



REPÚBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE DOBLE VIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LAS NORMAS ISO 9001-2000 EN EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en Seguridad y Desarrollo con Mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial

**Autor : Ing. Milton Altuna Hidalgo
Asesor : Lcdo. José Camino Carrera**

Quito, 14 de Junio del 2002

INDICE GENERAL

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES	
1.1 INTRODUCCIÓN	3
1.2 ESCENARIO HISTÓRICO DE LA INSTITUCIÓN	3
1.2.1 Etapa de Estructuración de la Actividad Estadística	
Nacional	3
1.2.2.1 Etapa de Expansión de la Actividad Estadística	
Nacional	5
1.2.2.2 Etapa de Consolidación de la Actividad Estadística	
Nacional	6
1.2.2.3 Contexto Legal	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.4 FUNCIONES	11
1.5 POLÍTICAS	12
1.6 PRINCIPALES INVESTIGACIONES ESTADÍSTICAS	13
1.6.1 Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana	13

1.6.2	Índice de Precios de Materiales, Equipo y Máquinaria de la Construcción	13
1.6.3	Encuesta de Comercio Interno, Manufactura y Minería, Restaurantes, Hoteles y Servicios	14
1.6.4	Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria	14
1.6.5	Estadísticas Hospitalarias	14
1.6.6	Encuesta de Recursos y Actividades de Salud	14
1.6.7	Índice de Empleo y Remuneraciones	15
1.6.8	Encuesta Urbana de Empleo, Subempleo y Desempleo	15
1.6.9	División Político-Administrativa del Ecuador	15
1.6.10	Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares	15
1.6.11	Estadísticas Vitales	15
1.6.12	Encuesta de Migración Internacional	16
1.6.13	Anuario de Estadísticas de Transporte	16
1.6.14	Censos de Población y Vivienda	16
1.6.15	Censo Agropecuario	17
1.7	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL INEC	18
1.7.1	Grado de Centralización de la Oferta de Estadísticas En el País	18
1.7.2	El Modelo de Gestión y Delegación de Autoridad	19
1.7.3	Estructura Orgánica Funcional del INEC	20
1.7.4	Conformación Genérica Técnico-Administrativa	20
1.7.5	Niveles	22

1.7.5.1	Nivel Directivo	22
1.7.5.2	Nivel Asesor	23
1.7.5.3	Nivel de Apoyo	23
1.7.5.4	Nivel Operativo	23
1.8	GENERALIDADES SOBRE COMUNICACIÓN	25
1.8.1	Conceptos sobre Comunicación	25
1.8.2	El Origen de la Comunicación Humana	26
1.8.3	Tipos y Formas de Comunicación	27
1.8.4	Niveles de Comunicación	29
1.8.5	Comunicación Organizacional	30
1.8.5.1	La Comunicación Interna	32
1.8.5.1.1	Cultura Organizacional	32
1.8.5.1.2	La Identidad Corporativa	33
1.8.5.1.3	Tipos de Comunicación Interna	34
1.8.5.2	La Comunicación Externa	35
1.8.6	Los Medios de Comunicación	37

CAPÍTULO II

LAS NORMAS ISO 9001-2000

2.1	LA NORMATIVIDAD INTERNACIONAL	39
2.2	ESTANDARIZACIÓN	40
2.3	LA NORMA ISO 9001, VERSIÓN 2000: ANÁLISIS	41

2.3.1	Requisitos de ISO 9001-2000 Relativos a Documentación	43
2.3.2	Directrices Relativas al Apartado 4.2 de ISO 9001-2000	44
2.3.3	Respecto a las Organizaciones que Pretendan Adaptar un SGC ya Existente	46
2.3.4	Respecto a las Organizaciones que Preparan la Implantación de su SGC	47
2.3.5	Demostración de la Conformidad con ISO 9001-2000	47
2.4	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	48
2.5	MEJORAMIENTO CONTINUO	50

CAPÍTULO III

ANÁLISIS INTRAORGANIZACIONAL

3.1	ANÁLISIS INTERNO	53
3.1.1	Fortalezas	55
3.1.2	Oportunidades	57
3.1.3	Matriz Fortalezas-Oportunidades	59
3.1.4	Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica	60

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS EXTRAORGANIZACIONAL

4.1	ANÁLISIS EXTERNO	61
4.1.1	Debilidades	61
4.1.2	Amenazas	63
4.2	MATRIZ ANÁLISIS DEBILIDADES . AMENAZAS	64
4.3	AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA	65
4.4	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	66

CAPÍTULO V

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA EN DOBLE VÍA PARA DISEMINAR LA CULTURA QUE PREDICA LA NORMA ISO 9001-2000

5.1	SENSIBILIZACIÓN A LAS PERSONAS	68
5.2	CAPACITACIÓN COMUNICACIONAL BÁSICA, INTERMEDIA Y SUPERIOR	71
5.3	DISEMINACIÓN DE LA CAPACITACIÓN BAJO EL SISTEMA DE CASCADA	79
5.4	AFIANZAMIENTO DEL SISTEMA	80
5.5	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA	88

CAPÍTULO VI

MONITOREO, EVALUACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

6.1	DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL MONITOREO DEL SISTEMA	94
6.2	DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA	98
6.3	ESTABLECIMIENTO DE ESQUEMAS PARA EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA	100
6.4	ESTABLECIMIENTO DE NO CONFORMIDADES	103
6.5	MEJORA CONTINUA Y PRECERTIFICACIÓN	104
6.5.1	Consideraciones Básicas	104
6.5.2	Qué es Mejoramiento Continuo	106
6.5.3	Características del Mejoramiento Continuo	107
6.5.4	Estrategias del Mejoramiento Continuo	108
6.5.5	Beneficios del Mejoramiento Continuo	109
6.6	CERTIFICACIÓN	110
6.7	CONCLUSIONES	112
6.8	RECOMENDACIONES	116

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

INTRODUCCIÓN

Partiendo del hecho de que estamos experimentando un cambio de época que implica una transformación total de las relaciones sociales en todo ámbito; es decir, todas las sociedades contemporáneas, especialmente las del primer mundo, están cambiando su cosmovisión desde un *paradigma mecanicista a un paradigma de conocimiento*¹, por lo tanto ya podemos establecer una premisa sobre la cual girará todo nuestro trabajo de investigación %Las organizaciones y naciones que sobrevivan en el siglo XXI, serán aquellas que utilicen todos sus recursos para generar más conocimiento, pues este conocimiento les dará el poder, más información, PODER con mayúsculas+.

En la actualidad y amparado en los conceptos anteriores, la información es un factor irremplazable que determinará a la larga la permanencia o no de las instituciones en el gran concierto universal.

La información estadística por lo tanto juega un papel muy importante para todos quienes la utilicen puesto que les permitirá planificar a largo plazo, evolucionando a un estadio superior sobre la mentalidad corto placista típica del milenio que feneció.

Pero cualquier tipo de información debe ser acompañada de un conocimiento puntual que avale su autenticidad y utilidad; por lo tanto surge la necesidad de lograr un sello de certificación que otorgue el crédito y dimensione correctamente la eficiencia en los procesos con los que fue obtenido y valore correctamente la eficacia de sus resultados. Este sello lo da una empresa certificadora extranjera, después de haber

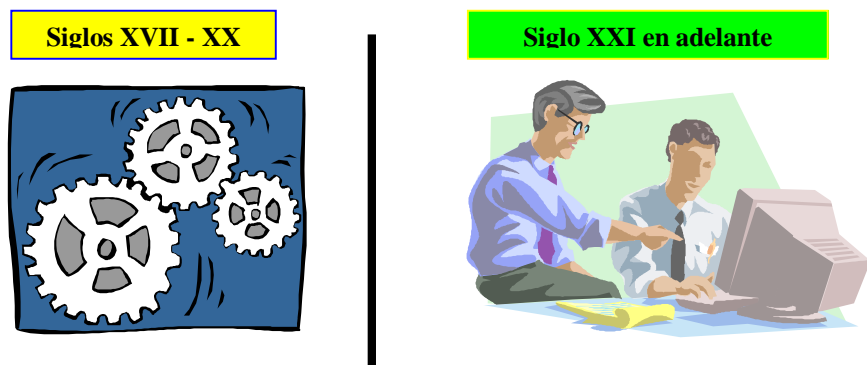
¹ DE SOUZA, José, *Una época de cambios o un cambio de época*, Universidad Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil, 1999

desarrollado todo un proceso integral de buenas prácticas gerenciales y organizacionales, llamado Norma ISO 9001-2000 y haberlo documentado adecuadamente.

También esta información debe ser diseminada con un sistema de comunicación efectiva que cumpla con el 100% de los objetivos para el que fue diseñada.

Con toda esta serie de requisitos a cumplir, decantamos directamente en el tema motivo de nuestra investigación.

Gráfico 1 Un Cambio de Época



CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas², que tiene como finalidad orientar y conducir el Sistema Estadístico Nacional, así como producir y difundir información estadística a nivel nacional, que sea útil para el adecuado conocimiento de la realidad económica y social, con un estándar de calidad elevado, de manera permanente y oportuna.

1.2. ESCENARIO HISTÓRICO DE LA INSTITUCIÓN³

1.2.1. Etapa de Estructuración de la Actividad Estadística Nacional.- Mediante Decreto Ejecutivo del Dr. Vicente Rocafuerte se ordenó el levantamiento de Censos de Población en los años: 1836, 1861, 1885, 1903, 1929 y 1935. Estos antecedentes aislados, sin embargo, son una constancia de que la investigación estadística ha sido identificada como una de las necesidades del Estado ecuatoriano.

Hasta antes de la década de los cuarenta, sólo hay vestigios de esfuerzos estatales dispersos en materia estadística.

² Fuente: Decreto Ejecutivo Nro.3 del 10 de agosto de 1998, Registro Oficial Nro.3 del 13 de agosto 1998

³ Fuente: INEC: òPlan Estadístico Nacional-Fundamentación 1992/1996ö, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador, 1990.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

En agosto de 1944 se expide la primera Ley de Estadística Nacional en el Ecuador. Al finalizar ese decenio (1949) se hacen presentes en el país serias preocupaciones por imprimir una adecuada racionalidad al sistema socio-económico; hay consentimiento político para la elaboración de estudios técnicos, ejecución de medidas de fomento económico, tecnificación de la administración pública, etc.; y, en general, el Estado entra a una fase de modernización en la que se conforma una infraestructura institucional, que apoya la gestión en el conocimiento cuantificado de la realidad.

Con ese marco referencial, en 1950 se efectúa el primer Censo de Población con cobertura nacional; en 1954, se levanta el Primer Censo Agropecuario Nacional, utilizando la metodología del muestreo probabilístico y, en 1955, el Primer Censo de Manufactura y Minería.

Con la creación de la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica, el 19 de mayo de 1954, se institucionaliza la planificación estatal para la formulación de planes que conlleven al desarrollo socio-económico del país y la coordinación de su política económica, actividad que insume un importante componente de información cuantitativa.

Se da impulso entonces a la investigación estadística técnicamente concebida, que incorpora en sus rutinas: recomendaciones de organismos internacionales de prestigio, procedimientos y métodos establecidos por técnicos extranjeros que arribaron al país para impulsar la actividad y, requerimientos de comparabilidad en la generación de los resultados de las investigaciones.

Los primeros documentos producidos por la Junta Nacional de Planificación entre 1958 y 1962 y el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Ecuador, formulado para el período 1964-1973,



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

en cuanto dieron paso a la utilización de información estadística para sus formulaciones, constituyen un buen antecedente institucional para la ejecución del Segundo Censo Nacional de Población y el Primero de Vivienda levantados en 1962, así como para la realización, en 1965, del Segundo Censo de Manufactura y Minería y el Primer Censo de Comercio y Servicios y, la implantación de encuestas e indicadores económicos continuos.

1.2.2. Etapa de Expansión de la Actividad Estadística Nacional.- En la década de los setenta, la explotación petrolera robusteció financieramente al Estado y le confirió cierta autonomía para su gestión de ente normador y regulador de la conducta de los agentes económicos.

Con la expansión del sector público y el crecimiento acelerado del Presupuesto General del Estado, las preocupaciones gubernamentales de la década parecieron estar centradas más en obras emergentes de producción e infraestructura, antes que en el desarrollo de políticas estratégicas de largo plazo, como las de ciencia y tecnología.

En tal situación, la labor estadística oficial experimentó un adelanto, aunque desordenado. La mayoría de organismos estatales ya tenía , en su estructura orgánico-funcional, alguna dependencia estadística que desarrollaba bien o mal su labor sin preocuparse de normarla y racionalizarla, produciéndose duplicaciones o deficiencias de calidad, oportunidad y comparabilidad.

La entidad oficial cuya finalidad específica era la de producir información estadística para el país: Instituto Nacional de Estadística, INE, no ejecutó la actividad censal de la década, la que estuvo a cargo de la Oficina de los Censos Nacionales para el levantamiento del Tercer Censo de



Población y Segundo de Vivienda y, el Segundo Censo Agropecuario, tareas efectuadas en 1974.

Se debió esperar a que transcurra la segunda mitad de esa década para que se establezca la base legal e institucional de un proceso que permita conjugar las exigencias del crecimiento acelerado, experimentado por la sociedad ecuatoriana, con una adecuada respuesta de la labor estadística oficial. Así, en 1976 se expidió la nueva Ley de Estadística mediante la cual se crea el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Hasta fines de la década de los setenta se habían realizado además, dos encuestas sobre Presupuestos Familiares, pioneras en su género, una para el área urbana y otra para el área rural y en base a esto se amplió posteriormente la cobertura temática y geográfica del Índice de Precios al Consumidor Urbano.

Los inicios de los ochenta fueron auspiciosos para el ámbito de las investigaciones estadísticas del Ecuador: se levantaron los Censos Económicos de 1980 y el IV Censo de Población y III de Vivienda de 1982; se puso en marcha, en 1981, el Sistema Estadístico Agropecuario Nacional (SEAN); se publicó el Índice de Precios al Consumidor Urbano con mayor representatividad geográfica; normalmente, durante cada mes, a partir de octubre de 1980; y, desde 1983 se inició la investigación de precios e índices sobre materiales y equipos de la construcción.

1.2.3. Etapa de Consolidación de la Actividad Estadística Nacional.-

Con la creación del INEC se inicia la etapa de consolidación de la actividad estadística nacional; es así que al comenzar la segunda mitad de la década de los ochenta, todo parecía indicar que, contando con una base institucional fortalecida, era posible el acceso a un nivel integral

superior del quehacer estadístico. Para ello era indispensable la concurrencia de algunos factores de incuestionable trascendencia:

- En el marco de una aplicación irrestricta de la legislación estadística vigente y con la anhelada reimplantación del Programa de Desarrollo Estadístico, suspendido desde comienzos de 1981 y que fue financiado por Naciones Unidas y el Banco Central, se esperaba garantizar el adecuado y solvente recambio de cuadros técnicos, fomentar su desarrollo profesional y productivo y, respaldar las acciones para una real implantación del Sistema Estadístico Nacional.
- Con el apoyo de los niveles gubernamentales se proyectó financiar y ejecutar nuevas investigaciones estadísticas para alimentar la oferta de información empírica, factible de ser utilizada en el conocimiento científico de la realidad socio-económica del país y así motivar aún más el esfuerzo y la superación de la capacidad estadística nacional.

Aquel optimismo se vio menguado por condicionamientos exógenos al quehacer estadístico. El Ecuador, al igual que la mayoría de países latinoamericanos, debió afrontar los problemas derivados del pago de su deuda externa. La realidad del mercado internacional para sus principales productos de agro-exportación no fue favorable; a partir del proteccionismo impuesto en los países desarrollados y de las duras condiciones de competencia, productos como el petróleo, el cual constituye el principal eje dinamizador de la economía, sufrieron drásticas y continuas caídas en sus precios. Y, aún las contingencias naturales (inundaciones, sequías y sismos) determinaron fuertes recortes en las metas de crecimiento.

En todo caso, al bordear la mitad del decenio, la investigación estadística oficial reveló ya una saludable madurez, dando como resultado:

- Los compromisos censales se habían cumplido oportunamente con la publicación completa de los resultados, evidenciándose entonces la existencia de una capacidad nacional de planificación, ejecución, procesamiento y publicación de investigaciones estadísticas.
- Se inauguró una nueva fase en la labor institucional con la producción de estudios analíticos basados en los resultados censales e indicadores estratégicos de corto plazo, esencialmente vinculados al análisis del proceso inflacionario ecuatoriano.
- Las operaciones de campo se perfeccionaron como actividad hasta obtener logros que auguraban la inminente puesta al día de la información estadística anual de las Encuestas Continuas.
- El diseño metodológico fue consecuente con tal avance pues se presentaron importantes proyectos de investigación, cuya bondad fue reconocida en su oportunidad por organismos nacionales e internacionales.

Al comenzar la década de los noventa se racionalizó la actividad estadística ajustándola a los imperativos de la crisis económica.

La actual respuesta técnica predominante en el ámbito, principalmente del INEC, ha sido por demás positiva; se basa en el fomento y utilización productiva de nuevas tecnologías informáticas flexibles, económicas y de mayor alcance y, aplicación para el procesamiento de datos que han permitido introducir en la gestión institucional conceptos de integración y normalización de la información estadística, sobre la base de ampliar la factibilidad informática hasta el uso extensivo e intensivo de bases de datos.

Ello ha sido posible a través de una divulgación de la técnica informática, concebida a partir del uso de paquetes generalizados en las rutinas múltiples de los usuarios del recurso y con el concurso de una intensa y continua capacitación.

Con esto, los resultados no se han dejado esperar. Sin afectar el normal desenvolvimiento del proceso de generación de estadísticas continuas, oportunas y confiables, se levantó en 1990 el V Censo de Población y IV de Vivienda, obteniéndose resultados definitivos en tiempo récord, antes de cumplir un año del empadronamiento.

1.2.4. Contexto Legal.- la mencionada Ley de creación del INEC, expedida mediante Decreto Supremo N. 323 del 27 de abril de 1976, entra en vigencia el 7 de mayo de 1976, con su publicación en el Registro oficial N. 82. Entre otras cosas dispone :

- La Estadística Nacional se realizará mediante el Sistema Estadístico Nacional+(SEN), a cargo de los organismos pertinentes (Art.1).
- El SEN estará orientado a la investigación, estudio, planificación, producción, publicación y distribución de las estadísticas nacionales que faciliten el análisis económico-social, para los programas de desarrollo, de acuerdo con la realidad nacional (Art.2).
- Todos los organismos o instituciones del sector público, que realicen labores de carácter estadístico, se sujetarán al SEN (Art.3), con obligaciones claramente estipuladas (Art.15), tales como: (a) presentar al Instituto Nacional de Estadística y Censos los proyectos de investigaciones estadísticas con sus respectivos informes, metodologías, estimaciones presupuestarias y el calendario de trabajos, para formular el Programa Nacional de Estadística; y (b)

participar activamente en la coordinación y formulación del Programa Nacional de Estadística.

- Son órganos del SEN, el Consejo Nacional de Estadística y Censos, CONEC, y el Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, (Art. 4).

En la misma Ley (capítulo III . Sección Primera, numeral ~~6a~~ del artículo 10) se establece la responsabilidad del INEC de elevar a consideración del CONEC el Programa Nacional de Estadística y (como numeral ~~6a~~), de coordinar y supervisar la ejecución de planes y programas de trabajo que deben realizar las demás instituciones del SEN.

1.3. OBJETIVOS⁴

Los objetivos que guían la actividad institucional del INEC son:

- Satisfacer los requerimientos nacionales de información estadística socio-económica con la oportunidad y comparabilidad debidas.
- Ampliar la participación directa de la Institución en las investigaciones estadísticas que realizan otras entidades públicas.
- Establecer el sistema de banco de datos de interés nacional.
- Ampliar la cobertura de la investigación estadística y elevar permanentemente los niveles de eficiencia en los procesos de investigación.

⁴ Fuente: ÍDEM Cita 2 pág.1

- Impulsar la implantación, desarrollo y coordinación del Sistema Estadístico Nacional.

1.4. FUNCIONES⁵

Las funciones del INEC, como servicio central de estadística del país, entre otras son:

- Elevar a consideración del Consejo Nacional de Estadística y Censos el Programa Nacional de Estadística.
- Realizar las labores que le sean asignadas en el Programa Nacional de Estadística.
- Coordinar y supervisar la ejecución de los programas y planes de trabajo que deben realizar las demás Instituciones del Sistema Estadístico Nacional.
- Hacer inventarios estadísticos y mantener un archivo centralizado de todos los formularios, boletas, cuestionarios, instrucciones y más instrumentos de registro, que utilice el Sistema Nacional, para obtención de sus estadísticas.
- Canalizar la actualización y la preparación a través del Instituto Geográfico Militar, de la cartografía necesaria para la ejecución de las investigaciones que realicen las dependencias que conforman el Sistema Estadístico Nacional.

⁵ Fuente: ÍDEM Cita 2 pág.1

- Realizar los censos de población y vivienda, agropecuarios, económicos y otros y, publicar y distribuir sus resultados.
- Proporcionar a la Dirección de Movilización del Estado Mayor Conjunto los datos estadísticos que le solicite.
- Las demás señaladas en la Ley Estadística y sus Reglamentos.

1.5. POLÍTICAS⁶

Las políticas institucionales que rigen su actividad son las siguientes:

- Impulsar la participación de las comisiones interinstitucionales en el funcionamiento del Sistema Estadístico Nacional.
- Propender a concienciar a usuarios, informantes y población en general sobre la naturaleza y utilidad de la información estadística.
- Fortalecer la capacidad de gestión institucional.
- Vigorizar la imagen institucional externa.
- Dar énfasis a la investigación estadística de situaciones inherentes a la población rural.

