



FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

Escuela de Graduados

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA, BASADO EN LA
NORMA ISO 9001:2015. CASO INSTITUTO NACIONAL DE
FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL- INFOTEP-, AÑO 2016.**

SUSTENTANTES:

**MARTHA MILAGROS ALCANTARA JIMÉNEZ
KILSIS YOSELY LAHOZ BRITO**

Para la obtención del grado de Maestría

En Gerencia de Proyectos

ASESORES

**DR. ENRIQUE ERNESTO CAMBIER MARMOLEJOS
ING. RAFAEL RODOLFO RUIZ RAMIREZ**

SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA

MAYO, 2017

Dedicatorias.

A Dios, por darme la vida y por darme tanto. Gracias, para ti sea la gloria.

A mis padres, Quirico y Rafaela por su dedicación, por su amor, por enseñarme que siempre podemos dar un paso hacia delante, con firmeza.

A mi esposo, Edward, por su apoyo y comprensión, porque cuento contigo.

A mis hijos Eduardo y Sara, por el tiempo que les que quité.

A mis sobrinos Kerismer, Sharina, Andrés, Clivelys, Carla, Shabelis, Damil, Brenda y los que habrán de venir, para que comprendan que el conocimiento de cualquier índole es la llave que abre todas las puertas.

A mis hermanas, Yocasta, Esther, Matilde, Charo, Bernarda y Katy por estar siempre conmigo y ser un soporte en mi vida.

Martha Alcántara

A Dios, a quien reconozco en todos mis caminos porque como nos dice el Salmos 100: 3 “... Él nos hizo, y no nosotros a nosotros mismos; pueblo suyo somos, y ovejas de su prado”, por ello reconozco su grandeza, le agradezco el privilegio de haberme concedido la facilidad y capacidad para desarrollar estos estudios, obteniendo así nuevos conocimientos. ¡Se tu siempre mi guiador en cada paso que he de dar a lo largo de mi vida señor Jesús!

A mis padres Ysidro y Bernarda, por la vida, la formación y el apoyo que me han dado; mi motivación a continuar cada día.

A mi hermano Leyby, por su apoyo y ser una de las personas más importantes en mi vida.

Kilsis Lahoz

Tabla de Contenido.

Dedicatorias.....	2
Tabla de Contenido.....	3
Resumen.....	7
Summary.....	8
Parte 1. Marco Introdutorio.....	9
Introducción.....	9
Capítulo 1: Presentación del Problema.....	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Delimitación del Problema.....	11
1.3. Objetivos de la Investigación.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
Parte 2. Marco Teórico.....	13
Capítulo 2. La Planificación.....	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Proceso de Planificación.....	16
2.3 Planificación en las entidades públicas.....	18
Capítulo 3: Norma ISO 9001 y Contexto de la Organización.....	22
3.1. Norma ISO.....	22
3.2 Contexto de la organización.....	24
Capítulo 4. Rol de los Interesados en la Organización.....	29
4.1 Concepto de Gestión de Interesados.....	29
4.2 Identificación y Clasificación de los Interesados.....	30
Capítulo 5: Pensamiento Basado en Riesgos.....	32
5.1 Concepto de Riesgos.....	32
5.2 Elementos de la Gestión de Riesgos.....	33
5.3 Clasificación de los Riesgos.....	34
5.4 Beneficios de la Gestión de Riesgos.....	35
5.5 Respuesta a los Riesgos.....	36
5.6 Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos.....	37
5.7 Elaboración de un Plan de Riegos.....	38
Parte 3: Marco Metodológico.....	40
Capítulo 6: Metodología de la Investigación.....	40
6.1 Base Metodológica.....	40

6.2	Perspectiva Metodológica.	40
6.3	Tipo de investigación.	42
6.4	Diseño de la Investigación.....	43
6.5	Objetivos de la Investigación.	44
6.6	Fases del Proceso de la Investigación.	45
6.7	Determinación de las variables.....	46
6.8	Población y Determinación de la muestra.	47
6.9	Fuentes Primarias.	49
6.10	Fuentes Secundarias.	49
6.11	Fuentes Digitales.	50

Parte 4: Resultados, Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación.....51

Capítulo 7: Diagnóstico del proceso de planificación del INFOTEP. 51

7.1.	Perfil Institucional.	51
7.2.	Proceso de elaboración de Planes Operativos Anuales.	52
7.3.	Cambios de la Norma ISO 9001-2015.	53
7.4.	Contexto interno del INFOTEP.....	57
7.5	Fortalezas del INFOTEP.	58
7.6.	Resultados del levantamiento de información de fuente primaria.	66
7.7.	Debilidades.....	70
7.8.	Contexto externo del INFOTEP.	74
7.9.	Entorno Económico y social.....	84
7.10.	Tecnología.	87
7.11	Oportunidades.....	90
7.12.	Amenazas.	91
7.13.	Grupos de interesados y sus necesidades.	93
7.14.	Riesgos de la formación profesional.	101

Capítulo 8: Conclusiones..... 108

8.1.	Objetivo 1. Realizar un diagnóstico del procedimiento técnico de planificación del INFOTEP.....	108
8.2.	Objetivo 2. Definir los elementos del contexto interno de la organización.	109
8.3.	Objetivo 3. Determinar los elementos del contexto externo que inciden en la organización.	109
8.4.	Objetivo 4. Identificar las necesidades de las partes interesadas vinculadas al INFOTEP.....	110
8.5.	Objetivo 5. Identificar los riesgos operacionales asociados a la formación técnica.....	111.

Capítulo 9: Recomendaciones..... 113

Parte 5. Referencias Bibliográficas.116

Parte 6. Anexos.....124

Anexo No. 1: Aprobación del INFOTEP:.....	124
Anexo No. 2. Guía de Entrevista.	125
Anexo No. 3. Formulario de Encuesta.....	130
Anexo No. 4 Bloques del Proceso de Planeamiento INFOTEP.	135
Anexo No.5. Modelo de Registro de Interesados.	136
Anexo No.6. Modelo de Requisitos de Comunicaciones de los Interesados.....	137
Anexo No. 7. Modelo de Reportes de riesgos.	138
Anexo No. 8. Modelo de Plan de Respuesta a los Riesgos.....	139
Anexo No. 9: Resultados de las Encuestas:.....	140
Anexo No. 10: Perfil del Proyecto:.....	159
Anexo No. 11: Plan de Gestión del Proyecto:.....	161

Lista de Gráficos.

Gráfico No. 1. Resultados de la Lista de Chequeo de los nuevos requisitos Proceso Planeación del INFOTEP.....	57
Gráfico No. 2. Estrategias de gestión del INFOTEP.....	65
Gráfico No. 3. Distribución por sexo de las personas encuestadas.....	67
Gráfico No. 4. Resultado de la Encuesta: Resumen de las Fortalezas del INFOTEP.....	68
Grafico No. 5. Resultado de la Encuesta: Fortalezas del INFOTEP.....	70
Grafico No. 6. Resultado de la Encuesta: Debilidades del INFOTEP.....	72

Lista de Cuadros.

Cuadro No. 1. Distribución de la muestra según dependencias del INFOTEP.....	66
Cuadro No. 2. Fortalezas del INFOTEP.....	69
Cuadro No. 3. Debilidades del INFOTEP según encuestas.....	71
Cuadro No. 4. Debilidades del INFOTEP según estudios de satisfacción.....	74
Cuadro No. 5. Indicadores Macroeconómicos 2015-2016.....	85
Cuadro No. 6. Nivel educativo de la PEA, según sexo.....	85
Cuadro No. 7. Riesgos identificados del factor Personal.....	102
Cuadro No. 8. Riesgos identificados del factor administrativo.....	103
Cuadro No. 9. Riesgos identificados del factor financiero.....	104
Cuadro No. 10. Riesgos identificados del factor legal.....	105
Cuadro No. 11. Riesgos identificados del factor clientes.....	107
Cuadro No. 12. Riesgos identificados del factor infraestructura.....	107

Lista de Tablas.

Tabla No. 1. Modelos de Planificación según Metodología y Contenido.....	15
Tabla No. 2. Ejes y Objetivos Generales de la Estrategia Nacional de Desarrollo.....	20
Tabla No. 3. Técnicas y Herramientas para Análisis del Entorno.....	27
Tabla No. 4. Estructura para el levantamiento de información.....	41
Tabla No. 5 Relación grupos de procesos y áreas consultadas.....	49
Tabla No. 6. Lista de Chequeo nuevos requisitos proceso planeación institucional.....	56
Tabla No. 7. Ámbito legal para la regulación de la Administración Pública.....	81
Tabla No. 8. Ámbito legal para la transparencia en la gestión pública.....	82
Tabla No. 9. Ámbito legal para la cobertura del servicio.....	83
Tabla No. 10. Oportunidades del INFOTEP.....	91
Tabla No. 11. Amenazas del INFOTEP.....	92

Tabla No. 12 Matriz de Interesados del INFOTEP.....	100
---	-----

Lista de Figuras.

Figura No. 1. Hitos de la Planificación.....	14
Figura No. 2. Proceso de Planificación.....	16
Figura No. 3. Puntos de la Planificación.....	18
Figura No. 4. Sistema de Planificación Pública, Rep. Dom.....	21
Figura No. 5. Procesos para la Gestión de Interesados.....	30
Figura No. 6. Matriz poder-interés.....	31
Figura No. 7. Procesos para la gestión de riesgos.....	34
Figura No. 8. Tipos de riesgos.....	35
Figura No. 9. Tipos de Triangulación.....	42
Figura No. 10. Resumen Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	43
Figura No. 11. Esquema para una Investigación Analítica.....	44
Figura No.12. Fases de la Investigación.....	46
Figura No.13. Gerencias vinculadas a la planificación del Sistema de Gestión de Calidad del INFOTEP.....	48
Figura No. 14. Comparación de la Estructura Norma ISO 9001 2015-2008.....	54
Figura No. 15 Modelo de Gestión aplicado basado en la Norma ISO: 9000: 2015.....	58
Figura No. 16 Fortalezas del INFOTEP.	59
Figura No. 17. Comparación de las estrategias de ejecución de la formación técnica....	65
Figura No. 18. Metas del Programa de Gobierno vinculadas con el NFOTEP.....	75
Figura No. 19. Resumen Acuerdos Pacto educativo.....	76
Figura No. 20. Factores de Riesgo del NFOTEP.....	101

Resumen.

El análisis y la comprensión del contexto interno, externo y la determinación de los interesados y sus necesidades, garantizan al sistema nacional de formación técnica profesional conocimiento pertinente para alinear los objetivos y estrategias de ejecución de sus planes en el corto, mediano y largo plazo. Esto debido a que la respuesta oportuna a las partes interesadas, promueve la satisfacción de los clientes, la mejora continua y la eficacia, tal como lo señala la Norma ISO 9001.

La Norma ISO 9001 en su versión 2015, apunta al desarrollo del pensamiento basado en riesgos, lo define como un principio, que debe tomarse en cuenta desde la planificación, en el marco de la comprensión del contexto. Esto debido a que los riesgos pueden presentarse y potencializarse a partir de las debilidades de la organización y las amenazas del entorno externo. Otra fuente dinámica para la identificación de riesgos es la actitud de los grupos de interesados.

Este pensamiento basado en riesgos, además de fomentarse y promover la internalización del mismo en los recursos humanos de la organización, puede materializarse con la aplicación de técnicas y herramientas definidas como buenas prácticas en la dirección de proyectos, tal como lo muestran los resultados de esta investigación.

Palabras Claves: *calidad, planificación, contexto, riesgos y formación.*

Summary

The analysis and the comprehension of the internal, external context and the determination of the interested parties and his needs, they guarantee to the national system of technical professional formation pertinent knowledge to align the aims and strategies of execution of his plans in the short, medium and long term. This due to the fact that the opportune response to the interested parts, he promotes the satisfaction of the clients, the improvement continues and the efficiency, as it the ISO Norm indicates 9001.

The ISO Norm 9001 in his version 2015, it points at the development of the thought based on risks, defines it as a beginning, which must be born in mind from the planning, in the frame of the comprehension of the context. This due to the fact that the risks can appear and be promoted from the weaknesses.

This risk-based thinking, besides promoting and promoting the internalization of the same in the human resources of the organization, can materialize with the application of techniques and tools defined as good practices in the direction of projects, as shown by the results of this investigation.

Keywords: *quality, planning, context, risks and training.*

Parte 1. Marco Introdutorio.

Introducción.

El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), es una organización autónoma del Estado, creada por la Ley 116, del 16 de enero de 1980. Es dirigido por una Junta de Directores, conformada con una estructura tripartita, integrada por el sector oficial, empresarial y laboral, y administrado por una dirección general. De acuerdo a la Ley 116-80, que le da origen, el INFOTEP tiene como objetivos: “organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional,” además de “impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación integral”.

Para lograr los objetivos institucionales, el INFOTEP orienta su ejecución a través del Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018, Modalidad Formación Técnico Profesional; y, desde el 2005 gestiona un sistema de calidad certificado con la Norma de la Organización Internacional de Estandarización, (ISO 9000-2000). En el marco de esta investigación se realiza un diagnóstico del proceso de planeación institucional, basado en la Norma ISO 9001:2015, un análisis del contexto del INFOTEP para aportar elementos relacionados con el entorno interno y externo, se incluyen en el análisis la gestión en las áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos: interesados y riesgos.

Los resultados de esta investigación contribuirán al fortalecimiento del servicio de formación profesional que ofrece el INFOTEP, ya que, el análisis y comprensión del contexto organizacional, así como también el pensamiento basado en riesgos son aspectos de mejora del proceso de planificación institucional, y forman parte de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, para la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad.

Capítulo 1: Presentación del Problema.

1.1 Planteamiento del problema.

La planificación para ser eficaz implica un proceso previo de conocer los factores cambiantes del contexto que inciden en los objetivos institucionales para así determinar lo que se quiere lograr y las estrategias para conseguirlo. Es por ello que la Organización Internacional de Estandarización (ISO), entidad certificadora de sistemas de gestión de la calidad, ha incluido en la nueva versión el contexto de la organización y el pensamiento basado en riesgos, como un requisito para la certificación y/o recertificación de las organizaciones que operan bajo sus estándares, como es el caso del INFOTEP.

El INFOTEP realiza su planificación anual a partir de las estimaciones de crecimiento de sus ingresos y de sus metas operativas, que están alineadas al Plan Estratégico 2008-2018. Sin embargo, este proceso de planificación no incluye un análisis del contexto interno y externo que arroje información sobre las capacidades y debilidades institucionales, y las amenazas y oportunidades del entorno; asimismo, no se realiza un estudio de las partes interesadas para conocer y analizar sus necesidades e intereses. No existe además, una cultura de pensamiento basado en riesgos. Esta situación en conjunto limita la toma de decisión informada y la adopción de objetivos, metas y estrategias que respondan a las necesidades cambiantes del entorno, de los clientes y demás interesados.

En esta investigación se realizó un diagnóstico de la planificación institucional y un análisis del contexto de la organización al 2016; así mismo, para favorecer su comprensión, se determinaron los grupos de interesados y los riesgos asociados a la operatividad. Se proponen técnicas, herramientas y estrategias, para la eficiencia del

sistema de gestión de calidad, basado en los nuevos requisitos de la Norma ISO 9000:2015.

1.2 Delimitación del Problema.

En esta investigación se realizará un análisis del proceso de planificación del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de la República Dominicana (INFOTEP), para conocer su situación al año 2016, previo a la recertificación con la norma ISO 9001-2015. La planificación institucional es el proceso de “análisis de la situación pasada y presente, y con los objetivos ya establecidos, definimos los resultados esperados y actividades - metas por alcanzar en un período determinado, con un presupuesto mínimo requerido para su ejecución”. (Cálix, 2008, p. 12).

La planificación es el primer paso y desde el enfoque de gestión de la calidad, además de los objetivos y los recursos necesarios, debe incluir, los requisitos establecidos en el Capítulo 4 de la Norma ISO 9000:2015, acápite 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto, el 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el 4.4.1 inciso f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos de la planificación del sistema de calidad.

Al 2016, estas perspectivas y orientaciones, no se toman en cuenta para la elaboración de los Planes Operativos del INFOTEP. En este sentido, esta investigación busca: evaluar el proceso actual de planificación, analizar el contexto interno y externo del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, al 2016; determinar los interesados e identificar los riesgos operativos, con el objetivo de aportar insumos para una mejor gestión institucional y contribuir a la adecuación del INFOTEP a los nuevos requisitos de la norma de calidad ISO 9001-2015.

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Analizar la Planificación Operativa del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) en el 2016; basado en la norma de gestión de calidad ISO: 9001:2015.

1.3.2 Objetivos Específicos.

1. Realizar un diagnóstico del procedimiento técnico de planificación del INFOTEP.
2. Definir los elementos del contexto interno de la organización.
3. Determinar los elementos del contexto externo que inciden en la organización.
4. Identificar las necesidades de las partes interesadas vinculadas al INFOTEP.
5. Identificar los riesgos operacionales asociados a la formación técnica.

Parte 2. Marco Teórico.

Capítulo 2. La Planificación.

2.1 Antecedentes.

Planificar en sentido general es tomar las medidas o previsiones necesarias en tiempo presente, con el objetivo de alcanzar una nueva meta a tiempo futuro, ya sea a nivel personal u organizacional. El ser humano se traza una línea de propósitos, crea los pasos a seguir para alcanzarlos a corto, mediano o largo plazo y asigna los recursos económicos requeridos para cumplir con cada paso trazado.

Podría decirse que aunque el término “Planificación” no se conocía, desde el momento en que la humanidad empezó a reproducirse y expandirse en la tierra, surgió la necesidad de establecerse y crear los mecanismos que entendió necesarios para su desarrollo, siendo una de sus primeras necesidades un espacio o terreno donde habitar y producir lo necesario para su sustento y el de su familia; ya luego, conforme fueron aflorando sus intereses y ambiciones se vio en la obligación de pensar en cómo defenderse en los combates contra otros pueblos y en cómo proteger su vida y los bienes alcanzados, es decir que, inició a planificar cada uno de sus pasos con el objetivo de sobrevivir y expandirse, aunque quizás conscientemente no sabía que estaba planeando.

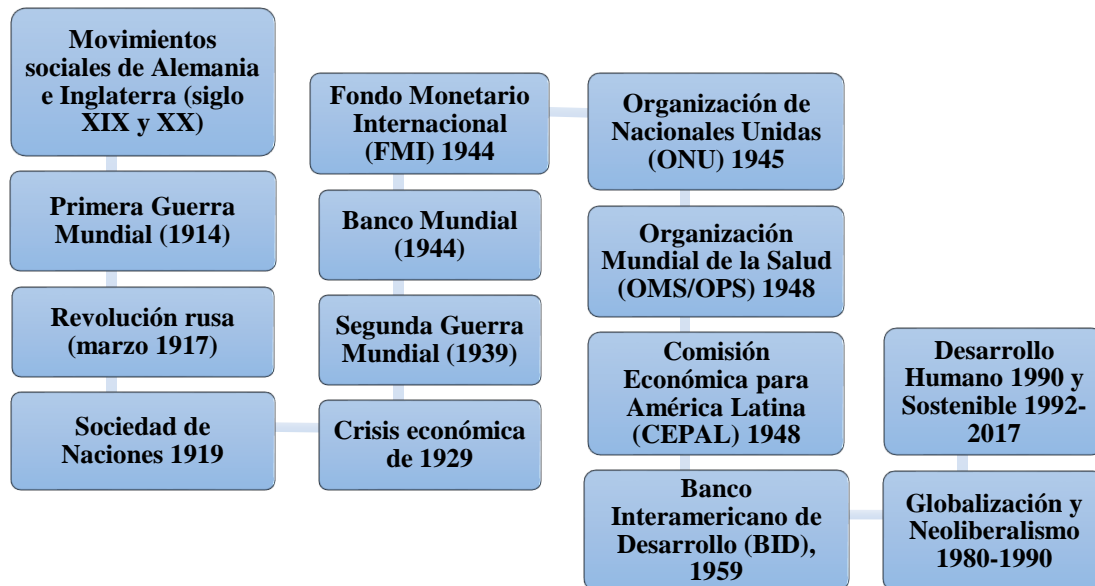
Sánchez (2006) señaló que:

Asociar el surgimiento de la planificación al surgimiento del raciocinio del hombre no es un fenómeno casual porque la Planificación es un proceso racional que requiere de la inteligencia organizada del hombre para poder ser ejecutada. Esto queda fundamentado también en el hecho de que según se ha ido desarrollando la humanidad se ha ido perfeccionando la Planificación y con ella los métodos

utilizados para la elaboración de planes dirigidos a cumplir objetivos de futuro, lo que demuestra que si bien la planificación es tan antigua como el hombre se ha convertido en algo inseparable de él. (p.4)

La revisión documental da cuenta de la existencia de al menos dos corrientes de la planificación; la política y tecnocrática. La política alude a la planificación como un proceso social-político influenciado por el momento histórico, las fuerzas productivas y la organización social. La planificación tecnocrática hace referencia a una metodología para la toma de decisiones de manera informada.

Estas concepciones permiten explicar distintas experiencias sobre la planificación, dependiendo del contexto y del momento histórico. Por ejemplo, en el siglo XX, ocurrieron diversos hechos que marcaron hitos en los procesos de planificación para el desarrollo y dieron origen a organizaciones internacionales de dirección que son referentes en el tema de la planificación:



Hitos de la Planificación.

Figura 1.

Fuente: Medina, M., 2014

Elaboración: (Propia).

Otra mirada de la planificación es la que hace el Autor, Carlos Sandoval, quien realiza una revisión de un conjunto de las metodologías de planificación del desarrollo que han sido aplicadas o desarrolladas en América Latina, con el auspicio de la CEPAL. En esta investigación, el autor parte de la premisa de que el marco metodológico utilizado tiene influencia en los resultados alcanzados en el proceso de planificación, y en este sentido, plantea cuatro modelos o enfoques de la planificación según el contenido y la metodología aplicada, a saber: planificación normativa, planificación sistémica, planificación estratégica y planificación participativa e Integral (Sandoval, 2014).

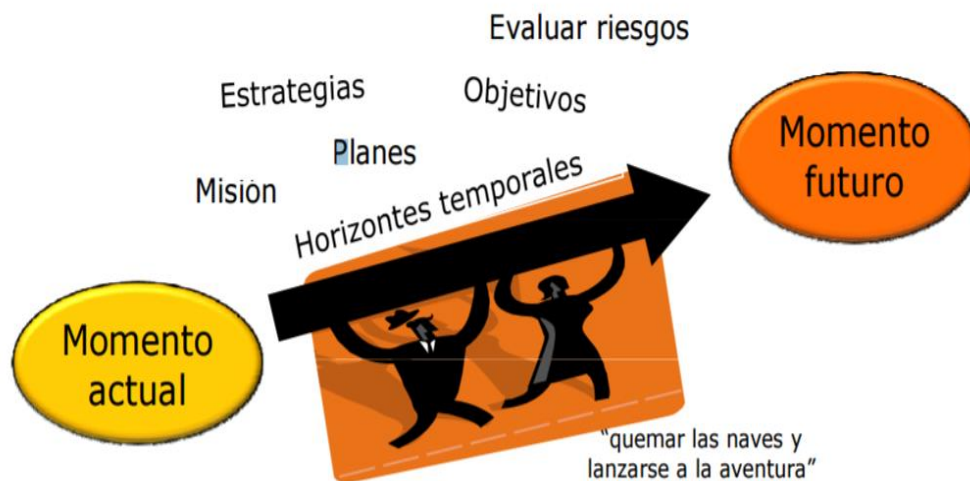
Planificación normativa	Define objetivos formales del Estado. La desarrolla un agente que se encuentra fuera del contexto, lo que puede restar capacidad para comprender la complejidad de la realidad.	Ventajas: Procesos formales. Expresión en normas. Rapidez en el desarrollo. Limitaciones: Poco participativo. Estrategias estáticas. No considera relaciones de interés y actores.
Planificación sistémica	Parte del concepto de “Situación” como base integradora entre las diferentes dimensiones de los fenómenos de desarrollo social.	Ventajas: Mirada holística. Incorpora de manera temprana el juego de fuerzas y actores. Visión compleja de la sociedad, sistémica. Limitaciones: Alta complejidad de uso. Poca utilización.
Planificación estratégica	Pensar en los temas claves, tomando en consideración las posibles opciones y los cambios en el entorno. Una clara focalización en el logro de los objetivos de acuerdo a los factores positivos, tanto internos como externos.	Ventajas: Facilidad de uso Amplia utilización. Priorización en los factores claves. Limitaciones: Reducción de las condicionantes del desarrollo. La temporalidad no es tratada con detalle.
Planificación participativa e Integral	Surge debido a la necesidad de la población de obtener eficiencia en la gestión, para superar el descrédito de la planificación, reforzar los procesos existentes y dar legitimidad de la relación Estado-Sociedad.	Ventajas: Sentimiento de Pertenencia. Mayor Credibilidad. Amplia Gama de Ideas. Desde el inicio involucra Actores Importantes. Limitaciones: Es un proceso más largo. Actores comunitarios en desacuerdo con el experto. Se requiere mucha educación, paciencia y compromiso.

Modelos de Planificación según Metodología y Contenido.
Tabla 1. Fuente: Sandoval, 2014 Elaboración: (Propia).

2.2 Proceso de Planificación.

La planificación incluye un conjunto de actividades llevadas a cabo en las organizaciones para definir sus objetivos y metas en un periodo determinado, estos planes, deberán ser evaluados para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, si se presentan desviaciones, así como, si los eventos del entorno inciden o no en las estrategias y metas institucionales; como lo establece la Norma ISO 9001- 2015. Para la planificación la organización debe tomar en cuenta las cuestiones referidas al contexto de la organización y determinar los riesgos y oportunidades (Haza, 2016).

Las organizaciones planifican para alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo de manera proactiva, con eficiencia y eficacia. A través de los procesos de planificación se establecen estrategias, que no son fijas en el tiempo, si no, que se adecúan a las circunstancias o factores del contexto, que son cambiantes y requieren decisiones y medidas para mejorar el desempeño y para aprovechar las oportunidades que se presentan.



Proceso de Planificación.

Figura 2.

