensar y proyectar transformaciones eficaces y profundas humanizando estructuralmente –y no solo ideológicamente– las formas y los contenidos de la actividad económica humana” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 9).

Otros cristianos de denominaciones diferentes a la católica como la evangélica, preocupados por mantener el desarrollo continuo en las empresas solidarias que ellos promueven, han establecido enfoques parecidos sobre la necesidad impulsar la calidad en las organizaciones solidarias, así tenemos que Pérez & Múnica (2007, p. 9) manifiestan:

En un mundo que cambia aceleradamente como ocurre hoy, hablar de un Sistema de Gestión de Calidad como medio para lograr el mejoramiento continuo de los procesos que acercan a las empresas con los usuarios de los bienes y servicios, resulta una necesidad imperativa, sin distinguir el modelo empresarial al que se aplique, ya que al final el resultado apunta al logro de la eficiencia y eficacia en la optimización de recursos para competir en la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

A pesar de las diferencias en la forma de organización de las empresas denominadas estatales, privadas y solidarias, existen vínculos en sus objetivos de crecimiento, sostenibilidad e innovación que los unen para promover un Sistema de Gestión de Calidad, así expresan:

Existen diferencias muy marcadas por cierto, entre la empresa privada capitalista, la empresa estatal y la empresa de economía solidaria; pero el crecimiento sostenibilidad y proyección hacia nuevas formas de innovación empresarial resulta inseparable del Sistema de Gestión de Calidad, ya que se trata de un sistema vinculante de todas las personas que participan en el proceso, esa cohesión exige una sincronización de tal manera que cada persona sea consciente de la importancia del resultado final. (Pérez & Múnera, 2007, p.9)

Si bien, el beneficio económico es un elemento importante pero que se conjuga con otros elementos en las empresas solidarias, tampoco pueden perder económicamente, involucrando a todos sus integrantes a los procesos productivos y de servicios, promoviendo evaluaciones permanentes, evitando desperdicios innecesarios, velando por la reducción de sus costos de producción y uso eficiente de sus recursos, de tal manera que redunde en beneficios a sus integrantes y a la comunidad, a través de generar calidad en los productos que ofrecen.

De ahí se tiene a Razeto (2002, p. 2) que establece en la economía solidaria una dimensión microeconómica que según él “está dada por todas las experiencias, iniciativas, organizaciones y empresas que manifiestan al menos algún grado, querer organizarse y operar con los criterios de la racionalidad económica”.

Esta racionalidad tendría su realización en las empresas de economía popular y solidaria con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que integre a todos sus miembros a sus objetivos, para lo cual “el desarrollo del sector de la economía solidaria plantea la necesidad y el reto de establecer en cada empresa el Sistema de Gestión de Calidad, el cual debe involucrar como de suyo a los asociados, a los directivos, a los

administradores y a los empleados, sin dejar de lado a sus familias”. (Pérez & Múnera, 2007, p. 10)

El éxito del Sistema de Calidad dependerá si “sus principios y valores se incorporan como un verdadero credo en cada uno de los integrantes de la empresa y se observan y practican con suprema devoción” (Pérez & Múnera, 2007, p. 10).

1.2 PRINCIPIOS

Los principios de la economía popular y solidaria surgen como valores y alternativas de formar un mundo más justo y humano, a través de formas de producción, circulación y distribución y consumo de bienes de calidad que satisfagan las necesidades individuales, colectivas, familiares de todos los que se vinculan a las mismas.

Las empresas de economías solidarias se forman como alternativas a la solución de la miseria y pobreza de las mayorías, que no han encontrado en el modelo de desarrollo capitalista una solución a sus más graves problemas económicos y sociales.

Es un sistema económico que se ha ido gestando históricamente como una alternativa al sistema capitalista, caracterizado por el individualismo, egoísmo y la exaltación de la competitividad.

Los principios y valores que rigen a las economías solidarias son muy distintos a los que se exaltan en el sistema capitalista, como son: la cooperación reemplaza a la competitividad, la solidaridad al egoísmo, el encuentro al individualismo, y el ser humano como ente social importante de la economía y no considerado como una mercancía.

Así tenemos que Polo, Tonello & Hinojosa (2009, p. 8) señalan:

Los postulados de la E.S. de un nuevo tipo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, social y ambientalmente sustentable, con énfasis en el trabajo y en las potencialidades económicas de las tradiciones solidarias de nuestros pueblos, haciendo predominar la cooperación y el encuentro por sobre el individualismo, y al ser humano por sobre los productos y actores materiales, se constituye en la respuesta más rica y formidable de los pueblos latinoamericanos a la irracionalidad del neoliberalismo

globalizado, que relega y combate a los sujetos comunitarios y a las relaciones de cooperación y solidaridad.

La economía es una ciencia social, siendo su estudio el desarrollo del ser humano como persona, como parte de la sociedad y como integrante de la naturaleza; por eso la economía social y solidaria incorpora estos conceptos a sus principios, así tenemos que Polo, Tonello & Hinojosa (2009, p. 9) establecen que “la economía se convierte en solidaria si basa su diario vivir en el respeto de la persona, el respeto de la sociedad y el respeto a la naturaleza”.

La persona es el principio fundamental de la economía solidaria, es el eje de la sociedad o sistema económico, sobrepasa cualquier interés individual y de mercado, así lo expresan:

La persona es más que el dinero que puede producir: La sociedad está integrada por personas. El ser humano es por naturaleza social y el crecimiento económico de un individuo o grupo particular, no puede prescindir de los efectos de su trabajo sobre la comunidad en que se desarrolla, por ejemplo: es completamente injusto si exporto toda mi producción de alimentos porque me pagan mejor en otro país y no me importa el hambre que sufren mis vecinos; como es un atentado a la humanidad si construyo armas o químicos dañinos, porque son productos de alta rentabilidad económica. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 8)

La solidaridad se extiende como un principio que liga otros valores humanos, que trascienden a la sociedad y la naturaleza, donde el eje es obtener ventaja de los talentos que poseen los seres humanos para lograr empresas sociales y solidarias que produzcan bienes y servicios de calidad, aunando esfuerzos y capacidades, cooperando, respetando la naturaleza y poniendo en los productos el sello de su cultura milenaria, así tenemos:

Los postulados de la E.S. de un nuevo tipo de desarrollo, alternativo, integral, a escala humana, social y ambientalmente sustentable, con énfasis en el trabajo y en las potencialidades económicas de las tradiciones solidarias de nuestros pueblos, haciendo predominar la cooperación y el encuentro por sobre el individualismo, y al ser humano por sobre los productos y actores materiales, se constituye en la respuesta más rica y formidable de los pueblos latinoamericanos a la irracionalidad del neoliberalismo globalizado, que relega y combate a los sujetos comunitarios y a las relaciones de cooperación y solidaridad. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 8)

Los esfuerzos son de humanizar la economía, vincular los procesos de producción, circulación, distribución y consumo de bienes al mejoramiento del nivel de vida de toda la

población a través de mejoramientos continuos, en los cuales deben estar inmersas las empresas de economía solidaria.

Esta tarea humanizar a toda la economía es un proceso creciente y multidimensional que opera simultáneamente, sea creando un sector específico de E.S., sea “incorporando solidaridad” en la economía convencional, por lo tanto estableciendo en toda la sociedad un nuevo modelo de economía solidaria, que puede incorporar a sus organizaciones a un sistema de gestión de calidad, pues las ideas innovadoras son parte de la economía solidaria, así:

“La E.S. aparece como uno de los más seguros modos de pensar y proyectar transformaciones eficaces y profundas, humanizando estructuralmente – y no solo ideológicamente- las formas y los contenidos de la actividad económica humana” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 9).

Las transformaciones eficaces y profundas vinculan a las empresas de economía solidaria a valores como la cultura de la calidad.

La calidad es un concepto de recién aparición y ha sido sujeto de constante evolución, pero el concepto de mayor difusión es del japonés Ishikawa (citado por Cantú 2003, p. 13) en el cual establece que:

... consiste en que las empresas hagan lo que sus clientes les demandan hacer, tienen que traducirse en resultados tangibles de tipo económico, empieza y termina en la educación, su implantación requiere de un programa de educación continua, desde el presidente de la compañía hasta los operarios de la producción, permite que cada quien en la organización pueda aportarlo mejor de sí mismo, cuando se implanta, mejoran las relaciones humanas.

La calidad es un principio que integran las economías solidarias a su accionar práctico, cuando Monseñor Rada, Obispo de Guaranda, al dar el discurso de inauguración de las empresas solidarias en la provincia de Bolívar pronunció: “hay que hacer el bien y hacerlo bien”; frase que ha constituido el estímulo para el desarrollo de la Corporación Salinas y en los pasillos suena con gran vehemencia la frase del Arzobispo (entrevista al Padre Polo, agosto 2013).

1.3 ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA?

Las economías solidarias surgen por la necesidad que tienen ciertos grupos humanos de la sociedad (no insertados formalmente en el sistema capitalista y en sus beneficios individuales), de asociarse comunitariamente y solidariamente para producir y comercializar bienes que les permitan ingresos para satisfacer sus necesidades y de sus familias, con la ayuda de instituciones como: la Iglesia, ONGS, el Gobierno y la comunidad en general.

En la actualidad en el mundo existen 900 millones de personas solidaria y económicamente vinculadas por lazos comunes de la necesidad de mejorar sus condiciones de vida (Pérez & Múnera, 2007). Buscan ellas mismas oportunidades de mejoramiento a través de la creación de empresas de economía solidaria que produzcan bienes para el mercado y que superen su compra por compromisos de caridad sino de calidad.

En su entorno microeconómico buscan organizaciones comunitarias y solidarias eficientes y dinámicas, gestando al interior valores superiores de desarrollo humano, realización personal y aprendizaje en el diario vivir con las dificultades que se les presentan, con alegría y esperanza de contribuir a un mundo mejor.

Su existencia no es reciente, pues surgieron hace 163 años en el mundo a partir de las luchas de los obreros por mejorar sus condiciones de trabajo y que en siglo XXI buscan ser ejemplo para una sociedad con la creación de empresas en base a valores como: la solidaridad, la cooperación, la integración social, la calidad y el bien común, vinculados a superar los valores egoístas e individualistas que exalta la sociedad moderna. (Pérez & Múnera, 2007).

Las Economías Solidarias en la actualidad están trabajando en gestionar Calidad al interior de sus organizaciones, pues no pueden quedarse al margen de un valor indispensable para su desarrollo, basado en el mejoramiento continuo de los procesos de producción y comercialización de los bienes que generan, tomando en cuenta valores de calidad que a lo largo de sus últimos años de existencia se han ido formando como son: producir bienes y hacerlo bien. (Entrevista Padre Polo, 2013), además de llegar a sus clientes con un producto de calidad y con la mejor atención a sus requerimientos.

El desarrollo de empresas de economías solidarias en el Ecuador ha sido importante, más aún, se han constituido en ejemplos a nivel internacional, como es el caso de las empresas creadas y desarrolladas en la Provincia de Bolívar, con la participación de la población del cantón Guaranda y la ayuda de la comunidad Salesiana en el Ecuador. En la actualidad producen bienes elaborados de alta calidad que han tenido aceptación no solamente en el mercado local sino también en el internacional.

De los antecedentes históricos mencionados, surge la necesidad de encontrar una definición completa de lo que constituye la economía solidaria y su trascendencia a formar organizaciones económicas que fortalezcan sus valores y permitan más allá de modelos empresariales procesos de desarrollo humano sostenibles.

El concepto de economía solidaria surge de la Iglesia para exaltar un valor cristiano de trascendencia histórica hasta nuestros días; pero que en el sistema económico capitalista pierde significado por valores contrarios como: el individualismo que promueve la competitividad.

Para distinguirla de la “economía a secas y la economía política” como manifiesta Coraggio (2011, p. 43) nos referiremos a variados conceptos que han establecido diferentes autores y que podrán permitir comprender de manera científica y práctica lo que es la economía solidaria, llamada por varios: “economía social, economía popular y solidaria y economía comunitaria.

Además, dentro de las prácticas solidarias se han utilizado nombres como: “emprendimientos asociativos, empresas recuperadas, empresas sociales, cooperativas, cadenas de valor, asociaciones de productores, asociaciones de consumidores, redes de ayuda mutua, fondos de crédito rotatorios, microcréditos, redes de trueque, cambalaches, ferias populares, producción para el autoconsumo, huertos familiares y/o comunitarios” (Coraggio, 2011, p. 33). Pero todas tienen el mismo objetivo “mejorar las condiciones de vida de los excluidos por el sistema económico a través de la creación de organizaciones económicas solidarias eficientes y proactivas socialmente”.

Coraggio (2011, p. 34) señala:

La Economía Popular y Solidaria (EPS) es un conjunto de prácticas económicas, colectivas y de supervivencia, que emprenden las personas que quedaron excluidas del mundo del trabajo asalariado y vivieron de impactos más fuertes de la crisis del sistema capitalista. Como alternativa para la supervivencia en un modelo económico excluyente, buscaron en el trabajo asociativo, basado en la autogestión y la solidaridad, lograr un complemento a sus ingresos, y enfrentaron colectivamente sus condiciones sociales estableciendo vínculos estrechos entre producción, distribución, comercialización y consumo, desde prácticas de solidaridad, identidad colectiva, una estructura de comunitaria de convivencia para la toma de decisiones, y un mayor equilibrio de la naturaleza.

Esta definición es importante, pues la cultura de la calidad en las empresas solidarias estaría vinculada por valores y prácticas diferentes a las empresas puramente capitalistas debido a que las relaciones que manejan en los procesos económicos mencionados por el autor, se realizan socialmente en base a valores solidarios de identidad comunitaria y de convivencia pacífica, siempre conociendo que es la naturaleza la que puede proporcionarle los medios para su desarrollo.

Escrudiñando otros conceptos de Economía Solidaria que profundice la investigación y se pueda encontrar elementos que permitan formular una cultura de la calidad en las empresas solidarias y, así, puedan crecer y mejorar continuamente en base a sus principios y valores, tenemos el gestado en el documento “Enfoque de Economía Solidaria”, donde se la define:

La ES es un nuevo modo de hacer economía, o sea el establecimiento de una racionalidad económica especial, distinta, alternativa, que da lugar a nuevas formas de empresas basadas en la solidaridad y el trabajo; a nuevas formas de distribución que articulan relaciones de intercambio justas con relaciones de comensalidad, cooperación, reciprocidad y mutualismo; a nuevas formas de consumo que integran las necesidades comunitarias y sociales en una matriz de necesidades fundamentales para el desarrollo integral de la persona humana y la sociedad; y a un nuevo modo de acumulación, centrado en los conocimientos, las capacidades de trabajo, la creatividad social, la vida comunitaria y los valores humanos, capaz de asegurar un desarrollo sustentable, social y ambientalmente responsable. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 8)

La definición anterior abre la mente para entender e insertar la cultura de calidad a esta nueva forma de hacer economía, de hacer las cosas, de nuevas empresas basadas en principios de solidaridad y no de competencia; en donde, se busca la realización del trabajo social en la producción de bienes de calidad, que sirvan a la comunidad que los consume y,

cuyo resultado del esfuerzo de los trabajadores redunden en beneficio de la comunidad y trascienda a una reinversión para ampliar la capacidad productiva de la empresa, manteniendo un desarrollo sustentable a largo plazo a través de la protección a la naturaleza.

La racionalidad de las nuevas técnicas administrativas de la “calidad total” no riñen con los principios y valores de las economías solidarias y sus prácticas a través de diferentes organizaciones sociales, más aún es un campo fructífero que puede ser explotado para alcanzar los objetivos de las organizaciones sociales, en un mundo donde la población, cada vez requiere productos de calidad a precios accesibles y con un gran valor social, hecho por esfuerzos humanos integrados bajo esquemas de solidaridad, preservando la naturaleza y creando una matriz de necesidades que conduzcan a las organizaciones a satisfacerlas.

Las economías solidarias exaltan valores que en el devenir histórico de las sociedades modernas capitalistas se han ido perdiendo, pero que pueden ser rescatados como: solidaridad, cooperación, comensalidad, reciprocidad, comunión, mutualismo y, otros que pueden ser considerados de mejor manera, cuando los seres humanos renunciamos a nuestros deseos egoístas y vivimos en base a los intereses de los demás, formando organizaciones empresariales bajo el enfoque de las economías solidarias.

1.4 COMERCIO JUSTO

El intercambio justo ha sido motivo de controversias, en el pensamiento mercantilista, siempre surge el ánimo de la ganancia, como una categoría que estaría sobre todo y sobre todos.

La economía solidaria considera la ganancia como necesaria, dentro de formas económicas de intercambio, pero no como un valor absoluto, sino como parte de su intervención en el sistema de mercado, pues es un elemento más que puede contribuir a sus propósitos de desarrollo continuo, pero junto con ella existen valores económicos como la distribución equitativa de los resultados de la misma, la reinversión en la comunidad y en la producción de bienes de calidad con alto valor agregado social, la satisfacción de las necesidades de la población y la inversión en proteger la naturaleza.

El comercio justo es una categoría económica que surge en las economías como formas de solidaridad de los que más tienen, para adquirir en el mercado productos y servicios generados por las empresas organizadas socialmente bajo un esquema solidario a un precio justo, para así generar un mejor desarrollo de las mismas bajo sus principios y valores sociales, que trasciendan económicamente a los integrantes que formaron su valor y sus familias.

Es una nueva forma de observar el valor de los bienes en el mercado, contradice las prácticas mercantilistas del valor y busca que el mismo trascienda a todos los seres humanos y no se concentren en satisfacer los deseos egoístas de unos pocos.

Para generar una cultura de calidad en las empresas de economía solidaria, viene como anillo al dedo, pues generar productos de calidad va de la mano con el comercio justo, las organizaciones pequeñas necesitan de solidaridad en el mercado; concepto diferente a las prácticas de mercado bajo un enfoque mercantilista, les permiten desarrollarse en base a los fuertes, que en una actitud de valores solidarios van más allá de las reglas que dicta el mercado y, pagan por los esfuerzos humanos y su deseo de salir adelante económicamente y, no por leyes subjetivas que enriquece al que tiene poder en el mismo, en contra de las mayorías.

Definir al comercio justo va más allá de estructurar un pensamiento, pues trasciende y rompe con conceptos tradicionales del comercio, involucra a los gestores y practicantes del mismo, aliados de las empresas de economía social y bajo formas de intercambio nuevas, pero de gran trascendencia al presente trabajo para gestionar un sistema de gestión de calidad en organizaciones solidarias.

El comercio justo nace en Inglaterra en la Segunda Guerra Mundial por la necesidad de ayudar a las personas civiles afectadas por el hambre debido a la guerra.

Si bien, nace y se desarrolla en los países Europeos a través de la creación de tiendas que practican la solidaridad a través de comprar productos a precios justos a cooperativas y asociaciones que fabrican productos no muy cotizados en el mercado tradicional, con el fin de ayudarlos a salir adelante, trasciende las fronteras de estos países y se traslada a otros, como: Estados Unidos, Australia, Canadá y otros del primer mundo, que encuentran en el

comercio justo un mecanismo comercial para ayudar a los productores pequeños del Tercer Mundo, al cual compran sus productos a precios más altos que del mercado, y luego los venden a personas comprometidas con el comercio justo, que ven en la solidaridad y cooperación valores que superan a las tradiciones económicas del sistema.

El comercio justo tiene valores humanos que han permitido que se desarrolle y trascienda a escala internacional, buscando dar soluciones a los problemas de los productores pequeños del tercer mundo o del sur, como se los llama en los países del norte, ayudándoles no solamente a que puedan comercializar sus productos generados bajo condiciones de solidaridad sino proporcionándoles capacitación para que mejoren su estructura productiva, condiciones de vida y, puedan alcanzar mejoras continuas a través de revisiones de sus cadenas de valor para comercializar productos de alto valor agregado.

Al 2003 representó el 0,01% del comercio mundial, que parecería una cifra poco alentadora, pero bajo las condiciones de un mundo con intercambios injustos, constituye adelantos significativos para aquellos productores pequeños que reciben sus beneficios, tanto más que en la actualidad se ha conformado una institución a nivel internacional que los apoya como la Organización de Comercio Justo.

Se puede describir valores que se desarrollan en el comercio justo a través la transparencia y el respeto que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible de los productores solidarios ofreciendo mejores condiciones en el comercio y garantizando los derechos de los productores a mejorar sus condiciones de vida bajo formas de comercialización que valoren sus esfuerzos. (Andrade, 2009)

Así, Andrade (2009, p. 103) en su artículo bajo el nombre “Comercio justo o economía solidaria” manifiesta:

Por más de cuarenta años, el movimiento de Comercio Justo o Economía Solidaria ha demostrado que el comercio puede realizar una contribución significativa y sostenible para el mejoramiento de las vidas de productores y trabajadores, al mismo tiempo que protege los recursos naturales y el medio ambiente. A partir de un origen modesto, lo han llevado a convertirse en una red mundial, que reúne a cientos de miles de productores de pequeña escala y trabajadores de plantaciones y fábricas, miles de compañías comerciales y de minoristas, ONGs y organizaciones certificadoras, en un sistema organizado de comercio que llega a varias decenas de millones de consumidores.

Sobre la necesidad de hacer del comercio un medio y no un fin, dándole un valor humano manifiesta:

El Comercio Justo o la Economía Solidaria es el buen vivir del ser humano en armonía con el ambiente, y por ende, el desarrollo del proceso por el cual los grupos humanos pasan de condiciones menos humanas a condiciones más humanas, en términos de calidad y cantidad de vida. Enfatizando en el desarrollo integral, donde se toma en cuenta las dimensiones económica, social, política, cultural, ecológica y ética en las que se desempeñan las personas (Andrade, 2009, p. 103))

Dentro del marco conceptual del comercio justo podríamos aceptar la definición de Andrade que establece como “una relación comercial a largo plazo, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que conlleva al logro de una mayor justicia en el marco del comercio internacional; y, más allá de los criterios económicos, el comercio justo tiene en cuenta valores éticos que abarcan aspectos sociales y ambientales.”. (Andrade, 2009, p. 106)

Es un concepto que vincula al comercio justo con valores éticos y que debe trascender en el tiempo, bajo principios en las relaciones comerciales de comunicación, franqueza y consideración que puede conducir a mayor equidad en el comercio mundial, considerándonos que somos parte de un mundo de relaciones sociales y ambientales que debemos conservarlas con transparencia.

Además, dentro de lo ético se establecen principios que defiende el Comercio Justo, como son:

... los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente, en libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales; rechazo a la explotación infantil; igualdad entre hombres y mujeres; se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos; el precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas; los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse; se valora la calidad y la producción ecológica; respeto al medio ambiente; se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores; se informa a los consumidores acerca del origen del producto; y el proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores. (Andrade, 2009, p.107)

Adicionalmente, el Comercio Justo o Economía Solidaria motiva la libertad de comercio en iguales condiciones entre países del primer mundo y los del tercer mundo, promueve

abolir las restricciones discriminatorias a productos provenientes de países en desarrollo, desde materia prima a manufacturas o tecnología; evitando la discriminación y el proteccionismo. (Andrade, 2009)

En relación a gestionar productos de calidad que se amparen en el comercio justo, surge en 1973 el primer producto alimenticio importante: el café FT, producido por cooperativas guatemaltecas bajo la marca común “Indio Solidarity Coffe”. El café FT constituye un hito importante, dando un gran impulso al crecimiento del sistema.

En 1980 se intensificó la comercialización bajo las modalidades de comercio justo, así tenemos que las empresas de economía solidaria

... buscaron encarar de mejor manera la calidad y diseño de los productos apoyados en una red que les permitía ingresar a los mercados más importantes. La lista de productos involucrados creció con la incorporación de mezclas de café, cacao, nueces. Las artesanías crecieron en cantidad y calidad, con técnicas de marketing. (Andrade, 2009, p. 104)

En 1997 se trata de unir a las empresas solidarias que comercializan en el mercado internacional bajo la modalidad de comercio justo logren Certificaciones Internacionales, por lo cual se agrupan en la Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO, 1997).

Con el propósito de certificar internacionalmente los productos que provienen de las empresas de economía solidarias de los países del sur del mundo, en 1988 se creó la primera iniciativa de organismo de certificación de Comercio Justo, Max Havelaar, en Holanda por Francisco Vander Hoff Boersma, Nico Roozen y la ONG holandesa Solidaridad. Esta decisión fue el principio de las ventas no solo de las tiendas especializadas, sino también en los sitios más conocidos de los consumidores: los supermercados. (Andrade, 2011)

En igual forma en el 2004, para garantizar una certificación transparente e independiente, se creó FLO-CERT, organismo de certificación de productos de Comercio Justo, que cumplió en años posteriores con los estándares de normas ISO 65 para organismos internacionales certificadores.(FLO, 1997).

Andrade (2011, p. 104) señala que

El sistema de certificación en Holanda, con el sello Max Havelaar, fue un éxito que motivó para que varios países de Europa y Estados Unidos la copiaran, bajo otros nombres como Transfair, Fairtrade, Max Havelaar France, etc. Sin embargo no existía un movimiento homogéneo de Comercio Justo a nivel mundial. Desde 2006, existen organizaciones de comercio justo en Europa, Canadá, Estados Unidos, Japón; con más de 3000 tiendas solidarias, con sus respectivos catálogos, representantes por grupos, etc. También es considerable la participación en la red de las diferentes organizaciones religiosas.

1.5 LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La calidad, no puede ser vista no solamente para satisfacer plenamente al cliente y a la empresa, sino como un concepto más amplio en donde se inserte la calidad de vida de todos los seres humanos a los cuales debemos servirles con esmero en todas las actividades del sistema.

La calidad tiene connotaciones importantes en las empresas de economía solidaria, pues se encuentra inmersa en sus formas de organización, prácticas y objetivos que persigue, pero más allá tiene su desarrollo conceptual, en la forma de concebir a sus organizaciones y a las personas que son parte de ella, por eso es necesario considerar primero las bases en las que se desarrolla la misma.

Las economías solidarias reconocen al individuo como ser social, por eso establecen “no sólo como creador y productor de riqueza económica, sino también como copropietario de riqueza material, co-usuario de los recursos naturales y responsables de manera conjunta de la conservación de la Naturaleza” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 8).

La forma de conceptualizar al ser humano como creador y productor de riqueza y además de copropietario, indica que los seres humanos están dotados de dones especiales para organizar la producción y generar bienes de calidad siempre en concordancia con la protección de la naturaleza.

Pero surgen las preguntas ¿qué sería la calidad? en este contexto, ¿es la calidad parte de las empresas de economía solidarias? y, ¿cuál es el enfoque de calidad que más se acopla a sus necesidades?

Para contestar a la primera pregunta sobre el concepto de calidad, es necesario establecer que las economías solidarias en sus procesos de producción buscan generar la cantidad de productos suficientes y de calidad y; a la vez, desarrollar la gestión propia de todos los miembros de la sociedad, los pueblos y el planeta, así:

“La ES lucha por producir y compartir entre todos y todas la riqueza material suficiente, para generar condiciones sostenibles para un desarrollo de gestión propia de todos los miembros de la sociedad, los pueblos y el planeta” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17).

Esto implica que todos los medios administrativos relacionados con la gestión de la calidad son bienvenidos en la medida que permitan la generación de la producción de bienes para satisfacer plenamente las necesidades de la sociedad, en base a la cooperación, el voluntariado y la solidaridad.

La calidad no puede ser concebida como algo aislado sino que se integra como un sistema a los principios de la economía solidaria. La frase de Monseñor Rada, obispo de Guaranda “Hay que hacer el bien y hacerlo bien” genera la óptica como los gestores de las empresas de economía solidaria conceptúan a la calidad, así tenemos:

Los productos y servicios deben ser los mejores, bien hechos, con buenos componentes, con calidad para que duren o satisfagan a los consumidores. El precio debe ser un precio justo (no necesariamente el precio de oportunidad) que permita la sostenibilidad de la empresa que paga justamente a sus empleados, trabajadores o colaboradores. Los pesos, las medidas, las especificaciones, las garantías, deben ser exactos y ciertos. No se debe mentir o engañar en ninguna de las fases de la producción (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17).

Se define a la calidad concentrándose en las características del producto en relación a las necesidades del cliente y que:

... abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando

sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios. Entre estas características podemos mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), el precio y la economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar (ecológico). (Cantú, 2003, p. 5).

A esto debe añadirse otros tipos de calidad relacionados con su planeación, control y mejoramiento.

La calidad de conformancia que

... es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño. La calidad de diseño constituye el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial y que permiten que el producto pueda tener factibilidad tecnológica de fabricación. (Cantú, 2003, p.5)

La teoría de la calidad tiene sus raíces en varios campos del desarrollo organizacional, las teorías de motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros.

Teorías que deben ser tomadas en cuenta en las concepciones sobre calidad en las empresas de economía solidaria para mejorar su organización y productividad, motivar a sus integrantes, alcanzar altos niveles de liderazgo, incluir el trabajo comunitario y solidario, pero siempre conectados con sus principios, valores y cultura.

Se puede observar en el enfoque de las economías solidarias se establece sobre la relación de la calidad en los procesos de producción de bienes de las empresas solidarias:

La trazabilidad de los procesos productivos, es decir la forma como se ejecuta la producción, es un elemento clave para transparentar las características “solidarias” en el proceso: comprobación de organicidad, organización horizontal, toma de decisiones compartidas, optimización de todos los recursos productivos, respeto a normas higiénicas y ambientales, cumplimiento de las normas laborales (sobre todo de seguridad, de defensa del niño, de la mujer, del discapacitado...), estricto control colectivo en el aspecto contable y fiscal. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17)

La calidad entonces involucra a la forma como se ejecutan los procesos de producción en base a una organización, en donde todos tienen responsabilidades compartidas de solidaridad y no una organización vertical, pues existen decisiones que involucran a todos para lograr eficiencia en la utilización de los recursos productivos con racionalidad, manteniendo limpios los lugares de trabajo, creando un ambiente positivo de trabajo, promoviendo el trabajo de todas las personas, cualquiera sea su condición y, comprometiéndose a cumplir las leyes gubernamentales, generando de esta manera productos de calidad.

La calidad en las economías solidarias surge de un proceso de hacer las cosas, aprendiendo en el camino, pero siempre conjugando con la misma, sus valores y principios que pueden relacionarse efectivamente con las gestiones de calidad que emprendan las empresas, ayudadas por las técnicas administrativas que serían de gran apoyo.

El trabajo tiene una concepción humana y solidaria, y se vincula a la calidad de los productos que generan a través de principios como: “trabajar juntos, solidariamente, permite alcanzar distintas y mayores metas, consiguiendo resultados y beneficios que mejoran la calidad de vida de todos, más allá de la rentabilidad económica de algunos, considerada como exclusiva” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p.16).

Según Cantú (2003, p. 96) “trabajo en equipo puesta en marcha para el mejoramiento de calidad requiere de un proceso de planeación en el que se decide el tipo de participación más adecuado, según las condiciones culturales de colaboración de la empresa”.

En las empresas solidarias el trabajo en equipo toma otro nombre y otras connotaciones, así:

El trabajo comunitario es considerado poco eficiente, por la necesidad de tomar decisiones compartidas y respetar los ritmos que permitan el avanzar de todos, pero, bajo la guía de un buen liderazgo, manifiesta una solidez y competitividad de alto nivel, capaz de afrontar crisis generales, con mayor fuerza que muchas empresas privadas. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17)

Las economías social y solidarias explican la importancia del trabajo comunitario que tiene gran significación para obtener un producto socialmente integrado y no solamente un

producto que genere una utilidad económica, esto podemos observarlo en el siguiente enunciado:

... la E.S. se plantea lo contrario, el trabajo comunitario que rebasa el simple trabajo en equipo y toma en cuenta otros elementos y derechos que defienden la dignidad de las personas como trabajadores y como seres humanos, familiares y comunitarios (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 16).

La calidad que se imprima a los productos sería el resultado del trabajo comunitario definido en estos términos, en donde la utilidad que se logre de la venta de los productos, no es el fin supremo sino la realización de un trabajo compartido que lleve a la satisfacción de la sociedad con productos con un alto valor humano y, en donde los excedentes que se generen se distribuyan en forma equitativa entre los que aportaron para su creación.

Ejemplos, se puede observar en “el centro femenino que proporciona trabajo a la mujer (del campo o de la ciudad), pero constituye además un espacio de encuentro y socialización, de capacitación y crecimiento humano, que justifica ampliamente el esfuerzo adicional. No es solo producir bienes y ganar dinero. La producción dignifica a la persona y le permite crecer en todos los sentidos”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 16)

Sobre el liderazgo para dirigir la calidad se manifiesta en la E.S.

... los líderes de la producción son coordinadores del trabajo comunitario, no son jefes o simples administradores, se preocupan de la producción, eficiencia y crecimiento integral de cada uno de los colaboradores, como de la productividad, organización y crecimiento de toda la empresa. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17)

En cuanto a la relación de los líderes con los trabajadores, no existen jerarquización sino una administración horizontal pues

... no son los simples empleados o trabajadores manuales que obedecen, cumplen su horario y sus actividades específicas, son colaboradores, co-propietarios, responsables de su trabajo y de su empresa, por eso siempre aportan, innovan, trabajan más allá de horarios y buscan colaborar en todas las actividades, incluso las externas a la empresa o a la producción. Tienen voz y voto, planifican, deciden, se sacrifican siempre en función del bien de todos. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17)

Estos elementos conceptuales son muy importantes tomar en cuenta al momento de elaborar un sistema de gestión de calidad para las empresas de economía solidaria, que ven a la calidad desde un sentido de relaciones humanas plenas, en donde las personas se unen para salir económicamente adelante, bajo un enfoque social, económico y cultural diferente, manteniendo relaciones de solidaridad, cooperación, integración, capacitación, crecimiento y productividad.

Como productores, las empresas buscan la calidad en sus productos pero bajo un enfoque diferente al de las empresas privadas, manteniendo los conceptos administrativos y científicos que les lleve a formar organizaciones eficientes y productivas, pero tomando en cuenta en su ejecución los valores descritos anteriormente.

Desde el lado del consumo, el enfoque también es diferente, las empresas solidarias buscan combatir el consumismo bajo una óptica de libre mercado, cuando convocan a:

... contrarrestar con los hechos el fenómeno del “consumismo” que consiste en adquirir y consumir bienes no por necesidad u oportunidad, sino por efecto de mecanismos incontrolados originados en propagandas asfixiantes y el entorno social que nos convencen a gastar por gastar. Las cosas inútiles que consumimos constituyen daños concretos a personas desfavorecidas, a quienes no dirigimos nuestra efectiva atención y al medio ambiente pesadamente depredado. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17)

El consumo desde la calidad está marcada por demandar productos necesarios y no por vanidad, las empresas solidarias se dirigen a la calidad pero en función de la necesidad social, así tenemos se busca consumir únicamente lo necesario (una ropa de lujo o de “marca” sirve igual a una ropa común de calidad, ¿porqué buscar la primera?” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 17).

Valoran la calidad en la medida que permita satisfacer la necesidad social, concepto muy diferente a la vinculada a “consumir por consumir”, esto lo expresan de la manera siguiente: “Se busca calidad en los productos y no conformarse cuando hay engaños en etiquetas, en peso, en presentación, en ingredientes, en especificaciones” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 18).

La comunidad debe valorar la producción del vecino:

Apoyarlo a que mejore el producto o el servicio, la atención y el volumen de la venta. Consumir lo que hacen los pequeños productores, aún si el costo aparentemente sea más alto al industrializado. Estar contento y satisfecho de que el dinero gastado en la comunidad se queda circulando en la comunidad. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 18)

La calidad no es administrada en las empresas solidarias bajos parámetros comunes, así lo expresan: “Tomamos en cuenta la persona o el grupo humano que está “atrás” del producto y su impacto en la naturaleza, como también de la persona consumidora que necesita el producto o servicio” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 18).

En el servicio al consumidor, eliminando la cadena de intermediarios y hacer que llegue a un precio justo es la meta en las empresas solidarias, para lo cual delinean “como comercializadores debemos buscar romper las cadenas de intermediarios de tal forma que los productos y servicios lleguen casi directamente desde el productor al consumidor. El rol del comercializador es lograr mejores condiciones (precios, volúmenes, demanda continua) para el productor, como mejores condiciones (precios, pesos, exactitud, garantías, oferta continua) para los consumidores”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p.19)

Se trata de no subvalorar el precio para el productor y tampoco sobrevalorar el precio al consumidor. Sobre la cadena de valor se sujetan a lo que dicen los grandes gurus de la calidad de que “toda persona u organización de calidad debe reflejar una actitud de servicio para atender lo que el cliente requiere y espera de ellas, los cuales quedarán agradecidos cuando se les proporciona un valor mayor al esfuerzo que les significó adquirirlo”. (Cantú, 2003, p.140)

Servir y agradecer es parte de la cultura solidaria y en la actualidad se vincula a la calidad y su cadena de valor. Cantú expresa “la satisfacción interna de una persona que sabe que ha servido con calidad, junto con el agradecimiento recibido, son también parte de la recompensa que recibe el proveedor” (Cantú, 2003, p. 136).