⁶ Fuente: ÍDEM Cita 2 pág.1

1.6. PRINCIPALES INVESTIGACIONES ESTADÍSTICAS⁷

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entidad científica y técnica, tiene como finalidad, además de liderar el Sistema Estadístico Nacional, producir y difundir, de manera permanente, información estadística nacional que permita un adecuado conocimiento de la realidad económica y social del país.

Entre las principales investigaciones se tienen las siguientes:

1.6.1. Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).- Es un indicador actualizado, oportuno y confiable que refleja las variaciones de los precios de los bienes y servicios que consumen los hogares de ingresos medios y bajos del área urbana del país. Con las tasas de inflación que arroja el Índice, se puede a su vez, calcular el poder adquisitivo de nuestra moneda; los ajustes de sueldos y salarios y permite la definición real de las variables socio-económicas del país.

(Periodicidad Mensual).

1.6.2. Índice de Precios de Materiales, Equipo y Maquinaria de la Construcción (IPCO).- El objetivo de esta investigación es producir información sobre precios e índice de precios de materiales, equipo y maquinaria de la construcción para ser utilizados en las fórmulas polinómicas para el reajuste de precios en los contratos de obras públicas. Además, tiene como finalidad suministrar información para el establecimiento de políticas de precios de los materiales, equipos y maquinaria de la construcción.

(Periodicidad Mensual).

⁷ Fuente: INEC: ¿Qué es y que hace la Institución?, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador, 1997

1.6.3. Encuestas de: Comercio Interno, Manufactura y Minería y Restaurantes, Hoteles y Servicios.- Estas tres encuestas que efectúa el INEC, proporcionan información que permite analizar la estructura interna del sector y sus relaciones con el resto de actividades económicas.

(Periodicidad Anual).

1.6.4. Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria.- Tiene como objetivo asegurar un flujo permanente y oportuno de información sobre superficie, producción agrícola, usos del suelo, intenciones de siembra, existencia ganadera y producción láctea, que sirva de base para la planificación sectorial y definición de políticas de abastecimiento interno, exportaciones e importaciones dentro del sistema de vigilancia agro alimentaria vigente en el país y en la Subregión Andina.

(Periodicidad Anual).

1.6.5. Estadísticas Hospitalarias (Camas y Egresos Hospitalarios).- Entrega al país información sobre morbilidad hospitalaria, determina la incidencia y prevalencia de las enfermedades tratadas en hospitales, proporciona indicadores para la elaboración y evaluación de los programas de salud y suministra datos sobre la utilización de camas hospitalarias de dotación normal y camas disponibles.

(Periodicidad Anual).

1.6.6. Encuesta de Recursos y Actividades de Salud.- Proporciona datos de los diferentes medios con los que cuenta el país para fines de salud en lo referente a personal ocupado, equipos e instalaciones como información estadística de las actividades realizadas en los establecimientos de salud para el fomento, recuperación y rehabilitación de la salud.

(Periodicidad Anual).

1.6.7. Índice de Empleo y Remuneraciones.- Permite conocer y medir los niveles y tendencia de empleo y las remuneraciones de los trabajadores (empleados y obreros), a través de índices obtenidos de la información proporcionada por un grupo representativo de establecimientos económicos.

(Periodicidad Trimestral).

1.6.8. Encuesta Urbana de Empleo, Subempleo y Desempleo.- La investigación está dirigida a hogares; proporciona datos sobre aspectos sociales, demográficos y económicos de la población con énfasis en indicadores relacionados con la problemática ocupacional del país.

(Periodicidad Anual).

1.6.9. División Político-Administrativa de la República del Ecuador.- Contiene las diversas jurisdicciones Político-Administrativas que forman nuestro haber territorial; se encuentra ordenada en forma alfabética y por códigos según provincias, cantones y parroquias.

(Periodicidad Anual).

1.6.10. Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares.- Se obtiene información sobre el presupuesto familiar de los hogares del área urbana del país, así como determinar la cuantía y origen de los ingresos y magnitud y estructura de los gastos, relacionándoles con características demográficas, educacionales y ocupacionales de la población.

(Cada Década).

1.6.11. Estadísticas Vitales (Nacimientos, Defunciones y Defunciones Fetales, Matrimonios y Divorcios).- Tienen por objetivo presentar información sistemática y continua respecto de la inscripción de hechos vitales (nacimientos, defunciones). Dan a conocer las variables

más relevantes en este campo y proporcionan a los sectores público y privado uno de los instrumentos básicos para el análisis demográfico.

(Periodicidad Anual).

1.6.12. Encuesta de Migración Internacional.- A través de esta encuesta se informa al país sobre el movimiento migratorio internacional: entrada y salida de ecuatorianos y extranjeros; e información sobre características demográficas, sociales y económicas de los migrantes.

(Periodicidad Anual).

1.6.13. Anuario de Estadísticas de Transporte.- Investigación que se realiza para proporcionar información básica sobre algunas variables importantes del sector transporte, útiles para programas y formular políticas orientadas a su desarrollo. Entre las variables que se investiga están: vehículos motorizados, matriculados, accidentes de tránsito; transporte ferroviario; transporte aéreo internacional y transporte marítimo.

(Periodicidad Anual).

1.6.14. Censos de Población y Vivienda.- Las publicaciones de los Censos de Población y Vivienda contienen datos demográficos, económicos y sociales relativos a todos los habitantes, y de las condiciones de las viviendas que ocupan.

(Periodicidad Anual).

Es necesario indicar que en el transcurso del año 2001 se llevó a cabo este censo, el cual permitirá poner en marcha un programa integrado de mediano y largo plazo, de investigación a las viviendas, la población y unidades de análisis relacionadas a éstas, más la familia.

Hasta la fecha en el país se han realizado cinco censos de población y cuatro de vivienda por lo que nos aprestamos a levantar el VI Censo de Población y V de Vivienda.

1.6.15. Censo Agropecuario.- suministra información sobre la estructura del sector agropecuario y constituye base actualizada para el desarrollo de políticas agrícolas, pecuarias y agroindustriales.

ÍCensos Económicos.

ÍEncuesta Nacional por Muestreo de la Producción Industrial, ENPRIN.

ÍEncuesta de Edificaciones (Permisos para Construcción.

ÍInforme sobre los Servicios Básicos en las Ciudades y el Campo.

Dentro de la gestión que está cumpliendo el INEC, merece destacarse la preocupación existente por la capacitación del personal que deberá involucrarse directamente en la recolección de datos hacia la información integral del sector investigado, de cuya idoneidad en el trabajo por cumplir, depende el éxito o fracaso de la responsabilidad asumida, que será consecuencia de la calidad de capacitación recibida, destinada a planificar, modificar y robustecer las condiciones en las que se encuentra la agricultura nacional, conociéndose la realidad económica y social en la que se encuentra el pueblo ecuatoriano, más aún si consideramos que según opiniones respetables, el porcentaje del aporte del sector al Producto Interno Bruto (PIB), superaría el 50%.

Por las consideraciones precedentes, las expectativas existentes en torno a los resultados del III Censo Nacional Agropecuario, son muchas y de

variedad diversa, ya que, entre otras cosas, sería posible acceder al conocimiento de: ¿Cuál es la extensión agrícola disponible?, ¿Cuál es el régimen legal vigente sobre la tenencia de la tierra?, ¿Cuál la producción agrícola y si, los cultivos son permanentes o transitorios?, ¿Cantidad y variedad de producción agrícola?, ¿Qué técnica de riego utiliza?, ¿Cuáles son las cantidades de ganado vacuno, porcino, caprino, caballar existente?, ¿Hacia dónde va toda la producción? ; etc.

Los pasos que se están dando para obtener información objetiva y actualizada sobre la realidad del sector agrícola, en nuestro país, permitirá a los gobiernos planificar adecuadamente el desarrollo nacional.

1.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL INEC

1.7.1. Grado de Centralización de la Oferta de Estadísticas en el País⁸

Con el propósito de establecer pautas convenientes en el país para una organización adecuada y eficiente del Sistema Estadístico Nacional (SEN) y del nuevo Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se asumió un esquema funcional en el que se proponía un sistema mixto para la investigación estadística; así, el INEC, como entidad líder en la producción de estadísticas, supervisaría y normalizaría la investigación estadística para todas las instituciones que conforman el SEN y asumiría aquella producción estadística que no puede ser generada por otras entidades, esto en el marco de las prioridades, objetivos y metas establecidas en el denominado Programa Nacional de Estadística+.

⁸ Fuente: ÍDEM Cita 2 pág. 1

De esta manera se superaba, en un plano de decisión institucional, aquellas discusiones sobre las ventajas y desventajas de la producción centralizada y descentralizada de las estadísticas nacionales, que suelen ser objeto de preocupación y estudio por parte de organismos internacionales y de servicios centrales de estadística de los países.

El grado de centralización de la oferta estadística, en 1976, por parte del INEC, equidistaba de las dos alternativas extremas; en efecto, no participaba del sistema centralizado de producción de estadísticas porque la administración y las operaciones de todos los programas estadísticos a nivel nacional no serían de su exclusiva responsabilidad y no compartía totalmente las características de un sistema descentralizado puro, pues, su actividad no se restringía a sólo normar y coordinar los programas estadísticos que administran y ejecutan las demás entidades que conforman el Sistema Estadístico Nacional, sino que el INEC también se encargaba de producir una buena parte de las estadísticas oficiales del país; en todo caso, se preveía que, en breve plazo, el Instituto asumiría la programación y coordinación general para la generación de las estadísticas que se ofertan en el SEN.

1.7.2. El Modelo de Gestión y Delegación de Autoridad

El modelo propuesto de gestión y consiguiente delegación de autoridad para el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en 1976, correspondió a una combinación del sistema tradicional, de organizar las estadísticas por temas o sectores, con el sistema de organizar por funciones principales el proceso de producción de estadísticas; con mayor dominio de este último sistema, para la administración de los recursos disponibles, que se agruparon a base de cada función o combinación de las mismas; de tal manera que, los responsables de las áreas funcionales, disponían de una amplia delegación de autoridad científica y técnica; y, se hallaban

liberados de tareas administrativas, que obstaculizan la conducción técnica y el uso productivo de los recursos.

1.7.3. Estructura Orgánico - Funcional del Inec

Se contemplo una estructura orgánico . funcional con funcionamiento de tipo horizontal para concordar con el modelo de gestión y delegación de autoridad, predominante, que corresponde a un sistema de organización por funciones.

La integración horizontal en la estructura del INEC se concibió a partir de la interdependencia entre todas las unidades de gestión, respecto al tratamiento integral que la Entidad, como un todo institucional, daría a cada una de las investigaciones estadísticas en todas sus fases constitutivas: desde su planificación, aplicación experimental y subsiguiente labor de recopilación de la información, hasta el procesamiento, publicación y distribución de resultados y la evaluación de los mismos, con las correspondientes y paralelas labores de desarrollo metodológico.

1.7.4. Conformación Genérica Técnico-Administrativa del Inec

En términos generales la conformación inicial técnico-administrativa del Instituto procura la clara identificación de responsabilidades para evitar la superposición y duplicación de trabajos y esfuerzos propiciando la interacción entre las unidades de gestión para que todas coadyuven al cumplimiento de la finalidad institucional del INEC. Así podemos identificar 5 sectores básicos:

Sector I: Investigación y Desarrollo.- Tiene una delegación conveniente de responsabilidades que le obliga a convertirse en el motor

y cerebro de la institución, pues tiene a su cargo los dos polos del espectro de la producción de estadísticas como son la investigación y planificación por una parte, y análisis y evaluación por otra. Las funciones de muestreo, de entrenamiento y capacitación del personal técnico, también incluyen este sector.

Sector II: Censos y Encuestas.- Asume la responsabilidad de dirigir los diversos proyectos de investigación estadística, pero manteniendo siempre el criterio funcional de organización.

Sector III: Operaciones.- Se encarga de la ejecución de gran parte de las operaciones del espectro de investigación estadística como son el mantenimiento y actualización de los registros centrales, distribución y recolección de material de investigación, la dirección de las operaciones de campo, la cartografía y la impresión y otros aspectos de reproducción.

Sector IV: Procesamiento.- Este sector tiene la responsabilidad de realizar el resto de operaciones del espectro: crítica y codificación de la información recolectada en el terreno, la elaboración electrónica y manual, incluyendo el diseño de sistemas y la programación y el análisis de consistencia de los resultados.

Sector V: Administrativo y Financiero.- Constituye el sector de apoyo de la institución y tiene la delegación de responsabilidad en cuanto a la preparación del presupuesto, contratación, administración de personal y administración en general..

Por otra parte, la delegación de funciones del Director General del organismo dentro de esta estructura, debe orientarse hacia una conducción que logre integrar la producción estadística y pueda formular políticas y planes estratégicos de carácter general, fortaleciendo los nexos

con las demás instituciones del SEN y resolver problemas importantes de gestión y de administración a medida que éstos surjan. La Dirección General, para el cumplimiento eficiente de su labor, cuenta con el soporte de las unidades de Administración de Personal, Relaciones Públicas, Auditoría Interna y las Asesorías Técnicas y Legales.

1.7.5. Niveles⁹

En la Institución existen los siguientes niveles jerárquicos:

1.7.5.1. **Nivel Directivo.-** Integrado por la Dirección General, la Subdirección General y la Subdirección Técnica.

La Dirección General es la dependencia institucional, con ámbito y jurisdicción nacional, a través de la cual se orienta y conduce la actividad del Instituto. Funciona bajo la autoridad de un Director General, nombrado por el Presidente de la República, de una terna presentada por el Vicepresidente de la República.

La Subdirección General es la dependencia institucional a través de la cual se orientan, coordinan y supervisan las labores de las Direcciones del Nivel de apoyo del Instituto.

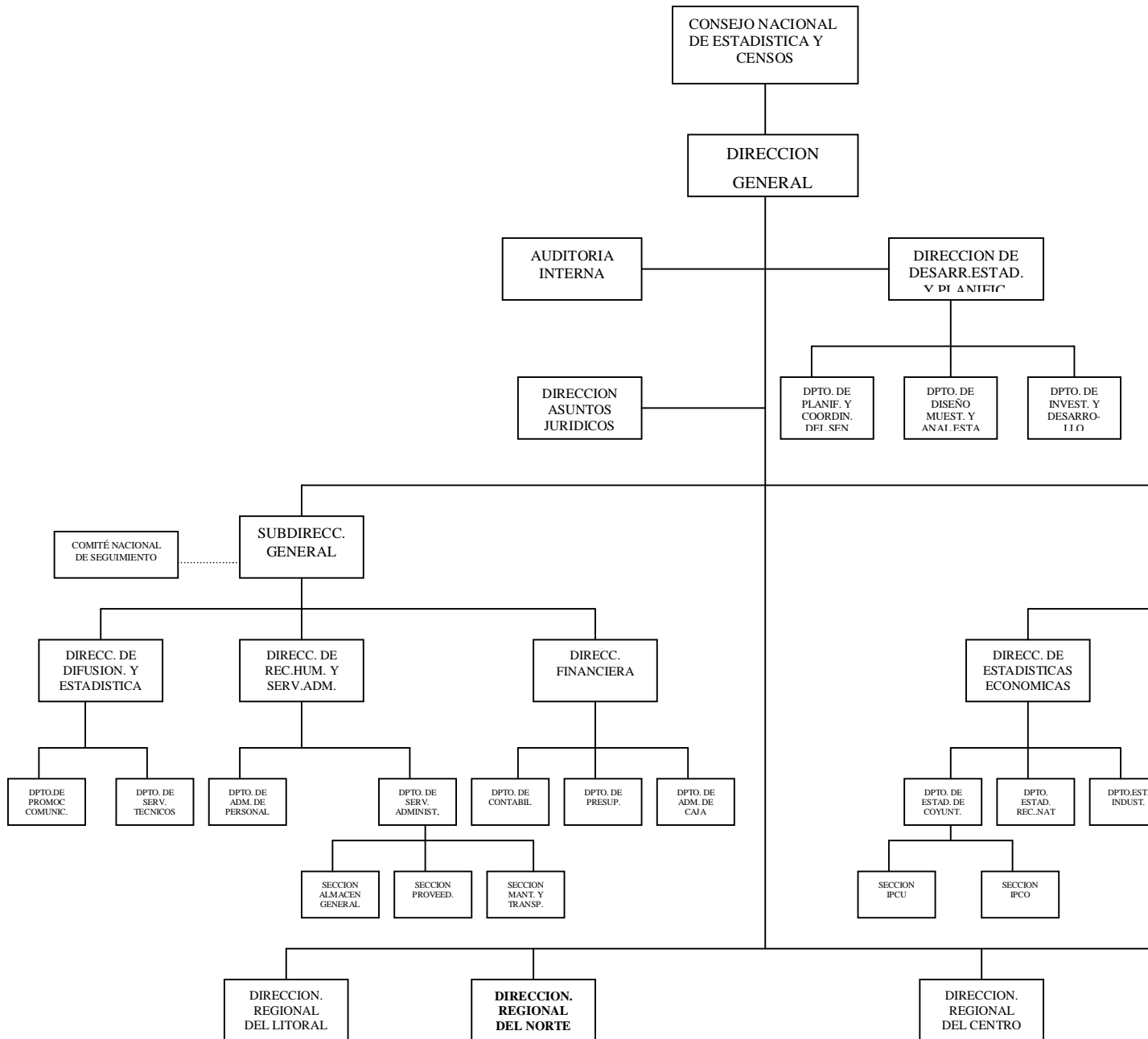
La Subdirección Técnica es la dependencia institucional a través de la cual se orientan, coordinan y supervisan las labores de las Direcciones del Nivel Operativo del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

⁹ Fuente: CONSEJO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS: Reglamento Orgánico Funcional del INECö, Consejo Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, 1993

- 1.7.5.2. **Nivel Asesor.-** conformado por la Auditoría Interna, las Direcciones de Asuntos Jurídicos y la de Desarrollo Estadístico y Planificación; y, los Comités Nacionales de Seguimiento.
- 1.7.5.3. **Nivel de Apoyo.-** lo integran las Direcciones de: Difusión Estadística; Recursos Humanos y Servicios Administrativos; y, Financiera.
- 1.7.5.4. **Nivel Operativo.-** con las Direcciones de: Estadísticas Económicas; Estadísticas Socio-Demográficas; Informática; el Departamento de Geografía Estadística; y, las Direcciones Regionales Norte, Centro, Sur y Litoral.

Las Direcciones Regionales del INEC son dependencias institucionales, cuya acción se desenvuelve en el ámbito territorial y jurisdiccional que se les asigne, dependiendo directamente de la Dirección General, a través de la cual se efectuarán las coordinaciones técnicas, administrativas y financieras con las Direcciones de la Administración Central, y tienen como finalidad efectuar la recolección del dato estadístico a través de Registros Administrativos, Encuestas o Censos así como organizar este dato en forma de archivos mecánicos, magnéticos u ópticos para su posterior envío a la Administración Central donde será transformado en información. La Regional del Norte, con sede en Quito, comprende las siguientes provincias: Pichincha, Imbabura, Carchi; Napo, Sucumbios y Esmeraldas. La del Centro con sede en Ambato, comprende las provincias de: Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza, Bolívar y Chimborazo. La del Sur con sede en Cuenca, comprende las siguientes provincias: Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. La del Litoral con sede en Guayaquil, comprende las provincias de: Manabí, Guayas, Los Ríos, El Oro y Galápagos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL INEC



1.8. GENERALIDADES SOBRE COMUNICACIÓN.

1.8.1. Conceptos Sobre Comunicación. ¹⁰

El hombre a más de sus necesidades físicas de alimentarse, vestirse, protegerse, etc., tiene otro tipo de necesidad fundamental, que es la de comunicarse con sus semejantes. Esta es una necesidad primordial, que en nuestra civilización contemporánea, es indispensable para la supervivencia.

Dada la importancia de la comunicación en la vida del hombre, es necesario comprender bien su significado, por lo que a continuación se señalan varios conceptos:

- ✘ La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.
- ✘ La comunicación es el arte de transmitir información, ideas y sentimientos de una persona a otra.
- ✘ La comunicación propiamente dicha es la relación intersubjetiva que se establece entre un ser y otro a través de un proceso de diálogo y de feedback, en que cada uno de los interlocutores asume alternativamente el papel de emisor y receptor.
- ✘ Acción y efecto de comunicar.
- ✘ Trato y correspondencia entre personas.

¹⁰ WWW.Monografias.com òComunicación Intraorganizacionalö

1.8.2. El Origen de la Comunicación Humana.

La comunicación humana surgió en el momento en que nuestros ancestros en su lucha por la supervivencia y en respuesta a sus instintos se vieron obligados a transmitir a quienes les rodeaban, sus impresiones, sentimientos, emociones. Para ello se valieron de la mímica, de los gritos y las interjecciones, lo que constituyó un lenguaje biológico.

Posteriormente surgió el lenguaje hablado y las manifestaciones pictóricas. Aparecen las pinturas rupestres, los jeroglíficos, pudo así el hombre, por primera vez expresar su pensamiento de un modo gráfico.

El desarrollo de la comunicación oral en los seres humanos ha ido evolucionando desde que se usaron los sonidos para establecer un sistema complejo de lenguaje que tenía muchos significados y variaciones. La historia y la cultura pasaron de generación en generación mediante relatos y canciones. En la siguiente etapa del desarrollo de la comunicación, el hombre comenzó a registrar sus ideas mediante la escritura. Las ideas podían conservarse mediante el trabajo del escriba.

La capacidad de leer se hizo más importante a medida que el hombre empezó a confiar menos en la comunicación oral para transmitir la historia.

En la etapa de la imprenta, como siguiente fase del desarrollo, las publicaciones se pusieron a disposición de un mayor número de gente, la que empezó a considerar al escrito impreso como la fuente de la verdad.