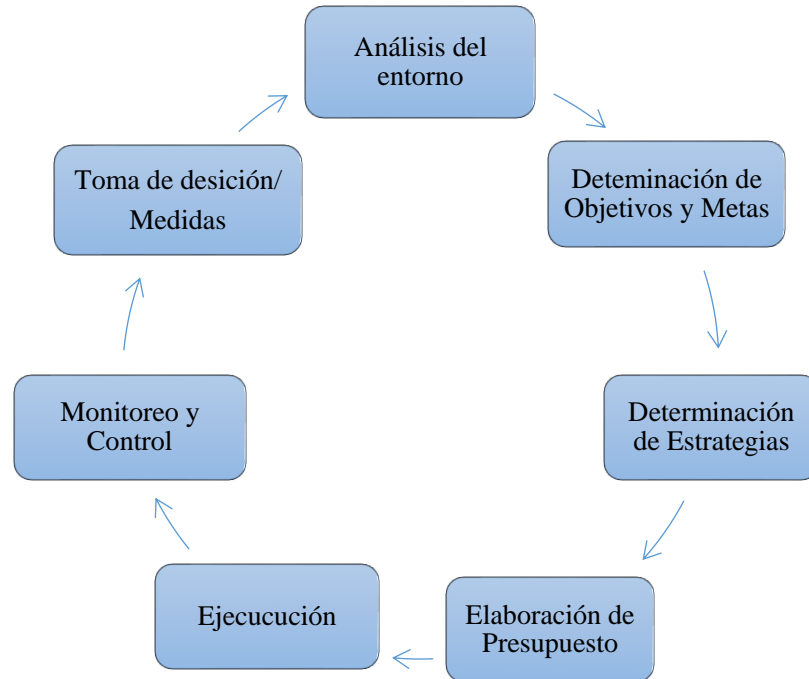
Fuente: Pág. Web

Elaboración: Gallardo E.

En el proceso de planificación deben participar principalmente los altos ejecutivos de la organización, porque tienen la facultad para marcar el rumbo a seguir (Thompson, Strickaland, y Gamble, 2008). Cuando se establecen objetivos a largo plazo se denominan planes estratégicos; para ello, las organizaciones deben desarrollar una visión estratégica, que no es más que una conclusión articulada con claridad sobre el rumbo futuro de la organización. Una vez desarrollada la visión estratégica, el norte a seguir, se deben establecer objetivos.

Los objetivos son metas de desempeño de la organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como punto de referencia para medir la operación de la empresa. Los objetivos bien definidos deben ser cuantificables o medibles. Las organizaciones establecen objetivos financieros y objetivos estratégicos, asimismo, se necesitan objetivos de corto plazo como de largo plazo, para todos los niveles de la organización.

Una vez definidos los objetivos, los directivos deben elaborar las estrategias para alcanzarlos, ponerlos en marcha, controlar los avances y evaluar el desempeño, para tomar medidas correctivas en los casos que se amerite. La planificación es un proceso cíclico, puesto que, una vez puesta en marcha una estrategia debe revisarse conforme se necesite en base al desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.



Puntos de la Planificación

Figura 3 Fuente: Thompson, Strickaland y Gamble (2008). Elaboración: (Propia).

2.3 Planificación en las entidades públicas.

En el caso de las entidades del sector público en la República Dominicana, el proceso de planificación se organiza según la Ley No. 498-06 de Planificación e Inversión Pública, este proceso es coordinado por el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, que es el Órgano Rector del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública y del Ordenamiento y la Ordenación del territorio. Este órgano tiene entre otras funciones la responsabilidad de formular la Estrategia de Desarrollo y el Plan Nacional Plurianual del Sector Público, incluyendo la coordinación necesaria a todos los niveles para garantizar la debida coherencia global entre políticas, planes, programas y acciones.

La planificación de la producción pública, desde el año 2010, está enmarcada en la Ley No. 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 – (END)-. La

estrategia nacional de desarrollo parte de un diagnóstico previo, realizado de manera participativa con los distintos sectores de la vida nacional. Abarca el ejercicio por parte del sector público nacional y local; sus funciones de regulación, promoción y producción de bienes y servicios; así como, la creación de las condiciones básicas que propicien la sinergia entre las acciones públicas y privadas para el logro de la Visión a largo plazo de la Nación y los Objetivos y Metas de dicha Estrategia. (Ley 1, 2012)

La Visión país reza de la siguiente manera:

República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global. (Ley 1,2012, p. 7).

Según el Artículo 6 de la END, las políticas públicas se articularán en torno a cuatro Ejes Estratégicos, 19 Objetivos Generales, 459 Líneas de Acción y 7 políticas transversales o comunes (Derechos Humanos, Enfoque de Género, Sostenibilidad Ambiental, Cohesión Territorial, Participación Social, Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y Responsabilidad Institucional). Toda esta estructura define el modelo de desarrollo sostenible al que aspira la República Dominicana.

Ejes Estratégicos END	Objetivos Generales
<p>Artículo 7. Primer Eje que procura un Estado Social Democrático de Derecho.-</p>	<p>Objetivo General 1.1. Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados. Objetivo General 1.2. Imperio de la ley y seguridad ciudadana. Objetivo General 1.3. Democracia participativa y ciudadanía responsable. Objetivo General 1.4. Seguridad y convivencia pacífica.</p>
<p>Artículo 8. Segundo Eje, que procura una Sociedad con Igualdad de Derechos y Oportunidades</p>	<p>Objetivo General 2.1. Educación de calidad para todos y todas. Objetivo General 2.2. Salud y seguridad social integral. Objetivo General 2.3. Igualdad de derechos y oportunidades. Objetivo General 2.4. Cohesión territorial. Objetivo General 2.5. Vivienda digna en entornos saludables. Objetivo General 2.6. Cultura e identidad nacional en un mundo global. Objetivo General 2.7. Deporte y recreación física para el desarrollo humano.</p>
Ejes Estratégicos END	Objetivos Generales
<p>Artículo 9. Tercer Eje, que procura una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva.-</p>	<p>Objetivo General 3.1. Economía articulada, innovadora y ambientalmente sostenible, con una estructura productiva que genera crecimiento alto y sostenido, con trabajo digno, que se inserta de forma competitiva en la economía global. Objetivo General 3.2. Energía confiable, eficiente y ambientalmente sostenible. Objetivo General 3.3. Competitividad e innovación en un ambiente favorable a la cooperación y la responsabilidad social. Objetivo General 3.4. Empleos suficientes y dignos. Objetivo General 3.5. Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.</p>
<p>Artículo 10. Cuarto Eje, que procura una Sociedad de Producción y Consumo Ambientalmente Sostenible que Adapta al Cambio Climático.</p>	<p>Objetivo General 4.1. Manejo sostenible del medio ambiente. Objetivo General 4.2. Eficaz gestión de riesgos para minimizar pérdidas humanas, económicas y ambientales. Objetivo General 4.3. Adecuada adaptación al cambio climático.</p>

Ejes y Objetivos Generales.

Tabla 2: Fuente: Ley 1-2012 Elaboración: (Propia).

Para la operativización de esta estrategia país, se han establecido mecanismos, como son el Plan Plurianual del Sector Público y el Proyecto de Presupuesto de Inversión Pública Anual.



Sistema de Planificación Pública, Rep. Dom.

Figura 4 Fuente: Ley 1-12. Elaboración: (Propia).

Las entidades disponen de una unidad de planificación institucional –UPI–, que es responsable de la formulación de los planes plurianual y planes operativos. Estos planes deben estar alineados a los objetivos y ejes estratégicos de la END. Para la gestión de proyectos desde el sector público, el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) ha elaborado la Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, considerando la actualización de las Normas Técnicas bajo el nuevo concepto, estructura y procesos para el Sistema Nacional de Inversión Pública de la República Dominicana. (Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, 2013)

Capítulo 3: Norma ISO 9001 y Contexto de la Organización.

3.1. Norma ISO.

La norma ISO, son las siglas utilizadas para hacer referencia al conjunto de normas de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Norma ISO 9000).

De acuerdo a la Norma ISO 9000:2015 la calidad es definida como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos y expectativas de los clientes. Una organización que implementa un sistema de calidad, busca promover una cultura que genere comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes, con las cuales interactúa desde el entorno interno y externo.

De acuerdo a la página oficial de esta organización, existen más de 640.000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001. La Organización Internacional de Estandarización (ISO) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país. Para la implementación de la norma se requiere agotar 6 etapas: información, planificación, desarrollo, capacitación, auditoria interna y de registro.

De acuerdo a la ISO, las compañías que cuentan con la certificación, obtienen algunos benéficos como una mejor consistencia entre servicio y desempeño, y con ello mejora de la productividad, la eficiencia y los niveles de satisfacción del cliente. Esto

genera a su vez una ventaja competitiva, y un aumento en las ventas. De acuerdo a los resultados de estudios realizados por la Dun and Bradstreet, que es una compañía estadounidense dedicada al suministro de información comercial, riesgo y finanzas de las empresas; el 85% de las firmas certificadas han reportado beneficios externos (mayor percepción de calidad, incremento de la demanda) y el 95% reporta beneficios internos relacionados con la toma de conciencia de los trabajadores, así como, el aumento de la motivación, aumento de la eficacia operativa, reducción de costos en desperdicios, entre otros beneficios.

La Norma internacional promueve un modelo de gestión denominado enfoque basado en procesos, es decir, que para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente debe identificar y gestionar procesos que se interrelacionan entre sí, y de esta manera controlar su gestión. “Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto; y un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso”. (Norma ISO 9000:2015, p. 15 y 16)

La gestión de la calidad implica procesos de planificación, aseguramiento, control y mejora. Los enfoques de gestión de la calidad persiguen minimizar las desviaciones y proporcionar resultados que cumplan con la estructura de requisitos establecida en la Norma ISO 9001:2015. Los sistemas de gestión de la calidad se fundamentan en cuatro grupos de procesos, denominados ciclo de la calidad, a saber: planificar, hacer, verificar y actuar. Este ciclo facilita el comportamiento hacia la mejora continua. Las mejoras son aquellas actividades que se realizan para optimizar y/o corregir el desempeño. La mejora continua es uno de los principios del sistema de gestión de calidad y “se refiere a los

cambios incrementales y también a los avances significativos, que son grandes y rápidos.” (Evans y Lindsay, 2014, p. 227).

3.2 Contexto de la organización.

“Una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la organización, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño”. ().

A través del análisis del contexto se puede reconocer y comprender cuales factores del entorno interno y externo a la organización inciden en el logro de los objetivos y metas planteadas en un periodo dado. Asimismo, las partes interesadas son aspectos a tomar en cuenta en el proceso de conocer y comprender el entorno de la organización.

La versión de la Norma ISO 9001:2015 incluye dentro de sus requisitos, específicamente en el capítulo 4 el contexto de la organización. El referido capítulo contiene cuatro acápites.

En el acápite 4.1. Sobre comprensión de la organización y de su contexto, se indica que la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de calidad.

Además, indica que la organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas. Este acápite tiene tres notas explicativas que buscan ayudar la comprensión para la aplicación. La primera nota se refiere a que los aspectos del entorno pueden ser positivos y negativos; tanto a nivel interno, como externo. En la segunda nota, la norma da ejemplo de los factores que conforman el entorno externo y el alcance de estos, que puede ser a nivel local e

internacional. Dentro de los factores del contexto enunciados en la norma están: el entorno legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico.

En la tercera nota se explica sobre cuales cuestiones facilitan la comprensión del contexto interno, como son: los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

El acápite 4.2 de la norma, denominado Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, se explica la importancia de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos legales y complementarios del cliente, debido a que estos poseen un efecto o potencial efecto en la capacidad de la organización. Asimismo, la norma establece como requisito en el inciso a) que la organización debe determinar las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad; y en el inciso b) define que la organización debe determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad. En el último párrafo de este acápite, se indica que la organización debe realizar un seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

El acápite 4.3 se denomina Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad, y plantea que la organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance, tomando en consideración las cuestiones del contexto, los requisitos de las partes interesadas y los productos y servicios de la organización. Indica además, que se deben aplicar todos los requisitos de la norma que le sean aplicables a la organización, en función del alcance del sistema de gestión de la calidad, entre otros requisitos.

El acápite 4.4 sobre Sistema de gestión de la calidad y sus procesos, como su nombre lo indica, señala que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Incluye ocho incisos que van desde la letra a hasta la h, que detallan los requisitos relativos a la determinación de los procesos. En el inciso f, establece por primera vez un requisito vinculado con la gestión de riesgos, ya que indica que la determinación de los procesos debe abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1 que se refiere a las acciones para abordar los riesgos y oportunidades.

Para realizar un análisis del contexto se deben definir los elementos del entorno de la organización que sean pertinentes, es decir, aquellos que tienen relación directa e indirecta con la organización y que tienen o potencialmente podrían tener impacto positivo o negativo en el logro de los objetivos institucionales. De manera indicativa se pueden citar el factor legal, político, institucional, tecnológico, económico, social, cultural, medioambiental, entre otros.

Existen diversas técnicas y herramientas para la realización del análisis del entorno, para el análisis tanto interno como externo, una técnica utilizada es el FODA o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Para el entorno externo se utilizan el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológicos y legal), el POAM, (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, entre otros etc. La organización deberá definir

la metodología que mejor se ajuste a sus operaciones y que responda a las necesidades de la etapa de desarrollo en que se encuentra.

Otra herramienta utilizada con frecuencia en los negocios es el análisis de las 5 fuerzas de Porter, creada por el economista y estratega Michael Eugene Porter y la Matriz Ansoff, (creada por Igor Ansoff en 1957) también llamada Matriz de Productos/Mercado (Penetración del mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación).

Técnicas:	Factores:
FODA	Debilidades. Amenazas. Fortalezas. Oportunidades.
5 Fuerzas de Porter	Poder de negociación de los Compradores o Clientes. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. Amenaza de nuevos competidores entrantes. Amenaza de productos sustitutos. Rivalidad entre los competidores.
POAM	Perfil de Oportunidades. Amenazas en el Medio.
PEST	Político. Económico. Social. Tecnológico.
PESTEL	Político. Económico. Sociocultural. Tecnológico. Ecológico. Legal.
Matriz Ansoff	Penetración del mercado. Desarrollo de mercado. Desarrollo de productos. Diversificación.

Técnicas y Herramientas para Análisis del Entorno.

Tabla 3. Fuente: Varias. Elaboración: (Propia).

El análisis del entorno inicia con la definición de los factores claves que afectan la organización, la determinación de las fuentes de información, la captura de la misma y el análisis de cómo estos elementos inciden en los objetivos de la organización. Todo este proceso debe ser planeado y continuo; debido a que el entorno es dinámico y cambiante.

Los resultados del análisis del entorno interno son insumos para la mejora continua, pues los aspectos positivos encontrados deben fomentarse y fortalecerse y los aspectos negativos deben ser objeto de mayor profundización, para la determinación de acciones y proyectos de mejora con miras a eficientizar la gestión. Asimismo, los aspectos del entorno externo deben servir de guía a la organización para adecuarse, sobre todo en términos de la oferta de servicios y productos. Tanto el contexto interno como el externo incluyen elementos que están relacionados a la identificación de los riesgos, internos y externos, es decir, los resultados del análisis del contexto, son una fuente para la identificación de los riesgos, sus efectos presentes y potenciales.

Capítulo 4. Rol de los Interesados en la Organización.

4.1 Concepto de Gestión de Interesados.

La Gestión de los Interesados tiene como propósito gestionar las relaciones interactivas que se deben dar entre una organización y sus grupos de interés, o interesados del proyecto. Para Lledó la gestión de interesados “consiste en identificar, analizar y desarrollar relaciones con todas aquellas personas u organizaciones que se verán afectadas por el proyecto o que afectaran de alguna forma al proyecto”. (Lledó, 2013, p. 360). Estas relaciones tienen un impacto sobre el Director de Proyecto y el Proyecto u organización, que puede ser positivo, o influir negativamente en su éxito.

Las expectativas y su impacto sobre el proyecto, así como el desarrollo de estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados o stakeholders, deben ser gestionados por las organizaciones con el fin de minimizar sus impactos negativos y asegurarse de que no obstaculicen el éxito de un proyecto. El Director de Proyecto, en su rol de responsable debe mantener una comunicación continua y eficaz con los interesados.

Son llamados interesados todas las personas que están o podrían estar involucradas en un proyecto o que tienen algún interés que podría verse afectado de manera positiva o negativa con la ejecución o conclusión del proyecto. Son individuos particulares u organizaciones que pueden influenciar directa o indirectamente un proyecto e impactarlo de manera positiva o negativa.

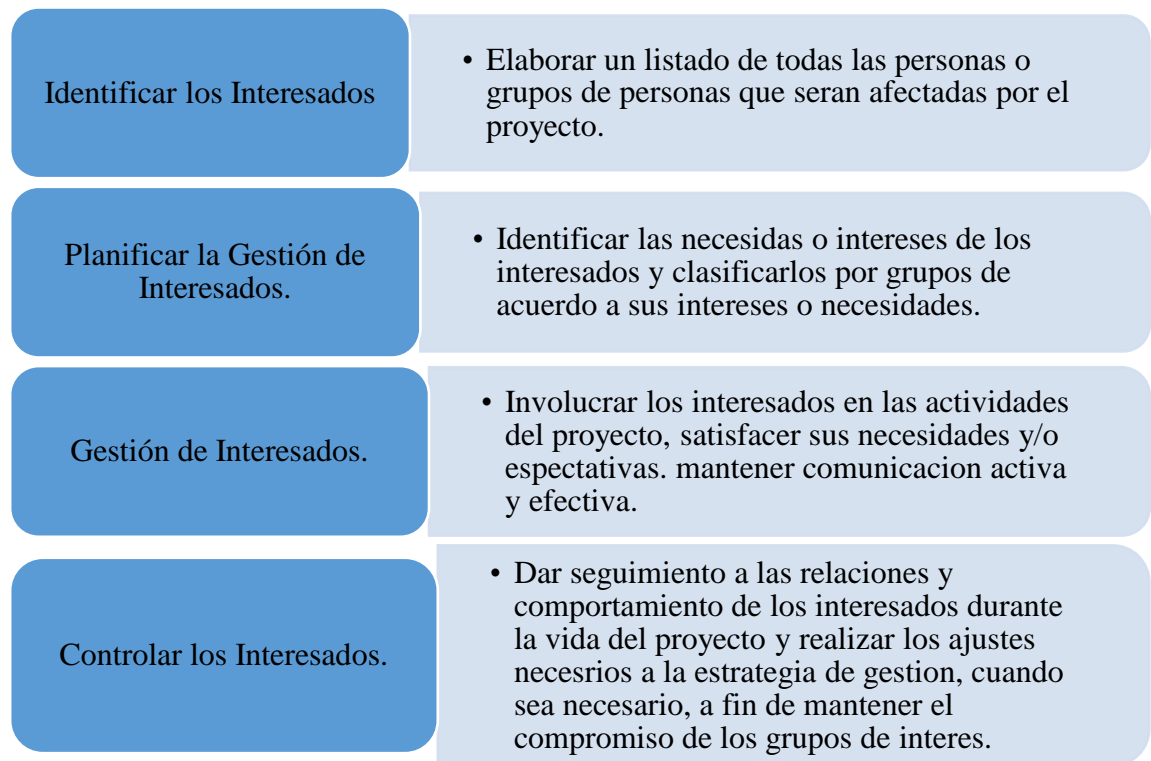
La Norma Internacional (ISO 9001:2015) promueve la necesidad de gestionar y comprender las necesidades y expectativas de los interesados, debido al efecto potencial

en la capacidad de una organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos legales aplicables.

Los interesados de un proyecto impactan de manera directa la gestión de la calidad, porque esta no solo responde al alcance, cronograma y presupuesto del proyecto, sino que también, debe satisfacer los intereses de los interesados. Si uno de los interesados no está satisfecho con la calidad en que el proyecto entrega los resultados, el equipo del proyecto necesitará realizar los ajustes correspondientes al alcance, cronograma y presupuesto para satisfacer esas expectativas o necesidades.

4.2 Identificación y Clasificación de los Interesados.

La gestión de interesados implica comunicarse y trabajar con ellos para satisfacer sus necesidades; comprende cuatro procesos fundamentales, que son:



Procesos para la Gestión de Interesados.

Figura 5. Fuente: PMBOK 2013. Elaboración: (Propia).

Una vez identificados los interesados de un proyecto se deben clasificar en externos e internos, por el nivel de influencia que ejerzan en el proyecto, su rol, departamento, intereses, conocimientos y expectativas.

Lledó (2013) señaló que “el análisis de los interesados también consiste en agruparlos o categorizarlos en función de: poder/interés, poder/influencia, influencia/impacto, poder/urgencia/legitimidad, internos/externos, soporte/neutrales/opositores, cooperación/impacto, etc.” (p. 362).

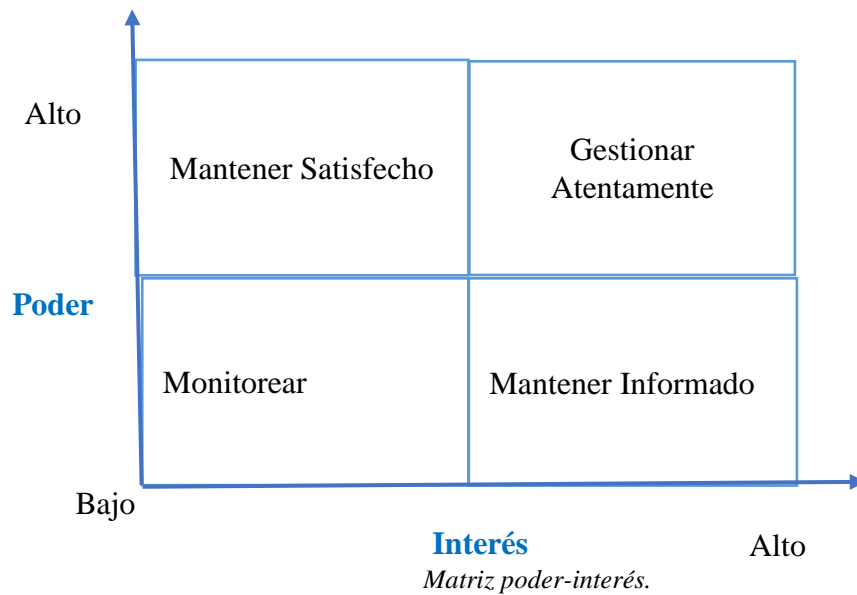


Figura 6 Fuente: Lledó, P. 2013 Elaboración: (Propia).

Capítulo 5: Pensamiento Basado en Riesgos.

5.1 Concepto de Riesgos.

Durante la ejecución de un proyecto o una institución hay que tomar decisiones continuamente, esas decisiones generan resultados que podrían impactar de manera positiva o negativa el alcance o los objetivos del proyecto u organización. Para evitar que producto de decisiones tomadas ocurran eventos que generen impactos negativos o bien que no se puedan aprovechar los positivos, es necesario establecer un mecanismo que permita mantener el control desde la planificación del proyecto, que permita así mismo, identificar y establecer las medidas a implementar en caso de su ocurrencia; estos eventos son considerados como riesgos y cuando no se conoce la probabilidad de que sucedan, se genera lo que se denomina incertidumbre.

Un riesgo es un evento que potencialmente puede materializarse, que tiene un impacto, negativo o positivo en el logro de los objetivos del proyecto. Lledó señala que “el riesgo representa el impacto potencial de todas las amenazas u oportunidades que podrían afectar los logros de los objetivos del proyecto”. (Lledó, 2013, p. 286). Existen diversas herramientas y técnicas que apoyan la gestión de riesgos, es decir, el ejercicio de administrar las actividades relacionadas con la identificación, análisis, planificación de la respuesta y el control de los riesgos.

El concepto de Gestión de Riesgos se introduce en los proyectos e instituciones, considerando que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza o tamaño están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia. La gestión de riesgos es el proceso continuo que se realiza basado en el conocimiento, evaluación y manejo de los riesgos que mejora la toma de decisiones

en una organización. De acuerdo a Gido y Clements (2012) la gestión de riesgo “implica identificar, evaluar y responder a los riesgos de un proyecto con el propósito de minimizar la probabilidad de que sucedan y-o las repercusiones que los sucesos adversos tendrían en la posibilidad de lograr los objetivos” (p. 284).

Basado en esto, identificar los riesgos en un proyecto es uno de los aspectos más importantes para poder mantener su control, porque esto permite al director del proyecto anticipar aquellas situaciones que podrían comprometer o favorecer los objetivos del proyecto mismo, y precisar las herramientas a utilizar para gestionarlos durante la ejecución del proyecto.

Uno de los propósitos fundamentales de la gestión eficaz de los riesgos que podrían impactar un proyecto es la de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos durante la ejecución del proyecto (PMBOK, 2013).

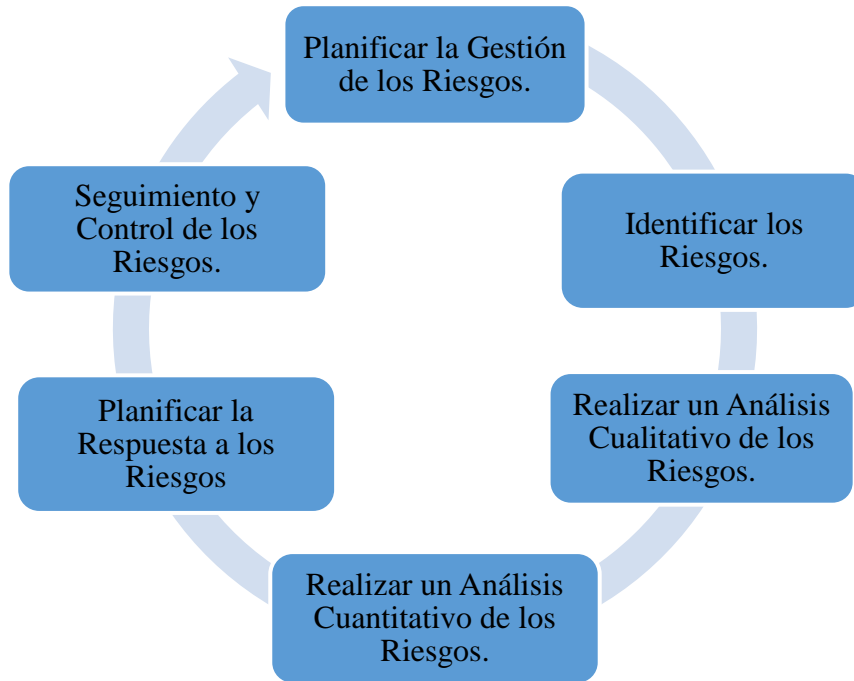
De acuerdo a la Norma ISO 90001:2015 una organización debe determinar las cuestiones externas e internas que podrían impactar su capacidad para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión de la calidad, es por esto, que necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Esto permite establecer una línea de base que tendrá como objetivo aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

5.2 Elementos de la Gestión de Riesgos.

La administración del riesgo comprende un conjunto de procesos necesarios para llevar a cabo la planificación de los riesgos, así como la identificación, análisis, respuesta

y control de los riesgos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el alcance de sus objetivos.

