

Colectivo ONGs Calidad



GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ONGS. ANÁLISIS, SENTIDO Y PROYECCIONES. La experiencia del Colectivo ONGs Calidad en Chile

1.- A modo de introducción y como elemento de contexto, ...

Las cinco organizaciones que integramos el Colectivo ONGs Calidad en Chile, como testigos activos de nuestra historia más reciente, somos conscientes del desarrollo y de la evolución de las ONGs en nuestro país desde la década de los 70 a la fecha.

Queremos dejar en claro que no pretendemos representar ni total ni parcialmente a las ONGs chilenas ni somos voceros del tema Calidad para este tipo de instituciones.

Posiblemente, como experiencia colectiva seamos pioneros en Chile, pero nuestro objetivo contempla exponer nuestras experiencias de trabajo, nuestras reflexiones, aprensiones, desafíos y logros y transmitirlos en concordancia a nuestra necesidad de crecimiento y vinculación con otras redes de ONGs, entidades culturales, servicios públicos y privados, como también con cualquier institución y persona comprometida y sensibilizada con la Gestión de Calidad.

2.- Breve estado de situación de las ONGs de Chile: de donde venimos y hacia donde vamos.

Posteriormente al Golpe Militar del año 1973 ¹, las condiciones sociales, culturales e institucionales del país se vieron modificadas sustancialmente. El rol del Estado en la sociedad chilena, particularmente en las políticas sociales, se centró en la noción de subsidiaridad, lo que se expresó en establecer una relación clientelista con los sectores más afectados por los cambios sociales, culturales y económicos que trajo la instalación del sistema neoliberal.

Durante los años 70 y 80, las ONGs sobrevivimos y operamos con los recursos de la Cooperación Internacional. Nuestro quehacer se enfocó en la defensa de los derechos humanos y la lucha contra la pobreza que trajo el nuevo sistema económico.

En los años 90, con la recuperación de la Democracia, la situación varió notablemente. Además del fenómeno económico alusivo al retiro de la Cooperación Internacional y el retorno de las políticas sociales que buscaron "cancelar" la deuda social del país, es importante considerar el análisis y perspectiva sociopolítica sostenido por el tercer sector. Algunas de estas transformaciones, dieron como resultado que muchas ONGs operaran como entidades de carácter para-estatal (ejecutores de políticas sociales), con un perfil muy bajo de crítica y autonomía. Otras, decididamente desaparecen de la escena nacional; otras logran mantenerse ampliando o diversificando sus áreas de trabajo; algunas emergen en el nuevo contexto bajo la figura de la "consultoría" e incluso nacen otras entidades con un carácter ideológico diverso que se encuentran vinculadas a grupos empresariales y/o a partidos políticos.

¹ Este apartado se ha elaborado fundamentalmente con información extraída de la fuente: www.portalciudadano.cl/detalle_noticia.html?id=142:id_seccion=183

Por otra parte, hoy en día en nuestra sociedad existen dos posiciones e interpretaciones sobre el rol del Estado en la sociedad. Una sostiene que éste debe asumir las problemáticas sociales en su conjunto (lo cual podría significar la desaparición de las ONGs) y la otra señala que el Estado actual no debe asumir los efectos generados por el modelo socio económico Neoliberal de una manera distinta a la subsidiaria. Esta posición tiene como fundamento, además de los factores históricos inmediatos y del nuevo Estado de Derecho imperante, la búsqueda de la autonomía de las organizaciones sociales, de sus dinámicas organizacionales y la del conjunto de la ciudadanía.

La retracción del Estado es una consecuencia y un rasgo inherente al modelo de desarrollo que tenemos en Chile actualmente. Este fenómeno ha instalado al Estado en un lugar en que se articula su función subsidiaria en lo social. Este fenómeno no sólo ha generado desazón y desconcierto en la población en general, sino que ha instalado uno de los mayores puntos de tensión en la relación ONGs y Estado; fundamentalmente porque estas entidades históricamente no han mantenido este tipo de relación con un Estado de estas características.

Esta transformación, por lo demás, se inscribe en una profundización de la brecha de desigualdad que caracteriza la distribución de los ingresos en Chile ², la cual nos habla de la urgente necesidad de revisar las políticas destinadas a la superación de la pobreza, fenómeno que se invisibiliza al analizar el problema desde las cifras absolutas.