Por último, la etapa en la que nos encontramos actualmente, donde la electrónica, ha ofrecido espacios importantes; la gente empezó a utilizar

sistemas muy complejos, como el teléfono, la radio, la televisión y la computadora para transmitir la información. La velocidad se convirtió en un factor clave en lo que comúnmente se llama la explosión de las comunicaciones.

El pensamiento humano ha evolucionado tornándose cada vez más complejo, acorde a este y como representación del mismo su expresión gráfica ha sufrido una evolución similar.

Así entonces, el hombre ha cambiado de una era en la que los gestos y sonidos eran suficientes para producir un mensaje, a una en que la electrónica hace posible el envío de millones de segmentos de información en contados segundos

1.8.3. Tipos y Formas de Comunicación¹¹.

Los tipos de comunicación que se pueden identificar, son los siguientes:

Auditiva.- Es la comunicación desarrollada a través de sonidos producidos por el emisor.

Visual.- Consiste en la comunicación que el receptor percibe por la vista.

Táctil.- Se considera aquella donde el emisor y el receptor entran en contacto físico.

Entre las formas de comunicación se señala las siguientes:

Directa.- Es la que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también

¹¹ Fuente: WWW.advenezuela.com

comunicación boca-oído (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.).

Indirecta.- Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el perceptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

Indirecta / Personal.- Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por Internet, etc.).

Indirecta / Colectiva.- El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.).

El mensaje.- En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

La carga emocional.- En todo mensaje, el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática.

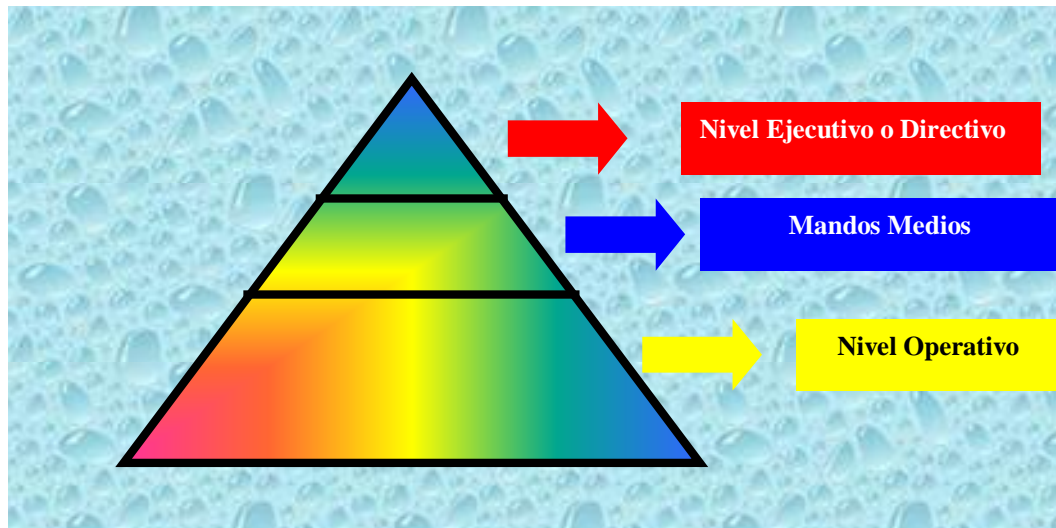
La percepción.- la gran diferencia entre el hombre y el animal en cuanto a la comunicación se basa en que el ser humano a más de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo a los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta o la retroalimenta. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palmar.

1.8.4. Niveles de Comunicación.

La comunicación intraorganizacional debe ser ejecutada por niveles para que esta tenga un efecto multiplicador y llegue a los receptores estrictamente la cantidad y calidad deseada por los emisores.

Dentro del lenguaje utilizado por la Norma ISO 9001-2000, se especifica que el nivel directivo es el primer ente en asimilar el conocimiento de la estructura de la Norma y luego comunicarla a los mandos medios quienes serán los supervisores directos de la implantación de ésta y, finalmente los niveles operativos serán aquellos que ejecuten los procedimientos especificados en la norma y la documenten debidamente. Por lo tanto existen tres niveles de comunicación especialmente en lo que tiene que ver con profundidad y especificidad de los conocimientos que entraña la Norma.

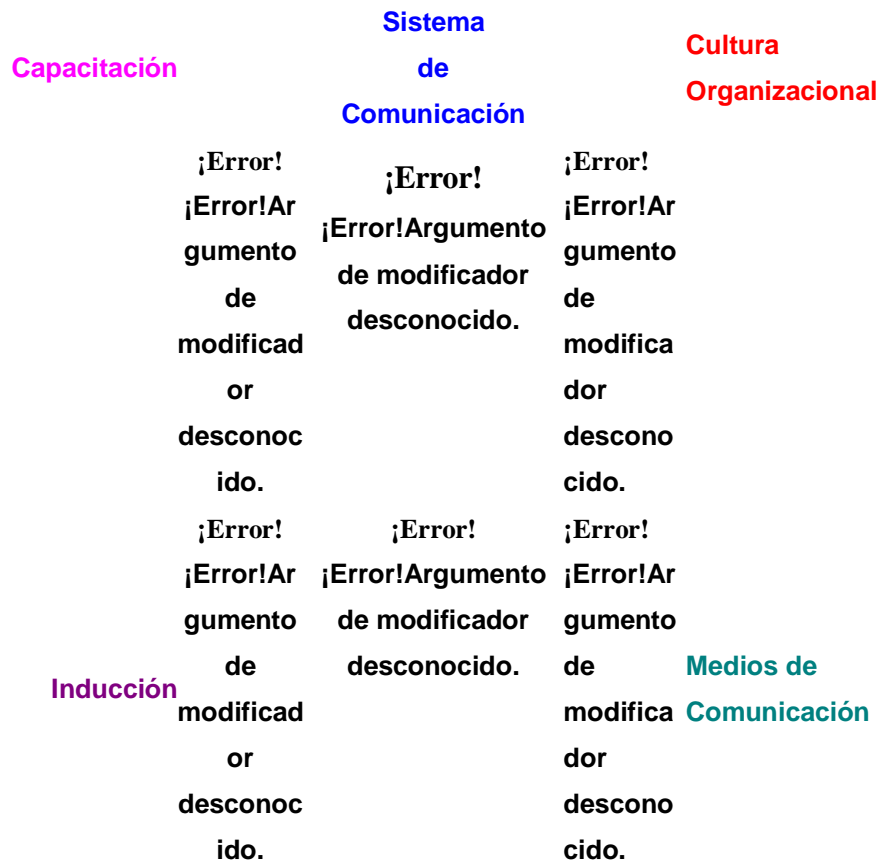
Gráfico 2 Niveles de Comunicación



1.8.5. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la que se traduce en estrategias claras para aumentar productividad y la calidad en las organizaciones.

Gráfico 3 Comunicación Organizacional



La comunicación organizacional propicia el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo. Atiende la inducción, información, capacitación y medios de comunicación interna, entre otros factores, que contribuyen a que las organizaciones logren sus objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad.

El modelo a seguir es sencillo e incorpora los siguientes aspectos: informar, educar y motivar al personal para el logro de sus objetivos, el uso de la comunicación como herramienta para la productividad, calidad y ambiente organizacional positivo.

Tabla 1 Modelo de Comunicación Organizacional

AREAS / FUNCIONES	CULTURA	PRODUCTIVIDAD	AMBIENTE
INFORMAR	CONOCER		
EDUCAR		SABER	
MOTIVAR			QUERER

La comunicación organizacional tiene que ser dinámica, planificada, y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante. Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el perceptor y previendo cuál será su feedback.

1.8.5.1. La Comunicación Interna.-

La comunicación interna esta determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución; es una estructura intangible

pero que está presente siempre a la que denominamos %Cultura Organizacional+y a la que definiremos a continuación:

1.8.5.1.1 Cultura Organizacional.- Por lo general, una organización se funda cuando una fuerza motriz a plenitud identifica una misión, algún producto que pueda fabricarse, un servicio que prestar y congrega a su alrededor a un grupo de personas para cumplir esa misión.

Desde luego hay organizaciones que se funda para otros medios como por ejemplo las organizaciones del gobierno, ONG, etc. No obstante, con frecuencia es posible identificar alguna fuerza motriz detrás de la fundación de una organización.

Una clave para el desarrollo de una cultura organizacional sana y que se constituya en una fortaleza, es un liderazgo provisto de una creencia genuina en la misión y de una dedicación honesta a la gente que debe llevarla a cabo.

Según Clark **"La cultura organizacional, es una comprensión colectiva de un logro único, con base en procesos históricos, valores individuales, que vinculan al presente de una organización con su pasado y convierte un lugar formal en una institución amada"** (1972-178).

El reforzamiento de la cultura organizacional debe darse con un adoctrinamiento y socialización a los individuos para imbuirles de un sistema de creencias complejo, que permita afirmar en sus raíces más profundas la ideología y firmeza de la organización. Entonces, la identificación del individuo con la organización y su lealtad hacia ella puede ser particularmente fuerte; y se puede crear un pacto de trabajo entre el individuo y la organización que permitan ser entes forjadores de cambio y de progreso.

1.8.5.1.2. La Identidad Corporativa.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

Para proyectar la imagen de una empresa lo primero que habría que definir es quiénes somos, que hacemos y por que lo hacemos, y el resultado compararlo con la misión dada por los accionistas y directivos de la empresa.

El segundo paso es determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (introspección), para concluir en cual es la identidad real.

1.8.5.1.3. Tipos de Comunicación Interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- ⌘ Formal: es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandos, etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- ⌘ Informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales¹². (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal. Personalmente pienso que este tipo de comunicación es el que prima dentro de las organizaciones pues en el encontramos altos niveles de contenidos emocionales y psicológicos que se transfieren de uno a otro individuo en fenómenos retroalimentados que conforman parte de la cultura organizacional anteriormente tratada a profundidad.
- ⌘ Vertical: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Es una comunicación corporativa óptima, pero debería existir la comunicación vertical ascendente. En la actualidad en las organizaciones cuyo enfoque administrativo es hacia el mejoramiento continuo y a la calidad total, esta estableciéndose un sistema de comunicación en 360 grados, es decir, los circuitos de comunicación conforma una red interconectada con nodos de transferencia de información¹³, lo que permite que esta fluya velozmente en todos los sentidos intra y extraorganizacionalmente.

¹² JUNG, Carl, *El Hombre y sus Símbolos*, Editorial Paídos, Buenos Aires, Argentina, 1990, Pág.267

¹³ MATUS, Carlos *Planeación Estratégica Situacional* Editorial Universitaria, Quito, Ecuador, Pág. 125

- ✘ Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal.
- ✘ Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

1.8.5.2. La Comunicación Externa

La Imagen Corporativa:

(La imagen deseada y la imagen real)

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Dowling. 1996)¹⁴

La empresa y su entorno. (El impacto de la crisis):

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

¹⁴ FISHER, Stanley, *“Sicología de las Organizaciones”*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1999, Pag. 59

La dinámica es una sola: la institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

La información como base para toma de decisiones:

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores sico/sociales. Para comprender cómo tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.

El procesamiento de la información se divide en cinco fases y como puede observarse, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

Formación de la imagen:

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas: la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal y, la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target (target = objetivo o blanco).

La conceptualización del mensaje:

En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar la fórmula de Lasswell: *¿Qué vamos a decir, a quién se lo vamos a decir, cómo se lo vamos a decir y por que se lo vamos a decir?*¹⁵

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

1.8.6. Los Medios De Comunicación.

Son muchos los medios por los que puede hacerse llegar un mensaje al público en general. Los más antiguos son la palabra escrita y la representación gráfica, que llevan su mensaje valiéndose del sentido de la vista: semanarios y diarios, revistas, libros, folletos, circulares enviadas por correo, carteleras. La radio es el medio de comunicación masiva dirigido al sentido del oído, en tanto que la televisión, el cine y el Internet excitan tanto el sentido de la vista como el del oído .

Así a los medios de comunicación, se los puede examinar desde tres aspectos principales: 1. Como el medio que informa a la población, que crea y refleja a la opinión pública. 2. Como instrumento para la expansión de la economía nacional a través del poder de la publicidad; 3. Alumbrando la estructura social y, de hecho, influye en la conformación de sus normas.

En general, los medios masivos, y quienes trabajan en ellos, se esfuerzan por registrar e influir en el comportamiento de las personas y grupos de la sociedad de la que ellos mismos forman parte. Si no lo logran plenamente, se debe a que es la tarea más difícil de todas las

¹⁵ IBID, Pág. 37



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

emprendidas por estos medios en su labor de ayudar y conformar la estructura política, económica y social.

En general los medios de comunicación, son los ojos de la sociedad, por lo tanto se constituyen en una herramienta irremplazable en el convivir social.

Su importancia radica en que homogenizan los mensajes, llegan a un gran número de personas, pueden transmitir emociones, enlazan personas de distintos sitios del planeta, superan las barreras religiosas, filosóficas, étnicas e incluso de lenguaje. En una sola frase, unen a las personas.

CAPITULO II

LAS NORMAS ISO 9001 - 2000

2.1 LA NORMATIVIDAD INTERNACIONAL

ISO, significa Organización Internacional para la Normalización. El objetivo de la organización es el de promover mundialmente el desarrollo de normas con el fin de mejorar la eficiencia operacional, mejorar la productividad, la calidad y reducir los costos. La organización fue fundada en 1947, con sede en Ginebra, forman parte de ISO las entidades de normalización de más de 100 países, que representan más del 95% de la producción industrial del mundo. (ver anexo 1)

Las ISO serie 9000 forman un conjunto de cinco normas relacionadas con Gestión y Garantía de Calidad. Las normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004 están en vigencia desde 1987 y fueron elaboradas por el ISO TC 176 en el año de 1979.

Las normas se aplican en situaciones contractuales, que exigen demostrar que la empresa proveedora es administrada con calidad. La aplicación de ISO 9001, 9002, 9003 parte de los siguientes principios: los productos y servicios tienen sus especificaciones definidas por:

- a) Regulaciones del Gobierno.
- b) Normas Internacionales.
- c) Normas Nacionales
- d) Normas de la Empresa.



Actualmente existe una tendencia mundial para la certificación del Sistema de Calidad con la integración comercial en la Comunidad Europea y con la globalización en general; esta normatividad internacional se está convirtiendo en un factor necesario para la cristalización de negocios.

2.2 ESTANDARIZACIÓN.

El mundo industrial ha ingresado a un escenario en el que cada vez se pronuncian con más frecuencia dos términos: ISO 9000. (ver anexo 2).

Las normas ISO 9000 son una confiable y acreditada familia de normas que convive con las empresas como parte del proceso de globalización de sus relaciones. Estas reglas se imponen para dar a las negociaciones internacionales sustento y calidad.

La familia de normas ISO 9000 concebidas en 1987 por el comité TC 176, de la Organización Internacional de Estándares, es un sistema lógico, básico y directo que se centra en hacer las cosas bien, siguiendo una ruta implacable hacia el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente.

Las ISO 9000, al contrario de lo que muchos piensan, no imponen normas de calidad, sino procedimientos para asegurar la calidad. Y aunque parece fácil y lógico, el primer inconveniente en el entendimiento de estas normas parte de la definición que de calidad tiene la mayoría.

¿ Qué es calidad? Aunque la respuesta puede abarcar campos filosóficos, lo cierto es que, en el día a día del cliente, él la percibe, y ese es el nivel que se debe alcanzar en calidad. (ver anexo 3)

Es derecho de cada gobierno determinar la base sobre la cual puede aceptar bienes y servicios para uso o consumo, dentro de su país o jurisdicción, es ahí donde las ISO 9000 constituyen un idioma universal y define que un producto o servicio que vaya a cualquier país no sea cuestionado como un requerimiento de seguridad sobre el nivel de calidad demandado.

En suma, se podría decir que la familia ISO 9000 brinda un mínimo de aseguramiento de calidad aceptable a nivel mundial, a través de la estandarización de los procedimientos que permiten alcanzar la calidad deseada.

2.3 LA NORMA ISO 9001, LA VERSIÓN 2000 : ANÁLISIS

Las normas ISO 9001-2000 son un modelo para la Gestión de Calidad en Diseño, Desarrollo, Producción, Instalación y Servicios Postventa. La certificación con ISO 9001 es un proceso progresivo que forma la base para el mejoramiento continuo y un compromiso con la calidad y el servicio.

Dos de los objetivos más importantes que se siguieron a lo largo de la revisión de la serie de normas ISO 9000 fueron:

- a) El desarrollo de un formato simplificado que tenga en cuenta tanto a la pequeña como a la mediana y gran empresa;
- b) Que la cantidad y el nivel de detalle de la documentación exigida mantengan una mayor consonancia con los resultados esperados a partir de las actividades del proceso empleado por la organización.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Estos objetivos se han cumplido en la norma ISO 9001-2000 (Sistemas de gestión de la calidad . Requisitos), con lo que estas directrices complementarias se centran en explicar la intención de esta norma en lo que atañe específicamente a la documentación. ISO 9001-2000 presenta un carácter menos preceptivo que la versión anterior de 1994, permitiendo una mayor flexibilidad a las organizaciones a la hora de concretar sus alternativas para la documentación del sistema de gestión de la calidad (SGC). Esto facilita que cada organización a título individual elabore la mínima cantidad de documentos necesarios para demostrar su eficacia en la planificación, el funcionamiento y la mejora continua de su SGC.

Es preciso recalcar que ISO 9001 exige (y siempre exigió) la existencia de un sistema documentado de la calidad y no un sistema de documentos. Los documentos pueden presentarse en cualquier formato o soporte, y la definición de documento en el apartado de ISO 9000:2000 ofrece los siguientes ejemplos:

- papel
- disco magnético
- disco electrónico u óptico
- fotografía
- muestra maestra

En lo personal pienso que las Normas ISO 9001-2000 cobran una trascendental importancia en el modelo neoliberal en el que está inmerso nuestra sociedad, en la globalización del mundo y en la época del conocimiento, la información y la competitividad. (ver anexo 4)

Sin ir más lejos el ALCA (Área del Libre Comercio de las Américas) entrará en plena vigencia en el año 2005, se suprimirán todo tipo de barreras arancelarias y salvaguardas fiscales, permitiendo que los

productos y servicios de la región transiten libremente sin tener impedimento alguno en las fronteras geográficas de los países americanos. Lo que obliga a los empresarios a volverse sumamente competitivos de lo contrario sucumbirían en la guerra por el mercado, y la única forma de ser competitivos es gestionar empresas con buenas prácticas gerenciales y ser certificados por una empresa multinacional con el sello de calidad ISO 9001-2000. (ver anexo 5)

2.3.1 Requisitos de ISO 9001-2000 Relativos a la Documentación

Requisitos generales.- Se exige que la organización establezca, documente, implante, mantenga y mejore continuamente la eficacia de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional+

El apartado 4.2 ~~Requisitos de la documentación~~ expone que la documentación del sistema de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional
- d) Los documentos requeridos por la *organización* para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos, y
- e) Los registros de la calidad requeridos por esta norma internacional.

La primera nota al apartado 4.2 deja claro que, en todos los casos que esta norma exige un ~~procedimiento documentado~~, será preciso que éste sea establecido, documentado, implantado y mantenido. También se

recalca en la segunda nota la posibilidad de que la documentación del SGC difiera entre distintas organizaciones debido a:

- El tamaño de la organización y el tipo de actividades;
- La complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- La competencia del personal.

2.3.2 Directrices Relativas al Apartado 4.2 de ISO 9001-2000

Política y objetivos de la calidad:

- ✘ Puesto que esta política de la calidad se trata de un documento, es preciso que sea controlada según los requisitos establecidos. Las organizaciones que procedan por primera vez a revisar sus políticas de la calidad con el fin de cumplir con los requisitos de ISO 9001-2000 tendrán que dedicar especial atención a lo indicado en el control de los documentos.

Manual de la calidad:

- ✘ En el apartado 4.2.2 de ISO 9001:2000 se especifica el contenido mínimo para un manual de la calidad. El formato empleado supone una decisión propia de cada empresa, en función de su tamaño, su cultura de trabajo y su grado de complejidad.

Procedimientos documentados:

✘ La norma ISO 9001:2000 exige de forma específica que la organización disponga de procedimientos documentados para las siguientes seis actividades:

- Control de los documentos
- Control de los registros de la calidad
- Auditorías internas
- Control del producto no conforme
- Acciones correctoras
- Acciones preventivas

Los documentos que precise la organización para garantizar la eficacia en la planificación, el funcionamiento y el control de sus procesos:

✘ Es posible que, para que la organización pueda demostrar la implantación eficaz de su SGC, ésta deba desarrollar una serie de documentos distintos a los procedimientos documentados. Sin embargo, los únicos documentos mencionados de forma específica en ISO 9001:2000 son los siguientes:

- Política de la calidad
- Objetivos de la calidad
- Manual de la calidad

✘ Existen varios requisitos de ISO 9001:2000 en los que la organización podría obtener un valor añadido para su SGC y demostrar su conformidad por medio de la elaboración de otros documentos, a pesar de que éstos no sean exigidos de forma específica en esta norma. Ejemplo de lo anterior podría ser lo siguiente:

- Mapas (diagramas) del proceso
- Organigramas

- Comunicaciones internas
- Calendarios de producción
- Listas de proveedores homologados
- Planes de la calidad

Registros de la calidad:

- ⌘ Las organizaciones disponen de plena libertad en cuanto a la elaboración de otros registros que posiblemente necesiten para demostrar la conformidad de sus productos, procesos y del sistema de gestión de la calidad.

