



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE COSTOS DE
CALIDAD Y NO CALIDAD EN FOPRIDEH, PARA LA MEJORA
CONTINUA**

SUSTENTADO POR:

**JOSUÉ RENÉ MADRID CASTILLO
NAHÚN RENERY CASTILLO ÁVILA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD INTEGRADOS**

TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS, C.A.

ENERO 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
DESIREE TEJADA CALVO**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**IDENTIFICACIÓN DE COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD
EN FOPRIDEH, PARA LA MEJORA CONTINUA
INSTITUCIONAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD
INTEGRADOS**

ASESOR

**ASESOR METODOLÓGICO: JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA
ALVARENGA**

**ASESOR TEMÁTICO: LEONARDO LENIN BANEGAS
BARAHONA**

MIEMBROS DE LA TERNA

MANUEL SALINAS

LEONARDO BANEGAS

NELSON CENTENO

RESUMEN

La presente investigación se basó en el desarrollo de un plan de acción para sentar las bases para adoptar una implementación de Gestión de Calidad basada en las normas internacionales de estandarización, a través de un Análisis de la percepción de los costos de Calidad en FOPRIDEH para la mejora continua de sus procesos. FOPRIDEH es una federación de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo de Honduras, la cual fortalece y representa a sus afiliadas que contribuyen con los sectores más vulnerables y aquellas que promueven espacios de diálogo y concertación con diferentes sectores. Con la finalidad de lograr controlar todos sus operaciones y procesos dentro de la federación; La investigación se basó en la evaluación de los procesos actuales de gestión mediante una serie de herramientas de análisis de macro y microentorno como es el PESTELED, y un análisis más profundo de sus procesos y operaciones como ser Ciclo de Procesos; derivando de este el Análisis Modal y Efectos de Falla AMEF. El cual permitió la identificación de los costos de calidad que presenta la federación en su actual gestión, debilidades en sus procesos y la segmentación de los mismos y las operaciones que ponen en riesgo la operación y la obtención de una mejor rentabilidad operativa, como a la vez el desarrollo de planes de acción calendarizados y prioritarios que permitieron diseñar el Plan de Acción de Mejora, el cual permitirá a la federación manejar, controlar y mejorar de manera continua sus procesos potencializando su crecimiento organizativo considerando calidad y rentabilidad en el ejercicio de sus operaciones.

Palabras Clave: FODA, Ciclo de Procesos, Método AMEF, , Diagrama de Ishikawa, Sistemas de Gestión de Calidad, ISO 9001:2015

ABSTRACT

The present research was based on the development of an action plan to lay the foundations to adopt an implementation of Quality Management based on international standards of standardization, through an Analysis of the perception of the costs of Quality in FOPRIDEH for the continuous improvement of their processes. FOPRIDEH is a federation of non-governmental organizations for the development of Honduras, which strengthens and represents its affiliates that contribute to the most vulnerable sectors and those that promote spaces of dialogue and agreement with different sectors. In order to achieve control of all its operations and processes within the federation; The research was based on the evaluation of current management processes through a series of macro and microenvironment analysis tools such as PESTELED, and a deeper analysis of its processes and operations such as Process Cycle; deriving from this the Modal Analysis and Failure Effects AMEF. Which allowed the identification of the quality costs presented by the federation in its current management, weaknesses in its processes and the segmentation of the same and the operations that put the operation at risk and obtain a better operating profitability, such as the time the development of scheduled and priority action plans that allowed designing the Improvement Action Plan, which will allow the federation to manage, control and continuously improve their processes, enhancing their organizational growth considering quality and profitability in the exercise of their operations .

Keywords: SWOT, Process Cycle, AMEF Method, Ishikawa Diagram, Quality Management Systems, ISO 9001: 2015

DEDICATORIA

Josué René Madrid Castillo

Dedico este proyecto de tesis, primeramente, a mis padres, René Madrid y Norma Castillo, quienes me han inspirado a tomar este gran reto de seguir estudiando, de poder de crecer y aprender que con esfuerzo, perseverancia y dedicación se pueden alcanzar las metas que nos proponemos, por siempre creer en mí y animarme a seguir adelante, nunca rendirme sin importar las adversidades de los retos.

A mi hermano, David Madrid, que siempre me animó, quien ha sido testigo de mis desvelos, la dedicación y el esfuerzo que he puesto a lo largo de este camino, para poder llegar victorioso al final de este camino.

Nelly Gabriela mi novia, que, con sus consejos, su apoyo incondicional y motivación, me ayudaron siempre a seguir adelante a creer en mí y nunca dudar de que podía salir adelante en este proyecto que me había propuesto.

Nahún Reniery Castillo Ávila

Dedico este proyecto de tesis a mis padres, principal baluarte de mis fortalezas y alegrías, siempre poniendo el ímpetu y los valores de formación que durante el transcurrir de mi vida me han entregado como suyos.

A mis hermanos que han sido testigos del esfuerzo, la dedicación, la pasión y el sufrimiento de cada una de las clases y el aprendizaje en este proceso de formación, que solo deja positivismo y ganas de seguir aprendiendo y esforzarse cada día más

A Lissy Mejía, por ser la otra parte de mí ser, que ha sido parte de este proceso de formación, en donde su paciencia y comprensión han sido puestas a prueba con el fin de apoyar este proyecto de superación de vida, y que aún sin saberlo, ha sido una parte importante de esta culminación profesional.

AGRADECIMIENTO

Josué René Madrid Castillo

Infinitas gracias Dios por llenarme de valor y fuerzas frente a cada adversidad que se me presentó durante el transcurso de esta maestría, por enseñarme lo que se puede lograr con perseverancia. Por llenarme de sabiduría para concluir de la mejor manera este proyecto de vida.

A nuestros maestros que fueron parte de nuestro aprendizaje, gracias por esa dedicación, empeño en dejarnos un poquito de su conocimiento y por el tiempo invertido en nosotros. A mis compañeros que también nos apoyaron y ayudaron a que este recorrido fuese más fácil, con su ayuda hemos podido llegar a la meta.

A nuestro asesor temático Doctor Leonardo Banegas por todo el apoyo, tiempo y dedicación brindado, por ser fundamental en la realización de nuestro trabajo de graduación.

Al Doctor José Mejía, por sus aportes, tiempo para la revisión de nuestro trabajo de graduación, y así poder entregar un buen trabajo final.

Al Ingeniero Mario Acevedo y Licenciada Norma Castillo, por toda su ayuda, tiempo y apoyo brindado para la culminación de esta tesis.

Nahún Reniery Castillo Ávila

En primer lugar, queremos darle agradecimiento infinito a Dios por ser nuestro bastión y fortalecedor en la realización de esta tesis, en la entrega de fuerza y ánimos para poder superar todos los retos que conllevó este proyecto de realización personal.

A nuestros familiares que nos han apoyado a emprender este camino y a fortalecernos en momentos de claudicación y nos retornan al camino del horizonte para finalizar este proyecto.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por ser parte de la formación y entrega de conocimiento que aportará en el desarrollo de nuestra hermosa patria a partir de la aplicación de todos los conocimientos adquiridos y durante nuestra estadía en el proceso de formación en la Carrera de Post grado en Sistemas de Gestión Integrados de Calidad

A nuestro maestro guía el Doctor Leonardo Banegas por ser parte fundamental en el desarrollo y culminación de nuestro proyecto de graduación, así como el aporte de su conocimiento, por su apoyo profesional y personal para contribuir en la mejora y aplicación de nuestros conocimientos.

A FOPRIDEH por abrírnos las puertas de su organización y por permitirnos poder ser parte de la aplicación y mejora de sus procesos mediante este proyecto de investigación y que daremos como parte de nuestro apoyo para que sigan en el apoyo y fortalecimiento de a las afiliadas así poder continuar con el desarrollo de los sectores más vulnerables.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1.1 EL MACROENTORNO	28
2.1.2 MICROENTORNO	29
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	32
2.2.1 COSTOS DE LA CALIDAD	32
2.2.2 NORMA ISO 9001	34
2.2.3 IMPORTANCIA DE LOS COSTOS DE LA CALIDAD Y NO CALIDAD	35
2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD	36
2.2.5 ANÁLISIS PESTELED	39
2.2.6 PROCESOS DE FOPRIDEH	42
2.2.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	45
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	47
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	49
3.2 DECLARACIÓN DE VARIABLES	50
3.3 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES INDEPENDIENTE	51

3.4 ENFOQUE Y MÉTODOS	51
3.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.5.1 POBLACIÓN	53
3.5.3 MUESTRA	54
3.5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	54
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	54
3.6.1 INSTRUMENTOS	54
3.6.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS	54
3.6.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	55
3.6.2 TÉCNICAS	55
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN	55
3.7.1 FUENTES PRIMARIAS	55
3.7.2 FUENTES SECUNDARIAS	55
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	56
4.1 RESULTADOS POR VARIABLES.	56
4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE COSTOS DE LA NO CALIDAD	56
4.1.2 PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD	61
4.1.3 REDUCCIÓN DE COSTO	66
4.2 CICLO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS FOPRIDEH	69
4.3 APLICABILIDAD	85
4.4 PLAN DE ACCIÓN COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD	89
4.4.1 VARIABLE IDENTIFICACIÓN DE COSTOS DE LA NO CALIDAD	89
4.4.2 PLAN DE ACCIÓN PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD	90
4.4.3 PLAN DE ACCIÓN REDUCCIÓN DE COSTOS	91
4.5 PRESUPUESTO	94
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1 CONCLUSIONES	97
5.2 RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	103

ANEXO 1. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA (FOPRIDEH)	103
ANEXO 2. ENTREVISTA COLABORADORES DE FOPRIDEH	104
ANEXO 3. ANÁLISIS ISHIKAWA	105
ANEXO 4. DIAGRAMA SIPOC FOPRIDEH	106
Anexo 5 DESGLOSE DE PRESUPUESTO ESTIMADO	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivo principal de la empresa	12
Tabla 2. Espacios institucionales	14
Tabla 3. Análisis FODA en FOPRIDEH	26
Tabla 4. Análisis PESTELED	28
Continuación Tabla 4. Análisis PESTELED	29
Tabla 5. Clasificación de los costos de calidad	36
Tabla 6. Costos de Prevención	37
Tabla 7: Los Costos de Evaluación	37
Tabla 8. Costos de fallos internos	38
Tabla 9. Congruencia metodológica	49
Tabla 10. Variables	51
Tabla 11. Población FOPRIDEH	53
Continuación Tabla 11. Población FOPRIDEH	54
Tabla 12. Costos de Calidad y No calidad en FOPRIDEH	60
Tabla 13. Tabla de Procesos FOPRIDEH	73
Continuación Tabla 13. Ciclo de Procesos FOPRIDEH	74
Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	77
Continuación Tabla 14. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos de FOPRIDEH	77
Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	78
Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	78
Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	79

Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	80
Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	81
Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH	83
Tabla 15. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos de FOPRIDEH	86
Continuación Tabla 15. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos	87
Continuación Tabla 15. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos	88
Tabla 16. Acciones Recomendadas y Personas Responsables	92
Continuación Tabla 16. Acciones Recomendadas y Personas Responsables	93
Continuación Tabla 16. Acciones Recomendadas y Personas Responsables	94
Tabla 17. Presupuesto para las acciones de mejora recomendadas.	94
Continuación Tabla 17. Acciones Recomendadas y Personas Responsables	95
Tabla 18. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción	95
Continuación Tabla 18. Verificación de la concordancia	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter en FOPRIDEH	29
Figura 2. Diagrama sagital de declaración de variables	48
Figura 3. Figura de Aplicabilidad	82

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El manejo de la información dentro de una organización es en la actualidad uno de los puntos de mayor importancia para la toma de decisiones, cada pensamiento convertido en acción asertiva está enfocada en la capacidad de conocer más sobre los aspectos reactivos a la hora de tomar decisiones, es por ello que los directores de hoy en día deben manejar la información de cada proceso en la cadena de valor para saber si esta genera un valor agregado al producto entregado al consumidor final.

Es por ello que la parte fundamental de toda transmisión de la información en cada célula de la empresa, departamento o unidad es el compromiso de los jefes de cada unidad de la organización, este es el canal de transferencia a través de la alta gerencia para que se puedan cumplir las metas establecidas, estos jefes son los encargados de llevar la información a cada célula del cuerpo, como torrente sanguíneo, y una vez la información es transmitida, estos regresan con la retroalimentación de los resultados obtenidos. Esto es conocido en algunos términos como administración de operaciones en donde cada célula está compuesta por una unidad de mando que estratégicamente realizan cambios en los procesos o el manejo de los departamentos, o áreas para lograr los mejores resultados en términos económicos que se traduce a rentabilidad operativa.

En la administración de operaciones en las empresas de servicio se toman en consideración muchos aspectos para poder determinar el mejor camino de implementación y mejora, estos aspectos son amplios y generales, es por ello por lo que la responsabilidad de hacer frente a la toma de decisiones es importante para dar valor agregado al producto entregado al consumidor final.

Estas decisiones deben de estar enfocadas en la mejora continua de los procesos. Cada uno de los procesos es necesario medirlos en cuanto a calidad, decidir con que indicadores medirá la calidad del producto y la calidad de los procesos, verificar que subprocessos son eficaces y cuales deben de ser modificados y verificados para incrementar valor o eliminar desperdicios o mudas.

También existen herramientas que apoyan los resultados de la administración de las operaciones, dichas herramientas fueron aplicadas en esta investigación, con el énfasis de obtener mejores resultados basados en los atributos investigados. Como herramienta de apoyo nos basamos en la Norma ISO 9001:2015

Otra herramienta utilizada en esta investigación es el ciclo de procesos con el fin de obtener una radiografía administrativa de los procesos macro de FOPRIDEH, este proceso es una cadena sucesiva que abarca desde una herramienta de apoyo de Seis Sigma que es el SIPOC FOPRIDEH ha comenzado un proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la autorregulación y la creación de entornos habilitantes para la gestión y movilización de voluntades y recursos las herramientas de análisis de su entorno deja por sentado las bases de esta investigación, partiendo del modelo actual de operación.

La tesis consta de seis capítulos, en el primer capítulo se establece el marco referencial que enmarca los siguientes aspectos: FOPRIDEH es una federación pluralista, solidaria y transparente, y líder de la sociedad civil por su capacidad propositiva, cuya misión es la de representar y fortalecer a sus organizaciones afiliadas; de modo que, se contribuya al desarrollo integral y sostenible de Honduras, y por último la descripción de los objetivos que darán curso a la investigación.

En el segundo capítulo se refirió al marco teórico incluyendo un análisis interno/externo de FOPRIDEH mencionando a la vez la base de las teorías y herramientas de apoyo a la investigación.

En el tercer capítulo se indicó la metodología la que incluye: el método, la descripción del método cualitativo, población considerada para la muestra, en este caso, por el tipo de investigación y muestra de población, se utilizó el cien por ciento de los colaboradores de FOPRIDEH, y variables utilizadas. En el cuarto capítulo se nombran los resultados obtenidos en ambas muestras. En el quinto capítulo se resaltan las conclusiones de la investigación, la importancia de realizar una identificación de costos de calidad y no calidad para la mejora continua.

1.2 Antecedentes del Problema

En Honduras el tema de costos de calidad no ha sido suficientemente estudiado, los estudios que se han hecho públicos incluyen la identificación de los mismos en empresas agroindustriales (Banegas & Castro, 2002) afirma: “ En base a la investigación de campo se determinó que los costos de mayor incidencia y peso en la estructura de los costos totales de calidad son los siguientes: Capacidad ociosa, problemas con proveedores, ausentismo laboral”. En donde exponen que los costos que mayor influencia tienen en la gestión de una organización son los costos de calidad internos, asociados a la falta de procedimientos escritos y el desarrollo de esquemas de control de procesos.

Investigaciones científicas en este tema han sido conducidas en países desarrollados, y que han sido presentados por Campanella (2017), quienes hacen una clasificación específica en costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas y costos de fallas externas,

generando una relación entre los mismos a través de las Curvas de superficie de Taguchi, con la finalidad de reducir los costos de calidad de implementación de un sistema de gestión de la calidad total.

Otros investigadores como Dale & Plunkett (2011) proponen que en instituciones que implementan Sistemas de Gestión de Calidad, se deben de llevar a cabo informes sobre los costos de calidad, usándose estos informes para generar medidas de desempeño y actividades de mejoramiento en los procesos de planificación y control.

El espacio donde se realizará la investigación es la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), institución del sector de la Sociedad Civil llamado Tercer Sector para diferenciarlo del Sector Público y del Sector Privado, fundada en 1982. La FOPRIDEH, recientemente ha comenzado su proceso de Desarrollo Organizacional implantando un Sistema de Gestión de Calidad, basado en los criterios fundamentados por Counterpart International, certificando en 2017 en procesos de autorregulación, junto con otras 17 instituciones más en Honduras, que se basa en tres dimensiones de la sostenibilidad: 1. Sostenibilidad Financiera; 2. Sostenibilidad Organizacional; 3. Sostenibilidad Institucional.

Para para la eficiencia de la gestión institucional de la FOPRIDEH se hace necesario identificar los costos de calidad, asociados a sus resultados, por lo que esto permitiría a la institución poder avanzar en procesos de mejora continua.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

En la actualidad FOPRIDEH no cuenta con un sistema de identificación de los costos de calidad, por lo que no podría tomar decisiones orientadas a su reducción y eficiencia de manera continua la administración de estos.

Esto podría estar generando un impacto negativo y pérdidas financieras en la depreciación de los servicios ofrecidos por la institución. Los riesgos asociados a no contar con una identificación y clasificación de costos de calidad de la FOPRIDEH es que esta pueda perder competitividad en la prestación de sus servicios que incluyen la gestión de programas y proyectos.

1.3.2 Formulación del Problema

Actualmente no se conoce cuáles son los costos de calidad de mayor recurrencia que afronta FOPRIDEH dentro de sus procesos de gestión institucional, como pueden estos identificarse, y que impacto tienen los costos de calidad internos y externos

1.3.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las actividades de los costos de la calidad y no calidad en FOPRIDEH?
2. ¿Cuál es el Conocimiento de los costos de calidad por parte de los Colaboradores en FOPRIDEH?
3. ¿Cuáles son las iniciativas para la reducción de los costos en FOPRIDEH?
4. ¿Qué elementos y lineamientos se proponen para un Plan de reducción de costos de calidad y herramientas de control de gestión de estos?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Identificar las actividades de los costos de la calidad y no calidad, el conocimiento de los costos de calidad, así como de las iniciativas de reducción de costos de calidad; para el diseño de un plan de gestión de costos.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las actividades de los costos de calidad y la no calidad en FOPRIDEH.
2. Describir el conocimiento de las actividades de los costos de calidad y no calidad por parte de los Colaboradores en FOPRIDEH.
3. Identificar las iniciativas encaminadas a la Reducción de costos en FOPRIDEH, según sus actividades.
4. Proponer un plan para reducción de costos de la calidad y herramientas de control y gestión de costos para FOPRIDEH

1.5 Justificación de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernandez, & Bautista (2010). es recomendable justificar una investigación basado en cinco criterios: 1. Conveniencia; 2. Relevancia Social; 3. Implicaciones Prácticas; 4. Valor teórico; y 5. Utilidad Metodológico.

De acuerdo con Crosby (1982)

Para la mayoría de las empresas la eficiencia resulta afectada debido principalmente a una falta de control de los costos variables. Se estima que un porcentaje equivalente al 15% de las ventas de la empresa pueden ser de este tipo, específicamente costos de calidad y de no calidad, lo que para la FOPRIDEH que

movilizo fondos por el orden de Lps. 35,000,000.00 en el 2017 podría representar Lps.5,250,000.00 en costos de calidad y no calidad.

Se considera que esta investigación es conveniente para la FOPRIDEH ya que ha comenzado un proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Autorregulación y la creación de entornos habilitantes para la gestión y movilización de voluntades y recursos.

El tema es relevante socialmente debido a que la preocupación por el fortalecimiento institucional de las organizaciones del tercer sector y su influencia en la gestión de programas y proyectos dirigidos a las personas más vulnerables y pobres del país.

Implementar un sistema de gestión de calidad, a través de la actualización de un Plan de reducción de costos de calidad y el control de la gestión de estos, tiene sentido económico, ya que FOPRIDEH podría ver reducido sus costos y ser eficientes en su gestión institucional, para obtener un valor económico.

La FOPRIDEH destaca en ser la única institución en su tipo a nivel de Centroamérica, federada en otras redes como CIVICUS y LAPO. La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo un Plan de reducción de costos de calidad y control de la gestión de estos podría ser ejemplar para las Organizaciones de su sector.

Generar una metodología para la identificación y clasificación; análisis y control de gestión de estos costos contribuirá a que muchas instituciones puedan utilizar un modelo metodológico similar o derivado y con ello mejorar la efectividad de sus procesos de gestión institucional.

1.6 Delimitación de la Investigación

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Bautista, 2010) la delimitación de una investigación puede ser temporal, espacial y académica.

La presente investigación se delimita académicamente dentro de las Ciencias Administrativas y Operacionales que agrupa a los Sistemas de Gestión de Calidad, este contiene lo relacionado con el Control de Calidad de los Procesos y Operaciones incluyendo los Costos de Calidad y No calidad.

Espacialmente la investigación se encuentra delimitado en el espacio institucional de la FOPRIDEH incluyendo a sus Programas y Proyectos distribuidos en todos los países.