En el caso de las economías solidarias,

El trato a los proveedores o a los consumidores, es un trato con personas, con organizaciones, con comunidades, es importante la preocupación atenta de la situación de esas personas, sus familias, sus organizaciones, sus comunidades. De las relaciones de comercialización necesariamente hay que pasar a otro tipo de relaciones que fortalezcan a los productores y a los consumidores. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 19)

1.6 LA CADENA DE VALOR

Esto es la cadena de valor que genera la calidad total en donde se tiene que “planear y desarrollar, tanto sus procesos administrativos como los operativos, de tal forma, que se aseguren ofrecer y entregar al consumidor productos y servicios con valor agregado” (Cantú, 2003, p.137)

La fuerza y espíritu de las economías solidarias está en generar organizaciones que estructuren sus “procesos operativos y administrativos en forma encadenada para asegurarse que en cada eslabón se agregue valor al producto, lo que daría un producto con el máximo valor agregado al consumidor” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 19)

Se parte del valor deseado y esperado por el cliente para definir los procesos que irán creando, y posteriormente entregando ese valor.

Es importante dentro de las empresas solidarias la preocupación de la situación de los proveedores de diferentes insumos, sus familias, sus organizaciones, sus comunidades. De las relaciones de comercialización necesariamente hay que pasar a otro tipo de relaciones que fortalezcan a los productores y a los proveedores. El mercado no solamente es visto como un espacio de contacto y satisfacción de fines económicos, son momentos para entablar lasos de intereses comunes y de satisfacción mutua.

Según Polo, Tonello & Hinojosa (2009, p. 28), en las economías solidarias la cadena de valor está determinada por cuatro valores: valor real, valor trabajo, valor cultural y valor de gratuidad:

- El valor real está conformado por la diferenciación real y artificial del producto. En este intervienen todos los procesos interrelacionados en la fabricación del producto, pero además todos aquellos procesos que intervienen en la presentación del producto. Por ejemplo: en las empresas solidarias los alimentos deben reunir características organolépticas: buen color y buen sabor.
- Valor trabajo surge de los esfuerzos humanos que intervienen en los procesos de producción y presentación del producto valorados justamente.
- Valor Cultural que tiene relación con el agregado cultural del bien. En cada producto que surgen de los procesos de producción de las empresas solidarias se imprime su cultura. Ejemplo: los chocolates de las empresas del salinerito imprimen ingredientes adicional es como el aguardiente, la canela que les identifica en su presentación real del producto con su cultura y los insumos que proviene de su zona de fabricación.
- Valor de gratuidad. El voluntariado es lo que identifica a las empresas de economía solidaria en cuanto a la cadena de valor. Así tenemos que se lo define como “una opción que, también aquí con lamentables excepciones, significa descartar como fin las ganancias en dinero, renunciar a mejores estándares de vida y aceptar y acoger el reto de una nunca fácil inculturación, en favor de un empeño concreto para mejorar la calidad de vida de los demás”
- Sobre lo importante que son los voluntarios o cooperantes en las empresas solidarias y su aporte a la cadena de valor establecen “no mide horarios y tiempos de trabajo, acepta voluntariamente los sacrificios y privaciones de la vida del campo, llegando en casos frecuentes a “cuestionar” seriamente su estilo de vida (propio y del medio de origen).

1.7 MEJORAMIENTO CONTINUO

El enfoque de mejoramiento continuo tiene su conceptualización en las técnicas y programas de mejoramiento comúnmente utilizados en los sistemas de calidad total. Distingue lo que es el mejoramiento continuo y el cambio radical.

El concepto del japonés Kaisen sobre el mejoramiento continuo es el que se presentará a continuación, pero además hay que tomar en cuenta las siete herramientas básicas establecidas por Ishikawa para la solución de problemas, junto con una metodología que agrega las herramientas a través del ciclo Deming y la secuencia universal de mejora de Jurán para resolver problemas de la calidad, todo esto tomando en cuenta los principios, valores y cultura de las empresas solidarias.

Cantú (2003, p. 222) establece que:

... el mejoramiento continuo ha sido el pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que se conoce ahora como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el enfoque de Shewhart acerca de que se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, ya que consideraba a este factor como el principal causante de los problemas relacionados con la falta de calidad en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma para el despegue de la industria.

Taguchi y Deming (citado por Cantú, 2003), reforzaron un enfoque estadístico para la mejora de la calidad, uniéndoseles Jurán que estableció no solamente la mejora de los procesos productivos sino de otros procesos, para poder ofrecer un producto y servicio que cumpliera las expectativas del cliente.

Fueron los Japoneses los que dieron gran impulso al concepto de mejoramiento continuo a través de Kaizen (citado por Cantú, 2003) quien manifiesta que “se basa en concretar el mismo no sólo en los procesos productivos sino en todas las operaciones de la empresa, siempre con una orientación hacia la satisfacción del cliente”

Kaizen define a la calidad como un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte de la operación.

Las empresas solidarias en sus inicios surgen con problemas para producir bienes de calidad y sujetarse a un mejoramiento continuo, pero con los éxitos alcanzados por varias empresas en países latinoamericanos, especialmente el Ecuador, este concepto ha sido abordado por las mismas, que no han deslindado de sus organizaciones incluirlo en todas sus operaciones, con el fin de entregar a sus clientes productos y servicios de calidad.

Las empresas de economía solidaria son importantes en los países de América Latina pues nacen en la población sencilla y a veces marginada del sistema económico formal, así se manifiesta que surgen de novedosas iniciativas como la de Cayambe-Ecuador en donde se establecieron huertos familiares y crianza de cuyes.

Otro ejemplo se tiene en el aporte de las organizaciones solidarias al desarrollo económico del Ecuador.

Según datos del documento Economía y Vida plena:

El aporte a la economía global real – para la vida- viene un 5% del trabajo de las empresas, un 25% de la iniciativa del Estado y un 70% de las economías populares. La economía solidaria no es solo economía es una visión del mundo, que nace de Latinoamérica, y que considera que el dinero no es lo primero, es importante pero lo primero es la persona y la naturaleza. Además que no es todo el poder que viene desde arriba sino que el pueblo tiene mucho que dar y que está dando, sólo que no es visible no es reconocido. Un 70 % de la economía del Ecuador y de la mayoría de países latinoamericanos es del pueblo. (Tobar & Polo, 2012, p. 32).

Esto explica el aporte que vienen dando las empresas solidarias para el desarrollo de la comunidad, de ahí que el desarrollo continuo de las mismas se encuentra dentro de sus iniciativas de mejora y aporte a la sociedad.

El control total de la calidad, los ciclos de la calidad, los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar de trabajo, el mantenimiento total productivo, los sistemas justo a tiempo y cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, el mejoramiento de la productividad y el desarrollo de nuevos productos, son parte de los principios que se han ido procesando en varias empresas solidarias; sus experiencias en los últimos años así lo demuestran y que tienen que trascender a otras que recién empiezan.

Economía solidaria no es estar en contra de nadie. Es una novedad de esta revolución, porque todas las demás revoluciones han querido ser impuestas por la fuerza, quizás con buenos ideales de igualdad o por la defensa de los pobres, pero en la medida que a la persona humana se le quita la libertad algo no funciona y sabemos que han fracasado la mayoría de estas revoluciones violentas.

La mejora continua para las empresas solidarias se resume en el párrafo siguiente: “para hacer el bien hay que hacerlo bien, nos decía Mons. Cándido Rada. ¿Cómo el bien hay que hacerlo bien? ¡Organizándonos! porque si las cosas se hacen una vez sí y otra no, o por aquí y por allá, las cosas no salen bien, porque un bien organizado es un bien sostenible diríamos ahora” (Tobar & Polo, 2012, p.33).

El mejoramiento continuo o calidad total, en el caso de las empresas solidarias encuentra un sinónimo “producir bienes y hacerlo bien” encargándose de organizar racionalmente los procesos de la empresa de tal manera de disminuir la variabilidad de los mismos, ya que se considera en términos técnicos que este factor es el causante de la falta de calidad en los productos y servicios.

Según Cantú (2003, p. 224), “el mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa se desarrollen de mejor manera en la búsqueda de la satisfacción del cliente”.

En el caso de las empresas solidarias la velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se lleven a cabo día a día y la efectividad con que éstas se realicen, producir bienes y hacerlo bien debe convertirse en una filosofía de trabajo y de vida, como lo anota Monseñor Rada.

Es importante que las empresas solidarias determinen qué es lo que desean mejorar y pueden medirlo a través de indicadores de desempeño, los cuales en una organización pueden ser de cuatro tipos: económico-financiero, de productividad en relación de cada uno de los procesos que componen las operaciones de la empresa, de satisfacción de los clientes, y de satisfacción de otros grupos de interés e influencia de la empresa. (Cantú, 2003)

Es necesario que en relación a la calidad, se tome en cuenta el indicador costos de calidad que tienen que ver con los costos por falla.

Las empresas solidarias deben localizar el punto medio en su estructura de costos de calidad, ya que los de evaluación y prevención aumentan en el corto plazo para lograr mejores niveles de calidad, los costos por falla muestran el comportamiento inverso.

Cantú (2003, p. 225) manifiesta que:

... un programa de mejoramiento continuo bien planeado y ejecutado permite tomar ventaja de las inversiones iniciales realizadas en costos de prevención, para seguir mejorando la calidad...Lo ideal sería desarrollar un sistema de calidad que permitiera a una organización tener nivel de calidad de excelencia con un costo total de calidad cero.

Esto si puede lograrse en las empresas de economía solidaria con la presencia de los voluntarios especializados en temas de productividad y calidad, y de hecho ha sucedido, pues la calidad que han alcanzado los productos del salinerito tienen mucho que ver con la ayuda externa e interna que han recibido para mejorar sus procesos operativos y administrativos, en la búsqueda de reflejar organizaciones eficientes, productivas, protectores del medio ambiente y con excelencia humana.

Las siete herramientas básicas para el control de la calidad fueron propuestas por Kauro Ishikawa (citado por Cantú, 2003), considerando que pueden resolver el 95% de los problemas que enfrenta una organización, entre las que tenemos: El histograma, diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto, hojas de comprobación, gráficas de control, diagramas de dispersión y estratificación.

Los histogramas pueden ayudar a obtener la suficiente información sobre la gravedad de un problema que se presente en la organización solidaria, un conjunto de datos asociados a una misma variable, pero que son diferentes entre sí debido a la variabilidad del proceso del que provienen, son evidencia de la distribución de probabilidad, que regula dicho proceso. Se puede utilizar los histogramas para conocer dicha distribución, ya que en base a ella se descubren las posibilidades del proceso de cumplir con las especificaciones, o de tendencias no deseadas. (Cantú, 2003).

La técnica de los histogramas permite observar el número de observaciones cuyo valor cae dentro de un rango determinado y, de esta manera corregir cualquier problema que sobrepase la medida que deseamos.

El diagrama de Pareto es una gráfica de dos dimensiones que se construye listando las causas de un problema en el eje horizontal, empezando por la izquierda para colocar a

aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema, de manera que vayan disminuyendo. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto provocado por las causas, mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado de efecto de las causas, empezando por la de mayor magnitud. (Cantú, 2003).

El diagrama puede ayudar a las empresas solidarias a descubrir los defectos de un producto que contribuyen al mayor porcentaje de quejas de los clientes, pudiendo centrarse en reducir estos defectos y superar las insatisfacciones de los clientes.

Las hojas de verificación o chequeo es un formato que facilita la recolección de información en forma ordenada y de acuerdo a estándares.

Los usos de las hojas de chequeo en procesos productivos pueden ser utilizadas en las empresas solidarias para verificar la distribución del proceso de producción, e ir elaborando así los histogramas correspondientes; registrar la ocurrencia de defectos, verificar las causas de los defectos, representar la localización de los defectos sobre una pieza en particular, y asegurar que se han realizado las actividades programadas de una cierta operación (Cantú, 2003, p. 231).

En las hojas de verificación, en la parte superior se anota los datos generales del proceso y variables que están siendo medidas; en la parte inferior se transcriben los resultados de dichas mediciones.

Para las organizaciones solidarias sería de gran utilidad el registro de estas hojas para observar claramente la distribución de un proceso de producción, con lo cual se pueden ubicar y verificar los defectos en su realización.

Los diagramas causa-efecto llamados también espigas de pescado (por su forma de presentación) creados por el japonés Ishikawa, pueden ser de gran utilidad a la organización solidaria para representar gráficamente el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema bajo estudio o influyendo en una determinada característica de calidad. Ayudan para ordenar las ideas que resultan de un proceso de gran cantidad de ideas que buscan establecer las causas y efectos de un problema. Las ideas se

clasifican o estratifican, para posteriormente representarse en forma gráfica en un diagrama la mejor idea del conjunto de causas potenciales que se estima provoca el problema (Cantú, 2003).

Ishikawa sugiere que las causas potenciales se clasifiquen en seis categorías, comúnmente conocidas como las 6M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.

Por último, se explicará la utilidad para las empresas solidarias de los diagramas de dispersión que es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre dos variables. Ejemplos, una característica de calidad y un factor que le afecta, entre dos características de calidad relacionadas, o entre dos factores relacionados con una sola característica de calidad (Cantú, 2003).

Los diagramas son muy útiles para resolver problemas de calidad y pueden capacitarse al personal y a voluntarios de las empresas solidarias para que los realicen con grandes beneficios para superar problemas de calidad y satisfacer con excelentes productos a la comunidad.

Todas estas técnicas pueden servir a las empresas solidarias para superar los problemas de calidad, valiéndose de voluntarios en calidad que capaciten al personal en el manejo de estas herramientas valiosas para tomar las correcciones necesarias y superar problemas de calidad.

La Metodología para el mejoramiento continuo o “producir bienes y hacerlo bien” que presentaremos a continuación es el ciclo PHDA O de Deming para la solución de problemas de calidad y que consta de cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar, que junto con la “secuencia universal de mejora” de Jurán y las siete herramientas de Ishikawa podrían ser de gran ayuda para las empresas solidarias.

Planear es importante para alentar un proyecto de mejoramiento, pues podría ayudar a seleccionar para el análisis el más importante en cuanto a su contribución al mejoramiento de los indicadores claves del negocio. Las empresas solidarias siempre enfrentarán

problemas en sus procesos, por tanto ubicar el problema más importante sería la clave. (Cantú, 2003).

Se trata de establecer el proyecto del mejoramiento, recopilando datos suficientes para formular indicadores claves del negocio para que la Administración defina cuáles son los indicadores que tienen prioridad de mejoramiento para que todos los que forman parte de la organización realicen esfuerzos de mejoramiento en la dirección correcta (Cantú, 2003).

Los datos pueden ser representados gráficamente para que el equipo de mejoramiento pueda comprender mejor la importancia, congruencia y relevancia del problema, para lo cual pueden utilizar el histograma, la gráfica de control y el análisis de la tendencia histórica de alguno de los indicadores de la empresa solidaria.

El diagrama de Pareto puede ayudar a ubicar el problema más importante, ubicando el proyecto de mejoramiento, ayudando a la empresa solidaria a formar el equipo de trabajo que permitirá la solución del problema, el cual debe estar relacionado con el problema para que aporte la información técnica e ideas para la solución (Cantú, 2003).

Hacer está relacionado con el equipo de mejoramiento que deben ubicar las causas que provocaron la aparición del problema y las alternativas de solución, buscando que las decisiones que se tomen sean en común acuerdo.

Las causas teóricas del problema pueden ser ubicadas a través del procedimiento de “lluvia o tormenta de ideas” definida como que la respuesta de una persona ayuda a estimular la creatividad de los otros participantes. Uno a uno, los miembros del equipo van respondiendo las preguntas relacionadas con las causas del origen del problema. Las ideas se anotan a vista de todos los miembros, y continúa hasta que las ideas se agoten.

Las ideas reflejan el sentir del grupo en cuanto a las causas del problema, por lo que establecerán cuáles son las que realmente están causando el problema, así como el grado y fuerza con que ocurren.

Las pruebas de las causas pueden realizarse por medios estadísticos, principalmente a través de estudios de correlación de variables o con diagramas de dispersión. Las causas

con mayor correlación significativa con respecto al problema serán las que fuertemente influyan en la generación del mismo.

A continuación, mediante una tormenta de ideas, se establecen las soluciones de las causas seleccionadas. Pueden las soluciones ser categorizadas a través del diagrama de Ishikawa, pero en sentido inverso, las soluciones que tendrán mayor efecto para resolver el problema deben ser seleccionadas a fin de disminuir los costos económicos.

Formar un equipo responsable para la implantación de las soluciones aprobadas, al cual se le asigna el presupuesto necesario para lograr el éxito. (Cantú, 2003)

Las empresas solidarias podrían utilizar estas técnicas de hacer las cosas para detectar los problemas y solucionarlos.

Verificar es cuando podemos demostrar el grado de mejoramiento obtenido con la implementación de las acciones aprobadas en la de hacer, a través de las técnicas que se utilizaron en la planeación para evaluar y detectar áreas de oportunidad para el mejoramiento como histogramas, gráficas de control o las gráficas de tendencia en el tiempo.

Actuar, es la fase que consiste en realizar los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la fase de verificación. El hacer bien las cosas en las empresas solidarias consiste en resolver un problema tras otro sin interrupción. Es importante, garantizar que el trabajo solidario y comunitario, sirven de base para lograr eficiencia en la solución de problemas presente y futuros. Según Cantú (2003, p. 244) “se deben corregir acciones que no hayan resultado apropiadas, así como experiencias adquiridas en el análisis, la solución y la puesta en práctica de acciones de mejoramiento”.

En el caso de las empresas solidarias es necesario que manejemos instrumentos sencillos de manejo y a bajos costos económicos para la detección y solución de problemas que le conduzcan a hacer bien los procesos, con la mayor eficiencia posible y el menor sacrificio.

La cooperación y la comunicación, añadiéndose la administración horizontal permitirán junto a las técnicas definidas solucionar los problemas productivos que se presenten con perspectivas de mejoramiento continuo o haciendo bien el bien.

1.8 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Los principios son los fundamentos sobre los que se basan la calidad total o en términos de las economías solidarias “producir bienes y hacerlo bien”

Se basará el análisis, estableciendo conceptos sobre la cultura de calidad que deben adoptar las empresas de economía solidaria para mejorar los procesos que engloban y comprometen a toda la organización solidaria.

La maduración intelectual en los integrantes de las economías solidarias a través de una adecuada política educativa provocará la creación de nuevas empresas y sectores económicos.

La adopción de una cultura de la calidad provocará capacidades y cualidades adicionales en sus integrantes que les proporcionará un escudo protector de defensas y seguridades, además con movilidad y velocidad para actuar en momentos difíciles para la organización.

Los hábitos, valores y actitudes de calidad son más fáciles de adquirir en una empresa solidaria debido a que los intereses que se conforman en la organización son comunes para todos y se desligan intereses individuales.

La cultura de la calidad puede ser aprendida en comunidad para beneficios de todos, así tenemos “las organizaciones populares pueden abarcar todos los aspectos de la vida de las comunidades en que están ubicadas y mejorarlos mediante el trabajo de grupos o unidades especializadas que coordinan y suman sus esfuerzos, que crean sinergias entre sí” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 41).

Los principios de calidad surgen de un esfuerzo común, siendo el trabajo comunitario el eje principal a través del cual se encadenan otros valores como la calidad.

Las economías solidarias tienen su propia cultura en cuanto a conceptualizar los elementos que le permitan conducirse en un enfoque propio sobre lo que significa para ellos la calidad y los elementos que le permitirían alcanzarla, por ejemplos:

El dinero es un elemento importante pero no lo es todo, así manifiestan “el dinero es el campo de comprobación de la sinceridad de los valores proclamados (cuentas claras, transparencia, exactitud, verdad), pero también la trampa donde los valores pueden quedar atrapados (ineficiencias, inexactitud, mentiras e incluso malversación de fondos se registran con cierta frecuencia en los distintos niveles de protagonismo y distintos ámbitos de aplicación que hemos señalado)” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 36).

Sobre el manejo del dinero que se vincula con la falta de transparencia de las personas y que afectan a las organizaciones solidaria mencionan “la corrupción en el manejo del dinero (y no solo del dinero, sino de productos y bienes), puede venir por la formación insuficiente de las personas, por la pérdida de valores, por una remuneración baja, por necesidades insatisfechas, por presiones de familiares o amigos, por malos ejemplos frente a los que no se ha actuado, por un cambio de status de la persona, pero también por la falta de controles sistemáticos, de informaciones periódicas, de cruce de cuentas, de una organización adecuada”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 37)

Establecen la necesidad de capacitación y control del personal que labora en las organizaciones solidarias para manejar bien los recursos monetarios y los productos que generan y que son el eje de una cultura de la calidad, así tenemos: “no se trata solo de sancionar a los “culpables” o a los responsables inmediatos, sino de prevenir cualquier mal manejo. Un plan bien estudiado de selección y formación del personal y de controles sistemáticos no es contrario a la E. S., más bien es imprescindible para evitar incoherencias y fracasos, fácilmente generalizados en la opinión común y en el desprestigio. De todas formas, cuando hay corrupción, es la propia organización la que debe establecer una sanción”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 37).

Se trata de promover la creatividad, eficiencia y productividad en las empresas solidarias, elevando las capacidades de sus miembros al máximo nivel, así observan “una atenta política de valoración oportuna de los talentos humanos presentes en la comunidad no contradice el principio de buscar oportunidades proporcionadas para todos, más bien la

hace posible, con tal que los “talentos” promovidos actúen con mirada atenta a quienes, por distintas razones, quedan atrás” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 37).

La generación de nuevas ideas que trasciendan en el tiempo son parte de la adopción de una cultura de calidad, las organizaciones solidarias deben promoverlas para el mejoramiento continuo de la mismas como parte de la calidad total, así manifiestan “la más lamentable de las pobreza es la pobreza mental, o sea la incapacidad o el miedo de articular pensamientos, de generar ideas, de ver la vida más allá de lo material, de lo inmediato y de lo local. También la pobreza moral es muy grave. El miedo a pensar proviene de múltiples formas de represión, de aislamiento y discriminación, que se aplican en contra de quienes sueñan un mundo nuevo, equitativo, solidario, alegre y fraterno” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 37).

Los principios de la calidad en las organizaciones solidarias deben superar las limitaciones mentales egoístas y centristas, deben estar al servicio de nuevos emprendimientos, nuevas formas de hacer las cosas en comunidad, para ir adelante sin temores a los que se oponen a su progreso, “el temor o el miedo marcan las acciones, pensamientos, decisiones y emprendimientos en muchas de las propuestas de E.S. Nada más contrario a la misma. Hay que superar los temores que nos pueden venir por trabas culturales, sociales, políticas y hasta económicas mismas. En la E.S. no hay la predeterminación a ser siempre los “inferiores” porque nacimos con “inferiores condiciones”, a siempre ser “pequeños” o “micros” porque así nacimos pequeños, a siempre ser los “marginados” porque siempre habrá otros que ocupen los puestos principales, a ser los “olvidados” espectadores, porque otros son los protagonistas. El miedo no nos deja crecer, nos limita, nos impide proponer, cambiar o avanzar”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 37)

La búsqueda de nuevos retos y propuestas para las organizaciones solidarias podrían ser parte de adoptar una cultura de calidad, eliminando el temor de no ser mejores en un mercado que alienta la competitividad y no la solidaridad, yendo más allá de lo que nos dice el sistema económico actual y proyectándose a una cultura de ser mejores en todo lo humano posible, así nos dicen “esta actitud “conformista” lleva a no crecer, estancarse o declinar. Hay que romper el conformismo con innovaciones, con nuevas propuestas, con nuevos proyectos, pero sobre todo con nuevas fuerzas. Y la fuerza para salir del

conformismo viene del trabajo comunitario, de la presión comunitaria, de la competencia comunitaria, de los principios solidarios”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 38)

El tiempo en una cultura de calidad es importante, en las economías solidarias también lo es, pero muchas veces por la cultura a esperar todo de lo que pueden hacer los demás por ellas, no ha alcanzado la importancia debida, por ello se trata de impulsar en los principios de calidad a hacer las cosas en el momento que se requiera, “en la E.S. no se puede esperar, el tiempo hay que aprovecharlo, hay que buscar soluciones, buenas pero rápido, hay que buscar alternativas, otros técnicos..., otros cooperantes..., otros... por último otros dirigentes que busquen no depender y hacer pronto las cosas”. (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 38)

La calidad no espera, por eso el tiempo es importante para las organizaciones solidarias, "hay que hacer lo que se deba hacer y en el tiempo oportuno" para alcanzar un desarrollo sostenible generando productos de calidad para el desarrollo de la comunidad.

La comunicación y las reuniones entre los miembros de las empresas solidarias es otro principio de la calidad dentro de las mismas, pues conllevan a tomar decisiones importantes, en la mira de mejorar los procesos tanto operativos y administrativos, en la búsqueda de calidad para sus productos y mejores oportunidades en los mercados y financiamiento de los mismos, así tenemos “en presencia de excedentes madurados por el trabajo comunitario se ha demostrado como medida de fundamental importancia y significado la no-repartición individual de utilidades: ésta evita conflictos internos, testimonia el nivel de confianza de los socios productores y favorece iniciativas orgullosamente financiadas con recursos localmente producidos” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 39).

Es un principio de la calidad financiar sus actividades con los recursos que provienen de las utilidades de las empresas solidarias, sin prescindir de la ayuda que proporcionen otros mecanismos como el voluntariado y las ONGS.

La capacitación de los miembros de la organización solidaria es otro de los principios de la calidad, para ir superando la dependencia de técnicos extranjeros que apoyan a las mismas e ir tomando independencia en el manejo de sus procesos productivos, así tenemos que

manifiestan “hay que preparar técnicos campesinos o comunitarios que acompañen y reemplacen, apenas sea posible, a los técnicos externos (con la ventaja de una cercanía más real, física, cultural y mental)” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 39).

1.9 REQUISITOS DE LA CALIDAD

Se parte de la idea establecida de Sun-Tzu de que “la administración de calidad total se consume a sí misma mientras realiza en la empresa una metamorfosis por medio del cambio continuo y el mejoramiento de la calidad, para que la nueva organización sea muy diferente a la anterior” (Cantú 2003, p. 282).

Los requisitos tienen que ver con el programa de administración de calidad total que aplicaremos en las empresas solidarias orientadas al control y mejoramiento de las operaciones de sus negocios.

Se trata de sujetarse a la conceptualización de varios autores sobre varias áreas, siempre vinculándolos a los principios y valores que deben regirse las organizaciones solidarias, como son: la tecnología, la toma de decisiones de la dirección, los cooperantes, la reingeniería y el benchmarking, añadiéndose otras sub áreas definidas en términos de los procesos que ocurren en él, especificándose que cada proceso tiene tanto salidas como entradas, donde las salidas de uno son el insumo de otro.

“La interacción de todos los procesos da como resultado un diagrama de flujos de procesos, en donde el flujo de información y la toma de decisiones oportunas y congruentes permite lograr su misión en términos de calidad” (Cantú 2003, p. 282).

Adicionalmente, en función de la cultura de las empresas solidarias se propone definir el procedimiento para la implantación de un sistema de gestión de calidad, incluyendo “una guía para el diagnóstico inicial (operativo y cultural), el cual ayudará a definir las acciones más apropiadas que deban ser puestas en práctica en cada organización solidaria; una lista de actividades a considerar en el proceso de implantación, su posible secuencia, el equipo responsable de cada una, así como la frecuencia con que ocurre la actividad.” (Cantú 2003, p. 282).

Además, se podría incluir una manera de hacer las cosas para instaurar y operar el programa de administración de calidad total, además responsabilidades que se pueden asignar a los encargados de la calidad.

Se trata de definir un sistema de administración para las empresas solidarias, bajo el enfoque de calidad total para que las personas de la organización puedan desarrollar una cultura de calidad, habilidades para trabajar comunitariamente; así como, utilizar procedimientos y técnicas enfocadas en el mejoramiento continuo del producto y a los procesos productivos y administrativos. Añadiéndose la necesidad de que los líderes de la organización solidaria establezcan lineamientos estratégicos que se dirijan a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, y un lugar en el mercado tanto interno como externo.

Cantú (2003, p. 285) señala que se pueden establecer ocho áreas en la administración de calidad total definidos de acuerdo a la cultura, siendo las siguientes:

Liderazgo basado en el compromiso de comprometerse con la implantación y operación de un programa de calidad, basados en la constante planeación para lograr productos y servicios que satisfagan plenamente a la comunidad y obtener ingresos suficientes para sostenerlo.

Posicionamiento de mercado Orientando el negocio hacia la determinación y satisfacción de las necesidades de los clientes y la comunidad, logrando una mayor participación en el mercado y la distribución equitativa de los recursos económicos obtenidos por sus acciones de calidad.

Planeación estratégica basado en el enfoque total de sistemas de calidad para definir políticas de calidad apropiadas y la forma como de trascender a toda la organización solidaria.

Administración de la operación, planear el proceso de producción y servicio en congruencia con las políticas de calidad, y diseñar la operación del negocio de tal forma se asegure una interacción entre todos los miembros de la organización solidaria, con la ayuda de métodos de supervisión adecuados y un sistema de información permanente, por más pequeña que sea.

Administración del recurso humano, es necesario elevar la autoestima del personal que labora en las empresas solidarias a través de procedimientos de entrenamiento, educación y reconocimientos a los logros de calidad, incorporando a los débiles y fuertes al proceso sin distinción alguna.

Administración de proveedores, tiene relación con las otras comunidades o proveedores de insumos para la elaboración de los productos de la empresa solidaria, manteniendo relaciones cordiales y de cooperación mutua para obtener insumos de calidad que aseguren la producción en el tiempo oportuno y con los requerimientos necesarios.

Mejoramiento de la calidad, en el caso de las empresas solidarias es necesario formar un comité de calidad, por consenso, asignándoles responsabilidades a las personas

capacitadas en sistemas de administración de calidad total para que elaboren indicadores de calidad de los productos y administren equipos de mejora para corregir problemas de calidad y supervisar el sistema.

Control del proceso, el equipo de calidad designado debe controlar los procesos de producción para evitar desperdicios y defectos en la elaboración y servicio de los productos.

La interacción de los ocho factores mencionados pueden ayudar a las empresas solidarias a formar un sistema conceptual basado en principios de calidad total.

Estas acciones interrelacionadas pueden conducir al anhelo de las empresas solidarias en cuanto a “la calidad de los productos, fruto de tecnología sencilla pero eficaz, de materias primas naturales, elaboración cuidadosa y control final en los lugares de expendio comunitarios” (Polo, Tonello & Hinojosa, 2009, p. 44).

El comité de calidad designado por consenso por las Organizaciones Solidarias, las necesidades de calidad del producto y servicio, y los conceptos de calidad total deben actuar entre sí para dar como resultado la implantación de un sistema administrativo de calidad total.

Las personas encargadas de dirigir la calidad debe manejarse bajo principios de planeación y delegar a los colaboradores operativos su implementación, conociendo eso si, claramente los requerimientos a los que se quiere llegar en cuanto a la calidad del producto, lo cual implica una familiarización de los miembros de la organización con el sistema.

La administración de la calidad debe tomar en cuenta el ciclo de Deming: planear, hacer, verificar y corregir.

Planear se define como la orientación a identificar los problemas a ser resueltos; hacer, a desarrollar e implantar las funciones de calidad total; verificar es realizar supervisiones o auditorias; y, corregir es atender a los resultados de las sugerencias de lo verificado.

Es necesario que se identifique las áreas donde las mejoras son urgentes.

En el caso de las empresas solidarias de tamaño pequeño, la coordinación puede hacerse de manera más sencilla, el ciclo de Deming es aplicable para lograr mejoras continuas en la organización con bajos costos económicos a través del trabajo comunitario y un liderazgo solidario.

Planear, hacer, verificar y corregir puede ser aplicable en conceptos sencillos para las empresas solidarias independientes de su tamaño.

Cantú (2003, p. 298) afirma: “administrar la implantación de un sistema de administración de calidad total involucra la definición de metas para luego elaborar el plan que permita alcanzarlas, todo bajo el enfoque de optimización del proceso de mejoramiento continuo”.

En el caso de las organizaciones solidarias se deben decidir ¿qué actividades de calidad total se deben aplicar en cada área de la organización para solucionar los problemas más relevantes? Es necesario asignar funciones a cada área respecto a la calidad total por parte del comité de calidad.

Se debe promover actividades educativas entre los miembros de la organización solidaria sobre procesos de calidad, de tal manera que, no les tome desprevenidos y puedan estar atentos a mejorar los procesos operativos y administrativos.

El comité encargado de la administración de calidad solidario debe efectuar previamente a la implementación del sistema, un diagnóstico de la situación de la empresa en cuanto a tecnología, procedimientos, ambiente, desperdicios y protección del medio ambiente.

La medición del desempeño de la organización solidaria debe ser realizado en función de sus propias características, por ejemplo: el costo de la mala calidad, la rentabilidad financiera, la participación en el mercado, la satisfacción de los cooperantes, indicadores de productividad y calidad, desperdicios, orden y ambiente.

También es necesario que se definan las funciones del comité de calidad y las responsabilidades de su coordinador, responsables de la planificación y ejecución del proceso de implantación del programa de calidad en la organización solidaria.

El diagnóstico, se lo define como:

... una lista de procedimientos y técnicas que en relación al modelo conceptual se recomienda implantar, la secuencia en que deberán ser puestos en práctica los procedimientos y técnicas del sistema, un protocolo sugerido para la implementación y operación, así como las responsabilidades y funciones sugeridas por el comité de calidad y su coordinador. (Cantú, 2003, p. 299)

La implantación de un modelo de calidad en empresas solidarias requiere de un diagnóstico organizacional y operativo, debido a que pudieran “haber aspectos propios del negocio en cuanto a su operación, sistemas y cultura, que por su deficiente desempeño actual serían limitantes para el éxito del mismo” (Cantú 2003, p. 299).

El diagnóstico serviría para comprender las fuerzas y debilidades de la organización solidaria y realizar un mejor plan de implementación del sistema de gestión de calidad.

El diagnóstico propuesto por Cantú establece un formulario en que se evaluará la situación operativa y administrativa relativa a la calidad, el grado de utilización de los procedimientos y otros aspectos relacionados con el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad en la empresa solidaria.

El cuestionario presentará una lista de afirmaciones que describen las condiciones “ideales” que se requieren para la implantación de un sistema de administración por calidad total para las organizaciones solidarias y que será incluido en el diagnóstico que haremos a las empresas que elaboran productos de la marca “salinerito”. (hay que preguntar si se debe ampliar el tema con el cuestionario)

A continuación se tratará de definir los procedimientos y técnicas que deben ser implementadas como parte del sistema de administración por calidad total mencionada por Cantú y, que la adaptaremos en función de los principios, valores y cultura de las organizaciones solidarias. En primer lugar las Auditorías del Sistema de Calidad que son un procedimiento de diagnóstico al que pueden sujetarse las organizaciones solidarias para evaluar cómo está operando el sistema de gestión de calidad y qué ajustes requiere para ser más útil a la empresa. Por otro lado Benchmarking se debe utilizar esta técnica para

entregar información para el proceso de planeación estratégica, al evaluar estándares y procedimientos de otras organizaciones solidarias similares.

En el caso de las organizaciones solidarias debe ser un proceso frecuente de medición de productos, servicios y métodos con relación a otras empresas que fabrican los mismos productos, siendo los siguientes:

- Comprender la operación de la empresa solidaria estableciendo las fortalezas y debilidades de la operación interna.
- Conocer el funcionamiento operativo de otras organizaciones solidarias que producen productos y servicios similares, igualmente sus fortalezas y debilidades, siempre en un ambiente de cooperación para salir adelante con productos que satisfagan las necesidades de la comunidad.
- Lograr recoger las mejores experiencias para aplicarlas en la organización solidaria.
- Llevar a la práctica dentro de la organización solidaria lo aprendido para mejorar sus procedimientos operativos y de servicio.
- Compromiso del comité de calidad y su líder con los cambios que se requiere para mejorar a la organización.
- Cadena cliente-proveedor interna tiene relación con la necesidad de que la organización solidaria identifique los clientes internos y establecer las demandas de los mismos para mejorar los procedimientos. Definir quién es el cliente y el proveedor de quién, según permite a la organización entender mejor cada función, aunando a que cada persona que trabaja en la organización pueda ser evaluada por su cliente, para tener en cuenta incumplimientos con respecto a los acordados, para definir correcciones que reduzcan las fallas, estableciendo programas de cooperación entre los distintos departamentos o secciones. (Cantú, 2003, p. 320)

- Comité directivo de calidad administra los proyectos de mejoramiento a través del trabajo comunitario, dirigido a asegurar la mejora continua del producto y del proceso productivo que decidirá acciones y procedimientos que influyan en el desarrollo de una cultura de calidad entre todos los cooperantes de la empresa solidaria.
- Administración de proveedores en situaciones de relaciones de cooperación y solidaridad mutua, para negociar la entrega de los insumos a precios justos, facilitándoles su movilización para reducir sus costos de entrega, proporcionándoles asistencia técnica para que los productos que proporcionan a la organización solidaria mantengan los requisitos de calidad requeridos.

Las organizaciones pueden establecer sistemas de gestión de calidad conjuntos con los proveedores para gestionar procesos de mejoramiento continuo, con auditorías que permitan formular indicadores de los procedimientos para operar la fabricación de los insumos, el tiempo de entrega oportuna y el servicio post-venta.

Según Cantú (2003, p. 321)

... el proceso de planeación conjunta con los proveedores tiene tres enfoques: económico (precios, descuentos, condiciones de pago, etc.), administrativo (planes de inspección, sistemas de rastreo, compatibilidad de procedimientos, significado de especificaciones, estandarización de pruebas etc.), y técnico (acuerdos de tolerancias, requerimientos de contabilidad, certificación de calidad, sistemas de monitoreo estadístico, etc.).