2.3.3 Respecto a las Organizaciones que Pretendan Adaptar un SGC ya Existente

Una organización que ya dispone de un SGC no debería verse obligada a volver a redactar toda su documentación para cumplir con los requisitos de ISO 9001:2000. Lo anterior es especialmente certero cuando la organización estructuró su SGC de tal forma que refleje su funcionamiento en la práctica, empleando para ello un método de proceso.

En estos casos, es posible que la documentación existente resulte adecuada y que, simplemente, se haga referencia a ella en el manual de la calidad ya revisado.

2.3.4 Respecto a las Organizaciones que Preparan la Implantación de su SGC

De cara a las organizaciones que se encuentren ante el proceso de implantación del SGC o que aún no hayan llegado a este punto, cabe destacar que la nueva norma ISO 9001-2000 hace hincapié en el método de proceso. En éste se incluye:

- La identificación de los procesos necesarios para la implantación eficaz del sistema de gestión de la calidad.
- La comprensión de las interacciones entre estos procesos.
- La documentación de los procesos en la medida de lo oportuno para garantizar la eficacia de su funcionamiento y control.
- En estos procesos se incluyen aquellos relativos a la gestión, los recursos, la realización del producto y la medición que sean pertinentes para el funcionamiento eficaz del SGC.
- Es conveniente que el estudio de los procesos constituya la fuerza impulsora a la hora de definir el total de documentos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, teniendo en cuenta los requisitos señalados en ISO 9001-2000. No es conveniente que la documentación en sí acabe siendo la fuerza impulsora de los procesos.

2.3.5 Demostración de la Conformidad con ISO 9001-2000

Con el fin de declarar su conformidad con ISO 9001-2000, la organización debe presentar evidencia objetiva de la eficacia de sus procesos y de su sistema de gestión de la calidad. Lo anterior no dependerá

necesariamente de los procedimientos o registros documentales, salvo cuando así se especifique en ISO 9001-2000.

2.4 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Aseguramiento de calidad es la actividad de proporcionar la evidencia necesaria para establecer la confianza, entre todos los interesados, de que las actividades relacionadas con la calidad se están realizando en forma efectiva. ISO 8402-1986 define el aseguramiento de la calidad relacionado con un producto o servicio como: todas aquellas acciones planeadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que el producto o servicio va a satisfacer los requerimientos de calidad dados.¹⁶

Muchas actividades de aseguramiento de la calidad proporcionan protección contra problemas de calidad a través de advertencias tempranas de problemas que pueden encontrarse. (ver anexo 6)

El aseguramiento viene de la evidencia -un conjunto de hechos-. Para productos simples, la evidencia es, por lo general, alguna forma de inspección o prueba del producto. Para productos complejos, la evidencia no sólo corresponde a los datos de inspección y prueba sino, a demás, a la revisión de los planes y a las auditorías de los planes de ejecución. Se dispone de una familia de técnicas de aseguramiento para cubrir una gran variedad de necesidades.

¹⁶ JURAN J.M. y GRINNA, Frank, Manual de Control de Calidad, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1999, Pág. 378



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

A continuación se tratará sobre tres formas de aseguramiento de la calidad en una compañía: auditorías de la calidad, investigaciones de la calidad y auditorías del producto.

Auditorías de la calidad

Una auditoria de la calidad es una revisión independiente realizada para comparar algún aspecto del desempeño de la calidad con un estándar para ese desempeño. Una auditoria independiente proporciona un panorama no sesgado del desempeño.

Investigaciones de la calidad

Las auditorias, tal como se acaban de describir, tienen que ver casi exclusivamente con la conformidad de varios tipos: conformidad de planes con los estándares de buena planeación y conformidad de la ejecución con los planes. Estas auditorías proporcionan respuestas a algunas preguntas vitales y se deben ver como un elemento esencial para el aseguramiento de la calidad.

No obstante, estas auditorías no son suficientes para proporcionar seguridad a la alta administración de que todo esta bien respecto a la calidad, ya que, por lo general, no están pendientes de aspectos tales como, entre otros:

“ Posición relativa en el mercado respecto a la calidad.

“ Análisis de situaciones de usuarios respecto al costo, la conveniencia, etc., durante la vida del producto.

“ Oportunidades de reducir los costos de la baja calidad.

2.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

El mejoramiento continuo (llamado Kaizen en Japón), es un proceso diseñado para incentivar la búsqueda sistemática de mejores opciones para simplificar y optimizar los procesos tanto internos como externos.

Mejoramiento Continuo - Kaizen -, significa buscar la calidad progresivamente. Supone que nuestra forma de vida, personal y de trabajo, merece ser mejorada de manera constante. Es generar una forma de pensamiento orientada al cliente, al proceso y a desarrollar estrategias que aseguren el mejoramiento continuo que involucre a las personas de toda organización, que es el hilo mismo de la filosofía japonesa de Administración con Calidad Total. (ver anexo 7)

Enfoque de proyecto por proyecto

El enfoque más efectivo para el mejoramiento es el de proyecto por proyecto. En él, un proyecto es un problema crónico relacionado con la calidad, que se elige para darle solución.

La secuencia de pasos que se dan en la tabla a continuación, sirven para:
1) establecer el enfoque de proyectos y 2) ejecutar los proyectos individuales.

Procesos generales para la administración de la calidad¹⁷

Gráfico 4

Planeación de la calidad	Control de calidad	Mejoramiento de la calidad
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas de calidad. - Identificar a los clientes. - Descubrir necesidades de los clientes. - Desarrollar características de productos. - Desarrollar características de procesos. - Establecer controles de procesos, transferir operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir elementos de control. - Elegir unidades de medida. - Establecer metas. - Crear un sensor. - Medir el desempeño real. - Interpretar la diferencia. - Actuar contra la diferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Probar la necesidad. - Identificar proyectos. - Organizar equipos por proyectos. - Diagnosticar causas. - Proporcionar remedios, probar que los remedios son efectivos. - Manejar la resistencia al cambio. - Controlar por mantener las ganancias.

Establecer el enfoque comprende tres pasos principales:

- ✘ Probar la necesidad.
- ✘ Identificar los proyectos.
- ✘ Organizar los equipos.

Llevar a cabo cada proyecto incluye:

- ✘ Verificar la necesidad y la misión del proyecto.
- ✘ Diagnosticar las causas.

¹⁷ IBID, Pág. 48



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- ✘ Proporcionar un remedio y probar su efectividad.
- ✘ Manejar la resistencia al cambio.
- ✘ Instituir controles para mantener las ganancias.

Los resultados del mejoramiento sobre proyectos específicos están limitado solo por nuestra imaginación. Es necesario cuestionar todas las tradiciones y suposiciones sobre las actividades de trabajo y buscar grandes mejoras. Algunos llaman a esto ~~la~~ingeniería del trabajo+.

CAPITULO III

ANÁLISIS INTRAORGANIZACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO.-

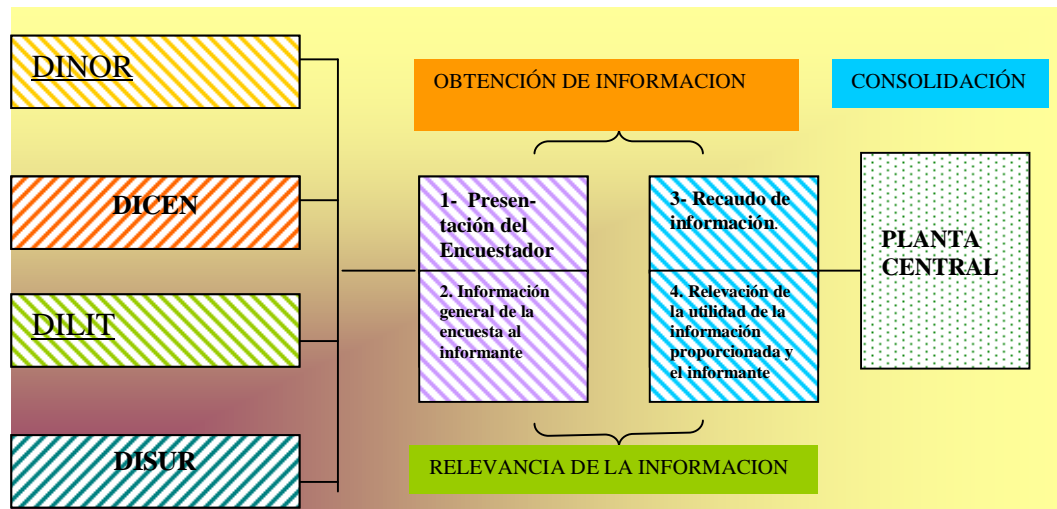
El análisis de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES es interno en oposición al de los factores externos a la empresa o factores ambientales, se suele proceder al análisis interno evaluando las capacidades de la Institución, capacidad para innovar, velocidad de respuesta, oportunidad, gestión de sus talentos humanos, orientación al usuario, etc.

La dificultad del análisis interno no reside en la realización de los análisis funcionales; sino, en la abundancia de información que merma la efectividad de este análisis, siendo una habilidad del planificador, saber utilizar las herramientas más adecuadas que le permitan tener una visión más global de la situación interna de la organización.

En el caso específico del INEC, la investigación que se desarrolla para hacer el análisis de la situación interna fue el siguiente:

GRAFICO 5

ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO



En cada una de las regionales y en la planta central se realizó entrevistas individuales a las personas de acuerdo al siguiente esquema.

De los 419 funcionarios del INEC se escogió una MUESTRA de 60 personas de todos los niveles jerárquicos; en base a un método probabilístico estratificado considerando el sueldo básico como variable de control. Se realizó una asignación proporcional entre los estratos y una asignación aleatoria al interior de cada estrato.-

Se establece un error relativo del 5% y un nivel de confianza del 95%.

En la tabla siguiente la distribución de la muestra seleccionada.

TABLA DOS

DISEÑO MUESTRAL

REGIONAL	# DE FUNCIONARIOS	# DE FUNCIONARIOS MUESTRA	FECHAS DE ENTREVISTAS
1.- Ad. Central	206	29	Nov./00 3ra. Y 4ta. Semana
2.- DINOR	63	9	Dic./00 1era. Semana
3.- DILIT	81	12	Dic./00 2da. Semana
4.- DICEN	34	5	Dic./00 3era. Semana
5.- DISUR	35	5	Dic./00 4ta. Semana
TOTAL	419	60	45 días

FRACCION DE MUESTREO 14,32%

Es importante señalar que no se escogieron otras variables de control porque los funcionarios especialmente de estratos operativos y de apoyo consideran que estos estudios se realizan con el fin de **SACAR GENTE+** por lo tanto sesgan la información y se contamina el estudio.

3.1.1 Fortalezas.-

Las fortalezas son aquellos puntos fuertes que tiene la institución en las cuales se puede sostener por largo tiempo una ventaja competitiva y que están permitiendo su funcionamiento adecuado. De la información recavada en el INEC sus fortalezas son:

- a) **Mística y Compromiso de sus TALENTOS HUMANOS.-** La gran mayoría de los funcionarios del INEC tienen una gran mística de trabajo y están comprometidos con los objetivos de la institución.

- b) **Now-How.-** Un alto porcentaje de los funcionarios llevan más de quince años en la Institución de tal manera que han llegado a conocer a fondo su trabajo y a acumular una experiencia y conocimiento muy grandes en sus labores, esto hace que se cumplan de alguna manera los propósitos¹⁸.
- c) **Economías de Escala.-** Las economías de escala se refieren a que cualquier estadística que lleve a cabo el INEC puede ser realizada a menor costo que la competencia por la infraestructura instalada.
- d) **Ser el órgano oficial de las Estadísticas.-** El tener el aval del Gobierno Central para realizar estadísticas, determina que el INEC puede de hecho desarrollar un SELLO DE CALIDAD en estadísticas; constituyéndose así en un ente que regule y canalice de mejor manera la producción de información en el país.
- e) **Grandes Proyectos en Ejecución.-** El gobierno Central empeñado en tener un conocimiento más cabal de la realidad nacional en aspectos como el agropecuario, el económico, el socio-demográfico ha implementado la realización de tres grandes megaproyectos con financiamiento externo: el Censo Nacional Agropecuario (CNA), el VI Censo de Población y V de Vivienda y el Censo Económico; por estas razones el INEC tendrá y tiene una gran capacidad para mejorar su infraestructura física, sus instalaciones informáticas, mejorar sus procesos, fortalecerse institucionalmente e indudablemente posicionar mejor su imagen en el ámbito nacional e internacional.

¹⁸ WEBER, ALAN Editor de FAST COMPANY AHART "Gerencia del Conocimiento", Editorial McGrawHill; Santa fe de Bogotá, Colombia 2000, pag. 6

3.1.2 Oportunidades.-

Las oportunidades son aquellos eventos que brinda el medio externo para desarrollar nuestras potencialidades. Si bien es cierto que las oportunidades son externas pero pertenecen al análisis interno porque son inherentes a la organización y de su presencia depende la permanencia de la institución en el tiempo.

Las oportunidades que se brindan al INEC son:

- a) **Momento estratégico en el que se vive.-** Los grandes proyectos que maneja y manejará el INEC, determinan que el momento en el cual está desarrollándose la institución es clave y de la habilidad en su gestión y en la consecución de logros, dependerá el fortalecimiento o estancamiento posterior de la Institución.
- b) **Ampliación del mercado.-** El aumento del nivel educativo del ecuatoriano común hace que este necesite mayor información y recurra a las fuentes que le pueden satisfacer; bajo este aspecto al INEC se le presenta la magnífica oportunidad de generar información en varios segmentos que esté destinado a satisfacer esa demanda creciente y fidelizar a esos usuarios.
- c) **Globalización de los mercados.-** El esquema económico imperante en el país y la tendencia mundial de la globalización hace que al país ingresen un sinnúmero de Empresas Multinacionales que intentan colocar sus productos en nuestros mercados, pero para realizar esto deben disponer de información geográfica, socio-demográfica, etc, que les permita realizar los denominados %COMBOS MIX+ más enfocados a sus

segmentos objetivos; por esta razón al INEC se le presenta la opción de ser el ente que comercialice su información a estas empresas y desarrolle nuevos productos para satisfacer a estos usuarios. En determinado momento serán factores importantes para la autogestión de la institución.

- d) **Cambio en las costumbres de los usuarios.-** Los usuarios de información estadística actuales y potenciales están cambiando sus patrones de demanda y exigiendo nuevos estilos de información, por esto al INEC se le presenta la oportunidad de desarrollar una serie de nuevos proyectos de información estadística que satisfaga esta demanda y que le darán un valor agregado; por el contrario desechar aquellos productos obsoletos que incluso pueden desarrollar otros organismos como los Municipios (Encuesta de Edificaciones) que no dan ningún valor agregado a la institución y sólo consumen recursos en todas sus áreas.

- e) **Ingreso al país de organismos afines al sector.-** Recientemente llegó al país una misión francesa con el objeto de realizar un diagnóstico de las áreas en las cuales Francia podría dar su cooperación de manera efectiva.

Adicionalmente en el año 2003 se ha planificado la ejecución de un programa de fortalecimiento del Sistema Estadístico Nacional, con la participación de expertos internacionales y nacionales.

3.1.3 Matriz Fortalezas-Oportunidades (FO).- Consiste en realizar una comparación factorial de las fortalezas y oportunidades de la organización para determinar cuales son las áreas ofensivas de iniciativa estratégica.

El estudio que realizamos en el INEC arrojó los siguientes resultados:

TABLA TRES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Mística y Compromiso de los talentos humanos	1.- Momento Estratégico que se vive
2.- Now-How	2.- Ampliación del Mercado
3.- Economías de Escala	3.- Globalización de los mercados
4.- Ser el órgano oficial de las estadísticas.	4.- Cambios en las costumbres de los usuarios.
5.- Grandes Proyectos en ejecución	5.- Ingreso al país de Organismos Extranjeros afines.

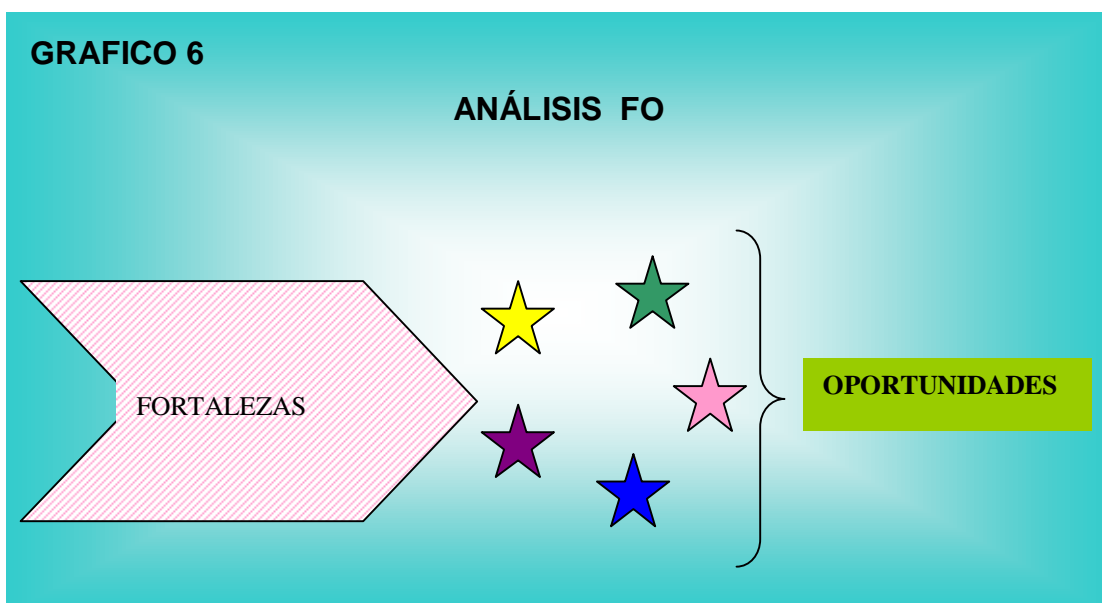


TABLA CUATRO

MATRIZ F.O.

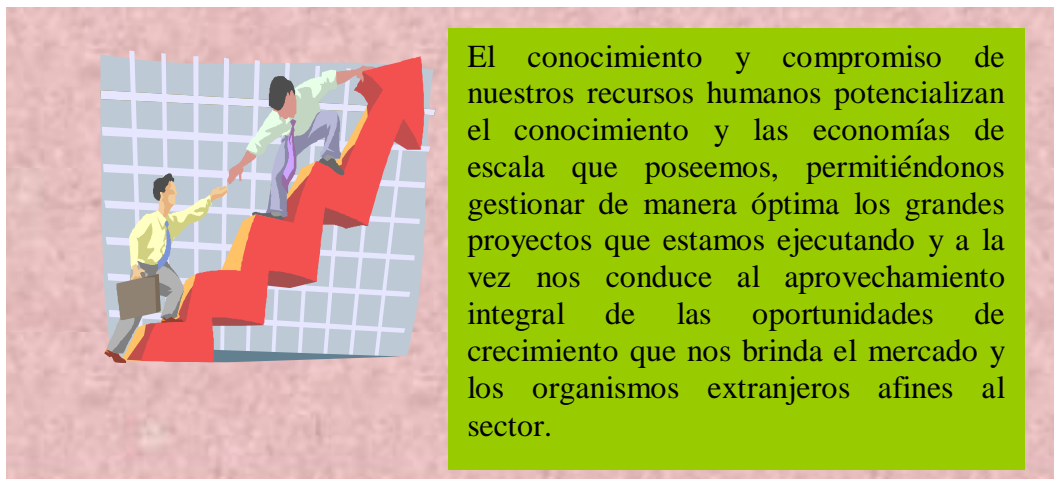
Muy importante = 5	OPORTUNIDADES	Mercado ampliado	Cambios de las costumbres de los usuarios	Momento estratégico actual	Globalización de los mercados	Organismos Extranjeros afines al sector	TOTAL
Importante = 3							
Poco importante = 1							
FORTALEZAS							
1.- Mística y compromiso del RR:HH:	5	5	5	5	5	5	25
2.- Now-How	5	5	5	5	5	5	25
3.- Economías de Escala	5	5	5	5	5	5	25
4.- Ser el Organismo Oficial	5	3	3	5	5	5	21
5.- Grandes Proyectos en ejecución	5	5	5	5	5	5	25

3.1.4 Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica.- Son aquellos sectores en los cuales somos fuertes y nos permiten alcanzar las oportunidades presentes en el entorno.

Para el INEC son:

GRAFICO 7

Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica



CAPITULO IV

ANÁLISIS EXTRAORGANIZACIONAL

4.1 ANÁLISIS EXTERNO.-

Este análisis se basa en varios factores muy importantes como la investigación del sector estratégico de competencia, comportamiento de los usuarios avances tecnológicos, implementación del marketing, la interrelación de los agentes económicos, entes del gobierno y megatendencias mundiales.

4.1.1 Debilidades.-

Las potencialidades son aquellos aspectos en los cuales no desarrollamos o no podemos desarrollar una buena gestión; son aprovechadas por los agentes externos para debilitarnos y ganar espacio en el inconsciente colectivo¹⁹ de las personas. De la investigación realizada en el INEC las debilidades que se desprende son:

- a) **Centralismo.-** Se refiere a que la gran mayoría de decisiones financieras y un gran porcentaje las administrativas se toman en la administración central cortando la capacidad de gestión de las regionales, tornándolos en entes meramente recolectores de información.

¹⁹ JUNG, Carl Gustav "La formación del Inconsciente" Editorial Paídos, Buenos Aires, Argentino 1995, Pag. 157.