Es necesario gestionar los riesgos de manera que su efecto negativo sobre el proyecto sea nulo o mínimo, o de que se genere una oportunidad en caso de que sea un riesgo positivo. Para gestionar los riesgos es necesario abordar los siguientes procesos:



Procesos para la gestión de riesgos.

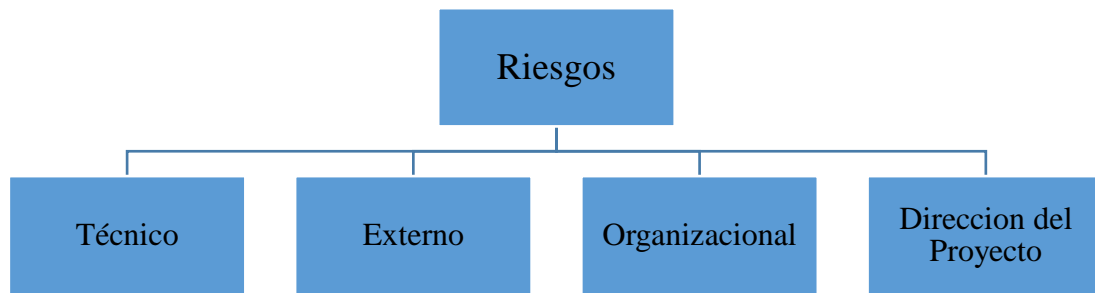
Figura 7. Fuente: PMBOK, 2013. Elaboración: Propia.

5.3 Clasificación de los Riesgos.

Una vez identificados los riesgos que podrían surgir durante la ejecución de un proyecto estos podrían ser clasificados en distintas categorías. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos señala que “se pueden categorizar por fuentes de riesgo, por área del proyecto afectada o por otras categorías útiles a fin de determinar qué áreas del proyecto están más expuestas a los efectos de la incertidumbre. Los riesgos también se pueden categorizar por causas raíces comunes”. (PMBOK, 2013,

p. 332). Atendiendo a esta definición los riesgos pueden ser de diseño, de gestiones del proyecto, legales, recursos humanos, comerciales, etc.

Para identificar los riesgos la administración debe involucrar al personal clave “así cada miembro del equipo aportaría su conocimiento y experiencia para contribuir a preparar una lista larga de riesgos...el sentido común y la sensatez deben prevalecer” (Gido y Clemenst, 2012, p.284)



Tipos de riesgos.

Figura 8

Fuente: Lledó, P. (2013)

Elaboración: Lledó.

5.4 Beneficios de la Gestión de Riesgos.

Realizar una adecuada gestión de los riesgos y mantener su administración durante la ejecución del proyecto, además de minimizar el impacto de las amenazas o reducir sus efectos adversos aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto o la institución, mejora la eficacia y eficiencia operativa por la motivación que se genera en los equipos de trabajo, al no verse sometidos a presiones extras, los recursos se asignan y usan eficazmente, se establece una base confiable para la toma de decisiones y la planificación, etc.

La Norma Internacional ISO 9001:2015 incorpora la implementación del pensamiento basado en riesgos, dentro del proceso de planificación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de que la institución genere las herramientas que permitan a dicho sistema de gestión de la calidad actuar como una herramienta preventiva.

5.5 Respuesta a los Riesgos.

Una vez que se hayan identificado y categorizado los riesgos se debe planificar una respuesta o acción a implementar en caso de que ocurra, esto no es más que “desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto (PMBOK, 2013, p. 342). Las respuestas a los riesgos se planifican en función de la prioridad de estos, incorporando recursos y actividades en el presupuesto, cronograma y plan de gestión del proyecto, según sea necesario.

Para cada riesgo, se debe seleccionar la estrategia o la combinación de estrategias más apropiada de acuerdo a su clasificación. La respuesta al riesgo va a depender del impacto del mismo, por ejemplo si el impacto de un riesgo es positivo la respuesta al mismo deberá en la medida de lo posible, explotar, compartir, mejorar y aceptar las oportunidades que se derivan del mismo. En el caso de que el impacto del riesgo sea negativo, se percibe como una amenaza y la respuesta debe tender a la mitigación, disminuyendo la probabilidad y/o el impacto del mismo sobre el objetivo, igualmente otra estrategia a tomar en cuenta es transferir el riesgo y en los casos que sea posible evitarlo.

5.6 Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos.

Para planificar una respuesta a los riesgos de un proyecto se deben realizar previamente dos procesos fundamentales que permitirán identificar los riesgos con mayor precisión, estos procesos son denominados “análisis cualitativos y cuantitativos de los riesgos”; la realización del análisis cualitativo permite categorizar y priorizar los riesgos con base a su probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos pudieran tener en los objetivos en caso de materializarse (Circulo de Actualización Profesional, 2009); además de esto, al momento de realizar el análisis cualitativo de los riesgos, se deben tomar en consideración el plazo en que se le dará respuesta al riesgo. Una vez son clasificados los riesgos de acuerdo a estas características, se procede a realizar un análisis cuantitativo, a los riesgos identificados como los de mayor importancia para el proyecto.

Existen tres elementos o criterios fundamentales que deben ser considerados a la hora de realizar el análisis cualitativo y la clasificación de los riesgos, estos son: la “probabilidad” de ocurrencia de los riesgos identificados; lo cual es la posibilidad existente de que estos se materialicen durante la ejecución del proyecto; además de esto, debe ser estimado el “impacto” que generaría el riesgo, lo cual no es más, que identificar el grado o la severidad del daño que pudiese sufrir el proyecto en caso de su consumación y un tercer criterio, la “frecuencia” con que podría ocurrir el riesgo a lo largo de la vida del proyecto, es decir, cuantas veces podría surgir algún evento que dispare la ocurrencia del riesgo; para esta medición han de ser utilizados los rangos de nulo, bajo, medio o moderado y alto.

Analizar los datos históricos de proyectos similares anteriores es útil en la evaluación de riesgos. Una vez evaluados los riesgos se recomienda clasificarlos según

“orden de prioridad”, según su repercusión en los objetivos del proyecto. Es conveniente contar con un instrumento para evaluar y administrar los riesgos (matriz de evaluación de riesgos). (Gido y Clemens, 2012)

5.7 Elaboración de un Plan de Riesgos.

Realizado el proceso de identificación, análisis y clasificación de los riesgos, se debe elaborar un plan cuyo objetivo fundamental es dar respuesta a cada riesgo identificado, así sea de menor o mayor valor, pero atendiendo a la priorización con que deben ser atendidos, dentro de la escala de clasificación; para esto, es preciso elaborar un método que permita dar a cada riesgo el tratamiento que requiere; este plan de riesgos, ha de contemplar principalmente los siguientes cuatro criterios: Eliminar, Transferir, Mitigar y Aceptar; los cuales se le aplicaran a cada riesgo, de acuerdo a la valoración que se le ha dado dentro de la clasificación.

El plan de respuesta a los riesgos debe responder a una serie de estrategias que permitan aplicar el tratamiento que corresponde a cada riesgo y estas pueden ser plasmadas en herramientas como: matriz de riesgo, diagrama de árbol, diagrama de shikawa, espina de pescado, diagrama de flujo, etc. Lo esencial es que la herramienta a utilizar permita seleccionar la respuesta más adecuada a los riesgos, disminuyendo el impacto de los riesgos negativos y aumentando el de los riesgos clasificados como positivos para el proyecto.

Dentro del plan de respuesta también ha de ser considerado un “plan de contingencia”, cuyo objetivo será dar respuesta a los riesgos que pudiesen ocurrir durante la ejecución del proyecto y que no fueron clasificados, así como para contrastar los riesgos secundarios y responder a los riesgos encontrados dentro del plan de riesgo original en

caso de que este no funcione como era de esperarse. Este último, es denominado “plan de reserva” y “se implementara si la estrategia seleccionada no resulta totalmente efectiva o si se produce un riesgo aceptado” (PMBOK, 2013, p. 343).

Existen así mismo estrategias que pueden ser implementadas para dar respuesta a los denominados “riesgos positivos u oportunidades” que podrían impactar al proyecto y sus objetivos durante el periodo de ejecución, estas estrategias son: Explotar, Mejorar, Compartir y Aceptar. En un proyecto se puede decidir explotar un riesgo, cuando este presenta una tendencia a la alza y la empresa le interesa garantizar la obtención de los beneficios que puede generarle. En caso de que se requiera de un mejor o mayor impacto del que muestra un riesgo de esta naturaleza, se procede a implementar mejoras que permitan obtener mayores beneficios.

De su lado, compartir un riesgo positivo, implica ceder o asignar una parte del mismo a terceros, de tal manera que estos también puedan implementar las acciones consideradas oportunas a seguir y resulten beneficiados de las ganancias generadas. Una última estrategia es la de aceptar los riesgos, o lo que es lo mismo, no realizar ninguna acción específica o especial para que el riesgo ocurra o genere mayores beneficios, sino, dejar que ocurra de manera natural y aprovecharle.

Parte 3: Marco Metodológico.

Capítulo 6: Metodología de la Investigación.

6.1 Base Metodológica.

Esta investigación es un proyecto que busca analizar el punto de partida del INFOTEP, con respecto a su adecuación a los requisitos de la Norma ISO 9001-2015 para facilitar su adaptación, debido a esto, la principal referencia bibliográfica es esta Norma ISO. Asimismo se utilizará la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 5ta. Edición, del Project Management Institute, Inc. (PMI), esta es una organización sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.

6.2 Perspectiva Metodológica.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo que se utiliza la recolección de datos para descubrir y transmitir preguntas de escudriñamiento en el marco de un proceso de interpretación. En esta perspectiva el objeto de indagación es dinámico y se mueve en dos sentido: entre los hechos y su interpretación, resultando un proceso más bien “circular”, complejo y flexible. El estudio cualitativo proporciona profundidad a los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos. Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

En el método cuantitativo tal como lo indica Hernández et al. (2010) se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, por lo que debido a esto, su aplicación es limitada en esta investigación.

En este trabajo se analizan algunas mediciones y los resultados obtenidos se presentan según la frecuencia, utilizando métodos estadísticos, como las medidas de tendencia central: moda, mediana y media.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: la revisión documental, la entrevista a actores claves y la encuesta. Para la realización de la encuesta y de la entrevista a profundidad fueron diseñados instrumentos de recolección de información con preguntas generales y estructuradas, relacionadas con los objetivos del estudio. El tipo de entrevista realizada fue de opinión y de conocimiento.

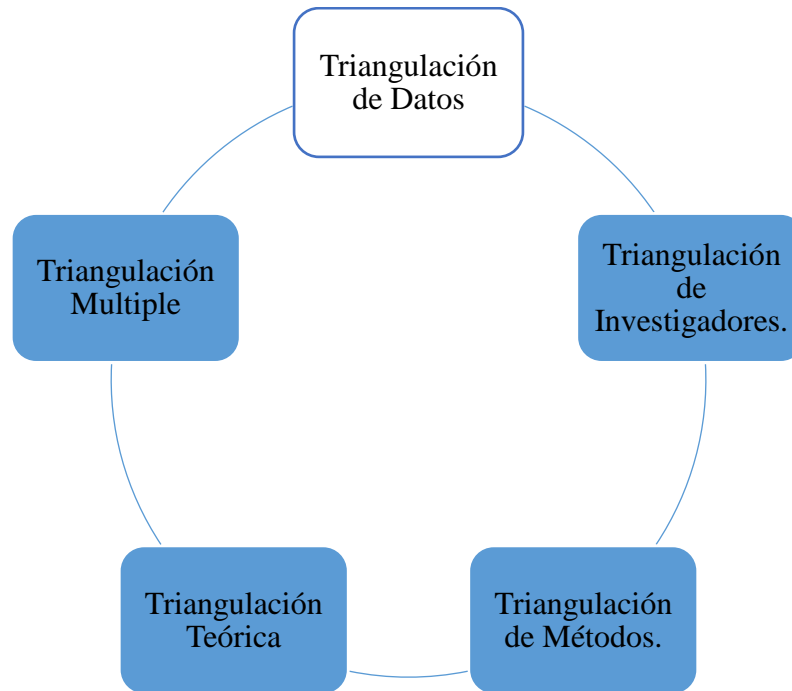
Objetivos de investigación	Indicadores
Diagnóstico del proceso de Planificación.	Perfil institucional, como se planifica, cambios de la Norma, avances en el cumplimiento.
Contexto interno.	Alcance y pertinencia de los servicios, misión, visión, valores, recursos humanos, infraestructura física y tecnológica, otros activos de la organización.
Contexto externo.	Factor político, legal, social, económico, tecnológico.
Interesados.	Grupos de interesados, interés, necesidades.
Riesgos	Principales riesgos, tipos o categorías de riesgos.

Estructura para el levantamiento de información.

Tabla 4. Fuente: Propia Elaboración: (propia).

El análisis de los datos de la investigación se realizó a través de la triangulación, ya que esta permite la verificación de los datos de forma clara, permitiendo un aumento en la validez de la investigación, por la incorporación de varios puntos de vista y métodos combinados.

Denzin (citado en Pereira) señaló que la triangulación “es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular y existen distintos tipos de Triangulación” (Pereira 2007, p. 3).



Tipos de Triangulación.

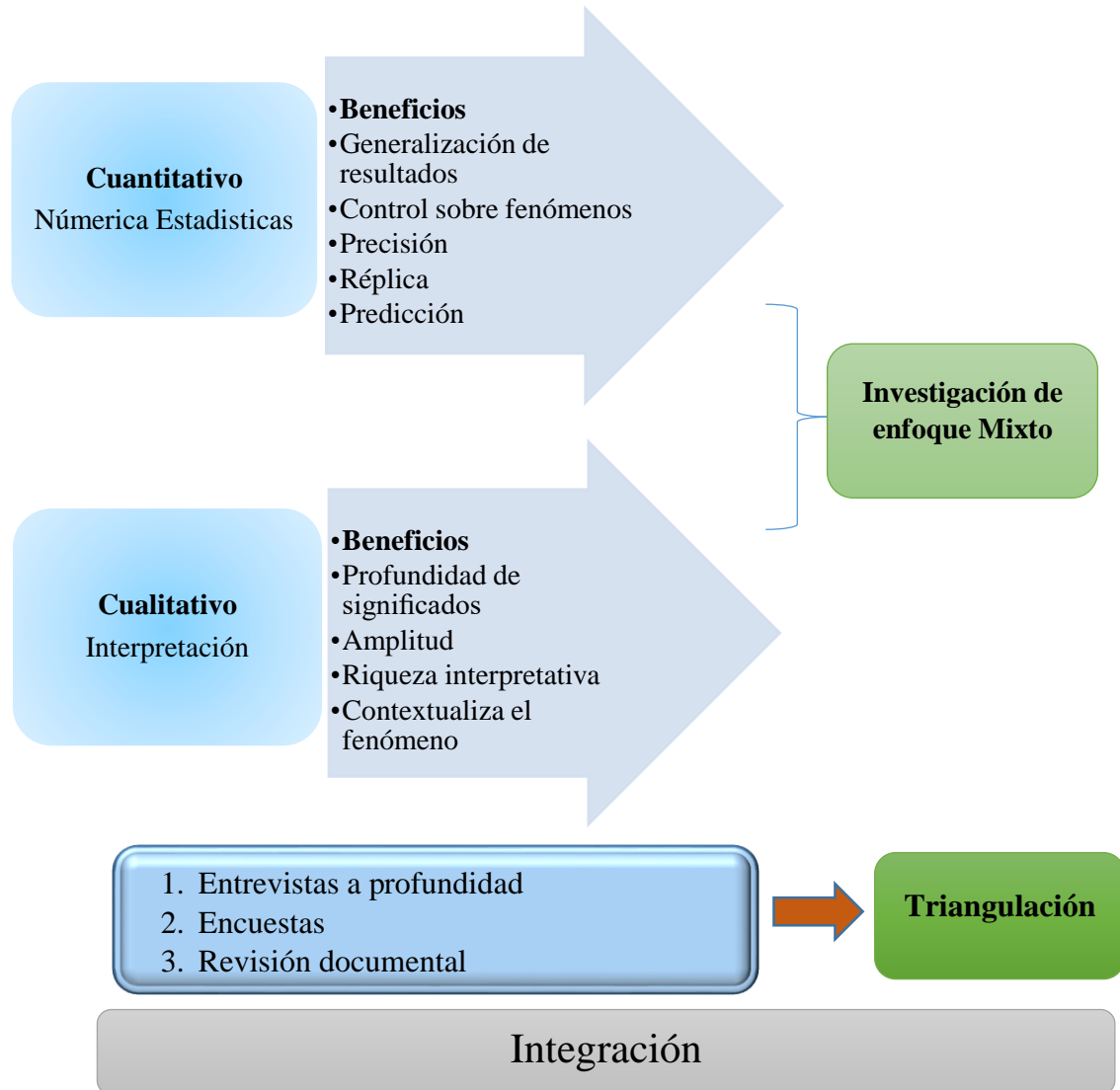
Figura 9. Fuente: Pereira, extraído de Denzin (1970) Elaboración: Denzin

El análisis de los resultados de este estudio permite la obtención de distintas fuentes, para así determinar si existe concordancia o discrepancias en las informaciones levantadas.

6.3 Tipo de investigación.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, porque combina las características de los procesos cuantitativos y cualitativos, para aprovechar los beneficios de ambos, es decir, “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación

combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, 2010, pág. 586).



Resumen Aspectos Metodológicos de la Investigación.

Figura 10 Fuente: Hernández, Fernández, y Baptista, (2010). Elaboración: (Propia).

6.4 Diseño de la Investigación.

El diseño de esta investigación es por objetivos y los temas del marco teórico están alineados a los cinco objetivos analizados; así también, las conclusiones y recomendaciones. La revisión documental, las entrevistas y las encuestas responden a las variables identificadas en cada uno de los objetivos planteados.

Esta investigación es de tipo analítica, por lo que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración. (Bunge, 1981). De acuerdo a Jacqueline Hurtado, en el tipo de investigación analítica, el resultado es la identificación de los aspectos ocultos a los que no puede llegarse con una mera descripción.



Esquema para una Investigación Analítica.

Figura 11 Fuente: Hurtado, J. (2007) Elaboración: Hurtado.

Los resultados del análisis se presentan en formato de texto; incluyendo gráficos, figuras, cuadros y tablas. La tabulación de los datos se realizó mediante los programas SPSS bajo Windows, Microsoft Word y Excel.

6.5 Objetivos de la Investigación.

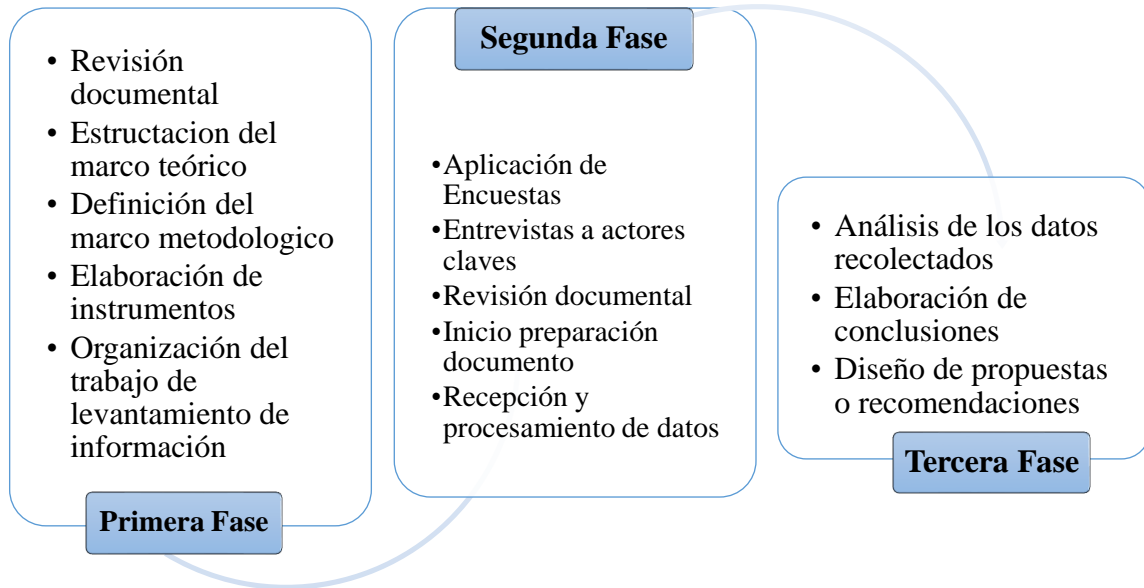
Los objetivos establecen una guía de orientación al investigador a través de una serie de pasos o respuestas a preguntas, que le permiten alcanzar la meta propuesta con la realización de un proyecto investigativo, “se constituyen en las actividades intelectuales que el investigador ejecutará en todo el proceso de la investigación” (Cauas, 2006). La misma es de carácter documental basada en hechos reales que abarcan el pasado y el futuro de la planificación operativa de la institución.

La planificación operativa como instrumento de organización es una desagregación del Plan Estratégico de la organización, que contempla a modo de detalle los pasos a seguir para la ejecución de acciones concretas; este proceso debe ser realizado antes de actuar sobre una situación o problema, porque su función es la de resolver o transformar una situación o problema a futuro. Con la planificación se pueden organizar las acciones a seguir de modo que se pueda visualizar el tiempo requerido para su ejecución, identificar los responsables, unificar criterios y la utilización de los recursos.

Con esta investigación se busca analizar el *modus operandi* del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) al momento de realizar su proceso de Planificación Operativa, tomando como base el procedimiento técnico utilizado, los elementos de contexto internos y externos que inciden, así como, determinar si las partes interesadas y los riesgos son considerados durante la realización de dicho proceso de planificación.

6.6 Fases del Proceso de la Investigación.

Esta investigación fue estructurada en tres fases, la primera comprende la revisión de la documentación relacionada con la experiencia y el quehacer institucional del INFOTEP, particularmente, la vinculada con el proceso de planeamiento institucional, monitoreo, control y gestión del sistema de calidad; así como también la Norma ISO, en sus diversas producciones. En esta fase, se definió la estructura del marco teórico y el marco metodológico, además fueron diseñados los instrumentos guía, a utilizarse en las entrevistas y en la encuesta. Esta fase cierra con la organización del trabajo para el levantamiento de información de fuente primaria.



Fases de la Investigación.

Figura 12 Fuente: Propia Elaboración: (Propia).

La segunda fase del estudio fue implementada entre octubre 2016 y marzo del 2017 y consistió en el levamiento de información de fuente primaria, seguido del inicio del proceso de recepción, revisión y procesamiento de los datos recolectados. Fueron realizadas 4 entrevistas a funcionarios del INFOTEP y 15 encuestas al personal responsable de la planificación institucional. En la tercera fase, se procedió a realizar un análisis de los datos recolectados, se elaboraron las conclusiones y las recomendaciones.

6.7 Determinación de las variables.

Briones (1987) señala que: “Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición” (p. 5). Existen varios tipos de variables, sin embargo, en esta investigación se define al INFOTEP como la

variable dependiente (factor observado y medido) y el proceso de planeación institucional como la variable independiente, ya que, es el fenómeno susceptible de ser cambiado en algunas de sus características, como resultado de la investigación.

6.8 Población y Determinación de la muestra.

Las unidades de análisis de esta investigación fueron las gerencias responsables de la gestión del sistema de calidad en el INFOTEP, estas tienen bajo su cargo los grupos de procesos certificados bajo la Norma ISO 9001. La encuesta estuvo dirigida al personal de mandos medio. La selección de la muestra para esta encuesta fue no probabilística y el criterio de selección fue por conveniencia, debido a la naturaleza cualitativa de las informaciones requeridas y tomando en cuenta la disponibilidad de los actores involucrados.

La investigación cualitativa, como es el caso, por sus características, requiere de muestras más flexibles y puede vincularse con elementos cuantitativos cuando el caso lo permita. (Hernández et al., 2010). En este sentido, de un total de 30 Encargados o mandos medios se logró encuestar 15, para un 50% del universo. Esta población se considera representativa, debido al perfil de los mismos, y a los objetivos de la investigación, lo que aporta fiabilidad de los datos obtenidos.



Gerencias vinculadas a la planificación del sistema de gestión de Calidad del INFOTEP.

Figura 13 Fuente: Manual de Procesos, INFOTEP. Elaboración: (Propia).

La entrevista a profundidad fue realizada a las áreas de mayor incidencia en relación con los objetivos de esta investigación. El equipo de investigación entrevistó la Encargada del Departamento de Diseño de Planes, de la Gerencia de Planificación, a los Gerentes de: Normas y Desarrollo Docente, Tecnología, y Gestión de la Calidad, por considerarlos actores claves, para los fines de este estudio.

Grupo de Proceso	Procesos	Responsables	Técnicas de investigación
Planear	Planeación institucional.	Gerencia de Planificación.	Entrevista.
	Diseño y desarrollo.	Gerencia de Apoyo a la Productividad.	Encuesta.
		Gerencia de Normas y Desarrollo Docente.	Entrevista y encuesta.
Prestación del servicio	Formación técnico profesional. Asesoría y asistencia técnica a empresas.	Gerencias Regionales.	Encuestas.
Controlar	Auditorías internas. Revisión por la dirección.	Gerencia de Gestión de la Calidad.	Entrevista.
Soporte	Tecnología y sistemas de información	Gerencia de Tecnología	Entrevista.

Relación grupos de procesos y áreas consultadas.

Tabla 5 Fuente: Levantamiento de fuente primaria Elaboración: (Propia).

6.9 Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias consultadas en esta investigación, son los responsables directos e involucrados con la planificación institucional, que tienen el compromiso de gestionar los procesos de calidad certificados bajo la Norma ISO 9001, vinculados con la prestación del servicio a nivel nacional.

6.10 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias que han fundamentado esta investigación son: las Norma ISO en sus diferentes versiones, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 5ta. Edición, del Project Management Institute, Inc. (PMI), los documentos

soporte a la planeación del INFOTEP, investigaciones realizadas por la institución, informes, resultados de auditorías de los últimos tres años, estudios sobre la formación técnica profesional realizados, entre otros.