Temporalmente la investigación se ha acotado para ser levantada en el cuarto trimestre del año 2018, por lo que los hallazgos corresponden y estarán limitados a los involucrados que sean consultados en este periodo de tiempo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Sociedad Civil

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de acuerdo con (Velásquez, 2013.) es el ámbito en que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos de personas, o temas de interés. En las organizaciones de la sociedad civil tienen cabida tanto las ONG como las organizaciones populares-formales o informales- y otras categorías, como los medios de comunicación, las autoridades locales, los hombres de negocio y el mundo de la investigación

“La Sociedad Civil es un contrato privado de colaboración entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro. Estas personas podrán optar entre aportar trabajo, lo cual les convierte en “socios industriales”, y/o bienes o dinero, lo que les convierte en “socios capitalistas”, Infoautónomos (2019).

Las organizaciones de la sociedad civil son llamadas también como el tercer sector. “Son las organizaciones ubicadas entre el sector gubernamental y el sector privado lucrativo. Entonces, conceptualmente el término OSC, ONG y tercer sector puede usarse como sinónimo entendiendo que son organizaciones que trabajan para fines públicos, son autónomas y actúan sin fines de lucro” Velásquez (2013).

“El tercer sector hace referencia al sector de la economía que no es el sector privado de las empresas y organizaciones dirigidas y orientadas a conseguir beneficios económicos para sus propietarios o accionistas, ni tampoco el sector público” Casado (2018), en dicho sector se encuentran ubicadas aquellas organizaciones sujetas al Estado y que van orientadas a proporcionar un servicio a los ciudadanos en diferentes países.

Características del Tercer Sector

- Están Organizadas Institucionalmente.
- Entidades Privadas
- Las entidades y organizaciones sin fines de lucro
- Órganos de autogobierno
- Personas voluntarias en nuestras organizaciones.

Las ONGD; “D” de Desarrollo.

“Un desarrollo que respete el planeta que habitamos y garantice que las personas tengan los mismos derechos, independientemente de su género, identidad sexual, etnia, edad o del lugar en el que nazcan o vivan .Un desarrollo que garantice que las personas son protagonistas de sus propios procesos y construyen colectivamente sus propias propuestas”

2.1 Análisis situación actual

Sector de actividad: La Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (FOPRIDEH), es una organización perteneciente al sector de Sociedad Civil, que se diferencia de los sectores empresariales privados, sector público y cooperación internacional.

FOPRIDEH es una federación pluralista, solidaria y transparente, y líder de la sociedad civil por su capacidad propositiva, cuya misión es la de representar y fortalecer a sus organizaciones afiliadas; de modo que, se contribuya al desarrollo integral y sostenible de Honduras. FOPRIDEH tiene como propósito aumentar el impacto colectivo de sus afiliadas en políticas nacionales y en la gestión de programas de desarrollo integral sostenible. Sus líneas estratégicas de trabajo son: i) fortalecimiento asociativo, ii) representación política, iii) gobernabilidad democrática y transparencia, iv) incidencia en políticas e instituciones públicas, v) comunicación y gestión del conocimiento y vi) administración financiera y gestión de recursos.

La misión y visión brindan dirección a la empresa de hacia dónde quiere llegar y con qué objetivo fue constituida por lo que todas las empresas deberían tener bien documentados estos dos elementos. Muchas empresas, las Pymes generalmente, no ven la importancia de plasmar en documentos los factores anteriormente descritos y menos aún le dan la importancia que sus clientes internos sepan cual es la misión y visión de la empresa. Los clientes internos deben saber para quien trabaja, cual es el propósito de la empresa, a que se dedica la empresa, cuál o cuáles son los objetivos primordiales de la empresa y muchas cosas más.

En FOPRIDEH la misión y visión está documentada, sin embargo, no está expuesta en ningún lugar de la empresa por lo que personal nuevo que llega desconocerá dichos elementos. A continuación, se puede observar la misión y visión:

Misión:

FOPRIDEH fortalece y representa a sus afiliadas que contribuyen con los sectores más vulnerables y aquellas que promueven espacios de diálogo y concertación con diferentes sectores.

Visión:

Somos la Federación referente de organizaciones de sociedad civil, reconocida por su credibilidad, liderazgo, pluralismo y con capacidad de promover ambientes habilitantes, para el desarrollo humano sostenible.

Se puede observar que no cumple los tamicos o requerimientos que debe tener una visión y una misión para que pueda brindar los resultados que se espera en la empresa y crear un impacto de compromiso por parte de los clientes internos. Según Paredes Machado, (2014), catedrático de la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC) apunta que la visión debe tener los siguientes requisitos:

- Direccional
- Focalizada
- Flexible
- Viable
- Comunicable

La misión debe tener los siguientes requisitos para poder cumplir con el objetivo principal de la empresa:

Tabla 1. Objetivo principal de la empresa

Definir su razón social

Definir Producto
Bien o servicio que se espera
Definir población o usuarios a los cuales se sirve
Definir Propósito del servicio o bien que se produce
Definir criterios de Calidad o Diferenciación
Definir medios que se utilizan para llegar al usuario
Definir valores identificados para el negocio

“FOPRIDEH está estructurada por departamentalización por tanto responde al sentido tradicional de la jerarquía y dispone de una organización centralizada y de signo autoritario” FOPRIDEH (2018).

FOPRIDEH tiene cuatro elementos principales en el desarrollo de su gestión administrativa y que se convierten en ejes base para la transparencia que ha caracterizado por más de 35 años de presencia en Honduras, estos se a continuación se mencionan:

Equipo Humano

“Capacidad, compromiso y efectividad gerencial permiten la transparente ejecución de los proyectos y programas de la Federación. El equipo técnico de la Federación está integrado por profesionales comprometidos con el desarrollo de Honduras” FOPRIDEH (2018).

Estatutos

“FOPRIDEH es una federación que representa y contribuye al fortalecimiento de sus organizaciones establecidas legalmente en Honduras. Nuestro que hacer y detalles de funcionamiento se reflejan en nuestros Estatutos FOPRIDEH (2018).

Asamblea General

“Es el órgano máximo de toma de decisiones de la Federación. Está compuesta por las representaciones de todas las ONGD miembros y es el espacio donde se aprueban las políticas y directrices estratégicas de FOPRIDEH” FOPRIDEH (2018)..

Auditoria Social Y Financiera

“Órgano auto regulatorio que vela por el transparente desempeño financiero de la Federación. La Comisión también es integrada por directores de ONGD afiliadas a FOPRIDEH” FOPRIDEH (2018).

FOPRIDEH y sus afiliadas actualmente participan en los siguientes

Tabla 2. Espacios institucionales

Consortio Hagamos Democracia	Mesa técnica del pilar V del Plan Anticrisis, impulsado por la SDS y la UTAP
Alianza por la Paz y la Justicia	COMCORDE
Fondo de Áreas Protegidas/Junta administradora	Comisión Nacional de la Estrategia de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT)
Cuenta de Milenio	Red de Agua y Saneamiento (RAS-HON)
CONEANFO	Grupo Núcleo de Auditoria Social
SERNA Red de Cambio Climático	Mesa Interistitucional de Transparencia, Redición de cuentas de Auditoria Social
Foro Tripartito para la Descentralización (FTD)	Consejo Plan de Nación
Mesa Nacional de Descentralización	Comité Técnico de Política de Protección Social
Consejo Consultivo de la ONCAE	Consejo Nacional para la Vivienda

Fuente: FOPRIDEH

Tamaño: FOPRIDEH aglutina al 2018, 86 Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), distribuidas en los 18 departamentos, contando con una ejecución presupuestaria de US\$ 75,000,000 de forma consolidada como sector, impactando en temas de Justicia y Derechos Humanos, Gestión Integral de Riesgos de Desastres, Seguridad Alimentaria y Nutricional, Niñez y Juventud, emprendedurismo y micro financiamiento.

Propiedad de capital: FOPRIDEH funciona no solo como una Federación de Organizaciones, representando los intereses del sector, sino que también como una ONGD de segundo piso, movilizandando recursos a través de Programas y Proyectos institucionales, en el 2017 ejecuto Lps. 35,000,000.00, beneficiando a unas 15,000 personas.

Desde sus inicios FOPRIDEH ha sido fiel a su misión de fortalecer y representar a sus afiliadas que contribuyen con los sectores más vulnerables promoviendo espacios de diálogo y concertación con diferentes sectores.

FOPRIDEH es representante ante diversas instancias nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, técnicos a través de los cuales realiza y ha realizado acciones de incidencia en diferentes temáticas incluyendo la promoción de la educación bajo un enfoque inclusivo como condición para promover el Desarrollo Humano Sostenible.

A través de los años FOPRIDEH ha ejecutado acciones a través de Programas y Proyectos, financiadas por distintas instancias, uno de sus primeros proyectos fue financiado por USAID sus esfuerzos tuvieron como consecuencia el fortalecimiento de las instancias agremiadas.

Estos esfuerzos tuvieron como consecuencia el reconocimiento de FOPRIDEH como un interlocutor válido, siendo contemplado en diferentes instancias dentro de sus estatutos la participación de FOPRIDEH como representante de sociedad civil, ante Comités, Consejos y Mesas Sectoriales entre otros espacios de diálogo y concertación.

Luego de esta fase de consolidación y fortalecimiento interno como de legitimación ante la sociedad, FOPRIDEH ha emprendido una serie de esfuerzos encaminados a fomentar acciones afirmativas en favor de la sociedad,

A través del tiempo se han ejecutado Proyectos encaminados a la incidencia, como han sido el Proyecto de Participación Ciudadana en la Administración de Justicia ejecutado entre 1996-2000, nuestra participación reconocida y promovida a través de un Proyecto con el BID en

acciones para fomentar la generación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) a través del Espacio de Sociedad Civil INTERFOROS (1999-2005), como del Foro Nacional de Convergencia (FONAC) desde donde se promovió la reforma de la Universidad y del Sistema Educativo a través de una nueva Ley de Educación, propuesta que se presentó de manera temprana en el año 2000 y que se ejecutó en el caso de la Universidad hasta en el 2005 y en el Sistema Educativo Nacional hasta en el 2012.

Otros espacios de incidencia que FOPRIDEH ha liderado han sido el desarrollo de un Nuevo Código Procesal Penal (1999-2000), también para la creación del Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), esto a través del Proyecto Formulación e implementación de Políticas Públicas (1999-2002), que ha promovido cambios importantes para la sociedad hondureña.

Conscientes de la situación problemática y la conflictividad política en Honduras, impulsamos el Proyecto de Fortalecimiento de Procesos Democráticos para promover las Reformas Electorales (2004-2010), que condujo a la aprobación de una Ley Electoral (2002) que aún está vigente.

Recientemente FOPRIDEH ha impulsado procesos de incidencia en políticas públicas en temas de descentralización con el Proyecto de Apoyo a la Descentralización (2008-2012) con apoyo de USAID, a través de este proyecto impulsamos la propuesta de una Ley de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, como también la aprobación de una Política de Descentralización y una Ley de Descentralización.

Actualmente desarrollan un Proyecto con el Programa de Asociación Voz para el Cambio en el tema de Incidencia en Políticas Públicas de Seguridad Alimentaria y Nutricional, con apoyo

financiero del Gobierno Holandés y canalizado a través del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), con la finalidad que las preocupaciones de la sociedad civil (Academia, ONGD, gobiernos locales, Organizaciones de Base Comunitaria) sean escuchadas en la formulación de la Política, Plan y Estrategia para la Seguridad Alimentaria y Nutricional 2018-2021 (PyENSAN) y se consideren dentro del mismo las legítimas necesidades y demandas de la sociedad a nivel local.

Además de estos grandes proyectos de incidencia en políticas públicas y apoyo al fortalecimiento de la toma de decisiones, han impulsado acciones conjuntas con otras instituciones a través de pequeñas subvenciones con fondos de USAID, COSUDE, AECID, ACCDI en temas de fomentar la participación ciudadana en temas de anticorrupción, transparencia y rendición de cuentas como de auditoría social.

Basado en estos antecedentes sobre la experiencia en incidencia en políticas como en la promoción del fortalecimiento institucional para la toma de decisiones, lograron identificar dentro del llamado a presentar cartas de interés en base a la experiencia, el interés en las Subvenciones de Incidencia y Toma de Decisiones (ADM) que se basa en el uso de los datos para la promoción en la toma de decisiones, con programas enfocados a desarrollar actividades programáticas puntuales del Proyecto De Lectores a Lideres.

Desde hace muchos años FOPRIDEH ha participado en los grandes cambios nacionales incluyendo en el sector educación, siendo parte constitutiva de la Comisión Nacional de Educación Alternativa No Formal (CONEANFO), promoviendo desde espacios de diálogo y concertación como el FONAC, las reformas educativas a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y con el impulso de una Ley Fundamental de Educación, la reforma en los

niveles de educación prebásico, básico, medio y la creación del nivel de Educación Superior No Universitario (ESNU).

En tema de derechos y justicia, hemos ejecutado el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Administración de Justicia, desarrollado en cuatro fases en el periodo comprendido entre abril de 1997 y agosto del 2002, con fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), siendo algunos de sus principales productos un análisis del sistema de justicia penal y la propuesta de un nuevo Código Penal y Procesal Penal.

Más adelante trabajamos en temas de derechos civiles y políticos a través del Proyecto de Fortalecimiento de los Procesos Democráticos en Honduras que comenzó en octubre del 2002 y que continuo hasta septiembre del 2009, teniéndose tres fases de continuidad en este proceso, se tuvo como fuente de financiamiento fondos otorgados por USAID.

Una preocupación muy especial derivada del ejercicio de los derechos de la ciudadanía a participar y velar por lo que se ejecuta con sus impuestos, han sido los ejercicios de auditoria social, la elaboración de presupuestos municipales participativos y el fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil y gobiernos locales para la incidencia y el autocontrol, esto lo hemos logrado gracias a la implementación del Programa de Gobernabilidad y Transparencia que se ejecutó por parte de FOPRIDEH entre el 2007 y el 2016, con fondos provenientes de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

Entre 2008 y 2013 con apoyo del Fondo Noruego de Desarrollo (FDN) lograron implementar entre el Consorcio de las Afiliadas con Derecho a un Futuro, una iniciativa de promoción del derecho al desarrollo sostenible y protección de las futuras generaciones, una de las pocas iniciativas en el país encaminadas hacia la promoción del derecho al desarrollo.

Nuevamente entre 2010 y 2011 participaron en la promoción de derechos de primera generación, es decir del fomento de la participación política a través del Proyecto Ciudadano desarrollado con el Center of Civic Education con el objetivo de promover en niños y jóvenes como un conjunto de docentes capacidades para participar con opinión calificada incidiendo en la generación de propuestas de políticas públicas locales.

Con la finalidad de asegurar una participación democrática efectiva como parte del ejercicio de derechos, FOPRIDEH ha participado en procesos de Observación Electoral y Conteo Rápido (Instituto para la Democracia) en el Proyecto Hagamos Democracia en las elecciones generales de 2013 y en el 2017 a través del Observatorio N-26 con financiamiento del Instituto Nacional Demócrata (NDI), lo que desde la mirada de la sociedad civil ha permitido establecer un balance y proponer reformas a ser impulsadas para el fortalecimiento del sistema democrático.

Desde el 2014 al presente han ejecutado en conjunto con el National Center for States Courts (NCSC) el Proyecto Fortalecimiento de las Cortes y Sistemas del Poder Judicial en Honduras, con la intencionalidad de incidir sobre la efectividad de los operadores de justicia en la prestación de un servicio de Justicia equitativo y efectivo.

Entre mayo del 2016 y abril del 2017 con apoyo financiero de COSUDE ejecutaron el Proyecto Fortalecimiento de derechos cívicos, políticos, económicos y auditoría social, con miras a la promoción de derechos con amplios grupos poblacionales incluyendo mujeres, jóvenes, grupos étnicos.

Actualmente se encuentran ejecutando el Proyecto de Incidencia en Seguridad Alimentaria y Nutricional (INSAN) con apoyo del Gobierno de Finlandia a través del Programa Asociación Voz para el Cambio que implementa en Honduras el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), junto a un conjunto de otras co-ejecutoras incluyendo dentro de ellas a FOPRIDEH, ASONOG, HdH, Fundación VIDA, CDH, específicamente a FOPRIDEH se le ha encomendado asegurar que las legítimas necesidades fruto de consultas con Organizaciones de Base, Academia, Gobiernos Locales, Sector Privado, y ONGD sean incorporadas dentro de la Política Pública y Estrategia Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional (PyENSAN 2018-2030) para un mayor disfrute del Derecho a la Alimentación como un Derecho Humano.

Actualmente el contexto de ciudadanía migrante retornada les convoca a una apertura de nuestro horizonte a fin de que compatriotas que han recibido en el extranjero por muchos años y otros que han intentado migrar y por su condición de migrantes indocumentados han sido deportados, se hace necesario un ejercicio ciudadano de promoción de derechos enfocados en los grupos vulnerables (mujeres, grupos étnicos, adultos mayores, jóvenes) razón por la han participado junto con nuestra afiliada la Comisión de Acción Social Menonita (CASM) en el Foro Conferencia ¿Por qué migran los hondureños, que hacemos para que no se vayan? a ser desarrollado el miércoles 29 de agosto del 2018 en San Pedro Sula.

También dentro del consorcio de las afiliadas hemos establecido una Comisión especial de Justicia y Derechos Humanos en donde participan 18 de nuestras afiliadas en los diferentes temas asociados a la Justicia y Derechos Humanos, con el fin de establecer posiciones del sector ante hechos del contexto.

2.1.1.1.2 Principios centrados en la organización Orientación a las partes interesadas

La organización que trabaje con calidad debe orientar su sistema de gestión a satisfacer las necesidades y respeto de los derechos de sus partes interesadas. Para ello debe sistematizar su identificación, priorización, compromiso, evaluación y rendición de cuentas en su gestión y relación con ellas.

Para que todo ello sea posible es preciso promover la participación de los clientes finales, y de todas las partes interesadas, así como los mecanismos de evaluación, observación y escucha activas necesarios.

La organización debe buscar que a la hora de definir sus actividades, procesos o recursos empleados el objetivo prioritario sea mejorar el ejercicio de derechos a las personas destinatarias de la misión.

Valor del voluntariado

La acción voluntaria, entendida como expresión de la solidaridad, es uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito de lo social. Las ONG deben facilitar dicha participación a través de sus organizaciones, promoviendo e impulsando la

participación del voluntariado en sus actividades para desarrollar la misión de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes finales.

Participación

En las ONG no puede haber calidad sin participación. La importancia de la participación es doble. Primero porque ésta es la forma más eficaz de promover el derecho de toda persona a ser protagonista en su propio desarrollo, potenciando su autonomía personal, en especial en el caso de los clientes finales. Pero también porque para que un sistema de gestión orientado a sus partes interesadas sea eficaz es necesario que actúe bajo el principio de participación de todas ellas. Esto lleva a que la organización bajo este principio deba analizar, definir, adecuar e implantar su compromiso de participación de sus partes interesadas en su sistema de gestión buscando mejorar su eficacia y coherencia con su misión.

Profesionalidad

Las organizaciones que operan con calidad entienden que alcanzan sus objetivos a través de las personas que trabajan en su organización, y por tanto promueven de manera intencionada, planificada y continuada la cualificación, así como la implicación de todas las personas: remuneradas y voluntarias. En este sentido la organización debe analizar, definir y promover el desarrollo profesional de las personas, con el fin de mejorar su preparación y desempeño de las competencias técnicas, éticas y personales, orientándolo al cumplimiento de los objetivos de su misión.

Eficacia y eficiencia

La organización que trabaje con calidad debe definir su sistema de gestión orientándolo a la consecución de los resultados e impactos¹⁶, para alcanzar los objetivos clave de su intervención. La eficacia se debe considerar según el grado en que los resultados e impactos contribuyan al cumplimiento de la misión de la entidad y a la mejora de la calidad de vida del cliente final y del logro de una sociedad más justa, inclusiva y solidaria. Para su logro, la entidad debe contar con unos recursos, que por naturaleza son limitados, lo que conlleva a que la entidad debe priorizar y organizar éstos con criterios objetivos de eficiencia, con relación a la cobertura de las necesidades de los clientes finales, y partes interesadas, así como a los impactos buscados.

Mejora continua

La mejora continua debe ser un valor intrínseco a la gestión de toda organización, y ésta debe ser orientada al mayor cumplimiento de los objetivos de su misión. La organización que trabaje con calidad debe sistematizar su proceso de mejora, basando la misma en la planificación, medición, análisis, evaluación y toma de decisiones, a través de su sistema de gestión.

La idea de que hay que querer mejorar siempre ayudará a la organización a afrontar los continuos retos del entorno y de su misión, así como a gestionar correctamente los cambios y estar orientada continuamente a la innovación. Para ello se requiere un enfoque autocrítico de revisión para identificar áreas de mejora, tanto en el sistema de gestión, como en las intervenciones.

Gestión orientada a la misión

Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas, así como entre todos los procesos, y ésta influye tanto en los resultados, como en su gestión. En definitiva, lo que ocurre en cada una de las partes influye, de manera más

o menos decisiva, en el resto. Por ello, la organización debe considerar la gestión de la calidad como un sistema integral, lo que implica entender y gestionar sus interrelaciones, y buscar la mejora de todos sus procesos, resultados e impactos, para el cumplimiento y la coherencia con su misión.

2.1.1.1.3 Principios orientados hacia la sociedad

Solidaridad

Reconociendo un entorno interdependiente y como valor que les es propio, las organizaciones que gestionan con calidad deben impulsar la solidaridad con todas las personas, clientes finales y con sus partes interesadas, así como su solidaridad con otras organizaciones y colectivos. Esta solidaridad se basa en un talante abierto a la ayuda, la cooperación y la corresponsabilidad, admitiendo que para alcanzar su misión requiere del apoyo mutuo con sus partes interesadas y otros actores de la sociedad. La solidaridad debe ser un criterio que influya y condicione su sistema de gestión e intervención.