- b) **Ausencia de Incentivos de toda índole.-** Los funcionarios del INEC no se sienten reconocidos en las labores que realizan, pues no existe una remuneración adecuada, la capacitación es nula y el reconocimiento o salario espiritual no se lo da cómo los funcionarios ameritan.
- c) **Atraso en la entrega de los productos.-** A excepción de los índices mensuales como el IPCU, el IPP etc., los demás productos que genera el INEC, no son entregados con la oportunidad que exigen sus clientes.
- d) **El Sistema Estadístico Nacional (SEN) y la Ley Estadística.-** El SEN debería ser un instrumento que permita al INEC liderar la generación estadística nacional, pero lamentablemente no es así, tornándose más bien en una debilidad para la institución. La ley estadística tiene aspectos positivos, pero debe ser actualizada para que se adapte a los nuevos tiempos que estamos viviendo y convertirse en un instrumento en el que se apoye toda la generación de información estadística en el país.
- e) **Infraestructura y Mobiliarios inadecuados.-** Esta debilidad es palpable sobre todo en las regionales, pues, no existen las facilidades y comodidades necesarios para que los funcionarios del INEC realicen sus actividades en forma cómoda y a su máxima potencialidad.

4.1.2 Amenazas.-

Las amenazas son aquellos agentes externos que pueden causar daño y atentar contra la gestión de la institución, en el INEC son:

- a) **Ciertas Políticas Gubernamentales.-** La tendencia actual del Gobierno es la reducción del tamaño del estado; esto puede afectar la sobrevivencia de la institución en mayor o menor grado.²⁰
- b) **Desinformación de la población en general.-** La sociedad en general es muy susceptible a ser ~~desinformada~~ por ciertos medios de comunicación, haciendo que esta se forme criterios erróneos a cerca de la gestión del INEC.
- c) **Competencia Desleal.-** Las empresas sobre todo privadas que hacen estadísticas no producen su información con estrictos procesos técnicos y sus datos son erróneos en un gran porcentaje, con esto ahorran costos y sacan información más rápido y con bajo costo.
- d) **Otros organismos del Estado.-** Como por ejemplo el Banco Central que financia algunas encuestas.

²⁰ JACOBS & SALOMÓN CONSULTORES

4.2 MATRIZ ANÁLISIS DEBILIDADES-AMENAZAS (D-A)

Al igual que la matriz FO, es un ANÁLISIS factorial combinado de las debilidades y amenazas de una institución; sirve para determinar las áreas defensivas de iniciativa estratégica. En el INEC son:

TABLA CINCO:

DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Centralismo	1.- Ciertas políticas gubernamentales
2.- Ausencia de incentivos	2.- Desinformación de la población
3.- Atraso en la entrega de información	3.- Cierta prensa mal informada
4.- Ley de estadística y SEN	4.- Competencia desleal
5.- Infraestructura y mobiliario	5.- Otros organismos del Estado

GRAFICO 8

ANÁLISIS D-A

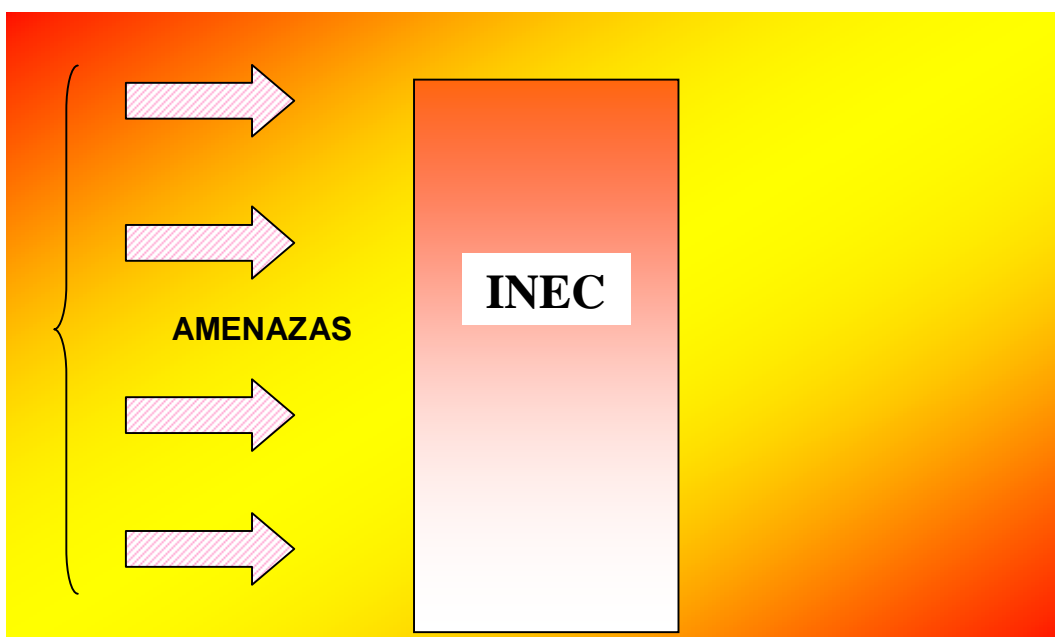


TABLA SEIS

Matriz D.A.

Muy importante . =5 Importante = 3 Poco importante = 1	AMENAZAS	Ciertas políticas gubernamentales	Desinformación de la población	Prensa mal intencionada	Competencia desleal	Otros organismos de estado	TOTAL							
								DEBILIDADES						
								1.- Centralismo	5	5	5	5	5	5
2.- Ausencia de incentivos	5	5	5	5	5	5	25							
3.- Atraso en la entrega de la inf.	5	5	5	5	5	5	25							
4.- SEN-Ley de Estadística	5	3	3	5	5	5	21							
5.- Infraestructura-mobiliario inadecuado	5	5	5	5	5	5	25							

4.3 AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA.-

Son aquellas en las que somos muy susceptibles para ser dañados. Se entiende en la gestión empresarial y en las cuales debemos cuidarnos y tratar de disminuir su impacto. En el INEC son:

GRAFICO 9

Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica

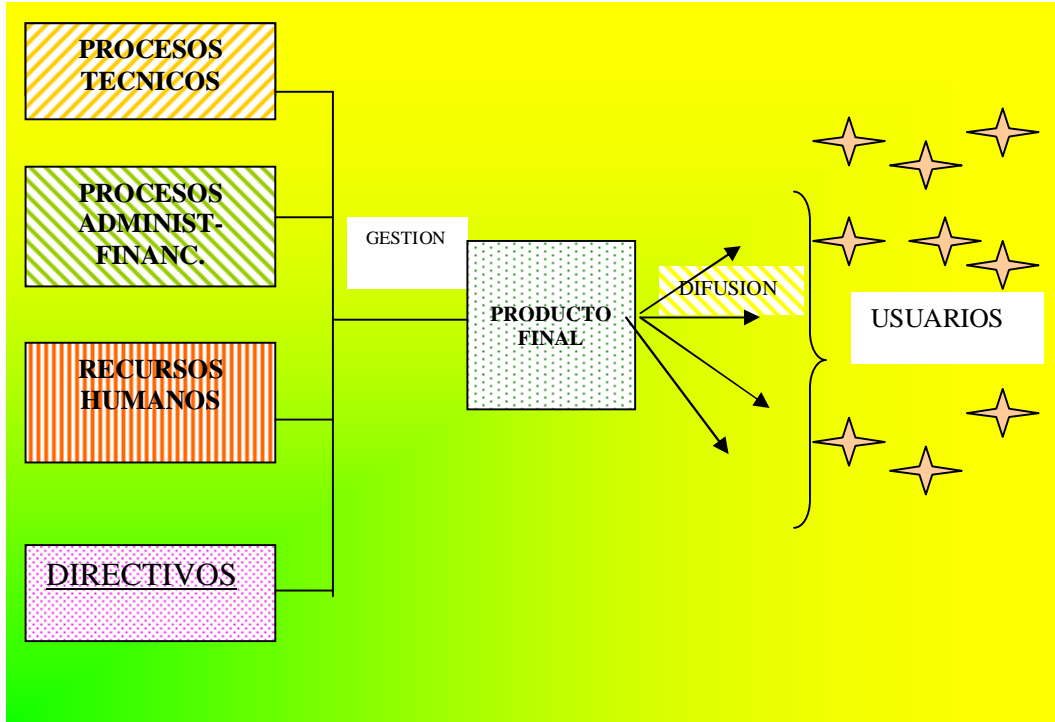


4.4 FILOSOFIA INSTITUCIONAL.-

La gestión de cualquier empresa o institución esta guiada por una serie de valores, principios, preceptos, etc. Que hacen su cultura organizacional y más allá aún su filosofía de trabajo; para el caso del INEC *la filosofía institucional se sustenta en el producto final que genera*, sin darse cuenta que este es utilizado por un grupo de usuarios que a la larga determinarán su sobrevivencia o no en el sector de la información estadística.

GRAFICO 10

FILOSOFIA INSTITUCIONAL



CAPITULO V

Desarrollo e implementación del sistema de comunicación en doble vía para diseminar la cultura que predica la Norma Iso 9001-2000.

5.1 Sensibilización a las personas.

Para comenzar con el proceso de sensibilización a los funcionarios del INEC sobre los beneficios que trae el desarrollo e implementación de la Norma Iso 9001 . 2000 en la institución, realizamos los siguientes pasos con las herramientas comunicacionales más adecuadas para el efecto.





En esta primera fase hemos procedido a segmentar a los funcionarios del INEC, por áreas funcionales sin discriminar preparación académica, sexo edad o nivel de especialización; por ejemplo, hemos reunido a todos los funcionarios de la Dirección de Estadísticas Socio-Demográficas en el Salón Auditorio de la Institución, que tiene capacidad para 100 personas y un sistema acústico adecuado para los fines que perseguimos; luego el Coordinador de Calidad de la Institución procedió a realizar una breve inducción al personal asistente sobre la temática que se iba a tratar, pues previamente la Oficina de Capacitación del INEC, ya había realizado una campaña agresiva de difusión del los eventos que se iban a realizar a partir del mes de enero del año 2.002, en lo que tenía que ver con el proceso de certificación Iso 9001 . 2000; posteriormente, el Consultor Senior de la firma *Bureau Veritas Quality International*, procedió a exponer en una forma general la estructura de la Norma, su forma de desarrollarla e implementarla en el INEC y los beneficios a corto y largo plazo para la organización y para las personas como tal.

Fue enfático en recalcar que tan solo con el trabajo coordinado de las personas que conforman la organización, y en consonancia con los objetivos delineados en el respectivo plan estratégico institucional, se logrará un crecimiento sostenido del INEC, su permanencia en el tiempo y una mejor calidad de vida de los talentos humanos involucrados en el proceso, pues la calidad total es una forma de vida que se disemina con facilidad a los miembros del grupo familiar.

Este mismo procedimiento se fue desarrollando con todas las otras direcciones de la organización, así como con sus respectivas oficinas regionales a nivel nacional, de acuerdo al siguiente cronograma:

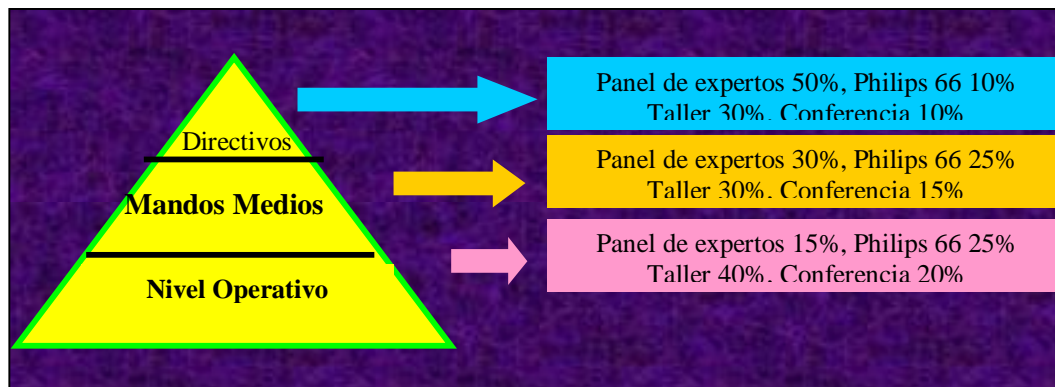
Dirección	Número de personas	Fecha a realizarse	Responsables
Socio-Demográficas	30 personas	2002-01- 25	Coordinador/Consultor
Económicas	40 personas	2002-02- 03	Coordinador/Consultor
Informática	30 personas	2002-02- 10	Coordinador/Consultor
Planificación	20 personas	2002-02- 17	Coordinador/Consultor
Difusión	20 personas	2002-02-24	Coordinador/Consultor
Regional Norte	80 personas	2002-03- 03	Coordinador/Consultor
Regional Sur	40 personas	2002-03-10	Coordinador/Consultor
Regional Centro	40 personas	2002-03-17	Coordinador/Consultor
Regional Litoral	104 personas	2002-03-24	Coordinador/Consultor

En el siguiente capítulo se detallarán los resultados obtenidos en esta fase, con los indicadores de gestión y herramientas de monitoreo que hemos diseñado para el efecto.

5.2 Capacitación Comunicacional básica, intermedia y superior.

Es requisito de la norma que exista necesariamente tres niveles de capacitación para su desarrollo e implementación; en este paso hemos procedido a segmentar a la Institución en un nivel directivo compuesto por el Director General del INEC, el Subdirector Técnico, el Subdirector General y los Directores Regionales, un segundo nivel de mandos medios compuesto por los directores y jefes departamentales y un tercer nivel de operativos compuesto por todos los funcionarios de planta de la Institución.

Para cada uno de estos niveles se utilizó las mismas técnicas pero en una combinación diferente y dando más énfasis a unas que a otras, como lo expresamos en el siguiente gráfico:



Se denominó capacitación comunicacional básica, intermedia y superior por la profundidad de los conocimientos impartidos y porque aquí se forman los futuros auditores internos de calidad y los líderes de los procesos técnico administrativos que realiza la institución.

Cabe recalcar que los diferentes pesos que tienen la utilización de las variadas técnicas de comunicación utilizadas se deben a razones como el nivel de profundidad que deben tener los participantes en el proceso, de acuerdo al impacto que tienen dentro de la misión organizacional, nivel de preparación académica, complejidad de los procesos que manejan y capacidad para retener y aplicar los conocimientos adquiridos.

La capacitación en este paso se llevo respetando el siguiente cronograma:

Dirección	Número de personas	Fecha a realizarse	Responsables
Directivos	7 personas	2002-04- 05	Coordinador/Consultor
Mandos Medios	38 personas	2002-04- 12	Coordinador/Consultor
Operativos	359 personas	2002-04- 20	Coordinador/Consultor

Las conferencias que se dictaron fueron conducidas por el Consultor Senior de Veritas y el Coordinador de Calidad de la institución, por el



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

lapso de 45 minutos con un promedio de 50 personas como asistentes, se utilizó Infocus, Laptop y PowerPoint, además de pizarra y tiza líquida.

Para la técnica Philips 66*, se formaron siete grupos de 6 personas cada uno, que hablan 6 minutos en promedio cada persona, con un secretario relator que moderaba la actuación del grupo y recogía las ideas fundamentales de los expositores, para después expresarlas en la plenaria con el total de asistentes al evento.

Los talleres fueron implementados de una manera similar a la técnica anterior, con la diferencia que hubo un tiempo de 30 minutos para cada grupo de trabajo al cual se le asignaron tareas específicas para desarrollar con respecto a los 20 puntos que abarca la norma. Luego después, estos temas eran disertados en la plenaria y se recopilaba un documento final que certificaba el trabajo del grupo.

Los foros son técnicas que se utilizaron después de las conferencias con una serie de preguntas por parte de los asistentes y una serie de respuestas por parte del facilitador, de tal manera que se aclaren los puntos oscuros que tienen estas personas para familiarizarse con el nuevo sistema de calidad.

*La técnica Philips 66 que es una modalidad de trabajo en la que se forman grupos de 6 personas y hablan en un promedio de 6 minutos cada una sobre un tema determinado.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El panel de expertos se implementó básicamente con el cuerpo directivo porque son ellos los que toman las decisiones con respecto al sistema de calidad y de comunicación, por lo tanto si bien es cierto no tienen que ser profundos dominadores de la estructura de la norma, si deben conocer a cabalidad el impacto que el desarrollo e implementación que ésta tiene intra y extra Organizacionalmente. Esta técnica consiste en que los Consultores Senior de Veritas, respondan a todas las inquietudes que tienen los directivos de tal manera que estos se enteren totalmente de las bondades del sistema y, sobre todo tengan claro el alcance de la decisión estratégica que han tomado.

A continuación realizamos una brevísima descripción de los 20 puntos tratados con las técnicas anteriormente descritas y que se relacionan directamente con la estructura de la Norma Iso 9001 . 2000:

INTRODUCCION A LAS NORMAS ISO 9000

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

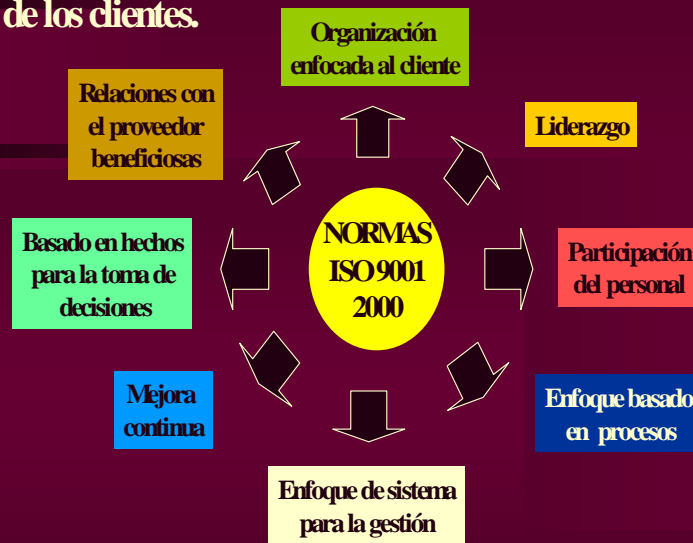


Con esto queremos expresar una concepción general de lo que es la norma Iso 9001 . 2000 y además dar a conocer la estructura del modelo que se utilizó en las conferencia dictadas.

Claramente se manifiesta que la norma posee un capítulo llamado Iso 9000 que contiene los fundamentos y vocabulario. Un capítulo llamado Iso 9001, que contiene los requisitos. Y un tercer capítulo que contiene las directrices para el mejoramiento continuo del sistema y de la institución.

INTRODUCCION A LA NORMA ISO 9001 - 2000

Se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.



Aquí se señala quienes y que requisitos deben tener para poder desarrollar e implementar de manera eficiente y eficaz el sistema de calidad ISO.



En esta lámina se detalla cuales son las acciones que deben cumplir cada una de las áreas de la organización y la relación que tienen con otra, para definir el enfoque sistémico que es requisito imprescindible para el buen desempeño de la norma.

LOS 20 CAPITULOS DE LA NORMA ISO 9001 - 2000



1
Administrar el Sistema:
Definir, documentar e implementar la política de calidad.



2
Sistema de Calidad:
Establecer normas internas del Sistema de Calidad.



3
Análisis crítico del contrato:
Definir reglas claras para vender correctamente.



5
Control de documentos:
Garantizar que la documentación del sistema esté con la persona adecuada en el momento adecuado.



4
Control del Proyecto:
Definir ideas claras para transformar ideas (proyectos) en productos.



6
Compras:
Definir todas las reglas de las compras.

Diseñado por: Dr. Luis Sandoval MBA

LOS 20 CAPITULOS DE LA NORMA ISO 9001 - 2000



7
Productos suministrados por el cliente:
Reglamentar situaciones en las que el cliente provee la materia prima.



8
Identificación y trazabilidad del producto:
Garantizar la identificación y trazabilidad del producto en los procesos efectuados.



9
Control de Procesos:
Garantizar que todos los procesos sean controlados.



10
Inspección y Ensayos:
Establecer reglas para la inspección y ensayos de productos.



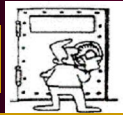
11
Equipos de Inspección:
Garantizar el buen uso de los mismos.



12
Estado de inspección y ensayo:
Garantizar inspección e identificación de los productos. Garantizar la identificación del estado de inspecciones del producto.

LOS 20 CAPITULOS DE LA NORMA ISO 9001 - 2000

13



Control de productos no conformes:
Garantizar procedimientos para evitar que productos no conforme sean utilizados

14



Acción Correctiva:
Definir acciones correctivas para seleccionar problemas de no conformidades.

15



Manipuleo, almacenaje, embalaje y expediciones:
Definir reglas

16



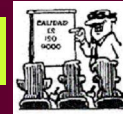
Crear y mantener registros que comprueben el exacto uso de los procedimientos:
Reglas para el manejo y mantenimiento de los registros de la calidad.

17



Auditorias internas de calidad: Periódicamente para asegurar el funcionamiento del sistema.

18



Entrenamiento:
Posibilitar el entrenamiento de todos los que aportan a la calidad.

LOS 20 CAPITULOS DE LA NORMA ISO 9001 - 2000

19



Asistencia Técnica:
Mantener actividades de asistencia técnica.

20



Técnicas Estadísticas:
Crear y mantener reglas para la aplicación de técnicas estadísticas

NO ES SUFICIENTE RESOLVER PROBLEMAS...



ES IMPRESCINDIBLE PREVENIRLOS !!!