3.- Gestión de Calidad en el ámbito público y en las ONGs

Desde hace algún tiempo, la discusión sobre la Calidad se ha ampliado también al sector no industrial, a aquel de los servicios públicos que, orientados a satisfacer al cliente-ciudadano, buscan alcanzar una administración eficiente en la entrega de servicios. El trabajo social se entendía hasta hace muy poco como no sujeto a comprobación de calidad ni mediciones de las prestaciones y entrega de servicios. Los criterios de calidad de la economía, determinados por la presión de la competencia y el lucro, no habían tenido hasta ahora ninguna relevancia en el trabajo social.

Esta "ampliación" de la discusión en Chile se debe al proceso de Modernización del Estado: en los últimos años, el Gobierno de Chile ha manifestado el firme compromiso de impulsar un proceso integral de modernización, con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, que luego diera continuidad al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado – PRYME – ⁽³⁾, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y cuya función principal es constituir un eje ordenador en dos aspectos fundamentales de Políticas Públicas: Estructura y Gestión del sector público. También el interés del Gobierno de Chile por el tema Calidad se debe a la imagen y posicionamiento que el país ha alcanzado en los últimos años a nivel Internacional y a los tratados de libre comercio (TLC) que ha firmado con la Unión Europea, Corea del Norte, EEUU y próximamente Japón.

Esto representa una gran oportunidad y, a la vez, un desafío para todas las empresas que operan en Chile, ya que los mercados internacionales demandan certezas respecto al cumplimiento de determinados estándares de calidad de los productos y procesos que se utilizan para generarlos. Y ese requerimiento se aplica no sólo para la empresa exportadora, sino a todas las que participan en esa cadena de agregación de valor. La forma de dar "certezas" al mercado internacional es mediante la certificación de normas: patrones o estándares de calidad referidos a productos o procesos, que han sido establecidos por expertos en la materia. Cuando una empresa obtiene la certificación en una norma ⁴ es porque ha alcanzado el estándar exigido por ella.

² La desigualdad del ingreso en Chile es una de las más notorias en el mundo: el 20,6% de la población vive en situación de pobreza y la indigencia llega al 5,7%. La diferencia entre el 20% más rico y el 20% más pobre es de 14 veces. Fuente: <http://www.sociedadcivil.cl/accion/portada/info.asp?Ob=1&Id=8589>. 17 de octubre 2006.

³ www.modernizacion.cl

⁴ Varias normas ISO han sido adaptadas a Chile, por ejemplo el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, creó junto con el Instituto Nacional de Normalización (INN, www.inn.cl) la Nch 2728 a partir de la ISO 9001:2000.

Pero volviendo al sector público, en éste espacio se incorpora especialmente el concepto de calidad en la gestión interna enfocado a la eficiencia, a la participación ciudadana y a la transparencia, tanto en la entrega de servicios a los usuarios internos y externos como en el perfeccionamiento de los procedimientos y en aplicación de herramientas de control de los mismos.

En cuanto a las ONGs, hemos sabido de varias instituciones interesadas en conocer la experiencia del Colectivo, proceso que queremos concretar en los primeros meses del año 2007. No obstante, hasta el momento no hemos encontrado registros ni hemos identificado (¡esto no quiere decir que nos los haya!) a otros grupos de ONGs (en Chile y América Latina) que hayan trabajado en el ámbito de la Gestión de Calidad internamente, como proceso de mejoramiento institucional, desde la propia reflexión, auto evaluación y revisión del quehacer institucional.

4.- Colectivo ONGs Calidad

El Colectivo ONGs Calidad, nace en el mes de mayo de 2006 siendo el hito inaugural la finalización del proceso vivido por el conjunto de las instituciones que lo conforman en el *Taller de Gestión de calidad en ONGs*, apoyado y organizado por el Proyecto Interjoven ⁵. El Colectivo se encuentra integrado por 5 instituciones: SENDA, SEDEJ, CIDETS, SODEM y EPISTEME ⁶.

Cómo nos convoca el tema de calidad

En Julio del 2005, el Proyecto Interjoven nos invita a iniciar un proceso de reflexión entorno al tema Gestión de Calidad. Nuestras instituciones habían tenido contactos diferenciados con este proyecto, que básicamente generó estrategias de intervención en temáticas del mundo juvenil.

La participación en el taller mencionado, lo caracterizamos como un proceso de reflexión crítico que no tiene como norte inicial instalar la norma ISO en las instituciones, sino más bien discutir respecto a su sentido, orientación y adecuación al mundo de las acciones, técnicas y metodologías de las ONGs.