Planeación y control del proceso productivo, tiene relación con el proceso de producción planeado y diseñado con base a las metas y objetivos del despliegue de las políticas de calidad del comité de calidad designado por la organización solidaria.

Se indica que en organizaciones de manufactura “la planeación debe hacerse en función de la variable dominante del proceso, como son: preparación de la maquinaria, el operario, la materia prima y los sistemas de información” (Cantú, 2003, p. 324)

Manifiesta que las técnicas de control que pueden utilizarse podrían ser en cuanto a la preparación de la maquinaria, inspección de la primera pieza; gráfica de lote; pre control;

calibradores ajustados, inspección visual por atributos, sobre la maquinaria, se debería establecer inspección periódica, gráficas de control por variables, calibradores ajustados, verificación de variables del proceso, control automatizado; en cuanto a los operarios, inspección de aceptación, gráficas de control por atributos, registros de desempeño del operador; sobre la materia prima, se podría efectuar clasificación de proveedores e inspección de recibo de materiales, control previo a las operaciones; en cuanto a la información, se podría efectuar el análisis y registro de indicadores y gráficas de control por atributos.

La estadística es la técnica que pueden utilizar las organizaciones solidarias como herramientas para el control y optimización de los procesos productivos, siendo las más usuales, gráficas de control por variables: medias, rangos, medianas y lecturas individuales; gráficas de control por atributos: fracción defectuosa y número de defectos; técnicas de aceptación, muestreo y, técnicas para estudios especiales: contabilidad, método taguchi, análisis de regresión y diseño de experimentos.

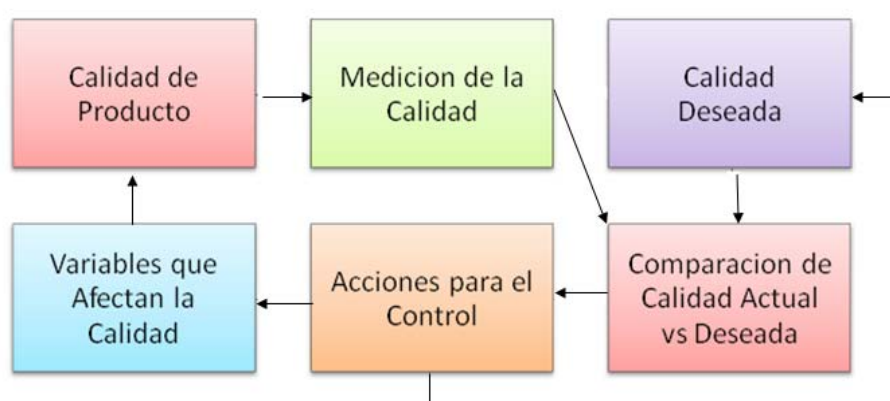


Figura N° 1

Fuente: Control de calidad durante el proceso en Cantú (2003)

Como parte de control de proceso, se debe tener especial cuidado sobre qué hacer con el material no-conforme con las especificaciones, para lo cual se pueden tomar las siguientes decisiones: no enviar el producto al cliente (reparar, degradar o a desperdicio) o enviar el producto al cliente por considera que cumple con la adecuación al uso, pero generando una “aprobación de desviación”. Pero además, de debe efectuar las acciones correctivas y preventivas establecidas a eliminar la ocurrencia del defecto. (Cantú 2003, p. 326)

Planeación del producto y el servicio, en la organización solidaria el producto debe ser planeado y diseñado de acuerdo con las metas y objetivos que surgen del despliegue de la calidad.

Según Cantú (2003, p. 171) “el despliegue de la función de calidad tiene como objetivo asegurar que se cumplan las expectativas del cliente desde el diseño del producto, pasando por el proceso de manufactura, hasta que es usado por el consumidor”.

La planeación de productos y procesos productivos ayudará a la organización solidaria a disminuir, e incluso a eliminar defectos y a enfocar el producto a las necesidades del cliente y comunidad.

La organización solidaria debe tratar de entregar al consumidor un producto o servicio cuyo precio sea menor al valor que le proporcionará durante el ciclo de vida del mismo.

Cantú (2003, p. 326) afirma: "El costo del ciclo de vida considera los costos de desarrollo, producción, operación, servicio, reparación y posible entrenamiento que se requiera para utilizarlo”.

La comunidad necesita productos que satisfagan plenamente sus necesidades, aún cuando por solidaridad esté dispuesta a pagar un precio mayor para ayudar a la organización.

Es necesario que el comité de calidad se integre con la ayuda de voluntarios al diseño del producto, también sería necesario que intervengan representantes de las secciones de producción, abastecimientos y ventas; incluso podrían participar miembros de la comunidad que adquieren el producto.

Cantú (2003, p. 326) señala tres etapas en la revisión del diseño “conceptual, prototipos, pruebas, y diseño final”. Además se pueden considerar elementos como seguridad y mantenimiento.

Las pruebas del producto diseñado, pueden ser de operación, que determina la capacidad del producto para cumplir con las funciones para el cual fue diseñado. Ambientales que establece la capacidad del producto de operar en el ambiente de uso. De esfuerzo que

determina el margen de seguridad con que podrá operar el producto. De contabilidad que implica a probabilidad de que el producto falle en un cierto tiempo y bajo ciertas condiciones de uso. De vida para medir la vida esperada del producto y los modos de falla asociados con el tiempo.

Políticas de calidad se deben desarrollar en la organización solidaria para que cada sección y proceso se comprometan con metas y objetivos interrelacionados entre sí con el despliegue de la calidad.

Las metas deben ser cuantificables y fijarse de acuerdo a lo necesario y posibilidades financieras de la organización solidaria.

Las políticas deben ser congruentes con la actividad que desarrolla la organización solidaria; servir de base para establecer planes, metas y objetivos concretos, y estar diseñadas para ser auditadas.

El proceso de planeación estratégica le compete a la alta administración de la organización solidaria para definir los lineamientos a largo plazo, utilizando variables como: los valores socioculturales; la tecnología disponible; la misión y visión; los resultados del Benchmarking, y el presupuesto para reinversión.

Es necesario que se complemente con un análisis interno que verifique el desempeño de la organización solidaria en cada una de sus funciones, actividades y procesos para verificar las fortalezas y debilidades de la misma. Además, es necesario un análisis de la actuación de la empresa en el mercado, la cooperación con los proveedores y la satisfacción de la comunidad con los productos que le ofrece.

De las acciones complementarias se puede obtener resultados que permitan tomar decisiones estratégicas para mejorar la cooperación y solucionar problemas de calidad.

Según Cantú (2003, p. 328) “las estrategias se transforman en planes de acción que contienen los lineamientos estratégicos de los que se derivarán las metas y objetivos” de acuerdo a los principios y valores de la organización solidaria.

Programas de educación y capacitación y la promoción de una cultura de calidad tiene relación con que el comité directivo de calidad designado por los miembros de la organización solidaria, debe verificar los efectos del desempeño y satisfacción de los trabajadores, establecer programas educacionales y de entrenamiento en calidad como parte integral de la cooperación mutua que deben mantener sus miembros y también con el resto de la comunidad.

Es importante entender un sistema de gestión de calidad en las empresas solidarias requiere aprender a usarlo, precisa de ciertas habilidades intelectuales (análisis y solución de problemas, técnicas estadísticas), además de concientización de que cualquier proceso de negocio debe ser planeado, controlado y mejorado.

La ayuda de instituciones aliadas con las empresa solidarias podrían financiar y ayudar con voluntarios para la capacitación, teniendo como objetivos en la planeación de la calidad, capacitar a los cooperantes en utilización de las técnicas de despliegue y planeación experimental para el desarrollo y análisis de la calidad del producto, saber cómo usar gráficas de control para detectar situaciones anormales, cómo crear estándares o cómo elegir la partes del proceso en que conviene establecer puntos y métodos de control, poder utilizar las siete herramientas básicas para el análisis y mejoramiento del proceso productivo; así como las siete herramientas administrativas para la planeación y el mejoramiento del proceso administrativo.

Es importante entender que el personal que coopera en las organizaciones solidarias tiene una preparación intelectual limitada, por lo que se necesita de una capacitación acorde a su experiencia y conocimientos de los procesos, así como vincular la educación con los principios y valores de las economías solidarias, motivándoles al mejoramiento continuo y a añadir un valor adicional como la cultura de calidad.

1.10 DOCUMENTACIÓN DE LA CALIDAD

Las organizaciones solidarias, cualquiera que sea su rama de actividad, para construir sus propios sistemas de Gestión de la Calidad, necesitan documentar, por haber tomado la decisión firme de mejorar internamente a la organización para producir bienes y hacerlo bien.

Lo que se hace en las empresas solidarias hay que documentarlo para que quede constancia de las transformaciones que va teniendo la organización, pero además nos sirve para los momentos de planeación, verificación y control de la calidad.

Los requerimientos y necesidades de la comunidad necesitan ser identificadas, documentadas y registradas para diseñar procesos que permitan producir bienes y servicios de la manera mejor posible.

Según Brumm (1999, p. 3) “las actividades que comprenden el campo de la administración de documentos constituyen la base del cumplimiento exitosos de los requisitos documentales de las normas de calidad”.

El sistema de gestión de calidad que se implemente en la organización popular y solidaria requiere declaraciones documentadas de una política de calidad y mejoramiento, en la cual deben constar los objetivos de calidad que persigue la empresa, además de un manual de calidad que establezca los requisitos del sistema y procedimientos que definan la manera de implantar el sistema de gestión de calidad.

También añade Brumm (1999, p. 6)

Todos los documentos de calidad tienen intereses y características comunes, todos son fuentes de información (ya sea temporal o permanente); todos documentan autoridad y acciones que se han tomado o se tomarán, todos los documentos de calidad tienen que ver con las pruebas de efectividad del sistema de calidad y todos los documentos de calidad están sujetos al escrutinio durante las auditorías.

La organización solidaria no puede eludir ciertas normas para documentar todo la gestión para implantar un sistema de calidad y puede apoyarse en forma de ayuda en su afán de mejora continua en normas internacionales como las ISO-9000.

Desarrollar y elaborar un manual de calidad, documentarlo con todos los procedimientos que se van diseñando en la organización solidaria, estableciendo la secuencia e interacción de los mismos, sería parte importante dentro del establecimiento de un sistema de gestión de calidad para las mismas.

El control de la documentación sería parte importante de la implementación de un sistema de gestión de calidad de las organizaciones solidarias, cuyo comité de calidad debe capacitar a los cooperantes en determinar los niveles para la elaboración, revisión y aprobación de los de los documentos de calidad, aprobar los documentos antes de su emisión, revisando y actualizando los documentos cuando todo sea necesario.

Así tenemos que según Brumm (1999, p. 33)

La exactitud es la característica más importante de los documentos de la calidad. Es la característica clara que valida y comprueba el sistema de calidad en su totalidad. Si los documentos no son exactos no pueden ser útiles a los propósitos para los cuales fueron creados y todo lo demás carecerá de significado.

También añade la importancia de la capacitación al equipo de trabajo que lleva a cargo la documentación, así manifiesta Brummm (1999, p. 33) “documentos exactos son el resultado, en parte, de un equipo de trabajo bien capacitado en técnicas apropiadas de registro/documento y que entiende la importancia crítica de la exactitud de los datos y los registros”

El personal de las empresas solidarias a través de capacitaciones podrá ayudar a “elaborar listas de documentos que identifiquen el estado de revisión. Tener accesibilidad a los documentos en los puntos de uso y que estos conserven su legibilidad y actualización. Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos. Controlar la distribución de los documentos controlados”

El control de registros es indispensable para evidenciar el cumplimiento de los requisitos y de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad implantado por la organización solidaria.

Dentro de los documentos que deben registrarse y evidenciar su existencia es el manual de calidad, en el cual deben adaptarse a la forma de ser, sus principios y valores de la organización solidaria, el entorno donde desarrolla sus actividades. Por ningún motivo debe ser un documento de escaparate sino guía documentada de la empresa para su motivación a mejorar sus procesos y servir de mejor manera a la comunidad, con productos y servicios de calidad.

El manual de calidad debe describir en forma sencilla el ¿por qué de administrar los procesos?, describir las actividades de la organización solidaria y sus objetivos, esto podemos establecerlo en la introducción y políticas de calidad de la empresa.

La mayoría de normas internacionales ISO establecen la necesidad de que las empresas desarrollen e implanten un sistema documentado de calidad, añadiéndose el manual de calidad que para las empresas solidarias que desean implantarlo sería de guía y ayuda para registrar todas las acciones en cuanto a las acciones en términos de calidad, cuyos respaldos serían documentados.

Conceptualmente, establecer un manual de procedimientos determinaría los anhelos de la organización solidaria en cuanto a lo que desea lograr en cuanto a la elaboración de sus productos y servicios. Documentar dichos procedimientos, permitiría tener el historial de sus logros, así como guía para los cambios que desearía realizar, además de contar con la información y comunicación necesaria para la ejecución de sus labores.

La documentación implica conocimiento en toda su extensión de las fases del ciclo de vida del producto y procesos, desde la identificación de las necesidades de la comunidad, su relación con los proveedores de insumos hasta la satisfacción plena de los requerimientos de la misma.

Las fases de mercadeo e investigación de mercado, diseño del producto, planificación y desarrollo del proceso, compra de insumos, empaque y almacenamiento, distribución, asistencia técnica, servicios de post-mercado y reciclaje al final de la vida útil, debe ser registrado y respaldado con la respectiva documentación, como parte de la implementación del sistema de gestión de calidad en las empresas solidarias.

El comité de calidad designado por la organización solidaria debe establecer el compromiso de fijar las directrices para el registro y documentación de todo procedimiento y para que los que cooperantes conozcan bien los mismos, en forma clara los procedimientos que deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos en términos de calidad y desarrollo continuo.

La planificación del tiempo es importante, reduce el costo en la utilización de los recursos económicos asignados por la empresa solidaria, motiva a los cooperantes a ser eficientes y hacer lo que es útil en el menor tiempo posible, lo cual también debe estar documentado.

Registrar y documentar todo lo que haga es importante para verificar que todo lo planeado se ha realizado o que falta ejecutar en la organización solidaria. Nos permite ajustar los planes a medida que se avanza. Una buena planeación permitirá identificar las aéreas más importantes que necesiten mejorarse.

La participación de los que prestan su contingente en la organización solidaria es importante, pues el éxito de la misma depende de la forma como se documente, registre e informe a los mismos para cumplir los objetivos económicos de la misma y la comunidad al cual sirven con sus productos.

1.11 NORMAS DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA A NIVEL INTERNACIONAL

Las organizaciones solidarias a nivel internacional se encuentran vinculadas con las normas de calidad a través del comercio justo, que nace bajo principios de solidaridad y ayuda a los más débiles para que puedan comercializar sus productos en el mercado internacional a precios que les permita su desarrollo, evitando la cadena de intermediarios que encarecen el producto y benefician exclusivamente a ellos, en perjuicio de los que realmente los generan.

El comercio justo basado en valores como la solidaridad, cooperación, calidad, justicia e intercambio equitativo puede contribuir a la superación de la pobreza, al logro de un desarrollo sostenible, protección del medio ambiente y desarrollo de productos de calidad que satisfagan plenamente las necesidades humanas.

Andrade (2009, p. 103) señala:

El Comercio Justo o Economía Solidaria es el buen vivir del ser humano en armonía con el ambiente, y por ende, el desarrollo del proceso por el cual los grupos humanos pasan de condiciones menos humanas a condiciones más humanas, en términos de calidad y cantidad de vida. Enfatizando en el desarrollo integral, donde se toma en

cuenta las dimensiones económica, social, política, cultural, ecológica y ética en las que se desempeñan las personas.

Las normas de calidad son parte del Comercio Justo, surgen por la necesidad de vincular la producción de bienes y servicios en una Organización productiva con ciertos requisitos que debe cumplir en la elaboración de los mismos y en las relaciones sociales que se generan al interior de su producción y que se trasmite a toda la sociedad en el momento de su comercialización.

El cumplimiento de las normas de calidad es un requisito importante en el comercio justo, nace por establecer en las relaciones de intercambio internacional justicia, en donde las organizaciones solidarias puedan administrar sus recursos con racionalidad, generando sistemas de gestión de calidad que les permita eficiencia y eficacia en los procesos de producción, manteniendo un ambiente de trabajo favorables, evitando desperdicios, conociendo las necesidades de sus clientes, documentando todas sus acciones y procesos y superando las limitaciones impuestas por un intercambio desigual.

Si bien, el Comercio Justo nace oficialmente por iniciativa de los países del Sur, en base a solicitar en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNCTAD de 1964, “un precio justo para sus productos, que les permita cubrir como mínimo sus costes de producción” (Citado en Andrade 2009), se va desarrollando en base a iniciativas de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de Holanda e Inglaterra, que buscan a través de tiendas solidarias relaciones comerciales directas con los productores del sur del planeta, eliminando los intermediarios innecesarios y gestando un precio justo, que incluye no solamente el del mercado, sino un adicional que sirva para el desarrollo de los productores, la capacitación de los mismos, mejoramiento del nivel de vida de sus familias y, mejoramiento del ambiente de trabajo.

La concepción del Comercio Justo incluye la necesidad de que los productores del sur puedan sujetarse a Normas de Calidad Internacionales y también a una Certificación Internacional, acoplándose a sus objetivos del buen vivir del ser humano, que implica que en los procesos de producción de los bienes que se intercambian bajo las normas del comercio justo, se incluya la protección del medio ambiente, condiciones de trabajo humanas y remuneraciones justas.

Según Andrade (2009, p. 104)

... en 1973, entró en este sistema de comercio el primer producto alimentario importante: el café FT, producido por cooperativas guatemaltecas bajo la marca común “Indio Solidarity Coffe”. El café FT producido bajo normas de calidad generó gran impulso al crecimiento del sistema de comercio justo.

Con el deseo de aumentar las frecuencias de sus transacciones las organizaciones solidarias decidieron entrar en un proceso de gestionar la calidad de sus productos en base a la adopción de un sistema internacional, así, en 1980 se difundió la necesidad de que los productores que trabajan bajo esta modalidad, enfrenten “la mejora de la calidad y el diseño de sus productos, apoyados en una red que les permitiría ingresar a los mercados más importantes. La lista de productos involucrados creció con la incorporación de mezclas de café, cacao y nuez, además de artesanías que aumentaron en términos de cantidad y calidad, con técnicas de marketing”. (Andrade, 2009, p. 104)

En 1997, todos los productores interesados en esta modalidad de intercambio a escala planetaria se unieron bajo el nombre de “Fairtrade Labelling Organization Internacional” (FLO), que estableció un movimiento unificado internacional de certificación de Comercio Justo.

Andrade (2009) refiere que en el 2004 se crea FLOCERT, organismo de certificación de comercio justo, que cumplió con la norma ISO 65 para Organismos Internacionales Certificadores.

En Holanda el sistema de certificación con el sello Max Havelaar ha tenido éxito, motivando para que varios países de Europa y Estados Unidos que apoyan el comercio justo la utilizaran como: Transfair, Fairtrade, Max Havelaar France.

La práctica de sellos en los productos elaborados en Fábricas Comunitarias, es una práctica común que permitía promocionar a los productos de exportación bajo el régimen de comercio justo, cuando todavía no existían los Sistemas Internacionales de Standarización.

Actualmente, existen organizaciones sin fines de lucro que promueven un comercio justo responsable y que ayudan a las empresas solidarias a su certificación, así tenemos como

ejemplo la Fair Trade Sustainability Alliance que promueve el desarrollo sostenible de las comunidades alrededor del mundo.

Los requisitos de certificación para que alcance una empresa solidaria se encuentran en la ISO 65 e ISO 62. “Cada núcleo del estándar Fair Trade Sustainability Alliance incluye un registro de producción. Este contiene requisitos específicos relacionados a los productos que la FTSA considera necesarios. Dentro de estos estándares hay indicadores medibles para la calidad de producción, mano de obra ética, condiciones sociales y medioambientales, las cuales simplifican la adhesión a los estándares mencionados” (Andrade, 2009, p. 105)

Con el Fair Trade Premium se asegura que el productor siempre recibe un precio arriba de lo que se paga en el mercado convencional. Además, los operadores aprobados FairTSA en el exterior pagan una prima social, la cual es utilizada para el desarrollo, soporte y documentación de los Proyectos de Desarrollo Comunitario.

Para FairTSA, el mejoramiento de la calidad del producto o la competitividad en el mercado, tales como la implementación de un mejor tratamiento de pos-cosecha, califica para esta categoría. También el mejoramiento del cuidado de la salud de los niños que van a la escuela en las comunidades productoras.

En base a lo expuesto, se puede establecer que para las empresas solidarias que trabajan bajo el enfoque de comercio justo, es necesario registrarse en esta organización de ayuda sin fines de lucro Fair Trade Sustainability Alliance, pero además, obtener la correspondiente certificación que le permitirá implementar un Sistema de Gestión de Calidad, muy necesario para el desarrollo sustentable de la organización.

La norma de calidad se la define como un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico.

Las normas son fruto del consenso entre todas las partes interesadas involucradas en la actividad objeto de la misma. Además, deben aprobarse por un Organismo de Normalización reconocido.

Las empresas solidarias pueden vincular a su organización a las normas de calidad que garanticen unos niveles de calidad y seguridad de sus productos, adquieran experiencia en el manejo de la calidad y transmitan a otras organizaciones sus experiencias.

La participación en los Comités Técnicos de Normalización de los encargados de impulsar la calidad en las empresas solidarias, se hace necesarios para la estandarización de sus productos y mejoramiento continuo de la organización.

1.12 NORMAS ISO

ISO (siglas en inglés) se traduce como la Organización Internacional de Normalización que es una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización.

Según la ISO 9004 (2009), “Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de gestión de la calidad” el trabajo de preparación de las Normas Internacionales se realiza a través de comités técnicos de ISO. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

La norma ISO 9004 (2009) presenta la respectiva orientación para la implantación de un “Sistema de Gestión de la Calidad en Empresas de Economía Solidaria” y, luego pueden incorporar otras normas ISO que se podrían aplicar en función de su actividad, pudiendo obtener en un futuro la correspondiente certificación, si así lo requieren.

Según la mencionada Norma Internacional, el Comité Técnico ISO/TC 176 que la elaboró tuvo como propósito establecer la correspondiente “orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad” (ISO 9004, p. IV).

Cuando menciona “cualquier organización” significa que puede incluirse a las empresas solidarias, que necesitan éxito sostenido en sus organizaciones, pues igual que las demás, enfrentan un entorno difícil que les promueve para su desarrollo introducir a sus actividades un enfoque de gestión de calidad.

Pero es necesario distinguir que la gestión empresarial en las empresas solidarias es diferente a la mercantil, por tanto el diseño y la implementación de un sistema de gestión de calidad debe estar identificado por “diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización” (Pérez & Munera, 2007, p. 25).

En las empresas solidarias hay que distinguir el trato que se le da al cliente, pues una persona puede ser asociado-empresario al afiliarse a una cooperativa o empresa, el trato es diferente: más interrelacionado y cooperativo, a diferencia de la distancia que se mantiene en una empresa mercantil entre el dueño del negocio y la persona que accede al servicio.

Por estos motivos, es necesario distinguir las relaciones que se enmarcan en una forma de propiedad colectiva, “es más incluyente recoger para los asociados que utilizan los servicios de la empresa de economía solidaria la expresión de usuario-trabajador” (Pérez & Munera, 2007, p. 25).

La norma internacional ISO 9004:2009 indica que proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización.

En el caso de las empresas solidarias puede constituir la norma ISO 9004:2009, un referente que permita a las organizaciones en forma sencilla y a bajos costos económicos adoptar un “sistema de gestión de calidad basado en procesos” ya que incorpora elementos de las normas ISO 9001 e ISO 9004.

Las empresas solidarias necesitan mejorar sistemáticamente y de forma continua su desempeño, incorporar un sistema de gestión de calidad para cumplir sus propósitos de satisfacer plenamente las necesidades de la comunidad, con productos que incorporen un valor social en base a procesos eficientes que protegen el ambiente interno y externo.

Es en base a la norma ISO 9004:2009, se establece lo que puede ser útil a las empresas solidarias para gestionar gerencialmente un Sistema de Gestión de Calidad que les permita

superar sus limitaciones, optimizar la utilización de sus recursos económicos y satisfacer las necesidades de los interesados.

La norma ISO 9004:2009 puede ser una guía para la Gestión Empresarial de las Empresas Solidarias, toda vez que establece normas que puede seguir la organización para lograr el éxito sostenido en base a un enfoque de la gestión de la calidad, sin necesidad de acceder obligatoriamente a la certificación.

En las empresas solidarias la gestión empresarial tiene un diferente enfoque en cuanto a la “administración de los recursos” pues, dispone los mismos para el bien común, construye identidad, promueve la cooperación voluntaria y no impositiva y propicia comunicación abierta para la realización económica, social y cultural de sus miembros.

Según, Pérez & Munera (2007, p. 65) en la gestión empresarial solidaria se manejan valores como:

... libertad, entendida como independencia, participación, autonomía, libertad de expresión, de conciencia, de asociación, de reunión; pero además, toda libertad implica responsabilidades de sus miembros en cuanto a la participación en la asamblea de socios con autonomía y criterio, igualdad referente a la dignidad, a respetar su criterio, solidaridad que no significa caridad, respeto; tolerancia, diálogo, negociación y reconocimiento.

La Gestión Empresarial Solidaria tiene un enfoque de liderazgo diferente a las de las empresas capitalistas pues

... impulsa un líder democrático, colectivo, no autoritario, con actitudes y aptitudes, con valores éticos; comprometido con los fines de la empresa y sus políticas sociales, preparado para la articulación social, la concertación y la participación en la gestión y en la comunidad. (Pérez & Munera, 2007, p. 65)

La GES busca formar líderes éticos y que tengan la capacidad de dar soluciones viables a los problemas de la organización en lo productivo, laboral, asociativo y social, con habilidades de construir la unidad a través del debate y la participación, gestionando el éxito sostenido a través de una cultura de la calidad.

Las empresas modernas que han incorporado la calidad como un valor propio de la organización son las que han asegurado el éxito sostenido de sus actividades.

Las empresas solidarias por sus valores sociales que imprimen en sus actividades, valorizando el servicio que prestan a sus asociados y a sus clientes, pueden asegurar el éxito sostenido incorporando los principios de la gestión de la calidad a sus organizaciones, para luego ir familiarizándose con la familia de las ISO, e irse vinculándose de acuerdo a sus necesidades.

Generalmente, en términos de calidad se ha establecido que incorporar “los principios de la calidad” a las acciones de las organizaciones, independientemente de sus fines, son la base para el logro del éxito sostenido de una organización.

Las empresas solidarias pueden en su gestión empresarial guiar sus acciones en base a los ocho principios de calidad que establece la norma ISO 9004:2009 (Anexo B), vinculándolos con sus valores que permiten su existencia y desarrollo:

A continuación se explica los principios señalados en la norma ISO 9004:2009, y su vinculación con la gestión empresarial de la empresa solidaria.

Principio 1: En Enfoque al cliente

“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del clientes, satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas del cliente”

La gestión empresarial solidaria debe tomar en cuenta que los clientes y las partes interesadas son la razón de ser de la organización, que los requisitos de los mismos deben conocerse para atenderlos oportunamente, teniendo una visión y actividad orientada al consumidor como: investigar y comprender las necesidades del cliente; asegurarse que los objetivos están función de sus necesidades y expectativas; comunicar y actuar de acuerdo a sus expectativas; medir y gestionar la satisfacción del cliente.

En la organización solidaria es viable su accionar enfocando la atención al cliente, pues sus valores determinan que su actividad y servicio tienen como eje el ser humano, al cual tratan de satisfacerlo plenamente. Sin embargo, la gestión empresarial puede limitar su accionar en la atención al cliente, por desconocimiento o falta de involucramiento en normas de calidad y sus beneficios.

La GES debe tomar en cuenta los beneficios que establece la norma de gestionar la atención al cliente:

- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas.
- Aumento de la eficacia en la utilización de los recursos de la organización para mejorar la satisfacción al cliente.
- Mejora de la fidelidad del cliente que conduce a la continuidad del negocio.

Principio 2: Liderazgo

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”

La vivencia de un liderazgo bajo la norma puede conducir a los siguientes beneficios:

- Las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estará motivado hacia ellos.
- Las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado.
- Se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización

Analizando la aplicación del principio de liderazgo de la norma en las empresas solidarias podemos señalar:

La GES promueve “líderes democráticos, cooperantes, no autoritarios, con actitudes y aptitudes solidarias, comprometidos con los fines de la organización y sus políticas sociales, preparado para la articulación social, la concertación y la participación en la gestión y en la comunidad” (Pérez & Munera, 2007, p. 65).

La forma como se conceptúa el liderazgo, permitiría a los líderes que surgen de las empresas solidarias promover una GES que facilite un ambiente interno en donde todos los miembros interioricen y actúen en función de los objetivos planteados, bajo un concepto de cooperación voluntaria.

La solidaridad se define como la “relación entre personas que participan con el mismo interés y se sienten unidas en la comunidad humana por objetivos comunes”.

En la GES “la solidaridad debe elaborarse no para el necesitado, sino con el necesitado para que no sea caridad” (Pérez y Munera, 2007, p. 66)

La vivencia de la solidaridad en las empresas puede facilitar a los líderes establecer un ambiente interno en donde todos pueden integrarse en sus actividades en el logro de los objetivos de la organización, porque los consideran como parte de sus aspiraciones individuales y colectivas.

La vivencia de un liderazgo bajo la norma puede conducir a los siguientes beneficios:

- Las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estará motivado hacia ellos.
- Las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado.
- Se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización.

Principio 3: Participación de las personas

“Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización”

El proceso de calidad en las organizaciones solidarias debe ser participativo, estableciendo eficientes canales de comunicación interna, promoviendo la participación de todas las personas que conforman la organización en la calidad: líderes, socios, empleados, voluntarios, etc.

Las personas que participan en la organización deben tomar consciencia de que cada vez el mercado es más exigente, los asociados-empresarios, usuarios-trabajadores, cada vez requieren más calidad en sus productos, servicios y procesos.

Por lo tanto, la organización solidaria necesita personas motivadas en todo el proceso de la calidad, sus capacidades de creatividad e innovación y que deseen contribuir a la mejora continua a través de su participación activa.

Los beneficios para la organización solidaria lo establece la norma y serían:

- Personas motivadas, comprometidas e implicadas en la organización.
- Innovación y creatividad al promover los objetivos
- Personas que son responsables de su propio desempeño
- Personas que desean participar y contribuir en la mejora continua

Principio 4: Enfoque basado en procesos

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”

Las empresas solidarias no deben trabajar por áreas sino por procesos que interactúan entre sí para permitir que fluya la información” también les acerca a una rápida identificación de los problemas y su respectiva solución.

Proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, durante las cuales el proceso consume recursos.

La gestión por procesos a las organizaciones solidarias les puede facilitar la planificación y ejecución del trabajo por proyectos, permitiendo ubicar los objetivos, los esfuerzos y resultados en los procesos que aportan mayor valor.

Cuando la organización solidaria haya definido la estructura de los procesos es necesario que documente el sistema, elaborando y mejorando los procedimientos e instrucciones, para ello debe considerar la “Estructura de Documentación del Sistema de Gestión de Calidad”, que se detalla en la siguiente pirámide:



Figura N° 2: Estructura de la Documentación del Sistema de la Calidad
Fuente: Pérez & Múnera (2007).

Según la figura N° 2, la documentación empieza por el tercer nivel, en donde se establecen la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos de cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, generando la base fundamental de la documentación. En el segundo nivel se establece la información específica sobre qué, quién, cuándo, dónde, por qué, y cómo realizar la actividad, que permitirán generar los manuales de procedimientos de cada área. En el primer nivel se ubica la descripción del sistema, política y respuestas a requisitos aplicables, que se resumen en el Manual de Calidad.

La empresa solidaria trabajando en un enfoque basado en procesos, según la norma recibirá los siguientes beneficios:

- Costos más bajos y períodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Oportunidades de mejora centradas y priorizadas.

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión

“Identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos”.

Para la organización solidaria es importante identificar, comprender la interdependencia entre los procesos del sistema y gestionarlos en base a enfoques estructurados que armonizan e integran procesos, mejorando la comprensión de las funciones y responsabilidades necesarias en busca de objetivos comunes.

Es importante, entender el todo de los procesos, pero centrándonos en el funcionamiento de cada proceso de manera de actuar sobre él si es necesario, en la búsqueda de la eficacia y eficiencia de la organización solidaria.

Los beneficios de aplicar el quinto principio de la norma para la organización estarían directamente relacionados con:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización solidaria del modo más eficaz y eficiente posible.
- Comprender las interdependencias entre los procesos del sistema.
- Enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos.
- Identificación de funciones y responsabilidades necesarias para evitar funciones cruzadas.

- Definir cómo deberían operar actividades específicas dentro del sistema.
- Mejorar de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.

Principio 6. Mejora Continua.

“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente”

La retroalimentación en las organizaciones solidarias debe ser permanente, buscando la mejora continua de la capacidad productiva y los resultados. Mejora en la capacitación del personal, eficiencia en las relaciones con los proveedores y socios, en los procesos que agregan valor, en las mediciones de la calidad, en las relaciones con la comunidad.

Se debe adoptar lo que Monseñor Rada, Arzobispo de Guaranda, decía “El bien hay que hacerlo bien”, proclamando la mejora continua en la organizaciones solidarias en función de satisfacer la necesidades de la comunidad con bienes de calidad y a precios justos.

Según la norma la aplicación de la mejora continua conduciría a las organizaciones solidarias que apliquen este principio a:

- Emplear un enfoque coherente de mejora continua en la organización solidaria.
- Proporcionar a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua.
- Efectuar de la mejora continua de productos, procesos y sistemas, un objetivo para cada individuo de la organización solidaria.
- Establecer metas por parte del gobierno de la Corporación Solidaria para guiar a las organizaciones hacia la mejora continua y mediciones para alcanzarla.



Figura N° 3

Fuente: Pérez & Múnera (2007)

La figura N° 3 explica la responsabilidad de la Alta Dirección dentro de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y de la información”

La información debe ser de calidad en la organización solidaria para la toma de decisiones. La GES tiene que trabajar en una información cercana a la realidad de la interacción de los procesos, como la herramienta fundamental para la toma de decisiones que se basen en criterios analíticos cuantificables y exactos.

Aplicar el principio siete, según la norma permitiría a la GES:

- Asegurarse que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables.
- Hacer los datos accesibles para aquellos que los necesiten.
- Analizar los datos y la información usando métodos válidos.

- Tomar decisiones y emprender acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia e intuición.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

“Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”

En las organizaciones solidarias la relación con los proveedores se da en un ambiente de cooperación mutua, trabajan juntos en la busca del bien común y operan en conjunto. Hay cooperación porque de esa manera se lograrían mejores resultados sociales y económicos. (Experiencia observada en la Corporación Salinas)

El último principio, constituye la experiencia que ha permitido el desarrollo de las organizaciones solidarias, sin embargo es importante para las mismas conocer los beneficios que establece la norma de su aplicación:

- Aunar experiencia y los recursos con los aliados.
- Identificar y seleccionar los proveedores claves.
- Mantener una comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y de mejora.
- Inspirar, alentar y reconocer las mejoras y los logros de los proveedores.

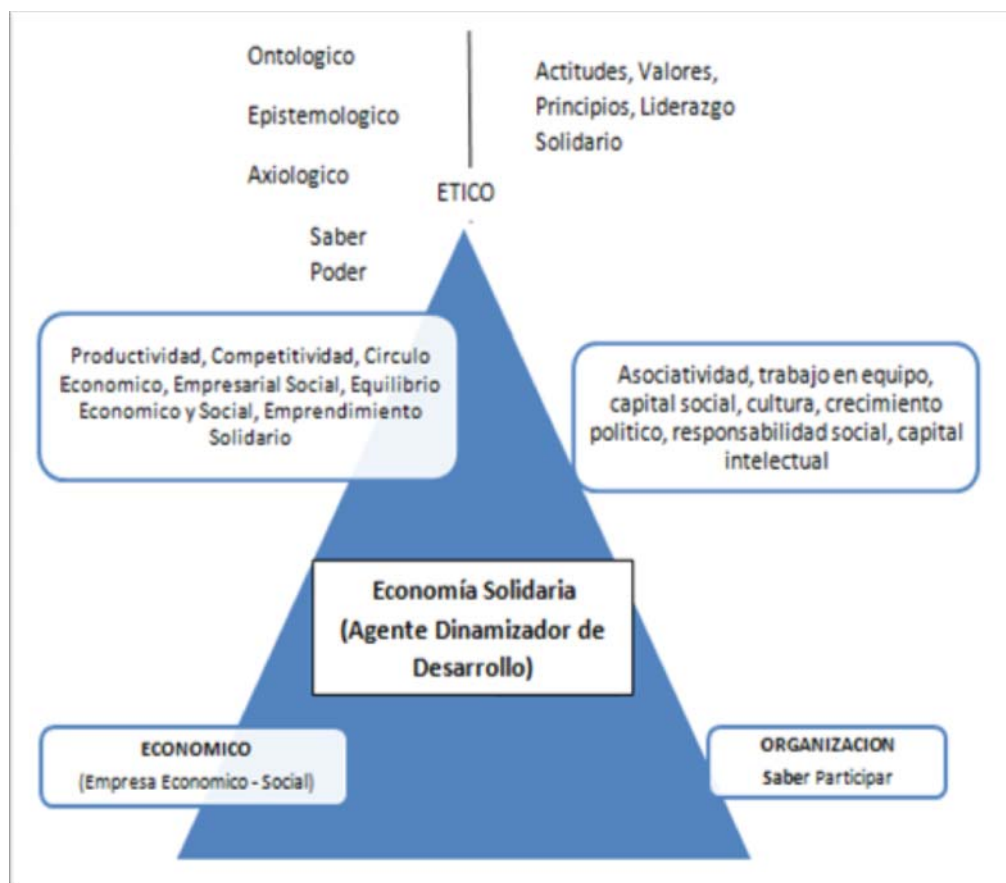


Figura N° 4

Fuente: Pérez & Múnica (2007)

La figura N° 4 representa una pirámide en donde en la cúspide se localizan los valores éticos y del conocimiento y, que están relacionado con los objetivos de la Organización solidaria. Sobre la base se ubican a lo económico como empresa vinculada con lo social y a la Organización con el saber participar.