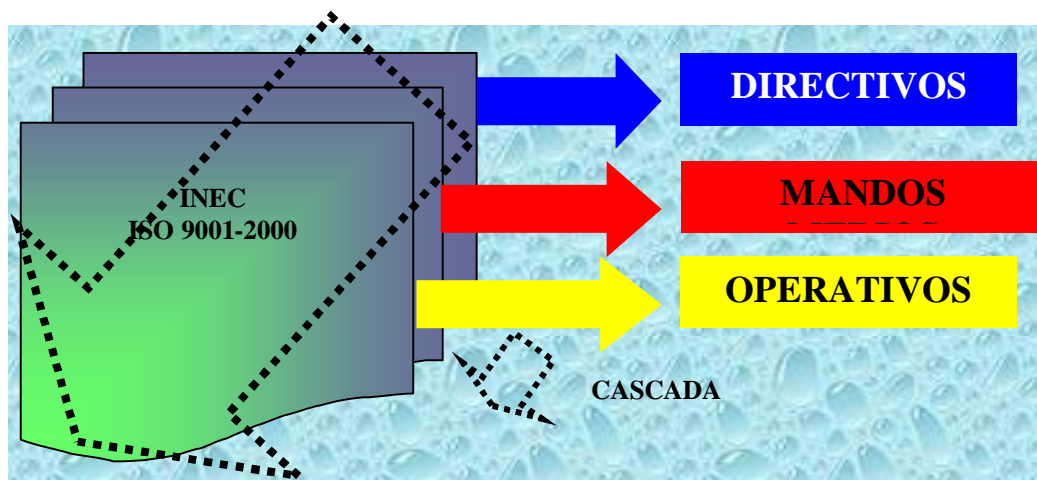
Aquí se describen los veinte puntos que debe tener todo manual de calidad, además de una breve descripción de cada uno de ellos, de tal

manera que el lector del presente trabajo tenga un concepto claro de la parte medular de la Norma Iso 9001 . 2000.

5.3 Diseminación de la Capacitación bajo el Sistema de Cascada.

La capacitación se fue difundiendo a manera de cascada; es decir, la idea original de implementar un Sistema de Calidad Iso 9001 . 2000, fue del Director General del INEC, luego llamó a concurso público de ofertas a las Empresas de Consultoría especializadas en este tema para que presenten sus ofertas a la Institución.

Una vez que se cumplió con toda la normativa de ley se procedió al diagnóstico Institucional en donde se determinaron cual era la situación real del INEC en esta temática. Con estos resultados se diseñó el programa de capacitación para el desarrollo e implantación de la norma y también el sistema de comunicación que se iba a utilizar, dando como resultado la cascada que graficamos a continuación:



Como era de esperarse el efecto cascada tuvo su origen en el nivel directivo con un nivel de conocimiento de utilidad estratégica a largo plazo, por el poder de decisión que tiene este nivel.

En los mandos medios continuó el efecto cascada con más profundidad en la aplicabilidad de la norma, un nivel de decisión moderado y circunscrito a tareas eminentemente técnicas y operativas.

El efecto cascada terminó en el nivel operativo con un profundo conocimiento en el diseño y rediseño de los micro procesos que se manejan y el poder de decisión limitado a estas esferas.

En esta etapa se utilizaron las técnicas de comunicación anteriormente descritas; indicando que la etapa anterior fueron simultáneas pero con una muy ligera diferencia que estriba en la planificación total del proyecto en el cual la etapa anterior era en el campo y está a nivel teórico.

5.4 Afianzamiento del Sistema.

El afianzamiento del sistema se realizó mediante las siguientes técnicas de capacitación:

LA MOTIVACION NO ES UN MOMENTO DE LA CLASE, DEBE SIGNIFICAR UN ESFUERZO PERMANENTE YA QUE SUSTENTA LA RELACION INSTRUCTOR – ALUMNO Y LE DA SENTIDO Y COSISTENCIA AL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

NADA CONSPIRA MÁS CONTRA LA MOTIVACION QUE LA MONOTONIA Y EL ABURRIMIENTO

Una ronda de dinámicas de grupo que sirvieron para elevar la motivación y el autoestima de los participantes de tal manera que estuvieran predispuestos para el trabajo que se desarrollaría posteriormente.

Luego se utilizó la técnica de porcentaje de retención para determinar cual era la herramienta comunicacional más efectiva para el efecto

TÉCNICAS Y PORCENTAJE DE RETENCIÓN

Lectura	10%	Leer
Escucha	20%	Charla
Observa	30%	Demostración
Escucha + Observa	50%	Sonoviso
Escucha + Observa + Discute =	70%	Téc. particip.
Escucha + Observa + Discute + Aplica o practica =	90%	Participa , construye, resuelve problemas

Como podemos apreciar, la herramienta más idónea para nuestro objetivo principal fue la de participa, construye y resuelve problemas con un 90% de efectividad.

Seguidamente utilizamos la técnica de charla breve con el objeto de homogenizar la información y el conocimiento que los participantes poseían para el evento

TECNICA: La Charla breve.

Propósito: Compartir información actualizada y provocar interés por la adquisición de nuevos conocimientos

Procedimientos.

- **Elabore un plan que contenga: Objetivo, Tema, Preguntas y materiales de apoyo**
- **Prepare una buena Introducción**
- **Desarrolle el tema combinando la palabra con el uso de medios didácticos y audiovisuales**
- **Abra un foro de preguntas o haga preguntas**
- **Haga un resumen de la charla.**

También utilizamos la técnica Philips 66 que nos permitió conocer los puntos de vista más importantes de los participantes en el evento, acerca del Sistema de Calidad Iso 9001 . 2000.

TECNICAS PARTICIPATIVAS: Chasqui 66

Propósito. Conocer rápidamente opiniones predominantes
Obtener acuerdos rápidos en grupos numerosos

Procedimiento.

- Subdividir a los alumnos en grupos de 6 personas
- Plantear el tema de discusión
- Definir el resultado que se quiere alcanzar en 6 minutos
- El grupo debe elegir un relator
- Los grupos discutirán por 6 a 10 minutos
- Sesión plenaria para exposición de los trabajos de grupo, recuerde que los grupos pueden hacer y / o contestar preguntas
- Resuma el tema utilizando los aportes que realizaron los alumnos.

También recurrimos a la técnica de roles para limar posibles asperezas que puedan existir entre los participantes y lograr así una atmósfera de cordialidad para desarrollar el evento de capacitación en forma óptima.

TECNICAS PARTICIPATIVAS: Juego de Roles

Presentación caricaturesca de determinados personajes o comportamientos sociales.

Propósito: Enfrentar problemas de relaciones interpersonales

Procedimiento:

- Definir el Objetivo o los resultados que se quieren lograr
- Invitar a voluntarios y asignarle roles de personajes
- Reunión individual para resaltar roles principales
- Realizar el Juego de roles
- Abrir foro de preguntas y comentarios
- Hacer un resumen con los aportes de los alumnos

Una técnica importantísima de aplicación fue la de la lectura dirigida , que permitió diseminar entre los participantes la comprensión máxima de los documentos escritos que debían manejar para captar de mejor manera la estructura y utilidad de la norma.

TECNICA : LECTURA DIRIGIDA

Propósito: Comprender al máximo los mensajes escritos con la dirección del facilitador.

Procedimientos:

- Entregue el material de lectura a todos sus alumnos en forma grupal e individual
- Establezca el Objetivo
- Revise con los alumnos el glosario de términos nuevos
- Comience leyendo leyendo usted un párrafo y luego interprete su lectura
- Solicite a un alumno que lea un párrafo
- Interprete la lectura del alumno
- Solicite que lea un alumno y que él mismo interprete
- Solicite que lea un alumno y que interprete un compañero
- Haga subrayar lo más importante
- Solicite a los alumnos que hagan informes de su lectura.

La técnica de la demostración nos sirvió para guiar a los participantes en el uso de los diferentes documentos que se utilizan en el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad.

TECNICA: La Demostración

Propósito: Mostrar a los alumnos el funcionamiento de máquinas, uso de formularios, uso de métodos y técnicas, fenómenos físicos etc.

Procedimiento:

- Haga la exposición oral (Charla) para explicar los fundamentos teóricos.
- Realice su demostración
- Solicite a un alumno realice la demostración bajo sus instrucciones.
- Solicite a dos alumnos que realicen la demostración en donde uno de ellos da las instrucciones
- Haga practicar a todos sus alumnos bajo su dirección, de un asistente o de coordinadores de grupo
- Haga un resumen y evaluación

Con la utilización de rotafolio, se puede lograr una mejor comunicación visual y homogenizar los conocimientos que impartían los consultores.

ROTAFOLIO

- ❖ MATERIAL VISUAL
- ❖ CONJUNTO DE CARTELES
- ❖ UN MENSAJE EN ETAPAS SUCESIVAS
- ❖ PELICULA EN PAPEL
- ❖ CONJUNTO DE CUADROS SINÓPTICOS

Esta técnica presenta varias ventajas, principalmente reduce los costos significativamente y optimiza los tiempos planificados para la capacitación, por su fácil manejo. A continuación detallamos las ventajas más importantes de esta técnica:

VENTAJAS

- ❖ NO UTILIZA LUZ ELECTRICA NI PROYECTORES
- ❖ PERMITE AMPLIAR O REDUCIR EL MENSAJE
- ❖ AÑADE LA DIMENSION DEL SUSPENSO LO QUE FACILITA LA ATENCION
- ❖ SE LO PUEDE UTILIZAR EN CUALQUIER AMBIENTE, ES PORTÁTIL
- ❖ AYUDA A LA PRESENTACION ORDENADA
- ❖ PUEDE SERVIR COMO DOCUMENTO DE CONSULTA

Pero hay que ser muy objetivos y pretendemos serlo presentando presentar las desventajas que ofrece esta técnica; por lo tanto las detallamos en el siguiente cuadro:

DESVENTAJAS

- NO PUEDE UTILIZARSE PARA GRUPOS NUMEROSOS
- SE DESTRUYE FACILMENTE
- REQUIERE DE UN TABLERO QUE LE PERMITA LA ROTACIÓN DE LAS HOJAS
- EXIGE EL USO DE HERRAMIENTAS DEL DISEÑO, HABILIDADES PARA ESCRIBIR Y DIBUJAR
- SOLO SE DEBE ESCRIBIR FRASES CORTAS, CUADROS SINÓPTICOS

En los siguientes se detallan las instrucciones básicas para el manejo efectivo de esta técnica.

USO DIDÁCTICO	<ul style="list-style-type: none">• HAGA LEER E INTERPRETAR A SUS ALUMNOS LOS MENSAJES DE CADA CARTEL• INVITE A UN ALUMNO A EXPONER CON LA AYUDA DEL ROTAFOLIO• MANTENGA EL SUSPENSO• UTILICE FRASES CORTAS• PONGA EN JUEGO SU PODER DE SINTESIS• RECAPITULE, VOLVIENDO A PASAR LOS CARTELES CON MAYOR RAPIDEZ
--------------------------	---

USO DIDÁCTICO	<ul style="list-style-type: none">• UBIQUE AL ROTAFOLIO EN UN LUGAR VISIBLE• LOS ALUMNOS DEBEN UBICARSE EN SEMICIRCULO.• EL PRIMER CARTEL DEBE SER UNA CARÁTULA• ESPERE QUE CADA CARTEL EXPRESE SUS IDEAS• MANTENGA LA INTERACCION CON LOS ALUMNOS• AMPLÍE O REDUZCA EL MENSAJE• USE UN PUNTERO
--------------------------	---

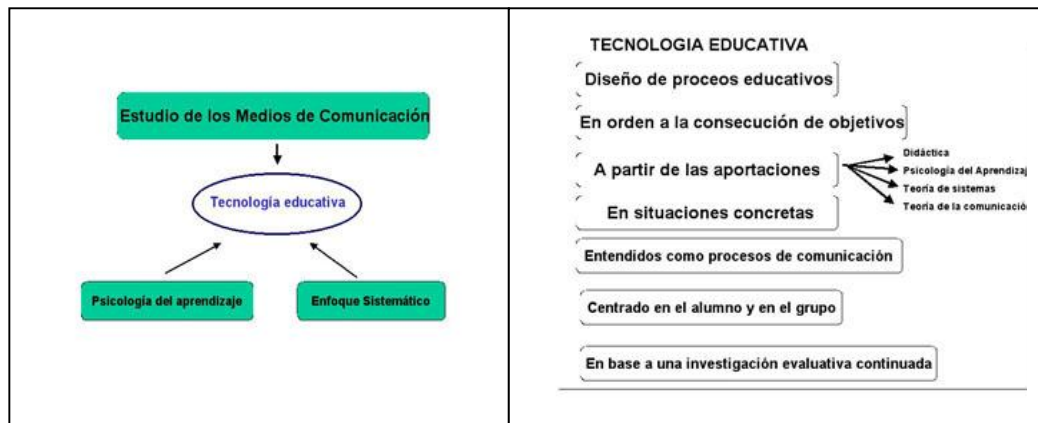
Con esta serie de láminas que se presentaron a los participantes hemos querido demostrar como se fue afianzando el sistema de comunicación para el desarrollo e implementación de la Norma Iso 9001 . 2000 en el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

5.5 Documentación del Sistema.

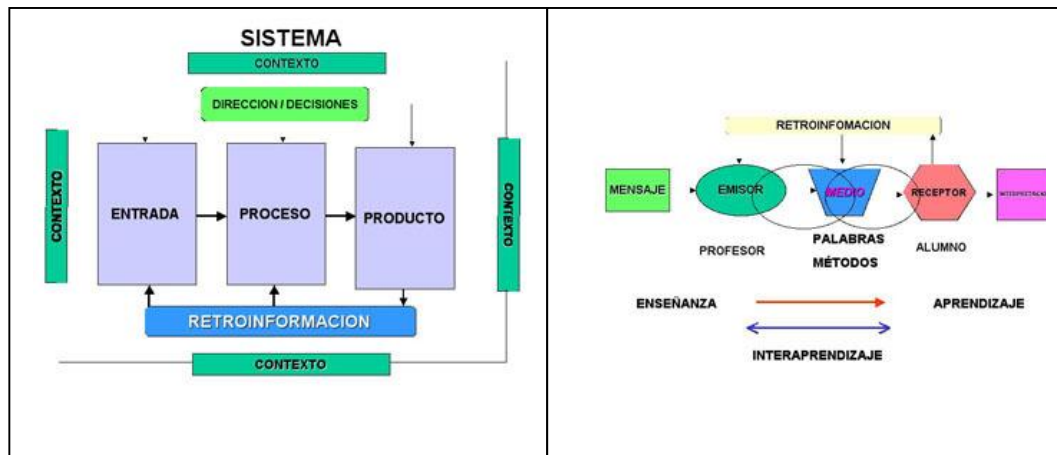
Para documentar el sistema comunicacional se echó mano de la tecnología educativa, para que los participantes tengan elementos de juicio necesarios para poder construir documentos sistemáticos, sistematizados y que sean %universalmente+ aceptados dentro de la Institución en el proceso de precertificación Iso 9001 . 2000.

<p>TECNOLOGIA EDUCATIVA</p> <p>EN EL SENTIDO MAS CORRIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> > DESIGNA A LOS MEDIOS SURGUIDOS DE LA REVOLUCION PRODUCIDA EN LAS COMUNICACIONES QUE PUEDEN EMPLEARSE CON FINES DIDACTICOS > ESTOS MEDIOS SE HAN INCORPORADO A LA EDUCACION DE UNA MANERA INDEPENDIENTE Y NO A TRAVÉS DE UNA ACCION CONCERTADA. > LOS COMPONENTES QUE CONSTITUYEN LA TECNOLOGIA EDUCATIVA SON: LA TELEVISION, VIDEOS, COMPUTADORES RETROPROYECTORES Y OTROS EQUIPOS Y PRPROGRAMAS 	<p>TECNOLOGIA EDUCATIVA</p> <p>DEFINICION MÁS RECIENTE:</p> <p>ES UNA MANERA SISTEMATICA DE DISEÑAR LLEVAR A LA PRACTICA Y EVALUAR EL PROCESO TOTAL DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN TÉRMINOS DE OBJETIVOS ESPECIFICOS , BASADA SOBRE LA INVESTIGACIÓN ACERCA DEL APRENDIZAJE Y COMUNICACIÓN DEL HOMBRE Y MEDIANTE EL EMPLEO DE UNA COMBINACION DE RECURSOS HUMANOS Y NO HUMANOS PARA LOGRAR UNA ENSEÑANZA EFICAZ</p>
--	--

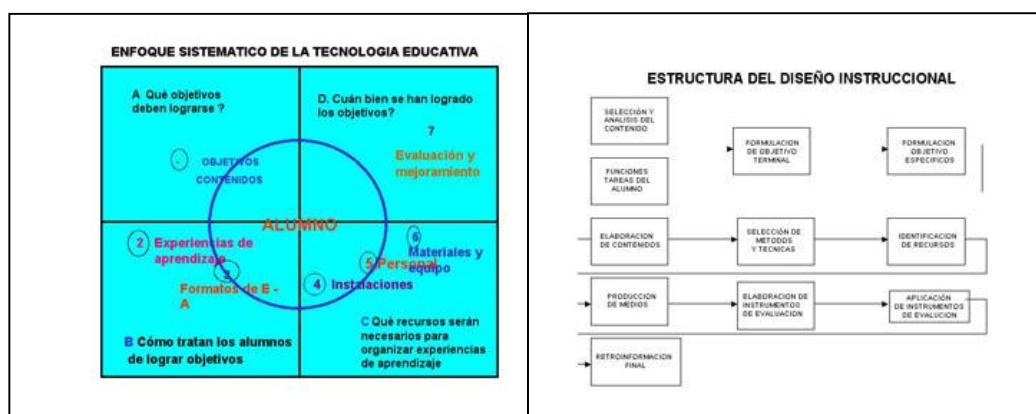
En la serie de cuadros que presentamos a continuación y que también fueron presentadas a los participantes en el evento de capacitación de todos los niveles organizacionales del INEC, queremos sintetizar de manera puntual como se diseminó el conocimiento para que ellos mismos construyan su documentación y se uniformicen los criterios comunicacionales de calidad dentro de los parámetros técnicos que fija la norma.



Se debe resaltar que toda esta estrategia comunicacional está basada en un enfoque de sistemas, cuyo principal exponente es el físico norteamericano Peter Senge.



Este enfoque sistémico se basa en la idea de que cualquier sistema tiene una entrada, un proceso de transformación y una salida dentro de un entorno dinámico con el cual se está en continuo intercambio. (sistemas abiertos).

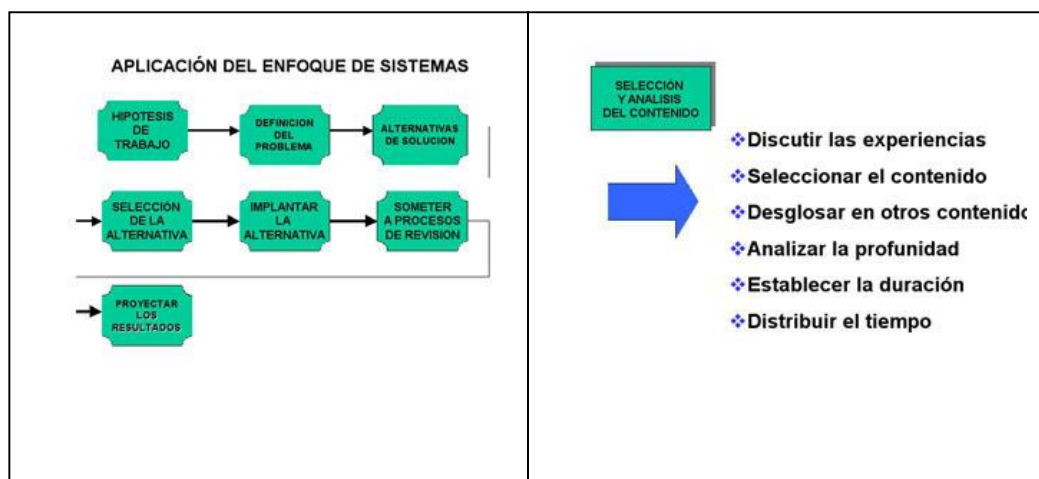


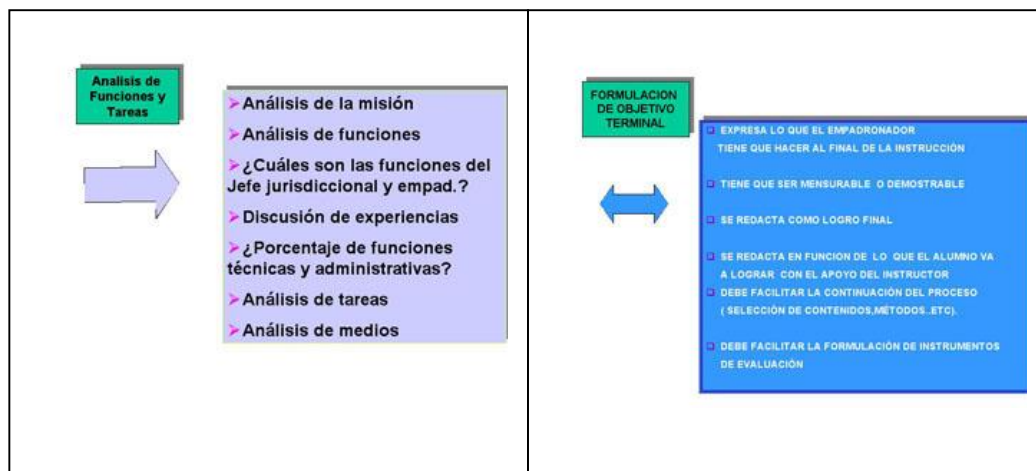
Este enfoque tiene su aplicación práctica en lo que es el diseño de instrucciones para certificar los procesos tanto técnicos como

administrativos que maneja el INEC y que deben ser documentados adecuadamente para lograr la ansiada certificación.