Se conversó sobre el esfuerzo estatal en incorporar la Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, mediante la certificación de determinados Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y la exigencia, para instituciones que desarrollan acciones en el área de capacitación, de certificarse con la Nch 2728, para seguir realizando acciones como colaborador del Estado. Con esto se manifiesta un esfuerzo por standarizar acciones más que por garantizar la calidad de la gestión centrada tanto en los sujetos como en los resultados de las acciones. Se constata además una falta de adecuación de las normas de calidad existentes a las intervenciones sociales desarrolladas en contextos y territorios complejos.

Una sostenida actitud crítica frente a esta realidad, aún no del todo verbalizada y menos reflexionada en el Colectivo, es el catalizador para dar continuidad autónomamente al espacio de reflexión inicialmente ofrecido, con objeto de seguir revisando y discutiendo el tema de la Calidad en los contextos de acción de las ONGs en Chile.

Elementos de unidad y diversidad

Desde el inicio de nuestro trabajo conjunto y de forma transparente, se han puesto de manifiesto las diferencias en nuestros orígenes y, tal vez de menor manera, de nuestros discursos, lo que no ha sido un obstáculo para compartir un sólido soporte ético, respecto a los sujetos a los que se orienta nuestra acción. Esto último se expresa en que, dado nuestro ámbito de acción - entrega de servicios sociales a personas que viven en condición de pobreza, marginalidad y exclusión social - creemos firmemente que todos los ciudadanos tienen derecho a acceder a un sistema de prestaciones y de servicios digno,

⁵ Proyecto de Asistencia Técnica a Instituciones que trabajan con Jóvenes a nivel local. Este se desarrolló entre el mes de septiembre de 1998 y el de agosto de 2006. Integraron el proyecto la Agencia Alemana de Cooperación, GTZ Chile (www.gtz.cl), y dos servicios públicos chilenos: Instituto Nacional de la Juventud, INJUV (www.injuv.gob.cl) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS (www.fosis.cl). Ambos servicios dependen del Ministerio de Planificación, MIDEPLAN (www.mideplan.cl).

⁶ Ver Anexo 1 DETALLE DE LOS INTEGRANTES DEL COLECTIVO ONGS CALIDAD

oportuno, informado y de calidad que apunte a romper una relación de dependencia (como beneficiarios) con el Estado y haga énfasis en el desarrollo de su autonomía y autogestión.

Paralelamente a este proceso, los aspectos diferenciadores de nuestras instituciones han contribuido a dar diversidad, ampliar las posibilidades conversacionales, puntos de vista y complementar y ampliar las redes disponibles para el Colectivo.

Como ejecutores del Estado, entre nosotros predominan métodos de trabajo y modelos organizacionales centrados en tareas y productos inmediatos, por lo que lo relacionado con el mejoramiento de la gestión es fundamental en nuestra acción. Nuestras instituciones son generadoras de un importante conocimiento metodológico y técnico, surgido desde las experiencias de trabajo en terreno, desde la reflexión y el aprendizaje.

Sin embargo, estas capacidades son débilmente consideradas e integradas como un elemento técnico-político central en la toma de decisiones y/o en el diseño y planificación de acciones desde las políticas públicas. De hecho, constatamos más bien al respecto, que operamos en un contexto marcado por relaciones de desconfianza y tensión entre las ONGs y el Estado.

Algunos de nosotros estuvimos vinculados a la Cooperación Alemana (a través del Proyecto Interjoven). En el último periodo, coincidimos en analizar y reflexionar sobre la gestión de Calidad, en la lógica de que las ONGs, tanto como integrantes del sistema social como en su calidad de socias y ejecutoras de servicios gubernamentales, no están exentas ni aisladas de las consecuencias de los procesos de cambio que afectan a una sociedad cada día más exigente y empoderada. Hoy día existe una mayor sensibilidad y exigencia con las organizaciones que trabajan en el ámbito social, ello tanto para asegurar un servicio profesional de calidad y competente en la entrega de prestaciones, como para garantizar transparencia, credibilidad y confianza en la gestión y administración de recursos.