2 ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICAS DE APOYO AL DESARROLLO DE ECONOMÍAS SOCIALES Y SOLIDARIAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA INCENTIVAR EL DESARROLLO Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

Las políticas de los gobiernos de los años 90 e inicios del siglo, podríamos decir que casi poco les interesaba promover a las economías social y solidaria, la única regulación que promovió el desarrollo de la calidad fue la “Ley de Buenas Prácticas de Manufactura” promulgada en el Gobierno de Gustavo Noboa y que incluía a todas las industrias.

Es con la aprobación de la Constitución de la República del Ecuador, mediante consulta popular y aprobada en el año 2008, donde se marca en la ley suprema del país que la economía ecuatoriana es “social y solidaria” dando un ámbito legal a las economías social y solidarias, además se enmarca legalmente el “Buen Vivir” como objetivo principal que deben perseguir las políticas públicas.

Es en base a la nueva Constitución del Ecuador en donde se enmarca legalmente y a continuación se promueve la calidad a través de encargar al Estado Ecuatoriano la formulación de políticas y leyes que promuevan el Buen Vivir de los ecuatorianos, a través del acceso a productos y servicios de calidad, respetando la naturaleza y la convivencia pacífica de los ecuatorianos.

En la actualidad el Gobierno Ecuatoriano apoya mediante políticas públicas el desarrollo de organizaciones de economía social y solidaria, estableciendo un marco legal coherente que permita el desarrollo de las empresas así como su correspondiente institucionalización que conlleva el respectivo financiamiento a través de promover al Cooperativismo como fuente de recursos económicos que impulse a las empresas milenarias solidarias.

Los cual permitiría promover Sistemas de Gestión de la calidad en las empresas solidarias como un instrumento que acompañe al marco legal e institucional de la economía social y solidaria.

2.1.1 Marco legal e institucionalidad de la economía social y solidaria

2.1.1.1 Marco legal que regula la calidad

Para promover un Sistema de Gestión de Calidad en Empresas Solidarias es importante comprender el marco jurídico en que se desarrolla la economía social y solidaria.

El Gobierno de la Revolución Ciudadana, liderado por el Econ. Rafael Correa, Presidente Constitucional de la República del Ecuador ha considerado como de vital importancia vincular a la economía ecuatoriana con los principios que rigen a la “economía social y solidaria” para lo cual promovió una nueva Constitución que fue elaborada y redactada por los Asambleístas electos mediante votación popular en la ciudad de Montecristi, cuna del Presidente Eloy Alfaro, en la cual se vinculó a la gestión de la calidad con el “buen vivir” en varios artículos.

El artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador de 2008, establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Además, dentro de este mismo artículo establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociados y comunitarios. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.89).



Figura N° 5: Ecuador, Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir

Fuente: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir (2009)

El Estado ecuatoriano, cumpliendo este mandato legal ha convertido a las economías popular y solidarias en objetivo prioritario de las políticas públicas, para lo cual su accionar se ha dirigido a ser el protagonista principal de apoyo a las empresas, cambiando el marco institucional y legal para hacer viable una nueva matriz productiva que permita articular los sectores financiero con el popular y solidario, cuyo control y orientación, en calidad del servicio público encause el ahorro nacional hacia la producción, mejorando sus procesos de producción y gestionando sistemas de calidad en las empresas que permitan entregar productos de calidad acorde con los principios del buen vivir (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009, p.330)

Para cumplir con el Art. 283 de la Constitución y normar legalmente a las organizaciones de economía social y solidaria se promulga la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento” la cual es importante para “el reconocimiento jurídico de una realidad concreta como el sector económico popular y solidario, es la partida de nacimiento del nuevo sistema económico social y solidario” (Decreto 1061, registro oficial 648, 2012)

El marco jurídico en el que se enmarcan las acciones de las organizaciones solidarias es importante para que ellas gestionen la calidad en base a los principios de la norma 9004:2009, que no riñen en lo fundamental como veremos con los principios de la economía social y solidaria.

La institucionalización de las organizaciones solidarias se da a través de la ley, en la sección 1 a las del Sector Comunitario, que las describe como “el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades éticas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes y servicios en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente ley.”

Se vincula al sector comunitario en el Art. 16, un sistema de gobierno, control interno y representación el que mejor le convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades.

El artículo mencionado facilita una forma de gobierno que permitiría a cualquier organización comunitaria gestionar la calidad en todos sus procesos económicos, siempre que sus necesidades de producción, comercialización, distribución y consumo así lo ameriten.

En la sección 2 del Art. 18 se describe al sector asociativo como “el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares y complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente ley.”

La forma de gobierno del sector asociativo se describe en el Art. 19, el mismo que constará en su estatuto social, “que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal.”

Las formas de gobierno que describe la Ley para las asociaciones, facilita la posibilidad de gestionar por parte de la Administración un sistema de gestión de calidad en las asociaciones que permitan mejorar sus procesos, las relaciones con sus proveedores y ajustar la organización a las exigencias de sus clientes, siempre en un ambiente de protección a la naturaleza.

La sección 3, Art. 21, describe a las organizaciones del sector cooperativo como “el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.”

El Art. 23, unifica las actividades que desarrollan las cooperativas y que deben pertenecer a los grupos siguientes: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios, así tenemos:

El Art. 25 describe a las cooperativas de consumo como aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Las cooperativas pueden mejorar sus procesos de comercialización, vinculándolos a los principios de la gestión de calidad para de esta manera ajustar la organización a los requerimientos y necesidades de sus asociados.

El Art. 26 describe a las cooperativas de vivienda “que tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción y remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios”

La complejidad de los procesos administrativos y operativos en el que se encuentran involucradas las cooperativas de vivienda, promueven a que incorporen un sistema de gestión de calidad, que permita ajustar sus procesos a la necesidad de sus asociados, en base a la administración por procesos que establecen las normas de calidad.

El Art. 27 describe a las cooperativas de ahorro y crédito como “organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros” promoviendo además funciones de financiamiento de la microempresa.

La intermediación financiera en el mundo actual implica procesos administrativos y operativos a gran escala, las necesidades de financiamiento de los socios y otras partes interesadas exigen a las cooperativas de ahorro y crédito, satisfacer sus necesidades financieras con la estructuración de procesos eficientes, siendo la incorporación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la administración por procesos la solución.

El Art. 28 describe a las cooperativas de servicios como aquellas que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación, salud.

El sector servicios está vinculado a un complejo mundo en la administración de las organizaciones, pues la única manera de describir el flujo de procesos innumerables que mantiene relaciones sociales, es a través de gestionar un sistema de gestión de calidad en las cooperativas de servicios en los distintos ámbitos que describe la ley, la administración por procesos podría ubicar en donde existen conflictos y solucionarlos de manera oportuna para ajustarse a las necesidades de los clientes.

El Art. 32 de la Sección 3, establece la forma de gobierno de las cooperativas, las cuales contarán con una Asamblea General de socios o Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia.

El gobierno de las cooperativas está sujeto a un régimen democrático, en donde las decisiones tienen que tomarse por consenso, por este motivo la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad tiene que efectuarse por la necesidad de mejoramiento continuo de la Organización, situando su atención en satisfacer las necesidades de sus asociados y partes interesadas, siempre y cuando todos los que conforman la Cooperativa estén conscientes de su necesidad.

A continuación se explicará la relación de los principios del Buen Vivir que establece el Art. 4 de la Constitución de la República y los principios de la calidad, que establece la norma 9004:2009.

Tabla N° 1

EL Buen Vivir Constitución de la República del Ecuador	Principios de Calidad ISO 9004
La búsqueda del buen vivir y del bien común	Enfoque al cliente, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, participación de personas y mejora continua
La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses individuales y colectivos	Participación de las personas. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Participación de personas
El comercio justo y consumo ético responsable	Mejora Continua, enfoque al cliente, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
La equidad de género	Participación de las personas
El respeto a la identidad cultural	Liderazgo, participación de las personas.
La autogestión	Enfoque de Sistemas para la Gestión, liderazgo, participación de personas
Responsabilidad social y ambiental	Liderazgo, enfoque al cliente, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor y mejora continua
Seguridad Alimentaria	Enfoque al cliente y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
La solidaridad y rendición de cuentas	Enfoque de sistema para la Gestión y basado en hechos para la toma de decisiones

Fuente: Constitución de la República del Ecuador e ISO 9004:2009

En la tabla N° 1 se establece que la sociedad no puede alcanzar el buen vivir sino direcciona la atención a los que servimos con nuestra organización, sean asociados o clientes y, para cubrir sus necesidades necesitamos enfocarnos en ellos.

Las personas constituyen la esencia de la organización, sus habilidades pueden ser utilizadas en beneficio de la misma, independientemente de la relación trabajo-capital.

La Organización tiene que orientar sus productos hacia relaciones comerciales justas a través del mejoramiento continuo, a través su desempeño eficiente, haciendo la mejora continua de productos, procesos y sistemas.

La equidad de género equivale en términos de los principios de calidad que las personas en todos los niveles son la esencia de la organización y su participación es valiosa para cualquier organización independiente del género.

El respeto a la identidad cultural se relaciona con el principio de calidad de que los líderes deben crear y mantener un ambiente interno en la organización; en donde, todos se involucren en el logro de los objetivos. Esto anula cualquier discriminación cultural.

La autogestión, reconoce el liderazgo que siempre debe existir en la organización que logre la participación activa del equipo de trabajo.

La responsabilidad social y ambiental, está relacionado con el enfoque al cliente, quien en la actualidad busca organizaciones que le ofrezcan productos que incluyan valor social y ambiental.

El enfoque de gestión de la calidad que establece la norma ISO 9004-2009, es aplicable para cualquier Organización que busque gestionar un “éxito sostenido”. Si bien ha sido aplicado por organizaciones que buscan alcanzar mayores niveles de competitividad, pueden gestionarse en empresas solidarias, que buscan ser mejores en función de objetivos comunitarios.

La búsqueda del buen vivir se complementa con una gestión de calidad.

2.1.1.2 Institucionalidad de la Economía Social y Solidaria

Las Instituciones que de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sirven para ejecutar la política pública de apoyo a organizaciones solidarias se detallan a continuación:

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que según el art. 46 tiene a cargo “el control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” teniendo como facultades el control de las actividades económicas solidarias, velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones financieras solidarias, otorgar personería jurídica a las organizaciones del sector financiero y solidario, fijar

tarifarios de servicios, autorizar las actividades financieras y levantar estadísticas de las actividades que realizan las actividades”

La creación del Organismo descrito apoya la posibilidad de gestionar para el éxito sostenido de las organizaciones solidarias, sobre todo de aquellas que cumplen actividades financieras, sin dejar de lado que éstas deben enfocarse además, en gestión de la calidad del servicio financiero que prestan a la comunidad y sus socios.

El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, que según el Art. 153, es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social que tiene como misión el fomento y promoción de las personas y organizaciones solidarias.

Se puede establecer esto último en términos de la gestión de la calidad, diciendo que tiene la misión de ayudar a “gestionar el éxito sostenido de las organizaciones social y solidarias”

Desde la empresa pequeña hasta la corporación solidaria puede ayudar el Instituto a gestionar la calidad para lograr ajustar los productos y servicios que generan a las necesidades de la comunidad, lo cual no riñe con cuestiones ideológicas sino con aspectos administrativos de la organización.

Se necesita de empresas solidarias eficaces y eficientes, que alcancen mayores niveles de productividad a través de mejoramiento de los procesos, disminuyendo desperdicios y fallas, propiciando un ambiente positivo entre las personas, capacitando al personal y protegiendo el medio ambiente.

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, que según el Art. 159 su misión fundamental es brindar servicios financieros a las organizaciones solidarias, descritas en la ley, bajo mecanismos de servicios financieros de segundo piso.

Las Instituciones mencionadas conforman el marco institucional para promover el éxito sostenido de las Organizaciones Solidarias, mediante su accionar pueden ayudar a gestionar la calidad en la búsqueda del Buen Vivir para los ecuatorianos.

2.2 INDICADORES SOCIALES

A finales de la década del 90, el modelo neoliberal en el Ecuador promovido desde el exterior por los Organismos Internacionales y garantizado por las potencias del norte y, puesto en marcha por los gobiernos democráticos de la época, entra en crisis.

La lógica del modelo de ajuste era una menor participación del Estado en la economía a través de la disminución del gasto corriente e inversión pública, con el objetivo de liberar recursos monetarios en moneda extranjera para estar al día en el pago del servicio de la deuda externa.

Las potencias del norte a través de los Organismos Financieros Internacionales promovían la apertura de la economía ecuatoriana al resto del mundo, la venta de las empresas públicas y el ajuste del gasto fiscal.

En 1999, los efectos de llevar una política económica de apertura, de liberalización de los mercados, especialmente del cambiario y financiero, llevaron a la quiebra de la economía ecuatoriana con graves efectos sociales y económicos.

La economía ecuatoriana y sus formas de organización empresarial bajo la lógica capitalista y de mercado entraron en crisis a finales de la década del 90, más de tres mil empresas cerraron sus puertas y el cincuenta por ciento de las instituciones financieras quebraron.

Los indicadores sociales y económicos de la economía ecuatoriana se deterioraron y la crisis social se profundizó, el gasto público en educación y salud disminuyeron drásticamente, el desempleo y subempleo representaron el sesenta por ciento de la población económicamente activa y el 10 por ciento de la población optó por la migración.

En el año 2000, luego de una profunda crisis política, el Congreso Nacional, el 9 de marzo aprobó la “Ley de Transformación Económica”, por medio del cual el Ecuador se “Dolarizaba Oficialmente”

No nos conviene entrar a discutir la adopción de oficializar el dólar de los Estados Unidos como unidad monetaria nacional, pero si podemos establecer que los efectos sociales y económicos de adoptar el modelo en su mayoría son positivos, luego de la profunda crisis del país a finales del siglo XX, claro está acompañado de coyunturas positivas en lo económico, como el aumento del precio del barril de petróleo y la estabilidad política que hemos experimentado en estos últimos años de democracia.

Se puede decir que en el caso de las Organizaciones Solidarias la coyuntura política, económica y social les favorece para su gestión y desarrollo, la Institucionalización descrita en anteriores puntos y las políticas públicas con medidas de apoyo organizativo, financiero y de capacitación a sus miembros, promueve éxitos futuros.

A continuación, se presentan y analizan indicadores sociales de la economía ecuatoriana que ayuden a visualizarla coyuntura en que se desarrollan las organizaciones solidarias y, la necesidad de enfocarse en la gestión de calidad para el desarrollo continuo y un mejor aporte a la comunidad, para superar la cultura extranjerizante y valorar lo nuestro, conociendo que los productos que generan varias de las empresas solidarias en la actualidad son apreciados en el exterior por su calidad.

La importancia de la economía social y solidaria no puede ser tomada en el Ecuador como algo del momento político en que nos desenvolvemos, sin embargo podemos decir que por primera observarlas más de cerca en base a información estadística que al momento disponemos a través del documento “Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir” publicado en noviembre de 2012.

Se vincula la información que se tiene del documento descrito, para centrarse en aquella que está relacionada con la necesidad que tienen las organizaciones solidarias de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Según información: se estima que el 50% del empleo nacional es generado por microempresas; de las cuales el 46% son propiedad de mujeres y que generan alrededor del 25.7% del PIB, además de que existe más de mil cooperativas de ahorro y crédito y; actualmente, el sector financiero popular y solidario, llega a casi US\$1.500 millones de activos y más de dos millones de socias y socios (Finanzas Populares y Solidarias, p. 20)

Estos datos estadísticos corroboran la importancia y peso que tiene las empresas solidarias en el desarrollo productivo en el Ecuador para la generación de empleo, pues conocemos que por su estructura organizacional y productiva, el peso de la tecnología es mínimo y constituye una ayuda para los trabajadores que realizan la mayoría de sus productos incorporando habilidades y capacidades manuales.

Por estos motivos, es necesario conceptualizar “la calidad” dentro de esta estructura organizacional de las empresas solidarias, donde el trabajo manual es la excelencia de sus productos, pues incorporan un gran valor social.

Esto genera que el empleo de mano de obra en las organizaciones solidarias tenga mayor peso que las empresas privadas capitalistas, pues el 64% de la población económicamente activa se ubica con empleo en la economía popular, el 29% en la economía privada y el 7% en la economía pública.

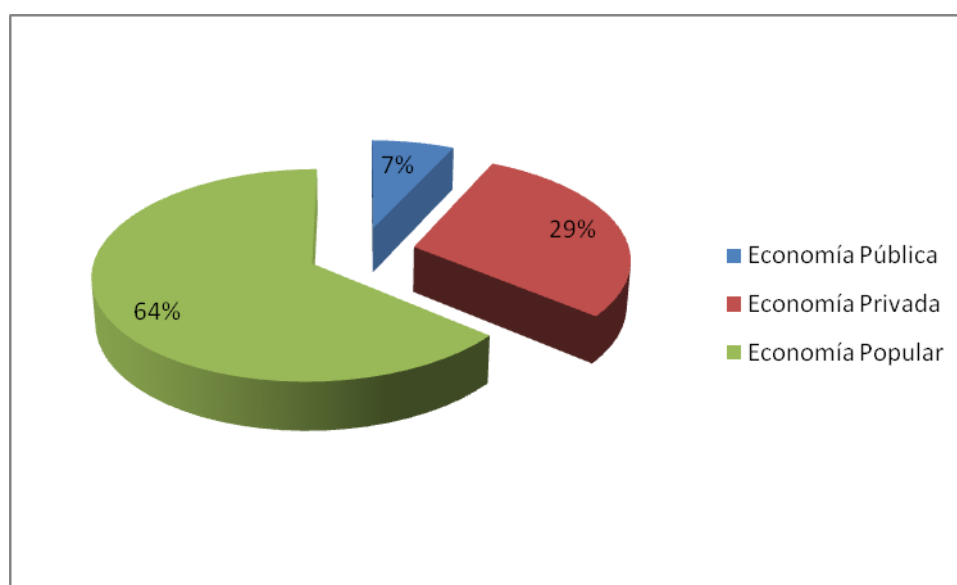


Figura N° 6: Empleo Nacional por Subsector Económico - 2009

Fuente: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir (2009)

En la figura N° 6 se puede observar el empleo por subsector, donde el peso en el empleo nacional de la economía popular es significativo con el 64%, seguido de la economía privada con el 29% y la economía pública con el 7%, respectivamente.

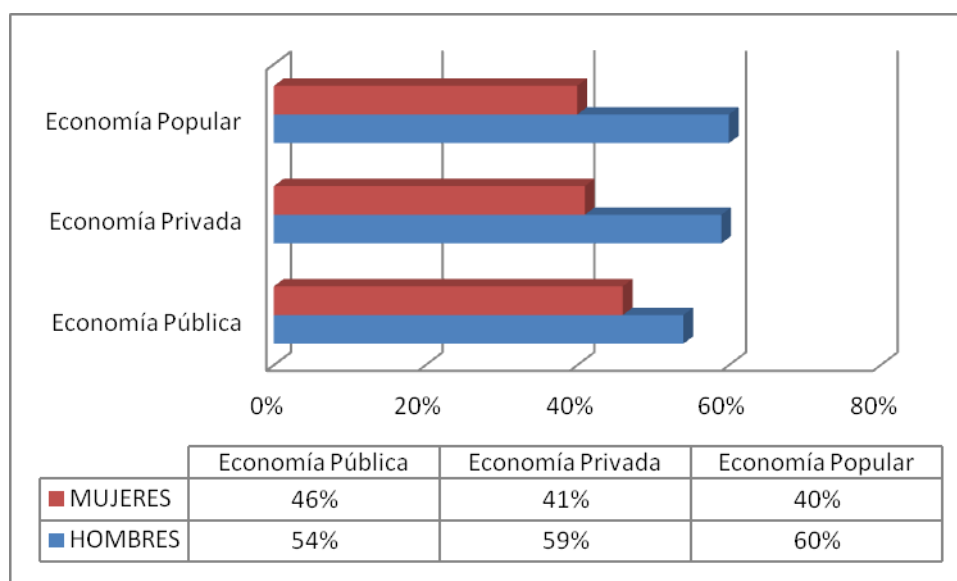


Figura N° 7: Empleo Nacional por Género 2009

Fuente: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir (2009)

En la figura N° 7 se observa el empleo nacional por género en el año 2009, en donde la economía popular y solidaria empleó al 60% de hombres y 40% de mujeres, estableciendo el rol importante de las mujeres, pues incorporan habilidades y capacidades de diferente índole a sus productos y; además, con los ingresos que obtienen de sus empleos cubren las necesidades de sus familias.

2.2.1 Estructura de la ocupación de la economía popular

De acuerdo el MIES, la Economía Social y Solidaria ocupa 4.3 millones de personas, de las cuales el comercio al por mayor y menor, incluido comercio de vehículos automotores y motocicletas ocupa el 22,1%, le sigue el cultivo de cereales con el 13,1%, la cría de ganado y otros con el 8,4%, la construcción con el 8,1%, cultivos de de banano, café y cacao con el 6,9%, servicios de alimentos bebidas 5,2%, hogares privados con servicio doméstico 4,9%, Transporte y almacenamiento 3,6%, actividades profesionales, técnicas y administrativas 3,4%, entretenimiento, recreación y otras actividades 2,5%, servicios de reparación y mantenimiento de vehículos de motor y motocicletas 1,9%, servicios sociales, servicios sociales y de salud 1,9%, fabricación de muebles 1,6%, acuicultura y pesca 1,2% y, otras actividades 15.2%.

Podemos señalar que la economía popular y solidaria se encuentra ubicada en todas las actividades económicas y por su naturaleza y principios constituye un aporte sustancial al empleo y al desarrollo económico del Ecuador.

2.2.2 Estructura de ocupación por género e industrias de la economía popular

En la ocupación por hombres y mujeres podemos establecer que la ocupación es mayor de mujeres en el comercio al por mayor y menor con el 30,2% frente al 16.5% de hombres ocupados en este sector. Cultivos de cereales la ocupación de hombres es mayor en 3.8% con respecto a la ocupación de las mujeres. En cría de animales la ocupación favorece a las mujeres con el 9.2% frente al 7,8% en hombres. En servicios de alimentos y bebidas las mujeres ocupadas constituyen el 8.7% frente al 2,7% en hombres. La fabricación de prendas de vestir ocupa el 5%.

La importancia de la ocupación de las mujeres en las distintas industrias de la economía popular y solidaria es relevante, sus capacidades y habilidades son destacadas para vincularse en actividades donde la mujer alcanza la producción de bienes de calidad como la fabricación de prendas de vestir, por lo cual se debe tomar en cuenta esta participación en la ocupación por género en el momento de establecer un Sistema de Gestión de Calidad para empresas solidarias.

2.2.3 Empleo nacional por subsector económico y área

Según la figura N° 8 la economía popular en cuanto a la ocupación como subsector económico en el área urbana y rural tiene una participación del 58% y 42%, respectivamente.

La ocupación en el área rural sobrepasa a los sectores de economías privada y pública que participan en la ocupación con el 15% y 29%, respectivamente.

Es importante tomar en cuenta al sector rural de la economía popular y solidaria, los mismos que pueden gestionar la calidad para lograr organizaciones solidarias eficaces y eficientes.

El sector rural, casi siempre no ha sido atendido por los gobiernos de turno, la supervivencia de las personas en sectores abandonados por las políticas públicas ha gestionado la creatividad para generar organizaciones solidarias que ocupen a la población económicamente activa, y así obtengan ingresos para satisfacer las necesidades de sus hogares.

Esto se puede observar, donde la ocupación en la economía popular en el sector rural sobrepasa en 27 puntos porcentuales al de la economía privada.

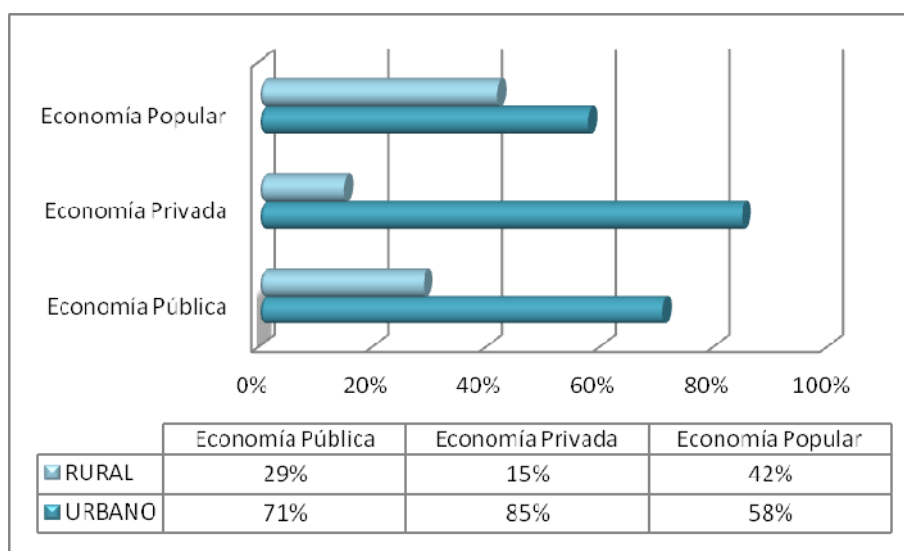


Figura N° 8: Empleo Nacional por Subsector Económico y Área
Fuente: Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir (2009)

2.2.4 Estructura de ocupación por área e industrias de la economía popular

La ocupación de las personas por industria por rama de actividad urbana de la economía popular, manifiestan un peso importante del comercio al por mayor y menor, construcción, servicio de alimentos y bebidas, servicios domésticos, actividades profesionales y técnicas y fabricación de prendas de vestir que en conjunto representan el 70% de ocupación del sector.

En el caso del sector rural, las ramas de actividad que tienen un peso del 75% en la ocupación son: el cultivo de cereales, cría de animales, cultivo de banano, café y cacao, transporte y almacenamiento, entretenimiento y recreación y comercio al por mayor y menor.

3 ENTORNO MICROECONÓMICO Y EXPERIENCIAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SALINAS DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR

3.1 ANTECEDENTES

El entorno microeconómico en que se desenvuelven las empresas de economía social y solidaria radica en el carácter comunitario en el que nacen y se desarrollan, alejadas de un mundo individualista buscan conformar organizaciones con un espíritu nuevo, donde el ser humano sea el eje de la organización, proyectándose a la comunidad con una visión y misión en donde todos participen del trabajo comunitario; pero a la vez, reciban el fruto del esfuerzo con una distribución equitativa que les permita satisfacer sus necesidades y proyectarse hacia el futuro con certeza de que lo están haciendo bien.

Nuestros pueblos a través del tiempo han demostrado que la forma más humana de desarrollar la economía de un país es a través de las economías social y solidaria, buscando siempre los mejores resultados a través del trabajo comunitario, organizado administrativamente con las técnicas más modernas, elaborando un plan estratégico que les permita ir adelante en la búsqueda del bien común, considerando las individualidades y habilidades de cada persona pero vinculándolos con objetivos estratégicos de la comunidad.

La presente investigación ha tomado como modelo a la Corporación Gruppo Salinas, cuya labor fructífera sobrepasa los cuarenta años de existencia, siendo ejemplo de organizaciones social y solidaria reconocidas a nivel nacional e internacional y, que para nuestra investigación nos permitirá establecer en base a su desarrollo emprendedor el Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Economía Popular y Solidaria”

En entorno microeconómico y su desarrollo estratégico en que se han desarrollado las organizaciones solidarias de la Corporación Gruppo Salinas lo analizaremos tomando en

cuenta diferentes documentos, revistas y la encuesta que en forma individual se efectuó a los directivos o líderes de cada una de las empresas.

3.2 FUNDACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

A continuación detallaremos el surgimiento y desarrollo organizacional dentro de las economías social y solidaria:

“El GRUPPO SALINAS (jurídicamente aprobada el 26 de noviembre del 2006), constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población Salinera, y de las distintas instituciones miembros; es la llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario. Es un Organismo Técnico, capaz de tomar el liderazgo parroquial y regional conjuntamente con los gobiernos locales en los aspectos de equidad de género, participación ciudadana, cuidado y protección del medioambiente, equilibrio generacional, productivo y de comercialización. Todo esto se logrará con la intervención de actores públicos y privados, capacitados y especializados que compartirán sus conocimientos con el equipo local y las comunidades – organizaciones participantes, generando a corto y mediano plazo capacidades locales, para continuar con la tarea emprendida”. (Salinerito Gruppo Salinas (2003), recuperado de <http://toursalinerito.blogspot.com/2013/08/salinerito-gruppo-salinas.html>)

Las organizaciones del Gruppo Corporación Salinas han emprendido una serie de cambios organizacionales que le han permitido crecer y desarrollarse en base a valores sociales y solidarios, produciendo bienes con alto valor social y agregado, no solamente se ha contentado con producir materia primas sino transformándolas y entregando productos manufacturados al mercado nacional e internacional.

Teniendo consciencia de que el único camino para que las organizaciones campesinas crezcan y salgan de su retraso económico es incorporando nuevas tecnologías y, mejorando la educación y capacitación de los jóvenes y futuras generaciones, han logrado aprovechar los inmensos recursos económicos con que cuentan para transformándolos en bienes

manufacturados; siendo en la actualidad un ejemplo para las empresas de economía popular y solidaria.

Los principales productos que comercializan cada una de las organizaciones que pertenecen al Gruppo Corporación Salinas son:

- Fundación Familia Salesiana (FFSS):
 - Aceites esenciales,
 - Pomadas,
 - Tisanas,
 - Turrónes,
 - Chocolates,
 - Jugos,
 - Mermeladas y conservas,
 - Pasta de Cacao y Chocolate de taza, etc.

- Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)
 - Hongos secos,
 - Fideos,
 - Emprendimiento turístico (hotel), etc.

- Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL)
 - Embutidos,
 - Hilandería,
 - Tapices de lana, etc.

- Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP)
 - Queso Andino,
 - Mantequilla,
 - Yogurt, etc.

- Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXSAL)
 - Suéteres,
 - Chales,

- Ponchos,
- Accesorios de vestimenta (gorros, guantes, bufandas, etc.)

- Cooperativa de Ahorro y Crédito de Salinas (COACCSAL)
 - Productos financieros para socios,
 - Servicios financieros para socios, etc.

3.3 SISTEMAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS

Actualmente, existen dos tipos de organizaciones dentro del GRUPPO SALINAS:

En el primer grupo de organizaciones tenemos a empresas solidarias que debido principalmente a regulación del estado ecuatoriano se encuentran en fase de implementación de normativa que les permitirá obtener el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), conforme lo determina el Decreto 3253, publicado en el Registro Oficial No. 696 del 4 de noviembre del 2002. La normativa mencionada busca que los productos de consumo humano tales como son: alimentos y bebidas en cualquier presentación mantengan estrictos estándares y controles de inocuidad, que permitan a la organización el garantizar la seguridad alimentaria al consumidor final de los productos que consume.

Las organizaciones pertenecientes a este grupo son:

- Fundación Familia Salesiana (FFSS)
- Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)
- Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL)
- Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP)

En el segundo grupo se encuentran las organizaciones que no cuentan con productos que estén destinados para a la alimentación y que por lo tanto, no tienen la obligación de garantizar estándares de control sanitario ni al estado ecuatoriano, ni al consumidor final del producto.

Las organizaciones pertenecientes a este grupo son:

- Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXSAL); y,
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de Salinas (COACCSAL)

Adicionalmente, todas las organizaciones independientemente del tipo de producto en el que se encuentren especializadas, tienen la obligación de cumplir con normativa de otras entidades y organismos de control, tanto del estado ecuatoriano representado por el Gobierno Central como de organismos seccionales representados por los Gobiernos Autónomos descentralizados, entre otros. Algunos de los principales aspectos requeridos por las organizaciones públicas mencionadas son:

- Ministerio de Relaciones Laborales:
- Plan de Prevención de Riesgos del Trabajo en función del tipo de producto y tamaño de la organización,
- Reglamento Interno de Trabajo, etc.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:
- Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo (SART) en función del tipo de producto y tamaño de la organización,
- Afiliación patronal y afiliación personal, etc.

En si los aspectos mencionados, así como otros más son exigibles dependiendo del producto, nivel de riesgo laboral y tamaño de la organización, pero en términos generales son obligatorios para la mayoría de las organizaciones que integran el CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS. Cada vez más el estado ecuatoriano está exigiendo mayores niveles de formalización en la gestión de las organizaciones, lo cual implica que las organizaciones tengan que emplear mayores recursos humanos y económicos, lo cual a la larga podría redundar en mayores niveles de productividad y de calidad organizacional.

El Decreto 3253, publicado en el Registro Oficial No. 696 del 4 de noviembre del 2002, contiene lineamientos a seguir para administrar la seguridad e inocuidad de los alimentos a modo de un sistema de gestión de la calidad para lo cual su contenido es:

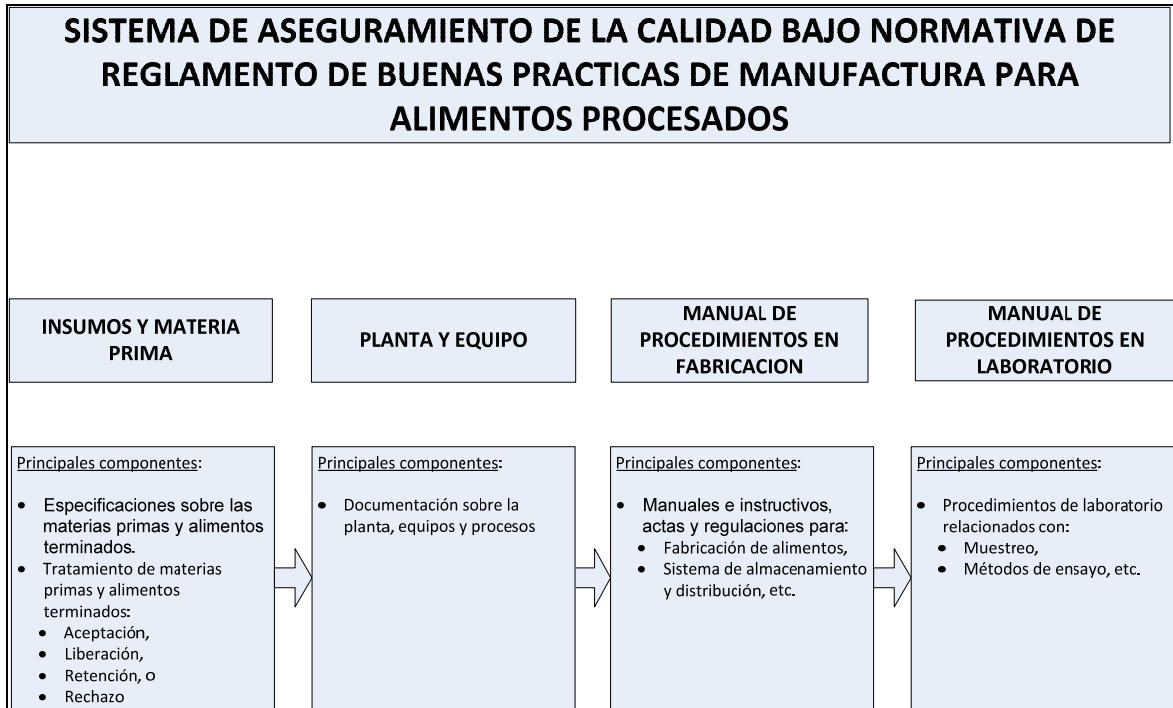


Figura N° 9

Fuente: Decreto Ejecutivo 3252. Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura

3.4 EXPERIENCIAS EN LA PLANIFICACIÓN

La Planificación Estratégica de la Corporación Gruppo Salinas se la realiza en forma anual y, se relaciona con el Plan Operativo, el cual debe ser seguido por todas las organizaciones, las mismas que deben presentar informes de gestión e informes financieros detallados al menos una vez al año.