Confianza

La sociedad otorga a las organizaciones que trabajan con calidad una confianza que legitima el establecimiento de la misión, la visión y los valores de estas, en tanto en cuanto estos respondan a lo socialmente demandado y aceptado. La confianza no es ilimitada ni permanente. Las organizaciones deben mantener una actitud de vigilancia continua sobre la adaptación a las necesidades demandadas por sus partes interesadas y la sociedad, así como a la coherencia de sus actuaciones frente a su misión, su visión y sus valores.

La transparencia, la rendición de cuentas y la participación son principios necesarios para la generación de la confianza en la gestión y gobierno de la organización

Transparencia

Las organizaciones deben asumir como uno de los elementos centrales de su misión la transparencia en cuanto a sus sistemas de gobierno y gestión, su organización interna, sus procesos y el impacto de su actividad en sus clientes finales y demás partes interesadas. Esta transparencia se concreta en los procesos para la puesta a disposición de sus partes interesadas y la sociedad de información veraz, completa y relevante sobre sus actividades, así como vías accesibles para su consulta y valoración. La transparencia se fundamenta en el derecho a saber de las personas, y debe ser considerada como un requisito para una participación de calidad, tanto en la gestión como en las intervenciones de la organización.

Rendición de cuentas

En consonancia con los principios de Confianza y Transparencia que se establecen en esta Norma, las organizaciones que actúan con calidad realizan actividades sistemáticas, periódicas y documentadas para poner a disposición de sus clientes, sus partes interesadas y de la sociedad, informaciones que permitan evaluar cuál es el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por la organización, en función de las necesidades detectadas en todas las partes interesadas, la legislación vigente y la misión de la organización.

Compromiso democrático

La organización que actúa en el marco de calidad que se define en esta Norma, es consciente de que el diálogo permanente, con el objetivo de buscar un acuerdo y compromiso, con sus clientes y otras partes interesadas es esencial para la satisfacción de las necesidades detectadas. Asimismo, demuestra, a través de su sistema de gestión de la calidad, que ha establecido vías de comunicación en las que no sólo se tienen en cuenta los intereses de la organización, sino también los de todos los clientes, actuales o potenciales, y resto de partes

interesadas. De esta manera la organización contribuye a la vertebración democrática de la sociedad.

Apertura e implicación social

La organización debe trabajar para mejorar el ejercicio pleno de los derechos de las personas, así como analizar las causas de los problemas sociales¹⁷ para influir y proponer soluciones, junto a otros actores de la sociedad. Por ello, incluye en sus fines y en su gestión, procesos que buscan la cooperación y la relación continua con otros actores de la sociedad (económicos, políticos, sociales y con otras organizaciones) con el objetivo de participar en la reflexión y debate social.

La organización buscará realizar y acordar propuestas que solucionen las causas de los problemas, a la vez que apoya y se solidariza con los colectivos más necesitados (en especial con sus clientes finales) de forma coherente con su misión y valores.

Tabla 3. Análisis FODA en FOPRIDEH

Fortalezas	Debilidades
F1: Tiene una presencia en los 18 departamentos del territorio nacional y goza de confianza a lo largo de su trayectoria F2: Posee conocimientos políticos y culturales del lugar de acción, y está al tanto de las condiciones económicas locales. F3: Su plan de acción es innovador y flexible con menos costos operativos. F4: Están comprometidas con los pobres y los grupos marginados F5: Fortalecimiento de las instituciones públicas mediante acompañamientos y asistencia técnicas F6: Formulación y ejecución de 38 proyectos en diferentes temáticas que han contribuido en el desarrollo social F7: Líderes temáticos en incidencia política, auditoría social, y lucha anticorrupción	D1: Transición y recambio generacional no sistemática, lo que impacta en la continuidad del negocio. D2: Pueden carecer de sostenibilidad económica debido a la falta de previsiones en apalancamiento de capital en la ejecución presupuestaria. D3: Su flujo de ingresos procedentes de donaciones puede ser inconsistente D4: Escasa profesionalización de algunos de los colaboradores
Oportunidades	Amenazas

<p>O1: Es socio preferente en la ejecución programas de desarrollo social, institucional y ambiental.</p> <p>O2: Lidera el sector y dispone de un programa de formación, acompañamiento y asesoría institucional.</p> <p>O3: Contribuye a la modernización de las instituciones públicas y la efectividad en el servicio al ciudadano.</p> <p>O4: Aporta su experiencia en lo que se refiere a incorporar iniciativas de salud y educación en programas de desarrollo.</p> <p>O5: Participación en 28 espacios de representación en diversos temas de gestión pública transparente y eficiente</p> <p>O6: Participación en registros de sociedad civil de manera tercerizada desde el instituto de la propiedad y la dirección de registro de sociedades y asociaciones civiles DIRRSAC de la secretaría de gobernación</p> <p>O7: Sector es especializado y demanda una oferta académica que permita su profesionalización y conformación de carrera con orientación a ONGD</p>	<p>A1: Los esfuerzos aislados pueden tener un objetivo erróneo o un impacto endeble.</p> <p>A2: El hecho de que las autoridades de desarrollo del comercio no colaboren con las ONGD puede implicar una desconexión de la agenda del desarrollo.</p> <p>A3: Política de cooperación internacional ha variado por fatiga de la cooperación y migración de la cooperación hacia África y Asia</p> <p>A4: Hay pocas probabilidades de que logren conectar a personas pobres con oportunidades de desarrollo por inaccesibles que se encuentran algunas comunidades pobres.</p> <p>A5: Falta unificación de criterio del sector de ONGD`s, algunas redes tienen discursos divergentes a favor o en contra de las políticas del estado</p> <p>A6: Conformación de ONGD ilegítimas organizadas por políticos y sus familiares para drenar fondos públicos para sus fines particulares y políticos</p>
--	---

2.1.1 El Macroentorno

Análisis PESTELED de la situación de FOPRIDEH

Basado en el análisis de las externalidades que pueden afectar la gestión institucional de la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH) se identifican los siguientes elementos:

Tabla 4. Análisis PESTELED

Político	Los cambios en el sistema democrático hondureño influyen de manera decidida en el actuar, pero también en el proceder del llamado tercer sector, o sector de la sociedad civil, debido a la necesidad de exigir el respeto a los derechos como el acceso a la información pública, el derecho a elegir y ser electo, y el derecho a la salud y la educación como un derecho vulnerado por el aumento a los presupuestos públicos en seguridad y defensa.
Económico	La precariedad del sistema económico mundial en el que se ha producido una fatiga a la cooperación y en donde el principal financiador del desarrollo que es el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica a través de su agencia USAID ha anunciado su contracción en los ejercicios de 2017 que impactaran en el próximo quinquenio en los procesos de ayuda al desarrollo, por lo que las instituciones como FOPRIDEH deberán desarrollar esquemas de gestión de fondos no convencionales como el marketing con causa
Socio Cultural	El contexto social de conflictividad, en el que la crisis política postelectoral de 2017 como una prolongación de la crisis política no resuelta de 2009, representa un gran reto en momentos en los que se deben de buscar consensos para profundizar los esquemas de desarrollo. En el aspecto cultural se destacan las profundas causas del subdesarrollo de una cultura de pobreza que impide que los cambios sociales se instauren y se profundicen y que esto conlleve a superar situaciones problema en lo social, económico, ambiental e institucional
Técnico	Dentro del aspecto técnico se destaca que la experta en la gestión de Organizaciones No Gubernamentales, como forma técnica de administrar la contabilidad, la administración, las relaciones públicas y la gestión de programas y proyectos que se diferencian de la gestión de empresas privadas y del sector público. Se destaca que hasta el momento ningún Universidad en el país, ha desarrollado procesos formativos encaminados al sector por lo que a través del Programa de Formación de Gestión de ONGD que FOPRIDEH impulsa se ha podido ajustar este aspecto que debiera de ser resuelto por los sistemas de formación de capacidades.
Ético	Uno de los principales problemas éticos que presenta el contexto actual es con los recientes hechos en los que los políticos y algunos familiares como amigos han organizado y legalizado Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) para drenar fondos públicos para fines personales y políticos y de esta forma deslegitimando a las ONGD que por años han trabajado. Las ONGD legalizados, pero no legítimas han instaurado una nueva forma de corrupción antes desconocida, la que anteriormente estuvo nada más presente entre actores públicos privados.

Continuación Tabla 4. Análisis PESTELED

Legal	Durante muchos años las ONGD funcionaron sin un marco habilitante y regulatorio, sin embargo, el mismo fue construido, socializado y aprobado por el Congreso Nacional como una Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo y su reglamento. Recientemente los cambios en el nuevo Código Tributario han presentado una exigencia con relación al accionar de las ONGD en el país, sobre todo porque los formatos para inscripción de ingresos no consideran de forma correcta el manejo de las donaciones que deben estar exoneradas, lo que también representa un problema con los sistemas tributarios municipales, muy ligados a la obtención de permisos de operación.
Ecológico-Ambiental	FOPRIDEH a través de sus afiliadas trabaja ampliamente el tema ecológico ambiental, siendo participe de muchos cambios a nivel de país, y a nivel municipal, incluyéndose dentro de ello el tratamiento del tema de la Gestión Integral de Riesgos de Desastres (GIRD), el manejo de áreas protegidas y vida silvestre como también en la generación de energías alternativas para reducir la presión del hombre sobre el bosque, pero también impactando en la toma de decisiones alrededor de la temática de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN).
Demográfico	La población en Honduras sigue aumentando, pero con tendencias a su estabilización en 3 hijos/mujer en el año 2020, lo que representan grandes retos y desafíos para ONGD como FOPRIDEH en promover políticas de protección social como también del orden económico para fomentar el emprendedurismo y en el área ambiental promover que el aumento de la población impacte mesuradamente en la gestión de los recursos naturales.

2.1.2 Microentorno

Para realizar el análisis interno de FOPRIDEH, se utilizó como base el modelo de las cinco Fuerzas de Porter. “El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias” David (2003, pág. 98).

“La rivalidad entre competidores existentes “por lo general es la más poderosa de fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales” David (2003).

En las Entrada potencial de nuevos competidores, “siempre que las empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta” David (2003), sin embargo, se enfrenta a ciertas barreras de ingresos como ser la falta de experiencia, la falta de canales de distribución adecuados o Políticas gubernamentales restrictivas.

Los productos sustitutivos son los productos o servicio que se desempeñan de la misma manera para el mismo grupo de clientelas, pero están basados en un conjunto de técnicas diferente. “La identificación de los productos sustitutivos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función” Porter (1997).

El poder negociador de clientes y proveedores, “poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas” Porter (1997).

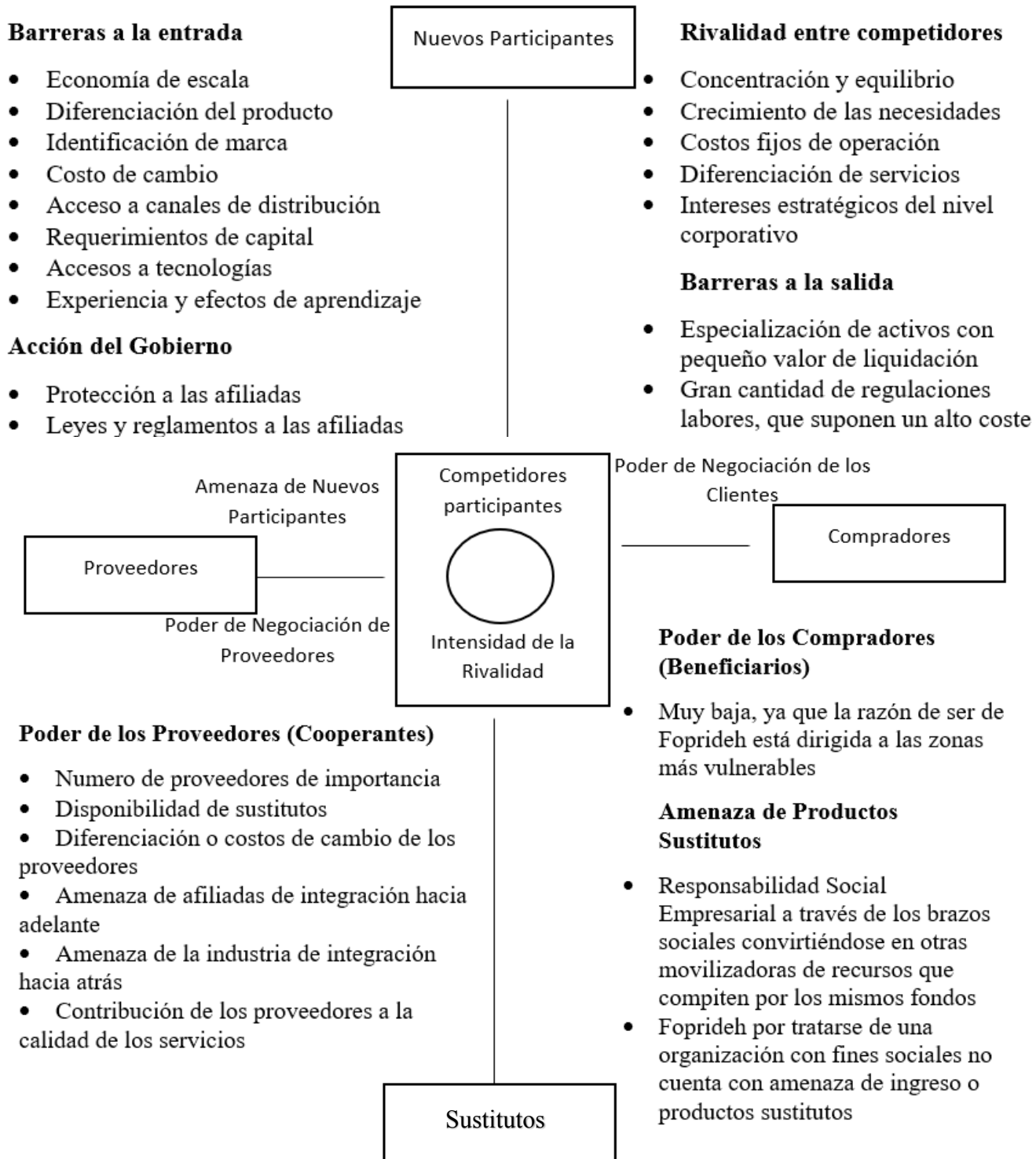


Figura 1. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter en FOPRIDEH.

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Costos de la Calidad

De acuerdo con Garcia (2002, pág. 15).

En la actualidad, se entiende como costos de la calidad aquellos que incurren cuando se diseña, implementa, opera y mantiene los sistemas de calidad de una organización, costos empresariales ligados a los procesos de mejora continua y costos de sistemas, productos y servicios que no dieron fruto o que fallaron al ser rechazados por el mercado.

Garcia (2002, pág. 15).

Es a principios de la década de 1950, en donde Armand Feigenbaum y Joseph Juran; maestros de la calidad en esa época, introducen el concepto de costos de la calidad. Armand Feigenbaum definió este concepto de la siguiente manera;

Los costos de calidad son elementos esenciales en la contabilidad de la compañía porque tiene una incidencia sobre las actividades a lo largo del proceso completo de producción y consumo, incluyendo mediciones de costos orientadas al ciclo de vida del producto.

Feigenbaum (2001, pág. 119)

Juran describe una investigación del estado general de la calidad, esto lo comprendió en el siguiente abstracto.

El movimiento de calidad ha sido caracterizado por un gran adelanto en técnicas nuevas de evaluación de calidad la cual comprende 4 aspectos: 1. Costos de baja calidad 2. Posición del mercado 3. Cultura de calidad de la organización 4. Operación del sistema de calidad de la compañía. Gryna (1994).

La Calidad Total, nace para dar respuesta a una necesidad de progreso continuo, promovido por los clientes, si damos a los clientes lo que necesitan y esperan, las ventas y beneficios se producen automáticamente. La lección aprendida en las últimas décadas es que los objetivos se deben orientar a los clientes. Martínez (2005).

Con lo expresado por Joseph Juran podemos decir que los costos de la baja calidad se clasifican en dos tipos, las cuales pueden ser:

Costos variables: Involucran los costos de mano de obra, reproceso, materiales y desarrollo de productos.

Costos Fijos: Son los costos de servicios públicos, sueldo, impuestos y alquileres de equipo o maquinaria.

La versión de la calidad de Juran, fue más allá en la sociedad japonesa, ya que esta sociedad involucró a todas las divisiones y a todos los empleados, y así lograr los objetivos de la calidad, costos y calidad en cuanto al servicio proporcionado. Por medio de capacitaciones y motivaciones necesarias se les animaba a los empleados a trabajar para que un producto determinado fuese de calidad. Es en Estados Unidos donde nace un nuevo concepto de la calidad que se le denominó Zero Defectos, el cual se orientaba en motivar y concientizar a los empleados a iniciar una constante y consiente ambición de realizar el trabajo bien a la primera vez.

Para la década de 1980, ya se toma más conciencia acerca de la importancia de la calidad, de la satisfacción al cliente y de la mejora; gracias a lo realizado por la sociedad japonesa se empieza a hacer publicidad de la calidad y las demás empresas orientales dan inicio a sus propios programas de gestión de calidad total. De acuerdo con las lecturas en (ISOTools, 2017) se puede destacar que:

Una de las características que resalta la gestión de calidad total y de la cual se diferencia ante la filosofía Tayloriana es la comunicación con todo el personal.

Se piensa que ellos son los que tienen mejor conocimiento de ella, de sus detalles y de las oportunidades de mejora.

Luego en 1986 E. Deming, hace la mayor aportación de ese tiempo publicando un libro llamado *Out of the Crisis, Quality Productivity and Competitive Position*, en el cual presenta los principios de las bases de la administración de una organización para mejorar de forma continua su competitividad.

Esta obra se convirtió en un aporte fundamental para entender qué es lo que asegura la calidad en las organizaciones, el papel de la alta dirección en la calidad y la importancia de la estadística para mejorar los procesos y tomar decisiones. (Pulido, 2010, pág. 15)

2.2.2 Norma ISO 9001

En 1987 surgen las Normas ISO:9000 para poder estandarizar todos los enfoques de un sistema de calidad. Las Normas ISO (International Organization of Standardization) es una Organización Internacional de Normalización, encargado del desarrollo y publicación de estándares internacionales, que son conocidas como normas internacionales. Dentro de estos estándares se encuentra la ISO 9000, creadas para formar las normas de la Gestión de la Calidad, estas normas fueron las primeras en ser incluidas en el ámbito empresarial para lograr la certificación del sistema de gestión. En esta Norma se establecen los términos más importantes que se utilizan en la familia de la ISO 9000. La primera versión fue publicada en 1987.

Luego en 1994 se realiza una primera revisión, en donde se ven cambios significativos a la Norma, dejando de una forma más clara cuáles eran los requisitos para un sistema de gestión de calidad en donde cada empresa podría su propio Sistema de Gestión de Calidad y no así teniendo una imposición uniforme de los requisitos del sistema, como se planteaba en la versión anterior. “El ajuste del SGC a las características y necesidades de las organizaciones de servicios dio también pie a la elaboración de la norma ISO 9004.2:1994” César Camisón (2006, pág. 364).

En el 2000 las Normas ISO 9000, son revisadas nuevamente y se realiza un cambio (capítulos 3 y 4), reemplazando el concepto Sistema de Aseguramiento de la Calidad, por Sistema de Gestión de la Calidad. Además “se disminuye el énfasis en la documentación y se afianza la necesidad de la mejora continua y el enfoque al cliente” Pulido (2010). Con esta nueva estructuración se reduce las distintas vías de certificaciones de las Normas ISO 9001, 9002 y 9003; se juntan en una sola Norma, la ISO 9001, válida para todas las organizaciones, con independencia de la naturaleza de su producto y de las actividades desarrolladas. Además, se elimina el problema de seleccionar una entre las tres normas anteriormente mencionadas.

La norma ISO 9000:2000 contiene la siguiente documentación:

“Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario. Esta nueva norma establece el vocabulario y las definiciones utilizadas en las normas, así como los principios genéricos o fundamentos que inspiran esta nueva generación de SGC” Comisión (2006, pág. 370). Se elaboro con el propósito de poder sustituir las normas UNE-EN ISO 8402:1994 y UNE-EN ISO 9000:1994.

2.2.3 Importancia de los Costos de la Calidad y No Calidad

La alta gerencia considera los costos de la calidad, una herramienta de suma importancia en su organización, debido a que, al momento de poder establecer las políticas o programas de un sistema de gestión de calidad, se tiene un mejor panorama en cuanto a términos monetarios de los impactos de costos que están relacionados con la calidad en cuanto a la rentabilidad de su organización. Por medio de la identificación y medición de los costos de la calidad se puede establecer donde se encuentra el mayor gasto de dinero dentro de los procesos de la organización, así mismo, se logra se puede lograr la detección de las potenciales oportunidades de mejora y la reducción de estos costos.

El costo de la mala calidad es algo importante, porque nos ayuda a medir el desempeño, y ha poder identificar el lugar en donde se debe realizar una acción correctiva. Cuando no se tiene ninguna preocupación de los costos de la calidad, estos se trascienden al próximo de la cadena.

2.2.4 Clasificación de los costos de calidad

“La calidad total se apoya en la estadística como una herramienta para promover el mejoramiento continuo y verificar que éste se produzca en la realidad”

Los costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de la calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad Pulido (2010, pág. 23).