Después de trabajar semanalmente durante 9 meses, de superar prejuicios respecto al origen "industrial y economicista" de la Gestión de Calidad y a la terminología (¡cliente!, ¿pero no tratamos con ciudadanos?), llegamos a la conclusión de que la Gestión de Calidad, o mejor dicho, preocuparnos por LA CALIDAD DE LA GESTIÓN, es realmente una oportunidad para fortalecer procesos intraorganizacionales de liderazgo, para la satisfacción de nuestros clientes-ciudadanos, para el fomento de la participación de los miembros de la organización y del compromiso efectivo, para el mejoramiento continuo de procesos y subprocesos internos claves en nuestras organizaciones, para lograr una mayor profesionalización y especialización de nuestro trabajo, para desarrollar una planificación eficiente, para la retroalimentación y la innovación... para, en definitiva, agregarle valor a la entrega de nuestros servicios y para mejorar las relaciones del tercer sector con el Estado... porque éste, ¿no busca también en su proceso de Modernización construir un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad civil actual, al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente, fortaleciendo el "nuevo trato ciudadano" frente a una sociedad civil más y mejor informada?

Instrumentos de trabajo elaborados por el Colectivo

El resultado de nuestro trabajo se materializó en los siguientes instrumentos:

Instrumento de auto evaluación

En nuestro proceso de reflexión, constatamos la necesidad de contar con instrumentos propios a la realidad y naturaleza de nuestras organizaciones, a nuestro quehacer y a nuestro lenguaje. Este instrumento permite desarrollar un proceso de revisión al interior de cada institución, analizar los procesos identificados como clave y el *cómo hacemos las cosas*, en la lógica de que *lo que no se evalúa no se mejora*.

Realizada esta etapa, se decidió si la institución iniciaba o no el proceso de certificación y, en caso de hacerlo, la herramienta de mejoramiento de la gestión que se adoptaría para ello. Este proceso permitió tomar decisiones informadas y fundadas sobre los pasos a seguir para desarrollar e integrar sistemas de

gestión de calidad al interior de nuestras instituciones y establecer las bases para arraigar una cultura de la calidad en las mismas.

Fue elaborado por las instituciones que integran el colectivo. Para ello, se tomaron en cuenta los elementos centrales contenidos en los criterios de la norma ISO 9001: 2000, así como los criterios establecidos en la norma ONGCONCALIDAD de España. Conocidos y analizados estos antecedentes, estos se reelaboraron buscando su adecuación a las ONGs.

Está organizado en 6 dimensiones: liderazgo, gestión para la satisfacción de los clientes, gestión para la participación y el compromiso efectivo, gestión de los procesos en la organización, planificación y retroalimentación, gestión para la innovación; 21 criterios y 78 indicadores, a los que corresponden niveles de evaluación de 0 a 5, los cuales deben ser fundados, explicitados y deben incorporar juicios sustentados en antecedentes comprobables.

Para su aplicación, se establecieron criterios generales: compromiso efectivo y liderazgo del equipo directivo en el proceso de auto evaluación; participación de toda la institución, la cual debe estar informada; el proceso se debe calendarizar y planificar; la/s auto evaluación/es se debe/n revisar, ordenar y sistematizar; los resultados deben estar a disposición de toda la organización.

Este instrumento permitió a cada institución compararse con las dimensiones, criterios e indicadores acordados en el mismo. Esta comparación, al incluirse en un proceso planificado, permitió en cada una de las instituciones tomar una decisión fundada sobre los posibles procesos de certificación en ISO 9001:2000 o la Nch 2728.

En este sentido, la presente modalidad de autoevaluación no se pretende un sustituto de los procesos referidos a dicha certificación, sino un facilitador, para los organismos no gubernamentales interesados, en su aproximación (si así lo deciden), a los procesos de certificación ISO.

En principio, este documento es de uso interno del Colectivo.

Plan de calidad

Se pensó como herramienta que permitiera organizar y planificar todas las acciones necesarias para instalar la gestión de la calidad en las instituciones. Al igual que en el caso de la auto evaluación, se elaboró uno por institución participante.

En cuanto a su estructura: en primer lugar, se exponen los compromisos institucionales en relación a la gestión de la calidad; a continuación la definición diagnóstica de la organización; la definición de objetivos; la definición de etapas y acciones (apertura, desarrollo y consolidación de procesos); y la revisión del proceso por parte de la dirección.

El plan de calidad se implementó en cada una de las instituciones integrantes del Colectivo. Detalle del estado de situación en el Anexo 2.

Declaración Final

Es una construcción colectiva, en la que se especifica el compromiso institucional con la gestión de calidad, la cual se acoge en tanto que permite:

- Mejorar las relaciones del tercer sector con el Estado.
- Mejoramiento de la gestión interna de la institución y mayor profesionalización y especialización de la institución.
- Agregar valor a la entrega de servicios.
- Identificar, revisar y mejorar los procesos y subprocesos internos institucionales, directamente relacionados con el liderazgo, la innovación y el mejoramiento continuo.