El proceso que se sigue es como se detalla a continuación:

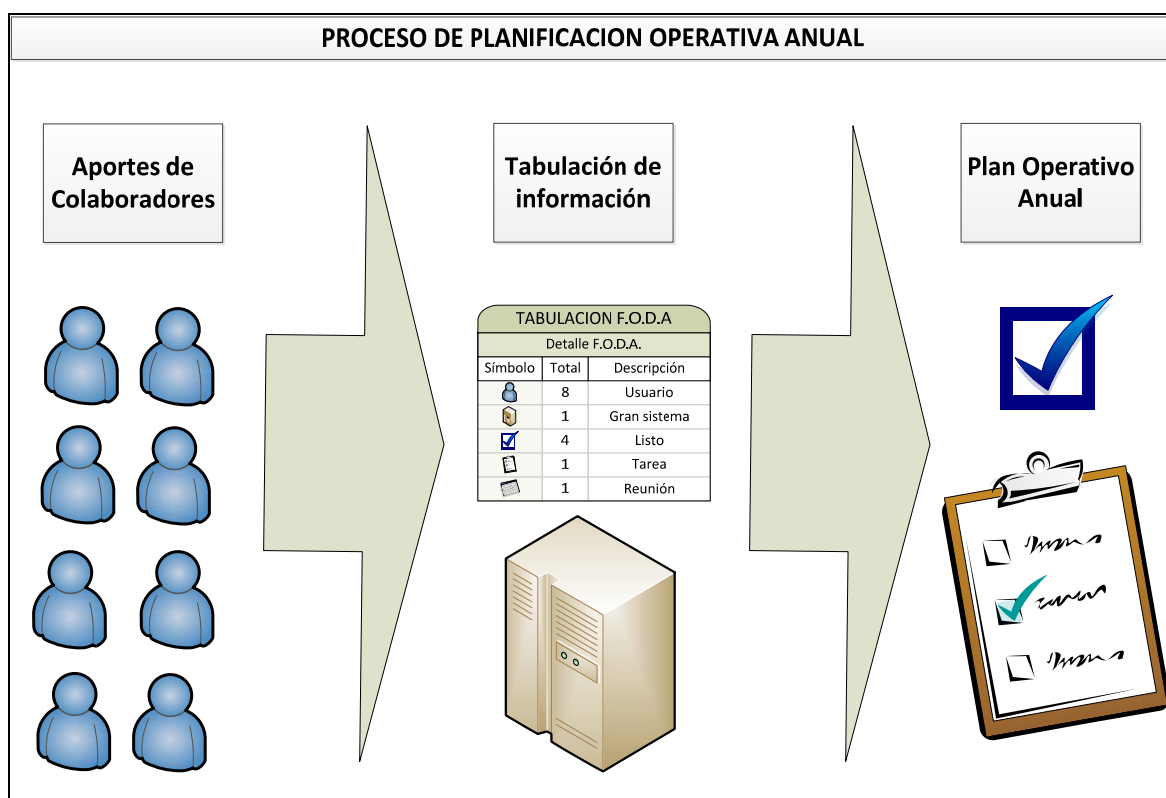


Figura N° 10

Fuente: Consulta a los directivos del Grupo Corporación Salinas

La Planificación Estratégica es el documento base para el Plan Operativo y este documento se encuentra en los Lineamientos Estratégicos del Grupo Salinas, los mismos que están en el sitio web: www.salinerito.com y son como se detalla a continuación:

Visión: La Corporación Grupo Salinas fomenta la identidad salinera, que se expresa en los principios y valores de la economía solidaria; fortalece los procesos económicos, sociales y culturales de la Parroquia y promueve espacios de reflexión, coordinación, integración y construcción de ciudadanía responsable y comprometida con el desarrollo humano integral, la equidad y la inclusión.

Misión: El Grupo Salinas es el ente que estimula la generación e impulsa los valores y propuestas comunes y acuerdos de mediano y largo plazo; fomenta acciones de desarrollo, de fortalecimiento de la institucionalidad y de participación e integración de los actores sociales y recursos locales; y, favorece acciones de coordinación, unificación de esfuerzos

y generación de servicios, sobre la base de la solidaridad, la innovación y el compromiso colectivo.

Principios y Valores

- **Transparencia:** Líneas de comunicación e información, confiables y oportunas, que fomentan la confianza y participación y aseguran el compromiso.
- **Democracia:** Conocimiento y aplicación de deberes y derechos ciudadanos, participación crítica y comprometida y, alternabilidad en los distintos niveles de participación.
- **Solidaridad:** Complementación de esfuerzos, distribución equitativa de los beneficios y énfasis en los espacios de solidaridad, sobre todo hacia la población más desfavorecida.
- **Responsabilidad:** Conocimiento, compromiso y cumplimiento consistente con el logro de los objetivos establecidos y las acciones de superación individual y colectiva.
- **Honestidad:** Respeto al derecho ajeno en todos los ámbitos del convivir social.
- **Lealtad:** Acatamiento voluntario de los principios y valores esenciales en las personas y en la sociedad.

Ámbito socio organizativo

- Implementar acciones de promoción, concienciación y acompañamiento y espacios de reflexión, debate y análisis.
- Establecer mecanismos sostenibles de promoción social, capacitación y formación, con énfasis en las organizaciones de base, promoviendo la autogestión y solidaridad.

- Implementar acciones para la construcción de ciudadanía y motivar acciones y mecanismos de contraloría social.

Desarrollo institucional

- Establecer instancias de planeamiento, estructuradas y permanentes, que faciliten los procesos de integración, especialización y complementación del tejido institucional social y económico de Salinas.
- Fortalecimiento integral, en todos los niveles institucionales, desarrollo de competencias e implementación de procesos, que aseguren la eficiencia y efectividad.
- Incorporar enfoques de evaluación de desempeño profesional, institucional y social de las organizaciones del Grupo Salinas en todos sus niveles de Desarrollo local.
- Coadyuvar a la formación de planes y políticas multisectoriales y sectoriales de desarrollo local que fortalezcan a todos los estamentos económicos y locales, con énfasis en el Gobierno Parroquial.
- Establecer mecanismos de transferencia e intercambio de conocimiento, experiencias y avances en la gestión local, fomentando el aprendizaje colectivo.
- Promover la coordinación y cogestión del tejido institucional y social de Salinas, que sustente la responsabilidad y el compromiso mutuos en los objetivos del desarrollo local.

Desarrollo de servicios

- Diseñar y ejecutar servicios focalizados, especializados y sostenibles que garanticen resultados visibles y de alta calidad.

- Establecer políticas de estandarización y normalización de la gestión institucional, en las esferas administrativa, financiera, tecnológica, de calidad y comercialización, sustentados en mecanismos continuos de seguimiento y evaluación.

Relacionamiento externo

- Establecer mecanismos de comunicación, coordinación y cogestión del marco institucional de apoyo al proceso de economía solidaria en Salinas (Mesa de Cooperantes)
- Establecer un mecanismo permanente de enlace de la oferta y demanda de cooperación que posibilite la formulación de propuestas articuladas y coordinadas que garanticen la optimización de recursos (Banco de Proyectos)
- Coadyuvar a la implementación de un mecanismo de negociación conjunto y coordinada en el ámbito de la cooperación (Portal Único Parroquial)”

Se puede indicar que la Planificación Estratégica está basada en los “Lineamientos Estratégicos de la CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS” y, que estos a su vez permiten la gestión operativa a través del Plan Operativo Anual.

Los principios y los valores de la CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS están basados e inspirados en los principios cristianos de la Doctrina Social de la Iglesia Católica y promueven el desarrollo humano de la Comunidad Salinas, dejando atrás formas de organización individualistas y egoístas e integrando a todos sus miembros al conocimiento y practicidad de los mismos, a través de la planificación estratégica como son: transparencia, democracia participativa, solidaridad, honestidad y lealtad.

Para comenzar con las experiencias de la Planificación Estratégica de la Corporación Gruppo Salinas podemos señalar a continuación las palabras del Obispo Mons. Cándido Rada que llamó, motivó y orientó “a hacer lo mejor para cada una de ellas” y señalar que “Salinas será grande cuando todas sus comunidades sean grandes” (Corporación Grupo Salinas, 2012, p.4)

La frase más conocida, y recordada es “En el camino se ajusta la carga”. La formulación sencilla ha permitido que la visión y misión de la Corporación Gruppo Salinas le haya permitido trazar el camino de la planificación estratégica que formule un “camino que seguir, una carga que ajustar, hay un burrito que jala y un proceso que no se detiene...” (Corporación Grupo Salinas, 2012, p.4)

La planificación en la Corporación Gruppo Salinas parte del pensamiento económico: “salir juntos de la pobreza: en forma comunitaria, en solidaridad: camino, quiere decir meta, quiere decir perseguirla “echando a andar” (Anuario 40 años Corporación Grupo Salinas, 2012, p.4)

El compromiso de llevar a formular la Planificación Estratégica de la Corporación Gruppo Salinas lo manifiestan de la manera siguiente: “Hay una carga: es el peso del compromiso diario, de las largas y frecuentes horas de minga o de reuniones, del cansancio del camino a las comunidades, del esfuerzo agotador de encontrar consenso sobre estrategias, sin alejarnos de los valores, de mirar bien las opciones, sin frenar demasiado la marcha...” (Corporación Grupo Salinas, 2012, p.4)

La Planificación Estratégica de la Corporación Gruppo Salinas se la realiza en base a los medios y técnicas administrativas actuales pero busca vincularlos con el accionar del vivir diario en un mundo donde “cuando alguien deja en el camino la carga, hay alguien que la recoge encima de la suya, con santa paciencia, con mucho amor, agradecido o no agradecido” (Corporación Grupo Salinas, 2012, p.4)

Por lo expuesto, podemos decir que se integran en la planificación estratégica de la CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS todos los medios administrativos que permiten a una organización administrativamente y funcionalmente poder cumplir con los objetivos generales y específicos trazados, pero siempre siendo flexibles a las necesidades productivas y sociales que surgen de la comunidad, en base a los cuatro principios de la planificación: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

3.5 EXPERIENCIAS EN LA EJECUCIÓN

A efectos de conocer el desempeño en términos de gestión de la calidad de GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS se ha realizado una validación de todos y cada uno de los principales aspectos tomando como referencia la Norma ISO 9004, a través de la encuesta formulada a los principales directivos o líderes de las empresas.

Los resultados de las encuestas se pueden analizar desde tres enfoques, los más detallado posible, hasta un análisis global de GRUPPO SALINAS, a saber:

- a. Análisis por Principio.- Busca analizar desde el enfoque de cada uno de los principios de gestión de la calidad de la Norma ISO 9004 (enfoque al cliente, liderazgo, participación de las personas, enfoque basado en procesos, enfoque de mejora continua, enfoque de sistema de gestión, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor) y su nivel de cumplimiento de cada uno de los principios de gestión de la calidad en la organización, así como el gap, es decir, la distancia que existe entre la organización ideal y la realidad organizacional.
- b. Análisis por Organización.- se tiene como propósito analizar desde el enfoque del GRUPPO SALINAS y cada una de las organizaciones consultadas (Fundación Familia Salesiana (FFSS), Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), y Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP), así como el gap, es decir, la distancia que existe entre la organización ideal y la realidad organizacional.
- c. Análisis por cumplimiento de los principios de la Calidad.- el objetivo es analizar en forma global a la Corporación Gruppo Salinas y su nivel de cumplimiento de cada uno de los principios de gestión de la calidad en la organización, así como el gap, es decir, la distancia que existe entre la organización ideal y la realidad organizacional.

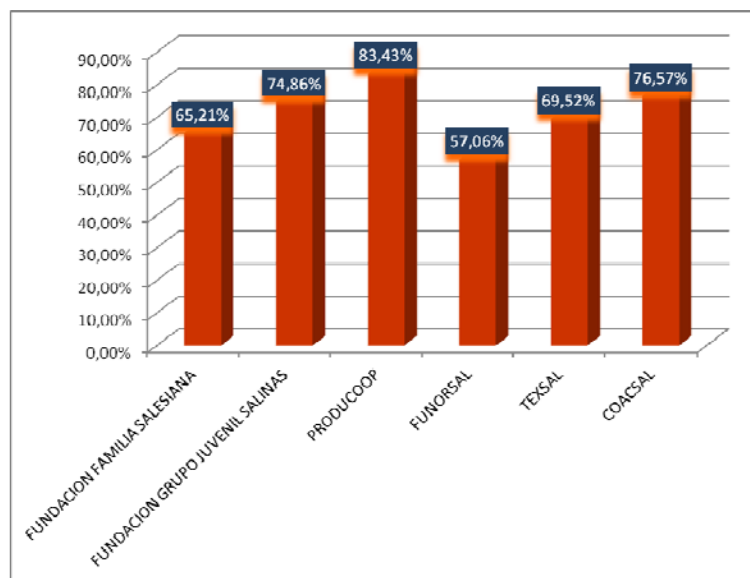


Figura N° 11: Evaluación Organizacional desde el Enfoque ISO: 9004:2009

Fuente: Encuesta Coporación Grupo Salinas

a) Análisis del cumplimiento de las Organizaciones del GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS por principio de la Norma ISO 9004:2009

Principio “Enfoque en el Cliente”

Tabla 2.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	66,67%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	33,33%
PRODUCCOOP	83,33%
FUNORSAL	33,33%
TEXSAL	58,33%
COACSAL	75,00%
Promedio	58,33%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: Existe regular seguimiento de la satisfacción del cliente, por lo que falta monitoreo sistemático de la satisfacción del cliente, tampoco conocen a profundidad quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades actuales o futuras en algunas organizaciones de Corporación GRUPPO SALINAS.

Principio “Liderazgo”

Tabla 3.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	70,00%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	70,00%
PRODUCCOOP	70,00%
FUNORSAL	50,00%
TEXSAL	80,00%
COACSAL	70,00%
Promedio	68,33%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: El liderazgo a nivel de todas las organizaciones de la CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS es bueno, sin embargo aún existen deficiencias solucionables que podrían requerir invertir recursos en aspectos críticos para todas las organizaciones, tales como: capacitación, sistematización, comunicación organizacional a través de distintos recursos educativos e informativos, etc.

Principio “Participación de las Personas”

Tabla 4.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	66,67%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	70,00%
PRODUCCOOP	80,00%
FUNORSAL	50,00%
TEXSAL	70,00%
COACSAL	50,00%
Promedio	64,44%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: El nivel de participación promedio de las personas es bueno, sin embargo, en algunas organizaciones aún no se toma en cuenta en forma sistemática el criterio valioso de todos los colaboradores.

Principio “Enfoque basado en procesos”

Tabla 5.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	50,00%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	50,00%
PRODUCCOOP	70,00%
FUNORSAL	40,00%
TEXSAL	40,00%
COACCSAL	60,00%
Promedio	51,67%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: El principio de enfoque basado en procesos: gestión estratégica, gestión de calidad, recepción de materias primas, almacenaje de materias primas, fabricación, comercialización, gestión financiera y gestión administrativa aún no se ha cimentado adecuadamente en todas las organizaciones, ni con todos los colaboradores, lo cual indica que existen aún grandes oportunidades de mejorar la calidad a través de la aplicación de este principio para el éxito de la gestión de la calidad.

Principio “Enfoque de mejora continua”

Tabla 6.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	50,00%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	80,00%
PRODUCCOOP	40,00%
FUNORSAL	0,00%
TEXSAL	50,00%
COACCSAL	80,00%
Promedio	50,00%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: El enfoque de mejora continua permite observar que existe una necesidad de orientar a todas las organizaciones de la CORPORACIÓN GRUPO SALINAS hacia la excelencia organizacional, a través de círculos de la calidad, comités de la calidad, etc., enmarcados dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Principio “Enfoque de Sistema de Gestión”

Tabla 7.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	50,00%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	75,00%
PRODUCCOOP	75,00%
FUNORSAL	50,00%
TEXSAL	91,67%
COACSAL	66,67%
Promedio	68,06%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: El enfoque de sistemas de gestión y sus resultados establece que el CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS y sus organizaciones requieren integrar todos sus procesos de gestión estratégica, gestión de calidad, recepción de materias primas, almacenaje de materias primas, fabricación, comercialización, gestión financiera y gestión administrativa dentro del marco de un Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello es necesario identificar, documentar y administrar todos los procesos productivos, procesos gobernantes y procesos de apoyo de todas y cada una de las organizaciones y del mismo CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS.

Principio “Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones”

Tabla 8.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	80,00%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	90,00%
PRODUCCOOP	90,00%
FUNORSAL	50,00%
TEXSAL	30,00%
COACSAL	60,00%
Promedio	66,67%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: En este principio observamos que existe la necesidad de administrar las organizaciones en base a esquemas y sistemas estandarizados que permitan documentar y gestionar los procesos de forma que se pueda monitorear y, evaluar en base a hechos a todas las organizaciones. Existen ideas comunes en algunas

organizaciones como por ejemplo: la Planificación Estratégica y el Plan Operativo Anual, sin embargo, aun hacen falta esfuerzos para estandarizar los mismos, tanto para las organizaciones como para la misma CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS.

Principio “Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”

Tabla 9.

ORGANIZACIÓN	Valor
FUNDACION FAMILIA SALESIANA	85,71%
FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS	57,14%
PRODUCCOOP	92,86%
FUNORSAL	21,43%
TEXSAL	14,29%
COACSAL	57,14%
Promedio	54,76%

Fuente: Investigación realizada

Análisis: Las relaciones con los proveedores a nivel de CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS no tienen valores uniformes ya que organizaciones como PRODUCCOOP y FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA cuenta con excelentes relaciones con los proveedores, pero otras organizaciones como TEXSAL, FUNDACION FAMILIA SALESIANA, FUNORSAL deberían mejorar en las relaciones con sus proveedores.

b) Análisis Organizacional desde el Enfoque ISO 9004:2009

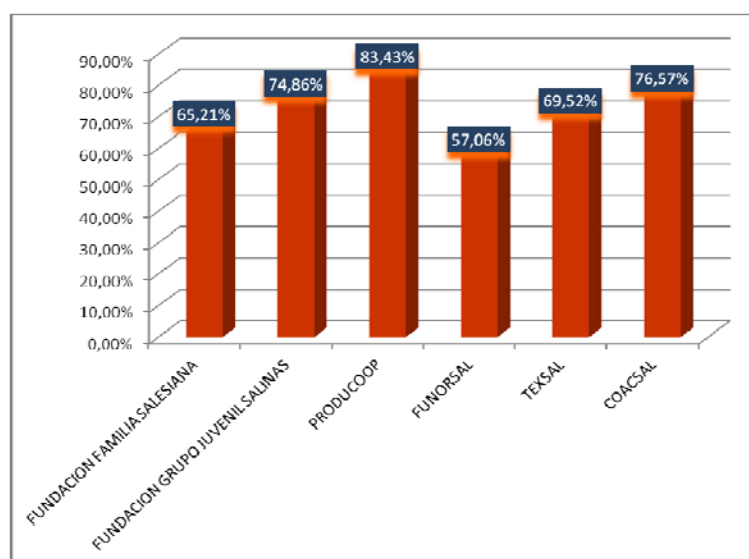


Figura N° 12: Evaluación Organizacional desde el Enfoque ISO: 9004:2009

Fuente: Encuesta CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

Corporación GRUPPO SALINAS cuenta con 6 organizaciones que presentan rasgos comunes en cuanto a su comportamiento como:

- Enfoque social en el trabajo cercano con la comunidad,
- Productos de calidad reconocida a nivel nacional e internacional,
- Vivencia de los postulados de Doctrina Social de la Iglesia y de la Economía Popular y Solidaria,
- Diversificación de los productos y servicios ofertados por todas las organizaciones pertenecientes a este grupo,
- Generación de valor agregado a través de productos manufacturados.

De acuerdo a la figura N° 12, las Organizaciones que presentan mejor puntaje desde el enfoque ISO 9004:2009 son: PRODUCCOOP, FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS Y COACSAL, quienes mantienen de acuerdo a la encuesta buen comportamiento organizacional, no así las demás que tienen un comportamiento organizacional regular como son: FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA, TEXSAL Y FUNORSAL.

Se podría elevar la calificación a excelente del comportamiento organizacional, en la medida que vayan incorporando las organizaciones del GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS “Sistemas de Gestión de Calidad”

c) Análisis del cumplimiento de los Principios de Calidad por el GRUPO DE LA CORPORACIÓN SALINAS

Tabla 10.

FUNDACION FAMILIA SALESIANA		
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	66,67%	33,33%
Liderazgo	70,00%	30,00%
Participación de las personas	66,67%	33,33%
Enfoque basado en procesos	50,00%	50,00%
Enfoque de mejora continua	50,00%	50,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	50,00%	50,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	80,00%	20,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	85,71%	14,29%

Fuente: Investigación realizada

FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA

Los puntos que presentan mayor dificultad son:

- El enfoque basado en procesos,
- Enfoque en mejora continua, y;
- Enfoque de Sistema para Gestión

En el caso de aplicación adecuado de un sistema de gestión conforme las Normas ISO 9001 O ISO 9004, la organización podría:

- Facilitar los procesos de mejora continua,
- Reducción de costos,
- Mejorar la predictibilidad de los resultados de los procesos, de las personas, etc.
- Capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones,
- Capacidad de revisar y analizar todas las opiniones y las decisiones tomadas por todas las partes que intervienen en la organización,

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes,
- Capacidad de reacción ante los cambios permanentes del mercado y de la globalización,
- Mejor aprovechamiento de los recursos y uso racional de los mismos lo que redundara en control y disminución de los costos, etc.

Tabla 11.

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS		100%
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	33,33%	66,67%
Liderazgo	70,00%	30,00%
Participación de las personas	70,00%	30,00%
Enfoque basado en procesos	50,00%	50,00%
Enfoque de mejora continua	80,00%	20,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	75,00%	25,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	90,00%	10,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	57,14%	42,86%
Promedio	65,68%	34,32%

Fuente: Investigación realizada

FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS

Los puntos que presentan mayor dificultad son:

- Enfoque al cliente,
- Enfoque basado en procesos; y,
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En el caso de aplicación adecuado de un sistema de gestión conforme las Normas ISO 9001 O ISO 9004, la organización podría:

- Aumentar los ingresos,
- Aumentar la participación de mercado,
- Promover la fidelidad del cliente,

- Mejorar el aprovechamiento de los recursos,
- Mejorar el compromiso de las personas,
- Promover la innovación y la creatividad entre todos los colaboradores,
- Facilitar los procesos de mejora continua,
- Reducción de costos,
- Mejorar la predictibilidad de los resultados de los procesos, de las personas, etc.
- Mantener diálogo permanente con los proveedores
- Facilitarles la logística de la entrega de sus productos

Tabla 12.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA PRODUCCOOP		100%
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	83,33%	16,67%
Liderazgo	70,00%	30,00%
Participación de las personas	80,00%	20,00%
Enfoque basado en procesos	70,00%	30,00%
Enfoque de mejora continua	40,00%	60,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	75,00%	25,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	90,00%	10,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	92,86%	7,14%
Promedio	75,15%	24,85%

Fuente: Investigación realizada

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA PRODUCCOOP

Los puntos que presentan mayor dificultad son:

- Enfoca de mejora continua,
- Liderazgo, y
- Enfoque basado en procesos.

En el caso de aplicación adecuado de un sistema de gestión conforme las Normas ISO 9001 O ISO 9004, la organización podría:

- Mejora del desempeño de la organización,
- Alineación entre el Plan Operativo Anual y la Planificación Estratégica,
- Mejora de la capacidad de reacción de la organización ante los cambios e imprevistos,
- Comprensión por parte de todos los colaboradores de las motivaciones de la organización,
- Aumento del compromiso organizacional de todos los colaboradores,
- Fluidez en la comunicación entre todos los integrantes de la organización,
- Reducción de costos,
- Mejorar la predictibilidad de los resultados de los procesos, de las personas, etc.

Tabla 13.

FUNDACIÓN UNIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE SALINAS FUNORSAL		100%
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	33,33%	66,67%
Liderazgo	50,00%	50,00%
Participación de las personas	50,00%	50,00%
Enfoque basado en procesos	40,00%	60,00%
Enfoque de mejora continua	0,00%	100,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	50,00%	50,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	50,00%	50,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	21,43%	78,57%
Promedio	36,85%	63,15%

Fuente: Investigación realizada

FUNDACIÓN UNIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE SALINAS FUNORSAL

Los puntos que presentan mayor dificultad son:

- Enfoque de mejora continua,
- Enfoque al cliente, y
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En el caso de aplicación adecuado de un sistema de gestión conforme las Normas ISO 9001 O ISO 9004, la organización podría:

- Mejora del desempeño de la organización,
- Alineación entre el Plan Operativo Anual y la Planificación Estratégica,
- Mejora de la capacidad de reacción de la organización ante los cambios e imprevistos,
- Aumentar los ingresos,
- Aumentar la participación de mercado,
- Promover la fidelidad del cliente,
- Capacidad de reacción ante los cambios permanentes del mercado y de la globalización, y
- Mejor aprovechamiento de los recursos y uso racional de los mismos lo que redundara en control y disminución de los costos, etc.

Tabla 14.

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE ARTESANOS TEXSAL		100%
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	58,33%	41,67%
Liderazgo	80,00%	20,00%
Participación de las personas	70,00%	30,00%
Enfoque basado en procesos	40,00%	60,00%
Enfoque de mejora continua	50,00%	50,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	91,67%	8,33%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	30,00%	70,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	14,29%	85,71%
Promedio	54,29%	45,71%

Fuente: Investigación realizada

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE ARTESANOS TEXSAL

Los puntos que presentan mayor dificultad son:

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor,
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y
- Enfoque basado en procesos

En el caso de aplicación adecuado de un sistema de gestión conforme las Normas ISO 9001 O ISO 9004, la organización podría:

- Capacidad de crear valor (nuevas capacidades, nuevo conocimiento, etc.) tanto para la organización como los proveedores,
- Capacidad de reacción ante los cambios permanentes del mercado y de la globalización,
- Mejor aprovechamiento de los recursos y uso racional de los mismos lo que redundara en control y disminución de los costos.
- Tomar decisiones informadas,
- Capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones,
- Capacidad de revisar y analizar todas las opiniones y las decisiones tomadas por todas las partes que intervienen en la organización,
- Reducción de costos,
- Mejorar la predictibilidad de los resultados de los procesos, de las personas,
- Capacidad de identificar procesos, actividades, tareas clave, y consecuentemente capacidad de mejorarlos, etc.

Tabla 15.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SALINAS LTDA.		100%
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	75,00%	25,00%
Liderazgo	70,00%	30,00%
Participación de las personas	50,00%	50,00%
Enfoque basado en procesos	60,00%	40,00%
Enfoque de mejora continua	80,00%	20,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	66,67%	33,33%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	60,00%	40,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	57,14%	42,86%
Promedio	64,85%	35,15%

Fuente: Investigación realizada

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA.

Los puntos que presentan mayor dificultad son:

- Participación de las personas,
- Enfoque basado en procesos,
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones,
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En el caso de aplicación adecuado de un sistema de gestión conforme las Normas ISO 9001 O ISO 9004, la organización podría:

- Aumento del nivel de compromiso de los colaboradores,
- Incremento de la innovación y la creatividad,
- Incremento de la responsabilidad en del desempeño de las organizaciones,
- Reducción de costos,

- Mejorar la predictibilidad de los resultados de los procesos, de las personas,
- Capacidad de identificar procesos, actividades, tareas clave,
- Tomar decisiones informadas,
- Capacidad de demostrar la eficacia de las decisiones,
- Capacidad de revisar y analizar todas las opiniones y las decisiones tomadas por todas las partes que intervienen en la organización,
- Capacidad de crear valor (nuevas capacidades, nuevo conocimiento, etc.) tanto para la organización como los proveedores,
- Capacidad de reacción ante los cambios permanentes del mercado y de la globalización, y
- Mejor aprovechamiento de los recursos y uso racional de los mismos lo que redundara en control y disminución de los costos, etc.

Tabla 16.

GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS		100%
PRINCIPIO DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	PROMEDIO	GAP
Enfoque al cliente	41,67%	58,33%
Liderazgo	100,00%	0,00%
Participación de las personas	70,00%	30,00%
Enfoque basado en procesos	90,00%	10,00%
Enfoque de mejora continua	90,00%	10,00%
Enfoque de Sistema para Gestión	66,67%	33,33%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	60,00%	40,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	47,62%	52,38%
Promedio	70,74%	29,26%

Fuente: Investigación realizada

GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS

El GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS, presenta resultados distintos a los de todas las restantes seis (6) organizaciones y esto puede ser debido a las siguientes causas:

- Los resultados de las tabulaciones muestran que el GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS tiene un resultado más alto y un gap más bajo que el resto de las organizaciones.
- Las percepciones de las máximas autoridades de las organizaciones muchas veces difieren de las opiniones de quienes colaboran al interior de las mismas,
- El análisis adecuado en este caso cuando difieren la percepción del grupo que contiene a las organizaciones, de las organizaciones contenidas en el mismo, es que tiene mayor peso por la cercanía a la realidad, el criterio y los resultados de las organizaciones que conforman GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS.

Tabla 17.

RANGO	SIGNIFICADO	RIESGO
0% - 10%	Bien y debe mantener este desempeño estable	Bajo efecto negativo organizacional y financiero.
11% - 25%	Bien pero puede mejorar	Pérdida parcial de eficiencia y eficacia en el control administrativo y financiero. (Control poco satisfactorio)
26% - 40%	Regular y debe mejorar	Pérdida generalizada de un control sistemático y organizado de lo administrativo y lo financiero. (Control muy insatisfactorio)
41% - 60%	Mal y debe mejorar	Descontrol de aspectos que podrian llevar a disminucion en el nivel de ventas y pérdida de clientes. (Control inexistente)
61% - 100%	Muy mal, cambio inmediato necesario	Descontrol de aspectos que podrian afectar seriamente el futuro de la organización. (Sistematizacion inexistente)

Fuente: Investigación realizada

3.6 EJECUCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La administración del sistema de gestión no aplica a las organizaciones que pertenecen a la Corporación GRUPPO SALINAS, ya que todas y cada una de estas organizaciones no cuenta con sistemas de gestión de la calidad ni certificados, ni no certificados, sin embargo, como ya se menciona a la fecha, cuatro (4) organizaciones integrantes de Corporación GRUPPO SALINAS están en fase de desarrollo de sus respectivos sistemas de buenas prácticas de manufactura (BPM) que tiene los siguientes objetivos:

- Garantizar el derecho a la salud por medio de la seguridad alimentaria,
- Permitir que las organizaciones mantengan los estándares de calidad y seguridad alimentaria de los productos desde su fabricación hasta el momento del consumo mismo de estos,
- Dar a conocer a todos los fabricantes los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

3.7 METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

3.7.1 Objetivos

- Determinar si las organizaciones a encuestar cuentan con un sistema de gestión de la calidad, y
- Determinar el grado de madurez del sistema de gestión de la calidad.

3.7.2 Alcance

La encuesta se realizó a los directivos de cada una de las seis (6) organizaciones que conforman el GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS, así como también al Padre Polo y líder de todo el GRUPPO CORPORACIÓN SALINAS. En total se realizaron siete (7) entrevistas acompañadas de una encuesta a las personas mencionadas.

3.7.3 Metodología

La evaluación de los resultados de las encuestas se realizó utilizando los siguientes criterios:

- Cada uno de los principios de gestión de la calidad contiene un número determinado de preguntas,
- Cada una de las preguntas tienen tres opciones de respuesta que son: “Totalmente implementado”, “Parcialmente implementado”, y “No implementado”,
- Cada una de las opciones de respuesta mencionadas tiene asignado un valor determinado en el caso que se escoja el mismo de acuerdo a la siguiente tabla:

	Totalmente implementado	Parcialmente implementado	No implementado
Valor a asignar	2	1	0

La tabulación de los resultados se realizó de la siguiente forma:

- Se determina un resultado por cada uno de los principios en función de todos los resultados de cada una de las respuestas obtenidas y valoradas de acuerdo a la tabla determinada en las líneas del punto anterior,
- A paso seguido se realiza un promedio de todos los resultados de los ocho principios por cada organización,

- El gap organizacional es el resultado de la diferencia entre el 100% de la total implementación del sistema de gestión de la calidad y el resultado obtenido de cada organización.

4 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

4.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de la propuesta de un sistema de gestión de calidad para empresas de economía popular y solidaria es que las organizaciones puedan enrumbarse en la calidad y productividad, en busca de: mejoras administrativas, capacitación del talento humano, eficiencia en el uso de sus recursos productivos con protección del medio ambiente y, por último, lograr la satisfacción de sus clientes.

Tomando las experiencias anotadas e investigadas de la Corporación Grupo Salinas, se busca establecer los procesos genéricos para el manejo de empresas de economía popular y solidaria enrumbadas en la producción de productos manufacturados y luego un manual de calidad genérico elaborado en base a la Norma ISO 9001:2008.

Las empresas de economía popular y solidarias necesitan de la calidad, que les permita el trabajo colaborativo, liderado por la alta dirección que es importante para la implementación de un sistema de calidad.

La necesidad de promover la implementación de un SGC debe provenir de la concientización del liderazgo de que es necesario fortalecer a la organización, promover y colaborar eficientemente con sus proveedores, establecer la cadena de valor y un mapa de procesos, vigorizar sus operaciones direccionándolas a la mejora continua y la satisfacción de del talento humano a través de capacitaciones continuas y, en el caso de que sus productos se dirijan al mercado internacional, impulsando a la empresa solidaria a mejores niveles de competitividad tomando en cuenta estándares internacionales; además, es necesario tener una visión de que su existencia permite promover a la comunidad y los clientes a mejores logros económicos y de satisfacción.

Es necesario que durante el proceso de implementación, el liderazgo o Consejo de Administración organice y ponga en funcionamiento el departamento de calidad para que coordine la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, representando a la dirección en los aspectos que tienen relación con el sistema, promoviendo entre sus colaboradores la cultura de la calidad, asegurando la creación de un mapa de procesos e informando sobre su desempeño y las oportunidades de mejoramiento continuo.

4.2 FODA



Figura N° 13: Análisis FODA

Fuente: Investigación realizada

4.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una organización popular y solidaria al igual que cualquier organización o empresa requiere contar con estrategias y herramientas que le permitan ser competitivas en el mercado nacional e internacional, por ello es necesaria la implementación de la Norma ISO 9001:2008 ya que esta Norma internacional brinda algunos beneficios entre los cuales tenemos los siguientes:

- Establecer planes para conseguir innovaciones internas y garantizar la mejora continua de todos los aspectos de la organización.
- Contar con una perspectiva a largo plazo a través de la planificación estratégica.
- Realizar un seguimiento constante del entorno de la organización social y solidaria a fin de minimizar el impacto de potenciales riesgos externos.
- Establecer relaciones mutuamente beneficiosas para todas las partes interesadas (proveedores, aliados estratégicos, clientes, etc.).
- Asegurarse que todos los colaboradores de la organización tengan oportunidades de aprender y mejorar su calidad de vida personal y familiar.
- Mejorar la calidad del producto y/o servicio.
- Facilitar la obtención de permisos, autorizaciones y licencias de operación en instituciones públicas o privadas.
- Posibilidades de tener acceso a nuevos nichos de mercado en el país y en el exterior, en especial en el caso de que el Ecuador cuente con acuerdos comerciales con otros bloques comerciales u otros países.

- Perfeccionar todos los aspectos relacionados con la imagen corporativa de la organización social y solidaria.
- Disminuir los costos de operación a mediano y largo plazo a través de la mejora continua.
- Mapear, monitorear y dar seguimiento a todos los posibles riesgos ambientales, laborales, sociales, comunitarios, de infraestructura, etc.
- Disminución de incidentes, accidentes y siniestros relacionados con la seguridad en el puesto de trabajo de todos los colaboradores y directivos de la empresa.

4.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROPUESTO

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es importante para garantizar la competitividad interna y externa, solo la aplicación de un sistema ordenado y el monitoreo del mismo puede garantizar el éxito comercial y financiero en el mediano y largo plazo de la Organización popular y solidaria.

El Sistema de Gestión de la Calidad propuesto para una Organización popular y solidaria debería contar al menos con los siguientes aspectos:

- Planificación Estratégica para identificar los aspectos que requieren mayor atención por parte de la alta dirección usando distintas metodologías como el análisis FODA, PERT, etc.
- Levantamiento de procedimientos documentados conforme a una planificación y estudio de las necesidades en áreas críticas para cada organización (Caracterización debido a que es propuesta).