Tabla 5. Clasificación de los costos de calidad

Costos para Asegurar la Calidad	Costos de la no Calidad
a) Prevención: Evitar y prevenir errores, fallas y desviaciones Planeación de calidad Planeación de procesos Control de Procesos Entrenamiento	A) Por fallas internas: Originados por fallas, defectos, o incumplimiento de especificaciones Desperdicios y reprocesos Re-inspecciones Reparaciones
b) Evaluación: Medir, verificar y evaluar la calidad Inspecciones, pruebas y ensayos Auditoria de calidad Equipo de prueba y ensayo	b) Por Fallas Externas Atención de quejas del cliente Servicios de garantías Devoluciones, costos de imagen y pérdidas de ventas Castigos, penalizaciones Juicios, demandas y seguros

Fuente: (Pulido, 2010, pág. 23)

Los Costos de Prevención, son los costos que asume la compañía en los factores técnicos y humanos destinados específicamente para prevenir, verificar y reducir o evitar los defectos de los productos o servicios Molina (2016). Es el dinero que la empresa u organización gasta para que sus colaboradores realicen bien su labor desde la primera vez.

“Financieramente, se encuentra dentro de los costos indirectos, costos fijos y costos variables. Se podría decir sin lugar a duda, que es una inversión a futuro. Se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización” Cardona (2009).

Tabla 6. Costos de Prevención

Auditorias de calidad	Revisión del diseño
Capacitaciones	Evaluación y Estudio de Proveedores
Entrenamiento	Clasificación del Producto
Revisión de requisitos	Sistema de Aseguramiento de la Calidad
Análisis de Fallos	Auditorias de Calidad

Los Costos de Evaluación son los costos generados por todas acciones implementadas por parte de una organización, para poder verificar, determinar y garantizar que los productos o servicios cumplen con las especificaciones y que los productos no conformes se identifiquen antes de ser entregados al cliente. Estos costos se generan al momento de realizar las inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planificadas, también se incluyen los gastos de auditorías de los sistemas de certificación de calidad.

Tabla 7: Los Costos de Evaluación

Personal y equipo para realizar el control e inspección de la calidad en los productos terminado.	Controles de proceso
Pruebas especiales	Descripción del trabajo
Actividades para la aceptación	Auditorias
Auditorias Financieras	Repaso de los errores

No Calidad

Cuando existe un producto o servicio de mala calidad, “no sólo aporta como consecuencia clientes insatisfechos, sino también mayores costos y, por lo tanto, no se puede competir en calidad ni en precio, mucho menos en tiempos de entrega” Pulido (2010, pág. 18).

Con la mejora de los diferentes procesos se consigue una reacción que trae importantes beneficios, tales como la reducción de los procesos, errores, desperdicios y quejas de los clientes. Los beneficios que se pueden obtener como consecuencia de estas reducciones son los costos en los recursos (materiales, humanos y tiempos de entrega); incremento en la producción y los colaboradores estarían más contentos con su labor.

Clasificación de los costos de no calidad

Costos de fallos internos son todos los errores, defectos o no conformidades que tiene la organización y que han sido detectados antes de que los servicios sean aceptados por el cliente, y que éste no percibe y no se siente perjudicado todo esto es a causa de que las actividades no se hicieron bien todas las veces.

Tabla 8. Costos de fallos internos

Desechos	Análisis de defectos
Cambios en el diseño Horas extras	Pérdidas de proceso evitables
Reelaboración	Programas abandonados
Actividades de clasificación	Accidentes
Re-inspección	Rotación de personal
Horas extras	Retrasos

Costos Externos

“Son los costes que incurre la empresa una vez que el producto o servicio es entregado al cliente. Se trata de los costes asociados porque el servicio no satisface al cliente o no cumplen con los requisitos de calidad” (Serrano S. C.).

Entre los costos de la calidad tenemos:

Solución de quejas de clientes

Costos de imagen

Costos legales

Debido a que los productos o servicios defectuosos que no han sido identificados y vendidos saldrán al mercado, puede que después sufran reclamaciones de algunos clientes. Esto hace que la organización sufra o asuma costos tales como de servicio de asistencia, sustituciones de productos o servicio y desplazamientos del personal. Si por algún motivo no se da ninguna queja por parte del cliente, no habrá que sumar ningún costo adicional. Pero de igual forma se genera un costo intangible para la organización, lo cual puede ser peligroso, debido a las secuelas negativas sobre la opinión del cliente con respecto a la calidad del servicio prestado por parte de la organización. Lo cual a largo plazo provoca una pérdida de imagen, la cual es más difícil de recuperar.

2.2.5 Análisis PESTELED

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación en la cual se analizan de forma detallada factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico y legal/jurídicos que pueden influir en una organización.

Es útil para poder analizar una investigación acerca del entorno de la empresa, se puede lograr la identificación de los factores que afectan a la organización y como se puede reaccionar y desenvolver ante las situaciones que ocurren en el entorno de la empresa.

“La aplicación de esta herramienta, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos” Parada (2017).

“Esta herramienta, que se puede aplicar a numerosos casos, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar” Martín (2017).

Político: están relacionadas con la vida política de su contexto a nivel local, regional nacional e internacional, los cuales puedan afectar a las actividades de la organización a futuro. Son particularidades gubernamentales que afectan de forma directa en la empresa. Se incluyen elementos como las diferentes políticas del gobierno, o políticas de diferentes países, las modificaciones en los tratados e incentivos empresariales en determinados sectores.

Económicos: temas económicos de la actualidad o futuras que pueden influir en la realización de las estrategias de la empresa, como ser el desarrollo económico acceso a recursos, evolución del PIB y tasas de interés. “Podemos incluir el nivel de desarrollo económico de la región, el índice de crecimiento de la población, los niveles salariales y la disponibilidad de las materias primas”. Varela (2018)

Social: son los elementos sociales (los valores, costumbres y normas) que pueden generar un impacto al proyecto desarrollado por parte de la organización.

Algunos de los factores que están involucrados pueden ser la clase social, cambios en el nivel de población; “También el nivel educativo, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio” Martín (2017).

Tecnológico “las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno” Retos Directivos (2015).

Legal: “Son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa” Cepeda (2018), las cuales se deben de cumplir obligatoriamente y la empresa debe de proceder dentro del marco que establecen. Entre las legislaciones relativas se encuentran las legislaciones para el consumidor, seguridad y salud laboral, licencias, leyes sanitarias entre otras.

Ecológico o Ambiental: “son los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros” Retos Directivos (2015).

Demográficos: “Estos factores analizan los cambios en la población, basados en el género, la edad, la etnia, situación laboral, creencias religiosas” Varela (2018).

2.2.6 Procesos de FOPRIDEH

Servicios de asesoría legal

1. Identificar una reforma de procedimientos en autoridades competentes (SAR, IP, Gobernación, Alcaldía, Banca) Dirección, Presidencia.
2. Identificación de implicaciones de la reforma y procedimientos obligados, Dirección
3. Elaboración de diagrama de flujo, Abogado de la Unidad de Servicios de Asesoría Legal (USAL)
4. Consultas de las afiliadas
5. Orientación a las afiliadas (Decisión entre USAL o asesoría externa)
6. Resolución de parte de la autoridad competente (USAL)
7. Entrega del trámite finalizado (USAL)

Servicios de capacitación

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (Unidad de comunicación y capacitación)
2. Identificación de prioridades
3. Formulación del Plan Anual de Capacitación, aprobado por la Dirección.
4. Selección del Facilitador
5. Contrato del Facilitador (Administración prepara, Dirección firma)
6. Redactan ayudas educativas (Manuales, Plataforma, Presentaciones)
7. Preparación de la oferta de capacitaciones
8. Propaganda con posibles interesados

9. Inscripción de los interesados
10. Desarrollo de la capacitación
 - a. Pretest (Conocimientos, Actitudes y Prácticas) antes de capacitación
 - b. Desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje
 - c. Evaluación final (Postest) (Conocimientos, Actitudes y Prácticas) antes de capacitación
11. Diagnóstico de necesidades de capacitación derivadas

Subvenciones y consultorías

1. Llamados a concurso (Contratante)
2. Presentación de carta de interés (FOPRIDEH)
3. Preselección (Contratante)
4. Invitación a presenta propuesta técnica y económica (Contratante)
5. Selección y Negociación (Contratante y FOPRIDEH)
6. Adjudicación del contrato (Contratante)
7. Presenta un Plan de Trabajo y Metodología (FOPRIDEH)
8. Supervisión del contrato (Contratante)
9. Levanta de línea de base (FOPRIDEH)
10. Planifican las intervenciones (FOPRIDEH)
11. Evaluación intermedia (FOPRIDEH Contratante)
12. Reajuste el Plan de intervención (FOPRIDEH)
13. Evaluación final de la Subvención (FOPRIDEH)
14. Sistematización de experiencias (FOPRIDEH)

15. Cierre del contrato y entrega de carta de finalización a conformidad (Contratante)

Administración de fondos

1. Organización en el extranjero identifica posibilidades de trabajar en Honduras
2. Organización identifica con el administrador de fondos condiciones de trabajo (Overhead “Gastos Generales”, procedimientos internos)
3. Se desarrollan actividades financiadas por FOPRIDEH
4. Se realizan los pagos (suelos, salarios, alquileres, compras, rentas)
5. Revisión y aprobación de pagos
6. Se solicitan reembolsos+ Overhead por FOPRIDEH ante organización del extranjero
7. Se presenta informes mensuales, trimestrales y anuales de la administración del fondo.

Representación

1. El Estado identifica la representación de FOPRIDEH y lo oficializa en el marco regulatorio (Leyes, Reglamentos, Normas Técnicas, Acuerdos PCM, Acuerdos Ministeriales).
2. FOPRIDEH identifica su rol (participante, presidente de mesa o consejo)
3. Se realiza una representación delegada de parte de la Presidencia o del Director Ejecutivo en colaboradores de FOPRIDEH o de sus afiliadas
4. Se asiste periódicamente a las reuniones de representación
5. Se elaboran las ayudas de memoria de las reuniones para tener una participación informada de acuerdo con las responsabilidades asumidas en los convenios

6. Se ejecutan los acuerdos
7. Se les da seguimiento en las próximas reuniones de trabajo.

* Ver Anexo 4

2.2.7 Diagrama de Ishikawa

También llamado Diagrama de Causa y Efecto o Espina de Pescado por su parecido al esqueleto de este marisco. En este diagrama se representan varios elementos (causas) de un elemento que pueden contribuir a un problema (efectos).

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza grafica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas.

Para el caso de FORIDEH se realizó un diagrama de Ishikawa con el objetivo de poder integrar todas las áreas administrativas de la federación logrando una lluvia de ideas para identificar las causas y efectos de una Gestión Poca Eficiente en FOPRIDEH.

El procedimiento fue el siguiente:

1. Identificación del problema: Generalmente el efecto está en la forma de una característica de calidad, por lo que manera unánime se llevó mediante una lluvia de ideas que parte de las causas y efectos está representando por una poco eficiente gestión no solo en la federación, sino que este problema atañe a todas las organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

2. Registrar la frase que resume el problema: de acuerdo con la lluvia de ideas sobre los problemas de gestión se determinó de manera general que una Gestión Poca Eficiente en FOPRIDEH es la razón principal de las debilidades de la federación para poder operar de una manera más eficaz

3. Dibujar y marcar las espinas principales: las espinas principales representan el input o entrada principal o categorías de recursos o factores causales. Para FOPRIDEH se determinó que las principales categorías son:

a. Personal

b. Método de Trabajo

c. Medio ambiente

d. Materiales

e. Equipos

4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema: este es el paso más importante en la construcción del diagrama, las ideas generadas en este proceso serán la guía para la selección de las causas raíz. Para este proceso nos apoyamos en el módulo de los cinco porqués con el propósito conseguir una profundidad en la idea propuesta y que el grupo genere un nivel de discusión positivo para las causas mencionada.

5. Identificar los candidatos para la “causa más probable”: todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema, por lo que se redujo el análisis a las causas más probables esto a través de opiniones y de ser necesario mediante datos concretos.

El objetivo de este diagrama es poder otorgar una herramienta y que el equipo de la federación avance al siguiente paso para un análisis más profundo y poder reunir datos adicionales volviendo al paso número seis antes mencionado como círculo de mejora continua. Ver figura N^a 5 Diagrama de Ishikawa FOPRIDH (Anexo 3)

2.3 Conceptualización

“Costos de Calidad al dinero destinado para obtener la Calidad requerida. La calidad requerida no se consigue por casualidad ni accidentalmente, sino que todo debe ser planeado en actividades, medido y garantizado”. Serrano C. A. (s.f.)

Los costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de la calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad. Pulido (2010)

Calidad Total “es un sistema de gestión integrada de nivel estratégico, que involucra a las partes interesadas: dirección, empleados, clientes, proveedores” Martínez (2005)

“La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores” Pulido (2010)

“Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” Pulido (2010).

“Los costos de prevención son aquellos en los que incurre una empresa y son destinados a evitar y prevenir errores, fallas, desviaciones o defectos durante cualquier etapa del proceso productivo y administrativo” Pulido (2010).

“Los costos de evaluación son en los que incurre la compañía para medir, verificar y evaluar la calidad de materiales, partes, elementos, productos o procesos, así como para mantener y controlar la producción dentro de los niveles de calidad” Pulido (2010).

“Los costos por fallas internas son aquellos que resultan de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semiproductos, productos o servicios, y cuya falla o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto” Pulido (2010).

“Los costos por fallas externas resultan de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente” Pulido (2010).

Costos de mala calidad: son los costos en los que se incurre por no haber hecho las cosas bien desde el principio.

Capítulo III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Congruencia metodológica

Tabla 9. Congruencia metodológica

Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Identificación las actividades de costos de calidad y no calidad en FOPRIDEH, para la mejora continua institucional	Identificar las actividades de los costos de la no calidad, el conocimiento de los costos de calidad, así como las iniciativas de reducción de los costos; para luego proponer un plan de gestión de costos.	1. Identificar las actividades de los costos de calidad y costos de la no calidad en FOPRIDEH	1. ¿Cuáles son las actividades de los costos de calidad y la no calidad en FOPRIDEH.
		2. Describir el conocimiento de las actividades de los costos de calidad y no calidad por parte de los Colaboradores en FOPRIDEH	2. ¿Cuál es la Conocimiento de los costos de calidad por parte de los Colaboradores en FOPRIDEH?
		3. Identificar las iniciativas encaminadas a la Reducción de costos en FARIDE, según sus actividades	3. ¿Cuáles son las iniciativas para la reducción de los costos en FOPRIDEH?
		4. Proponer un plan de reducción de costos de la calidad y herramientas de control y gestión de costos para FOPRIDEH	4. ¿Qué elementos y lineamientos se proponen para un Plan de reducción de costos de calidad y herramientas de control de gestión de estos?

3.2 Declaración de Variables

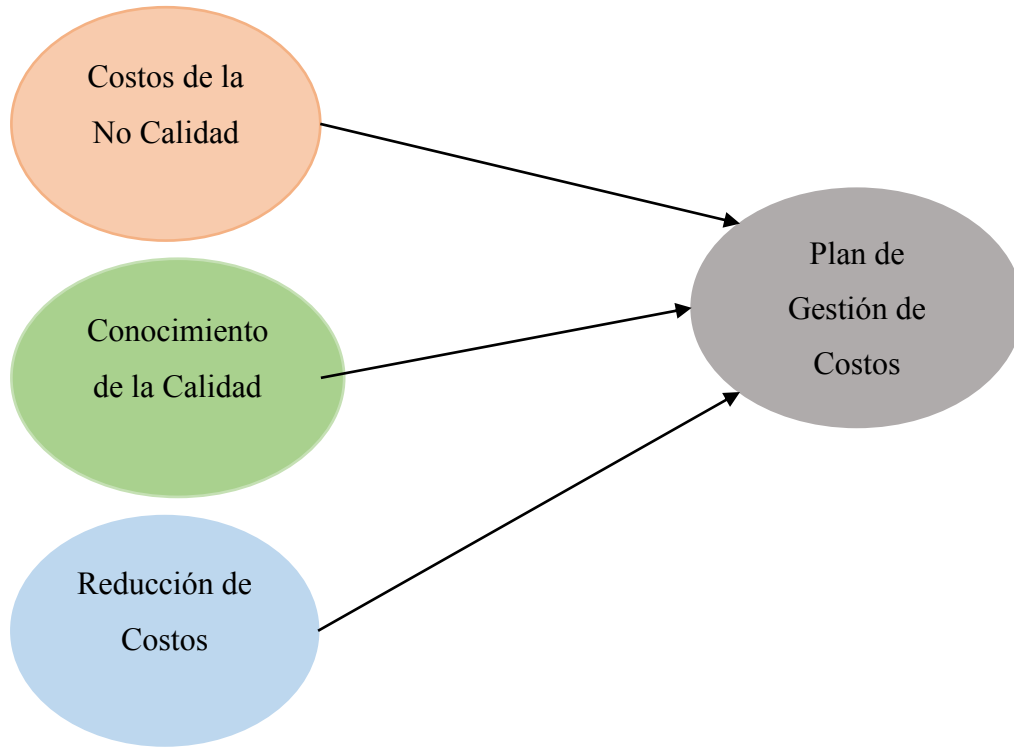


Figura 2. Diagrama sagital de declaración de variables.

3.3 Operacionalización variables Independiente

Tabla 10. Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	ítem
Costos de calidad y no calidad	El "precio del incumplimiento" o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente	Poder identificarlos costos de por fallas internas y externas de la Federación. Gestionar de forma eficiente los hallazgos identificados	Costos de Fallas internas Costos de Fallas Externas Costos de Prevención Costos de prevención de Calidad	3-7, 11, 17, 18
Conocimiento de la Calidad	la percepción es la realidad, es el análisis que gira en torno a la calidad	Conocer la percepción de los colaboradores respecto a la calidad de los servicios que ofrecen	Incidencia Económica y Social Información obtenida Forma de conseguir la información	1,2, 9-16,19
Reducción de costos	Reducir costos se trata, la mejor forma de lograrlo es implantando el sistema de mejora continua kaizen.	Planificar los costos, sensibilizar a los colaboradores de ahorro de servicios públicos. Aprovechar los recursos con los que cuenta FOPRIDEH	Autorregulación y Control de calidad Mejora de la Calidad	1,8,9,10, 13,14,18, 19

3.4 Enfoque Y Métodos

Algunas de las definiciones más significativas del enfoque mixto o los métodos mixtos serían las siguientes:

1. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio Hernández Sampieri y Mendoza (2008).

2. Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificó cada de los métodos mixtos”) Chen, (2006); Johnson et al., (2006).

El enfoque que se utilizó en la investigación es cualitativo ya que se utilizó la información de la Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH). La presidenta, director ejecutivo y los colaboradores de la federación manifestarán los datos ineludibles para efectuar la investigación de modo eficaz por lo que toda la información recabada se analizará para presentar resultados que mejoren los costos de calidad en los procesos en la federación, así mismo, se realizará la observación de los puestos de trabajo para identificar las actividades y documentar el procedimiento de estas.

El tipo de investigación fue descriptiva y exploratoria ya que se describirán las actividades que realizan los colaboradores durante su faena diaria que brinda valor a la empresa y que sustenta los resultados esperados por la alta gerencia.

Así mismo, se describió la problemática de la empresa por la carencia de procesos definidos e identificados. Dicha investigación se realizó en las instalaciones de FOPRIDEH por lo que los maestrantes deberán visitar la empresa tantas veces como sean necesarias hasta obtener los datos que les ayuden a brindar un aporte significativo equivalente.

3.5 Alcance de la Investigación

La investigación que se realizó tuvo un alcance descriptivo por lo que no se necesitó la elaboración de hipótesis, ya que la recolección de datos se obtuvo de forma inductiva, es decir, que se revisó la literatura e información misma que la empresa tiene tanto políticas, procedimientos, normas, etc. Que ayudaron a lograr los resultados esperados para la investigación realizada.

3.5 Diseño de la Investigación

El tipo de investigación realizada es No Experimental ya que no se manipuló deliberadamente ninguna de las variables de investigación, tal investigación se basó en la detenida observación de las diferentes variables y como se dan en su contexto natural, tuvo un diseño de tipo transversal porque la recolección de la información será una sola vez, el propósito principal será describir variables y analizar su incidencia y su interrelación para la mejora de los costos de calidad en FOPRIDEH.

3.5.1 Población

La población total en el año 2018 que tiene FOPRIDEH es de 10 colaboradores en su única sede: Tegucigalpa, los cuales brindan los servicios a nivel nacional de representar y fortalecer a sus más de ochenta y siete (87) afiliadas a nivel nacional, entre ellos se pueden mencionar los siguientes puestos de la directiva:

Tabla 11. Población FOPRIDEH

Director Ejecutivo de FOPRIDEH
Gerente Técnico de FOPRIDEH
Administrador Junior
Coordinador de Proyecto INSAN
Coordinador de Proyecto Buckner
Coordinador de Proyecto de Lectores a Lideres

Continuación Tabla 11. Población FOPRIDEH

Especialista de Monitoreo y evaluación de Lectores a Lideres (La Paz)
Especialista de Monitoreo y evaluación de Lectores a Lideres (Tegucigalpa)
Técnico de Campo del Proyecto Auditoria Social del Hospital del Sur
Coordinadora del Observatorio de Descentralización

3.5.3 Muestra

Debido a que FOPRIDEH es una pequeña organización y cuenta con poco personal, la muestra a utilizar en esta investigación fue de siete (7) colaboradores, con el objetivo de conocer los procesos operativos que realizan y sus carencias en cuanto a la aplicación de estos. Por la cual se llegó a un acuerdo con los colaboradores para poder realizar talleres constructivos.

3.5.4 Unidad De Análisis

El análisis que se realizó a los colaboradores de FOPRIDEH la cual tiene su domicilio principal Colonia Lomas del Guijarro Sur, Avenida Montecarlo, Bloque W, Casa No. 1362 Tegucigalpa, Honduras.