5.- Desafíos

Deseamos involucrar a otras ONGs chilenas en este proceso, a fin de generar y liderar instancias de visibilización y comunicación de los avances, resultados y aportes que se desprenden del proceso colectivo de nuestras instituciones, contribuyendo así en la mejora continua en la gestión de la calidad. Igualmente, queremos establecer vínculos de colaboración con redes de ONGs en América Latina y España para compartir conocimientos y experiencias, generar acciones conjuntas y construir opinión en torno a la gestión de la calidad en las ONGs.

Otra de nuestras inquietudes es poder crear una norma o marco regulatorio que resulte aplicable a la naturaleza y realidad de las ONGs, que tenga un lenguaje propio, que resulte válida para garantizar ante la sociedad la mejora continua de la gestión de las ONGs y que sea reconocida por las Instituciones pertinentes y por el mundo de la cultura.

La normativa tendría sentido si con ella se logra identificar una referencia del propio sector que contribuya significativamente a la mejora de la eficacia y la eficiencia y así conducir a la excelencia a la hora de cumplir sus fines. Para ello, debemos encontrar un espacio común y valores compartidos centrados en las personas y en la organización (cliente interno y externo) sobre el que construir la calidad de las ONGs e integrar la norma al sistema global de gestión e incluso con otros sistemas de mejoramiento de la calidad. Tenemos que tener capacidad de respuesta a los cambios de la sociedad, adaptando la planificación de procesos del servicios a las necesidades sociales del momento, compromiso que debe formar parte de la política de calidad de cada una de nuestras instituciones, la trazabilidad de los servicios y de los procesos. Tenemos que proponer y consensuar una manera de colaborar entre el Estado y el Tercer Sector para buscar nueva vías de mejorar la sociedad.

6.- Qué nos gustaría que nos facilitara el lector de este texto.

Compartimos con los amigos de ONGCONCALIDAD de España que tenemos una gran responsabilidad en la construcción de valores sociales y en la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la población que viven en desventaja.

Esto, no lo podemos ni lo queremos hacer solos, por lo que necesitamos vincularnos con redes, tener la posibilidad de acceder a información y al conocimiento en torno a la Gestión de Calidad en el ámbito que compartimos, participación en discusiones, tener la posibilidad de publicar nuestras reflexiones, participar en encuentros y seminarios, generar recursos y encuentros y establecer comunicaciones y contactos con personas e instituciones del mundo de las ONGs en Iberoamérica sensibilizados con la Gestión de Calidad.






Cada una de las instituciones integrantes del Colectivo ha abordado el tema Gestión de Calidad al interior de sus instituciones (ver anexo 2).

Quedamos llanos a establecer contacto y mantener una comunicación con quien quiera hacer llegar sus observaciones y comentarios. Para ello, tenemos disponible el email ongs.calidad@gmail.com

Patricia Prado, Patricio Neira, Soledad Bustamante e Inés Recuero.
Colectivo ONGs Calidad






Santiago de Chile, 4 de diciembre de 2006
ongs.calidad@gmail.com

**ANEXO 1
DETALLE DE LOS INTEGRANTES DEL COLECTIVO ONGS CALIDAD**

					
NOMBRE Y TIPO DE INSTITUCIÓN	EPISTEME Consultores Ltda.	SENDA Capacitación y Desarrollo Humano. Sociedad Ltda.	Corporación SODEM.	Corporación Servicios para el Desarrollo de los Jóvenes SEDEJ.	ONG CIDETS Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico y Social.
	www.episteme.cl	www.sendaprofesionales.cl	www.sodem.cl	www.sedej.cl	www.ongcidets.cl
AÑO DE CREACIÓN	2002	1994	1983	1977	2003
ÁREAS DE TRABAJO	Desarrollo Productivo y Social, con énfasis en participación.	Participación y Empleabilidad Juvenil.	Desarrollo Productivo y Social.	Desarrollo Productivo y Social.	Desarrollo Productivo y Social. Niños de la Calle.
REGIÓN/ES	Metropolitana (XIII) y O'Higgins (VI)	Metropolitana (XIII) y Valparaíso (V)	Metropolitana (XIII) y Valparaíso (V)	Metropolitana (XIII), Coquimbo (IV), Valparaíso (V) y Bio Bio (VIII).	Metropolitana (XIII)
DATOS PERSONAS DE CONTACTO	Daniza Droguett episteme@vtr.net 554 92 01 08 214 04 05	Patricia Prado patriciasenda@gmail.com 735 14 25 09 441 20 53 Patricio Neira patricioneirat@gmail.com 735 14 25 09 745 41 61	Javier Barnes javier@sodem.cl 531 41 60 831 49 97 08 361 70 32	Carlos Vega cvegafer@gmail.com 695 69 27 09 292 25 16	Soledad Bustamante. sbustamante@ongcidets.cl soledadbus@gmail.com 09 419 14 28