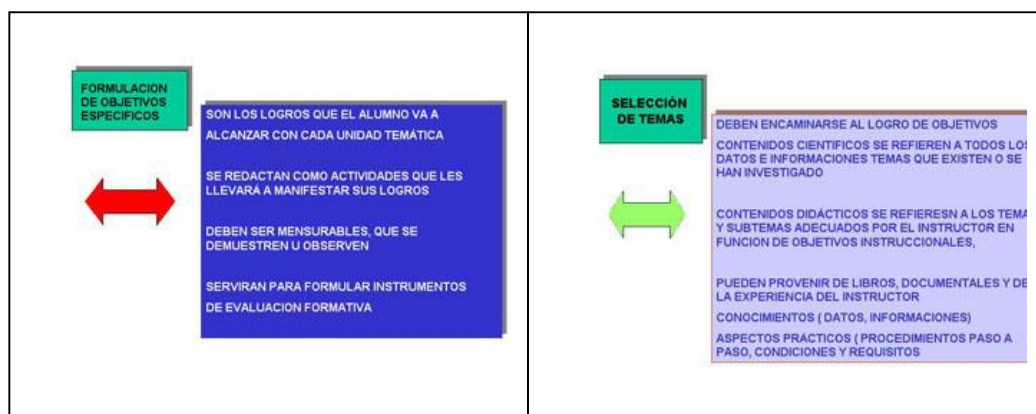
DISEÑO INSTRUCCIONAL	ENFOQUE DE SISTEMAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ES LA APLICACIÓN DE UN ENFOQUE DE SISTEMAS A LA PLANIFICACION Y DESARROLLO DE LA INSTRUCCIÓN Szczurek ❖ ESTABLECER LA SECUENCIA DE ACONTECIMIENTOS DIDÁCTICOS QUE MUESTRAN LA RELACION PARTE TODO Y PROGRAMAR EL EMPLEO MAS EFICIENTE DEL TIEMPO CON QUE CUENTA Hannum W ❖ ETAPAS DE PLANIFICACION Y ELABORACION CORRESPONDIENTE A UN ENFOQUE DE SISTEMAS 	<p>Según Kaufman</p> <p>ES UN INSTRUMENTO DE PROCESAMIENTO PARA LOGRAR DE MANERA MÁS EFECTIVA Y EFICIENTE LOS RESULTADOS EDUCATIVOS, A LA VEZ QUE UN MODO DE PENSAR QUE SUBRAYA LA DETERMINACION DE UNA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p>

Con estos criterios básicos, comenzamos a construir la estructura general de los documentos soportes del manual de calidad, el sistema de comunicación y de los procesos institucionales.





Con estas láminas queremos representar la estructura general de un documento, lógicamente vinculados entre sí para formar un manual que sea holístico y abarque todo el proceso analizado.



Deben establecerse bien los objetivos de la documentación para que exista un orden lógico y una sistematización concreta en el documento final que se estructure.



Una vez que hemos determinado la forma de estructurar los documentos procedemos a agruparlos de acuerdo a la afinidad de los procesos que se analicen, con el fin de tener a todo el Know . How de la organización, se acaben los funcionarios que son los únicos poseedoras del conocimiento y se hacen %imprescindibles+ en el desempeño institucional y cuando tienen que salir por tal o cual motivo de la institución, se pierde ese conocimiento; además de tiempo y dinero en capacitar a otros funcionarios para que desempeñen las mismas labores que el funcionario finiquitado.

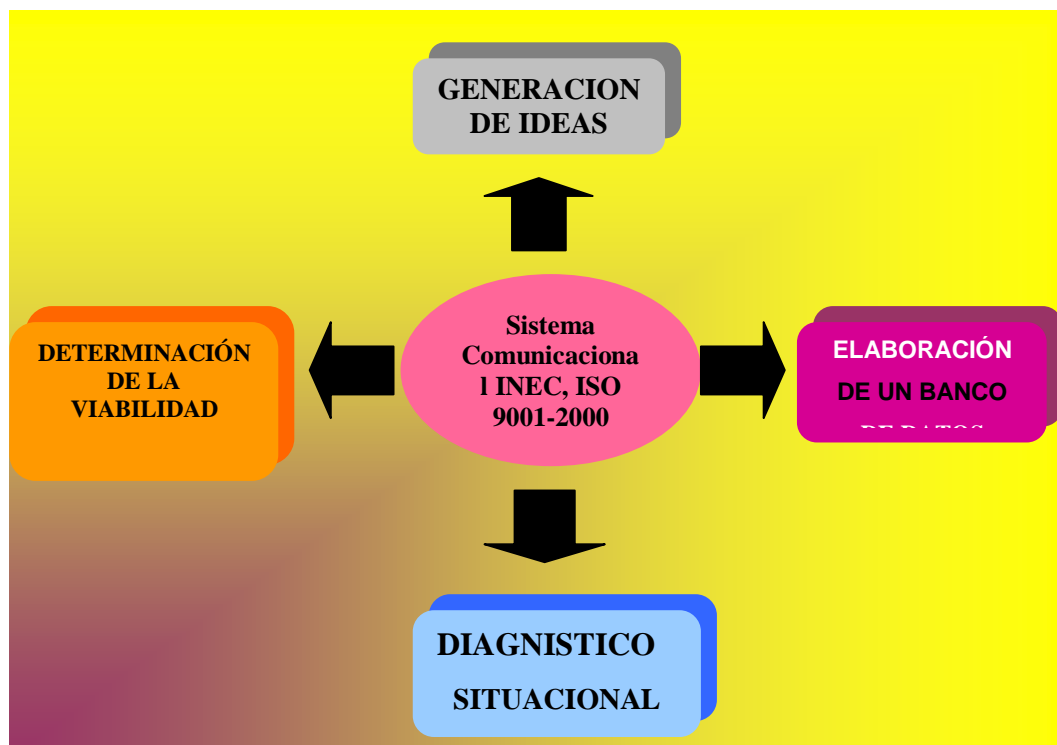
También se gana tecnicidad en el INEC y un grado de especialización muy importante, lo que determina a la larga que se cumpla la función primordial para la que fue creado, tornándose en el órgano de consulta obligado para todas las empresas o instituciones públicas que quieren establecer sus derroteros en el largo plazo y así hacerse permanentes en el tiempo.

CAPITULO VI

MONITOREO, EVALUACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

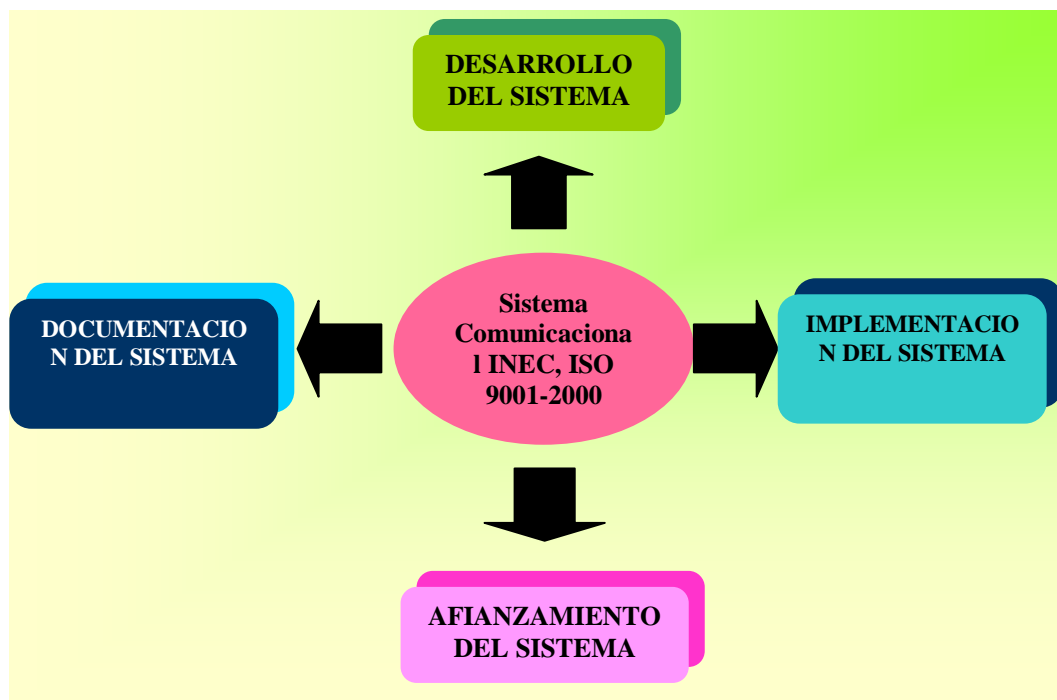
6.1 DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL MONITOREO DEL SISTEMA.

Antes de recurrir a diseñar cualquier tipo de sistema, se debe elaborar un banco de datos que sea representativo de la ubicación temporal y espacial de la idea original, y luego proceder a un diagnóstico situacional para determinar la viabilidad o no de implementar el sistema que queremos diseñar.



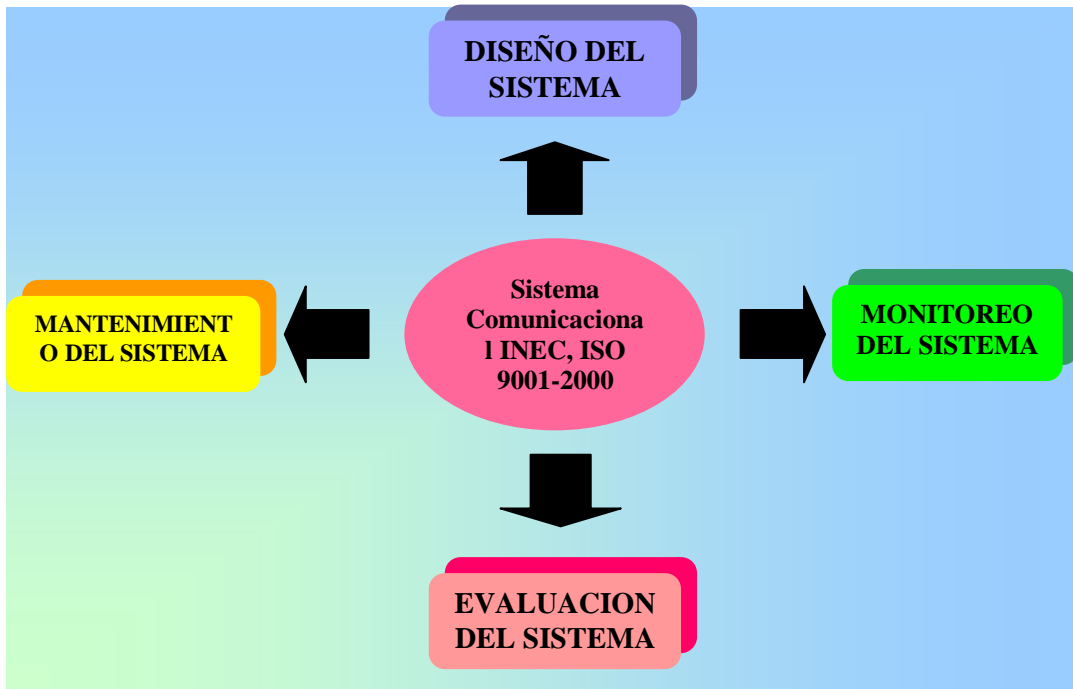
Todas estas ideas se elaboran en la mente del proyectista y se plasman en el papel para después ser puestas en práctica en la fases de desarrollo, implementación, documentación y afianzamiento del sistema.

En el gráfico siguiente queremos explicar las relaciones sistémicas que existen entre las fases arriba descritas.



Cualquier tipo de sistema que se trate de desarrollar en una empresa o institución pública, debe ser monitoreado y evaluado para ver como está

funcionando lo que se diseñó en el papel y si es eficiente en sus procesos y eficaces en sus resultados.



monitorear las actividades de la implementación del Sistema Comunicacional Iso 9001-2000

N.	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	DE TIEMPO DE EJECUCION	DE IMPACTO	INVOLUCRADOS
1	Recolección de la Información.	Personal INEC	02-03-02	15 días	Alto	Personal INEC
2	Crítica de la Información obtenida.	Analistas	18-03-02	7 días	Alto	INEC
3	Codificación de la Información obtenida.	Analistas	19-03-02	7 días	Alto	INEC
4	Digitación de la información obtenida.	Analistas	20-03-02	7 días	Alto	INEC
5	Validación de la Información obtenida.	Analistas	21-03-02	7 días	Alto	INEC
6	Análisis de la Información obtenida.	Consultores	28-03-02	7 días	Alto	INEC
7	Comparación con la Información con los procesos.	Consultores	05-04-02	7 días	Alto	INEC
8	Establecimiento de diferencias.	Consultores	12-04-02	7 días	Alto	INEC
9	Establecimiento de similitudes.	Consultores	19-04-02	7 días	Alto	INEC
10	Búsqueda de causas para las diferencias.	Consultores	26-05-02	7 días	Alto	INEC
11	Conclusiones.	Consultores	03-05-02	7 días	Alto	INEC
12	Adición del valor agregado a la información obtenida.	Consultores	10-05-02	7 días	Alto	INEC
13	Definición de un modelo para uso posterior.	Consultores	17-05-02	7 días	Alto	INEC
14	Elaboración del Documento Final.	Consultores	24- 05-02	7 días	Alto	INEC
15	Exposición de los productos pactados en la Consultoría y	Consultores	25-05-02	1 día	Alto	INEC



La herramienta que hemos diseñado se llama matriz de enfoque lógico está basada en los modelos utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo para monitorear proyectos que ellos financian en nuestro continente.

6.2 Diseño de herramientas para la evaluación del sistema.

Para la evaluación del sistema del comunicación en feed-back para el desarrollo e implementación de la Norma Iso 9001-2000, en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, hemos diseñado una herramienta de similares características que las anteriores pero con las diferencias que pueden ser notorias en la estructura de la herramienta.

N.	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	TIEMPO DE EJECUCION	DE IMPACTO	INVOLUCRADOS
1	Definición de los alcances de la consultoría.	Consultores e INEC	12-12-01	15 días	alto	Consultores e INEC
2	Planeación de proceso.	Consultores	02-01-02	15 días	alto	Consultores e INEC
3	Identificación de las necesidades del proceso	Consultores	16-01-02	7 días	alto	Consultores e INEC
4	Diseño de instrumentos técnicos.	Consultores	24-01-02	7 días	alto	Consultores e INEC
5	Contratación de los RRHH, necesarios.	Consultores	01-02-02	7 días	alto	Prensa, ciudadanos
6	Adquisición de Materiales e insumos.	Consultores	08-02-02	7 días	alto	Proveedores
7	Distribución del personal en las áreas designadas.	Consultores	15-02-02	7 días	alto	Consultores e INEC
8	Distribución de las cargas de trabajo.	Consultores	22-02-02	7 días	alto	Consultores e INEC
9	Inicio de trabajo de campo; recolección de la información.	Encuestadores	08-03-02	15 días	alto	Consultores e INEC
10	Tratamiento estadístico de la información recolectada.	Consultores	23-03-02	15 días	alto	Consultores e INEC
11	Análisis de la información recolectada.	Consultores	01-04-02	7 días	alto	Consultores e INEC
12	Establecer el valor agregado a la información analizada.	Consultores	08-04-02	7 días	alto	Consultores e INEC
13	Conclusiones y recomendaciones.	Consultores	15-04-02	7 días	alto	Consultores e INEC
14	Entrega de borrador del consolidado de la consultoría.	Consultores	22-04-02	7 días	alto	Consultores e INEC
15	Ajustes y entrega del producto final de la consultoría.	Consultores	30-04-02	7 días	alto	Consultores e INEC

Matriz de Enfoque Lógico para evaluar las actividades de la implementación del Sistema Comunicacional Iso 9001-2000



Como hemos visto, estas herramientas son en esencia las mismas en su estructura, con la diferencia formal en la parte de distribución de los objetivos a cumplir y los responsables e involucrados en cada uno de estos objetivos.

Cabe anotar que las fechas en las cuales se realizan las evaluaciones del sistema están en consonancia con cada una de las fases de este en su totalidad, por eso es que parecería que la evaluación se cumple antes del monitoreo, pero no es así porque el monitoreo es al proceso implementado y la evaluación es a todo el sistema en sí.

6.3 Establecimiento de esquemas para el mantenimiento del sistema.

Para mantener el sistema hemos adaptado una matriz que básicamente es de mercadotecnia pero que por su versatilidad es muy útil para los fines que nosotros perseguimos. Se denomina B.C.G y nos sirve determinar el desempeño del sistema; la herramienta tiene la siguiente estructura:



La herramienta B.C.G. nos permite saber cuan efectivos son nuestros procesos comunicacionales en comparación con el porcentaje de procesos ya levantados con el sistema.

- Las estrellas significan procesos que están siendo muy efectivos pero que demandan de tiempo y recursos para lograr su afianzamiento y aplicación total y, sobre todo que las personas involucradas piensen y trabajen bajo la égida de esta metodología.
- Los signos de interrogación son procesos que recién están siendo manejados con la metodología propuesta por la Norma ISO 9001 . 2000 y no sabemos si darán resultados o no en el corto plazo.
- Los perros son procesos que no dan ningún valor agregado a la institución, pero que deben se mantenidos en algunos casos



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

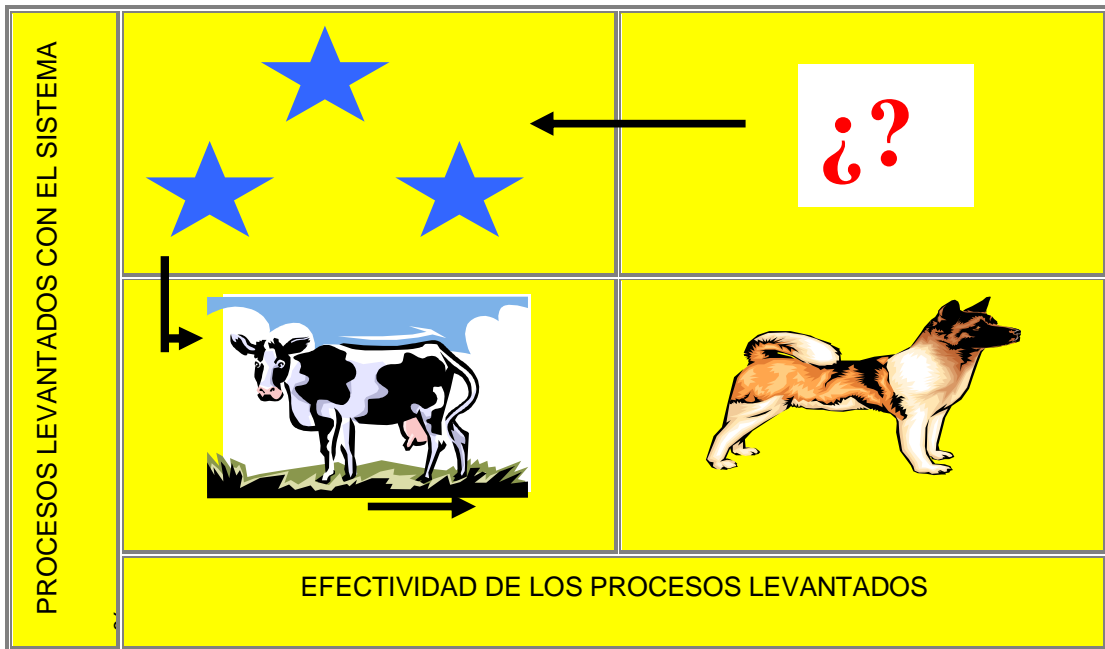
porque son tradicionales del INEC por años; por ejemplo las encuestas de construcciones.

- Las vacas son aquellos procesos que están funcionando de una manera muy efectiva con la metodología Iso 9001 . 2000 y no demandan mucho tiempo y recursos para su mantenimiento, pues la gente ya los ha incorporado como la mejor forma para trabajar.

El proceso óptimo que nos indica esta herramienta es que los signos de interrogación, es decir, los procesos que presentan incertidumbre deben evolucionar para convertirse en procesos estrella.

Los procesos estrella deben evolucionar a procesos vaca, para ahorrar tiempo y recursos al INEC.

Y los procesos perro deben ser canibalizados, es decir, deben darse por terminados para evitar gastar los pocos recursos que consumen.



6.4 Establecimiento de no conformidades.

Las no conformidades son aquellas actividades dentro de los procesos que no están en consonancia con lo que especifica la Norma Iso 9001 . 2000 y deben ser registrados en las auditorias internas de calidad que se realizan cada mes, en un documento llamado registro de no conformidades y que tiene la siguiente estructura:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS			
Proceso Auditado:	Auditor Interno:	Auditor Externo:	Fecha:
No Conformidad:		Detalle de la no Conformidad:	
Observaciones:		Recomendaciones:	
Nivel de impacto en el Proceso Total:		Próxima Auditoría:	

En este documento registramos el proceso auditado, la no conformidad, el detalle de esta no conformidad, quien es el auditor interno, quien es el auditor externo, la fecha de la auditoria, se dan observaciones y recomendaciones generales, se establece el impacto que tiene esta no conformidad en el proceso integral y finalmente se define la fecha de la próxima auditoria de calidad para observar si se ha superado o no la no conformidad registrada.