3.6 Técnicas e Instrumentos

3.6.1 Instrumentos

Debido a que la investigación es cualitativa, el instrumento a utilizar para recolectar de manera eficaz la información será por medio de encuestas, las cuales se aplicarán a todo el personal en Tegucigalpa, se harán las entrevistas de manera personal.

3.6.1.1 Tipos de Instrumentos

En la entrevista se harán preguntas abiertas para que los entrevistadores puedan tener mayor conocimiento sobre los procesos y servicios que se realizan y así poder proponer mejoras en los mismos.

3.6.1.2 Proceso de Validación de los Instrumentos

Para la validación de la entrevista se realizará el método Delphi que recomienda realizar tres (3) estrategias de verificación del instrumento, sin embargo, debido a que la población es pequeña se realizará solamente dos (2) estrategias las cuales son las siguientes: Aplicación de la entrevista a una persona de confianza para que pueda brindar los juicios de valor de la misma; validación de expertos como ser el asesor metodológica y criterios del asesor temático quien brindar las observaciones respectivas.

3.6.2 Técnicas

La técnica por utilizar será la entrevista, la cual se realizará de manera personal a todo el personal que labora en la sede principal en Tegucigalpa. Las entrevistas se harán con el propósito de obtener información de primera mano sobre los servicios que realizan los colaboradores y así conocer las deficiencias y las mejoras que necesitan los mismos.

3.7 Fuentes de Información

3.7.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias utilizadas para esta investigación han sido libros de textos digitales obtenidos de la biblioteca virtual de la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC). Las entrevistas a realizar a los clientes internos y alta gerencia también son parte de la información de primera mano que obtendrá para corroborar los resultados de la investigación.

3.7.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que se han utilizado han sido tesis realizadas en períodos o años pasados de Honduras y varias partes del mundo como referencia a la investigación que se está elaborando. Así mismo se han tomado en cuenta libros y artículos que han servido como guía en la obtención de información para llegar a los resultados deseados por los maestrantes.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos, aplicando las metodologías mostradas en la figura No 3 Figura de Aplicabilidad, a cada una de las variables y en cada uno de los apartados se genera análisis de los resultados obtenidos y un plan de acción para cada una de ellas, asimismo se presenta el plan de mejora continua.

Según las entrevistas que se realizaron a los colaboradores de FOPRIDEH se logró estudiar las variables que se describen en el capítulo anterior. Las preguntas de la entrevista van orientadas a conocer la percepción de los colaboradores de FOPRIDEH en cuanto a los Costos de la Calidad y No Calidad. La entrevista que se aplicó en la empresa fue conformada por preguntas abiertas para que el trabajador pueda brindar su opinión para luego analizar e interpretar cada una de las respuestas.

4.1 Resultados por variables.

4.1.1 Identificación de Costos de la No Calidad

La identificación de los Costos de la No Calidad se aplicó mediante una entrevista realizada al Director Ejecutivo y a personas de diferentes departamentos de FOPRIDEH quienes son los dueños de procesos y líderes de subprocesos de la operación de la Federación y quienes manejan dentro de sus procesos algunos procedimientos relacionados con estos costos.

¿Cuál es la formación recibida sobre los costos de calidad y no calidad, gastos y costos en FOPRIDEH?

Con respecto a la formación recibida sobre los costos de calidad y no calidad los entrevistados manifestaron recibir tal formación a través de información escrita ya sea mediante

ayudas memorias y/o talleres que les han ayudado a tener un mejor conocimiento de la organización.

¿Cuál es el impacto de los costos de fallas internas en el desarrollo de sus funciones?

El impacto de los costos por fallas internas, en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de FOPRIDEH, es negativo, ya que no hay comunicación efectiva entre cada uno de los miembros de la organización.

¿Cuál es el impacto de los costos de fallas externas en el desarrollo de sus funciones?

Los entrevistados manifestaron que las fallas externas hacen que se provoque un impacto negativo en la institución porque no son controlables además le generan pérdidas a la organización, Asimismo, permite que los empleados tengan que realizar multifunciones lo que provoca un descuido en sus funciones principales.

¿Cuál es el impacto de los costos de prevención en el desarrollo de sus funciones?

El impacto de los costos de prevención es positivo ya que se realiza evaluaciones a nuevos proveedores se tienen costos de prevención antes cualquier problema o imprevisto que pudiera surgir.

¿Cuál es el impacto percibido por usted de la medición de costos de control de la gestión (contabilidad, recursos humanos, presupuesto)?

Según las respuestas de los entrevistados el impacto en la medición de costos de control es bajo sobre todo en los recursos humanos porque se trata de realizar las labores de la mejor manera. En cuanto a la contabilidad y presupuesto tiene sus debilidades porque hay procesos que no se están cumpliendo al 100%. por lo cual hace que se produzca un impacto mayor en estas dos áreas.

¿Quiénes participan en la planificación de la Carga de Trabajo según los proyectos sociales en ejecución o solicitudes?

Los directores, El Gerente Técnico, La Administración, Consultores, Coordinador de Proyectos participan en la planificación de la Carga de Trabajo según los proyectos sociales a ejecutarse

¿Cómo determina los costos directos en la ejecución de sus funciones? ¿Qué variables toman en consideración?

Los Costos directos se pueden determinar o medir por medio de los propios afiliados según su experiencia en el tema, según los resultados con el cumplimiento de trabajo o de acuerdo con la actividad a realizarse, también se pueden determinar mediante los resultados de todos los gastos del mes.

¿Qué debe tener en cuenta sobre el desarrollo de sus funciones en cuanto a los costos de calidad en sus funciones, que medición tiene para el logro de sus funciones?

Según los entrevistados para poder desarrollar las funciones en cuanto a los costos de calidad se debe de tener en cuenta compromiso, objetivos, capacitaciones y fallas de controles, para el logro de las funde acuerdo como se llevan a cabo mediciones de evaluación de objetivos, el apego de las políticas de Proveedores y Adquisiciones.

Para la variable de los Costos de la no calidad en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de FOPRIDEH estos no tienen una idea clara del impacto focalizado que generan estos costos de calidad y no calidad, así como también, una medición sistemática de los costos de

inversión en calidad para que estimule a los directores a tener bases cuantitativas de estos impactos para la buena toma de decisiones.

Sumado a esto, la multiplicidad de funciones genera confusión y carga extra en el desarrollo de sus funciones, por lo que la medición de estos costos de calidad y no calidad no son percatados, más allá de los obvios, como ser los financieros que se miden de manera mensual mediante el estado de resultados, pero no son comunicados entre toda la organización.

La Tabla siguiente (Tabla No. 12) muestra los diferentes Costos de Calidad y No Calidad que se lograron identificar dentro de FOPRIDEH.

Las siguientes actividades de Los Costos de Calidad y No Calidad se lograron identificar a través de las respuestas que brindaron los entrevistados, luego fueron calificadas y ordenadas en el lugar correspondiente de acuerdo con el significado de cada apartado.

- a) Los costos de prevención: Costos en los que incurre una empresa y son destinados a evitar y prevenir errores y fallas.
- b) Los costos de evaluación: Costos que incurre la compañía para medir, verificar y evaluar la calidad de servicios, partes, elementos o procesos.
- c) Costos Fallas Internas: Son los costos asociados a los problemas de calidad que se generan dentro de la organización, antes de la entrega del producto/servicio.
- d) Costos Fallas Externas: Defecto o incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente.

Tabla 12. Costos de Calidad y No calidad en FOPRIDEH

Costos de Calidad	Costos de No Calidad
Costos por Prevención:	Costos por Fallas Internas:
Confección y revisión de protocolos	Horas Extras: Se labora fines de semana.
Procesos de selección: Seleccionar el personal adecuado y con la experiencia basada en los servicios que presta FOPRIDEH	Programas abandonados: No se cuenta con el personal capacitado y no se cuenta con suficiente personal.
Manuales de misiones, funciones, procesos y procedimientos	Rotación y Ausentismo de Personal: No se cuenta con suficiente personal.
Actividades para la prevención de defectos o fallos en el servicio	Retrasos: Fala de personal y se juntan los proyectos al mismo tiempo.
Planeación y Ejecución de programas de trabajo: Planear con antelación las actividades a desarrollarse en cada servicio y realizar pruebas antes de la ejecución definitiva	Repetición de tareas a causa de los rechazos: Falta de capacitaciones y de personal.
Capacitaciones: Brindar las Capacitaciones en cómo entender las necesidades del cliente, cada personal debe conocer los servicios que se ofrecen. Capacitaciones para todo el personal nuevo en la Federación.	Análisis de las acciones erróneas: El personal es nuevo dentro de la Organización.
Análisis de Fallos: analizar las fallas probables que se pueden generar al momento de prestar un servicio o algún contratiempo o un imprevisto.	Pérdida de tiempo por mala organización: Demasiadas tareas para el poco personal dentro de la Federación.
Políticas Establecidas: políticas para cada servicio que brinda la Federación, como se debe actuar en casos específicos	
Costos de Evaluación:	Costos por Fallas Externas:
Auditorías de calidad en el servicio: durante se presta un servicio se realizan auditorias al personal	Costos por Reclamaciones (Servicios no realizados): Servicios No realizados, servicios incompletos.
Estudios sobre la satisfacción del ciudadano: determinar si un servicio fue realizado correctamente	Costos de garantía: Costos de Servicio, tiempo del servicio prestado
Evaluación del comportamiento del personal de contacto con el ciudadano: grado de cumplimiento del objetivo propuesto para el personal de la federación	Debilitamiento de las partes interesadas: por calidad del servicio prestado, capacidad para lograr resultado previstos e inconformidad del servicio prestado

Tabla 12. Costos de Calidad y No calidad en FOPRIDEH

Evaluación del rendimiento del personal: medición de la conducta profesional y el rendimiento de medición por las fortalezas y capacidades al momento de prestar un servicio. Plan de corrección de cualquier debilidad. Medir cuantitativamente el grado de eficacia y eficiencia en el desempeño	Perdida de Reputación: mal servicio, inconformidad del servicio, servicio deficiente
	Pérdidas Económicas: pérdida de clientes en capacitación de personal, imprevistos, repetición en el servicio prestado, falta de capacitación para prestar un servicio

4.1.2 Percepción de La Calidad

Con respecto a la percepción de la calidad se realizaron preguntas a cada miembro de la Federación para conocer su nivel de conocimiento a estos aspectos.

¿Qué aspectos del Plan Estratégico se les ha comunicado por parte de la Dirección Ejecutiva y usted recuerda y vive diariamente para el desarrollo de Crecimiento de la Empresa?

Las Formulaciones de Proyectos, Planeación de Proyectos, así como temas acerca de la Sostenibilidad Organizacional: Procesos internos de trabajo para cada área de trabajo (Proyectos, Comunicación, Administración, Presupuestos).

Sostenibilidad Institucional: Relacionamiento con otras entidades privadas.
Sostenibilidad Financiera: Generación de Ingresos a través de programas, proyectos y donaciones; son los aspectos del Plan Estratégico que se les ha comunicado a los colaboradores por parte de la Dirección Ejecutiva.

a) Conoce la misión y visión de la empresa ¿Cuál es su opinión al respecto? b) Conoce los valores de la empresa ¿Cómo aplica los valores en la ejecución de sus labores? c) Tiene usted objetivos y metas individuales ¿Estas metas fueron establecidas por su jefe inmediato o son propias?

Todos los colaboradores de FOPRIDEH conocen cual es la misión y visión de la Institución y concuerdan al indicar que están de acuerdo con la misión y visión, ya que FOPRIDEH se debe a sus afiliados y de ayudar al más necesitado por lo cual debe de transmitir confianza.

Los valores son aplicados en ejecución de proyectos por los colaboradores, son la guía el actuar antes alternativas poco usuales y dañinas para la institución, así lograr y obtener resultados positivos, servicios transparentes, integridad personal. Las metas de los colaboradores han sido establecidas en un ámbito personal y en conjunto con la Directiva.

Según su opinión. ¿La respuesta a la demanda de información solicitada a la Gerencia en temas de autorización de Gestiones se recibe con prontitud y en Plazo para tomar decisiones?

De acuerdo con la opinión por parte de los colaboradores de FOPRIDEH, la respuesta a la demanda de información que se solicita a la Gerencia, para los temas de autorización de Gestiones, tiene una respuesta pronta y así poder tomar las mejores decisiones, para la ejecución de proyectos.

¿Conoce las políticas de la empresa? ¿Qué políticas conoce?

Los entrevistados tienen total conocimiento de las políticas dentro de la Institución, como de los Reglamentos, Estatutos, Normativas, Políticas relacionas a la Vestimenta, Viáticos, Horarios y Financieras.

¿Cuánto tiempo considera usted que debe transcurrir entre la capacitación y formación en el diseño y formulación de propuestas y proyectos a ejecutar?

Los entrevistados manifestaron que el mejor tiempo que debe de trascurrir para la capacitación y formación en el diseño y formulación de propuestas es de 3 meses. En cuanto a la ejecución del proyecto se debe de iniciar de inmediato para no perder continuidad y esencia.

¿Considera que los usuarios y beneficiarios a los que FOPRIDEH sirve recibe la información que necesita sobre la ejecución y acompañamiento de los proyectos que ejecuta la institución?

Según lo manifestado por los entrevistados los usuarios y beneficiarios si reciben la información pertinente que necesita para el acompañamiento del proyecto a desarrollar.

¿Cuál es su opinión en cuanto a la cantidad de proyectos ejecutados que se desarrollan? ¿Qué Mecanismos de apoyo de proyectos se realizan en FOPRIDEH? ¿Cuál es el tiempo de respuesta para atender una solicitud de apoyo?

Actualmente se desarrollan 5 proyectos en FOPRIDEH, por lo cual los colaboradores opinan que es una buena cantidad y muy provechosa para la organización. Los Mecanismos de apoyo que se utilizan para realizar estos proyectos son ideas, Propuestas, soluciones a problemas, y acompañamiento. Las solicitudes se atienden de forma inmediata.

¿Cómo considera la estructura financiera en la cartera de proyectos ejecutados? ¿Considera que este proceso debe de utilizar otras medidas de apoyo? ¿Incrementaría su motivación en la ejecución de apoyo social con este cambio?

La estructura financiera en la cartera de proyectos ejecutados está muy bien y muy sólida, ya que FOPRIDEH genera sus propios fondos. La mayoría de los colaboradores opinó que, si se deben de implementar o utilizar otras medidas de apoyo dentro de la organización, lo que llevaría a una mayor motivación para la ejecución de apoyo social en los proyectos a desarrollar.

¿Qué proceso dentro de la institución considera que debe de ser mejorado, que proceso debe de ser eliminado y que nuevo proceso debería de ser incorporado?

Los Procesos por mejorar dentro de FOPRIDEH: Procesos administrativos, Formatos administrativos, Comunicación interna, Procesos de selección de Personal. Procesos incensarios y tediosos destacan como los procesos a ser eliminados. Y para lograr una mejora en los procesos sería muy conveniente incorporar procesos de inversión de capital, las capacitaciones y centro de información al Público.

¿Quién maneja la programación de participación de los espacios institucionales entre FOPRIDEH y sus afiliadas? ¿Qué documentación requiere de sus funciones para poder programar estos procesos? ¿Hay restricciones en cuanto a esta información?

La Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva (asistente Dirección General), son encargados del manejo de la programación de participación de los espacios institucionales entre FOPRIDEH y sus afiliadas. La información es pública, para todos los colaboradores en FOPRIDEH.

¿Qué debe tener en cuenta sobre el desarrollo de sus funciones en cuanto a los costos de calidad en sus funciones, que medición tiene para el logro de sus funciones?

A juzgar por los entrevistados para poder desarrollar las funciones en cuanto a los costos de calidad se debe de tener en cuenta compromiso, objetivos, capacitaciones y fallas de controles, para el logro de las funciones se llevan a cabo mediciones de evaluación de objetivos, el apego de las políticas de Proveedores y Adquisiciones.

De manera generalizada, los colaboradores consensuan que la federación de manera interna no comunica sus planes estratégicos, de manera aislada cada colaborador realiza su propio plan operativo de acuerdo con sus funciones, lo que crea islas internas, labores

duplicadas, generando costos de calidad, y una poca trazabilidad de las actividades y resultados esperados en la implementación de los planes macros de la federación

De lo antes mencionado, es importante mencionar que todos los colaboradores dicen conocer las generalidades de la federación, sin embargo, no están remarcadas para su vivencia de manera diaria, lo que provoca un alto sentido de trabajo, pero no de pertenencia de acuerdo con los valores, políticas de procesos de apoyo, y políticas de procesos macro de servicio.

4.1.3 Reducción de costo

¿Qué aspectos del Plan Estratégico se les ha comunicado por parte de la Dirección Ejecutiva y usted recuerda y vive diariamente para el desarrollo de Crecimiento de la Empresa?

Las Formulaciones de Proyectos, Planeación de Proyectos, así como temas acerca de la Sostenibilidad Organizacional: Procesos internos de trabajo para cada área de trabajo (Proyectos, Comunicación, Administración, Presupuestos). Sostenibilidad Institucional: Relacionamiento con otras entidades privadas. Sostenibilidad Financiera: Generación de Ingresos a través de programas, proyectos y donaciones; son los aspectos del Plan Estratégico que se les ha comunicado a los colaboradores por parte de la Dirección Ejecutiva.

a) Conoce la misión y visión de la empresa ¿Cuál es su opinión al respecto? b) Conoce los valores de la empresa ¿Cómo aplica los valores en la ejecución de sus labores? c) Tiene usted objetivos y metas individuales ¿Estas metas fueron establecidas por su jefe inmediato o son propias?

Todos los colaboradores de FOPRIDEH conocen cual es la misión y visión de la Institución y concuerdan al indicar que están de acuerdo con la misión y visión, ya que FOPRIDEH se debe a sus afiliados y de ayudar al más necesitado por lo cual debe de transmitir confianza. Los valores son aplicados en ejecución de proyectos por los colaboradores, son la guía el actuar antes alternativas poco usuales y dañinas para la institución, así lograr y obtener resultados positivos, servicios transparentes, integridad personal. Las metas de los colaboradores han sido establecidas en un ámbito personal y en conjunto con la Directiva.

¿Qué indicadores conoce sobre la eficiencia financiera de calidad y de qué forma toma esto en cuenta cuando efectúa en sus funciones?

Los colaboradores de FOPRIDEH DESCONCEN los indicadores acerca de la eficiencia financiera de calidad.

¿Conoce las políticas de la empresa? ¿Qué políticas conoce?

Los entrevistados tienen total conocimiento de las políticas dentro de la Institución, como se los Reglamentos, Estatutos, Normativas, Políticas relacionadas a la Vestimenta, Viáticos, Horarios y Financieras.

¿Cuál es su opinión en cuanto a la cantidad de proyectos ejecutados que se desarrollan? ¿Qué Mecanismos de apoyo de proyectos se realizan en FOPRIDEH? ¿Cuál es el tiempo de respuesta para atender una solicitud de apoyo?

En este momento se desarrollan 5 proyectos en FOPRIDEH, por lo cual los colaboradores opinan que es una buena cantidad y muy provechosa para la organización. Los Mecanismos de apoyo que se utilizan para realizar estos proyectos son ideas, Propuestas, soluciones a problemas, y acompañamiento. Las solicitudes se atienden de forma inmediata.

¿Cómo considera la estructura financiera en la cartera de proyectos ejecutados? ¿Considera que este proceso debe de utilizar otras medidas de apoyo? ¿Incrementaría su motivación en la ejecución de apoyo social con este cambio?

La estructura financiera en la cartera de proyectos ejecutados está muy bien y muy sólida, ya que FOPRIDEH genera sus propios fondos. La mayoría de los colaboradores opinó que, si se deben de implementar o utilizar otras medidas de apoyo dentro de la organización, lo que llevaría a una mayor motivación para la ejecución de apoyo social en los proyectos a desarrollar.

¿Qué proceso dentro de la institución considera que debe de ser mejorado, que proceso debe de ser eliminado y que nuevo proceso debería de ser incorporado?

Los Procesos por mejorar dentro de FOPRIDEH: Procesos administrativos, Formatos administrativos, Comunicación interna, Procesos de selección de Personal. Procesos incensarios y tedios destacan como los procesos a ser eliminados. Y para lograr una mejora en los procesos sería muy conveniente incorporar procesos de inversión de capital, las capacitaciones y centro de información al Público.

¿Cómo determina los costos directos en la ejecución de sus funciones? ¿Qué variables toman en consideración?

Los Costos directos se pueden determinar o medir por medio de los propios afiliados según su experiencia en el tema, según los resultados con el cumplimiento de trabajo o de acuerdo con la actividad a realizarse, también se pueden determinar mediante los resultados de todos los gastos del mes.

¿Qué debilidades tiene el proceso actualmente FOPRIDEH en cuanto a la ejecución de los proyectos y apoyo a las afiliadas a nivel nacional?

Por los momentos no se encuentran debilidades en la ejecución de proyectos, por lo contrario, es una de las fortalezas de FOPRIDEH. El apoyo a las afiliadas a nivel nacional recién se está tomando mejores relaciones a través de comités técnicos por temas de Justicia de DDHH.

¿Cuánto tiempo considera usted que debe transcurrir entre la capacitación y formación en el diseño y formulación de propuestas y proyectos a ejecutar?

Los entrevistaron manifestaron que el mejor tiempo que debe de transcurrir para la capacitación y formación en el diseño y formulación de propuestas es de 3 meses. En cuanto a la ejecución del proyecto se debe de iniciar de inmediato para no perder continuidad y esencia.