NOTA: Todos los teléfonos fijos son de la ciudad de Santiago (prefijo 2)

ANEXO 2
ESTADO DE SITUACIÓN INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ONG'S
INTEGRANTES DEL COLECTIVO A NOVIEMBRE DE 2006

	Línea de acción	Estado de avance
 <p>EPISTEME Consultores Ltda.</p>	Establecimiento de políticas y objetivos de calidad.	Terminado.
	Elaboración de documentos: Manual de Gestión de Calidad, Manual de Procedimientos del Servicio de Capacitación y el Plan de Gestión de la calidad. Ello para certificarse en la norma ISO 9001-2000 Nch 2728 de SENCE.	Terminado.
	Desarrollo y aplicación de evaluaciones mensuales de satisfacción al cliente en los proyectos FOSIS en los ámbitos: <ul style="list-style-type: none"> • ADLs: visión de la gestión de equipo de terreno. • Municipios (UIF): visión de esta unidad de la gestión de equipo de terreno. • Usuarios: verificación de la calidad, oportunidad y percepción del servicio entregado a las personas. 	En proceso.
	Mejoramiento de la implementación de oficina en la VI Región de acuerdo con los requisitos del SENCE.	En proceso.
 <p>SENDA Capacitación y Desarrollo Humano Sociedad Ltda.</p>	Diagnóstico y autoevaluación de los tres procesos iniciales : <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones institucionales con clientes y socios estratégicos, • Proceso de gestión y administración de Senda; • Proceso de gestión de proyectos y equipos. 	Terminado.
	Licitación interna para el diagnóstico e implementación de un nuevo proceso de administración que dé cuenta de la realidad actual de Senda.	Terminado.
	Formalización de la Corporación Senda Humana que se desarrollará en ámbitos como la ciudadanía activa, el patrimonio y el desarrollo local participativo.	Terminado.
	Junto con esto se reestructura la página WEB de Senda durante el mes de agosto del 2006 (www.sendaprofesionales.cl).	En proceso.
 <p>Corporación SODEM.</p>	Sistematización de autoevaluación a nivel de comité directivo y funcionarios.	En proceso.
	Elaboración documento "instrumento de evaluación de desempeño".	Terminado.
	Elaboración documento "modelo de gestión; herramienta para comprender y fortalecer el actual funcionamiento de SODEM. tendientes a la incorporación del concepto "Gestión de Calidad".	Terminado.
 <p>Corporación Servicios para el Desarrollo de los Jóvenes SEDEJ.</p>	Corporación Sedej Cuenta con 2 Profesionales capacitados en Normas de calidad, Programa Interjoven (GTZ, Fosis, Injuv) 2005 –2006.	Terminado.
	Constitución de equipo y orgánica en gestión de calidad.	Terminado.
	Capacitación a equipo de gestión de calidad, basados en la Norma chilena de Calidad (Nch2728).	Terminado.
	Elaboración de Manual de Calidad. Instrumentos de evaluación y procedimientos, basados en la NCH2728, para la obtención de la certificación y reconocimiento SENCE.	Terminado.
	Instalación de procedimientos extensibles a las actividades de la corporación Sedej.	En proceso.
	Procesos de reflexión institucional orientados a la mejora continua y la comunicación interna bajo la conducción del Directorio de la Corporación.	Fase de término.
Implementación de Procedimientos en oficinas regionales de la corporación.	En proceso.	
 <p>ONG CIDETS. Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico y Social.</p>	Diagnóstico y autoevaluación sobre necesidades de instalación de un modelo de gestión al interior de la organización.	Terminado.
	Desarrollo de acciones de capacitación con evaluaciones de parte de los alumnos.	En proceso.
	Creación de un área de capacitación, con objeto social único para el desarrollo de actividades de capacitación.	En proceso.
	Diseño e implementación de procedimientos de gestión de calidad	En proceso.