6.5 Mejora Continua y precertificación.

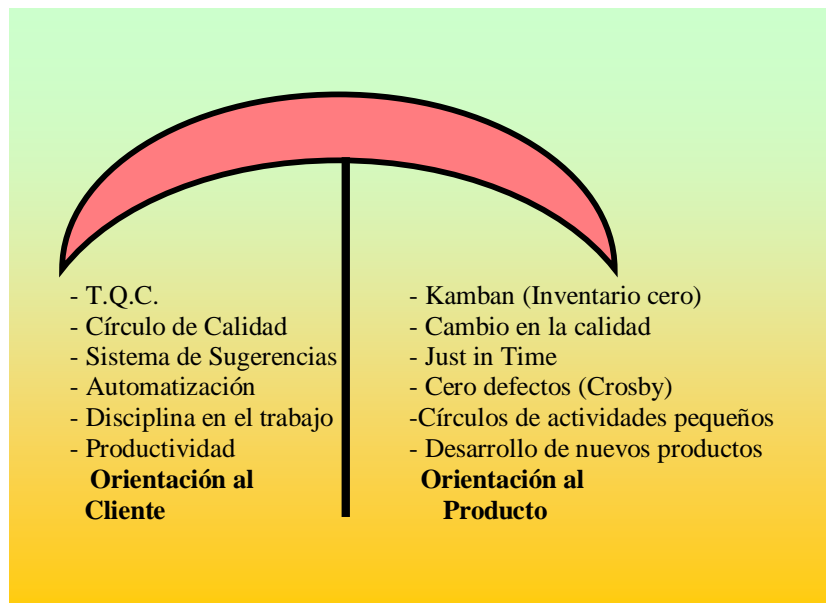
Antes de entrar de lleno en lo que es el proceso de precertificación tenemos que abundar en lo que es la base teórica y filosófica de la mejora continua; en estos términos:

6.5.1. Consideraciones básicas.- El mejoramiento continuo tiene 2 vertientes diferentes: la primera es el mejoramiento continuo sin costo para la empresa (KAISEN), y el mejoramiento continuo con inversión por parte de la empresa, sobre todo en tecnología, conocida como (KAIRO).

Conceptualizando y desarrollando el KAINSEN debemos decir que es hacer las cosas mejor de lo que son actualmente, y acumulando este conocimiento podemos obtener curvas de experiencia.

El mejoramiento continuo es el fruto de una continua reflexión de los procesos que realizamos en nuestro trabajo; la suma de los pequeños esfuerzos por cambiar hacia un círculo virtuoso el ciclo DEMING (PHVA); es decir un ascenso continuo en el espiral de la calidad nos dará como resultado el tan anhelado cero defectos de los maestros DEMING Y JURAN. En el gráfico siguiente demostramos todas las actividades que involucra un proceso de KAISEN.

Paraguas Kaisen



Mediante el mejoramiento continuo vamos a aprender a identificar los recursos que existen en la empresa, siendo el primero las personas. Las personas, es decir nosotros mismo, tenemos que aportar con nuestra inteligencia y nuestro esfuerzo para perfeccionar los métodos y procesos, saliendo de la rutina diaria y eliminando los desperdicios, reduciendo



**PDF
Complete**

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

gastos innecesarios, bajando costos, incrementando eficiencia en el trabajo, etc.

Todo esto es la esencia de KAISEN que no solo redonda en la calidad del producto, sino también en la calidad de las personas.

6.5.2. Qué es mejoramiento continuo.- El mejoramiento continuo es evolución positiva; la formación de cálculos virtuosos, la suma de pequeños cambios que se transforman en grandes procesos innovadores que tiene en efecto de "bola de nieve", son importantes en el desarrollo de las actividades empresariales.

Desde los inicios de la humanidad como tal, 150.000 AC hasta la actualidad, se han operado cambios graduales que han determinado a la larga, el impresionante desarrollo humano en todas las áreas, con un factor evolutivo sistemático que ha permitido cumplir con un principio básico de la economía: satisfacer necesidades ilimitadas con recursos limitados.

Los cambios que hemos analizado en un escenario macro y con una variable tiempo ampliado como en la evolución de la humanidad, se cumplen en último término en las organizaciones visionarias, obviamente condicionadas a ciertos factores manipulado por sus talentos humanos.

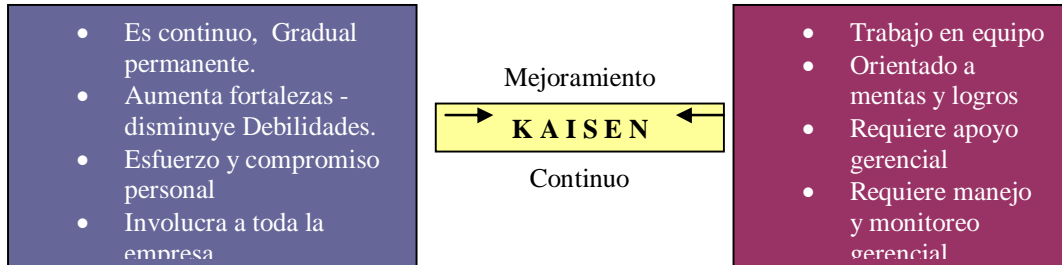
En resumidas cuentas el KAISEN consiste en obtener grandes cambios organizacionales, con la adición sinérgica de pequeños cambios (el todo es mayor que la suma de sus partes), utilizando recursos limitados y sin ocasionar gasto a la organización.

MATRIZ DE SULLIVAN

ESTADIO	CARACTERISTICAS	ORIENTACION EMPRESARIAL
7	- Desmembramiento del término función de la calidad la "voz del consumidor" en términos operacionales.	Consumidor
6	- Función de la pérdida de calidad para producir costos.	Costo
5	- Optimización del proceso productivo para producir mejores productos a menor costo.	Sociedad
4	- Modificar las actividades a través de la educación y entrenamiento de los trabajadores.	Individuo
3	Involucramiento de todos los departamentos de la empresa en el sistema de calidad.	Sistema
2	- Calidad asegurada durante la manufactura incluyendo CEP y pruebas de falla (FOOL-PROOF)	Proceso
1	- Inspección del proceso productivo, auditoria del producto final, actividades de solución de problemas.	Producto.

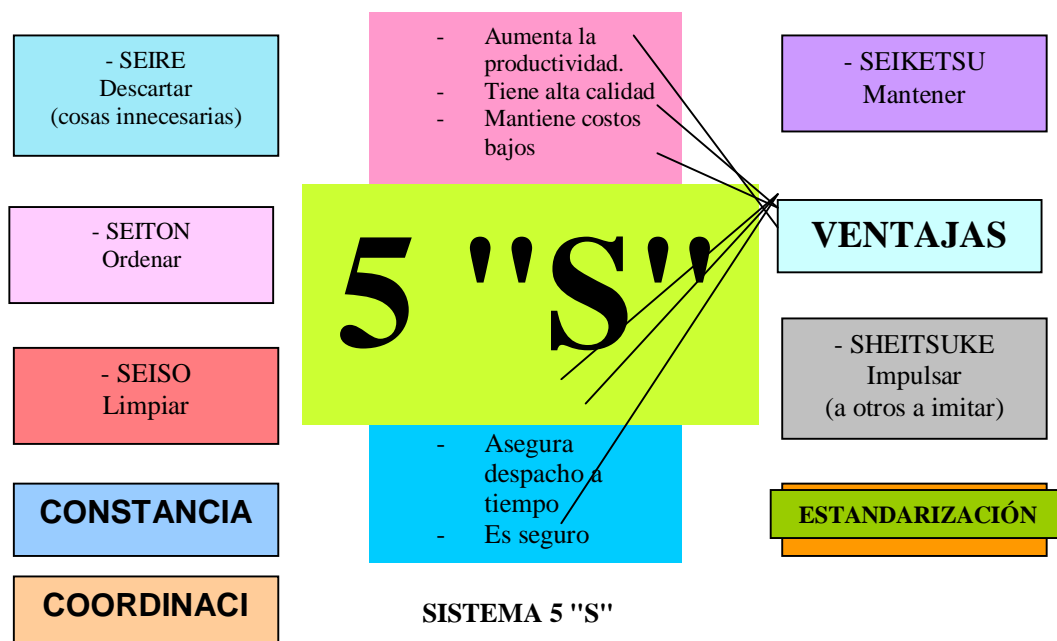
6.5.3. Características del mejoramiento continuo.- El mejoramiento continuo posee varias características fundamentales que se describen a continuación en el esquema siguiente:

MEJORAMIENTO CONTINUO



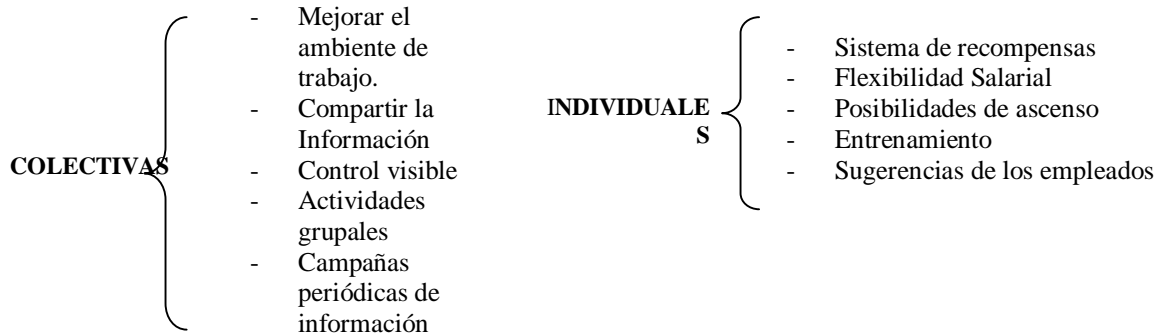
6.5.4. Estrategias del Mejoramiento continuo.- Para implementar un sistema de mejoramiento continuo, debemos poner en práctica una sencilla estrategias llamado los 5 "S" que describimos en el gráfico siguiente.

Un puesto de trabajo limpio



Una vez implementado el sistema 5 "S" se procederá al estudio, evolución y escogitamiento de una serie de estrategias que a continuación presentamos, de acuerdo al presupuesto de la empresa y a sus índices financieros.

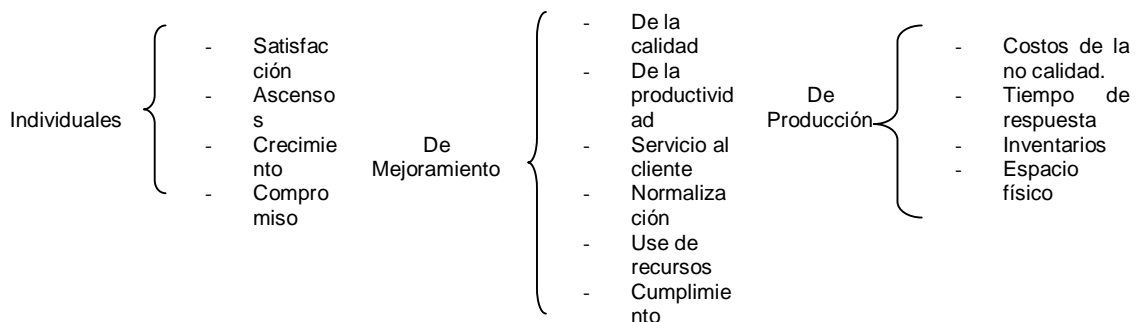
KAISEN.- ESTRATEGIAS SUGERIDAS



6.5.5. Beneficios del mejoramiento continuo.- Para que todos los proyectos de mejoramiento continuo tengan éxito, deberán contener un alto grado de compromiso de todos los integrantes de la entidad y con un gran sentido de transparencia por parte de la alta gerencia.

Los beneficios que se consiguen con la implementación, mantenimiento y monitoreo de un sistema de mejoramiento continuo (KAISEN) son:

Beneficios del Kaisen





**PDF
Complete**

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

No habrá progreso si continuamos haciendo las cosas de la misma forma en que las venimos haciendo.

En lo que tiene que ver con el proceso de precertificación se lo realizará cuando se haya cumplido con todas las recomendaciones detalladas a lo largo de este trabajo; los responsables directos serán los Consultores de Bureau Veritas Quality International y los auditores internos de calidad formados durante todo el proceso de desarrollo e implementación de la Norma ISO 9001 . 2000.

6.6 Certificación.

La certificación es una visión de todos quienes hacemos el INEC, pues es mensurable, alcanzable en un tiempo y cuantificable, esperamos que las autoridades de turno se empeñen en lograr tan ansiado certificado.

El proceso de certificación tiene un costo que fluctúa entre los 5.000 USD y los 30.000 USD y depende del tamaño de los procesos que maneje la institución y de otros que sería muy largo enumerarlos, además no es objeto de esta investigación.

Este proceso lo realiza una firma certificadora internacional que lo avaliza durante tres años, tiempo luego del cual la institución debe someterse a

otras auditorias para que la validez del certificado se amplié por tres años más.

Las características físicas del certificado se reúnen en el siguiente cuadro que se presenta en los respectivos cursos de capacitación, para todo el personal del INEC:



Para terminar, el INEC debe caminar siempre hacia adelante, no empujado por el pasado.

6.7 CONCLUSIONES

- El nivel directivo debe ser el primer ente en asimilar el conocimiento de la estructura de la Norma y luego comunicarla a los mandos medios quienes serán los supervisores directos de la implementación.
- La comunicación organizacional es la que se traduce en estrategias claras para aumentar productividad y la calidad en las organizaciones, a través de diversos medios específicos.
- El modelo de comunicación organizacional a seguir debe necesariamente incorporar los siguientes aspectos: informar, educar y motivar al personal para el logro de sus objetivos.
- La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución; es una estructura intangible que está presente siempre y se la denomina **Cultura Organizacional**.
- Para el desarrollo de una cultura organizacional sana y que se constituya en una fortaleza, es necesario un liderazgo provisto de una creencia genuina en la misión y de una dedicación honesta a la gente que debe llevarla a cabo.
- Para proyectar la imagen de una empresa lo primero que hay que definir es quiénes somos, que hacemos y por que lo hacemos, y el resultado compararlo con la misión dada por los directivos de la institución.

- El objetivo de la Organización Internacional para la Normalización es el de promover mundialmente el desarrollo de normas con el fin de mejorar la eficiencia operacional, mejorar la productividad, la calidad y reducir los costos.
- Las normas ISO 9000 son una confiable y acreditada familia de normas que convive con las empresas como parte del proceso de globalización de sus relaciones. Es un sistema lógico, básico y directo que se centra en hacer las cosas bien, siguiendo una ruta implacable hacia el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente.
- Las ISO 9000 constituyen un idioma universal y define que un producto o servicio que vaya a cualquier país. no sea cuestionado como un requerimiento de seguridad sobre el nivel de calidad demandado.
- El mejoramiento continuo es un proceso diseñado para incentivar la búsqueda sistemática de mejores opciones para simplificar y optimizar los procesos tanto internos como externos de una institución.
- Las principales fortalezas con las que cuenta el INEC son: mística y compromiso de sus talentos humanos, alta experiencia y conocimiento de los funcionarios, las economías de escala, etc.
- Las principales oportunidades detectadas para el INEC son: momento estratégico en el que vive, ampliación del mercado, globalización de los mercados.
- El INEC al ser el órgano oficial de las estadísticas del país, es imprescindible que desarrolle un sello de calidad en estadísticas, de tal forma que la información proporcionada sea clara, oportuna y veraz.

- El análisis externo de la institución se basa en varios factores muy importantes como la investigación del sector estratégico de competencia, comportamiento de los usuarios, avances tecnológicos, implementación del marketing, la interrelación de los agentes económicos, entes del gobierno y megatendencias mundiales.
- Las debilidades detectadas dentro de la institución son: centralismo, ausencia de incentivos de toda índole, atraso en la entrega de productos. Como amenazas que enfrenta la institución tenemos: políticas gubernamentales obsoletas, desinformación de la población, competencia desleal.
- Tan solo con el trabajo coordinado de las personas que conforman la organización, y en consonancia con los objetivos delineados en el respectivo plan estratégico institucional, se logrará un crecimiento sostenido del INEC.
- De acuerdo a la norma se deben establecer tres niveles de capacitación para su desarrollo e implementación: un nivel directivo, un segundo nivel de mandos medios, y un tercer nivel de operativos compuesto por todos los funcionarios de planta de la Institución.
- En el proceso de capacitación comunicacional básica debe participar el cuerpo directivo porque son ellos los que toman las decisiones con respecto al sistema de calidad y de comunicación.
- Un sistema de capacitación comunicacional efectivo debe permitir un conocimiento claro de todo el proceso en todos los niveles de la organización, de esta forma se eliminan las personas imprescindibles en el desempeño institucional.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Antes de recurrir a diseñar cualquier tipo de sistema, se debe elaborar un banco de datos que sea representativo de la idea original, y luego proceder a un diagnóstico situacional para determinar la viabilidad o no de implementar el sistema que queremos diseñar.
- El alcanzar la certificación ISO 9001-2000 es una visión mensurable, alcanzable y sobre todo necesaria por la función tan importante que desempeña el INEC como ente rector de información estadística del país.

RECOMENDACIONES

- La comunicación intraorganizacional debe ser ejecutada por niveles para que esta tenga un efecto multiplicador y llegue a los receptores estrictamente en la cantidad y calidad deseada por los emisores.
- Es necesario que el INEC implante una comunicación organizacional eficiente para lograr establecer estrategias efectivas que permitan aumentar la calidad del producto final. La comunicación organizacional implantada debe estar encaminada a propiciar el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo.
- El INEC debe propiciar la formación de verdaderos líderes que faciliten desarrollar una cultura organizacional sana y que proyecte una adecuada imagen de la institución al ámbito externo. La comunicación interna debe darse entre y hacia todos los niveles para propiciar una adecuada Cultura Organizacional.
- El reforzamiento de la cultura organizacional debe darse con una capacitación y socialización de los individuos para imbuirles de un sistema de creencias complejo, que permita afirmar en sus raíces más profundas la ideología y firmeza de la organización.
- Definitivamente el INEC debe demostrar que el trabajo que cumple es fiable y transparente por lo que es necesario la aplicación de las normas ISO que garanticen su gestión.
- Al constituirse las normas ISO como un idioma universal, el INEC al adquirir su certificación, debe aspirar a ofertar sus productos y su trabajo al ámbito internacional.

- El INEC debe ser competitivo en el nuevo orden mundial de la globalización para no sucumbir en la guerra por el mercado, para ello es necesario aplicar en su interior buenas prácticas gerenciales y ser certificados con el sello de calidad ISO 9001-2000.
- La certificación con ISO 9001 debe convertirse en un proceso progresivo que forme la base para el mejoramiento continuo y un compromiso con la calidad y el servicio dentro del INEC.
- Para realizar un correcto análisis interno de la institución es importante saber clasificar la información y utilizar la más adecuada para tener una visión más global de la situación interna de la organización.
- Una vez detectadas las fortalezas y oportunidades que tiene el INEC tanto interna como externamente, es imprescindible trabajar sobre ellas para mantenerlas y lograr las ventajas competitivas adecuadas que el mercado exige.
- Establecidas tanto debilidades como amenazas que enfrenta la institución es necesario establecer las estrategias adecuadas que permitan combatir a las mismas, con el fin de eliminar o al menos disminuir sus riesgos.
- Para lograr el desarrollo sostenido del INEC, es necesario involucrar al personal en la elaboración y conocimiento del plan estratégico institucional con el fin de que todos quienes lo conformamos sepamos hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos.
- Si bien una técnica de capacitación individual nos da buenos resultados como es el caso de la de participa, construye y resuelve



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

problemas, es recomendable complementarla con otra técnica que incentive la participación en grupo.

- Para documentar el sistema comunicacional hay que dotar a los participantes de elementos de juicio necesarios para poder construir documentos sistemáticos, sistematizados y que sean universalmente aceptados dentro de la Institución en el proceso de precertificación Iso 9001 . 2000.
- Cualquier tipo de sistema que se trate de desarrollar en el INEC o en cualquier otra institución, debe ser monitoreado y evaluado para ver como está funcionando lo que se diseñó en el papel y si es eficiente en sus procesos y eficaces en sus resultados.
- Se recomienda a las autoridades del INEC seguir con el proceso emprendido a fin de lograr tan ansiado certificado, mismo que permitirá garantizar el trabajo que realiza la institución.

BIBLIOGRAFIA

- COVEY, Stephen "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". Editorial Paídos. Buenos Aires-Argentina. 1996
- DE SOUZA, José "Una época de cambios o un cambio de época", Universidad Getulio Vargas, Sao Paulo, Brasil, 1999
- DRUKER, Peter "Gerencia para el Futuro". Editorial Norma. Bogotá - Colombia. 1993
- ECO, Umberto "Como se hace una tesis". Editorial Gedisa "México DF - México. 1987, clásico
- GUIOR, Jean. "Diseño de la organización". Editorial Legis. Bogota - Colombia. 1998
- GUTIERREZ, Abraham "Técnicas y Métodos de Investigación" Editorial Didáctica. Quito-Ecuador. 1995
- HULBERT. James. "Mercadotecnia, una Perspectiva Estratégica" Editorial Mc Graw Hill. México DF - México. 1999
- HERNANDEZ, Roberto. "Metodología de la Investigación Editorial Mc Graw Hill. México DF - México. 1997
- INEC, "Plan Estadístico Nacional-Fundamentación 1992/1996", Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador, 1990

- KOTLER, Philip. "La Nueva Competencia" Editorial Norma. Bogotá - Colombia. 1987, clásico
- JACOBS & SALOMON CONSULTORES 2000
- ORTIZ Alberto "Gerente Financiera ". Editorial Mc Graw Hill. Bogotá - Colombia 1994
- ORTIZ Héctor "Análisis Financiero" Editorial Tecnotextos. Bogotá - Colombia 1993.
- PORTER Michael "Estrategia Competitiva" Editorial CECOSA. México DF -México 1995
- SALLESNAVE Paúl "La Gerencia Integral" Editorial NORMA. Bogotá - Colombia 1994
- SALLESNAVE Paúl "Planeación Estratégica" Editorial NORMA. Bogotá -Colombia 1993
- SENGE, Peter "La Quinta Disciplina" Editorial Gránica. Barcelona . España 1995
- Serie Estadística 1999-2000, INEC.