6.11 Fuentes Digitales.

Se incluye en la bibliografía toda aquella referencia digital que ha sido utilizada como fuente de información y de conocimiento, entre estas publicaciones de revistas, estudios, monografías, empresas, blog, etc.

Parte 4: Resultados, Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación.

Capítulo 7: Diagnóstico del proceso de planificación del INFOTEP.

7.1. Perfil Institucional.

El INFOTEP, es el organismo rector del sistema nacional de formación técnico profesional de la República Dominicana, es una organización autónoma del Estado, investida de personalidad jurídica, de carácter no lucrativo y patrimonio propio, creada por la Ley 116, del 16 de enero de 1980, y regulada por el reglamento 1894, del 11 de agosto del mismo año. Es dirigido por una junta de directores, de estructura tripartita, integrada por los sectores oficial, empresarial y laboral, y administrado por una dirección general.

De acuerdo a la referida Ley los objetivos institucionales son: organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional, con el esfuerzo conjunto del Estado, de los trabajadores y de los empleadores, e impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación integral.

La política de calidad del INFOTEP promueve la mejora continua de sus servicios para mantenerse como una organización competitiva, moderna e innovadora, para responder a los requerimientos de la sociedad. De acuerdo al Plan Decenal del INFOTEP 2008-2018 las modalidades de formación y capacitación que oferta la institución incluye los servicios de: habilitación profesional, complementación profesional, formación dual, formación continua en centros, formación de maestros técnicos, validación y certificación ocupacional y capacitación permanente

Las estrategias de ejecución de las acciones formativas son: la Gestión por Acción Propia (centros fijos, talleres móviles, formación virtual); Gestión con Centros

Operativos del Sistema (COS), o contratada; Gestión por Proyectos: Zonas Francas, en Empresas, Programas Comunitarios y/o Acuerdos con Instituciones públicas o privadas. (Plan Operativo INFOTEP, 2017).

Durante los últimos tres años de ejecución el INFOTEP ha impartido en promedio 32 mil acciones formativas y se han beneficiado 600 mil participantes promedio por año, en todo el territorio nacional.

7.2. Proceso de elaboración de Planes Operativos Anuales.

En el INFOTEP para la elaboración de los Planes Operativos Anuales realiza una serie de pasos, que están definido en el marco de la Norma ISO 9001, a través del Procedimiento Técnico Oficina Nacional 017: 2014 (PT-ONA-017:2014), Edición 3, detallado a continuación:

1. Realizar la proyección de las metas operativas y de los recursos que ingresarán por concepto de la Ley 116-80 para el año a presupuestar.
2. Analizar la Demanda de Capacitación por región.
3. Elaborar Términos de Referencia para el Plan Operativo (TDR)
4. Las distintas gerencias elaboran sus propuestas de planes operativos y las remiten a la Gerencia de Planificación Estratégica para su revisión.
5. El Comité de Presupuesto, integrado por representantes de las áreas de Administración y Finanzas, Planificación Estratégica, Control Interno, Normas y Desarrollo Docente, proceden a revisar las propuestas de planes remitidas por las diferentes áreas.
6. Presentar de la propuesta de Presupuesto a la Comisión de Control y la Junta de Directores para su aprobación.

7. Luego de aprobado el Plan Operativo Institucional, se remite a las áreas para fines de ejecución.

En resumen, el INFOTEP planifica en base a un análisis inductivo, que parte de la proyección de ingresos, a través de la técnica de estimación por tres valores, donde el Departamento de Ingresos Internos presenta a la Gerencia de Planificación tres posibles escenarios (pesimista, realista y optimista) y en un primer momento la Dirección General aprueba el incremento en la producción de hora instrucción y los costos de esta. Con esta primera aprobación se elaboran los TDR con las principales medidas, metas operativas y presupuesto asignado a las áreas.

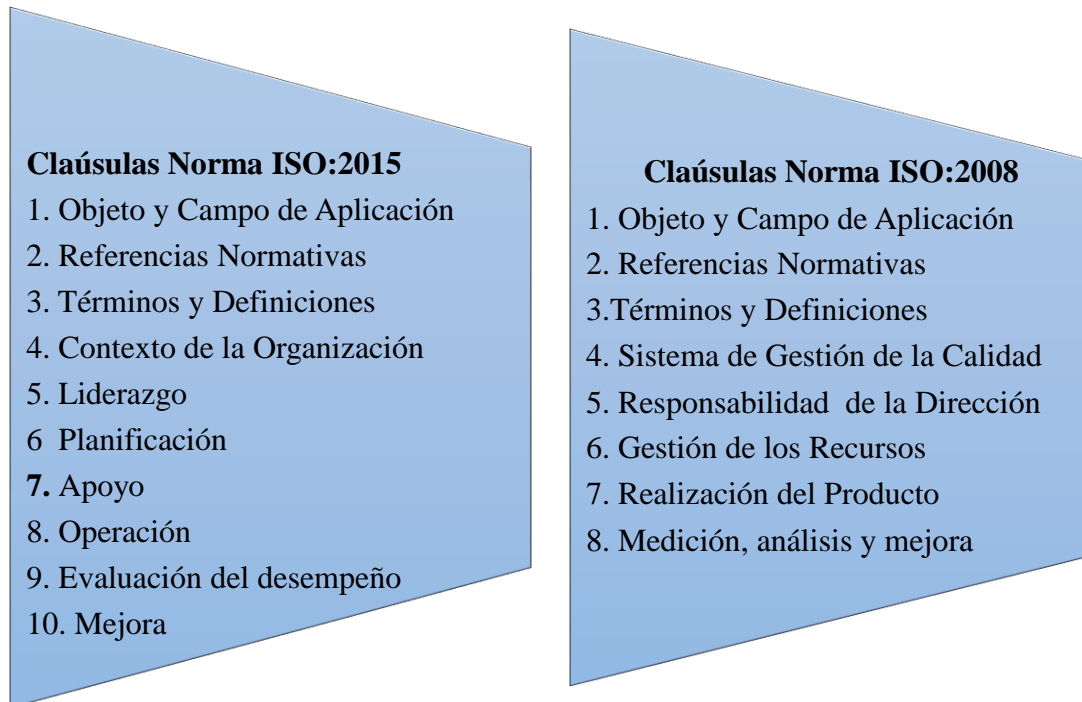
Para el proceso de planificación operativa el INFOTEP cuenta con un sistema de información en el cual los usuarios autorizados registran sus metas operativas, por gerencia, y por departamento. Cada acción formativa se registra por Asesor responsable, modalidad de la formación, el costo por hora, costo de materiales, la estrategia de ejecución, sector económico, entre otras informaciones. A partir de este registro se genera el Plan Operativo Anual, que es consolidado por el Departamento de Planes y Proyectos, revisado por la Comisión de Control y aprobado por la Junta de Directores.

7.3. Cambios de la Norma ISO 9001-2015.

La modificación de la Norma ISO 9001:2015 se fundamenta en cambios en los principios, pues esta nueva versión incluye: enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia; y gestión de las relaciones. La versión anterior incluía ocho principios, con esta nueva versión se han reconvertido cuatro (participación del personal, enfoque basado en el sistema para la gestión, mejora continua y relaciones mutuamente beneficiosas con el

proveedor), y permanecen sin cambios en el enfoque al cliente, liderazgo, enfoque basado en procesos y enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Este cambio no solo abarca los principios, sino que incluye nuevas cláusulas como son: Contexto de la organización, Planificación, Apoyo, Evaluación del Desempeño y Mejora.



Comparación de la Estructura Norma ISO 9001 2015-2008.

Figura 14

Fuente: Norma ISO

Elaboración: (Propia).

Dentro del conjunto de estos nuevos elementos de la Norma ISO 9001:2015, en esta investigación se tomará en cuenta el contexto externo de la organización, que incluye aspectos internos y externos, la determinación de las partes interesadas y la identificación de riesgos, que se introduce por primera vez en este capítulo, de manera práctica.

De acuerdo al apartado 4.1 sobre comprensión de la organización y su contexto y los requisitos referidos en el apartado 4.2 específicos sobre comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinar los riesgos y

oportunidades, son nuevas cláusulas que permitirán asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos; aumentar las posibilidades de éxito de la organización, prevenir o reducir efectos no deseados y con todo esto lograr la mejora

La Norma ISO 9001:2015 indica que la metodología a emplear será seleccionada por la propia organización (Romero, 2015). Para iniciar el proceso de adecuación a la Norma, es necesario contar con un diagnóstico que arroje información de la situación en la que se encuentra la institución, este diagnóstico puede ser realizado a través de una lista de chequeos o lista de verificación.

Oliva (2009) piensa que “las listas de chequeo son dispositivos metodológicos y nemotécnicos, que reducen la complejidad para comprobar solamente los elementos importantes, con ello reducen errores de omisión”. Permiten realizar un primer inventario o verificación de las características de la empresa, pueden aplicarse también a conglomerados empresariales y pueden acondicionarse de acuerdo con la estructura objeto de chequeo. Este instrumento permite identificar puntos débiles así como oportunidades de mejora a través de la verificación de un listado de aspectos presentes o no en el área a revisar. Pueden aplicarse en las diferentes actividades de la empresa y en los diferentes eslabones de la cadena del producto.

Esta herramienta es utilizada para el control, seguimiento o medición de los procesos ejecutados en una empresa o proyecto. Con su implementación se busca asegurar que las actividades programadas o planificadas dentro de un proceso sean ejecutadas y que se cumplan los aspectos relacionados con la calidad del bien o servicio esperado.

En este sentido, para realizar el diagnóstico de brecha del INFOTEP se elaboró e implementó una lista de chequeos que contempla los requisitos fundamentales establecidos en la Norma ISO: 9001: 2015.

No.	Requisitos	Si	No
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto.		
	1. Determina la organización los factores externos al momento de planificar.		X
	2. Determina la organización los factores internos.	X	
	3. Realiza la organización un seguimiento a los factores externos.		X
	4. Realiza la organización un seguimiento a los factores internos.	X	
	5. Revisa la organización información sobre los factores externos.		X
	6. Revisa la organización información sobre los factores internos.	X	
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.		
	7. La organización determina las partes interesadas.	X	
	8. La organización ha determinado los requisitos de las partes interesadas.	X	
	9. La organización realiza un seguimiento a las partes interesadas.	X	
	10. La organización revisa la información sobre las partes interesadas.		
	11. La organización revisa o actualiza los requisitos de las partes interesadas.		
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.		
	12. En la determinación de los procesos se abordan los riesgos y oportunidades.		X
6.1	La organización determina los riesgos y oportunidades que aseguren los resultados del sistema de gestión de la calidad.		
	13. La organización determina los riesgos y oportunidades con el fin de aumentar los efectos deseables.		X
6.1.2.	14. La organización planifica acciones para abordar los riesgos y oportunidades.		X

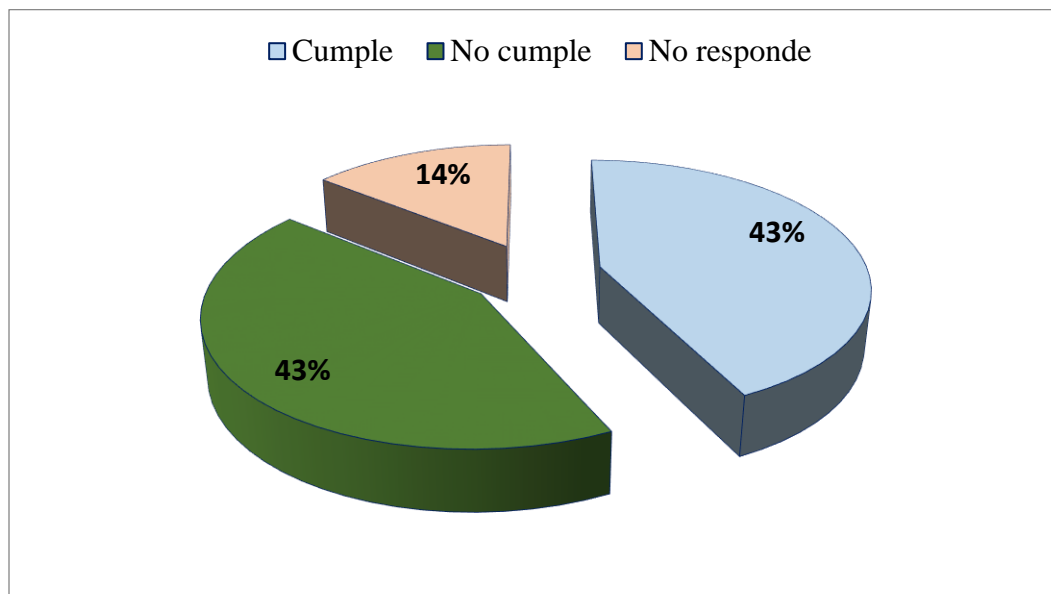
Lista de Chequeo de los nuevos requisitos proceso planeación institucional.

Tabla 6

Fuente: Norma ISO 9001:2015.

Elaboración: (Propia).

En vista de que la documentación del sistema de gestión de calidad del INFOTEP es de carácter confidencial, el equipo de investigación realizó una entrevista de percepción a la Encargada de Planificación, sobre la implementación de la Norma en el proceso de planeación institucional. De un total de 14 requisitos contemplados en la lista de chequeos, el INFOTEP, cumple con seis requisitos, no cumple con seis y dos requisitos no fueron respondidos, es decir, de estos requisitos no se obtuvo respuesta. Esto representa un 43% de cumplimiento de los nuevos requisitos de la norma, lo cual indica que existe una oportunidad de mejora, en especial con lo relacionado a la gestión de riesgos y a los factores externos.



Resultados de la Lista de Chequeo de los nuevos requisitos proceso planeación del INFOTEP.

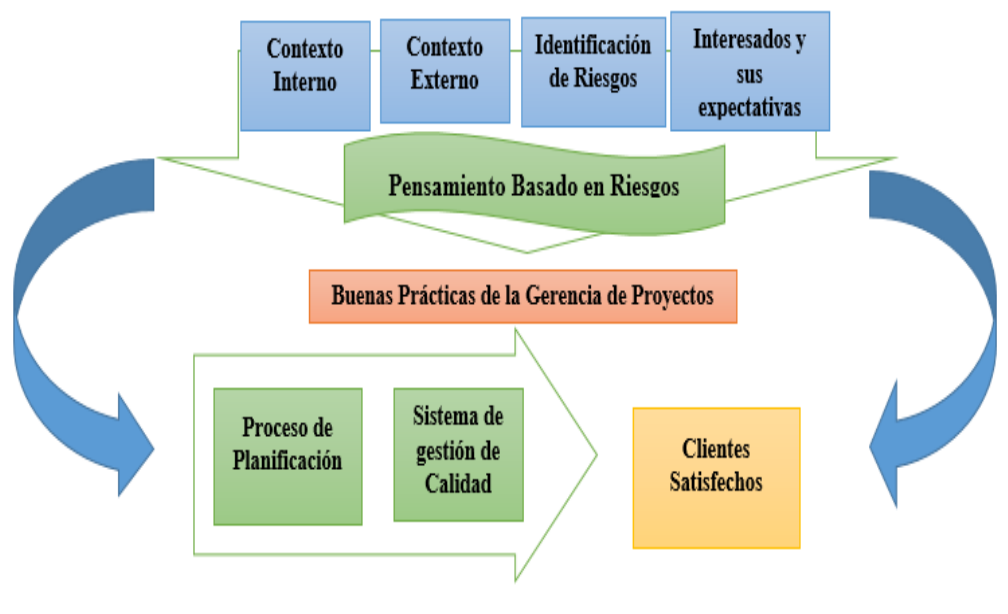
Gráfico 1. Fuente: Entrevista actor clave. Elaboración: (Propia).

7.4. Contexto interno del INFOTEP.

En esta sesión se presentan los elementos del contexto interno del INFOTEP, debido a que este análisis constituye una mirada hacia dentro de la organización, que es un enfoque distinto al análisis externo, donde los elementos a considerar son de otra

naturaleza e impactan de manera diferente a la institución. Para el análisis del contexto de la organización además de la revisión documental, se utilizó la Matriz de DAFO o análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Esta herramienta permite realizar un diagnóstico a lo interno y externo de la organización, ya que recoge las debilidades y fortalezas que son de ámbito interno de la organización; y las amenazas y oportunidades del entorno, estos componentes pueden afectar o afectan el logro de los objetivos y políticas definidas por el INFOTEP en su plan estratégico.

Los resultados del análisis FODA son a su vez insumos para la planificación, la gestión de riesgos y la mejora institucional.



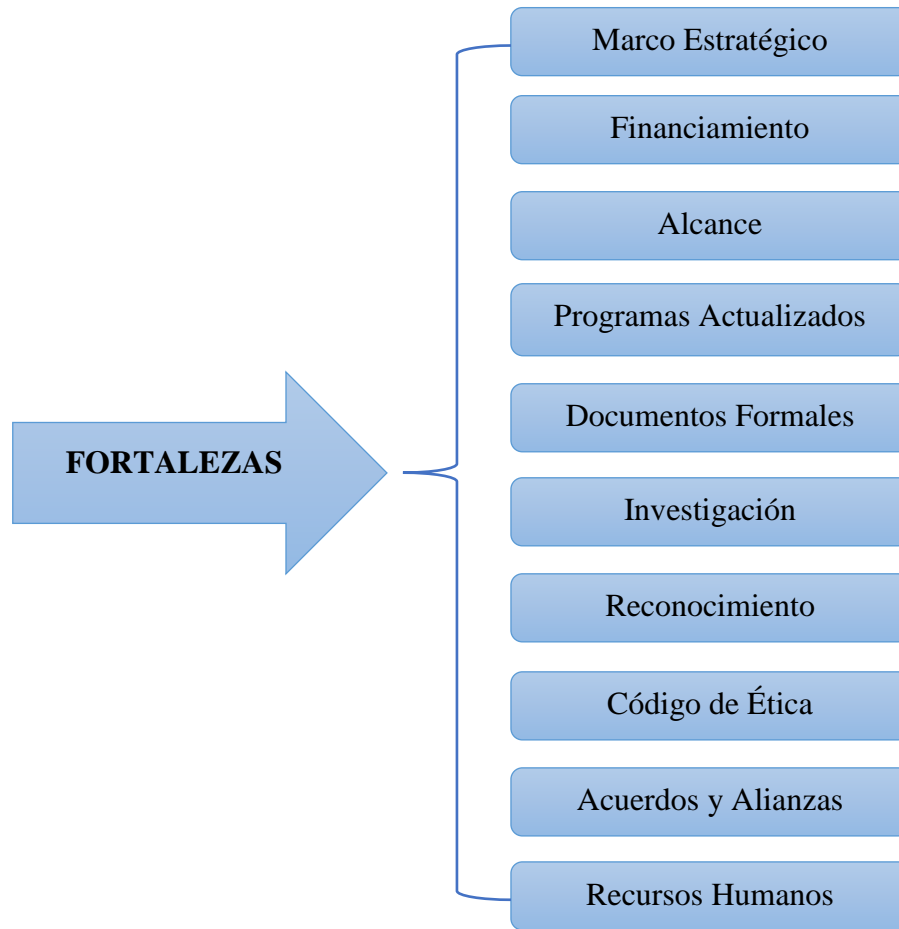
Modelo de Gestión aplicado basado en la Norma ISO 9001: 2015

Figura 15 Fuente: Varias Elaboración: (Propia).

7.5 Fortalezas del INFOTEP.

De acuerdo a los resultados de la revisión documental el INFOTEP cuenta con fortalezas sobre las cuales se fundamenta su gestión, estas incluyen su marco estratégico, la identidad corporativa, la forma de financiamiento, el acceso a los servicios. La

actualización continua de su oferta formativa, la disponibilidad de documentos formales para la gestión, los programas de ampliación de la infraestructura, la gestión de los recursos humanos, entre otros aspectos.



Fortalezas del INFOTEP

Figura 16 Fuente: Documentos varios Elaboración: (Propia).

La institución rectora del sistema nacional de formación técnica profesional cuenta con elementos que la identifica, como son Misión, Visión, Valores, política de calidad, entre otros componentes.

Misión: Liderar, coordinar e impulsar al Sistema Nacional de Formación Profesional para el Trabajo Productivo, concentrando sus esfuerzos en asesorar al Estado, promover, formar y certificar los recursos humanos, auspiciar la promoción social del trabajador y asesorar a las empresas para satisfacer las necesidades de capacitación de los agentes económicos, garantizando una oferta ajustada a los requerimientos de los clientes y relacionados. (Plan Decenal de Educación para el trabajo, 2008-2018, INFOTEP)

La Visión del INFOTEP, está enfocada hacia la efectividad de la respuesta de formación que requiere la sociedad para el desarrollo: Ser la organización modelo de la formación técnico profesional, sustentada en valores, que responde con efectividad a los requerimientos de la sociedad, al desarrollo integral de las empresas y a la promoción social de los trabajadores. (Plan Decenal de Educación para el trabajo, 2008-2018, INFOTEP)

Los valores institucionales están claramente definidos y están disponibles en distintos medios de divulgación: liderazgo, compromiso, proactividad, equidad, calidad e integridad.

7.5.1. Financiamiento.

El financiamiento del INFOTEP está pautado en el Art. 24 de la Ley 116-80, que establece aportes obligatorios del 1% de los salarios pagados mensualmente por las empresas con fines lucrativos, y del 0.5% deducible de las utilidades anuales que los trabajadores reciben sus empleadores, además de una asignación del Estado, en el Presupuesto Nacional.

A partir del primero de diciembre de 2007, las empresas y trabajadores realizan sus aportes de ley al INFOTEP, en la red nacional bancaria, a través del Sistema único de información, recaudo y pago (SUIR), administrado por la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), esto avalado por Ley 173-07 de eficiencia recaudatoria. A través de este mecanismo se han incrementado los ingresos destinados a la formación técnica profesional en el país.

7.5.2. Facilidad de acceso a los Servicios.

La oferta formativa para el 2016 es de 818 programas, distribuidos en tres grandes sectores de la economía: comercio y servicios, industrial y agropecuario. Cuenta además, con una oferta destinada a grupos vulnerables de 93 programas. Esta oferta está caracterizada por la flexibilidad en cuanto a los requisitos de entrada, la carga horaria, la infraestructura para la ejecución, además, se emplean metodologías adaptadas, es decir, según requerimientos de los participantes. Esta iniciativa es una estrategia de adecuación de los servicios a las necesidades de la población vulnerable por su condición de pobreza, nivel educativo, ubicación geográfica, entre otras condiciones excluyentes.

Una fortaleza relevante de los servicios que ofrece el INFOTEP es que son gratis, lo cual constituye, hasta la fecha una ventaja competitiva frente a otros oferentes de servicios de formación disponibles a nivel local e internacional.

7.5.3. Actualización de los programas formativos y de los docentes:

Anualmente se ejecuta un programa de revisión, actualización y diseño de programas de formación. Asimismo, el programa de actualización docente se ejecuta a nivel nacional, y tiene como propósito la actualización técnica, metodológica de los facilitadores activos del sistema.

7.5.4. Documentos formales para la gestión.

El INFOTEP dispone de un manual de puesto, un manual de proceso, un manual de la calidad, varias normativas, plan estratégico, planes operativos anuales, plan de comunicación, planes de capacitación y desarrollo, etc.

7.5.5. Fomento de la investigación.

El INFOTEP ha institucionalizado la realización de estudios frecuentes de necesidades de capacitación, de satisfacción interna y externa. Además, ha realizado estudios de impacto y otras investigaciones relacionadas con el sistema nacional de formación profesional de manera recurrente.

7.5.6. Reconocimiento y buena valoración pública:

El 62% de las personas consultadas opinaron que el reconocimiento y la buena valoración es una de las principales fortalezas de la institución. Estos resultados son validados, debido a que en esta institución se realizan estudios frecuentes de satisfacción interna y externa, también ha realizado varios estudios para medir la percepción e impacto de los clientes y relacionados acerca de la imagen, estrategias de comunicación y el accionar institucional.

Según el estudio de Posicionamiento institucional realizado en el año 2014, el 95.0% de los entrevistados afirmó conocer los servicios que ofrece el INFOTEP, además, el 88.8% de los entrevistados que son empresarios y población general, calificaron los egresados del INFOTEP entre “buenos y excelentes. Los empresarios perciben los conocimientos de los docentes del INFOTEP entre “Bueno y excelente” con un 95.4%, asimismo el 88.7% de los empresarios prefieren los egresados del INFOTEP cuando piensan en contratar nuevo personal.

Según el estudio de satisfacción interna el 93% de los empleados se siente identificado con los elementos que forman parte de la cultura organizacional, como son misión, visión, objetivos y valores, lo que indica que se reconoce la identidad corporativa. Asimismo, el 93% se siente satisfecho con la implementación del sistema de calidad, estos factores, entre otros, fortalecen y sustentan el reconocimiento y el prestigio de la institución.

Una revisión de los resultados del estudio de satisfacción externa realizado por el INFOTEP en el 2015, indica que el promedio de satisfacción de los participantes fue de 90.9%, y de las empresas 92.7%, para un promedio general de 91.8%

7.5.7. Código de ética:

Desde el año 2014, la organización definió y puso en marcha un Código de Ética Institucional (CEI), que contiene aspectos que rigen la conducta individual y colectiva de los servidores y relacionados contribuyendo con la cultura de transparencia, que se promueven a través de la Ley 10-07 sobre el Sistema de Control Interno, particularmente en relativo al ambiente de control.

7.5.8. Acuerdos y alianzas:

Durante los últimos tres años el INFOTEP ha firmado acuerdos formales con más de 30 entidades de diversa naturaleza. Con esta estrategia se busca ampliar y diversificar el alcance de la formación, para favorecer la inclusión de distintos sectores de la vida nacional.

7.5.9. Programa de ampliación de la infraestructura:

Para garantizar sus operaciones el INFOTEP cuenta con 4 oficinas regionales a través de las cuales logra una cobertura nacional. Estas oficinas regionales a su vez, tienen Oficinas Satélites, de estas actualmente existen cinco. Para dar respuesta a la demanda no atendida de formación que se recibe en los centros tecnológicos del INFOTEP. Está en proceso de construcción un centro especializado en formación de hotelería y gastronomía en Higuey; el centro de formación docente en Santo Domingo y la ampliación del centro de formación la Oficina Regional Central.