De acuerdo con los resultados obtenidos por los colaboradores de FOPRIDEH, de manera interna no se conocen políticas para la reducción de costos, más allá de los conocidos contablemente que están definidos bajo políticas, acuerdos y manuales. Establecen el periodo que debe implementarse entre la capacitación y formulación de proyectos debe de ser de tres meses y dar capacitaciones continuas para seguir el ciclo de mejora continua.

4.2 Ciclo de Procesos Administrativos FOPRIDEH

Para determinar el Ciclo de Procesos Administrativos de FOPRIDEH se aplica la herramienta administrativa con el fin de obtener una radiografía administrativa de los procesos macro de FOPRIDEH, este proceso es una cadena sucesiva que abarca desde una herramienta de apoyo de Seis Sigma que es el SIPOC, el cual es un acrónimo de las palabras en inglés Supplier (Proveedor), Input (Entrada), Process (Proceso), Output (Salida), Customer (Cliente), hasta un Análisis de Modo y Efecto de Fallos (AMEF), todo lo antes mencionado es parte de la integración de un plan de mejora continua de los procesos dentro de una organización. (Ver tabla 13)

La herramienta de Ciclo de Procesos tiene como objetivo cumplir con los logros y objetivos generales de la organización planteados en el SIPOC, mediante el apoyo a los gerentes, directores de implementación seis fases, las cuales parten del proceso administrativo conocido como Ciclo de Administrativo que se desarrolla en cuatro principales fases que son:

Planeación: que trata de crear un futuro deseado decidiendo con anterioridad qué, como, cuando, donde, quien y como se hará

Organización: es la que combina el trabajo que los colaboradores de la organización realizan con los recursos necesarios y disponibles para hacerlo

Dirección: es la que orienta la labor de cada uno de los colaboradores mediante un plan operativo estratégico en base al logro de sus objetivos

Control: comprueba que se están ejecutando estos programas o acciones planteadas, así como también, plantea las correcciones durante el proceso de ejecución

Sin embargo, el Ciclo de Procesos Administrativos agrega dos funciones adicionales a este ciclo las cuales tienen como meta, apoyar a la gestión de los Gerentes o directores en la aplicación y cumplimiento de sus objetivos, estas funciones adicionales son;

Integración: la cual define, integrar con qué y quienes se hará dicha integración, consiste en seleccionar y obtener recursos, en esta también se agrupan procesos de apoyo como la comunicación efectiva y reuniones armónicas entre departamentos y elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación laboral y personal

Previsión: la que plantea, que se puede hacer, consiste sistemáticamente en el diagnóstico de la información y los datos disponibles, de tal manera que se haga posible la construcción del contexto de la organización.

En la aplicación del Ciclo de Procesos de FOPRIDEH al desconocer los procesos por la mayoría de los colaboradores se realizó una investigación con el director y el Asistente Administrativo en un desglose de cada uno de los procesos y subprocesos de cada una de las etapas del Proceso Macro de FOPRIDEH De acuerdo con lo conversado con cada uno de ellos, se tenía estimado solo cuatro procesos principales los cuales a continuación se mencionan:

Servicios de Capacitación

Subvenciones y consultorías

Administración de fondos

Representación

Por lo que el acercamiento con los ejecutivos de FOPRIDEH y mediante la aplicación de esta herramienta se segmentó el proceso de Servicios de Asesoría Legal el cual se contemplaba en el proceso de subvenciones y consultorías, sin embargo, realizando el proceso de desarrollar subprocesos para cada proceso macro, se decidió establecer el proceso de:

Servicios de Asesoría Legal como proceso principal, ya que este cuenta con siete subprocesos que son de vital importancia que deben de establecerse como políticas para poder desarrollar los objetivos principales planteados en el POA.

Este paso da lugar a desarrollar un calendario de fechas de procesos y subprocesos para calendarizar el desarrollo de las políticas de cada subproceso, esto genera el aporte de la estandarización de los procesos, el cual es el primer paso para poder implementar un sistema de gestión de calidad como es la norma internacional ISO 9001:2015. Posterior a este análisis los resultados generan un mapa específico de los procesos, subprocesos, políticas y esto da lugar al desarrollo del AMEF (Ver tabla 14) con cada uno de los procesos y subprocesos para poder estimar y establecer las prioridades, riesgos, fallas e impactos de cada una de estas fallas o posibles fallas, sus efectos y su nivel de ocurrencia, lo cual es de vital importancia tener una fuente de trazabilidad de estos impactos para poder reducir o eliminar en gran medida una posible causa de falla.

En la Tabla N. 13 Ciclo de Procesos de FOPRIDEH se enmarcan los procesos principales de la federación, de esto se desprende la calendarización de cada subproceso, el responsable de realizar la política correspondiente para cada subproceso (Ver tabla N. 14).

El fin primordial es poder sentar las bases para la implementación de otras herramientas administrativas como ser el Análisis Modal de Efectos y Fallas AMEF, logrando así una mejora

continua en los procesos administrativos y la fácil adopción de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas de calidad internacionales ISO.

Tabla 13. Tabla de Procesos FOPRIDEH

Cientes	Servicios de Asesoría Legal	Servicios de Capacitación	Subvenciones y Consultorías	Administración de Fondos	Representación	Administración
Requerimientos/Licitaciones	Elaboración de Plan de Asesoría Legal	Capacitaciones	Entrega de Subvenciones y Consultorías	Entrega	Representación	Administración
1. Clasificación y Segmentación de Clientes y Licitaciones a Participar	<p>1. Identificar una reforma de procedimientos en autoridades competentes (SAR, IP, Gobernación. Alcaldía, Banca) Dirección, Presidencia.</p> <p>2. Identificación de implicaciones de la reforma y procedimientos obligados, Dirección</p> <p>3. Elaboración de diagrama de flujo, Abogado de la Unidad de Servicios de Asesoría Legal (USAL)</p> <p>4. Consultas de las afiliadas.</p> <p>5. Orientación a las afiliadas (Decisión entre USAL o asesoría externa)</p>	<p>1. Diagnóstico de necesidades de capacitación (Unidad de comunicación y capacitación)</p> <p>2. Identificación de prioridades</p> <p>3. Formulación del Plan Anual de Capacitación, aprobado por la Dirección.</p> <p>4. Selección del Facilitador</p> <p>5. Contrato del Facilitador (Administración prepara, Dirección firma)</p> <p>6. Redactan ayudas educativas (Manuales, Plataforma, Presentaciones)</p> <p>7. Preparación de la oferta de capacitaciones</p> <p>8. Propaganda con posibles Interesados</p>	<p>1. Llamados a concurso (Contratante)</p> <p>2. Presentación de carta de interés (FOPRIDEH)</p> <p>3. Preselección (Contratante)</p> <p>4. Invitación a presentar propuesta técnica y económica (Contratante)</p> <p>5. Presentación de Oferta Técnica y Económica</p> <p>6. Selección y Negociación (Contratante y FOPRIDEH)</p> <p>7. Adjudicación del contrato de Donación (Contratante)</p> <p>8. Presentación un Plan de Trabajo y Metodología (FOPRIDEH)</p>	<p>1. Organización en el extranjero identifica posibilidades de trabajar en Honduras</p> <p>2. Organización identifica con el administrador de fondos condiciones de trabajo (Overhead “Gastos Generales”, procedimientos internos)</p> <p>3. Se desarrollan actividades financiadas por FOPRIDEH.</p> <p>4. Se realizan los pagos (suelos, salarios, alquileres, compras, rentas)</p> <p>5. Revisión y aprobación de pagos.</p> <p>6. Se solicitan reembolso+ Overead por FOPRIDEH ante organización del extranjero</p>	<p>1. El Estado identifica la representación de FOPRIDEH y lo oficializa en el marco regulatorio (Leyes, Reglamentos, Normas Técnicas, Acuerdos PCM, Acuerdos Ministeriales).</p> <p>2. FOPRIDEH identifica su rol (participante, presidente de mesa o consejo)</p> <p>3. Se realiza una representación delegada de parte de la Presidencia o del Director Ejecutivo en colaboradores de FOPRIDEH o de sus afiliadas</p> <p>4. Se asiste periódicamente a las reuniones de representación.</p>	<p>1. Elaboración de reportes</p>

Continuación Tabla 13. Ciclo de Procesos FOPRIDEH

	<p>6. Resolución de parte de la autoridad competente (USAL) 7. Entrega del trámite finalizado (USAL).</p>	<p>9. Inscripción de los interesados. "10. Desarrollo de la capacitación: a. Pretest (Conocimientos, Actitudes y Prácticas) antes de capacitación b. Desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje c. Evaluación final (Postest) (Conocimientos, Actitudes y Prácticas) antes de capacitación" 11. Diagnóstico de necesidades de capacitación derivadas</p>	<p>9. Supervisión del contrato (Contratante) 10. Contratación del Personal Especialista y Administrativo del Proyecto de Subvención. 11. levantamiento de línea de base (FOPRIDEH) 12. Planificación de las intervenciones (FOPRIDEH) 13. Evaluación intermedia (FOPRIDEH Contratante) 14. Reajuste el Plan de intervención (FOPRIDEH) 15. Evaluación final de la Subvención (FOPRIDEH) 16. Sistematización de experiencias (FOPRIDEH) 17. Cierre del contrato y entrega de carta de finalización a conformidad (Contratante)</p>	<p>7. Se presenta informes mensuales, trimestrales y anuales de la administración del fondo.</p>	<p>5. Se elaboran las ayudas de memoria de las reuniones para tener una participación informada de acuerdo con las responsabilidades asumidas en los convenios 6. Se ejecutan los acuerdos 7. Se les da seguimiento en las próximas reuniones de trabajo.</p>	
--	---	--	---	--	---	--

Para la elaboración del AMEF para FOPRIDEH se desarrolló de acuerdo a un conjunto de herramientas de apoyo, con los que el primer paso fue desarrollar un ciclo estratégico de Procesos FOPRIDEH llamada Ciclo de Procesos de FOPRIDEH en los cuales se desglosan todos los procesos de los servicios ofrecidos por la federación colocándolos como un Macroproceso (Ver figura No 5 SIPOC de FOPRIDEH), de estos procesos se desprenden en lista los diferentes subprocesos, consecuentemente se seleccionó un proceso en donde los miembros directivos a unanimidad decidieron como el que mayor prioridad ya que es uno de los que genera ingresos y sostenibilidad financiera a la federación, este proceso es Subvenciones y Consultorías

El siguiente paso es enlistar los subprocesos, de estos se fragmentan a través del consenso y lluvias de ideas los modos potenciales de fallo, de estos los efectos potenciales de fallo. De esta lista se desarrollan los efectos potenciales de fallo, se determinan las causas potenciales de fallo y se identifican los sistemas de control actuales, si hubiese, esto da paso a determinar los índices de evaluación para cada Modo de Fallo que van desde Índice de Gravedad, Índice de Ocurrencia e Índice de No Detección, para cada uno de estos índices existen criterios de valoración numérica desde 1 como mínimo a 10 como máximo.

Del producto del cálculo de cada uno de los potenciales se clasifican de acuerdo con los resultados obtenidos mediante una tabla de ponderación, con el objetivo de identificar aquellas fases críticas que ponen en riesgo todo el proceso.

Los datos encontrados en el desarrollo de este AMEF (Ver Tabla N. 15 AMEF de Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH) van desde el desarrollo de manera detenida de cada subproceso, inicialmente para el Proceso de Subvenciones y Consultorías se tenían contemplados solamente 10 subprocesos, sin embargo, en el desarrollo de esta

herramienta se identificaron 17 subprocesos y 34 modos potenciales de fallo, a continuación, se enlistan los resultados encontrados en la figura Valor y Cantidad de Potenciales Fallos de Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH:

Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH

ANÁLISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (A.M.F.E)			Código: AMEF-FOPRIDEH-SUBCON		
PROCESO: SUBVENCIONES Y CONSULTORÍAS			Edición: 1era Edición		
			Fecha: 12-11-2018		
Cliente:	FOPRIDEH	Denominación del Servicio:	Consultoría	Preparado por:	Nahún Castillo/Josué Madrid
Planta:	FOPRIDEH	Referencia/s:	Proceso Macro FOPRIDEH	Revisado por:	Dr. Lenin Banegas
Proveedores involucrados	Gobierno, Donantes, Afiliadas	Nivel de Modificaciones cliente:	En Revisión	Aprobado O.T.:	Dirección FOPRIDEH

Modo/s potencial/es de fallo	Efecto/s potencial/es del fallo	Gravedad	Causa(s) potencial(es) del fallo(s)	Ocurrencia	Verificación(es) y/o control(es) actual(es)	No Detección	NPR	Acción(es) recomendada(s)	Área(s) / persona(s) responsable(s) y fecha de realización
Corto Tiempo de Lanzamiento y Licitación para aplicar a Concurso	No aplicar	10	falta de Tiempo para entregar propuesta	5	Lista de Chequeo	2	100	Establecer Calendarización de Revisión de Publicaciones	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Suspensión de Información antes de la fecha de caducidad de aplicación a concurso	No aplicar	10	Corrupción entre los donantes	5	No Volver a Aplicar o Licitación	1	50	Realizar lista de Negra de Abstinencia Participación	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de Recurso humano para atender la demanda	Falta de identificación de oportunidades a tiempo	6	Debilidad Institucional	8	No hay especialidad	5	240	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Impresión y Entrega en físico de Documentos	No entregar a tiempo y ser descalificados	10	Poco Personal Logístico	8	Sobre carga laboral	1	80	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo

Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH

								falta de RRHH	
Recopilación de Experiencia Institucional	dificultades en el arranque y ejecución del proyecto	2	Falta de conocimiento de la memoria institucional	4	Falta de proceso de inducción	4	32	Establecer Formato Matriz Base de Información para reducir tiempos de recopilación	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Personal no disponible al momento de la adjudicación del proyecto	dificultades en el arranque y ejecución del proyecto	2	Personal no es de planta	8	Registro de Documentación	1	16	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Desconocimiento de los criterios de selección por parte del donante	Incertidumbre si se adjudicará el proyecto	1	No son públicos	10	No hay control	1	10	Realizar depuración de Proyectos después de cierto tiempo transcurrido	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Dificultad para hacer la verificación de referencias con el donante	Descalificación del aplicación y erosión del currículo institucional	8	Cierres de Proyectos y mudanzas de cooperantes entre países	5	Actualización anual de Registro de cooperantes	1	40	Control de Verificación de Referencias con Deadline de entrega y alerta	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Tiempos ajustados para presentación de propuesta	No aplicar	10	Corrupción entre los donantes	5	No Volver a Aplicar o Licitación	1	50	Realizar lista de Negra de Abstinencia Participación	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Administrador Junior
Poca claridad en los requerimientos de TDR o RFA	Baja Calidad de la Propuesta	8	Confusión técnica interna en las oficinas de los	2	análisis documental de TDR o RFA	2	32	Capacitación Técnica sobre los requerimientos	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director

Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH

Tiempos ajustados para presentación de cronograma	Fases críticas no contempladas	10	Tiempos no contemplados por parte del donante	6	análisis documental de TDR o RFA	2	120	Establecer formato Matriz de Cronogramas	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director
--	--------------------------------	----	---	---	----------------------------------	---	-----	--	--

								de Actividades y Recursos	Ejecutivo
Falta de Especialista temático para realizar ajustes	Oferta técnica y económica no se entregue a tiempo	8	Falta de especialistas en el mercado	10	Perfiles de egresos de profesionales de las universidades	1	80	Realizar semillero de practicantes egresados universitarios	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Esperar respuesta	Incertidumbre si se adjudicar el proyecto	2	Proceso interno del donante	8	No hay control	10	160	Realizar depuración de Proyectos después de cierto tiempo transcurrido	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mala estimación de actividades y su costo	Pérdidas para la institución	10	Falta de estructura financiera para la ejecución de proyectos	5	No hay política institucional para la estructuración de proyectos	10	500	Seguir lineamientos de Estructuración de Proyectos bajos los lineamientos de rentabilidad establecidos como arancel de FOPRIDEH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mala estimación de actividades y su costo	Pérdidas para la institución	10	Falta de estructura financiera para la ejecución de proyectos	5	No hay política institucional para la estructuración de proyectos	10	500	Seguir lineamientos de Estructuración de Proyectos bajos los lineamientos de rentabilidad establecidos	Coordinadores de Proyectos/ Director Ejecutivo

Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH

Incompatibilidad entre el representante del donante y los representantes de FOPRIDEH	Cierre anticipado del proyecto	10	Falta de Comunicación y ética profesional de ambas partes	1	Comunicación electrónica, escrita y telefónica	1	10	Capacitación Técnica Ética con compromisos medibles sobre la ejecución de proyecto por	Director Ejecutivo
---	--------------------------------	----	---	---	--	---	----	--	--------------------

								parte de todas las partes interesadas	
Estrategia de Abordaje no contemple las barreras entre los beneficiarios en la ejecución del proyecto	Barreras para la implementación de cambios	5	Falta de compromiso por parte de los beneficiarios y socialización del proyecto por parte de FOPRIDEH	4	Inasistencia de los beneficiarios a la convocatoria de FOPRIDEH en la socialización de los proyectos	1	20	Mejorar los canales de comunicación entre FOPRIDEH y las afiliadas mediante la relación ganar-ganar por parte de los participantes	Director Ejecutivo
Pocas aplicaciones o aplicaciones de baja calidad	Baja calidad de ejecución y entregables	10	Mercado Laboral pobre en especialistas	10	Perfiles de Egresos	1	100	Mejorar los canales de Publicación de Información para captar el mayor número de aplicaciones	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Bajo impacto de interés para los aplicantes	Repetir el proceso de convocatoria	4	Erosión en tema de las consultorías en el sector	10	Ofertas labores resultantes de aplicaciones son precarias	5	200	Mejorar los canales de Publicación de Información para captar el mayor número de aplicaciones	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de tiempo para armonizar el comité tripartito (Administración, Dirección y	Demora en el proceso de selección e implementación del proyecto	4	Sobre carga laboral y múltiples actividades de los integrantes del comité	8	Organizador de Actividades	1	32	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo

Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH

Falla en los medios de documentación	Atrasos en el cierre del proyecto y monitoreo y	6	Falta de métodos de captura de información	8	Falta de Banco de datos	7	336	Realizar Formato Matriz Base de Indicadores	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director
---	---	---	--	---	-------------------------	---	-----	---	---

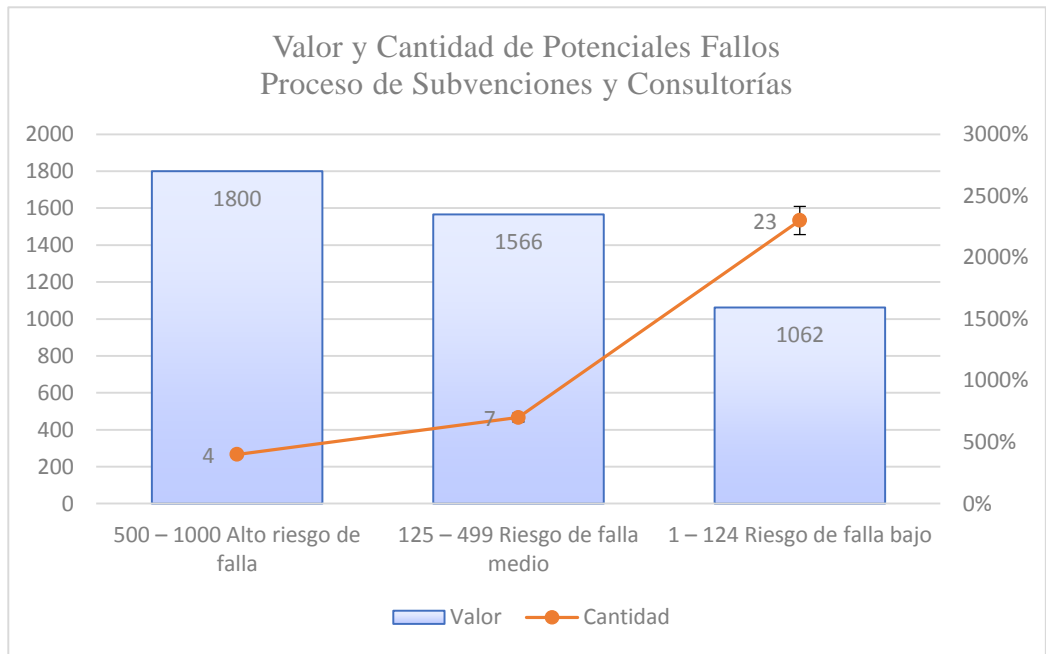
	seguimiento							Claves del Proceso	Ejecutivo
Ponderancia en los términos de referencia	Falta de criterios para la selección de consultores	4	Falta de planificación de la descripción del talento humano	5	Efectividad en el cumplimiento de las tareas de los contratados	1	20	Realizar Formato Matriz Base de Indicadores Claves del Proceso	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de tiempo para armonizar el comité tripartito (Administración, Dirección y Personal Técnico)	Atrasos en el cierre del proyecto y monitoreo y seguimiento	6	Sobre carga laboral y múltiples actividades de los integrantes del comité	8	Organizador de Actividades	1	48	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de Verificación de Constancias de Procesos Anteriores Realizados por el consultor	Atrasos en contratación de consultores	4	Entrega tardía de constancias	4	Múltiples llamados por correo	1	16	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de Conocimiento de las particularidades, singularidades de los beneficiarios	Reducción en la efectividad del proyecto	8	Falta de conocimiento en la exploración de la comunidad intervenida	2	Inasistencia de los beneficiarios a la convocatoria de FOPRIDEH en la socialización de los proyectos	1	16	Mejorar los canales de comunicación entre FOPRIDEH y las afiliadas mediante la relación ganar-ganar por parte	Coordinadora del Observatorio de Descentralización