Sistema de Gestión de Calidad propuesto de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008

4.1 Requisitos generales

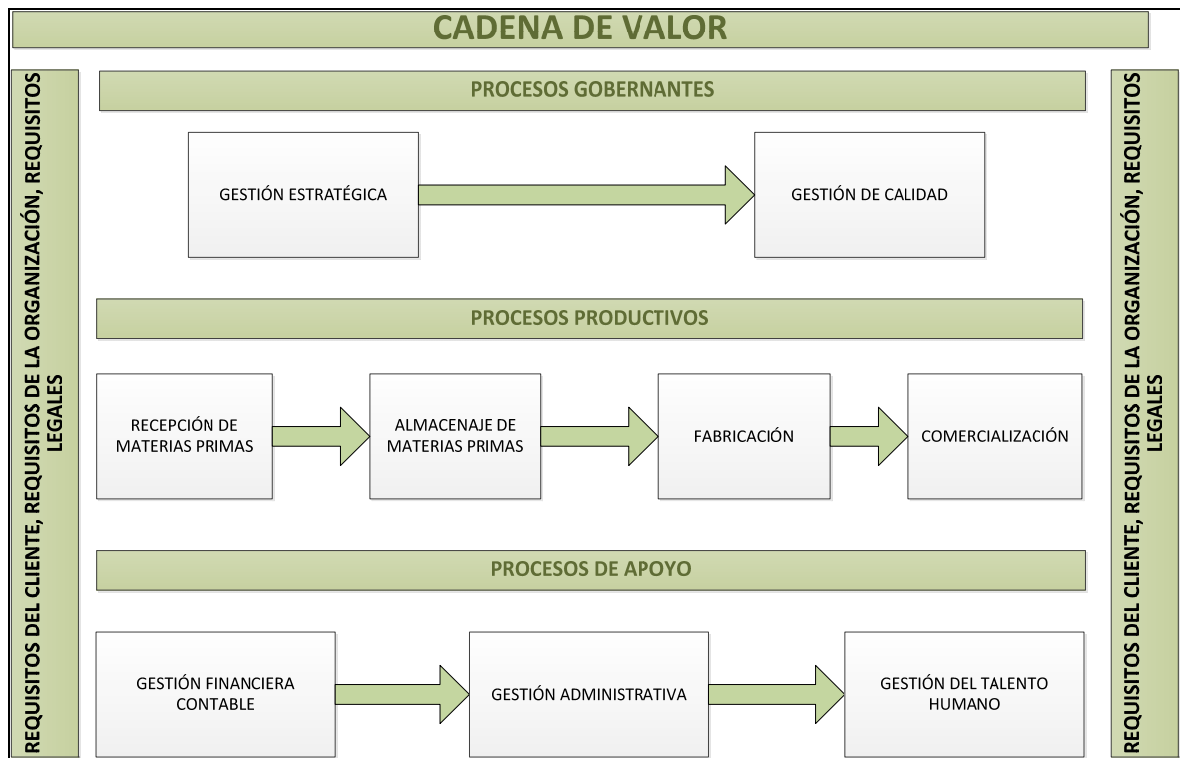
Cláusula	Requisito	Sugerencia para el cumplimiento
4.1 (a)	Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.	Implementación de controles y monitoreo permanente a fin de que exista un engranaje y monitoreo permanente de la planificación estratégica con el Sistema de Gestión de la Calidad.
4.1 (b)	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos	Crear y actualizar periódica y permanentemente el mapa de procesos de la organización.
4.1 (c)	Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.	La alta dirección debe asegurar que los procedimientos son de estricto cumplimiento para todo el personal y, así mismo debe comprometerse a permitir la mejora continua de los mismos. Los registros son necesarios para evidenciar el cumplimiento de este punto. Además, se debe incluir indicadores de gestión en los procesos más críticos que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los mismos.
4.1 (d)	Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.	La alta dirección debe delegar al representante de la dirección un presupuesto mínimo de recursos para que realice el seguimiento y monitoreo de los procedimientos y aspectos claves determinados por la organización. Además, debe contar con un proceso de planificación presupuestaria que mantenga la necesidad de recursos de un SGC.

4.2 Requisitos de la documentación

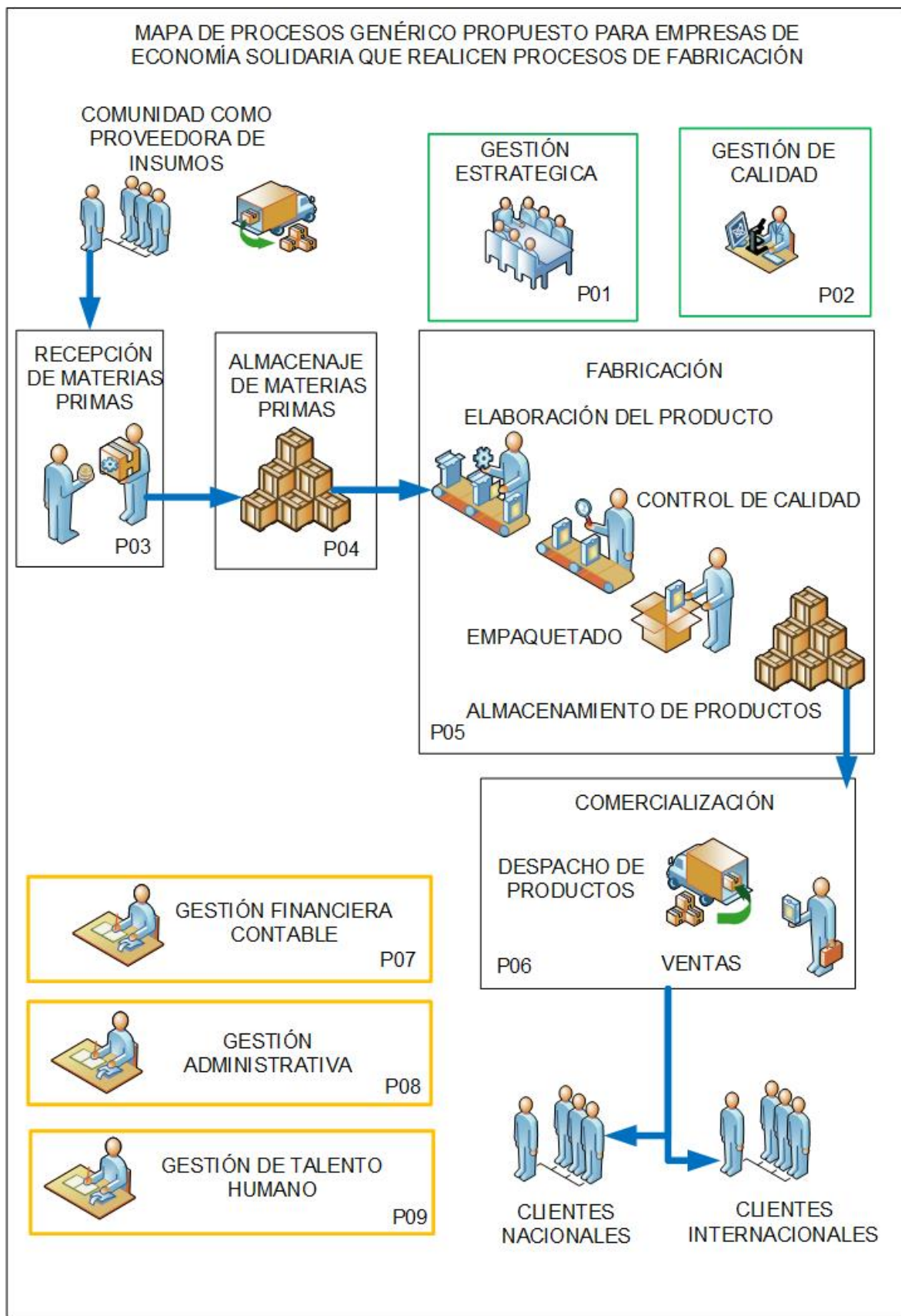
Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
4.2.1 (a)	Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad	Política de Calidad y Objetivos de Calidad de la Empresa Popular y Solidaria. Establecerla, socializarla y difundirla.
4.2.1 (b)	Un manual de la calidad	Crear un Manual de Calidad de la Organización Popular y Solidaria
4.2.1 (c)	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.	<p>Crear una lista maestra de documentos que incluya todos los procedimientos y registros documentados que solicite la norma o los que requiera la organización social y solidaria.</p> <p>Los documentos que exige un SGC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de documentos • Control de registros • Acciones correctivas • Acciones preventivas • Auditorías de calidad • Productos y servicio no conforme <p>A continuación los registros deben estar documentados de forma que se pueda garantizar la planificación, el control y la operación de todos los procesos de la organización social y solidaria tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de revisión por la dirección. • Lista maestra de documentos. • Lista de documentos obsoletos. • Lista maestra de registros. • Lista de registros obsoleto. • Registro de productos para liberación. • Registro de productos para destrucción. • Lista de acciones preventivas planteadas. • Lista de acciones preventivas realizadas. • Lista de acciones correctivas planteadas. • Lista de acciones preventivas realizadas.
4.2.1 (d)	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos	<p>Establecer los procedimientos relacionados y que afecten a la producción de bienes y servicios y al aseguramiento de la calidad; así tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos a proveedores. • Compra de mercaderías e insumos. • Control de calidad de materiales e insumos. • Calificación y selección de proveedores. • Mantenimiento y calibración de equipos. • Mantenimiento de calidad de productos • Distribución de productos que garantiza su inocuidad. • Control de calidad de productos terminados • Documentación de fases de producción • Documentación de estándares de calidad • Medición de satisfacción de los clientes.

4.2.2 Manual de Calidad

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
4.2.2 (a)	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión	Establecer el alcance del manual de calidad hacia todos los procesos determinados para el sistema de gestión de empresas de economía popular y solidaria dedicadas a la fabricación de productos y está estructurado para cubrir los requerimientos de la norma ISO 9001 y; además, abarca desde todos los aspectos de Buenas Prácticas de Manufactura en cuanto a la producción de bienes y servicios relacionados con esta normativa nacional, hasta todo el macro proceso de comercialización en productos manufacturados principalmente. No existen exclusiones ya que las organizaciones productivas de la economía popular y solidaria.
4.2.2 (b)	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y;	<ul style="list-style-type: none"> • Constituir los procesos gobernantes que incorporan los requisitos establecidos en los numerales 5 y 8 de la norma ISO 9001:2008, en relación a la responsabilidad de la dirección, generando evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como de enfoque al cliente, definición de objetivos y política de calidad, comunicación interna y revisión periódica de los resultados; complementado por la medición, análisis y mejora elementos importantes para la toma de decisiones. • Establecer los procesos misionales que permitan la transformación de las materias primas en productos terminados e incorporan los requisitos establecidos en los numerales 6 y 7 de la norma ISO 9001:2008. • Establecer la necesidad de gestionar los recursos de la organización popular y solidaria y los parámetros para la realización del producto con instancias de planificación, revisión, verificación y validación del diseño y de la producción y prestación del servicio. • Incorporar lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados. • Levantar los procesos de apoyo que representan actividades administrativas, financieras y contables que soportan a todos los procesos de la organización popular y solidaria y permiten cumplir con las exigencias legales para el funcionamiento de las empresas en el Ecuador. • Esta definición de procesos se presenta a continuación: <p>Procesos Gobernantes P01- Gestión Estratégica.- P02- Gestión de Calidad.- Procesos Misionales P03- Recepción de Materias Primas.- P04- Almacenaje de Materias Primas P05-Fabricación P05-01 Diseño de Producto.- P05-02 Elaboración del Producto.- P05-03 Control de Calidad.- P05-04 Empaquetado.- P05-05 Almacenamiento de Productos.- P06-Comercialización Procesos de Apoyo P07- Gestión Financiera Contable P08- Gestión Administrativa P-09-Gestión de Talento Humano Comunidad como beneficiaria</p>
4.2.2 (c)	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	Establecer el mapa de procesos que describe todas las interacciones entre los procesos y procedimientos. El mapa de procesos se detalla al final de este tabla.



El posible Mapa de Procesos para la Gestión de la Calidad sería el siguiente:



La caracterización de los procesos se adjunta como anexos.

4.2.3 Control de documentos

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
4.2.3 (a)	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión	Todos los documentos emitidos por personal de la Organización popular y solidaria como parte del SGC deben ser aprobados por personal autorizado antes de su emisión.
4.2.3 (b)	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente	Realizar un control de la modificación de documentos y registros necesarios para la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de un programa informático que facilite dos niveles de control: los usuarios tipo Administrador, que pueden realizar cambios relevantes o trascendentes y los usuarios normales que pueden realizar cambios del momento.
4.2.3 (c)	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos	Realizar un control de la modificación de documentos y registros necesarios para la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, eliminando el documento anterior, y reemplazando por el documento actual con su nueva versión. Todos los documentos deben tener su versión vigente.
4.2.3 (c)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,	Asegurarse de la pertinencia y oportunidad del uso de todos y cada uno de los documentos y registros dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, manteniéndose en los puntos de uso de cada área.
4.2.3 (d)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,	Asegurarse de la pertinencia y oportunidad del uso de todos y cada uno de los documentos y registros dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, manteniéndose en los puntos de uso de cada área.
4.2.3 (e)	Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,	Garantizar que los documentos no tienen tachones ni rectificaciones, si son digitales se los puede identificar a través de la creación de la Lista Maestra de Documentos.
4.2.3 (f)	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y;	Asegurar la inviolabilidad del sigilo en cuanto a toda la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
4.2.3 (g)	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.	Los documentos para la planificación y operación deben estar controlados e identificados.

4.2.4 Control de registros

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
4.2.4 (a)	Sean legibles Sean fácilmente identificables y se controle su identificación Sean almacenado	Los registros deberán ser legibles, en caso de existir un error en documento físico se lo corrige borrando o tachando el dato erróneo y con la respectiva sumilla de responsabilidad. Los documentos de la Organización Solidaria deben ser fácilmente identificables pudiendo ubicarse en la parte superior. Los registros han de ser agrupados en un sitio específico de cada área, identificados por un rótulo.

5. Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección 5.1)

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.1 (a)	Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios	La Organización popular y solidaria debe comunicar realizando capacitaciones e induciendo a todos sus miembros al cumplimiento de los requisitos de los clientes, así como con los legales y reglamentarios detallados en la cláusula 7.2.1
5.1 (b)	Estableciendo la política de la calidad	Crear un Documento de Política de Calidad de la Organización popular y solidaria (obsérvese 5.3).
5.1 (c)	Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad	En el documento Objetivos de Calidad de la Organización popular y solidaria (Obsérvese 5.4.1).
5.1 (d)	Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y	Establecer un calendario para efectuar las revisiones del funcionamiento del Sistema.
5.1 (e)	Asegurando la disponibilidad de recursos.	Asegurar la disponibilidad de los recursos para la ejecución del SGC el cual debería estar incluido en el Presupuesto General de la Organización.

5.2 Enfoque al cliente

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.2	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.	<p>Establecer técnicas administrativas de enfoque al cliente como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medición regular de la satisfacción del cliente, • Contar con una tabla de indicadores que permitan dar seguimiento de la satisfacción del cliente desde distintos enfoques. • Trasladar las ideas, aspiraciones, inquietudes y necesidades de los clientes hacia el Sistema de Gestión de la Calidad.

5.3 Política de Calidad

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.3 (a)	Es adecuada al propósito de la organización	Enfocar su compromiso solidario y cooperativo en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, ofreciendo productos seguros e íntegros y servicios que cumplen requisitos de calidad y de cooperación.
5.3 (b)	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	Apoyar el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión, ubicando recursos en el Presupuesto Anual para promover y capacitar al talento humano, promover la innovación tecnológica y cumplir las metas planificadas.
5.3 (c)	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad	Capacitar al equipo humano, respetando su individualidad y compromiso social para potenciar sus destrezas, capacidades y conocimientos.
5.3 (d)	Es comunicada y entendida dentro de la organización, y	Establecer medidas para proteger a la Pacha Mama, reduciendo los impactos ambientales.
5.3 (e)	Es revisada para su continua adecuación.	Oficiar los factores de riesgo reconocidos para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de todos los colaboradores.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de Calidad

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.4.1	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para el cumplimiento de los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.	<p>Establecer planes operativos para el desarrollo de los objetivos de la calidad que incluya estrategias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar disminución de desperdicios en el área de empackado. • Reducción del tiempo de entrega a clientes a menos de treinta días. • Capacitar al personal sobre aspectos principales Buenas Prácticas de Manufactura • Incrementar la producción de productos de consumo humano en 10% anual. • Incrementar la cartera de productos exportables en al menos diez productos nuevos. • Incrementar la satisfacción al cliente en al menos el 5% anual.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.4.2 (a)	La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y	Establecer que el SGC sea revisado una vez al año por los dirigentes, asegurando la planificación para diseñar, implementar y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, dando cumplimiento al PBVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).
5.4.3 (b)	Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste	Determinar que el líder de la calidad es el responsable de verificar el desarrollo de nuevas actividades y proyectos a través de un sistema planificado y que tiene relación con el SGC.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.5.1	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.	La Organización popular y solidaria debe estar dirigida por el Director General o Gerente; además la responsabilidad ejecutiva y la competencia para asumir la responsabilidad de los servicios proporcionados tendrá que corresponderles a la Junta General de socios y al responsable de la Gestión de la Calidad. Las responsabilidades y autoridades se deben establecer en los Perfiles de Puestos; las que deben ser comunicadas y firmadas en el Acta de Compromiso por los respectivos miembros.

5.5.2 Representante de la dirección

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.5.2 (a)	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,	Enfocar su compromiso solidario y cooperativo en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, ofreciendo productos seguros e íntegros y servicios que cumplen requisitos de calidad y de cooperación.
5.5.2 (b)	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y;	Apoyar el mejoramiento continuo de sus sistemas de gestión, ubicando recursos en el Presupuesto Anual para promover y capacitar al talento humano, promover la innovación tecnológica y cumplir las metas planificadas.
5.5.2 (c)	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.	Capacitar al equipo humano, respetando su individualidad y compromiso social para potenciar sus destrezas, capacidades y conocimientos.

5.5.3 Comunicación interna

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.5.3	La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	<p>Establecer que la Organización popular y solidaria a de estar dirigida por el Director General o Gerente; además, la responsabilidad ejecutiva y la competencia para asumir la responsabilidad de los servicios proporcionados tendrá que corresponderles a la Junta General de Socios y al responsable de la Gestión de la Calidad.</p> <p>Crear los Perfiles de Puestos en la cual se establecen las responsabilidades, las mismas que deben ser comunicadas y firmadas en el Acta de Compromiso por los respectivos miembros.</p>

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.6.1	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección	<p>Con el fin de establecer la comunicación apropiada, se debe utilizar el correo electrónico interno y la comunicación verbal.</p> <p>En el correo electrónico conviene enviar mensajes de acciones, procedimientos, normas, decisiones, solicitudes y se reciben recomendaciones.</p> <p>La comunicación verbal para solucionar problemas inmediatos.</p>

5.6.2 Información de entrada para la revisión

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.6.2 (a)	Los resultados de auditorías	Los elementos de la revisión deben encontrarse en el Registro de Revisión de la Dirección. A continuación corresponderá detallar en el documento que debe crearse denominado Procedimiento de “Gestión Estratégica y Gestión de Calidad” la información de entrada con el responsable de la entrega. Se deben crear indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad para efectuar la retroalimentación del cliente. Estos indicadores servirán además para establecer el desempeño del producto y conformidad del mismo.
5.6.2 (b)	La retroalimentación del cliente	
5.6.2 (c)	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto,	
5.6.2 (d)	El estado de las acciones correctivas y preventivas,	
5.6.2 (e)	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,	
5.6.2 (f)	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y	
5.6.2 (g)	Las recomendaciones para la mejora.	

5.6.3 Resultados de la revisión

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
5.6.3 (a)	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Deben registrarse las acciones y conclusiones que resultan de las revisiones de la Dirección de la Organización popular y solidaria e informar al personal que coopera de las decisiones tomadas como resultado de la revisión.
5.6.3 (b)	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y	También deben asegurarse de que las acciones a emprender se llevarán a cabo dentro de un tiempo adecuado y de común acuerdo. El responsable de la Calidad debe ser el encargado de verificar que las acciones se cumplan, registrándose en el registro de revisión por la dirección.
5.6.3 (c)	Las necesidades de recursos.	La dirección debe asignar los recursos económicos necesarios para la ejecución de las acciones a ser tomadas para el mejoramiento del sistema y sus procesos.

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
6.1 (a)	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y	Los líderes que dirigen a la Organización Social y Solidaria deben proporcionar los recursos humanos, tecnológicos, físicos necesarios para organizar, establecer, y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad.
6.1 (b)	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.	Establecer reuniones periódicas con el líder del SGC para conocer las necesidades de recursos para la operación adecuada del sistema.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
6.2.1	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	<p>El personal que coopera en la Organización popular y solidaria y que realiza trabajos que podrían afectar a la calidad del producto debe ser registrado en las Carpetas del Personal y en el Perfil de Puesto para lo cual debe realizarse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el Organigrama de la Organización con las descripciones de los puestos de trabajo que definan las competencias y obligaciones. • Registros de las competencias del personal en las respectivas Carpetas de Personal. • Si existe personal que debe ser contratado y no reúne ciertas habilidades y capacidades necesarias para la realización de sus tareas, se lo debe capacitar durante el tiempo que determine el plan de capacitación. • Se demuestra que el personal cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos a través de la Evaluación de Desempeño que debe realizarse anualmente. • Si se ubica inconsistencias en el desempeño se puede tramitar a través de no conformidades.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
6.2.2 (a)	Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,	Las competencias deben estar definidas en el Perfil de Puestos.
6.2.2 (b)	Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,	Se compromete a efectuar el Plan de Capacitación anual en función del Presupuesto asignado por los líderes que dirigen la Organización.
6.2.2 (c)	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,	La evaluación de la eficacia de las acciones tomadas se daría cuando todos los colaboradores asisten a un curso de formación o capacitación, pudiendo generar una oportunidad de mejora a los procesos de la organización.
6.2.2 (d)	Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y	Motivar periódicamente a todos los colaboradores mediante convocatorias a reuniones con ejercicios de motivación (pidiendo la colaboración de especialistas en motivación) que estén dirigidos a conocer a la Organización y motivarse a asumir sus objetivos y realizaciones productivas.
6.2.2 (e)	Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia	Carpetas de personal con registros de educación y capacitación.

6.3 Infraestructura

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
6.3 (a)	Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,	La Organización popular y solidaria debe disponer de espacios físicos designados de forma que su carga de trabajo se efectúe sin comprometer la calidad de sus productos. La infraestructura debe permitir que las Buenas Prácticas de Manufactura sea una norma aplicable, a fin de garantizar la inocuidad de todos los productos o servicios elaborados por la organización de la economía popular y solidaria.
6.3 (b)	Equipo para los procesos (tanto hardware como software), y	Se debe abastecer de los recursos de equipamiento suficientes para las actividades de los procesos, también los equipos y materiales necesarios para el mantenimiento preventivo y calibración. Es necesario que los Manuales de Utilización y Mantenimiento de los Equipos se encuentren disponibles para el uso del personal en el área pertinente.
6.3 (c)	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).	Se asegura de generar las condiciones necesarias para el transporte y conservación de los productos la cual puede estar incluida en el Folleto de servicios. Se tendrá que implantar un software para la comunicación eficiente, estableciendo procedimientos para proteger la integridad de los datos, efectuando periódicamente el respaldo correspondiente.

6.4 Ambiente de Trabajo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
6.4.1	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe determinar un proceso de análisis de riesgos laborales que permita evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales. • El trabajo debe ser coordinado y colaborativo entre todos los colaboradores y cooperantes voluntarios, de forma que el ambiente de trabajo sea el adecuado. • El clima laboral tendrá que ser gestionado con infraestructura y equipo adecuado, buscando que los colaboradores se acoplen a los requerimientos de la Organización, para ello se requiere que Talento Humano analice las necesidades de todo el personal. • Se tendrá que controlar el acceso y el uso de las áreas que afectan a la calidad del producto mediante los avisos necesarios.

7. Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.1 (a)	Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,	A la dirección o su delegado le corresponde revisar periódicamente el cumplimiento de objetivos de calidad.
7.1 (b)	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,	La dirección o su delegado le incumbe realizar estudios que permitan determinar los nuevos requisitos del producto a fin de mantener los estándares de calidad ante el cliente final.
7.1 (c)	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,	El representante de la dirección debe actualizar todos los procedimientos relacionados con verificación, validación y seguimiento del producto.
7.1 (d)	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.	El representante de la dirección debe analizar la necesidad de cambios en el sistema de gestión documental.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.2.1 (a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,	Determinar que los requisitos del cliente pueden generarse a través de: - Verbal o escrito a través de la hoja de pedido o acercándose a los lugares de expendio del producto. - A través de clientes que solicitan atención a sus requerimientos del producto y que desean que se les entregue en un lugar específico y en un tiempo determinado.
7.2.1 (b)	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,	El cliente no establece pero demanda: 1.- Que las instalaciones sean apropiadas para la fabricación y expendio del producto. 2.- Toda el personal que afecta a la calidad del producto es competente. Se lo podría demostrar a través de la Carpeta de Personal y al Perfil de Puesto. 3.- Que los equipos estén calibrados y mantenidos. 4.- Que los productos cumplan con las especificaciones marcadas en el producto. 5.- Empatía entre el personal y el cliente. 6.- Limpieza de las instalaciones 7.- Atención oportuna y amable 8.- Comodidad en la espera. 9.- Que se reciban sus reclamos y se los atiende en el tiempo oportuno. 10.- Espacios amplios para el parqueo.
7.2.1 (c)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y	La Organización popular y solidaria debe cumplir los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, entre los que se mencionan: - Permiso de Funcionamiento de la Dirección Provincial - Patente Municipal y Certificado Ambiental
7.2.1 (d)	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.	Cualquier otro requisito que sea necesario para el funcionamiento de acuerdo a los estándares de la economía popular y solidaria, y que demanden la competitividad global.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.2.2 (a)	Están definidos los requisitos del producto,	Los requisitos del producto, son los definidos en la cláusula anterior 7.2.1.
7.2.2 (b)	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y	Las diferencias de contrato se debe resolver con el registro de la hoja de pedido, ya que dicha hoja contiene los requisitos contractuales del cliente.
7.2.2 (c)	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.	La Organización popular y solidaria posee la capacidad y los recursos para cumplir con los requisitos establecidos.

7.2.3 Comunicación con el cliente

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.2.3 (a)	La información sobre el producto,	Para la información del producto: Se dispone de folletos en donde se publicita los productos y su calidad.
7.2.3 (b)	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y	La comunicación se debe realizar a través de las notas de pedido, consultando si desea nuevos pedidos y su satisfacción con la atención recibida.
7.2.3 (c)	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Para la resolución de reclamos corresponde poner un Buzón de Quejas y sugerencias, el responsable del área realiza acciones para dar solución al reclamo si es válido.

7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.1 (a)	Las etapas del diseño y desarrollo,	El diseño se debe basar en todas las fuentes de información proveniente de los clientes tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Reportes de vendedores, • Auditoria de calidad de productos y servicios, • Buzón de quejas y reclamos, • Estudios de mercado en base a pedidos, etc.
7.3.1 (b)	La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y	Revisión del diseño y desarrollo de productos en la reunión periódica de revisión por la dirección,
7.3.1 (c)	Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.	Las responsabilidades que determine el Perfil de Cargos.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.2 (a)	Los requisitos funcionales y de desempeño,	Los requisitos determinados por parte del cliente tanto sobre el producto como sobre la calidad del servicio.
7.3.2 (b)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,	Los requisitos relacionados con las Buenas Prácticas de Manufactura y todos los relacionados con organismos de control y su normativa como por ejemplo la normativa del Ministerio de Salud y la Agencia de Regulación y Control Sanitario.
7.3.2 (c)	La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y	Los diseños que puedan ser útiles provenientes de patentes internacionales o nacionales que permitan mejorar la competitividad organizacional.
7.3.2 (d)	Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.	La información de diseños previos similares de los productos y servicios que ofrece las organizaciones populares y solidarias

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.3 (a)	Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,	Los parámetros para diseñar y desarrollar un producto serán los que determine el cliente, los requisitos de la norma, los requisitos de la normativa legal vigente y los requisitos de la organización
7.3.3 (b)	Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,	El cliente proporcionara información para la compra de materias primas, la calidad de la atención del cliente, y aspectos que requiera del proceso productivo a fin de garantizar niveles elevados de satisfacción del cliente.
7.3.3 (c)	Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y	Los criterios de aceptación / rechazo de igual forma deben ser los que determine el cliente.
7.3.3 (d)	Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.	Los parámetros para el producto son los que determine la normativa legal vigente relacionada con la seguridad del producto final y los que considere importante las mejores prácticas a nivel internacional bajo estándares conocidos y utilizados mundialmente.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.4 (a)	Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e	El diseño y desarrollo debe evaluarse en función de cuanto puede producir la Organización popular y solidaria en función de sus recursos organizacionales.
7.3.4 (b)	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.	El diseño y desarrollo se evaluará semestralmente a fin de permitir a la alta dirección conocer si el diseño y desarrollo son los adecuados.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.5	Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).	El representante de la dirección debe en forma aleatoria realizar la verificación del diseño y desarrollo por medio de auditorías, las mismas que forman parte del Plan de Auditoría de la Organización.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.6	Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurar de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).	La validación del diseño y desarrollo debe realizarse de igual forma a través de pruebas y test los cuales forman parte del Plan de Pruebas. Los resultados del Plan de Pruebas se registrarán y debe pasar estándares mínimos de aceptación a fin de que la prueba sea validada y el producto o servicio pase a fase de producción.

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.3.7	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (Obsérvese 4.2.4).	El control de cambios en el diseño y desarrollo formara parte del procedimiento de diseño y desarrollo y se registrará en el Plan de Pruebas una vez concluida la validación de la prueba.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de Compras

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.4.1	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final. La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).	El proceso de compras a los proveedores (que muchas veces pertenecen a la comunidad y son socios de la Organización popular y solidaria) deben ser calificado y registrado los problemas encontrados, a fin de garantizar la calidad de los insumos para productos o servicios. Los proveedores deberán ser evaluados permanentemente a fin de garantizar que los insumos productivos mantengan estándares que cumplan estándares relacionados con Buenas Prácticas de Manufactura y otras normas y estándares internacionales. Deben retro alimentarse a los proveedores acerca de cada una de las materias primas que proveen; con ello se puede conseguir mejores estándares de calidad en los insumos, materias primas y colaboradores a lo largo de toda la cadena de valor del producto final.

7.4.2 Información de las compras

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.4.2 (a)	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,	La matriz de compras debe ser el documento inicial para requerir una compra. En este documento se detallaran todos los aspectos posibles de un bien o servicio. Este procedimiento de igual forma se documentará.
7.4.2 (b)	Los requisitos para la calificación del personal, y;	El personal debe ser competente en experiencia y conocimientos sobre el producto a comprar.
7.4.2 (c)	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	La matriz de compras deberá servir como documento base para continuar en un proceso de compra.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.4.3	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados. Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.	El responsable del procedimiento de compra le corresponde revisar el cumplimiento de un procedimiento y el documento de sustento principal es la Matriz de Compras.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.5.1 (a)	La disponibilidad de información que describa las características del producto,	Los productos deben contar con catálogos donde se describa las principales características de los productos.
7.5.1 (b)	La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,	Los productos en función de sus características y de la normativa legal vigente que aplique deben contar con manuales.
7.5.1 (c)	El uso del equipo apropiado,	Los equipos deben contar con señales apropiadas y manuales de uso los cuales serán entregados al personal relacionado con los mismos.
7.5.1 (d)	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,	Los equipos que se necesiten para la producción de bienes o servicios deben ser registrados como activos de la organización y controlado su uso.
7.5.1 (e)	La implementación del seguimiento y de la medición, y	El seguimiento y la medición se deben realizar con registros y formatos, los cuales formarán partes de los procedimientos y del Sistema de Gestión de la Calidad.
7.5.1 (f)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.	La liberación del producto o servicio debe realizarse, una vez que se haya asegurado a través de distintos procedimientos y controles de calidad aleatorios, que se cumplen todos los requisitos mínimos de producción y entrega al cliente final.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.5.2 (a)	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,	La aprobación de los procesos de producción corresponde realizarse en forma anual por parte de la dirección como parte del Plan de Auditoría.
7.5.2 (b)	La aprobación de los equipos y la calificación del personal,	Los equipos deben ser registrados y calibrados a fin de garantizar su trabajo exacto.
7.5.2 (c)	El uso de métodos y procedimientos específicos,	Los procedimientos necesarios para validar la entrega de productos o servicios serán necesarios para la entrega oportuna de productos al cliente final.
7.5.2 (d)	Los requisitos de los registros (obsérvese 4.2.4), y	Los registros de la validación deben registrarse a fin de conocer la mejora continua de los mismos.
7.5.2 (e)	La revalidación.	La revalidación podrá realizarse como una alternativa en el caso de auditorías de segunda parte o de tercera parte.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.5.3	<p>Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto. La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.</p> <p>Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (obsérvese 4.2.4).</p>	<p>Es necesario mediante matrices el determinar los requisitos para cada uno de los productos o servicios conforme a los requisitos del cliente, los requisitos del producto y los requisitos de la normativa legal vigente. En el caso de productos que requieran de trazabilidad de igual forma será necesario el utilizar mecanismos informáticos o manuales que permitan contar con registros de este tipo.</p>

7.5.4 Propiedad del cliente

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.5.4	<p>La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (obsérvese 4.2.4).</p>	<p>La propiedad del cliente se debe garantizar tanto para clientes nacionales como para clientes internacionales por medio de sistemas de almacenamiento y preservación de la mercadería; los bienes o la información del cliente final.</p>

7.5.5 Preservación del producto

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
7.5.5	<p>La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.</p>	<p>La cadena de almacenamiento y distribución debe contar con las condiciones óptimas conforme los estándares establecidos en las normas nacionales de BPM e internacionales.</p>

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

Cláusula	Requisito	Cumplimiento
7.6 (a)	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (obsérvese 4.2.4);	Los equipos deben ser calibrados en forma periódica de acuerdo a procedimientos establecidos y los registros deberán ser los de los procedimientos. La entidad calibradora de los equipos deberá contar con los certificados que avalen tanto su experiencia como su acreditación para realizar este procedimiento.
7.6 (b)	Ajustarse o reajustarse según sea necesario;	El seguimiento de equipos debe contar con registros propios en formatos pre establecidos para este propósito.
7.6 (c)	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración;	El seguimiento de equipos debe contar con registros propios en formatos pre establecidos para este propósito.
7.6 (d)	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;	El seguimiento de equipos debe contar con registros propios en formatos pre establecidos para este propósito.
7.6 (e)	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento	El seguimiento de equipos debe contar con registros propios en formatos pre establecidos para este propósito. Debe existir una política de seguridad industrial básica que permita tanto cumplir con la normativa legal pertinente como minimizar los riesgos relacionados con las actividades de mayor riesgo personal.

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.1 (a)	Demstrar la conformidad con los requisitos del producto,	La auditoría permitirá conocer la conformidad de cumplimiento con los requisitos del producto.
8.1 (b)	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y	La auditoría permitirá conocer la conformidad del sistema de gestión de calidad.
8.1 (c)	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	La auditoría permitirá conocer la eficacia del sistema de gestión de calidad.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.2.1	Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.	<p>La satisfacción del cliente debe ser monitoreada en base a información relevante del cliente en instrumentos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de medición de satisfacción del cliente, • Encuestas simples, • Reportes de quejas y reclamos, • Oportunidades de mejora dadas por los clientes, • Informes de agentes comerciales directos e indirectos, etc. <p>La satisfacción del cliente debe recopilar desde distintas fuentes de información, las principales novedades para luego pasar a detectar las oportunidades de mejora desde el enfoque del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>

8.2.2 Auditoría interna

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.2.2 (a)	Es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y;	Verificar el cumplimiento de los requisitos legales, requisitos del cliente y requisitos del producto,
8.2.2 (b)	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz,	Verificar la eficacia y la eficiencia de los planes operativos mediante revisión del software o los datos del Sistema de Gestión de la Calidad.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.2.3	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.	<p>Los procesos deben contar con análisis detallados que incluyan la medición de la capacidad del proceso, así como su eficacia en el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación.</p> <p>Los indicadores que se utilizan de acuerdo a este documento general para organizaciones de Economía Popular y Solidaria corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de los procesos relacionados con procesos gobernantes, • Indicadores de los procesos relacionados con procesos productivos, • Indicadores de los procesos relacionados con procesos de apoyo.

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.2.4	<p>La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.</p> <p>Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).</p> <p>La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.</p>	La organización debe realizar el seguimiento y evaluación del producto de forma de prevenir la liberación del producto si este no pasa los controles de calidad propios de la organización.

8.3 Control del producto no conforme

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.3 (a)	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada	La auditoría determina la acción para eliminar la conformidad detectada.
8.3 (b)	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;	El tratamiento de producto no conforme se da cuando el producto no ha pasado el control de calidad, por ello se existen las siguientes opciones: <ul style="list-style-type: none"> • Almacenaje en área destinada para producto no conforme, • Análisis en revisión por la dirección para toma de decisión respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Desecho, - Reutilización, - Donación, etc.
	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;	En el caso de no poder liberar un producto en cualquier fase del proceso productivo, o una vez concluido el proceso productivo.
8.3 (d)	Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.	El tratamiento de producto no conforme se da cuando el producto no ha pasado el control de calidad, por ello se existen las siguientes opciones: <ul style="list-style-type: none"> • Almacenaje en área destinada para producto no conforme, • Análisis en revisión por la dirección para toma de decisión respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Desecho, - Reutilización, - Donación, etc.

8.4 Análisis de Datos

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.4 (a)	La satisfacción del cliente (véase 8.2.1),	Los datos de monitoreo de satisfacción del cliente son un ingreso importante para la mejora de la satisfacción del cliente.
8.4 (b)	La conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),	Los datos de los requisitos del producto deben ser tomados del estudio de medición de satisfacción del cliente.
8.4 (c)	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y	Los procedimientos arrojan muchos datos que corresponden ser monitoreados mediante indicadores, así como también a través de otros aspectos importantes de los procedimientos no numéricos.
8.4 (d)	Los proveedores (véase 7.4).	Los proveedores deben ser monitoreados a través de parámetros uniformes que permitan monitorear aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • La calidad de sus productos, • La calidad de su servicio, • El tiempo de entrega, etc.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.5.1	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad 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 preventivas y la revisión por la dirección.	La mejora continua debe basarse en todas las fuentes de información y debe buscar la mejora de toda la Organización popular y solidaria a través de cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad.

8.5.2 Acción correctiva

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.5.2 (a)	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),	Revisar en forma periódica el ánfora física y el ánfora electrónica.
8.5.2 (b)	Determinar las causas de las no conformidades,	En la reunión para revisión por la dirección se debe determinar las causas para las acciones correctivas.
8.5.2 (c)	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,	En la reunión para revisión por la dirección se deben tomar acciones para que no vuelvan a ocurrir las no conformidades.
8.5.2 (d)	Determinar e implementar las acciones necesarias,	Las acciones necesarias deben ser desarrolladas por parte de los responsables de los procedimientos.
8.5.2 (e)	Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y	Registrar en Manual de Procedimientos todas las acciones correctivas.
8.5.2 (f)	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.	Llevar las estadísticas de la mejora en las acciones correctivas.