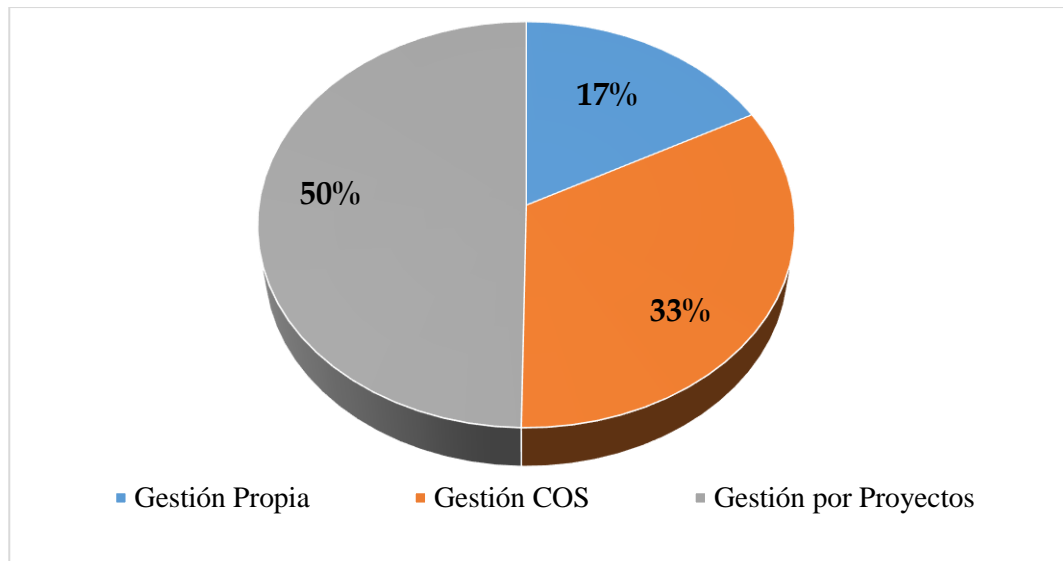
7.5.10. Gestión del Recurso Humano:

Para la gestión del personal el INFOTEP cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, que está adscrito a la Gerencia de Administración y Finanzas. Este departamento, a su vez cuenta con tres unidades: Registro y Beneficios al Personal, Capacitación y Desarrollo y Desarrollo Organizacional. En las oficinas regionales se dispone de un Coordinador de Recursos Humanos.

El INFOTEP brinda a sus empleados un paquete de beneficios que incluye un plan de capacitación y desarrollo anual, seguro de salud, seguro de vida, becas de estudios postgrado, bono escolar, bono de compensación, etc. Además en los últimos tres años se han realizado reajustes de sueldos al personal.

7.5.11. Diversidad en las estrategias de ejecución de la formación:

Para ofrecer los servicios de formación se implementan tres estrategias de gestión: gestión propia, gestión a través de los Centros Operativos del Sistema (COS) y gestión por proyectos.

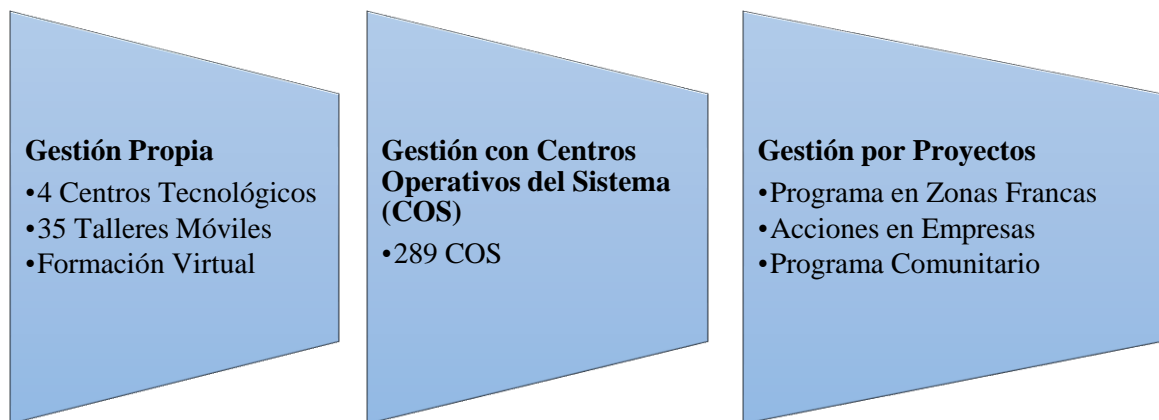


Estrategias de gestión del INFOTEP

Gráfico 2

Fuente: Informe de Monitoreo 2016.

Elaboración: (Propia).



Comparación de las estrategias de ejecución de la formación técnica.

Figura 17

Fuente: Memorias del INFOTEP, 2015.

Elaboración: (Propia).

La diversidad en las estrategias de ejecución permite al INFOTEP, asegurar el acceso de la población beneficiaria a los servicios de formación, garantizando flexibilidad y adaptación a los distintos contextos en los que se encuentran; contribuye a la búsqueda de respuesta oportuna a las necesidades de los clientes.

En resumen las principales fortalezas del INFOTEP, vista desde la óptica de los clientes internos y externos son: el reconocimiento y prestigio institucional, calidad de la

formación, calidad de los docentes, precio, la facilidad de acceso, flexibilidad en la oferta, variedad de programas, horarios, conocimiento de los servicios de la institución, y el hecho de que los egresados son técnicos calificados.

7.6. Resultados del levantamiento de información de fuente primaria.

Tal como se indicó en el Capítulo 6 sobre los aspectos metodológicos de la investigación se realizó una encuesta a 15 personas que ocupan posiciones de mandos medios, con representación nacional, fue aplicada en el Departamento de Desarrollo de Estrategias para la Productividad, Departamento de Desarrollo Curricular de la oficina nacional, Coordinación de Servicio al Cliente, Unidades de Admisión, información y empleo de la oficina nacional y de las regionales norte y este, los de Departamento de Servicio de apoyo a la Productividad del este y del sur, Unidades de Registro, Estadísticas y Certificados de las regionales norte, sur y este, el Centro Tecnológico Regional Central y la Oficina Satélite Costa Norte (Puerto Plata).

Dependencias del INFOTEP.	No. de encuestas realizadas.
Oficina Nacional.	3
Gerencia Regional Central.	2
Gerencia Regional Norte.	4
Gerencia Regional Este.	3
Gerencia Regional Sur.	3
Total.	15

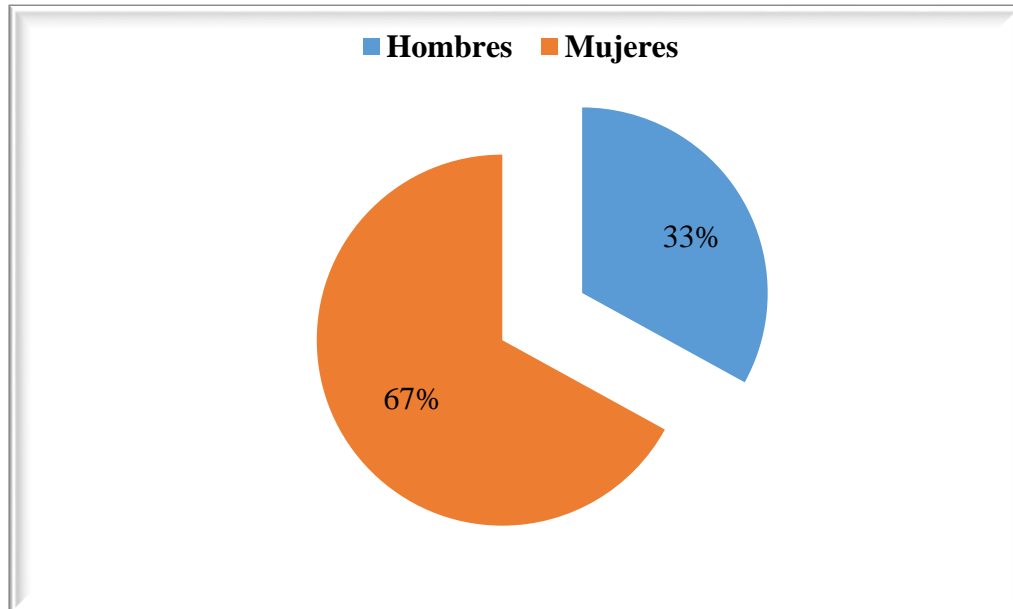
Distribución de la muestra según dependencias del INFOTEP.

Cuadro 1

Fuente: Organigrama INFOTEP

Elaboración: (Propia).

Del total de los encuestados el 67% son mujeres y el 33% son hombres, lo que indica mayor ocupación de las mujeres a nivel de los mandos medios de la institución



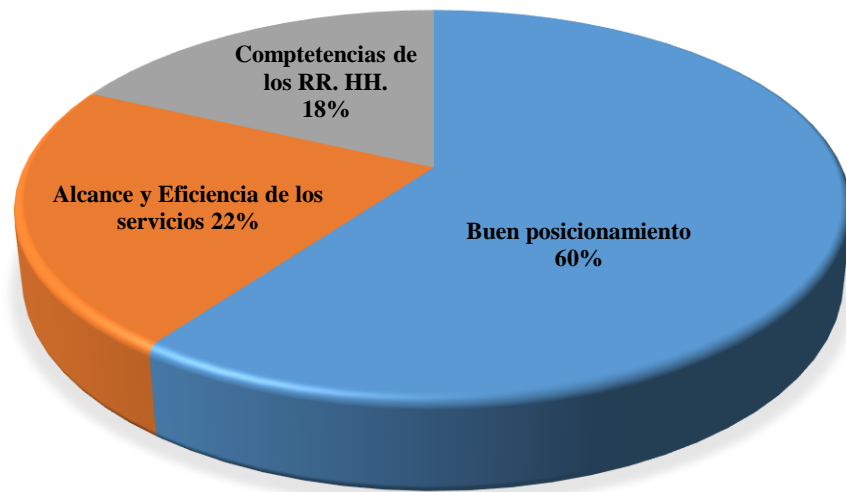
Distribución por sexo de las personas encuestadas.

Gráfico 3 Fuente: Encuestas. Elaboración: (Propia)

El 66.6% de las personas encuestadas tiene nivel de postgrado, lo que podría indicar que los Encargados de áreas del INFOTEP, son profesionales de alto perfil. Otro dato a resaltar es que las edades de los encuestados, el 93% se encuentran dentro del rango de 40 y 56 años de edad. En su mayoría, es decir, 14 de 15 personas encuestadas tienen más de 13 años de servicios en la institución, lo que pudiera revelar que conocen el sistema nacional de formación profesional. Cinco personas tienen más de 10 años en el cargo que ocupa actualmente y diez tienen entre uno y diez años.

Dentro de las fortalezas identificadas a través de las encuestas más del 60% hace alusión a los aspectos relacionados con la buena imagen, reconocimiento y posicionamiento de la institución, así como la credibilidad, y confianza a nivel nacional e internacional. El 22% de la población encuestada señala como fortaleza de la institución

la diversidad de los servicios, el alcance nacional de las operaciones, la forma de gobierno y la eficiencia de las metodologías y procesos de formación, y la realización de investigaciones periódicas.



Resultado de la Encuesta: Resumen de las Fortalezas del INFOTEP.

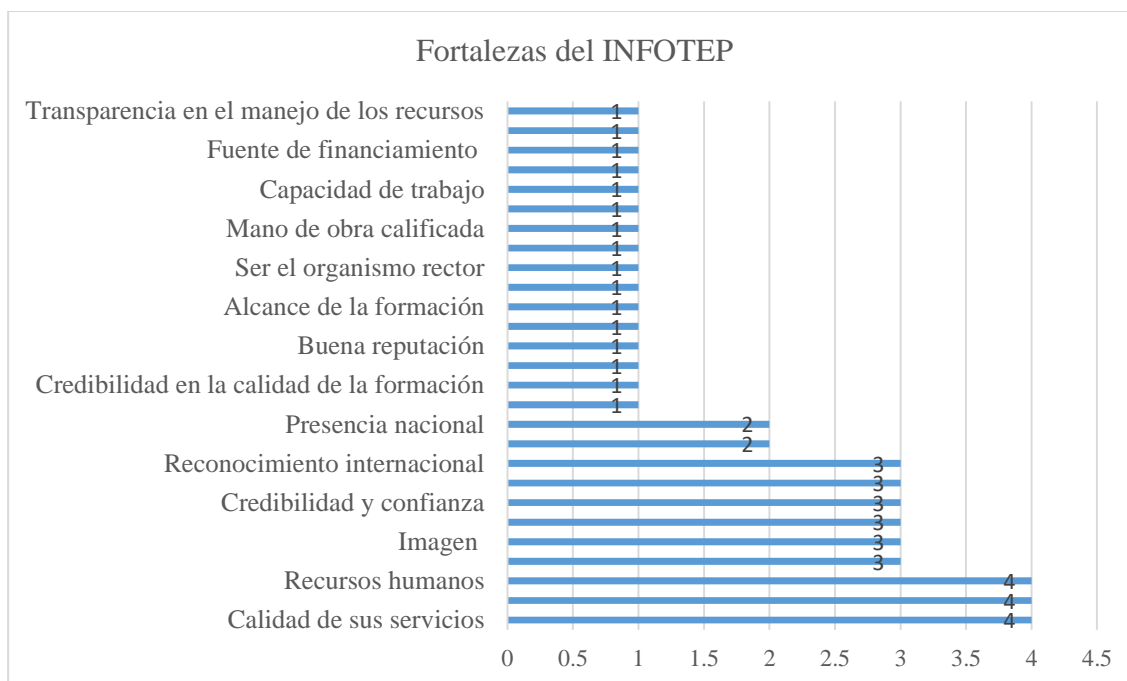
Gráfico 4 Fuente: Encuestas Elaboración: (Propia).

Otra fortaleza identificada por el 18% es la capacidad de trabajo, las competencias, el alto nivel de compromiso de sus recursos humanos y la experiencia de más de 36 años prestando servicios de formación técnico profesional.

Respuestas	Frecuencia
Reconocimiento por la calidad de sus servicios	4
La estructura organizativa y la forma de gobierno	4
Recursos humanos competentes	4
Posicionamiento y reconocimiento social	3
Imagen y posicionamiento	3
Credibilidad	3
Credibilidad y confianza	3
Certificación de calidad de alcance mundial	3
Reconocimiento internacional	3
Ofrece servicios para todos los niveles académicos y sociales	2
Presencia en todo el territorio nacional	2
Reconocimiento internacional de las carreras técnicas ofrecidas	1
Credibilidad en la calidad de la formación	1
Respecto nacional internacional	1
Buena reputación	1
Alcance nacional de las operaciones	1
Alcance de la formación	1
Realización de investigaciones para fortalecer la formación	1
Ser el organismo rector	1
Personal calificados	1
Mano de obra calificada	1
Personal comprometido	1
Capacidad de trabajo	1
Experiencia en la formación técnico profesional de más de 36 años	1
Fuente de financiamiento sostenible	1
Buen manejo de los recursos	1
Transparencia en el manejo de los recursos	1
Total	50

Fortalezas del INFOTEP.

Cuadro 2. Fuente: Encuestas a Mandos Medios. Elaboración: (Propia).



Resultado de la Encuesta: Fortalezas del INFOTEP.

Gráfico 5 Fuente: Encuestas Elaboración: (Propia).

Por otro lado los actores claves entrevistados coinciden al señalar que el INFOTEP, posee mayor fortaleza en los aspectos relacionados con: la disponibilidad de recursos humanos competentes, el reconocimiento nacional e internacional, la credibilidad, la amplia oferta formativa, el alcance nacional de las operaciones y la disponibilidad de una red o banco de facilitadores a nivel nacional.

7.7. Debilidades.

De acuerdo los resultados de la encuesta las debilidades más identificadas del INFOTEP están relacionados con la adecuación de los Sistemas informáticos de cara a los avances tecnológicos, la baja capacidad de respuesta con relación a la demanda de servicios, el programa de capacitación al personal, retraso en la disponibilidad de los materiales de cursos o talleres, entre otras aspectos.

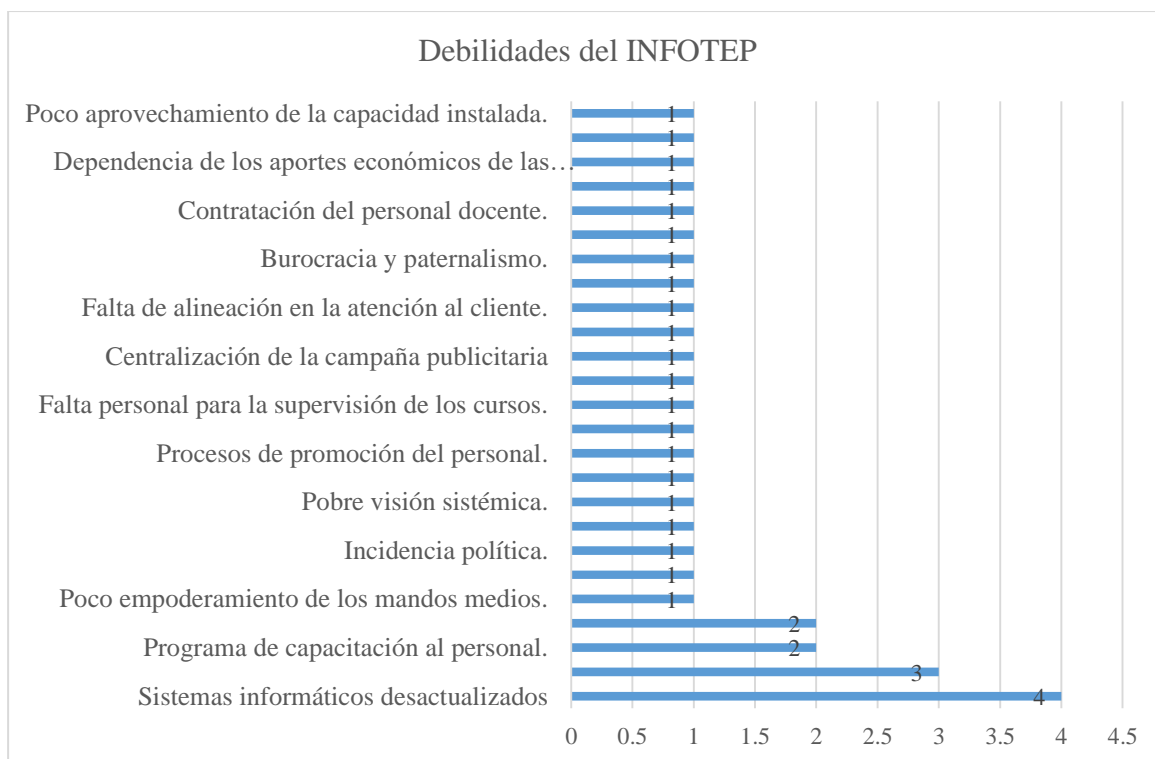
Respuestas	Frecuencia
Sistemas informáticos desactualizados en torno a los avances tecnológicos.	4
Baja capacidad de respuesta con relación a la demanda de servicios.	3
Programa de capacitación al personal.	2
Retraso en la disponibilidad de los materiales de cursos o talleres.	2
Poco empoderamiento de los mandos medios.	1
Poca utilidad de los resultados de la evaluación del desempeño.	1
Incidencia política.	1
Mecanización de los procesos de calidad.	1
Pobre visión sistémica.	1
No existe programación para la recepción de solicitudes de servicios.	1
Procesos de promoción del personal.	1
Proliferación de centros de formación sin autorización.	1
Falta personal para la supervisión de los cursos.	1
Inflexibilidad de los horarios con relación a la disponibilidad de los clientes.	1
Centralización de la campaña publicitaria y promocional.	1
Poco acceso de los clientes a la plataforma de formación virtual.	1
Falta de alineación en la atención al cliente.	1
Baja capacidad de la plataforma del centro de atención al cliente.	1
Burocracia y paternalismo.	1
Faltan mecanismos legales para la regulación de centros informales.	1
Contratación del personal docente.	1
Pago por hora de los facilitadores.	1
Dependencia de los aportes económicos de las empresas.	1
Débil coordinación entre algunas áreas.	1
Poco aprovechamiento de la capacidad instalada.	1
Total	32

Debilidades del INFOTEP.

Cuadro 3

Fuente: Encuestas a Mandos Medios.

Elaboración: (Propia).



Resultado de la Encuesta: Debilidades del INFOTEP.

Gráfico 6 Fuente: Encuestas Elaboración: (Propia).

La consulta a los actores claves sobre las debilidades actuales de la institución dan cuenta de falta de flexibilidad y de iniciativa del personal para resolver problemas, generado talvez por la cantidad de procedimientos establecidos; la falta de proactividad, y la desactualización en varios aspectos. La baja capacidad para atender la demanda de servicios, el largo tiempo de respuesta para las solicitudes de servicios, los procesos administrativos pocos ágiles, la lentitud en la plataforma tecnológica, no contar con una oferta en ocupaciones que requieren tecnologías de punta, la limitación del servicio, en términos de que no puede llegar a todos los lugares del país.

Una revisión de los resultados del último estudio de satisfacción interna, realizado en el 2014, hace referencia a niveles bajo (para los fines de esta investigación se considera bajo los aspectos valorados por debajo del 75%) de satisfacción en los clientes

internos en los servicios de soporte informático (69.4%); el tiempo de entrega de los bienes y servicios solicitados a compra (62.9%) y la eficacia en la central telefónica (64.6%). Otro ítem que resultó con baja consideración fue la eficiencia de los medios de comunicación, valorada con 73.4% de satisfacción.

En cuanto a los aspectos relacionados con los recursos humanos, el 70% de los empleados encuestados en el 2014, opinó que existe una distribución equitativa de las cargas y responsabilidades de trabajo. El factor relacionado con los beneficios y motivación en general contó con una valoración de 69.3% y lo explica la baja puntuación en relación a la satisfacción con la promoción de puestos vacantes, el salario, el nivel de ayuda que la institución ofrece en circunstancias especiales, el seguro médico y odontológico, y el programa de capacitación y desarrollo.

Los empleados se sienten satisfechos con la infraestructura en general, a excepción el ítem relacionado con la disposición de personas, equipos y materiales de apoyo en caso de emergencias o catástrofe, ya que la valoración fue de un 58.8%.

El estudio sobre posicionamiento realizado por el INFOTEP en el año 2014, señala entre los aspectos a mejorar de la institución, la lentitud o tardanza en dar respuesta a las solicitudes de los servicios, debido a que los centros tecnológicos o centros fijos de formación no son suficientes para cubrir la demanda del servicio; la rigidez de los procedimientos y la burocracia.

Ítem con satisfacción por debajo del 75%	% de satisfacción
Eficiencia de los medios de comunicación	73.4
Distribución de las cargas y responsabilidades de trabajo	70%
Servicios de soporte informático	69.4
Beneficios y motivación en general	69.3
Central telefónica	64.6
Tiempo de entrega de los bienes y servicios solicitados a compra	62.9
Disposición de personas, equipos y materiales de apoyo en caso de emergencias o catástrofe	58.8

Debilidades del INFOTEP.

Cuadro 4 Fuente: Estudio de Satisfacción Interna, INFOTEP. 2014. Elaboración: (Propia).

7.8 Contexto externo del INFOTEP.

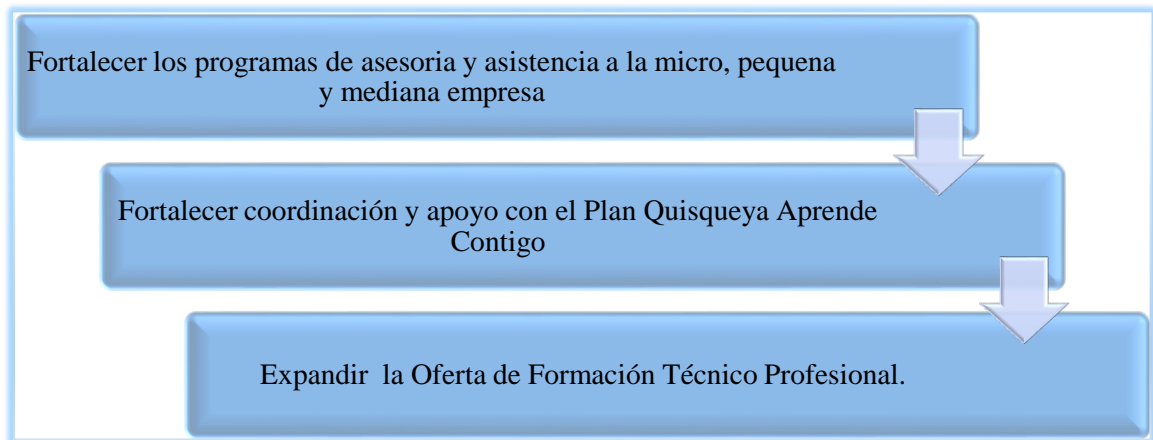
7.8.1 Político y Legal.

A partir del 16 de agosto del 2016, se inició el segundo mandato del Presidente Danilo Medina, (periodo presidencial 2016-2020). Este periodo presidencial se caracteriza por una continuación de las principales líneas de políticas implementadas en el periodo anterior. Esta vez, el Presidente electo, cuenta con participación mayoritaria en la cámara de senadores y de diputados, ya que estos son representantes del partido de gobierno, el Partido de la Liberación Dominicana, PLD y aliados, lo que supone mayor nivel de apoyo a las políticas e iniciativas del gobierno central.

7.8.2. Metas presidenciales.

Para este periodo presidencial, el ejecutivo ha presentado un plan de gobierno, que consta de 4 ejes: Eje 1: Condiciones de vida digna para todos y todas; Eje 2: Economía inclusiva y desarrollo productivo; Eje 3: Consolidación de una institucionalidad pública cada vez más eficiente, transparente y participativa; y Eje 4: Medio ambiente, modelo

económico sostenible y adaptación al cambio climático. De este plan se resaltan a continuación las políticas relacionadas directa e indirectamente con la formación técnica:



Metas del Programa de Gobierno vinculadas con el INFOTEP

Figura 18 Fuente: Metas Presidenciales. Elaboración: (Propia).