Continuación Tabla 14. Análisis Modal de Fallos y Efectos del Proceso de Subvenciones y Consultorías de FOPRIDEH

Recolección de Información en tiempo real	Falta de toma de decisiones a tiempo	10	Falta de uso de tecnología de información y comunicación	10	Adquisiciones de Software y capacitación técnica	2	200	Plan de Seguimiento de Cumplimiento de KPI's	Coordinadora del Observatorio de Descentralización
Información de la evaluación	Falta de toma de decisiones a	10	Falta de Planificación	2	Retrasos no programados y	2	40	Realización de Plan de	Coordinadora del Observatorio de

intermedia no esté disponible a tiempo para realizar ajustes	tiempo		de las rutas críticas del proyecto		negociación de ampliaciones de proyecto			Seguimiento y Trazabilidad de los ítems del Ajuste de la Estrategia de Abordaje	Descentralización
Información de la evaluación intermedia no esté disponible a tiempo para realizar ajustes	Falta de toma de decisiones a tiempo	10	Falta de Planificación de las rutas críticas del proyecto	2	Retrasos no programados y negociación de ampliaciones de proyecto	2	40	Realización de Plan de Seguimiento y Trazabilidad de los ítems del Ajuste de la Estrategia de Abordaje	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de documentación por parte del proyecto	Falta de toma de decisiones a tiempo	10	Falta de sistema de captura de la información	10	Información resguardada en disco duro	5	500	Adquisición de Software para resguardo de información bajo los formatos solicitados para reducción de tiempos de entrega	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Documentación no realizada y falta de personal	Poco aprendizaje de las experiencias desarrolladas	5	Falta de sistema de captura de la información	10	Información resguardada en disco duro	5	250	Adquisición de Software para resguardo de información bajo los formatos solicitados para reducción de tiempos de entrega	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Personal técnico y beneficiario no hace diferencia entre lecciones aprendidas y buenas practicas	Poco aprendizaje de las experiencias desarrolladas	5	Falta de diferenciación de términos por parte de FOPRIDEH hacia la	2	Guiones instruccionales de capacitación	1	10	Capacitación al mercado meta previa a la recopilación de información para confiar en	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo

			comunidad					la información recibida por parte de los beneficiarios	
Recopilación de Documentación en proceso	Penalizaciones por incumplimiento	10	Documentación no lista para la realización del auditorio	1	Multa por retrasos	10	100	Personal dedicado a la recopilación de información antes-durante-pos-entrega de proyecto	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Falta de Bienes extraviados o dañados	Penalizaciones por incumplimiento	10	Falta de política de Reparación de Bienes	3	Reparaciones de Bienes extraídos o dañados	6	180	Aplicar cumplimiento de Política de Descargo de Bienes	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Cambio de Administración	Retraso en el cierre	3	Falta de Política de Relevamiento Generacional	10	Estructura del Personal y antigüedad	10	300	Mejora de Estructura Organizativa midiendo las pérdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo



Prioridad de NPR:	Valor	Cantidad
500 – 1000 Alto riesgo de falla	1800	4
125 – 499 Riesgo de falla medio	1566	7
1 – 124 Riesgo de falla bajo	1062	23

4.3 Aplicabilidad

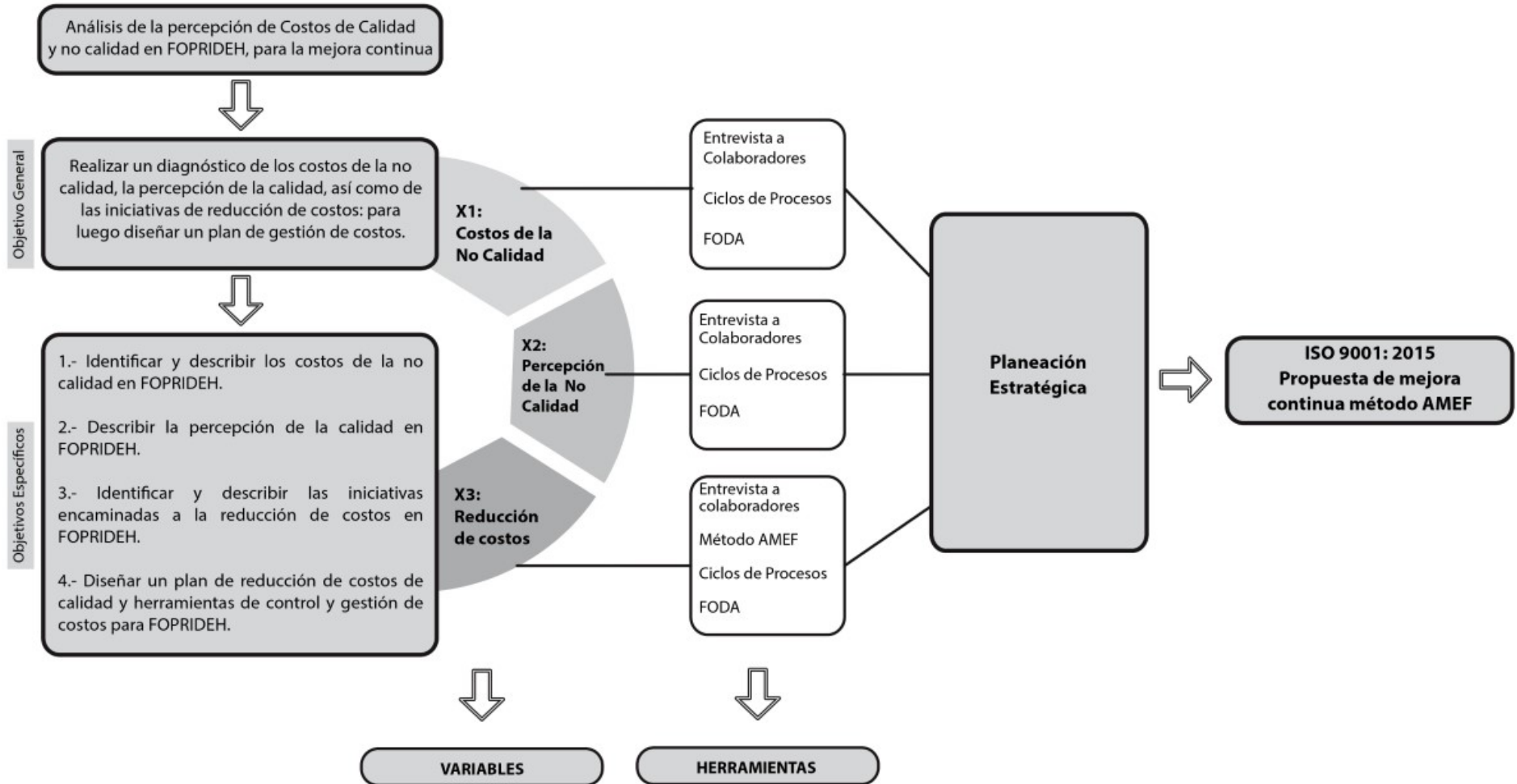


Figura 3. Figura de Aplicabilidad

Calendario de fechas de procesos y subprocesos para calendarizar el desarrollo de las políticas de cada subproceso, esto genera el aporte de la estandarización de los procesos, el cual es el primer paso para poder implementar un sistema de gestión de calidad como es la norma internacional ISO 9001:2015

Tabla 15. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos de FOPRIDEH

N	Proceso	Subproceso	Prioridad	Política y Procedimiento	Fecha de ejecución	Dueño del proceso
1	Llamados a concurso	Presentación de Proyectos por parte de los donantes	10	1.1 Política de Revisión de Concursos y Licitaciones en Medios de Comunicación	1/7/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Publicación en medios de comunicación por parte de los donantes	10			
		Revisión y Preselección de Concurso al que aplica	6			
2	Presentación de carta de interés	Entrega de Documentación y Respaldos Institucionales	10	2.1 Política de Elaboración de Documentación Institucional	1/8/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Currículo Institucional aplicable al proyecto	2			
		Currículo Institucional del Recurso Humano que ejecutará el Proyecto	2	2.2 Política de Registro y Validación de Currículo Institucional del Recurso Humano a Contratar	1/9/2019	
3	Preselección	Verificación del Perfil de FOPRIDEH en base a los criterios de Selección	1	3.1 Política de Requerimientos de Documentación de Criterios de Selección	1/10/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Entrevista de Revisión de Documentación	8			
4	Invitación a presentar propuesta técnica y económica	Recepción de TDR (Termino de Referencia) o Solicitud de RFA (Solicitud de Expresión de Propuestas)	10	4.1 Política de Requerimientos de Recepción de Términos de Referencia (TRD)	1/11/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Administrador Junior
5	Presentación de Oferta Técnica y Económica	Interpretación del TDR para desplegar la metodología del Proyecto	8	5.1 Política de Requerimientos de Entrega de Oferta Técnica	14/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director

Continuación Tabla 15. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos de FOPRIDEH

		Realizar Cronogramas de Actividades y Recursos	10	y Económica		Ejecutivo
6	Selección y Negociación	Ajustar Propuesta Técnica y Metodología (Oferta Económica, Cronograma)	8	6.1 Política de Ajuste de Propuesta de Entrega de Oferta Técnica y Económica	15/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Esperar respuesta de Aprobación	2			
7	Adjudicación del contrato de Donación	Descripción de Entregables y Términos de Ejecución Presupuestaria	10	7.1 Política de Realización de Entregables y Términos de Ejecución Presupuestaria	16/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
8	Presentación del Plan de Trabajo y Metodología	Instrumentalización de Ejecución de Proyectos de Validación	10	8.1 Política de Requerimientos de Instrumentos para Ejecución de Proyectos de Validación	17/1/2019	Coordinadores de Proyectos/ Director Ejecutivo
9	Supervisión del contrato	Apersonamiento con el Representante de parte del Donante que acompañará en la ejecución del proyecto	10	9.1 Política de Relaciones Éticas y Requerimientos Permitidos de Apersonamiento	18/1/2019	Director Ejecutivo
		Validación de todos los entregables Calidad de proyecto según contrato	5	9.2 Política de Validación de Entregables de Calidad de Proyecto	21/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
10	Contratación del Personal Especialista y Administrativo del Proyecto de Subvención	Publicación de los TDR	10	10.1 Política de Publicación de Términos de Referencia	22/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Aplicaciones de los interesados	4	10.2 Política de Recepción de Aplicaciones	23/1/2019	
		Preselección y Entrevista Personal Especialista y Administrativo del Proyecto	4	10.3 Política de Preselección de Personal Especialista y Administrativo	24/1/2019	
11	Levantamiento de línea de base	Determinar los indicadores claves del proceso	6	11.1 Política de Indicadores Claves del Proceso de Levantamiento de Línea Base	25/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Elaboración de Términos de Referencia	4			
		Preselección y Entrevista de consultor	6	11.2 Políticas de Contratación de	28/1/2019	

Continuación Tabla 15. Calendario de Elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos de FOPRIDEH

		Contratación de Consultor para levantamiento de Encuestas, Entrevistas con Informantes claves y Revisión de la documentación	4	Consultores para Levantamiento de Línea Base		
12	Planificación de las intervenciones	Determinación e Implementación de Estrategia de Abordaje con los grupos de interés	8	12.1 Política de Implementación de Estrategia de Abordaje	29/1/2019	Coordinadora del Observatorio de Descentralizador
13	Evaluación intermedia	Medición e Interpretación de los KPI	10	13.1 Política de Ajuste de Estrategia de Abordaje	30/1/2019	Coordinadora del Observatorio de Descentralizador
		Ajuste a la Estrategia de abordaje en los ítems que aplique	10			
14	Reajuste el Plan de intervención	Aplicación y Ejecución de Cambios en la Estrategia de Abordaje	10	14.1 Política de Seguimiento y Cumplimiento de Indicadores de Ajustes a Cambios en la Estrategia	31/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
15	Evaluación final de la Subvención	Auditoría Mixta de logros de objetivos y alcance de resultados	10	15. Política de Implementación de Auditorías Mixtas	2/1/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
16	Sistematización de experiencias	Recuperación de Procesos Vividos	5	16.1 Política de Realización de Recuperación de Procesos Vividos y Lecciones Aprendidas	2/4/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Reflexión de Fondo (Lecciones Aprendidas positivas y negativas, Mejoras en los procesos, Mejores prácticas y Conclusiones para futuros proyectos similares)	5			
17	Cierre del contrato y entrega de carta de finalización a conformidad	Auditoría Financiera por parte del Donante	10	17.1 Política de Proceso de Auditoría Financiera por parte del Donante	2/5/2019	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
		Descargo de Bienes	10	17.2 Política de Proceso de Descargo de Bienes	2/6/2019	
		Recepción de Carta de Suscripción y Cierre de Proyecto	3	17.3 Política de Resguardo de Carta de Suscripción	2/7/2019	

4.4 Plan de Acción Costos de Calidad y No Calidad

4.4.1 Variable identificación de costos de la no calidad

Para el plan de acción se presentan diez actividades que la federación deberá implementar para cumplir con la reducción de los costos de la No Calidad, lo que generará la reducción de los costos de calidad debido a deflación del número de controles para la evaluación o inspección

La federación debe realizar su planificación estratégica para definir alcance, políticas, límites, objetivos y metas institucionales, involucrando a todas las áreas internas, como también consultores externos para la reducción de los costos de calidad y no calidad.

Se requieren de recursos financieros para poder mejorar la estructura organizacional, con el objetivo de poder cubrir con la demanda, ya que la actual capacidad instalada queda por debajo de las exigencias mínimas, lo que genera costos intangibles en el desarrollo de las actividades de la federación.

Elaborar una estructura basada en procesos, políticas y procedimientos con el fin de operacionalizar sus procesos generando una estandarización y mejora de cada uno de ellos.

Una vez que se elaboran las políticas deben documentarse y establecer el marco de referencia y el compromiso de cada uno de los miembros internos, asesores y consultores externos involucrados en el proceso para alcanzar una mejora continua de sus servicios y resultados en la aplicación.

Se debe de llevar a cabo y documentar la planificación organizacional de cada uno de los procesos y subprocesos para incluir las actividades que puedan afectar el desempeño de desarrollo de los procesos macro de FOPRIDEH.

Se deberán fijar metas de mejora antes de que empiece cada proyecto o periodo, esta decisión deberá de ser tomada por la Dirección Ejecutiva, un buen método para fijar metas es realizar una revisión del plan operativo anual con el objetivo de validar el alcance de la misión y visión institucional.

Es importante que todas las partes interesadas tengan acceso a las políticas de cada proceso, subproceso, y procedimientos con el fin de demostrar las opciones de mejora continua de cada proceso, en que forma afecta la realización de su trabajo de manera eficaz.

Implementar una comunicación eficaz a través de diferentes maneras, esta puede ser comunicación verbal y no verbal, correos electrónicos, redes sociales, anuncios y boletines. Es menester informar a todas las partes interesadas que se está implementando políticas, y mejora continua en sus procesos.

Es importante auditar cada proceso, subproceso y procedimientos de manera periódica, con el fin de dejar caer la consistencia de la mejora en los procesos.

La revisión periódica por parte del consejo directivo para definir su frecuencia, cambios o resultados esperados mediante indicadores trazables y alcanzables.

4.4.2 Plan de Acción Percepción de la Calidad

Para el plan de acción se presentan dos actividades que la federación deberá implementar para clarificar estos conceptos internos que retrasan las operaciones en la federación

Valorizar los elementos más importantes para la federación que apoyen al cumplimiento de sus objetivos estratégicos a través de una comunicación efectiva que permita explicar cada uno de los objetivos planteados en el plan operativo anual, objetivos de calidad planteados, políticas y procedimientos mínimos de cumplimiento, siendo estos, el origen de este proceso, el resultado de la retroalimentación de cada una de las partes interesadas deberá de medirse para plantear cambios de mejora continua

Elaborar un plan de seguimiento implementado en periodos determinados con la aplicación de indicadores de cumplimiento para poder realizar acciones preventivas y correctivas a fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

4.4.3 Plan de Acción Reducción de Costos

Para el plan de acción se presentan tres actividades que la federación deberá implementar para clarificar estos conceptos internos que retrasan las operaciones en la federación

La federación debe de optimizar el proceso de calidad de sus procesos, subprocesos diseñando mediante un ciclo de procesos todas sus actividades, verificando su capacidad instalada de acuerdo con su demanda, estructura organizacional definiendo sus debilidades o mejoras de acuerdo con su estructura actual

Capacitar al personal de acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo del ciclo de procesos, ya sea personal técnico y operativo, colocar personal estratégico en funciones que desarrollen oportunidades de crecimiento para la federación, así como también, al personal contratado, el cual tiene contacto directo con todas las partes interesadas, mejorando así la cadena de apoyo asegurando cada eslabón de la mejora continua de sus procesos.

Elaborar un plan de reducción de costos estableciendo objetivos intrínsecos y extrínsecos para abarcar cada elemento, desde la reducción de la factura de servicios básicos y operación, hasta los servicios externos de consultoría, asesoría entre otros mediante la planificación de costos para minimizar el margen entre ingresos y costos.

En la Tabla No.16 se detallan las Acciones recomendadas a seguir por parte de los Colaboradores de FOPRIEH, con sus respectivos encargados responsables, de cada acción para que se pueden efectuar.

Tabla 16. Acciones Recomendadas y Personas Responsables

Acción(es) recomendada(s)	Área(s) / persona(s) responsable(s)
Establecer Calendarización de Revisión de Publicaciones	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar lista de Negra de Abstinencia Participación	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Establecer Formato Matriz Base de Información para reducir tiempos de recopilación	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar depuración de Proyectos después de cierto tiempo transcurrido	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Control de Verificación de Referencias con Deadline de entrega y alerta	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar lista de Negra de Abstinencia Participación	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Administrador Junior
Capacitación Técnica sobre los requerimientos mínimos de TDR solicitados	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Establecer formato Matriz de Cronogramas de Actividades y Recursos	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar semillero de practicantes egresados universitarios	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar depuración de Proyectos después de cierto tiempo transcurrido	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo

Continuación Tabla 16. Acciones Recomendadas y Personas

Seguir lineamientos de Estructuración de Proyectos bajos los lineamientos de rentabilidad establecidos como arancel de FOPRIDEH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Seguir lineamientos de Estructuración de Proyectos bajos los lineamientos de rentabilidad establecidos como arancel de FOPRIDEH	Coordinadores de Proyectos/ Director Ejecutivo
Capacitación Técnica Ética con compromisos medibles sobre la ejecución de proyecto por parte de todas las partes interesadas	Director Ejecutivo
Mejorar los canales de comunicación entre FOPRIDEH y las afiliadas mediante la relación ganar-ganar por parte de los participantes	Director Ejecutivo
Mejorar los canales de Publicación de Información para captar el mayor número de aplicaciones	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejorar los canales de Publicación de Información para captar el mayor número de aplicaciones	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar Formato Matriz Base de Indicadores Claves del Proceso	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Realizar Formato Matriz Base de Indicadores Claves del Proceso	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las perdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejorar los canales de comunicación entre FOPRIDEH y las afiliadas mediante la relación ganar-ganar por parte de los participantes	Coordinadora del Observatorio de Descentralización
Plan de Seguimiento de Cumplimiento de KPI's	Coordinadora del Observatorio de Descentralización
Realización de Plan de Seguimiento y Trazabilidad de los ítems del Ajuste de la Estrategia de Abordaje	Coordinadora del Observatorio de Descentralización
Realización de Plan de Seguimiento y Trazabilidad de los ítems del Ajuste de la Estrategia de Abordaje	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Adquisición de Software para resguardo de información bajo los formatos solicitados para reducción de tiempos de entrega	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Adquisición de Software para resguardo de información bajo los formatos solicitados para reducción de tiempos de entrega	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo

Continuación Tabla 16. Acciones Recomendadas y Personas

Capacitación al mercado meta previa a la recopilación de información para confiar en la información recibida por parte de los beneficiarios	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Personal dedicado a la recopilación de información antes-durante-post entrega de proyecto	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Aplicar cumplimiento de Política de Descargo de Bienes	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo
Mejora de Estructura Organizativa midiendo las pérdidas por falta de RRHH	Asistente de Dirección Ejecutiva/ Director Ejecutivo

4.5 Presupuesto

Se elaboro un presupuesto estimado en base a las acciones por mejorar propuestas en el Plan de Acción.

Tabla 17. Presupuesto Estimado para las acciones de mejora recomendadas.