8.5.2 Acción preventiva

Cláusula	Requisito	Sugerencias para el cumplimiento
8.5.2 (a)	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,	En la reunión para revisión por la dirección se debe determinar las causas para las acciones preventivas
8.5.2 (b)	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades	En la reunión para revisión por la dirección se debe determinar las causas para las acciones preventivas.
8.5.2 (c)	Determinar e implementar las acciones necesarias,	Las acciones necesarias deben ser desarrolladas por parte de los responsables de los procedimientos.
8.5.2 (d)	Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y	Registrar en Manual de Procedimientos todas las acciones preventivas.
8.5.2 (e)	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.	Llevar las estadísticas de la mejora en las acciones preventivas.

Fuente: Investigación realizada

4.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Se definen tres tipos de procesos diferenciados e interrelacionados. Los procesos gobernantes incorporan los requisitos establecidos en los numerales 5 y 8 de la norma ISO 9001:2008, en relación a la responsabilidad de la dirección, generando evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como de enfoque al cliente, definición de objetivos y política de calidad, comunicación interna y revisión periódica de los resultados; complementado por la medición, análisis y mejora elementos importantes para la toma de decisiones.

Los procesos misionales son aquellos que permiten la transformación de las materias primas en productos terminados e incorporan los requisitos establecidos en los numerales 6 y 7 de la norma ISO 9001:2008, que establecen la necesidad de gestionar los recursos de la organización solidaria y los parámetros para la realización del producto con instancias de planificación, revisión, verificación y validación del diseño y de la producción y prestación del servicio. Complementariamente se debe incorporar lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados.

Los procesos de apoyo representan actividades administrativas, financieras y contables que soportan a todos los procesos de la organización solidaria y permiten cumplir con las exigencias legales para el funcionamiento de las empresas en el Ecuador.

Procesos Gobernantes

P01- Gestión Estratégica

P02- Gestión de Calidad

Procesos de Misionales.

P03- Recepción de Materias Primas

P04- Almacenaje de Materias Primas

P05-Fabricación

P06-Comercialización

Procesos de apoyo

P07- Gestión Financiera Contable

P08- Gestión Administrativa

Procesos Gobernantes

P01- Gestión Estratégica.-

El proceso de Gestión Estratégica cumple un rol decisor en la definición de responsabilidades, asegurándose que las autoridades están definidas dentro de la organización (5.5.1 ISO 9001:2008) para formar el equipo técnico en cada empresa solidaria.

Elabora la Planificación Estratégica

Gestiona y garantiza la provisión de recursos

Define las políticas y estrategias institucionales

Lidera el proceso de implementación del sistema de Gestión de la Calidad

Coordina e interactúa con los demás procesos, realiza seguimiento y analiza los resultados alcanzados para buscar la mejora continua de los procesos.

P02- Gestión de Calidad.-

Este proceso garantiza la implementación, seguimiento, medición y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad que mejore continuamente su eficacia. Desempeña un rol asesor en representación de la alta dirección, se asegura que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en la organización con un adecuado sistema de comunicación interna, que informe a la alta dirección sobre el desempeño (5.5.2, 5.5.3, 5.5.4, 5.5.5 y 5.5.6 ISO 9001:2008) y que contenga como mínimo; a)

especificaciones sobre materias primas y productos terminados, con criterios claros para la aceptación, liberación o retención y rechazo; b) documentación sobre la planta, equipos y procesos; c) manuales, instructivos, actas, regulaciones donde se describan los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar productos, así como el sistema de almacenamiento y distribución, métodos y procedimientos de laboratorio. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículo 62.)

Procesos Misionales

P03- Recepción de Materias Primas.-

El proceso de recepción de materias primas es un punto de contacto con la comunidad pues estos se constituyen en los proveedores de insumos, que someten sus productos a control e inspección antes de ser utilizados en la línea de fabricación (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículo 19.). En el proceso se registran las especificaciones con los niveles aceptables de calidad para su posterior uso en los procesos productivos. La recepción debe realizarse en condiciones que eviten su contaminación, alteración de su composición y daños físicos, en áreas específicamente definidas para el efecto. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículo 20.). Luego de definidas las cantidades de compra de las materias primas, se remite al proceso P08- Gestión Administrativa los documentos de respaldo de la compra realizada.

P04- Almacenaje de Materias Primas

Este proceso garantiza que los insumos sean almacenados de manera que impidan el deterioro, eviten la contaminación y reduzcan al mínimo su daño o alteración; además deben someterse de ser necesario a un proceso de rotación periódica. Los recipientes, contenedores, envases o empaques de las materias primas utilizados son de materiales no susceptibles al deterioro o que desprendan sustancias que causen alteraciones o contaminaciones (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículos 21 y 22.)

La Infraestructura es adecuada, pues ayuda y facilita las condiciones óptimas de mantenimiento, limpieza y desinfección apropiado que minimice las contaminaciones, que

facilite un control efectivo de plagas, y dificulte el acceso y refugio de las mismas. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículos 3).

Lo actuado en este proceso se registrará en el acta de inspección.

P05-Fabricación El proceso de fabricación de la empresa solidaria debe adecuarse a las necesidades específicas en función del tipo de producto que esté procesándose. La mayoría de los emprendimientos solidarios ubicados en los sectores rurales y urbanos tienen relación con la producción de alimentos en base a las materias primas de la que disponen de su medio natural, por lo cual necesitan considerar los parámetros establecidos en el reglamento de buenas prácticas de manufactura. En general se ha fragmentado el proceso de fabricación en los siguientes cuatro subprocesos, y se registrará lo actuado en el acta de inspección que es un formulario único donde se testifica el cumplimiento o no de los requisitos técnicos, sanitarios y legales establecidos.

Previo a ejecutar el proceso de fabricación es necesario que se encuentren definidas las áreas donde se realizará, las rutinas de limpieza y desinfección, los equipos necesarios, instrumentos de medición y uniformes que debe tener el personal que participa en el proceso productivo, así como el que controla, o visita eventualmente esta infraestructura.

P05-01

P05-01 Diseño de Producto.-

Proceso mediante el cual se registra información de todos los procesos que tienen relación con la fabricación, almacenaje y comercialización para el diseño del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente, capacidades para su fabricación y conservación y en función de los requisitos establecidos por las Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto 3523 del Reglamento de BPM).

P05-02 Elaboración del Producto.- La elaboración del producto debe responder al diseño definido por anticipado, revisado, verificado y aprobado por los procesos de Gestión Estratégica y de Calidad, que contenga como mínimo los requisitos funcionales, de desempeño, legales y reglamentarios, así como información importante para el diseño y

desarrollo. El diseño debe permitir su validación por parte del cliente cuando este lo haya utilizado o consumido, a través de verificar los criterios de aceptación del productos como el tiempo de caducidad, y las instrucciones de uso. Cuando se desarrollen nuevos diseños o cambios al actual estos serán identificados, elaborarse, revisarse, verificarse, validarse y aprobarse antes de su implementación. (7.3 ISO 9001:2008). Se llevará el documento de fabricación que contenga las especificaciones y criterios definidos, las operaciones efectuadas incluidos los puntos críticos de control, así como las observaciones y advertencias. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículo 20).

P05-03 Control de Calidad.-

La organización solidaria identifica sus puntos críticos de control que son aquellos en donde existe una alta probabilidad de que un control inapropiado pueda provocar, permitir o contribuir a un peligro o a la descomposición o deterioro del producto final. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículo 2). Cada organización solidaria debe definir el método de control a aplicar en función del producto que se esté fabricando, así como el lugar para realizarlo, los instrumentos y equipos necesarios y el uniforme del personal que realiza este control. Se considerarán puntos críticos a aquellos que utilicen productos de vidrio sujetos a roturas y contaminación de los productos.

P05-04 Empaquetado.-

Todos los productos deben ser envasados, etiquetados y empaquetados de conformidad con el diseño preestablecido para ofrecer una protección adecuada a los productos y reducir al mínimo su contaminación, evitar daños y permitir un etiquetado de conformidad con normas técnicas a las que esté sujeta la organización. En caso de que los envases permitan su reutilización, serán lavados y esterilizados de manera que se restablezcan sus características originales mediante una operación adecuada y correctamente inspeccionada, a fin de eliminar los envases defectuosos. Si se utiliza material de vidrio, debe haber control de calidad para que cuando exista roturas en la línea, se asegure que los trozos de vidrio no contaminen los productos y recipientes adyacentes. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículos 42, 43 y 44)

P05-05 Almacenamiento de Productos.-

Este proceso garantiza que los productos sean almacenados de manera que impidan su deterioro, reduzcan al mínimo su daño o alteración; debe identificarse las fechas de elaboración y caducidad y someterse a los controles necesarios para su salida. (Decreto 3253 Reglamento BPM, artículos 21 y 22.) Si el producto requiere refrigeración, ventilación o niveles de humedad debe haber los controles necesarios para garantizar la conservación del producto. Se implementarán controles de plagas, y mantenimiento y limpieza periódicos de acuerdo a las necesidades de cada producto.

Lo actuado en este proceso se registrará en el acta de inspección.

P06-Comercialización

Transporte y entrega de los productos tiene relación con la movilización de los productos hacia los consumidores, los mismos que deben sujetarse cuando son alimentos a ciertas condiciones, entre las que tenemos: la transportación debe realizarse manteniendo, condiciones higiénico sanitarias y de temperatura establecidas para garantizar la conservación de la calidad del producto. Los vehículos destinados al transporte deben acondicionarse a la naturaleza del alimento y construidos con materiales apropiados de tal manera que protejan al alimento de contaminación y efecto del clima, teniendo registros de su revisión y mantenimiento periódicos, así como aceptación del cliente de que los alimentos llegaron en el tiempo requerido y con las condiciones necesarias para su consumo. Cuando los productos se comercializan en las tiendas de la empresa, deberán ubicarse los alimentos en escaparates o utilizando equipos de refrigeración o congelación, los mismos que tendrán revisión periódica sobre su limpieza y mantenimiento (Decreto 3253 Reglamento BPM, Capítulo V, artículos 21 y 22.).

Facturación tiene que ver con la facturación de la recepción de la materia prima así como la facturación de las ventas. Las facturas tienen que sujetarse a las disposiciones del SRI, siempre deben registrarse las fechas de caducidad para con anticipación decidir su reemplazo. La facturación sirve a otros procesos como información valiosa para la toma de decisiones en cuanto a los proveedores de materia prima y el estudio de la frecuencia de

pedidos, los cuales pueden ser registrados como información valiosa en la toma de decisiones.

Cuentas por cobrar es el proceso relacionado con los cobros a los clientes, los cuales deben ser registrados con los datos de realización de la transacción y las fechas de vencimiento para proceder en el tiempo oportuno a sus cobros.

Estudios de mercado es un proceso adicional de la comercialización para comprender las posibilidades de ampliación del mercadeo y necesidades del cliente, tiene relación con todos los procesos de la organización descritos.

Procesos de Apoyo

P07- Gestión Financiera Contable

Cuentas por Pagar es el proceso que permite registrar contablemente las obligaciones de la empresa solidaria con sus proveedores de materia prima, equipos y otros insumos para cumplir con sus acreedores en el tiempo oportuno.

Pagos tiene relación con el proceso de pagos a los proveedores de materia prima y otros insumos y equipos, cuyos registros ayudarán a la información necesaria para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa en forma oportuna, promoviendo el desarrollo de la comunidad que casi siempre es la proveedora de insumos.

Administración del Efectivo tiene relación con la necesidad de liquidez que tiene la organización solidaria para cumplir necesidades inmediatas, para lo cual debe realizar ciertas reservas registradas en la cuenta de caja chica y revisarse mediante técnicas contables sus necesidades periódicas.

Control de Activos Fijos es el proceso de registro de inventarios de los activos fijos y el control los mismos, conociendo sus entradas y salidas pero también su depreciación para tomar decisiones sobre su reemplazo.

Contabilidad general y de Costos es el registro contable de todas las operaciones contables de la empresa para obtener los Balances de Costos, General y de Ingresos y Gastos, obteniendo información valiosa para la toma de decisiones de la mayoría de procesos y en especial del proceso de Gestión Estratégica.

Generación de Estados Financieros es el proceso que permite obtener el Balance de Resultados de la Organización Solidaria que será de vital importancia para el análisis de la situación financiera y la toma de decisiones por parte del proceso de Gestión Estratégica y otros procesos.

Generación de Indicadores Financieros surgen del proceso anterior, con el fin de obtener indicadores financieros que permitan aclarar la situación financiera de la Organización Solidaria y tomar decisiones de financiamiento, cobros y pagos realizados por otros procesos.

Gestión de Financiamiento de Activos y Capital de Trabajo son procesos que tienen relación con la necesidad de maquinaria, equipos, infraestructura y efectivo para la cual se necesita gestionar el respectivo financiamiento que puede provenir de los ahorros de la comunidad a través de la Cooperativa de ahorro y Crédito.

Presupuesto tiene relación con el proceso de planificación de las actividades de la Organización Solidaria para lo cual necesita realizar la estimación de ingresos, gastos y financiamiento en el caso que hubiera déficit.

Proyecto de Reinversión de Utilidades es el proceso que dinamiza a las Organizaciones Solidarias pues tiene relación con su forma de ser, pues se tienen que programar con anticipación la reinversión de las utilidades en relación a las expectativas de crecimiento que tienen los socios y los resultados de los estudios de mercado.

Gestión con entidades financieras es el proceso que permite gestionar el ahorro de la comunidad para invertirlos en ampliar las capacidades productivas de la Organización Solidaria, a través de la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que financie sus requerimientos a costos financieros adecuados para impulsar su desarrollo.

P08- Gestión Administrativa

Plan Estratégico y operativo es el proceso mediante el cual se gestiona los recursos para atender los requerimientos del plan estratégico y operativo establecido por la alta dirección.

Mantenimiento es el proceso de atender todas las necesidades de mantenimiento de las instalaciones, maquinarias, equipos en el tiempo oportuno a través de registro y control periódicos.

Adquisiciones tiene relación con el proceso de adquisiciones de materia prima, insumos, maquinaria y equipo que debe ser atendido en el tiempo requerido a través de registros y control permanente.

Limpieza tiene relación con el proceso de registro del mantenimiento en relación a los lugares que necesitan estar en las condiciones de limpieza adecuadas para la realización de otros procesos.

Infraestructura adecuada a la producción y conforme a las BPM es el proceso que debe preocuparse del registro y dotación adecuada de la infraestructura necesaria para que los procesos de almacenaje de materias primas, fabricación, control de la calidad, almacenamiento de productos y comercialización puedan cumplir con las disposiciones del Decreto Ejecutivo 3252 que establece el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados.

Trámites legales tiene relación con el proceso de registrar y tramitar cualquier situación de cumplimiento de leyes y reglamentos de la Organización Solidaria con otras Instituciones del Estado en el tiempo requerido.

Afiliación al IESS es el proceso de registrar y cumplir las obligaciones que tiene de acuerdo a la Ley de Seguridad Social con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en cuanto a afiliación de todos los empleados y otros servicios sociales.

P09- Gestión de Talento Humano

Selección de Personal es el proceso relacionado con la elaboración de los perfiles del personal, las pruebas que necesitan realizarse en relación a las necesidades de personal de los procesos de la Organización Solidaria, los cuales deben ser registrados en el tiempo requerido y atendido oportunamente.

Nomina tiene relación con el registro del personal que pertenece a la Organización, teniendo en cuenta su tiempo de entrada, curriculum, referencias personales y capacitación necesarios para la elaboración del Rol de Pagos y decisiones del proceso de Gestión Estratégica.

Capacitación y entrenamiento está relacionado con el proceso de registro y cumplimiento de la capacitación y entrenamiento del personal requeridos por los otros procesos de la Organización Popular y Solidaria.

Control de permisos, vacaciones y reemplazos es el proceso de registro y control del personal que permita informar en el tiempo oportuno a los procesos correspondientes, sobre la ausencia del personal a las labores cotidianas para que puedan tomar las medidas precautelares necesarias.

Afiliación al IESS es el proceso de registrar y cumplir las obligaciones que tiene de acuerdo a la Ley de Seguridad Social con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en cuanto a afiliación de todos los empleados y otros servicios sociales.

Comunidad como beneficiaria constituye la realización coordinada, interdependiente y eficiente de todas las actividades de los procesos que redundan en beneficio de la comunidad, al acceder a los resultados económicos positivos de la Organización Solidaria que redundará en el Buen Vivir de sus miembros anotados en anteriores puntos de la investigación.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Corporación GRUPPO SALINAS es una organización que ha logrado posicionar sus productos y a la misma Población de Salinas a nivel nacional e internacional, lo cual constituye quizás la mayor fortaleza que puede contribuir al incremento de la tasa de productividad.
- El éxito sostenido de la Organizaciones de la Corporación ha sido su necesidad de enfocarse en implementar y gestionar todos los aspectos de la calidad que sean necesarios, a fin de aprovechar al máximo los recursos de la organización y, así, garantizar los mayores niveles de productividad y calidad de sus productos, dentro de un entorno exigente y en constante cambio.
- Los principios de gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9004:2009, permite evaluar el desempeño actual y la distancia que tienen cada una de las organizaciones respecto al comportamiento ideal que deban tener sobre la calidad.
- La calidad, la productividad y los resultados de todas las organizaciones pertenecientes a la economía popular y solidaria pueden ser mejorados una vez implementados Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Todas las partes interesadas dentro de la economía popular y solidaria pueden ser beneficiadas por la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, beneficiando aspectos como el económico, cultural y social.
- La Gestión de la calidad constituye actualmente una herramienta que puede ser utilizada desde la tienda solidaria hasta una organización compleja como la Corporación Gruppo Salinas.

- La familia ISO constituyen la mejor referencia para que las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria evalúen su situación en cuanto a su gestión sobre la calidad y mejoren continuamente, en base a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que les permita el desarrollo sostenible de la comunidad y de todos los interesados e involucrados en su desarrollo.
- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización Popular y Solidaria que producen alimentos puede facilitar el cumplimiento exitoso de las normas legales relacionadas con las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Las prácticas internacionales de comercio justo se facilitarían con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones Solidarias que se encuentran vinculadas con el mercado internacional y bajo ésta modalidad.
- De los resultados de la encuesta a la Corporación Gruppo Salinas se evaluó que necesitan de la implementación del SGC que les permitan lograr mejores niveles de Organización en todas las empresas a los ya alcanzados, superando de esta manera las limitaciones de no contar con el mismo.
- La investigación de la Corporación Gruppo Salinas, como ejemplo de la Economía Popular y Solidaria constituyó el aporte más valioso para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad para empresas de Economía Solidaria.
- Las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria no pueden prescindir de la implementación de un SGC por razones ideológicas, pues, constituye una herramienta valiosa de mejoramiento continuo, de realización de la eficacia y eficiencia que puede contribuir exitosamente al Buen Vivir de la comunidad.
- El sumakawsay debe traducirse en la mejora organizacional y que mejor ayuda para lograrlo que la implantación de un SGC en empresas de economía popular y solidaria, siempre respetando sus valores como: solidaridad, cooperación, comunidad, reciprocidad y mutualismo.

- Los resultados estadísticos obtenidos de las Organizaciones son los que cuentan para el análisis estadístico de la CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS, ya que las organizaciones de base tienen mayor contacto con proveedores, con socios, con clientes y en general con todas las partes interesadas, por ello estos resultados estadísticos son los que se utilizan en esta investigación.
- Las organizaciones utilizan ideas y estrategias, tanto en la fase de diseño como en la fase de fabricación y de comercialización que han dado buenos resultados en algunos casos de acuerdo a la encuesta realizada, pero estos sin embargo, no garantiza que van a mantener o peor incrementar o mejorar sus resultados organizacionales en el futuro.
- En vista de todos los datos e información recopilada y procesada, se puede decir que el uso de un Sistema de Gestión de la Calidad es justificado y necesario para mantener los resultados y, para poder incrementar las ventas en el futuro.
- Las mejoras de la productividad y la competitividad de estas Organizaciones en el futuro, va a depender de la implementación de mejores prácticas administrativas dentro de las cuales se destaca el Sistema de Gestión de la Calidad bajo Norma ISO 9001:2008.
- Se deja sentado que siempre existirá recelo ideológico para las Empresas de Economía Popular y Solidaria de implantar un Sistema de Gestión de Calidad, creado y apoyado por el sistema capitalista bajo la Normas ISO, en la búsqueda de promover el mejoramiento continuo, la competitividad y productividad, pero se ha tratado en la investigación de respetar los principios y valores que enmarcan el accionar de las Organizaciones para encausarlas técnicamente y administrativamente a mejores logros económicos y sociales.

5.2 RECOMENDACIONES

- En vista de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los principales directivos de las organizaciones pertenecientes a Corporación GRUPPO SALINAS,

se puede inferir que si es necesario implementar Sistemas de Gestión de la Calidad independientes para cada una de las organizaciones (6), y de la misma Corporación GRUPPO SALINAS.

- Es posible que sea necesario para algunas de las organizaciones, el pasar al siguiente paso que es un Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo alguna de las siguientes normas en orden de importancia: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, etc.
- Los requerimientos para implementar las normas mencionadas (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001), debido a requerimiento de clientes, requerimiento de proveedores, o necesidad propia de las organizaciones para mejorar la calidad y productividad, etc.
- La implantación del Sistema de Gestión de Calidad podría realizarse con cooperantes voluntarios que sean competentes en el tema, como parte del mejoramiento continuo de las organizaciones solidarias.
- La certificación pueden o no ser consideradas por las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, sin embargo la Norma ISO 9001:2008 debe ser la base para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y luego la ISO 9004:2009 para evaluar la madurez alcanzada.
- Al Gruppo Corporación Salinas le ayudaría la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, pues, permitiría a las empresas de alimentos gestionar de mejor forma el cumplimiento del Decreto Ejecutivo 3252, que establece el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados.
- La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad puede ser implantado en las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, sean pequeñas, medianas o grandes, para aumentar la eficacia, eficiencia y productividad, producir bienes de calidad en función de las necesidades del cliente y, promover el desarrollo de la comunidad.

- Siempre existirá recelo ideológico para las empresas de economía popular y solidaria de implantar un Sistema de Gestión de Calidad, creado y apoyado por el sistema capitalista para promover la competitividad y productividad, sin embargo, si se trata de mejorar las organizaciones haciéndolas más eficaces, eficientes y productivas, enfocándolas a la satisfacción del cliente y promocionando el desarrollo de la comunidad, bien pueden acogerse al sistema propuesto en la presente investigación.
- Las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria pueden revisar la presente investigación para guiarse en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, S. (2013). *Manual para documentar sistemas de calidad*. (1ra. Ed.). México: Prentice Hall.
2. Beltrán, R. (s.f.). *Mejoramiento continuo y Kaisen*. Talent solutions international consultores gerenciales. Recuperado el 7 de marzo de 2013 de http://www.talentsi.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=109:mejoramiento-continuo-y-kaizen&catid=1:latestews&Itemid=187
3. Benedicto XVI. (2009). *Carta Encíclica Caritas in Veritate*. Colección Documentos Eclesiales N° 14. Bogotá: San Pablo.
4. Bigó, P. & Bastos, F. (1988). *Fé Cristiana y Compromiso Social*. (2da. Ed.). Santiago de Chile: Salesiana.
5. Boff, L. (1978). *Teología del Cautiverio y de la Liberación*. Madrid: Paulinas.
6. Bohan, W. (2008). *El poder oculto de la productividad*. Bogotá: Norma.
7. Brumm, E. (2000). *Administración de la documentación en las normas ISO 9000*. Bogotá: Rojas Eberhard Editores Ltda.
8. Cantú, H. (2003). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.
9. Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Comentarios, Legislación Conexa, Concordancias*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
10. Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria*. (1ra. Ed.). Quito: Ediciones Abya-Yala.
11. Coraggio, J. (2012). *Conocimiento y Políticas Públicas de Economía Social y Solidaria*. (1ra. Ed.). Quito: Editorial IAEN.
12. Coraggio, J. (2013). *Fundamentos de Economía Social y Solidaria*. (1ra. Ed.). Quito: Editorial IAEN.
13. Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós Plural.
14. Egas, F. (2009). *Comercio justo o economía solidaria*. AFESE, N° 49, 103-118.
15. Finanzas Populares y Solidarias. (2012). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el Buen Vivir*. Ecuador: Imprefe.

16. García, I. (2012). *Inversión en el Desarrollo de Capacidades*. Serie N° 4. Quito: Artes e Impresión.
17. Gruppo Salinas. (2012). *Anuario 2012, Balance Social y Económico, 40 años*. Salinas: Salinerito.
18. Gruppo Salinas. (2013). *Salinerito-gruppo-salinas*. Recuperado el 14 de noviembre de 2013 de <http://toursalinerito.blogspot.com/2013/08/salinerito-gruppo-salinas.html>
19. Gutiérrez, L. (2012). *Ciudadanía económica a satisfacción del cliente*. Portal de economía solidaria. Recuperado el 7 de marzo 2013 de http://www.economiasolidaria.org/noticias/ciudadania_economica_a_satisfaccion_del_cliente
20. Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (1ra. Ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
21. ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO9000:2005. (s.f.). *Fundamentos y Vocabulario*. Colombia: Sistema de Gestión de Calidad.
22. ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO9000:2005. (s.f.). *Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de gestión de la calidad*. Ginebra: Secretaría Central de ISO. Propiedad de ATR.
23. ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO9001. (s.f.). *Requisitos*. Sistema de Gestión de Calidad. Colombia:
24. II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano. (1969). *Iglesia y liberación humana*. Barcelona: Tova Terras.
25. Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento*. Quito.
26. Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Norma.
27. Juan Pablo II. (1985). *Carta Encíclica Centesimus Annus*. Colección Folletos N° 16. Vaticano: Librería EditriceVatica.
28. Kaplan, S. & Norton, P. (2000). *Cuadro de mando integral*. (2da. Ed.). Barcelona: Gestión 2000.
29. Mariño, H. (2002). *Calidad lecciones aprendidas*. (1ra. Ed.). Bogotá: Alfa Omega S.A.
30. Naranjo, L. (2010). *Pensamiento Económico de la Iglesia*. Quito: Revista Economía y Comunión del Instituto de Investigaciones de la PUCEQ.
31. Nava, C. & Jiménez, V. (2002). *ISO 9000:2000. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México: Limusa.

32. Navarrete, M. (2002). *Calidad lecciones aprendidas*. (1ra. Ed.). Bogotá: Alfa Omega S.A.
33. Navarro R. (2005). *Trabajar bien vivir mejor*. (1ra. Ed.). Bogotá: Sociedad de San Pablo.
34. Pablo VI. (1977). *Populorum Progressio*. Actas y documentos Pontificios No. 50. (3ra. Ed.). Bogotá: Ediciones Paulinas.
35. Perdomo, A. (2001). *AIISO 9000:2000. Administración de los costos de la calidad*. Bogotá: INCONTEC.
36. Pérez, E. & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. (1ra. ed.). Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
37. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. *Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. (1ra. Ed.). Quito: SENPLADES.
38. Polo, A., Tonello, J. & Hinojosa, L. (2009). *Enfoque de Economía Solidaria*. Quito: Grupo Social FEPP.
39. Razeto, L. (1999). *Empresa de trabajadores y economía de mercado*. Santiago de Chile: Ediciones PET.
40. Razeto, L. (2002). *Ponencia en el II Foro Social Mundial de Porto Alegre*. Santiago de Chile: Ediciones PET.
41. Registro Oficial N° 696. (2002). *Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*. Decreto Ejecutivo 3253. Quito
42. Rubianes, E. (1976). *El dominio privado de los bienes según la doctrina de la Iglesia*. Quito: Artes Gráficas Señal.
43. Rubianes, E. (1987). *Doctrina Social de la Iglesia*. Quito: Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Colección folletos 5.
44. Semplades. (2010). *Socialismo y Sumak kawsay*. (1ra. Ed.). Quito.
45. Senlle, A. (2001). *ISO 9000: 2000 Liderazgo de la nueva calidad*. Barcelona: Ediciones 2000 S.A.
46. Sociedad Bíblica Internacional. (2004). *Hechos de los Apóstoles*.
47. Tonello J. (2010). *Camino y Trabajo del Grupo Social FEPP*. Quito: Artes e Impresión.
48. Toro, J. (2000). *El ciudadano y su papel en la construcción de lo social*. (1ra. Ed.). Bogotá: CEJA.
49. Universidad Politécnica Salesiana. (2012). *Economía Solidaria Patrimonio Cultural de los Pueblos*. Tomo 11. Cuenca: Editorial Universitaria Abya-Yala.

50. Valdivia, F. (2011). *Finanzas populares y solidarias en la economía del Ecuador*. (1ra. Ed.). Ecuador: Ediciones RENAFIPSE.

ANEXOS

ANEXO 1

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P01- Gestión Estratégica

DUEÑO: Representante Legal de la Organización Solidaria

PROPÓSITO: Asegurar la planificación, disponibilidad y distribución de recursos de acuerdo a las prioridades definidas en los planes estratégicos

ENTRADAS	INTERSASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICION	CONTROLES	RECURSOS
Planes de comercialización	Comercialización	Planes aprobados	Fabricación	Recursos Utilizados /Recursos planificados	Verificación de que los rubros aprobados se encuentren presupuestados	Equipo de trabajo (RRHH)
Planes de producción	Fabricación	Instrucciones proveedores	Fabricación	Cumplimiento del plan estratégico y objetivos de calidad	Proyecto de factibilidad	Muebles de oficina
Evaluación de proveedores	Fabricación	Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera	Avance de planes de mejora	Cumplimiento de plazos de implementación de mejoras	Equipos de computación (hardware y software especializado)
Informes de evaluación de procesos	Gestión Administrativa	Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera	Eficiencia en la producción	Cumplimiento de procedimientos	Línea telefónica
Plan estratégico propuesto	Gestión Administrativa	Cuentas por pagar	Gestión Financiera	Incremento de las ventas	Monitoreo de metas	Teléfono
Plan operativo propuesto	Gestión Administrativa	Necesidades de Recursos	Gestión Financiera	Cumplimiento de acciones correctivas	Cumplimiento de plazos de implementación de mejoras	Suministros de oficina
Organigrama	Gestión Administrativa	Proyectos de inversión	Gestión Financiera	Indicadores de Rentabilidad	Cumplimiento de procedimientos	
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Planes de mejora	Gestión Financiera	Utilidad Neta	Cumplimiento de procedimientos	
Descripción de Funciones	Gestión Administrativa	Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera	Impuesto Causado	Cumplimiento de procedimientos	
Diseño de puestos	Gestión Administrativa	Planes aprobados	Gestión Administrativa	Cumplimiento de entregas de insumos	Cumplimiento de procedimientos	
Cronograma de reconocimientos médicos	Gestión Administrativa	Planes aprobados	Gestión Administrativa	Avance de plan estratégico	Monitoreo de metas	
Señalización	Gestión Administrativa	Plan estratégico aprobado	Gestión Administrativa/ Financiera	Avance de plan operativo	Monitoreo de metas	
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Plan operativo aprobado	Gestión Administrativa/ Financiera	Recursos Utilizados /Recursos planificados	Monitoreo de metas	
Informes de estado de acciones correctivas y preeventivas	Gestión de Calidad	Presupuesto aprobado	Gestión Administrativa/ Financiera	Recursos Financiados/Necesidades de Recursos	Monitoreo de metas	

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE
Informe de desempeño de los procesos para la Alta Dirección	Gestión de Calidad	Matriz de Control de Documentos	Gestión de Calidad
Gestión de reclamos	Gestión de Calidad	Informes de Auditoría de Calidad	Gestión de Calidad
Informes financieros	Gestión Financiera	Acciones correctivas y preventivas	Gestión de Calidad
Balances General y de Resultados	Gestión Financiera	Informe de desempeño de los procesos	Gestión de Calidad
Declaraciones de Impuestos	Gestión Financiera	Instrucciones	Gestión Financiera
Presupuesto propuesto	Gestión Financiera	Instrucciones	Gestión Financiera
Presupuesto	Gestión Financiera	Instrucciones	Gestión Financiera
Necesidades de Recursos	Todos los procesos	Cuentas por pagar	Gestión Financiera
Proyectos de inversión	Todos los procesos	Instrucciones de asignación de recursos	Todos los procesos
Planes de mejora	Todos los procesos	Proyectos de Inversión aprobados	Todos los procesos
Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión	Gestión Financiera	Políticas e instrucciones	Todos los procesos
		Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Todos los procesos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P02- Gestión de Calidad

DUEÑO: Representante de la Alta Dirección

PROPÓSITO: Asegurar la planificación, la implementación, seguimiento, medición y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad que mejore continuamente su eficacia

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICION	CONTROLES	RECURSOS
Reclamos	Cientes	Matriz de Control de Documentos	Todos los procesos	Avance de cumplimiento	Seguimiento y monitoreo de la periodicidad	Equipo de trabajo (RRHH)
Expectativas y necesidades de los clientes	Comercialización	Informes de Auditoría de Calidad	Todos los procesos	Avance de cumplimiento	Seguimiento a la implementación de acciones correctivas y preventivas	Muebles de oficina
Protocolos de Fabricación	Fabricación	Acciones correctivas y preventivas	Todos los procesos	Avance de cumplimiento	Seguimiento a la implementación de acciones correctivas y preventivas	Equipos de computación (hardware y software especializado)
Registro de inspecciones	Fabricación	Informes de estado de acciones correctivas y preeventivas	Gestión Estratégica	Avance de cumplimiento	Incorporación en los planes posteriores	Línea telefónica
Registros de control de calidad	Fabricación	Informe de desempeño de los procesos para la Alta Dirección	Gestión Estratégica	Avance de cumplimiento	Identificación de causas de los errores	Teléfono
Acta de Inspección	Fabricación	Gestión de reclamos	Gestión Estratégica	Informe de gestión de reclamos	Todos los reclamos son atendidos y puestos por escrito, se identifica el responsable.	Suministros de oficina
Especificaciones de diseño del producto revisadas, y verificadas	Fabricación	Documentos sobre la planta, equipos y procesos	Fabricación, Gestión Administrativa			
Recomendaciones de cambios de diseño del producto	Fabricación	Especificaciones de equipos con sus sistemas de almacenamiento y limpieza.	Gestión Administrativa			
Recomendaciones de cambios en especificaciones de materias primas	Fabricación	Especificaciones de almacenamiento	Almacenaje de Materias Primas y Fabricación			
Recomendaciones de mantenimiento y limpieza	Fabricación	Especificaciones de distribución y manipulación de los productos	Fabricación y Comercialización			
Recomendaciones de criterios de aceptación, liberación y rechazo de productos	Fabricación	Especificaciones de control de calidad (laboratorio)	Fabricación			
Planes de muestreo, procedimientos de laboratorio, especificaciones y métodos de ensayo	Fabricación	Especificaciones de productos terminados en términos de calidad con sus características y funcionalidades.	Fabricación			

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE
Informe de desperdicios, reprocesos, productos defectuosos	Fabricación Recepción de materias primas	Especificaciones de materias primas en términos de calidad con sus características y funcionalidades.	Recepción de Materias Primas
Informes de materias primas (aceptación, liberación y rechazo)	Fabricación Recepción de materias primas	Especificaciones de aceptación, liberación o retención y rechazo de productos.	Fabricación, Comercialización
Informes de laboratorio	Fabricación Recepción de materias primas	Necesidades de Recursos	Gestión Estratégica
Expectativas y necesidades de los trabajadores	Gestión Administrativa	Proyectos de inversión	Gestión Estratégica
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Planes de mejora	Gestión Estratégica
Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Gestión Administrativa	Informe de Necesidades del Cliente	Comercialización
Señalización	Gestión Administrativa	Procedimientos de fabricación e instrucciones de trabajo	Fabricación
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Cuentas por pagar	Gestión Financiera
Instrucciones de asignación de recursos	Gestión Estratégica	Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera
Proyectos de Inversión aprobados	Gestión Estratégica	Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera
Políticas e instrucciones	Gestión Estratégica	Cuentas por pagar	Gestión Financiera
Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Estratégica	Necesidades de Recursos	Gestión Financiera
Expectativas y necesidades de la comunidad	Recepción de materias primas	Proyectos de inversión	Gestión Financiera
Informe de resultados de los procesos	Todos los procesos	Planes de mejora	Gestión Financiera
		Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P03- Recepción de Materias Primas
DUEÑO: Responsable del proceso
PROPÓSITO: Asegurar la calidad de materia prima recibida por la institución.