7.8.3. Estrategia Nacional de Desarrollo.

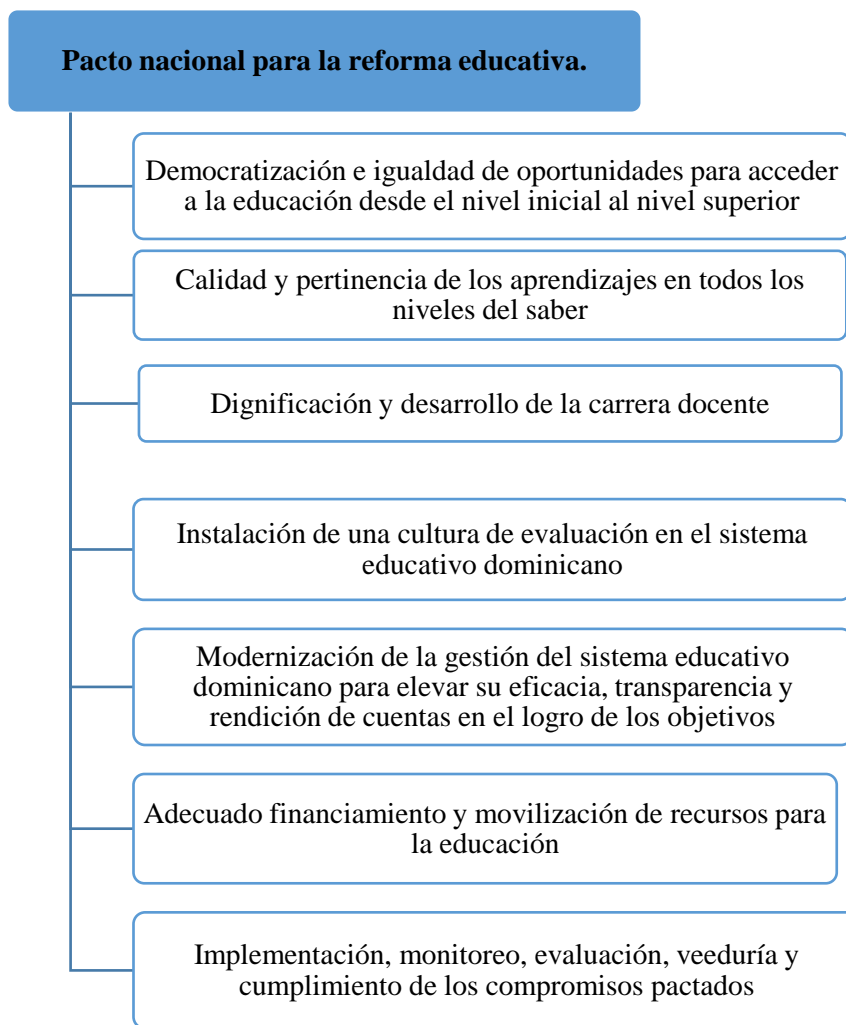
Tal como fue definida en el capítulo 2, esta estrategia define la política de planificación y desarrollo del país y marca los lineamientos generales que las instituciones deberán seguir en el plazo definido. Cada organización deberá alinear su producción para contribuir con esta estrategia. En el caso del INFOTEP, su contribución está alineada a los ejes estratégicos 3 de la END, particularmente con el objetivo estratégico 3.3, sobre competitividad y 3.4, que trata sobre empleos suficientes y dignos.

7.8.4. Pacto nacional para la reforma educativa en la República Dominicana (2014-2030).

Este Pacto fue suscrito el 1 de abril de 2014, por el presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina Sánchez, la vicepresidenta de la República, Dra. Margarita Cedeño de Fernández, la primera dama de la República, Lic. Cándida Montilla de Medina, los líderes de los partidos políticos, los actores del sistema educativo dominicano e invitados especiales convocados al proceso de discusión, consulta y

concreción del decreto No. 228-13. Con este decreto el Presidente Danilo Medida convocó al Consejo Económico, Social e Institucional y las autoridades competentes a consulta y discusión de los temas que podían ser objeto de acuerdo.

En este Pacto se establecen las bases para la reforma educativa, se define una visión compartida del sistema educativo dominicano, y se asumen acuerdos y compromisos de distinta naturaleza, todos enfocados a fortalecer y ampliar los esfuerzos para alcanzar una educación de calidad, que ofrece igualdad de oportunidades para todos los dominicanos.



Resumen Acuerdos Pacto Educativo

Figura 19

Fuente: www.pactoeeducativo.do. Recuperado el 10 -01-2016 Elaboración: (Propia).

El Pacto Educativo es el escenario que busca propiciar la mejora continua y la calidad de la educación; acorde con los estándares internacionales de excelencia y eficiencia, alcanzan la categoría de política de Estado. Este documento recoge los consensos que las fuerzas sociales, económicas, sindicales, religiosas y políticas, alcanzaron como mecanismo para viabilizar las reformas legales e institucionales del sistema educativo nacional. Memorias MINERD, 2015.

7.8.5. Marco de Cualificaciones de República Dominicana.

El Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) es un instrumento para la clasificación y reconocimiento de habilidades, conocimientos y competencias, que facilita la comparabilidad entre las distintas cualificaciones y el traspaso de nivel, dentro y fuera de un sector. (Tuck, 2007).

La República Dominicana cuenta con un Sistema Educativo estructurado por tres grandes subsistemas: el subsistema de educación inicial, básica y media; subsistema de formación técnico profesional y el subsistema de educación superior. Un Marco Nacional de Cualificaciones facilita la movilidad de estudiantes en el sistema educativo; promueve el aprendizaje permanente, ampliando las oportunidades de acceso a la educación y la capacitación; desarrolla un lenguaje común a través del enfoque de competencias que permita dialogar a los sectores productivo y educativo; mejora la empleabilidad de las personas mediante la certificación de competencias y el reconocimiento de aprendizajes previos, incluidos aquellos que se dan en el trabajo. (Revista Perspectiva de la Educación N° 9, enero 2014, Consejo Nacional de Educación, de Chile).

Para dar paso al Marco Nacional de Cualificaciones deben tomarse en cuenta, principalmente los siguientes elementos: i) Definir y legitimar el número de niveles por

los diversos actores interesados; ii) Describir los niveles que el estudiante debe saber, comprender y ser capaz de hacer al término del programa de estudios (conocimientos, destrezas y habilidades, otros); iii) Articular las distintas cualificaciones – títulos técnicos, pre grado, post grado, capacitaciones e incluir los distintos tipos de programas y certificaciones existentes; y iv) Establecer la gobernabilidad que regiría el marco de cualificaciones.

Los marcos de cualificaciones se deben diseñar de manera consensuada con todos los actores involucrados en la educación y formación para el trabajo. Existe experiencia de MNC en Chile, Colombia, España, México, Brasil, Estados Unidos, entre otros países, que pueden aportar aprendizajes para este proceso que recién se inicia en la República Dominicana.

El gobierno dominicano, en cumplimiento con los acuerdos del Pacto Educativo, que incluyen el MNC, conformó mediante el decreto 173-16 una comisión de trabajo tripartita que estará presidida por el Ministerio de la Presidencia, e integrada por instituciones públicas, organizaciones de trabajadores y organismos empresariales. La parte gubernamental la conforman, los ministerios de Educación; de Educación Superior, Ciencia y Tecnología; de Trabajo; de Economía, Planificación y Desarrollo, y el Instituto de Formación Técnica Profesional (INFOTEP).

Asimismo, son miembros las siguientes centrales sindicales: Confederación Nacional de Unidad Sindical (CNUS), Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos (CNTD) y Confederación Autónoma Sindical Clasista (CASC).

Mientras, por el sector privado, participan el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), Acción Empresarial por la Educación (EDUCA), la Iniciativa Empresarial para la Educación Técnica (IEET) y la Fundación Inicia.

7.8.6. República Digital.

El presidente Danilo Medina emitió el Decreto 258-16 que crea el programa República Digital para promover la inclusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). El programa abarcará el impulso a la educación, ya que dotará de computadoras a más de un millón de dominicanos entre profesores y estudiantes. El objetivo de República Digital es pasar de 23.6% de población con acceso a internet a un 70% en los próximos cuatro años.

República Digital según el artículo 1 del Decreto anteriormente contempla cuatro componentes fundamentales: “I) Educación, II) Acceso, III) Productividad y Empleo y IV) Gobierno Digital, Abierto y Transparente, así como dos ejes transversales Seguridad Cibernética e Inclusión Social. (Decreto 258–16 p.4).

De acuerdo a la publicación del Banco de Desarrollo de América del 2014 sobre Educación técnica y formación profesional en América Latina, las tendencias globales que afectan directamente a los retos que enfrenta la formación técnica son la dinámica en la globalización, cambio tecnológico, calentamiento global, migraciones y urbanización, cambios demográficos.

7.8.7. Entorno legal de la formación profesional

De acuerdo a la página oficial de esta organización, el INFOTEP como organismo rector del sistema nacional de formación técnica profesional cuenta con personalidad jurídica, de carácter no lucrativo, está regulado por el sistema legal del Estado

Dominicano. Fue creado bajo los lineamientos de la Ley 116 del 16 de enero del 1980 y es regulado por su reglamento No. 1894, publicado en la Gaceta Oficial No. 9537, del 31 de agosto de 1980.

El INFOTEP es un organismo destinado a coordinar y normar todos los esfuerzos dirigidos a preparar mano de obra para satisfacer las necesidades productivas nacionales. Considerado como un empeño de interacción económico social, se define como una entidad autónoma, con personalidad jurídica, financiada y dirigida por el Estado, los trabajadores y los empleadores, en equilibrada participación, dentro de un criterio de unidad de acción que se afirma en las metas trazadas por los planes de desarrollo económico y social del país. Reglamento No. 1894, (1980).

Además de la legislación oficial que rige sus actividades y funcionamiento, y de la Constitución Nacional 2010, el INFOTEP debe cumplir con los lineamientos trazados en las leyes, reglamentos, decretos y resoluciones establecidos para los servicios de capacitación, la administración pública del Estado y la transparencia institucional. Los componentes de este marco legal se presentan agrupados dentro de las siguientes categorías: leyes, reglamentos, decretos; para facilitar la comprensión del mismo.

Todos los instrumentos legales identificados están relacionados con las regulaciones propias de la administración pública; la transparencia en la gestión institucional y con el alcance y la cobertura del servicio de formación. En los siguientes cuadros se presenta una relación de estos instrumentos legales según el ámbito de actuación:

Leyes	Ámbito Regulación de la Administración pública	Instrumento para la aplicación
Ley 498-06	Planificación e Inversión Pública	Decreto 493-07
Ley 41-08	Función Pública	Reglamento Núm. 523-09, de Relaciones Laborales en la Administración Pública Reglamento Núm. 525-09, de Evaluación del Desempeño y Promoción de los Servidores y Funcionarios de la Administración Pública Reglamento Núm. 527-09, Estructura Organizativa, Cargos y Política Salarial Reglamento Núm. 528-09, Orgánico Funcional de la Secretaría de Estado de Administración Pública Reglamento Núm. 251-15, de Reclutamiento y Selección de Personal en la Administración Pública
Ley 423-06	Presupuesto para el Sector Público	Decreto 492-07
Ley 5-07	Sistema Integrado de Administración Financiera	
Ley 126-01	Contabilidad Gubernamental	Decreto No. 605-06
Ley 10-07	Control Interno y Contraloría	Decreto No. 491-07
Ley 481-08	Archivo	Decreto No. 129-10
Ley 567-05	Tesorería Nacional	Decretos 441-06 y 579-11 para el Reglamento No. 2
Ley 6-06	Crédito Público	Decreto 630-06

Ámbito legal para la regulación de la Administración Pública.

Tabla 7 Fuente: Varias fuentes Elaboración: (Propia).

El INFOTEP como organización autónoma del Estado dominicano debe conocer y determinar este conjunto de leyes, expuestas en la Tabla No. 7 las cuales aplican de manera total o parcial en el ejercicio de sus operaciones.

El tema de la transparencia en la gestión pública ha sido una preocupación en los últimos trece años para los actores políticos del país, es así, como han sido promulgadas

desde el 2004 al 2014 unas cinco leyes, que sirven de marco regulatorio para promover operaciones y acciones transparentes en el ejercicio público. Entre estas la Libre Acceso a la Información Pública, Ley 200-04 y la Ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones son las que ha tenido mayor impacto en la gestión pública.

Asimismo en el año 1998 fue promulgado el Decreto No. 149-98, que instruye a las instituciones públicas a la creación de las Comisiones de Ética Pública, que servirán como ente promotor de la vigencia y el fortalecimiento de la ética y la transparencia en la gestión administrativa. Decreto No. 149-(1998).

Leyes	Ámbito Transparencia en la gestión	Instrumento para la aplicación
Ley 340-06	Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones, modificada por Ley 449-06	Decreto 543-12
Ley 200-04	Libre Acceso a la Información Pública.	Decreto 130-05
Ley 10-04	Cámara de Cuentas.	Reglamento 06-04
Ley 311-14	Declaración Jurada de Patrimonio.	Decreto 92-16
Ley 13-07	Tribunal Superior Administrativo.	

Ámbito legal para la transparencia en la gestión pública.

Tabla 8 Fuente: Varias fuentes. Elaboración: (Propia).

El tercer grupo de leyes y decretos que forman parte del marco legal del sistema nacional de formación técnica profesional, incluye aquellas que están relacionadas con el alcance y la cobertura del servicio de formación, entre estas se destacan la ley que crea el INFOTEP, la ley de educación, el código de trabajo, la Estrategia Nacional de Desarrollo, entre otras.

Leyes	Ámbito Cobertura del Servicio	Instrumento para la aplicación
Ley 116-80	Sistema Nacional de Formación Profesional	Reglamento 1894, 1980
LEY 66-97	Educación; modificada por Ley 451-08	Reglamento Orgánico de fecha 11 de agosto del 2000
Ley 139-01	Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Enfoque del esquema funcional de la educación superior para el trabajo	
Ley 1-12	Estrategia Nacional de Desarrollo	Decreto 134-14
Ley 16-92	Código de Trabajo	Decreto 258-93
Ley -88-13	Emprendedurismo	

Ámbito legal para la cobertura del servicio.

Tabla 9

Fuente: Varias fuentes.

Elaboración: (Propia).

7.8.8. Compromisos internacionales OIT-CINTEFUR. (Recomendación 195).

La Conferencia Internacional del Trabajo, celebrada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en junio de 2004, en Ginebra, Suiza, adoptó como norma la Recomendación 195 sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos. En el año 2007, se emitió la “Declaración de Santo Domingo”, en la que se acordó trabajar para impulsar el empleo y el trabajo decente, el Gobierno Dominicano adoptó el Programa Nacional de Trabajo Decente.

Esta pieza legal incluye orientaciones sobre elaboración y aplicación de políticas en materia de educación y formación; prestadores de servicios de formación, educación y formación previa al empleo; desarrollo de las competencias, formación para el trabajo decente, la inclusión social, marco para el reconocimiento y la certificación de las aptitudes profesionales, orientación profesional y servicios de apoyo a la formación, la investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos, la educación, la

formación y el aprendizaje permanente. (Plan Decenal de Educación para el trabajo, 2008-2018, INFOTEP).

7.9. Entorno Económico y social.

Durante el año 2015 economía dominicana creció en 7% con respecto al año anterior; en los primeros seis meses del año 2016 el Producto Interno Bruto (PIB) real arrojan un crecimiento de 7.4%. Este comportamiento del período enero-junio, habla de la expansión en actividades como Construcción (17.7%), Minería (25.1%), Intermediación Financiera (11.0%), Salud (9.5%), Agropecuaria (8.0%), Otras Actividades de Servicios (7.2%), Enseñanza (7.0%), Comercio (6.2%), Manufactura Local (6.0%), Transporte (5.1%) y Hoteles, Bares y Restaurantes (4.9%). Estas actividades en conjunto explican aproximadamente el 84.3% del crecimiento de la economía dominicana en el referido período. Banco Central de República Dominicana (2016).

De acuerdo a las publicaciones oficiales, la tasa de cambio oficial al cierre del 2016 fue de 46.67 pesos por dólar y la tasa de inflación anualizada fue de 1.7. En cuanto al mercado de trabajo la población económica activa es de alrededor de 4.6 millones de personas y de estos 4.4 están ocupados. La tasa de desocupación es de 13.3, lo que evidencia una ligera disminución con respecto al año anterior.

Indicadores Macroeconómicos.	2015	2016
Tasa de cambio.	45.52	46.67
Tasa de inflación anualizada.	2.34	1.7
Principales Indicadores del Mercado Laboral.		
Población económicamente activa.	4,563,149	4,676,860
Ocupados.	4,293,005	4,414,520
Tasa de ocupación.	55.8	56.5
Tasa de desocupación.	14.1	13.3

Indicadores Macroeconómicos 2015-2016.

Cuadro 5 Fuente: Banco Central de la Rep. Dom. Elaboración: (Propia).

7.9.1. Escolaridad Promedio de la población económicamente activa (PEA).

Conocer la estructura de la población económicamente activa es importante para la planificación de la oferta formativa, en este sentido, los datos de la Encuesta Nacional de la Fuerza de Trabajo realizada en octubre del 2016, arroja que el 61% de las personas en edad de trabajar, ocupados y que han hecho diligencias para trabajar son hombres y el 39% son mujeres. El 36.5% han logrado el nivel secundario, el 35.3% de la PEA se encuentra en el nivel primario, el 22.4% se tiene un nivel universitario y el 5.7% no presenta nivel educativo.

Nivel educativo de la Población Económicamente Activa (PEA)	Total	Mujeres	Hombres
Primario	1,654,066	503,507	1,150,559
Secundario	1,707,788	645,503	1,062,285
Universitario	1,047,976	600,709	447,267
Ninguno	267,030	66,470	200,560
Total PEA	4,676,860	1,816,189	2,860,671

Nivel educativo de la PEA, según sexo.

Cuadro 6. Fuente: Banco Central de la Rep. Dom. Elaboración: (Propia).

7.9.2. Jornada extendida.

La jornada extendida es una política de Estado, tal y como lo consigna el Consejo Nacional de Educación, en la que se establece el interés de alcanzar de manera integral, la formación de los estudiantes y mejorar los aprendizajes y el desarrollo de competencias, mediante la optimización del tiempo y la diversidad de acciones para el desarrollo de actividades educativas con calidad y cobertura con justicia y equidad.

Esta política estableció la universalización de la jornada extendida en los centros educativos y para el cierre del 2015 ya el Ministerio de Educación ha logrado la inclusión de más de 800 mil estudiantes. Con esta estrategia se busca disminuir la deserción escolar en el nivel secundario, así como los pocos avances en la escala regional de evaluación, en el dominio de los aprendizajes en lectoescritura, las matemáticas, las ciencias, y lenguas extranjeras como el inglés y el francés. (Memoria MINERD, 2015).

7.9.3. Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”

Este plan tiene como propósito superar el analfabetismo en los jóvenes y adultos, a través de la movilización de todos los sectores de la sociedad dominicana. Es un componente de la estrategia Quisqueya Sin Miseria e incluye, además de la alfabetización, iniciativas para generar oportunidades para continuar y completar la educación básica mediante un modelo flexible que permite adaptar la oferta educativa a la vida cotidiana de las personas jóvenes y adultas participantes. Por otro lado, capacita a los nuevos letrados con la finalidad de mejorar su calidad de vida y promueve su asociación o el mejoramiento de sus calificaciones para el logro de un mejor empleo (Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia).

7.9.4. Centros de atención integral a la primera infancia.

El gobierno dominicano implementa el programa “Quisqueya Empieza Contigo” que es una política que busca garantizar la atención integral a la primera instancia”. En ese sentido, se implementa una política de construcción y puesta en marcha de estancias infantiles a nivel nacional, lo que supone una demanda de recursos humanos calificados y una oportunidad de generación de empleos decentes en el país. El Presidente de la República declaró el año 2015 como “Año de Atención a la Primera Infancia”, de esta forma priorizó las acciones en favor de la niñez dominicana, mediante la construcción de cientos de estancias infantiles y centros de atención infantil y la ejecución de diversos programas vinculados a las necesidades del sector.

7.10. Tecnología.

La tecnología y con ella el uso de las aplicaciones ha ido avanzando de manera desproporcional en todas las áreas de desempeño, esto ha implicado cambios en los hábitos y costumbres de la población, y una mejora considerable en el campo de la medicina, los medios de producción, la comunicación, el entretenimiento, el transporte, en la educación y en la formación técnica, entre otros muchos ámbitos.

Unos años atrás en las aulas de clases predominaba la enseñanza utilizando solamente la pizarra y el libro de texto en formato físico, lo que no constituía una obligación para el docente tener un conocimiento mínimo del manejo de un sistema tecnológico, como una computadora, por ejemplo; el docente formaba a sus alumnos de la misma forma en que fue formado él, sin embargo, una vez inicia el desarrollo tecnológico primero a nivel particular, los estudiantes ya no solo tienen los libros para realizar su tareas, sino que cuentan con otro elemento llamado “computadora”, y dentro

de estas enciclopedias que le permiten encontrar respuestas en formato digital para las tareas dejadas por el docente y de una forma más fácil; lo que provocó de entrada una modificación a la forma y método utilizado para estudiar.

Una vez en vigencia este método de aprendizaje, el método tradicional empieza a perder interés en el alumnado, puesto que el método digital no se detiene y surgen diversos medios, aplicaciones y herramientas más, como es el caso del internet, que hacen del método de búsqueda de información y aprendizaje algo cada vez más fácil para la nueva generación de estudiantes, esto provoca que la tecnología se convierta en parte de la vida del ser humano, generando cada vez más necesidad de utilización, por la ayuda brindada al facilitar la forma no solo de búsqueda de información y aprendizaje sino de organización y comunicación con el entorno externo y distante, lo que además genera comodidad en el desarrollo diario de cada individuo.

Con esta modificación no solo del ambiente interno (comportamiento) de una persona, sino también del ambiente externo (materiales y medios), las instituciones educativas han debido sumarse al nuevo método de aprendizaje-enseñanza e incorporar la enseñanza tecnológica como parte de su portafolio, lo que conlleva a la introducción de los medios informáticos en las aulas de clase, pasando desde lo analógico a lo digital y la interacción del internet.

Con la introducción de la tecnología a las aulas de clases y conforme esta va avanzando cada día más con el pasar de los años, se va comprobando que el aprendizaje de los alumnos se hace cada vez más fácil, llegando al grado de descubrir que el maestro que antes debía proporcionar y explicar toda la información a sus alumnos, pasa a ser un orientador, cuya responsabilidad es ayudar a sus estudiantes en la comprensión de la

información obtenida a través de la investigación y los objetivos principales que componen la misma. Esto no solo mejora el aprendizaje del alumnado, sino que obliga al “docente” a sumarse al nuevo método de aprendizaje para poder convertirse en un “facilitador” de su grupo de estudiantes.

Esto obliga además a las instituciones educativas como tal a realizar cambios en su sistema de enseñanza-aprendizaje, adaptados a los nuevos métodos que ha establecido la introducción y avance constante de la tecnología, y mantenerse en constante actualización, para poder alcanzar y estar acorde con el nivel de desarrollo establecido por el uso de los recursos tecnológicos existentes, e ir actualizándose en la medida en que estos continúan su crecimiento de manera vertiginosa; porque ya no solo está limitado a la enseñanza digital en las aulas, sino que su auge ha alcanzado el grado de enseñanza a nivel digital de manera remota u online, lo que ha dado lugar al auto-aprendizaje.

Debido a esto es necesario tomar en cuenta estos cambios en la tecnología y la rapidez con que se han producido a la hora de planificar. En este sentido el sistema nacional de formación técnica profesional deberá tomar en cuenta en sus planes y estrategias futuras, el incremento de la información disponible para la población, la conectividad, la dinámica de crecimiento de las informaciones; los cambios en la codificación de la información, y con ello el mundo del internet y lo audiovisual, entre otras modalidades.

El cómo la gente entra en contacto con la tecnología, accesibilidad, formas, horarios, medios, tiempo destinado, facilidades, entre otros aspectos son datos pertinentes para el desarrollo de los planes de formación técnica.

Estando conscientes de que todos estos cambios generan impacto en los facilitadores, los métodos didácticos, los participantes, en los diseñadores de los programas formativos, la pregunta necesaria que debe hacerse es ¿Están los facilitadores y diseñadores de la formación técnica preparados, equipados y abiertos a los cambios que los avances tecnológico representan? ¿Cuenta el INFOTEP con la infraestructura tecnológica adecuada? y de no ser así, ¿A qué ritmo puede lograr un acercamiento que permita disminuir la brecha entre la tecnología disponible actualmente en sus aulas y talleres y la tecnología predominante en el mercado?

Por otro lado cabe destacar que existe una amplia gama de formación en línea globalizada, lo que se convierte en un reto para los participantes, que necesariamente están en la necesidad de desarrollar competencias relacionadas con el uso del internet, la autorregulación del aprendizaje, y con el aprendizaje autónomo, y porque no la disciplina, la capacidad de análisis y comprensión de textos.

7.11 Oportunidades.

De acuerdo a los resultados de la encuesta y la consulta a los actores claves, el contexto externo del INFOTEP ofrece oportunidades en cuanto a los factores político y legal, económico, social y tecnológico, tal como se describe en la Tabla siguiente:

<p>Político /Legal Apoyo del gobierno en infraestructura Posicionamiento de la alta dirección Cobertura de la Ley 116 Compromiso del Estado con la educación a los sectores vulnerables Acceso a instalaciones y otros recursos del Estado Fortalecer el vínculo con el gobierno central Apoyo del sector político Ley de PyMES Alineación del INFOTEP con la política del Estado en la promoción del conocimiento Ley de propiedad intelectual Ley 340 sobre compras y contrataciones</p>	<p>Económico Aportes del sector laboral a través de impuestos Disminución del costo por hora implementando la formación en línea Demanda de trabajadores calificados y emprendedores Ampliar la cobertura del servicio debido al dinamismo de la economía Fortalecer el acuerdo con la Dirección General de Impuestos Internos Crecimiento del sector turismo Incremento de los aportes Liberación de los mercados (globalización) Creación de nuevas empresas Reactivación de los sectores productivos del país</p>
<p>Social Impacto y trayectoria de la institución en sus 36 años Alta demanda de formación para el empleo Vigencia de la institución por la creciente necesidad de formación Ofrecer una oferta de formación que ayude a la mejora de las condiciones de la población Mantener el crecimiento de la cobertura del servicio Aceptación del servicio a todos los niveles de la sociedad Generar oportunidades y emprendimiento Aportar en la formación de valores éticos y morales Buena imagen institucional</p>	<p>Tecnológico Auspicio de organismos internacionales en equipamiento y transferencia de buenas practicas Instalación de redes inalámbricas para la conectividad de la zona rural Mayor acceso a las informaciones vía internet Disponibilidad en el mercado de nuevas tecnologías al alcance de la institución Hacer mayor uso de las redes sociales Buena plataforma tecnológica de comunicación en el país útil para la formación Disponibilidad de tecnología de punta en algunos talleres Ampliación de la formación virtual Expansión de las redes sociales en la población económicamente activa Incorporar nuevos saberes técnicos tecnológicos Actualización de los servicios en base a los cambios tecnológicos</p>

Oportunidades del INFOTEP.