Análisis Costo-Beneficio Cuantitativo de FOPRIDEH			
Detalle de Costos	Costo	Detalle de Beneficios	Beneficios Económicos
Desarrollo de Plan de Elaboración de Políticas de Ciclo de Procesos FOPRIDEH	L 150,000.00	Plan de Acción establecido, orientación a dar inicio nuevo esquema organizacional (Basado en lo esperado por FOPRIDEH)	L 75,000.00
Personal para contratar para el control de la Gestión. Salario Mensual	L 22,000.00	Consultoría para el estudio y elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos FOPRIDEH	L 10,000.00
Proceso de Selección de Personal para áreas claves de la estructura organizativa	L 25,000.00	Desarrollo de Departamento de Desarrollo de Proyectos	L 50,000.00
Adquisiciones de Software y capacitación técnica para recolección de información	L 26,841.98	Falta de uso de tecnología de información y comunicación	L 12,000.00

Continuación Tabla 17. Acciones Recomendadas y Personas Responsables

Capacitación al Personal sobre Costos de Calidad y Herramientas de Calidad (4 Capacitaciones Trimestrales)	L 120,000.00	Personal Capacitado y entrenado para la reducción de Costos de Calidad	L 85,000.00
Manuales de apoyo	L 2,500.00	Desarrollo de Actividades para la reducción de Costos de Calidad	
Personal y Conferencistas encargado de la capacitación (Aproximadamente 16 horas)	L 12,100.00	Aplicación de Conocimientos	
Total, de Costos Iniciales	L 358,441.98	Total, de Beneficios Económicos Esperados	L 232,000.00

- **Ver Anexo 5**

Con el propósito de verificar la concordancia del documento con el plan de acción se presenta la tabla siguiente:

Tabla 18. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título de la Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
Análisis de la percepción de Costos de Calidad y no calidad en FOPRIDEH, para la mejora continua	Realizar un diagnóstico de los costos de la no calidad, la percepción de la calidad, así como de las iniciativas de reducción de costos: para luego diseñar un plan de gestión de costos.	1.- Identificar y describir los costos de la no calidad en FOPRIDEH.	Ver conclusión numeral 1, capítulo 5	Ver recomendaciones numerales 1, capítulo 5	Se desarrolló un plan de mejora de acorde con los Costos de la Calidad y No Calidad para incentivar la Reducción de estos Costos en FOPRIDEH
		2.- Describir la percepción de la calidad en FOPRIDEH.	Ver conclusión numeral 2, capítulo 5	Ver recomendaciones numerales 2, capítulo 5	
		3.- Identificar y describir las iniciativas encaminadas a la reducción de costos en FOPRIDEH.	Ver conclusión numeral 3, capítulo 5	Ver recomendaciones numerales 3, capítulo 5	

Continuación Tabla 18. Verificación de la concordancia del documento

		4.- Diseñar un plan de reducción de costos de calidad y herramientas de control y gestión de costos para FOPRIDEH.	Ver conclusión numeral 4, capítulo 5	Ver recomendaciones numerales 4, capítulo 5	
--	--	--	--------------------------------------	---	--

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Los costos de la No Calidad se dividen en Costos de Fallos Internas y Costos de Fallas Externas. De acuerdo con la investigación realizada en FOPRIDEH los Costos por Fallas Internas identificadas fueron las siguientes: Repetición de tareas a causa de los rechazos, Acciones correctoras, Reenvíos de documentos Transporte urgente por falta de planificación, Desajustes en el proceso administrativo, Rehacer trabajos, Horas Extras, Rotación de Personal, Formación de nuevo personal.

Los costos por fallas externas identificadas son: Costos por Reclamaciones (Servicios no realizados), Costos de garantía, Debilitamiento de las partes interesadas, Perdidas Económicas, Perdida de Reputación, Corrección de las Fallas, desviación de tareas principales, Análisis de las Fallas.

2. Los Colaboradores no tienen una percepción clara y definida sobre los Costos de Calidad y No calidad. Los empleados desconocen que una buena administración de la Calidad puede causar un impacto positivo en un servicio al usuario (interno y externo), reducción de costos, y por ende aumento de la productividad. Asimismo, no tienen experiencia en el manejo de este tipo de actividades. No están entrenados para disminuir los costos de la no Calidad, no pueden tomar decisiones asertivas, no pueden tomar decisiones sobre la mejora continua de dichos procesos.

3. Optimizar el proceso de calidad de sus procesos, subprocesos diseñando mediante un ciclo de procesos todas sus actividades. Documentar la planificación organizacional de cada uno de los procesos y subprocesos para incluir las actividades que puedan afectar el desempeño de desarrollo de los procesos macro de FOPRIDEH.

4. Se desarrolló un plan de mejora de acuerdo con las variables identificadas, por medio de las herramientas de Ciclo de Procesos y de un AMEF, en donde figuran las principales propuestas de reducción de los Costos de Calidad de acuerdo con el Proceso de Subvenciones y Consultorías.

5.2 Recomendaciones

1. Continuar con la identificación de los costos de Fallas Internas y Externas, Costos de Prevención y de Evaluación, segmentar cada proceso, subproceso y elemento que lleven a realizar un panorama más claro de las acciones correctivas y así poder propiciar la acción y la toma de decisiones que deriven el mejoramiento continuo, especialmente de los servicios prestados en la Federación.

2. Realizar Tallares y capacitaciones al personal de FOPRIDEH, para que poder dar a conocer los conceptos acerca de los Costos de la Calidad y No Calidad y como esto puede afectar o beneficiar a la Federación.

3. Elaborar un plan de reducción de costos estableciendo objetivos intrínsecos y extrínsecos para abarcar cada elemento, desde la reducción de la factura de servicios básicos y operación, hasta los servicios externos de consultoría.

Realizar evaluaciones con respecto a la satisfacción de los servicios prestados a sus clientes, y así poder tomar las medidas necesarias para evitar gastos innecesarios y lograr la reducción de costos.

4. Analizar las acciones correctivas propuestas en el plan de mejora, para poder hacer una toma de decisiones objetiva en los procesos de mejora de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Banegas, L., & Castro, F. (2002). *Metodología para calcular costos de calidad en industrias de procesamientos de alimentos en Honduras*. Tegucigalpa. Honduras: Maestria en Administración de Empresas y Gestión de Calidad .
- Camisón, C. y. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.,.
- Campanella, J. (2017). *Fundamentos de los costos de calidad. Lineamientos y Prácticas*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cardona, L. J. (Septiembre de 2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. Bogota, Colombia.
- Cepeda, M. d. (2018). *Qué es el análisis PESTEL*. Obtenido de Qué es el análisis PESTEL: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Cerrageria, L. M. (26 de Agosto de 2013). *COSTOS DE LA CALIDAD Y NO-CALIDAD* . Obtenido de COSTOS DE LA CALIDAD Y NO-CALIDAD : <http://actualidadempresa.com/costos-la-calidad-no-calidad-clasificacion-causas-analisis-evaluacion/>
- César Camisón, S. C. (2006). *Gestión de la Calidad*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Crosby, P. (1982). *Calidad sin Lagrimas*. México, D.F.: CECSA.
- Dale, B., & Plunkett, J. (2011). *Los costos en la calidad*. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamericana.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson Educación.
- Feigenbaum. (2001). *Costos de Calidad: Fundamentos de la Economía de los costos de Calidad*. México D.F: Mc Graw Hill, Inc.

FOPRIDEH. (4 de Septiembre de 2018). *FOPIRDEH*. Obtenido de FOPIRDEH:
<https://foprیده.org/>

Gryna, J. y. (1994). *Apreciación de la calidad en toda la empresa Análisis y planificación de la calidad*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Infoautónomos. (1 de Enero de 2019). <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-civil-caracteristicas-ventajas/#autor-info>. Obtenido de <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-civil-caracteristicas-ventajas/#autor-info>: <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-civil-caracteristicas-ventajas/#autor-info>

ISOTools. (24 de Abril de 2017). *¿Qué es la gestión de calidad total?* Obtenido de *¿Qué es la gestión de calidad total?*: <https://www.isotools.org/2017/04/24/la-gestion-calidad-total/>

Manuel Garcia, C. Q. (2002). *Costo de la Calidad y La Mala Calidad*. Obtenido de Costo de la Calidad y La Mala Calidad: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Costo_de_la_calidad_y_la_mala_calidad.pdf

Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

MARTÍNEZ, M. N. (2005). *MASTER EXECUTIVE EN GESTIÓN INTEGRAL: MEDIO AMBIENTE, CALIDAD Y RIESGOS LABORALES*.

MOLINA, L. P. (Julio de 2016). *EVALUACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN UNA COMPAÑÍA*. Obtenido de EVALUACIÓN DE LOS COSTOS DE CALIDAD EN UNA COMPAÑÍA: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/596/3/07061503376-2016-2-GC.pdf>

Parada., P. (2017). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno:

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. E. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.

Pulido, H. G. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. México D.F.: McGRAW-HILL.

Retos Directivos . (19 de Noviembre de 2015). *Análisis PESTEL: en qué consiste*. Obtenido de Análisis PESTEL: en qué consiste: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.

Serrano, C. A. (s.f.). *Control Estadístico de la Calidad*. Obtenido de Control Estadístico de la Calidad: <https://controlestadisticocarloscastillo.weebly.com/12-costos-de-calidad.html>

Serrano, S. C. (s.f.). *CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES DE CALIDAD EN LA GESTIÓN*. Obtenido de CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES DE CALIDAD EN LA GESTIÓN: <https://www.uv.es/scliment/investigacion/2005/partdoblenov2005.prn.pdf>

Varela, I. (2018). *¿Qué es el Análisis PESTEL?* Obtenido de ¿Qué es el Análisis PESTEL?: <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>

Velásquez, L. (09 de Julio de 2013.). *Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional?* Obtenido de Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional?: <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de Autorización de la Empresa (FOPRIDEH)

AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tiquigalpa - Francisco Morazán 29 de Agosto de 2018
(Ciudad, Departamento) (Día, mes y año)

Dr. Leonardo Barajas
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)
Director Ejecutivo
(Puesto Laboral)
FOPRIDEH
(Empresa o Institución)
Col. Tomas del Milagro
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Leonardo Barajas

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de Unitec y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Políticas de Gestión Organizacional de Calidad.

Hemos seleccionado como tema: Identificación de Políticas de Calidad y no Calidad en FOPRIDEH, Carola (Mora) Continúa, Institucional

por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Entrevistas con preguntas por las o todas las empresas colaboradoras y en alguna oportunidad a clientes ex clientes (Miembros de la federación)

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Firmas: Valme Castillo Josue Macho
Nombre Nombre
Número de cuenta: 1113142 Número de cuenta: 1145103

Por este medio: _____
(empresa / institución),
autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Leonardo Lenin Barajas Barahona [Sello]
(Nombre y sello del Director / Gerente) Vo.Bo.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

Entrevista para Colaboradores FOPRIDEH

Cargo del entrevistado:

Fecha de ingreso a FOPRIDEH

Edad:

Genero:

Nivel Académico:

Tiempo de Laborar:

1. ¿Qué aspectos del Plan Estratégico se les ha comunicado por parte de la Dirección Ejecutiva y usted recuerda y vive diariamente para el desarrollo de Crecimiento de la Empresa?
 - a) Conoce la misión y visión de la empresa ¿Cuál es su opinión al respecto?
 - b) Conoce los valores de la empresa ¿Cómo aplica los valores en la ejecución de sus labores?
 - c) Tiene usted objetivos y metas individuales ¿Estas metas fueron establecidas por su jefe inmediato o son propias?
2. Según su opinión. ¿La respuesta a la demanda de información solicitada a la Gerencia en temas de autorización de Gestiones se recibe con prontitud y en Plazo para tomar decisiones?
3. ¿Cuál es la formación recibida sobre los costos de calidad y no calidad, gastos y costos en FOPRIDEH?
4. ¿Cuál es el impacto de los costos de fallas internas en el desarrollo de sus funciones?

5. ¿Cuál es el impacto de los costos de fallas externas en el desarrollo de sus funciones?
6. ¿Cuál es el impacto de los costos de prevención en el desarrollo de sus funciones?
7. ¿Cuál es el impacto percibido por usted de la medición de costos de control de la gestión (contabilidad, recursos humanos, presupuesto)?
8. ¿Qué indicadores conoce sobre la eficiencia financiera de calidad y de qué forma toma esto en cuenta cuando efectúa en sus funciones?
9. ¿Conoce las políticas de la empresa? ¿Qué políticas conoce?
10. ¿Cuánto tiempo considera usted que debe transcurrir entre la capacitación y formación en el diseño y formulación de propuestas y proyectos a ejecutar?
11. ¿Considera que los usuarios y beneficiarios a los que FOPRIDEH sirve recibe la información que necesita sobre la ejecución y acompañamiento de los proyectos que ejecuta la institución?
12. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la cantidad de proyectos ejecutados que se desarrollan? ¿Qué Mecanismos de apoyo de proyectos se realizan en FOPRIDEH? ¿Cuál es el tiempo de respuesta para atender una solicitud de apoyo?
13. ¿Cómo considera la estructura financiera en la cartera de proyectos ejecutados? ¿Considera que este proceso debe de utilizar otras medidas de apoyo? ¿Incrementaría su motivación en la ejecución de apoyo social con este cambio?
14. ¿Qué proceso dentro de la institución considera que debe de ser mejorado, que proceso debe de ser eliminado y que nuevo proceso debería de ser incorporado?
15. ¿Quién maneja la programación de participación de los espacios institucionales entre FOPRIDEH y sus afiliadas? ¿Qué documentación requiere de sus funciones para poder programar estos procesos? ¿Hay restricciones en cuanto a esta información?
16. ¿Qué debe tener en cuenta sobre el desarrollo de sus funciones en cuanto a los costos de calidad en sus funciones, que medición tiene para el logro de sus funciones?
17. ¿Quiénes participan en la planificación de la Carga de Trabajo según los proyectos sociales en ejecución o solicitudes?

18. ¿Cómo determina los costos directos en la ejecución de sus funciones? ¿Qué variables toman en consideración?
19. ¿Qué debilidades tiene el proceso actualmente FOPRIDEH en cuanto a la ejecución de los proyectos y apoyo a las afiliadas a nivel nacional?

Anexo 3. Análisis Ishikawa

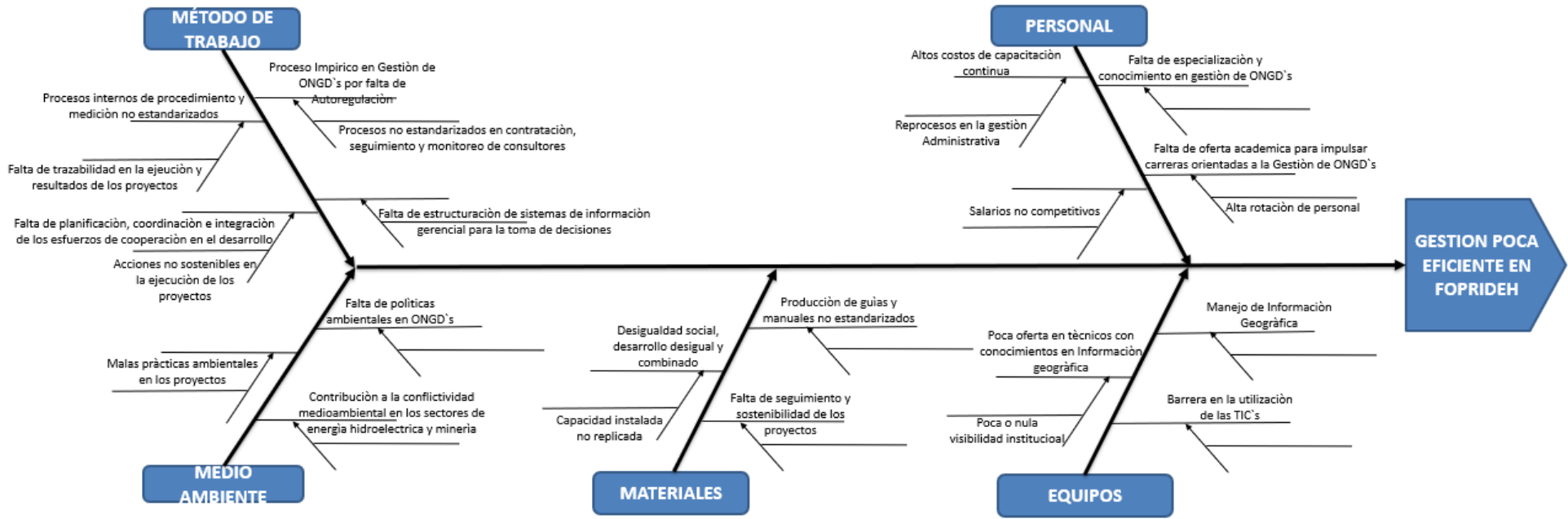
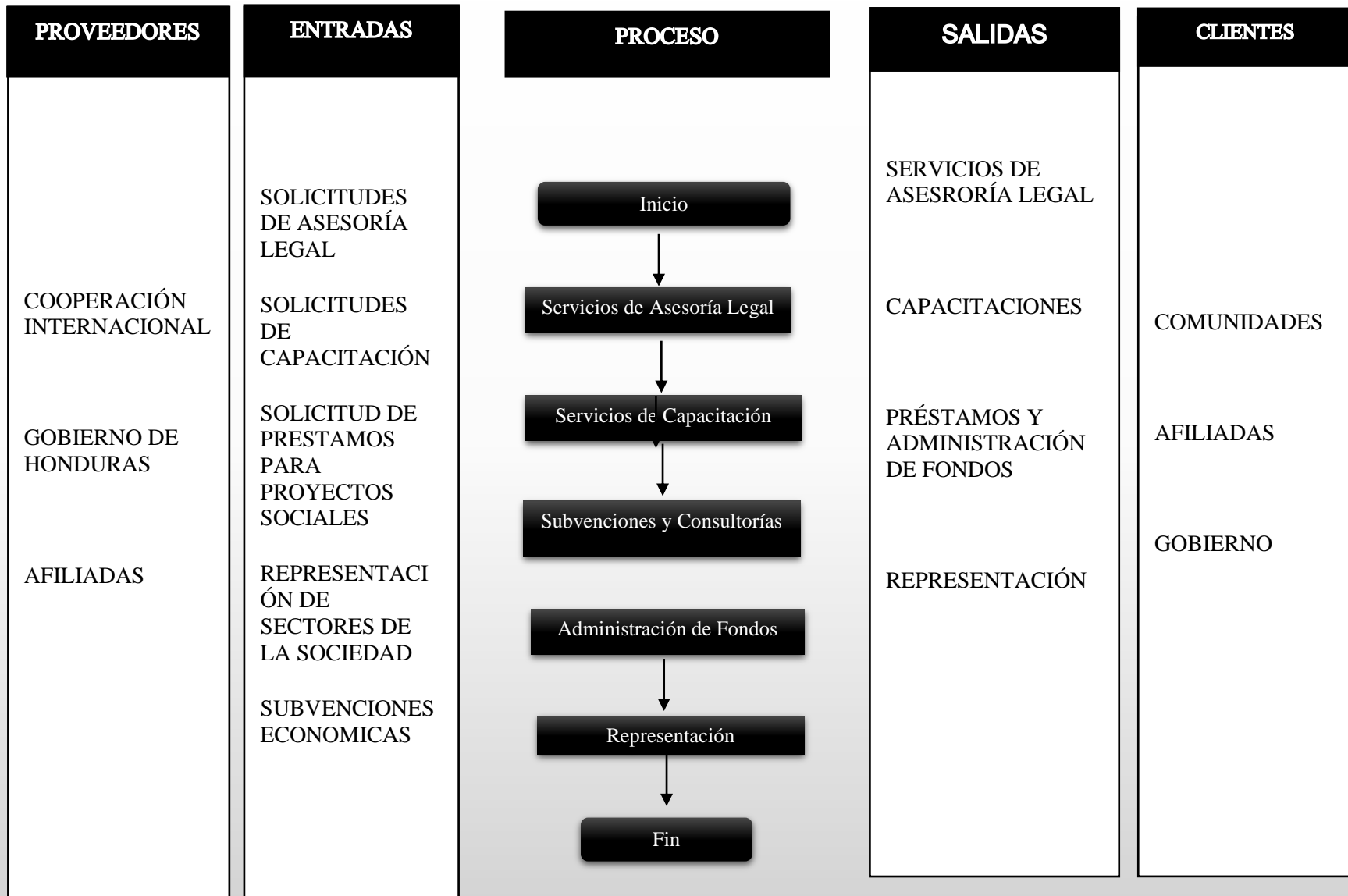


DIAGRAMA SIPOC FOPRIDEH



Anexo 5 Desglose de Presupuesto Estimado

Detalle de Costo	Recursos	Meses	Costo uní	Costo	
Desarrollo de Plan de Elaboración de Políticas de Ciclo de Procesos FOPRIDEH	1 persona	6	L 25,000.00	L 150,000.00	
Personal para contratar para el control de la Gestión. Salario Mensual	1 persona	Mensual	L 22,000.00	L 22,000.00	
Proceso de Selección de Personal para áreas claves de la estructura organizativa	1 persona	Mensual		L 25,000.00	
Adquisiciones de Software y capacitación técnica para recolección de información	Software ERP RRHH Softland	Año	L 26,841.98	L 26,841.98	Cotización Vía Teléfono
Capacitación al Personal sobre Costos de Calidad y Herramientas de Calidad (4 Capacitaciones Trimestrales)	CRECERH	Trimestral	L 30,000.00	L 120,000.00	
Manuales de apoyo	Impresiones de Manuales		L 125.00	L 2,500.00	
Personal y Conferencistas encargado de la capacitación (Aproximadamente 16 horas)	1 persona	Semestral	L 12,100.00	L 12,100.00	
Total, de Costos Iniciales					

Detalle de Costo	Recursos	Meses	Costo uní	Costo
Plan de Acción establecido, orientación a dar inicio nuevo esquema organizacional (Basado en lo esperado por FOPRIDEH)	1 persona	6 meses	L 12,500.00	L 75,000.00
Consultoría para el estudio y elaboración de Políticas del Ciclo de Procesos FOPRIDEH	Mapa de Procesos			L 10,000.00
Desarrollo de Departamento de Desarrollo de Proyectos	Resultados de Ejecución y Entrega de Proyectos			L 50,000.00
Falta de uso de tecnología de información y comunicación	Eliminación de Procesos Repetitivos y de Doble esfuerzo			L 12,000.00

Personal Capacitado y entrenado para la reducción de Costos de Calidad	Personas	Horas Extras	Valor Promedio Horas	días al Mes	Meses	Total	L 85,000.00	
	6 personas	8	156.25	4.00	6.00	L 30,000.00		L 85,000.00
	Planeación y Ejecución de programas de trabajo							
	Anual				1.00	L 55,000.00		