ENTRADAS	INTERASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICION	CONTROLES	RECURSOS
Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Gestión Administrativa	Materias primas	Almacenaje de materias primas	Cantidad de insumos Calidad de los insumos	Inocuidad de los productos	Recursos Humanos
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera	Categorización de proveedores	Cumplimiento de entregas a tiempo y en cantidad	Equipos de medición
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera			Uniformes
Señalización	Gestión Administrativa	Cuentas por pagar	Gestión Financiera			Herramientas
Especificaciones de materias primas en términos de calidad con sus características y funcionalidades.	Gestión de Calidad	Necesidades de Recursos	Gestión Financiera			Protectores
Intrucciones de asignación de recursos	Gestión Estratégica	Proyectos de inversión	Gestión Financiera			recipientes, contenedores, envases o empaques de las materias primas
Políticas e instrucciones	Gestión Estratégica	Planes de mejora	Gestión Financiera			
Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Estratégica	Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera			
Proyectos de Inversión aprobados	Gestión Estratégica	Acta de Inspección	Gestión de Calidad			
Materias primas	Proveedor comunitario	Expectativas y necesidades de la comunidad	Gestión de Calidad			
		Informes de materias primas (aceptación, liberación y rechazo)	Gestión de Calidad			
		Informes de laboratorio	Gestión de Calidad			
		Informes de materias primas (aceptación, liberación y rechazo)	Gestión Estratégica			
		Evaluación de proveedores	Gestión Estratégica			
		Necesidades de Recursos	Gestión Estratégica			
		Proyectos de inversión	Gestión Estratégica			
		Planes de mejora	Gestión Estratégica			
		Cuentas por pagar	Gestión Financiera			

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P04- Almacenaje de Materias Primas
DUEÑO: Responsable del proceso
PROPÓSITO: Asegurar la calidad de materia prima durante el proceso de almacenaje, prevenir su contaminación o degradación.

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICION	CONTROLES	RECURSOS
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Materias primas	Fabricación	Cantidad de insumos Calidad de los insumos	Inocuidad de los productos	Recursos Humanos
Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Gestión Administrativa	Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera	Tiempo de almacenaje	Fechas de llegada, caducidad y salida de los productos	Estanterías, equipos de refrigeración, aireación, y lo demás específico de acuerdo a las necesidades de los productos
Señalización	Gestión Administrativa	Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera	Mediciones de temperatura, humedad y circulación de aire (de acuerdo al producto)	Control de sustancias peligrosas	Uniformes
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Cuentas por pagar	Gestión Financiera		Control de plagas	Herramientas
Matriz de Control de Documentos	Gestión de Calidad	Necesidades de Recursos	Gestión Financiera			Protectores
Informes de Auditoría de Calidad	Gestión de Calidad	Proyectos de inversión	Gestión Financiera			Recipientes, contenedores, envases o empaques de las materias primas
Acciones correctivas y preventivas	Gestión de Calidad	Planes de mejora	Gestión Financiera			Equipos de mantenimiento, limpieza, desinfección.
Instrucciones de asignación de recursos	Gestión Estratégica	Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera			
Proyectos de Inversión aprobados	Gestión Estratégica	Acta de Inspección	Gestión de Calidad			
Políticas e instrucciones	Gestión Estratégica	Informe de resultados de los procesos	Gestión de Calidad			
Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Estratégica	Informe de almacenaje	Gestión Estratégica			
Materias primas	Recepción de Materias Primas	Necesidades de Recursos	Gestión Estratégica			
		Proyectos de inversión	Gestión Estratégica			
		Planes de mejora	Gestión Estratégica			
		Cuentas por pagar	Gestión Financiera			

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P05-Fabricación

DUEÑO: Responsable del proceso

PROPÓSITO: Generar productos conforme al nivel de calidad establecido en su diseño y en función se satisfacer las necesidades del cliente.

ENTRADAS	INTERSASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICIÓN	CONTROLES	RECURSOS
Materia Prima	Almacenaje de materias primas	Productos	Comercialización	Desechos	Calibración de equipos de control	Instalaciones apropiadas de acuerdo a las BPM
Cronograma de mantenimiento y limpieza	Gestión Administrativa	Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera	Productos conforme al diseño	Características de funcionalidad de los productos	Equipos para la producción
Cronograma de capacitación y entrenamiento al personal	Gestión Administrativa	Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera	Productos no conforme al diseño	Características de desempeño de los productos	Herramientas para la producción
Herramientas, materiales e insumos	Gestión Administrativa	Cuentas por pagar	Gestión Financiera	Cantidad de productos conforme	Identificación de fechas, lotes, y demás características específicas del etiquetado	Materiales conforme a las especificaciones técnicas
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Necesidades de Recursos	Gestión Financiera	Cantidad de productos no conforme	Empaquetado y embalaje	Envases y material para etiquetado y embalaje conforme al diseño del producto
Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Gestión Administrativa	Proyectos de inversión	Gestión Financiera	Frecuencia de mantenimiento de maquinaria y equipo	Cumplimiento de especificaciones técnicas	Uniformes de seguridad
Señalización	Gestión Administrativa	Planes de mejora	Gestión Financiera			Equipos de mantenimiento
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera			Recursos Humanos
Informe de las necesidades del cliente	Gestión de Calidad	Solicitud de adquisición de herramientas, materiales, insumos y otros	Gestión Administrativa			Insumos para limpieza y desinfección
Procedimientos de fabricación e instrucciones de trabajo	Gestión de Calidad	Registro de asistencia	Gestión Administrativa			Instrumentos de medición

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE
Matriz de Control de Documentos	Gestión de Calidad	Registro de permisos, vacaciones y reemplazos	Gestión Administrativa
Informes de Auditoría de Calidad	Gestión de Calidad	Nuevas necesidades de limpieza y desinfección	Gestión Administrativa
Acciones correctivas y preventivas	Gestión de Calidad	Registros de limpieza y desinfección	Gestión Administrativa
Especificaciones de distribución y manipulación de los productos	Gestión de Calidad	Protocolos de Fabricación	Gestión de Calidad
Especificaciones de control de calidad (laboratorio)	Gestión de Calidad	Registro de inspecciones	Gestión de Calidad
Especificaciones de productos terminados en términos de calidad con sus características y funcionalidades.	Gestión de Calidad	Registros de control de calidad	Gestión de Calidad
Especificaciones de materias primas en términos de calidad con sus características y funcionalidades.	Gestión de Calidad	Acta de Inspección	Gestión de Calidad
Especificaciones de aceptación, liberación o retención y rechazo de productos.	Gestión de Calidad	Especificaciones de diseño del producto revisadas, y verificadas	Gestión de Calidad
Instrucciones de asignación de recursos	Gestión Estratégica	Recomendaciones de cambios de diseño del producto	Gestión de Calidad
Proyectos de Inversión aprobados	Gestión Estratégica	Recomendaciones de cambios en especificaciones de materias primas	Gestión de Calidad
Políticas e instrucciones	Gestión Estratégica	Recomendaciones de mantenimiento y limpieza	Gestión de Calidad
Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Estratégica	Recomendaciones de criterios de aceptación, liberación y rechazo de productos	Gestión de Calidad
Planes aprobados	Gestión Estratégica	Informe de desperdicios, reprocesos, productos defectuosos	Gestión de Calidad
Instrucciones proveedores	Gestión Estratégica	Informe de resultados de los procesos	Gestión de Calidad
Especificaciones del diseño del producto aprobado por la Gestión Estratégica y de Calidad	Gestión Estratégica y de Calidad	Informes de materias primas (aceptación, liberación y rechazo)	Gestión de Calidad
		Informes de laboratorio	Gestión de Calidad
		Necesidades de Recursos	Gestión Estratégica
		Proyectos de inversión	Gestión Estratégica
		Planes de mejora	Gestión Estratégica
		Planes de producción	Gestión Estratégica
		Evaluación de proveedores	Gestión Estratégica
		Planes de muestreo, procedimientos de laboratorio, especificaciones y métodos de ensayo	Gestión Estratégica y Gestión de Calidad
		Cuentas por pagar	Gestión Financiera

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P06-Comercialización

DUEÑO: Responsable del proceso

PROPÓSITO: Ofertar al cliente un producto de calidad, utilizando la logística como servicio complementario que garantice la llegada del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente y de las características preestablecidas en el diseño.

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICIÓN	CONTROLES	RECURSOS
Productos	Fabricación	Productos	Cliente	Satisfacción de los clientes	Control de limpieza de los vehículos	Vehículos acondicionados
Cronograma de mantenimiento	Gestión Administrativa	Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera	Grado de satisfacción de los clientes	Actualización de documentos del conductor y del vehículo	Recursos Humanos (Ventas)
Cronograma de capacitación y entrenamiento al personal	Gestión Administrativa	Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera	Cumplimiento de objetivos de venta	Consumo de combustible	suministros, documentos legales (facturero, retenciones en la fuente, contratos)
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Cuentas por pagar	Gestión Financiera	Niveles de venta	Periodicidad del mantenimiento	Conductor
Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Gestión Administrativa	Necesidades de Recursos	Gestión Financiera	En caso de transporte que requiera refrigeración, se medirá la temperatura		
Señalización	Gestión Administrativa	Proyectos de inversión	Gestión Financiera			
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Planes de mejora	Gestión Financiera			
Especificaciones de de distribución y manipulación de los productos	Gestión de Calidad	Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera			
Especificaciones de productos terminados en términos de calidad con sus características y funcionalidades.	Gestión de Calidad	Registro de asistencia	Gestión Administrativa			
Matriz de Control de Documentos	Gestión de Calidad	Recomendación de cambios de diseño del producto	Gestión Administrativa			
Informes de Auditoría de Calidad	Gestión de Calidad	Facturas de combustibles	Gestión Administrativa			
Acciones correctivas y preventivas	Gestión de Calidad	Informe de las expectativas y necesidades del cliente	Gestión de Calidad			
Especificaciones de aceptación, liberación o retención y rechazo de productos.	Gestión de Calidad	Registro de permisos, vacaciones y reemplazos	Gestión de Calidad			

ENTRADAS	INTERFASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE
Intrucciones de asignación de recursos	Gestión Estratégica	Recomendaciones de criterios de aceptación, liberación y rechazo de productos	Gestión de Calidad
Proyectos de Inversión aprobados	Gestión Estratégica	Informe de resultados de los procesos	Gestión de Calidad
Políticas e instrucciones	Gestión Estratégica	Necesidades de Recursos	Gestión Estratégica
Planes aprobados	Gestión Estratégica	Proyectos de inversión	Gestión Estratégica
		Planes de mejora	Gestión Estratégica
		Planes de comercialización	Gestión Estratégica
		Planificación de objetivos de ventas	Gestión Financiera
		Cuentas por cobrar	Gestión Financiera
		Cuentas por pagar	Gestión Financiera
		Necesidades de mantenimiento de automoviles	Registro de revisión de vehiculos antes de cargar los productos
		Características de los tranportes (aireación, temperatura=	Registro de actualización de documentos del conductor y el transporte

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P07- Gestión Financiera Contable

DUEÑO: Responsable del proceso

PROPÓSITO:

ENTRADAS	INTERSE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICIÓN	CONTROLES	RECURSOS
Planificación de objetivos de ventas	Comercialización	Registros contables de cobros	Comercialización	Ingresos	Cumplimiento de presupuestos	Equipo de trabajo (RRHH)
Cuentas por cobrar	Comercialización	Documentos para créditos	Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sector Solidario	Gastos	Cumplimiento de planes	Muebles de oficina
Planes de comercialización	Comercialización	Registro contable de la nómina y de los beneficios adicionales	Gestión Administrativa	Cuentas por Cobrar	Cumplimiento de requisitos de facturación	Equipos de computación (hardware y software especializado)
Cobranza	Comercialización	Registro contable de la nómina y de los beneficios adicionales	Gestión Administrativa	Cuentas por Pagar	Cumplimiento de normativa relacionada	Línea telefónica
Planes de producción	Fabricación	Informes financieros	Gestión Estratégica	Utilidades	Declaraciones de Impuestos en los plazos adecuados	Teléfono
Planes de adquisiciones /compras	Fabricación	Presupuesto para ejecución	Gestión Estratégica	Rentabilidad	Multas y Sanciones	Suministros de oficina
Planes de adquisiciones /compras	Fabricación / Recepción de Materias Primas	Informe de desempeño del proceso	Gestión Estratégica	Indicadores Financieros	Control de pagos	suministros, documentos legales (facturero, retenciones en la fuente, contratos)
Nomina / comisiones/ beneficios adicionales	Gestión Administrativa	Evaluación financiera de proyectos de inversión	Gestión Estratégica	GAP en cobros	Control de cobros	
Planes de capacitación	Gestión Administrativa	Presupuesto	Gestión Estratégica	GAP en pagos	Control de gastos	
Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Gestión Administrativa	Presupuesto	Gestión Estratégica	Créditos Recibidos	Control de Ingresos	
Señalización	Gestión Administrativa	Presupuesto	Gestión Estratégica	Pagos y abonos a los créditos	control de caja chica	

ENTRADAS	INTERSASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE
Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Gestión Administrativa	Presupuesto	Gestión Estratégica
Matriz de Control de Documentos	Gestión de Calidad	Presupuesto	Gestión Estratégica
Informes de Auditoría de Calidad	Gestión de Calidad	Evaluación financiera de proyectos de inversión	Gestión Estratégica
Acciones correctivas y preventivas	Gestión de Calidad	Balances General y de Resultados	Gestión Estratégica
Instrucciones de asignación de recursos	Gestión Estratégica	Declaraciones de Impuestos	Gestión Financiera
Proyectos de Inversión aprobados	Gestión Estratégica	Pagos a proveedores	Proveedores
Políticas e instrucciones	Gestión Estratégica	Pagos a proveedores	Proveedores
Presupuesto aprobado	Gestión Estratégica	Pagos en general	Proveedores
Plan estratégico aprobado	Gestión Estratégica	Pagos a proveedores	Proveedores
Plan operativo aprobado	Gestión Estratégica	Pagos a proveedores	Proveedores
Presupuesto aprobado	Gestión Estratégica	Asignación o reasignaciones de recursos	Todos los departamentos
Recepción de compras	Recepción de Materias Primas	Pagos administrativos, de recursos humanos y otros	Trabajadores
Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Todos los procesos	Comisiones de venta	Vendedores
Factura / pedido /recepción	Todos los procesos		
Cuentas por pagar	Todos los procesos		
Necesidades de Recursos	Todos los procesos		
Proyectos de inversión	Todos los procesos		
Planes de mejora	Todos los procesos		
Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Todos los procesos		

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

PROCESO: P08- Gestión Administrativa

DUEÑO: Responsable del proceso

PROPÓSITO:

ENTRADAS	INTERSESE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE	MEDICIÓN	CONTROLES	RECURSOS
Planes aprobados	Gestión Estratégica	Informes de evaluación de procesos	Gestión Estratégica	Gastos sueldos	Cumplimiento de presupuestos	Equipo de trabajo (RRHH)
Plan estratégico aprobado	Gestión Estratégica	Plan estratégico propuesto	Gestión Estratégica	Gastos comisiones	Cumplimiento de planes	Muebles de oficina
Plan operativo aprobado	Gestión Estratégica	Plan operativo propuesto	Gestión Estratégica	Gastos administrativos	Cumplimiento de requisitos de facturación	Equipos de computación (hardware y software especializado)
Especificaciones para compra de equipos con sus sistemas de almacenamiento y limpieza.	Gestión de Calidad	Expectativas y necesidades de los trabajadores	Gestión de Calidad	Gastos de mantenimiento	Cumplimiento de normativa relacionada	Línea telefónica
Solicitud de adquisición de herramientas, materiales, insumos y otros	Fabricación	Cronograma de mantenimiento y limpieza	Fabricación	Costo de suministros	Multas y Sanciones	Teléfono
Registro de asistencia	Fabricación	Cronograma de capacitación y entrenamiento al personal	Fabricación	Gastos varios (caja chica)	Control de gastos	Suministros de oficina
Registro de permisos, vacaciones y reemplazos	Fabricación	Herramientas, materiales e insumos	Fabricación	Gastos de seguridad	control de caja chica	suministros, documentos legales (facturero, retenciones en la fuente, contratos)
Nuevas necesidades de limpieza y desinfección	Fabricación	Cuentas por pagar	Gestión Financiera	Gastos de servicios generales		
Registros de limpieza y desinfección	Fabricación	Nómina/ comisiones/ beneficios	Gestión Financiera			
Necesidades de Recursos	Gestión Estratégica	Control de Asistencia				
Proyectos de inversión	Gestión Estratégica	Planes de capacitación	Todos los procesos			
Planes de mejora	Recepción de Materias Primas	Organigrama	Gestión Estratégica			
Documento sobre planta, equipos y procesos	Gestión Calidad	Descripción de Funciones	Gestión Estratégica			

ENTRADAS	INTERSASE PROVEEDOR	SALIDAS	INTERFASE CLIENTE
		Diseño de Puestos	Gestión Estratégica
		Cronogramas de reconocimientos médicos para el personal	Todos los procesos
		Señalización	Todos los procesos
		Diseño de la Infraestructura de acuerdo con los requisitos de BPM	Gestión de Calidad / Financiero
		Diseño de sistemas de protección a prueba de insectos, roedores, aves y otros animales	Fabricación / Financiero
		Instructivos para el mantenimiento de instalaciones electricas, redes de agua.	Fabricación / Proveedores
		Instrucciones para el uso de instalaciones sanitarias para el personal	Trabajadores
		Provisión de suministros de limpieza y mantenimiento	Todos los procesos
		Registros de limpieza y mantenimiento	Gestión de Calidad
		Registros de asistencia	Gestión Financiera
		Registros de Vacaciones	Gestión Financiera
		Planificación de pagos administrativos, de recursos humanos o otros	Gestión Financiera
		Factura / pedido /recepción	Gestión Financiera
		Cuentas por pagar	Gestión Financiera
		Necesidades de Recursos	Gestión Financiera
		Proyectos de inversión	Gestión Financiera
		Planes de mejora	Gestión Financiera
		Proyectos de financiamiento de las actividades solidarias	Gestión Financiera

Cuestionario para Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de GRUPO CORPORACIÓN SALINAS						
II Principios de un sistema de Gestión de calidad	CALIFICACIÓN			TOTAL	MAXIMO	RESULTADO
	Totalmente implementado 2	Parcialmente implementado 1	No implementado 0			
Enfoque al cliente						
1. Investiga y comprende las necesidades y expectativas del cliente			0	0	2	0,00%
2. Asegura de que los objetivos de la Organización Solidaria están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.		1		1	2	50,00%
3. Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2			2	2	100,00%
4. Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados		1		1	2	50,00%
5. Gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente		1		1	2	50,00%
6. Asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas.			0	0	2	0,00%
			TOTAL	5	12	41,67%
Liderazgo						
7. Los líderes consideran las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los copropietarios, los colaboradores, los propietarios, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.	2			2	2	100,00%
8. Establecen una visión clara del futuro de la organización	2			2	2	100,00%
9. Establecen estrategias y objetivos desafiantes	2			2	2	100,00%
10. Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas	2			2	2	100,00%
11. Fomentan y reconocen las contribuciones de las personas	2			2	2	100,00%
			TOTAL	10	10	100,00%
Participación de las personas						
12. Las personas que colaboran comprenden la importancia de su contribución y función en la organización	2			2	2	100,00%
13. Las personas que colaboran identifican restricciones de su desempeño,		1		1	2	50,00%
14. Las personas que colaboran evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales		1		1	2	50,00%
15. Las personas que colaboran buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia		1		1	2	50,00%
16. Las personas que colaboran debaten abiertamente problemas y temas	2			2	2	100,00%
			TOTAL	7	10	70,00%
Enfoque basado en procesos						
17. La Organización define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.	2			2	2	100,00%
18. La Organización establece responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades	2			2	2	100,00%
19. La Organización analiza y mide la capacidad de las actividades claves,	2			2	2	100,00%
20. identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización solidaria		1		1	2	50,00%
21. La organización se centra en factores tales como: los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades	2			2	2	100,00%
			TOTAL	9	10	90,00%
Enfoque de mejora continua						
22. Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
23. Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua	2			2	2	100,00%
24. Realizan de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización Solidaria	2			2	2	100,00%
25. Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla	2			2	2	100,00%
26. La Organización Solidaria admite y reconoce las mejoras	2			2	2	100,00%
			TOTAL	9	10	90,00%
Enfoque de Sistema para la Gestión						
27. La Organización se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
28. La organización establece enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos		1		1	2	50,00%
29. La Organización mejora la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.			0	0	2	0,00%
30. Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2			2	2	100,00%
31. La Organización centra y define ¿cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema?	2			2	2	100,00%
32. La Organización mejora de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.		1		1	2	50,00%
			TOTAL	8	12	66,67%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones						
33. Las decisiones tomadas se basan en el análisis de datos y de información	2			2	2	100,00%
34. El sistema asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables		1		1	2	50,00%
35. El sistema permite datos accesibles para aquellos que los necesiten	2			2	2	100,00%
36. Analizan los datos y la información usando métodos válidos	2			2	2	100,00%
37. Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	2			2	2	100,00%
			TOTAL	9	10	90,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor						
38. Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo	2			2	2	100,00%
39. Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2			2	2	100,00%
40. Identifican y seleccionan los proveedores claves	2			2	2	100,00%
41. Mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores	2			2	2	100,00%
42. Comparten información y planes futuros,			0	0	2	0,00%
43. Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora			0	0	2	0,00%
44. Inspiran, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2			2	2	100,00%
			TOTAL	10	14	71,43%

Cuestionario para Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de FUNDACION FAMILIA SALESIANA						
II Principios de un sistema de Gestión de calidad	CALIFICACIÓN			TOTAL	MAXIMO	RESULTADO
	Totalmente implementado 2	Parcialmente implementado 1	No implementado 0			
Enfoque al cliente						
1. Investiga y comprende las necesidades y expectativas del cliente			0	0	2	0,00%
2. Asegura de que los objetivos de la Organización Solidaria están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.	2			2	2	100,00%
3. Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2			2	2	100,00%
4. Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados		1		1	2	50,00%
5. Gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente		1		1	2	50,00%
6. Asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas.	2			2	2	100,00%
				8	12	66,67%
Liderazgo						
7. Los líderes consideran las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los copropietarios, los colaboradores, los propietarios, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.	2			2	2	100,00%
8. Establecen una visión clara del futuro de la organización	2			2	2	100,00%
9. Establecen estrategias y objetivos desafiantes		1		1	2	50,00%
10. Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas		1		1	2	50,00%
11. Fomentan y reconocen las contribuciones de las personas		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Participación de las personas						
12. Las personas que colaboran comprenden la importancia de su contribución y función en la organización	2			2	2	100,00%
13. Las personas que colaboran identifican restricciones de su desempeño,		1		1	2	50,00%
14. Las personas que colaboran evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales		1		1	2	50,00%
15. Las personas que colaboran buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia	2			2	2	100,00%
16. Las personas que colaboran debaten abiertamente problemas y temas	2			2	2	100,00%
				0	10	66,67%
Enfoque basado en procesos						
17. La Organización define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.		1		1	2	50,00%
18. La Organización establece responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades		1		1	2	50,00%
19. La Organización analiza y mide la capacidad de las actividades claves,		1		1	2	50,00%
20. Identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización solidaria		1		1	2	50,00%
21. La Organización se centra en factores tales como: los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades		1		1	2	50,00%
				5	10	50,00%
Enfoque de mejora continua						
22. Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
23. Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua		1		1	2	50,00%
24. Realizan de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
25. Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla		1		1	2	50,00%
26. La Organización Solidaria admite y reconoce las mejoras		1		1	2	50,00%
				5	10	50,00%
Enfoque de Sistema para Gestión						
27. La Organización se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
28. La organización establece enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos		1		1	2	50,00%
29. La Organización mejora la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.		1		1	2	50,00%
30. Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar		1		1	2	50,00%
31. La Organización centra y define cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema?		1		1	2	50,00%
32. La Organización mejora de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.			0	0	2	0,00%
				6	12	50,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones						
33. Las decisiones tomadas se basan en el análisis de datos y de información	2			2	2	100,00%
34. El sistema asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables		1		1	2	50,00%
35. El sistema permite datos accesibles para aquellos que los necesiten		1		1	2	50,00%
36. Analizan los datos y la información usando métodos válidos	2			2	2	100,00%
37. Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	2			2	2	100,00%
				8	10	80,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor						
38. Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo	2			2	2	100,00%
39. Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2			2	2	100,00%
40. Identifican y seleccionan los proveedores claves	2			2	2	100,00%
41. Mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores	2			2	2	100,00%
42. Comparten información y planes futuros,		1		1	2	50,00%
43. Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora		1		1	2	50,00%
44. Inspirar, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2			2	2	100,00%
				12	14	85,71%

Cuestionario para Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de FUNDACION GRUPO JUVENIL SALINAS						
II Principios de un sistema de Gestión de calidad	CALIFICACIÓN			TOTAL	MAXIMO	RESULTADO
	Totalmente implementado 2	Parcialmente implementado 1	No implementado 0			
Enfoque al cliente						
1. Investiga y comprende las necesidades y expectativas del cliente		1		1	2	50,00%
2. Asegura de que los objetivos de la Organización Solidaria están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.			0	0	2	0,00%
3. Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización		1		1	2	50,00%
4. Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados		1		1	2	50,00%
5. Gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente		1		1	2	50,00%
6. Asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas.			0	0	2	0,00%
				4	12	33,33%
Liderazgo						
7. Los líderes consideran las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los copropietarios, los colaboradores, los propietarios, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.	2			2	2	100,00%
8. Establecen una visión clara del futuro de la organización		1		1	2	50,00%
9. Establecen estrategias y objetivos desafiantes		1		1	2	50,00%
10. Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas	2			2	2	100,00%
11. Fomentan y reconocen las contribuciones de las personas		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Participación de las personas						
12. Las personas que colaboran comprenden la importancia de su contribución y función en la organización		1		1	2	50,00%
13. Las personas que colaboran identifican restricciones de su desempeño,	2			2	2	100,00%
14. Las personas que colaboran evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales		1		1	2	50,00%
15. Las personas que colaboran buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia		1		1	2	50,00%
16. Las personas que colaboran debaten abiertamente problemas y temas	2			2	2	100,00%
				7	10	70,00%
Enfoque basado en procesos						
17. La Organización define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.			0	0	2	0,00%
18. La Organización establece responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades	2			2	2	100,00%
19. La Organización analiza y mide la capacidad de las actividades claves,			0	0	2	0,00%
20. identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización solidaria		1		1	2	50,00%
21. La organización se centra en factores tales como: los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades	2			2	2	100,00%
				5	10	50,00%
Enfoque de mejora continua						
22. Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la Organización Solidaria	2			2	2	100,00%
23. Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua	2			2	2	100,00%
24. Realizan de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
25. Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla		1		1	2	50,00%
26. La Organización Solidaria admite y reconoce las mejoras	2			2	2	100,00%
				8	10	80,00%
Enfoque de Sistema para Gestión						
27. La Organización se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
28. La Organización establece enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos	2			2	2	100,00%
29. La Organización mejora la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.		1		1	2	50,00%
30. Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2			2	2	100,00%
31. La Organización centra y define ¿cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema?		1		1	2	50,00%
32. La Organización mejora de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.		1		1	2	50,00%
				9	12	75,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones						
33. Las decisiones tomadas se basan en el análisis de datos y de información	2			2	2	100,00%
34. El sistema asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
35. El sistema permite datos accesibles para aquellos que los necesiten	2			2	2	100,00%
36. Analizan los datos y la información usando métodos válidos		1		1	2	50,00%
37. Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	2			2	2	100,00%
				9	10	90,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor						
38. Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo	2			2	2	100,00%
39. Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2			2	2	100,00%
40. Identifican y seleccionan los proveedores claves	2			2	2	100,00%
41. Mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores		1		1	2	50,00%
42. Comparten información y planes futuros,			0	0	2	0,00%
43. Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora		1		1	2	50,00%
44. Inspiran, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores		1		1	2	50,00%
				8	14	57,14%

Cuestionario para Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA PRODUCCOOP						
II Principios de un sistema de Gestión de calidad	CALIFICACIÓN			TOTAL	MAXIMO	RESULTADO
	Totalmente implementado 2	Parcialmente implementado 1	No implementado 0			
Enfoque al cliente						
1. Investiga y comprende las necesidades y expectativas del cliente	2			2	2	100,00%
2. Asegura de que los objetivos de la Organización Solidaria están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.	2			2	2	100,00%
3. Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2			2	2	100,00%
4. Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados	2			2	2	100,00%
5. Gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente		1		1	2	50,00%
6. Asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas.		1		1	2	50,00%
				10	12	83,33%
Liderazgo						
7. Los líderes consideran las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los copropietarios, los colaboradores, los propietarios, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.	2			2	2	100,00%
8. Establecen una visión clara del futuro de la organización	2			2	2	100,00%
9. Establecen estrategias y objetivos desafiantes		1		1	2	50,00%
10. Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas		1		1	2	50,00%
11. Fomentan y reconocen las contribuciones de las personas		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Participación de las personas						
12. Las personas que colaboran comprenden la importancia de su contribución y función en la organización		1		1	2	50,00%
13. Las personas que colaboran identifican restricciones de su desempeño,	2			2	2	100,00%
14. Las personas que colaboran evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales	2			2	2	100,00%
15. Las personas que colaboran buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia		1		1	2	50,00%
16. Las personas que colaboran debaten abiertamente problemas y temas	2			2	2	100,00%
				8	10	80,00%
Enfoque basado en procesos						
17. La Organización define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.		1		1	2	50,00%
18. La Organización establece responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades	2			2	2	100,00%
19. La Organización analiza y mide la capacidad de las actividades claves,	2			2	2	100,00%
20. Identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización solidaria		1		1	2	50,00%
21. La organización se centra en factores tales como: los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Enfoque de mejora continua						
22. Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
23. Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua			0	0	2	0,00%
24. Realizan de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
25. Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla		1		1	2	50,00%
26. La Organización Solidaria admite y reconoce las mejoras		1		1	2	50,00%
				4	10	40,00%
Enfoque de Sistema para Gestión						
27. La Organización se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
28. La organización establece enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos		1		1	2	50,00%
29. La Organización mejora la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.		1		1	2	50,00%
30. Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2			2	2	100,00%
31. La Organización centra y define cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema?	2			2	2	100,00%
32. La Organización mejora de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.		1		1	2	50,00%
				9	12	75,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones						
33. Las decisiones tomadas se basan en el análisis de datos y de información	2			2	2	100,00%
34. El sistema asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
35. El sistema permite datos accesibles para aquellos que los necesiten	2			2	2	100,00%
36. Analizan los datos y la información usando métodos válidos		1		1	2	50,00%
37. Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	2			2	2	100,00%
				9	10	90,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor						
38. Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo		1		1	2	50,00%
39. Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2			2	2	100,00%
40. Identifican y seleccionan los proveedores claves	2			2	2	100,00%
41. Mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores	2			2	2	100,00%
42. Comparten información y planes futuros.	2			2	2	100,00%
43. Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora	2			2	2	100,00%
44. Inspiran, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2			2	2	100,00%
				13	14	92,86%

Cuestionario para Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA PRODUCCOOP						
II Principios de un sistema de Gestión de calidad	CALIFICACIÓN			TOTAL	MAXIMO	RESULTADO
	Totalmente implementado 2	Parcialmente implementado 1	No implementado 0			
Enfoque al cliente						
1. Investiga y comprende las necesidades y expectativas del cliente	2			2	2	100,00%
2. Asegura de que los objetivos de la Organización Solidaria están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.	2			2	2	100,00%
3. Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2			2	2	100,00%
4. Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados	2			2	2	100,00%
5. Gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente		1		1	2	50,00%
6. Asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas.		1		1	2	50,00%
				10	12	83,33%
Liderazgo						
7. Los líderes consideran las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los copropietarios, los colaboradores, los propietarios, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.	2			2	2	100,00%
8. Establecen una visión clara del futuro de la organización	2			2	2	100,00%
9. Establecen estrategias y objetivos desafiantes		1		1	2	50,00%
10. Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas		1		1	2	50,00%
11. Fomentan y reconocen las contribuciones de las personas		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Participación de las personas						
12. Las personas que colaboran comprenden la importancia de su contribución y función en la organización		1		1	2	50,00%
13. Las personas que colaboran identifican restricciones de su desempeño,	2			2	2	100,00%
14. Las personas que colaboran evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales	2			2	2	100,00%
15. Las personas que colaboran buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia		1		1	2	50,00%
16. Las personas que colaboran debaten abiertamente problemas y temas	2			2	2	100,00%
				8	10	80,00%
Enfoque basado en procesos						
17. La Organización define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.		1		1	2	50,00%
18. La Organización establece responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades	2			2	2	100,00%
19. La Organización analiza y mide la capacidad de las actividades claves,	2			2	2	100,00%
20. Identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización solidaria		1		1	2	50,00%
21. La organización se centra en factores tales como: los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Enfoque de mejora continua						
22. Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
23. Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua			0	0	2	0,00%
24. Realizan de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
25. Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla		1		1	2	50,00%
26. La Organización Solidaria admite y reconoce las mejoras		1		1	2	50,00%
				4	10	40,00%
Enfoque de Sistema para Gestión						
27. La Organización se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
28. La organización establece enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos		1		1	2	50,00%
29. La Organización mejora la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.		1		1	2	50,00%
30. Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2			2	2	100,00%
31. La Organización centra y define cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema?	2			2	2	100,00%
32. La Organización mejora de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.		1		1	2	50,00%
				9	12	75,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones						
33. Las decisiones tomadas se basan en el análisis de datos y de información	2			2	2	100,00%
34. El sistema asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
35. El sistema permite datos accesibles para aquellos que los necesiten	2			2	2	100,00%
36. Analizan los datos y la información usando métodos válidos		1		1	2	50,00%
37. Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	2			2	2	100,00%
				9	10	90,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor						
38. Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo		1		1	2	50,00%
39. Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2			2	2	100,00%
40. Identifican y seleccionan los proveedores claves	2			2	2	100,00%
41. Mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores	2			2	2	100,00%
42. Comparten información y planes futuros.	2			2	2	100,00%
43. Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora	2			2	2	100,00%
44. Inspiran, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2			2	2	100,00%
				13	14	92,86%

Cuestionario para Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA PRODUCCOOP						
II Principios de un sistema de Gestión de calidad	CALIFICACIÓN			TOTAL	MAXIMO	RESULTADO
	Totalmente implementado 2	Parcialmente implementado 1	No implementado 0			
Enfoque al cliente						
1. Investiga y comprende las necesidades y expectativas del cliente	2			2	2	100,00%
2. Asegura de que los objetivos de la Organización Solidaria están relacionados con las necesidades y expectativas del cliente.	2			2	2	100,00%
3. Comunica las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	2			2	2	100,00%
4. Mide la satisfacción del cliente y actúa de acuerdo a los resultados	2			2	2	100,00%
5. Gestiona de manera sistemática las relaciones con el cliente		1		1	2	50,00%
6. Asegura de que haya un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y las otras partes interesadas.		1		1	2	50,00%
				10	12	83,33%
Liderazgo						
7. Los líderes consideran las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los copropietarios, los colaboradores, los propietarios, los financieros, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto.	2			2	2	100,00%
8. Establecen una visión clara del futuro de la organización	2			2	2	100,00%
9. Establecen estrategias y objetivos desafiantes		1		1	2	50,00%
10. Proporcionan a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad y rendir cuentas		1		1	2	50,00%
11. Fomentan y reconocen las contribuciones de las personas		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Participación de las personas						
12. Las personas que colaboran comprenden la importancia de su contribución y función en la organización		1		1	2	50,00%
13. Las personas que colaboran identifican restricciones de su desempeño,	2			2	2	100,00%
14. Las personas que colaboran evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales	2			2	2	100,00%
15. Las personas que colaboran buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia		1		1	2	50,00%
16. Las personas que colaboran debaten abiertamente problemas y temas	2			2	2	100,00%
				8	10	80,00%
Enfoque basado en procesos						
17. La Organización define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.		1		1	2	50,00%
18. La Organización establece responsabilidades claras, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades	2			2	2	100,00%
19. La Organización analiza y mide la capacidad de las actividades claves,	2			2	2	100,00%
20. Identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización solidaria		1		1	2	50,00%
21. La organización se centra en factores tales como: los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades		1		1	2	50,00%
				7	10	70,00%
Enfoque de mejora continua						
22. Emplean un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
23. Proporcionan a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua			0	0	2	0,00%
24. Realizan de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la Organización Solidaria		1		1	2	50,00%
25. Establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazaria		1		1	2	50,00%
26. La Organización Solidaria admite y reconoce las mejoras		1		1	2	50,00%
				4	10	40,00%
Enfoque de Sistema para Gestión						
27. La Organización se asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
28. La organización establece enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos		1		1	2	50,00%
29. La Organización mejora la comprensión de las funciones y las responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes y para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas.		1		1	2	50,00%
30. Comprenden las capacidades de la organización y establecen limitaciones de recursos antes de actuar	2			2	2	100,00%
31. La Organización centra y define cómo deberían operar actividades específicas dentro de un sistema?	2			2	2	100,00%
32. La Organización mejora de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación.		1		1	2	50,00%
				9	12	75,00%
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones						
33. Las decisiones tomadas se basan en el análisis de datos y de información	2			2	2	100,00%
34. El sistema asegura de que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables	2			2	2	100,00%
35. El sistema permite datos accesibles para aquellos que los necesiten	2			2	2	100,00%
36. Analizan los datos y la información usando métodos válidos		1		1	2	50,00%
37. Toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos, en equilibrio con la experiencia y la intuición.	2			2	2	100,00%
				9	10	90,00%
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor						
38. Establecen relaciones que equilibran las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo		1		1	2	50,00%
39. Aunan experiencia y los recursos con los aliados	2			2	2	100,00%
40. Identifican y seleccionan los proveedores claves	2			2	2	100,00%
41. Mantienen una comunicación clara y abierta con los proveedores	2			2	2	100,00%
42. Comparten información y planes futuros,	2			2	2	100,00%
43. Establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora	2			2	2	100,00%
44. Inspirar, alientan y reconocen las mejoras y los logros de los proveedores	2			2	2	100,00%
				13	14	92,86%