Tabla 10. Fuente: Encuestas a Mandos Medios. Elaboración: (Propia).

7.12. Amenazas.

Las principales amenazas del entorno están relacionadas con la entrada de otras organizaciones ejecutando servicios de formación, la falta de disponibilidad de

presupuesto suficiente frente a la creciente demanda, los cambios vertiginosos de la tecnología, entre otros aspectos citados por los mandos medios del INFOTEP, encuestados en el marco de esta investigación.

Respuestas	Frecuencia
Otras organizaciones ejecutando servicios de formación	2
Poca disponibilidad de presupuesto frente a la creciente demanda	2
Cambios rápidos de la tecnología	2
Demanda creciente superior a la capacidad de respuesta	1
No incremento de instalaciones y equipos para responder la demanda	1
Limitación de la población para acceder al internet	1
Transferencia de responsabilidad a los COS sin seguimiento oportuno	1
Situación económica y ambiental	1
Incidencia política en la institución	1
Desintegración familiar	1
Delincuencia	1
Escasos recursos económicos de muchos participantes	1
Bruscos cambios políticos impiden estrategias de crecimiento a largo	1
Participantes capacitados con alto riesgo de no conseguir empleo	1
Violación de la ley que rigen la formación técnica profesional	1
Condiciones climáticas desfavorables para la capacitación	1
Tanda extendida del Ministerio de Educación	1
Falta de docentes competentes	1
Incremento de la necesidad de personal técnico	1
Incremento de centros educativos que brindan servicios de formación	1
Total	23

Amenazas del INFOTEP.

Tabla 11. Fuente: Encuestas a Mandos Medios. Elaboración: (Propia).

Desde el punto de vista de los encuestados y entrevistados la principal amenaza del INFOTEP es la creación de nuevos centros de capacitación, con una oferta más actualizada y acorde a las necesidades de la población, que pongan en riesgo el alcance, impacto y mercado de los servicios que ofrece la organización. Dentro esta competencia

se cita la formación en línea, los politécnicos del Ministerio de Educación y centros privados de formación.

7.13. Grupos de interesados y sus necesidades.

Para conocer los interesados del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, se revisó la Ley 116-80 que crea la institución y su reglamento, asimismo fue realizada una consulta a nivel interno de la institución, resultando como interesados la Junta de Directores; los centros operativos del sistema (COS); los facilitadores, los participantes, el personal, los proveedores, entidades del gobierno y los medios de comunicación.

7.13.1. Junta de Directores:

De acuerdo al Artículo 6 de la Ley 116-80, la Junta de Directores es el máximo órgano de dirección y administración del INFOTEP. Este organismo tiene la responsabilidad de que se cumplan todas las disposiciones contenidas en Ley que le da origen a la organización y su Reglamento, tomando en cuenta como punto de partida las necesidades de recursos humanos que el país requiere.

La Junta de Directores es de estructura tripartita, está integrada por representante del sector oficial, sector laboral y empresarial. El sector oficial lo representa el titular del Ministro de Trabajo, quien es el Presidente ex officio de la Junta de Directores, el Ministro de Educación y Director General Escuelas Vocacionales, cada uno de estos miembros designa a un suplente. De acuerdo a la consulta realizada a través de las entrevistas a funcionarios del INFOTEP, las expectativas del sector oficial están relacionadas con lograr el acceso a la formación técnica de los grupos vulnerables de la

sociedad dominicana, fortalecer la micro, pequeña y mediana empresa y la homologación del sistema educativo del país.

El sector empresarial está representado por Tres representantes de las asociaciones de empleadores privados: Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), que es la organización que aglutina la mayor parte de las empresas privadas en la República Dominicana; el Presidente de Cambridge International Consulting & Espinal H. esta es una empresa de servicios de consultoría privada y un representante de la Confederación Dominicana de Pequeñas y Medianas Empresas (CODOPYME). El interés de estos representantes ante la Junta de Directores de INFOTEP es que la institución provea los recursos humanos que las empresas necesitan para su desarrollo competitivo y velar por el adecuado uso de los recursos económicos que aporta al sistema nacional de formación técnica, través de las recaudaciones, establecidas en el artículo 24 de la Ley 116-80.

El sector laboral está representado por la Confederación Autónoma Sindical Clasista (CASC), Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos (CNTD) y Confederación Nacional de la Unidad Sindical (CNUS) y sus respectivos suplentes. Este sector tiene interés en que la formación técnica sea asequible y responda a las necesidades de la clase trabajadora, para así mantener y promover la empleabilidad.

La Dirección General es el órgano ejecutivo de la Junta de Directores y de la cual dependerán directamente todas las unidades de servicio, que de acuerdo al organigrama actual son las gerencias ejecutivas, regionales y gerencias de staff.

7.13.2. Centros Operativos del Sistema.

Los centros operativos del sistema (COS) son entidades públicas o privadas acreditadas por el INFOTEP para impartir programas de formación técnica. Para ser un

centro operativo del sistema, las entidades solicitantes deben agotar un proceso de acreditación, que no es más que un acto oficial mediante el cual el INFOTEP reconoce que el centro cumple con los requisitos técnico-didácticos, organizativos y administrativos para operar, ofertando los programas de formación para los cuales ha sido acreditado. (Procedimiento Técnico, Oficina Nacional 005:2015, INFOTEP).

Al cierre del año 2016, de acuerdo a los datos oficiales el INFOTEP cuenta a nivel nacional con 304 centros operativos en el Registro Nacional de centros Operativos del Sistema (RNCOS), este número está sujeto a modificación debido a que cada año se acreditan nuevos COS, otros no son renovados, ya que la acreditación de cada centro es de un periodo que oscila entre uno y tres años de vigencia. Para estos fines la institución ha definido criterios que sirven de partida para limitar la acreditación de los centros, entre estos se pueden citar: la necesidad o urgencia, la saturación del mercado laboral con respecto a alguna ocupación y en los casos en que la entidad solo busca implementar programas pilotos.

De acuerdo al informe de monitoreo y evaluación enero-diciembre 2016, los centros operativos del sistema, ejecutaron el 36% del total hora instrucción impartida. El mecanismo a través del cual los COS, participan en la ejecutoria del INFOTEP es mediante la aplicación a un fondo concursable (licitación) que se realiza anualmente para todo el territorio nacional, previo proceso de evaluación para la reclasificación. Esta subvención económica está amparada en los Artículos 1 y 4 numeral 10 de la Ley 116-80.

Una vez seleccionados los centros ganadores se procede a la elaboración de convenios para la ejecución de acciones formativas, estos son actos jurídicos que comprometen al centro a cumplir con las metas y demás especificaciones estipuladas en

los convenios, asimismo el INFOTEP asume el compromiso de efectuar los pagos por servicios de formación prestados. Esto implica que los COS son proveedores de servicios de formación, cuyo interés principal es la rentabilidad en sus operaciones. Además sobre estos descansa parte de la responsabilidad del sistema de calidad, al convertirse en oferentes formales del servicio, que facilitan a la organización rectora el acceso a la formación de la población que demanda sus servicios.

7.13.3. Facilitadores.

Un facilitador del INFOTEP es una persona encargada de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje y orientar, supervisar y evaluar la asimilación de los conocimientos tecnológicos y prácticos de las personas en formación. Para ser facilitador la persona debe agotar un proceso previo de formación, registro en el banco de facilitadores, y registro de elegible, según lo pautado en las normas institucionales (Procedimiento Técnico, Oficina Nacional, INFOTEP 006:2016)

El sistema nacional de formación técnica profesional, solo tiene facilitadores fijos en algunas áreas de los centros de formación propios, o centros tecnológicos, el resto de los facilitadores son contratados para prestar sus servicios personales en los centros de formación y en las empresas. Los facilitadores, son proveedores de servicios, por lo que su principal interés es mejorar sus ingresos a través del pago por hora instrucción impartida y contribuir con la calidad de la formación técnica.

7.13.4. Participantes.

Los participantes de la formación son las personas que reciben uno o más servicios de formación técnica durante el año fiscal, a través de las distintas modalidades y estrategias de ejecución a nivel nacional. Según el informe de monitoreo disponible en

la página web del INFOTEP, durante el año 2016, la institución logró beneficiar a 694,388 participantes, de los cuales 379,089 son mujeres para un 54.6% y 315,299, es decir, el restante 45.4% son hombres.

Los grupos poblacionales en que se clasifican los participantes son la población general que reúne los requisitos de entrada que son específicos para cada acción formativa o curso, los grupos vulnerables a los cuales se les ha flexibilizado los requisitos de entrada, las entidades públicas solicitantes, organizaciones sin fines de lucro, empresas y zonas francas.

Los intereses y expectativas de estos grupos de interesados están vinculado con el acceso a los servicios de formación de calidad y demandan una oferta formativa actualizada, que responda a los requerimientos del mercado laboral. Los datos arrojados por la revisión documental realizada en esta investigación dan cuenta de que el INFOTEP realiza con una frecuencia bianual estudio de satisfacción externa, que tiene como propósito medir diversas dimensiones que constituyen la satisfacción de sus clientes y emprender acciones correctivas que conduzcan a la mejora de la misma, de forma que se puedan seguir reforzando los principios de calidad y enfoques basados en procesos que establece el Sistema de Calidad de la Institución. De acuerdo al último estudio publicado en el año 2014, el promedio de satisfacción general de los clientes externos es de 84.5%.

(Estudio de Satisfacción de clientes externos: Empresas y Participantes de los Centros Fijos y Centros Operativos del Sistema (COS), Año 2013).

7.13.5. Recursos Humanos.

El personal, es otro grupo de interesados identificados por ser los responsables de implementar las estrategias de ejecución previstas para la organización, en tiempo y

forma. De acuerdo al Plan Operativo 2016, la institución cuenta con una planta de personal de 950 empleados e implementa una política de beneficios al personal. Sin embargo, las necesidades, requerimientos y expectativas del personal no son estáticas, sino, cambiantes, lo que obliga a las áreas de gestión humana a revisar, adecuar, ampliar y mejorar las políticas establecidas y con esto mantener y/o fortalecer el compromiso, la dedicación y la excelencia de sus recursos humanos.

Las operaciones de la organización y con ello el sistema de gestión de la calidad descansan en el personal, estos a su vez tienen expectativas cambiantes sobre las condiciones de trabajo y los beneficios que la institución les provee.

7.13.6. Proveedores.

Un proveedor, es toda persona física o jurídica proponente o contratista de bienes, servicios, incluyendo el servicio de construcción de obras conforme. Desde año 2006 la República Dominicana cuenta con la Ley 340-06, la cual tiene como objeto establecer los principios y normas generales que rigen la contratación pública para adquirir bienes y servicios, incluye principios, normas, órganos y procesos que la rigen. El INFOTEP como institución descentralizada, está sujeta a las regulaciones de la referida Ley, por lo que debe contratar servicios y adquirir bienes bajo los términos y modalidades consignadas en esta. (Ley 340-06)

Los proveedores tienen incidencia en la cadena de valor de la producción y contribuyen al éxito de los objetivos institucionales, son un grupo clave para la operación y en el caso del INFOTEP inciden directamente en la ejecución de las acciones formativas, por ejemplo, en la disponibilidad de los materiales e insumos para los cursos, el equipamiento y maquinaria para la formación, entre otros. Asimismo, tienen interés en

el crecimiento de sus ventas, en la rentabilidad de sus operaciones y en ampliar su capacidad de operación.

7.13.7. Entidades del gobierno.

En la República Dominicana, existen entidades del gobierno que tienen el rol de regular, supervisar y controlar las operaciones de las entidades públicas, entre estas se pueden citar el Ministerio de Administración Pública, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Ministerio de la Presidencia y la Contraloría General de la República, entre otras.

7.13.7. Medios de comunicación.

Arango, (s.f) señaló que “Los medios de comunicación son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual”. (p. web). Estos facilitan la comunicación con los distintos sectores a nivel local y global, juegan un papel importante pues son un canal dinámico que permiten a la organización promover sus servicios y conocer la demanda de la población objetivo. Los medios de comunicación inciden en el posicionamiento institucional, en la credibilidad y la confianza de los clientes y relacionados de una organización, sobre todo si esta basa sus operaciones en un sistema de gestión de la calidad, cuyo enfoque principal es la satisfacción de sus clientes

Los medios de comunicación tienen diversos objetivos de comunicación y una gama de canales de comunicación que van desde la prensa escrita, la radio, las redes sociales, los canales de televisión en línea, etc. Esta situación pone en relieve la necesidad continua de informaciones claras, y actualizadas que contribuyan a la fidelidad de sus receptores.

En el siguiente cuadro se resumen las opiniones de los funcionarios cuestionados sobre los interesados del INFOTEP, sus necesidades y el tipo de información que estos requieren.

Grupos de Interesados	Interés/Necesidades.	Información.	Influencia.	
			Poder.	Impacto.
Junta de Directores	Cumplimiento de los objetivos, normas y políticas institucionales.	Planes y presupuesto Estados financieros	Alto	Alto
Sector oficial	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a planes del gobierno • Capacitación a población vulnerable • Optimización de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes y presupuesto. • Estados Financieros 	Alto	Alto
Sector laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al sector • Estabilidad y bienestar laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes. • Cobertura del servicio. 	Medio	Medio
Sector empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a sectores prioritarios de la economía • Transparencia en el uso de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes y presupuesto. • Estados Financieros. • Cobertura del servicio. 	Alto	Alto
Centros Operativos del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de acciones formativas • Pago justo y rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de contratación. • Política de pagos. • Presupuesto asignado para la ejecución de los COS 	Medio	Alto
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Asignación de acciones formativas • Pago justo y a tiempo. • Beneficios personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de pagos. • Contratos. • Planes de capacitación. 	Medio	Alto
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta acorde a sus necesidades y de calidad • Aumento de la cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta formativa por región 	Bajo	Alto
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Crecimiento profesional • Paquete de beneficios • competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación y desarrollo. • Paquete de beneficios • Información sobre el accionar institucional 	Medio	Medio
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Pago a tiempo • Requerimientos claros • Buen trato • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de compras • Licitaciones • Resultados de las evaluaciones 	Bajo	Medio
Entidades del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación • Supervisión • Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutorias de las Operaciones financieras y de los procesos 	Alto	Medio
Medios de comunicación	Disponibilidad de informaciones del quehacer institucional	Informaciones confiables precisas y actuales	Medio	Alto

Matriz de Interesados del INFOTEP.

Tabla 12

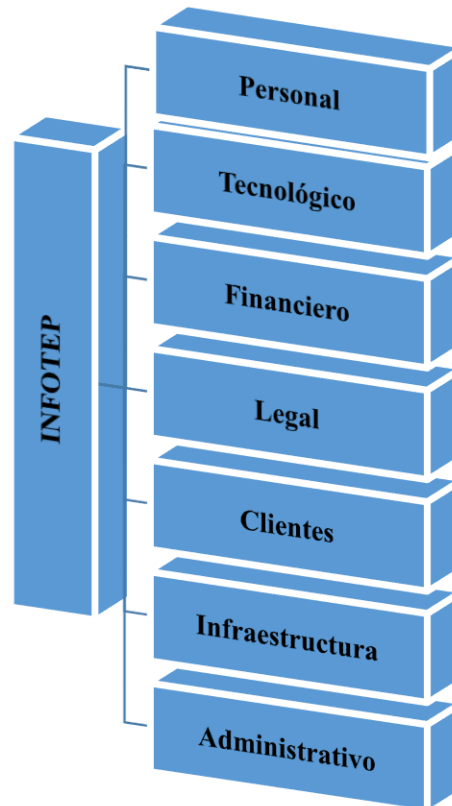
Fuente: varias.

Elaboración: (Propia).

7.14. Riesgos de la formación profesional.

Principales de riesgos identificados.

Para la identificación de los riesgos asociados a la gestión de la formación técnico se realizó una revisión documental, a partir de la cual se elaboró una listas de verificación para la identificación de riesgos, que tal como lo señala la Guía del PMBOK (2013), los riesgos se desarrollan sobre la base de la información histórica y del conocimiento acumulado a partir ejecuciones anteriores y de otras fuentes de información. Se revisaron los informes de auditorías de calidad de los últimos tres años, la matriz de monitoreo institucional y los informes de ejecución. Se elaboró una relación de potenciales riesgos que posteriormente se logró clasificar por factores: personal, tecnológico, logística, financiero, legal, clientes e infraestructura.



Factores de Riesgo del INFOTEP.

Figura 20. Fuente: INFOTEP Elaboración: (Propia).

La relación de posibles riesgos identificados sirvió de base para que los actores claves entrevistados y las personas encuestadas seleccionaran, según su opinión los riesgos potenciales que pudieran afectar la operatividad del INFOTEP.

En cuanto al personal los tres riesgos mayormente identificados están relacionados a la falta de facilitadores en áreas especializadas, debilidades en los facilitadores en la ejecución de procesos administrativos y la falta de personal en el área de tecnología. Otros riesgos señalados con menor frecuencia son la falta de personal para dar seguimiento en la formación virtual y la deserción del personal, básicamente del área de tecnología.

Riesgos identificados	Frecuencia	
	Encuestas	Entrevistas
Falta de personal en área de Tecnología	6	2
Débil detección de necesidades de capacitación	3	1
Sobrecarga de trabajo administrativo de los Encargados de talleres	5	0
Falta de facilitadores en áreas especializadas	10	2
Debilidades en los facilitadores para procesos administrativos/registros	8	2
Falta de personal para dar seguimiento en la formación virtual	5	0
Deserción del personal	0	1

Riesgos identificados del factor Personal.

Cuadro 7. Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaboración: (Propia).

La tardanza en la modificación de los sistema es un potencial riesgo para la Operatividad del INFOTEP, así lo expresan la tres cuarta parte de los encuestados y de los actores claves entrevistados. Con relación los eventos de riesgos relacionados con los procesos administrativos se destacan la tardanza en la ejecución de los procesos de

compras, así como también el retraso en la entrega de los reportes por parte de las áreas operativas, retraso en la entrega de materiales y equipos para cursos, dificultad con la conexión a internet, y retraso en el registro de las acciones, entre otros posibles eventos que representan riesgos para la gestión administrativa y operativa de la organización.

Riesgos identificados	Encuestas	Entrevistas
Tardanza en los procesos de compra	6	4
Retraso en la entrega de los reportes por parte de las áreas operativas.	3	4
Partir de estimaciones preliminares de los ingresos	1	0
Retraso en la entrega de materiales y equipos para cursos	6	1
Retraso en el registro de las acciones	5	1
Dificultad con la conexión a internet	5	2
Retraso en la aprobación de los términos de referencia	1	0

Riesgos identificados del factor administrativo.

Cuadro 8. Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaboración: (Propia).

La consulta a los gerentes y mandos medios del INFOTEP arrojó menor incidencia de riesgos relacionados con el factor financiero, en comparación con los demás factores observados en esta investigación. Dentro de estos fueron citados como posibles riesgos el retraso en los pagos de las empresas cotizantes, siendo este el más relevante debido a que afecta el presupuesto de ingresos y con ello la disponibilidad de recursos económicos para las operaciones.

Se identificaron además como posibles riesgos la tardanza en el inicio del pago a los proveedores, lo que podría afectar el cronograma de ejecución de las acciones

formativas tanto en la adquisición de los materiales requeridos para cursos y la contratación de los facilitadores. Otro riesgo señalado por los encuestados es el retraso en el registro de los gastos, esto así, porque el sub-registro de las cuentas de gastos, podría generar distorsiones en torno a la disponibilidad de recursos de determinadas partidas.

Riesgos identificados.	Encuestas	Entrevistas
Retraso en el inicio de los pagos a proveedores.	1	0
Retraso en el registro de gastos.	1	0
Errores en el registro de transacciones.	0	0
Retrasos en los pagos de las empresas cotizantes.	2	1

Riesgos identificados del factor financiero.

Cuadro 9. Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaboración: (Propia).

Otro factor de riesgo definido en el marco de esta investigación está relacionado con el entorno legal de la organización. De los riesgos identificados, el retraso en los trámites de los convenios podría ser el de mayor impacto, debido a que afecta los tiempos programados para la ejecución de los servicios contratados a los centros operativos del sistema (COS).

Otro riesgo que podría impactar la ejecución de los servicios de la institución es que los suplidores no cumplan los requisitos, esto es debido a que las empresas constituidas a nivel nacional no reúnan los requisitos establecidos en la Ley de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios del Estado, como por ejemplo el no estar registrado en Dirección General de Compras Dominicanas.

Riesgos identificados	Encuestas	Entrevistas
Suplidores que no reúnen requisitos	4	1
Retraso en los tramites de los convenios	4	3
Los convenios contienen errores de forma y de fondo	2	0

Riesgos identificados del factor legal.

Cuadro 10. Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaboración: (Propia).

Los clientes que solicitan servicios de formación técnica sobrepasan la capacidad instalada para la operación del INFOTEP, esto representa un riesgo potencial, debido a la insatisfacción que genera en los solicitantes no atendidos. Así lo expresan los resultados de la encuesta y entrevista realizada a los gerentes y mandos medios de la institución. Así también señalan como riesgo relevantes la poca disponibilidad de las empresas para la realización de pasantías, lo cual influye en la conclusión de los programas formativos que la requieren.

Existe el riesgo de que la oferta curricular y las modalidades de la formación ofrecida por el INFOTEP, resulte poco atractiva para la población que actualmente demanda los servicios, esto debido a cambios en su preferencia y a la diversidad de instituciones que están ofertando los mismos servicios. Así mismo, la poca demanda de la formación dual constituye un riesgo puesto que esta modalidad de formación, de acuerdo a los estudios de impacto realizados por la organización, es una de las que genera mayores posibilidades de que los participantes logren un empleo decente. Esto porque el programa abarca horas teóricas, prácticas en taller, pasantías en empresas, contratos, entre otros elementos.

Las deserciones de los participantes de maestro técnico es un riesgo potencial para el INFOTEP, según lo señalan los consultados, esto debido a que esta modalidad de formación otorga el nivel más alto de titulación de la formación técnica, y con ello sus egresados tienen mayor probabilidad de lograr y mantener un trabajo decente, además de que es fundamental en la transferencia de conocimientos y aprendizajes para las futuras generaciones.

Asimismo, el aumento de los programas comunitarios representa para los gerentes y mandos medios del INFOTEP, un riesgo, dado que este programa es el de menor nivel en la estructura de la formación técnica (habilitación). De hecho surge para cubrir la demanda de la población con vulnerabilidad, es decir, con bajo nivel educativo, residente en zonas rurales, en situación de pobreza, entre otras condiciones. Estos programas formativos han sido flexibilizados en términos de la carga horaria, la infraestructura para la formación y los requisitos de entrada.

El riesgo del aumento de los participantes en los programas comunitarios radica en el bajo nivel de preparación de los egresados, pues apenas logran un certificado que los habilita para un oficio, lo que podría incidir en las posibilidades de acceso al empleo formal e informal y con ello reducen las oportunidades de mejorar sus condiciones de vida.

Riesgos identificados	Encuestas	Entrevistas
Creación de nuevas empresas	2	1
Poca demanda de la formación dual	4	1
Pocas empresas para las pasantías	6	2
Deserciones de los participantes de maestro técnico	3	1
Aumento de los programas comunitarios	2	2
Cambios en la preferencia de la población con respecto a la oferta	4	2
Demanda por encima de lo previsto en la planificación.	6	2
Aspirantes a maestros técnicos no han completado los documentos requeridos por admisión	2	0

Riesgos identificados del factor clientes.

Cuadro 11. Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaboración: (Propia).

La infraestructura para la formación técnica presenta modelos a partir de la metodología de aprendizaje, por lo que el INFOTEP oferta servicios virtuales, en centros propios fijos, en centros comunitarios y en centros operativos del sistema, sin embargo, los centros fijos del INFOTEP, son los que reciben una mayor demanda de servicios. Esta demanda según la consulta realizada en el marco de esta investigación, está por encima de la capacidad instalada, constituyendo esto un riesgo al sistema nacional de formación técnica. Esto porque limita el alcance de los servicios, dejando parte de los clientes insatisfechos. Esta situación se agrava debido a que los centros operativos del sistema, no presentan una oferta formativa en aquellas ocupaciones de mayor demanda en los centros fijos.

Riesgos identificados	Encuestas	Entrevistas
Baja capacidad instalada de los centros tecnológicos	7	1
Sobre demanda de acciones formativas en los centros fijos	7	3
COS no presentan propuestas de acciones formativas con alta demanda.	5	2

Riesgos identificados del factor infraestructura.

Cuadro 12. Fuente: Encuestas y entrevistas. Elaboración: (Propia).

Capítulo 8: Conclusiones.

Las conclusiones y recomendaciones finales se realizan tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación.

8.1. Objetivo 1. Realizar un diagnóstico del procedimiento técnico de planificación del INFOTEP.

El INFOTEP cumple con el 43% de los nuevos requisitos establecidos en la Norma ISO 9001: 2015, desde el enfoque de la planificación, realiza algunas acciones relacionadas con la comprensión del contexto, en particular con los factores internos de la organización; asimismo de acuerdo a las personas consultadas, existe práctica organizacional en la identificación y seguimiento de algunas de las partes interesadas. Sin embargo, la organización requiere mejora en el procedimiento técnico de planeación institucional, para incluir en estas actividades relacionadas con las consultas a los actores y la sistematización de las informaciones relativas al contexto.

Si bien es cierto que el INFOTEP, presenta avances en términos de gestión de los interesados, este no es suficiente, debido a que está pendiente la validación de estos grupos; para determinar si estos deberían ampliarse, el establecimiento de un registro formal de estos y el seguimiento a sus expectativas.

Los avances del INFOTEP, en materia de comprensión del contexto y la gestión de interesados no son compartidos en toda la institución, ya que tanto en la encuestas, como en las entrevistas se pudo verificar que parte del personal consultado tiene limitada información de estos procesos y en algunos casos, se evidencia una gestión con énfasis solo en los aspectos internos. En este sentido, es una necesidad capacitar a todo el

personal, sobre los cambios en la Norma ISO 9001:2015 y lograr una participación activa de los procesos, para asegurar su empoderamiento y avanzar a una gestión integradora.

Las buenas prácticas de la gerencia de proyectos, entre estos los grupos de procesos, entradas, herramientas, técnicas, salidas, plantillas, entre otros elementos sirven de guía a las instituciones certificadas bajo los estándares de la Norma ISO 9001:2015, debido a que proporcionan funcionabilidad y apoyan la gestión del sistema.

8.2 Objetivo 2. Definir los elementos del contexto interno de la organización.

Las fortalezas que sostienen el sistema de formación técnica son, la credibilidad y posicionamiento institucional, la amplitud y alcance de los servicios ofrecidos y la disponibilidad de recursos humanos competentes y comprometidos con la Misión de la organización, el mecanismo de financiamiento, los documentos formales para la gestión, entre otros activos de la organización.

Entre los aspectos internos a mejorar se destacan: la adecuación de los sistemas informativos de cara a los avances tecnológicos; la tardanza en dar respuesta a las solicitudes de los servicios, debido a que los centros fijos de formación no son suficientes para cubrir la demanda del servicio; el retraso en la disponibilidad de materiales para los cursos, entre otros.

8.3 Objetivo 3. Determinar los elementos del contexto externo que inciden en la organización.

El contexto externo del INFOTEP ofrece oportunidades en cuanto a los factores político y legal, económico, social y tecnológico. Entre estas se destaca la política de apoyo a la calidad educativa, el énfasis en grupos vulnerables, la alta demanda de formación para el empleo, la creación de nuevas empresas, la reactivación de los sectores

productivos, la expansión de las redes sociales, la disponibilidad de nuevas tecnologías, la conectividad y los planes de cooperación internacional para el país, entre otros.

Las amenazas del entorno están relacionadas con la entrada de otras organizaciones ejecutando servicios de formación, la poca disponibilidad de presupuesto frente a la creciente demanda, los cambios rápidos de la tecnología, entre otros aspectos citados por los mandos medios del INFOTEP.

Desde el punto de vista de los entrevistados la principal amenaza del INFOTEP es la creación de nuevos centros de capacitación con una oferta más actualizada y acorde a las necesidades de la población que pongan en riesgo su cuota del mercado. Dentro esta competencia se cita la formación en línea, los politécnicos del Ministerio de Educación y centros privados de formación.

8.4 Objetivo 4. Identificar las necesidades de las partes interesadas vinculadas al INFOTEP.

De acuerdo a la revisión documental y los resultados de la entrevistas a actores realizada por el equipo de investigación, el INFOTEP tiene ocho grupos de interesados, de estos se destacan la Junta de Directores, particularmente el sector oficial y el sector empresarial, por ser estos grupos de interesados de mayor incidencia en el sistema nacional de formación técnica profesional.

Los centros operativos del sistema (COS), los facilitadores, los participantes y los medios de comunicación son los grupos de interesados que además de la Junta de Directores tienen impacto significativo en la gestión del INFOTEP, según la opinión de las personas consultadas.

8.5 Objetivo 5. Identificar los riesgos operacionales asociados a la formación técnica.

Los riesgos identificados en el INFOTEP se pueden clasificar en siete factores de acuerdo a los actores claves entrevistados y las personas encuestadas. En sentido general en cuatro de estos factores se concentran la mayor cantidad de riesgos potenciales, estos son: el personal, el administrativo, clientes e infraestructura.

En cuanto al personal, los tres riesgos de mayor frecuencia identificados están relacionados a la falta de facilitadores en áreas especializadas, debilidades de los facilitadores en la ejecución de procesos administrativos y la falta de personal en el área de tecnología. Con relación a los eventos de riesgos relacionados con los procesos administrativos se destacan la tardanza en la ejecución de los procesos de compras, el retraso en la entrega de los reportes por parte de las áreas operativas, retraso en la entrega de materiales y equipos para cursos, dificultad con la conexión a internet, entre otros posibles eventos.

Los riesgos asociados a los clientes tienen que ver con la baja capacidad instalada para la formación; la poca disponibilidad de las empresas para la realización de pasantías, lo cual influye en la conclusión de los programas formativos que la requieren. Existe el riesgo de que la oferta curricular y las modalidades de la formación ofrecida por el INFOTEP, resulte poco atractiva para la población que actualmente demanda los servicios. Así mismo, la poca demanda de la formación dual y las deserciones de los programas de técnico y maestros técnicos constituyen un riesgo, puesto que esta modalidad de formación, de acuerdo a los estudios de impacto realizados, es una de las que genera mayores posibilidades de que los participantes logren un empleo decente.

La demanda de servicios de formación está por encima de la capacidad instalada, constituyendo esto un riesgo para el sistema nacional de formación técnica. Esto porque limita el alcance de los servicios, dejando parte de los clientes insatisfechos.

Capítulo 9: Recomendaciones.

Mejorar el procedimiento técnico de planeación institucional con el objetivo de incluir actividades relacionadas con la comprensión del contexto interno y externo de la organización.

Definir e implementar procesos que aseguren el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015, con énfasis en la gestión de riesgos y en la identificación y análisis de los factores externos.

Asegurar la participación informada y activa de los distintos niveles de la estructura organizacional del INFOTEP, en los procesos de consulta y construcción de los aspectos relativos a la comprensión del contexto, la gestión de riesgos y de los interesados, para garantizar su internalización en la gestión institucional.

Conformar un equipo de trabajo multidisciplinario para el seguimiento al proyecto de implementación de los cambios de la Norma ISO 9001:2015. Este equipo puede estar integrado por representantes de las gerencias de Gestión de la Calidad, Planificación, Normas y Desarrollo Docente, Administración y Finanzas y la Consultoría Jurídica

Aplicar las herramientas y técnicas necesarias para el análisis del contexto, tomando como referencias los grupos de procesos y las buenas prácticas de la gestión de proyecto, tales como revisión de documentos, entrevistas, lluvia de ideas, reuniones con el equipo de revisiones a la documentación, análisis de supuestos, Análisis FODA y juicio de expertos.

Tomar en cuenta los resultados del análisis del contexto y los riesgos identificados para definir el alcance, los objetivos, metas y estrategias del INFOTEP en sus planes operativos y estratégicos.

Aprovechar las fortalezas del entorno profundizando en las especificaciones de cada uno de los factores y definiendo estrategias que podrían incluir en sus planes futuros. Definir programas y/o proyectos para el aprovechamiento del contexto político y legal, económico, social y tecnológico de la organización, para ampliar la cobertura de los servicios y mejorar la calidad de gestión.

Realizar un análisis causal de los aspectos internos señalados como debilidades en los resultados de la investigación, para que en la medida de lo posible, la institución pueda determinar proyectos, acciones de mejora y presupuestos requeridos para su implementación.

Evaluar los sistemas de tecnología de la organización, para mejorar estos servicios de manera que respondan a los requerimientos de sus clientes. Asimismo, se recomienda establecer un seguimiento sistemático al proceso de admisión de solicitudes de servicios, para conocer el tiempo de respuesta real a los clientes y así evaluar posibles mejoras al proceso y eficientizar el servicio.

Fortalecer y ampliar el programa de construcción y equipamiento de aulas y talleres para la formación a nivel nacional, para atender la demanda creciente de servicios. Es importante además, que el INFOTEP implemente un programa de acreditación de centros operativos del sistema que ofrezcan formación en las ocupaciones con mayor demanda, y así lograr mayor cobertura de los solicitantes.

Revisar el proceso de abastecimiento conjuntamente con los responsables e involucrados para garantizar la disponibilidad oportuna de los materiales de cursos.

Fortalecer la función reguladora del INFOTEP, y evaluar la adecuación de sus servicios con respecto a las necesidades de sus clientes, para así asegurar el cumplimiento de su Misión.

Analizar los requisitos y requerimientos de cada uno de los interesados para establecer mecanismos eficientes y eficaces de seguimiento y revisión periódica que den cuenta de los niveles de satisfacción y de cambios en los requerimientos o intereses.

Implementar mecanismo de registro de incidentes de los interesados, que sirva de insumo para el seguimiento, control y aprendizaje de la organización, en la gestión de los interesados.

Definir las entradas requeridas, para la correcta identificación de los riesgos, a saber: planes anteriores, informes de ejecución y monitoreo, informes de auditorías, cronogramas, estimación de costos, alcance, forma de entrega de los servicios, registros de incidentes de los interesados, resultados de los estudios, análisis de supuestos, lista de verificación, entre otros.

Socializar los resultados de esta investigación, y continuar con la evaluación cuantitativa y/o cualitativa de los riesgos identificados, de manera que todo el personal conozca los riesgos potenciales relacionados con la operación y estén en capacidad de gestionar la respuesta oportuna a los mismos.

Analizar las causas de los riesgos identificados para determinar las acciones y los proyectos necesarios que puedan reducir la probabilidad de ocurrencia y mitigar el impacto de los mismos en el sistema de gestión institucional.

Establecer un proceso estandarizado de gestión de riesgo, que incluya los subprocesos de identificación, evaluación, respuesta y seguimiento a los riesgos.

Parte 5. Referencias Bibliográficas.

Aportes teóricos al análisis y la gestión por procesos. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/>.

Arango, L. (s. f.) *Los Medios de Comunicación.* Recuperado el 05 de mayo de 2017 en:

http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/los_medios_de_comunicacion.

Banco Central de República Dominicana. (2016). *Estadísticas.* República Dominicana:

Autor Corporativo.

Banco de Desarrollo de América Latina. (2014). *Serie políticas públicas y*

transformación productiva n° 13/2014, sobre Educación técnica y formación profesional en América Latina. Venezuela América Latina: Autor corporativo.

Bunge, M. (1981). *La ciencia, Su método y su filosofía.* Lima, Perú: Revista ciencia e investigación.

Briones, G. (1987), *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales.*

Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, icfes.

Cálix, J. (2008) *Pautas Básicas para Implementar Sistemas Normativos de Planificación,*

Programación, Seguimiento y Evaluación Institucional. Tegucigalpa, Honduras, Secretaría de Gobernación y Justicia.

Cardona, C. y Restrepo, A. (s.f). *Herramientas de Control. Lista de Chequeos.*

Recuperado en fecha 30 de mayo 2017 de:

http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas_de_chequeo.pdf

- Cauas, D. (2006) *Elementos para la elaboración y ejecución de un proyecto de investigación. Guía para Presentación de Proyectos de Investigación*. Recuperado el 24 de mayo de 2017 en: <http://es.calameo.com/read/000109389399610bdd44f>
- Certo, S. (2001) *Administración Moderna. Diversidad, calidad, ética, & el entorno global* (8va ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Consejo Nacional de Educación Chile. (2014, enero). *Perspectiva de la Educación No. 9*. Recuperado el 20 de febrero de 2017 en:
http://www.cned.cl/public/secciones/seccionrevistacalidad/revista_calidad_leer_revista.
- Decreto 173 (2016) *Crea la Comisión Nacional para la Elaboración del Marco Nacional de Cualificaciones (MNC)*. República Dominicana: Autor Corporativo.
- Decreto 258 (2016) *Crea el Programa “Republica Digital”*. República Dominicana: Autor Corporativo.
- Denzin, N. (1970): *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Diccionario*. Recuperado de: <http://www.thesaurus.com/>
- Encuesta de Fuerza de Trabajo, Estadísticas, Informe de la Economía 2015,2016*. Recuperado de: <http://www.bancentral.gov.do>
- Evans, J., y Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad*. (9na ed.). México: Cengage Learning.
- Gido, J, y Clements, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. (5ta. ed.). México: Cengage Learning

- Goodstein L., Nolan T. y William J. (2010). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: McGraw-Hill.
- Haza Consejeros Técnicos*. Recuperado el 1ro de Agosto, 2016 en:
<http://www.hazaconsejerostecnicos.com/>
- Hernández R., Fernández C., y Baptista M., (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed). México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Duane, R. y Hoskisson, R. E., (2004). *Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización*. (5ta ed.). México: Thomson Learning.
- Hurtado, J. (2007). *El proyecto de Investigación*. (5ta ed.). Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.
- INFOTEP, (2013). *Observaciones Auditorias de calidad externa julio 2013*. República Dominicana: Autor corporativo.
- INFOTEP, (2013). *Estudio de Satisfacción de Clientes Externos 2013*. República Dominicana: Autor corporativo.
- INFOTEP, (2014). *Código de Ética Institucional (CEI)*. República Dominicana: Autor corporativo.
- INFOTEP, (2014). *Matriz para la Identificación de riesgos 2014*. República Dominicana: Autor corporativo
- INFOTEP, (2014). *Observaciones Auditorias de calidad externa agosto 2014, SGC*. República Dominicana: Autor corporativo.
- INFOTEP, (2015). *Observaciones Auditorias de calidad externa julio 2015, SGC*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2015). *Estudio imagen y posicionamiento del INFOTEP en las empresas y la población general*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2015). *Procedimiento Técnico, Oficina Nacional 005:2015*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2016). *Informe de Monitoreo diciembre 2015*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2016). *Matriz de monitoreo diciembre 2015*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2016). *Matriz de monitoreo marzo 2016*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2016). *Matriz de monitoreo junio 2016*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2016). *Procedimiento Técnico, Oficina Nacional, 006:2016*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2016). *Informe de Auditoria de calidad externa julio 2016, SGC*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2017). *Informe de Monitoreo diciembre 2016*. República Dominicana: Autor corporativo.

INFOTEP, (2017). *Plan Operativo*. República Dominicana: Autor corporativo.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Virtual, (2010). *Circulo de Actualización Profesional. Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Riesgos*. México: Autor Corporativo. Recuperado de

ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2841_BienvenidaAdmonProy/materiales/modulo5/HP233_21feb.pdf

Ley 116 (1980). *Que crea el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Ley 498 (2006). *Ley de Planificación e Inversión Pública*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Ley No. 340 (2006). *Sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Ley 173 (2007). *Eficiencia Recaudatoria*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Ley 10 (2007). *Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Ley 1 (2012). *Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Lledó, P. (2013). *Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. Canadá: Victoria, BC.

Lopera M. (2014) *Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Marco Legal del Sistema de Transparencia. Recuperado de: <http://map.gob.do/>

Medina, M., (2014). *Innovación de la Educación y de la Docencia*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.

Memorias de la MINERD 2015-2016. Recuperado de: <http://www.minerd.gob.do>

MEPYD, (2013). *Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. República Dominicana: Autor Corporativo.

Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Recuperado de:

<http://tesistesina.blogspot.com/>

Nueva ISO 9001-2015. Recuperado de: www.nueva-iso-9001-2015.com

Oliva, P. (2009). *Construcción de lista de chequeo en salud, la metodología para su construcción, serie cuadernos de redes n° 24*. Chile: Ministerio de Salud.

Organización Internacional de Estandarización. (2009). *Las Ventajas de del ISO 9001*.

Recuperado el 13 de octubre 2016 de:

<http://www.normas9000.com/content/Beneficios-de-la-norma-ISO-9001>

Organización Internacional de Estandarización. (2000). *Norma ISO 9004, Sistemas de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del Desempeño*. (3ra ed). Suiza: Autor corporativo.

Organización Internacional de Estandarización. (2011). *Norma ISO 19011, Directrices para la Auditoria de Sistemas de Gestión*. Suiza: Autor corporativo.

Organización Internacional de Estandarización. (2015). *Manual de Calidad Norma ISO 9001*. Suiza: Autor corporativo.

Organización Internacional de Estandarización. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Suiza: Autor corporativo.

Organización Internacional de Estandarización. (2015). *Nordom ISO 9000:2015*. (3ra ed). Suiza: Autor corporativo.

Pacto Educativo (2014). Recuperado el 10 de enero 2017 en: [www](http://www.pactoeducativo.do).

<http://pactoeducativo.do>

Cardoch N. (enero 2014). *Educación Continua en la Universidad de Chile*. Perspectiva de la Educación N° 9. Consejo Nacional de Educación, de Chile. Recuperado el 10

de febrero 2017 <http://www.uchile.cl/publicaciones/103944/revista-perspectiva-n-9-2014>

Perfil institucional. Recuperado de: <http://www.infotep.gov.do/>

Pereira, L. (2007). *Integración de Metodologías Cuantitativas y Cualitativas; Técnicas de Triangulación*. México: Recuperado el 12 de diciembre 2016 de http://ief.eco.unc.edu.ar/files/workshops/2007/09oct07_lilipereyra_work.pdf

Pereira Z. (enero-junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*. Volumen (XV), pp. 15-29. Costa Rica: Universidad Nacional Heredia. Recuperado el 07 de junio 2017 de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

Pimentel E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión, Aspectos Teóricos y Prácticos*. México.

Plan Decenal de Educación para el trabajo, 2008-2018, República Dominicana. (2008). INFOTEP: Autor corporativo.

Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende contigo, Plan Nacional de Atención Integral a la Primera Infancia Quisqueya empieza contigo. Recuperado de: www.digepep.gob.do

Plan Operativo INFOTEP, 2017. República Dominicana: Autor corporativo.

Procedimiento Técnico Oficina Nacional 017: (2014) (PT-ONA-017:2014), Edición 3. República Dominicana. Autor corporativo.

Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. (5ta ed.). Pensilvania, EE.UU: Autor corporativo.

Proyecto de Tesis. Recuperado el 3 de noviembre 2016 en: www.proyectosytesis.com.ar

Reglamento No. 1894, (1980). Para la aplicación de la Ley No. 116, que crea el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) Gaceta Oficial No. 9537, del 31 de agosto de 1980. República Dominicana.

Sabina Y. y Ferdousour K. (2012). *Método de Investigación 'triangulación' como herramienta de investigación en ciencias sociales*. Universidad Pública en Dacca, Bangladés (BUP). Bangladesh: Autor corporativo.

Sánchez N. (2006). Fundamentos y Métodos Generales de Planificación Apuntes para un Libro de Texto. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/248/1.htm>

Sandoval C., (2014). *Metodologías de planificación y Rol del Estado*. Chile: Naciones Unidas.

Thesaurus. Recuperado de: <http://www.thesaurus.com/>

Tuck, R., (2007). *Guía de Introducción a los Marcos Nacionales de Cualificaciones*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

Thompson, A. y Strickaland III, J. (2004). *Administración Estratégica, Textos y Casos*. (13va ed). México: Gamble Mac Graw Hill.

Thompson, A., Strickaland III, A. y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica, Teorías y Casos*. (15va ed). México: Gamble Mac Graw Hill.

Parte 6. Anexos.

Anexo 1: Aprobación del INFOTEP:



"Año del Fomento de la Vivienda"

1732 44115
25 AGO 2016

Para : Lic. Martha Alcántara
Enc. Unidad de Monitoreo y Evaluación


Asunto : Respuesta Trabajo de Tesis

Le informamos que fue aprobada su solicitud para realizar en nuestra Institución, su trabajo de tesis titulado "Evaluación del Sistema de Planificación del Instituto de Formación Técnica Profesional (INFOTEP); período 2015-2016", como parte de los requisitos para obtener su titulación de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Pedro Henríquez Ureña (UNPHU).

En ese sentido, debe coordinar con la instancia involucrada, quienes tienen conocimiento de esta aprobación.

Le deseamos éxitos y estamos a su disposición en lo que considere podamos serle útil.

Atentamente,


Margarita Aquino Alvarez
Enc. Departamento de Recursos Humanos

Copia: Gerencia de Planificación Estratégica e Inteligencia Institucional

mtg

EM
24/08/16

Anexo No. 2. Guía de Entrevista.

Guía de Entrevista.

Saludos Cordiales:

El INFOTEP desde año 2005 está certificada bajo la Norma de la Organización Internacional de Estandarización, (ISO 9000-2000). A partir del año 2017, la institución se enfoca a la adecuación de la Norma ISO 9001-2015. Partiendo de este escenario, este proyecto de investigación se realiza para con la finalidad de llevar a cabo una evaluación del sistema de planificación del INFOTEP, desde el enfoque de gestión de riesgos, para adecuarlo a los requerimientos de la norma ISO 9001-2015, principio 0.3.3 Pensamiento basado en riesgo.

Con esta investigación se busca facilitar la aplicación de las técnicas definidas como buenas prácticas, en la dirección de proyectos, en el proceso de planificación del INFOTEP, haciendo énfasis en los componentes nuevos de la Norma: comprensión de la organización y de su del contexto, determinación de interesados, y gestión de riesgos.

Esperamos contar con su cooperación, completando esta guía, y proporcionando otras informaciones y documentación relacionada con estas temáticas.

En la parte final de esta guía, encontrará un glosario de términos, para su consulta.

Muchas gracias.

Fecha: _____

Núm. _____

I. Perfil del encuestado/a:

Cargo que ocupa:	
Gerencia:	Departamento:
Tiempo en la institución: <input type="text"/>	Sexo: Masculino: ____ Femenino: ____
Tiempo en el cargo: <input type="text"/>	Edad: _____
Gerencia Regional: Central: ____ Norte: ____ Este: ____ Sur: ____ ONA: ____	
Nivel educativo: Bachiller: ____ Universitario: ____ Post-grado: ____	
Otros: _____	

II. Análisis del entorno: interno y externo.

2.1 Análisis interno:

2.1.1. ¿Cuáles son las **fortalezas** de la organización y cómo se pueden potenciar o aprovechar?

2.1.2. ¿Cuáles son las **debilidades** de la organización y cómo se pueden mejoradas o eliminadas?

2.2 Análisis externo:

2.2.1. ¿Qué **oportunidades** ofrece el entorno (Político y Legal, Económico, Social y Tecnológico) y cómo se puede aprovechar?

Político/Legal	
Económico	
Social	
Tecnológico	

2.2.2. ¿Qué tipo de **amenazas** hay en el entorno externo y cómo podrían ser enfrentadas y/o aprovechadas?

2.2.3. ¿Cuál es o cuales son, a su juicio los principales competidores o rivales del INFOTEP? ¿Porque?

2.2.4. ¿Existe amenaza de entrada de nuevos competidores o de nuevos productos o servicios? ¿cuáles serían estos?

2.2.5. ¿Cómo considera usted el poder negociación del INFOTEP con sus proveedores? ¿Porque?

2.2.6. ¿Cómo considera o valora usted el poder de negociación del INFOTEP con sus clientes? ¿Porque?

2.3 Determinación de Interesados:

2.3.1. ¿Quiénes son los interesados externos?

Actor	Interés/ expectativas	Información	Efecto o efecto potencial	Indicar si es alto o bajo	
				Poder	Impacto
Junta de Directores:					
Sector Gobierno					
Sector sindical					
Empresarios					
Centros Operativos del Sistema					

Facilitadores					
Participantes/usuarios					
Población general					
Personal					
Proveedores					
Medios de comunicación					
Entidades del Gobierno					
Sindicatos/Asociación					
Otros					

III. Riesgos asociados a la ejecución operativa:

3.1. ¿Existen indicadores o alertadores que avisen sobre la posible ocurrencia de eventos de riesgos que afecten la operación o sus procesos?

3.2. Por favor seleccione (coloque subrayado, o color azul) en los eventos citados a continuación que usted considere son los principales riesgos asociados a la ejecución operativa del INFOTEP:

<p>Personal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal en área de Tecnología 2. Débil detección de necesidades de capacitación 3. Sobrecarga de trabajo administrativo de los Encargados de talleres 4. Falta de facilitadores en áreas especializadas 5. Debilidades en los facilitadores para procesos administrativos/registros 6. Falta de personal para dar seguimiento en la formación virtual 7. Formulación de los indicadores incorrectos. 	<p>Legales (Regulaciones).</p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Suplidores que no reúnen requisitos 22. Retraso en los tramites de los convenios 23. Los convenios contienen errores de forma y de fondo
<p>Logística/operativo/administrativo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Tardanza en los procesos de compra 9. Retraso en la entrega de los reportes por parte de las áreas operativas. 10. Partir de estimaciones preliminares de los ingresos 11. Retraso en la entrega de materiales y equipos para cursos 12. Retraso en el registro de las acciones 13. Dificultad con la conexión a internet 14. Retraso en la aprobación de los términos de referencia 	<p>Clientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 24. Poca motivación de los centros operativos del sistema para cualificarse 25. Creación de nuevas empresas 26. Poca demanda de la formación dual 27. Pocas empresas para las pasantías 28. Deserciones de los participantes de maestro técnico 29. Aumento de los programas comunitarios 30. Cambios en la preferencia de la población con respecto a la oferta 31. Demanda por encima de lo previsto en la planificación.

	<p>32. Aspirantes a maestro técnico no han completado los documentos requeridos por admisión</p>
<p>Tecnología. 15. Tardanza en la modificación de los sistemas</p>	<p>Infraestructura. 33. Baja capacidad instalada de los centros tecnológicos 34. Sobredemanda de acciones formativas en los centros fijos 35. Centros operativos del sistema no presentan propuestas de acciones formativas con alta demanda</p>
<p>Financiero. 16. Retraso en el inicio de los pagos a proveedores 17. Retraso en el registro de gastos 18. Errores en el registro de transacciones 19. Retrasos en los pagos de las empresas cotizantes 20. Desinformación para la conciliación de los ingresos recibidos</p>	
<p>Otros:</p>	

3.3. De los riesgos antes seleccionados por favor elija al menos los cinco (5) que considere más relevante y complete el cuadro siguiente:

No. Evento	Probabilidad			Impacto			Alertadores / indicador	Efecto o potencial efecto	Control (acciones para eliminar o mitigar)
	Alta	Moderada	Baja	Leve	Moderado	Grave			

IV. Recomendaciones

Por favor identifique cualquier aspecto de mejora al proceso de planificación del INFOTEP.

Encuestador/a: _____

Glosario de términos:

Amenaza: es un riesgo que tendría un efecto negativo sobre uno o más objetivos del proyecto.

Efecto: es el resultado de la acción de una causa determinada.

Impacto: es el conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno.

Indicador: señal que sirve para aportar un dato o información de algo que ha existido o va a ocurrir:

Interesado: es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

Mejora: cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor.

Oportunidad: es un riesgo que tendría un efecto positivo sobre uno o más objetivos del proyecto.

Probabilidad: posibilidad de que una cosa se cumpla o suceda.

Riesgo: es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

Trabas: Impedir o dificultar la realización de una cosa.

Anexo No. 3. Formulario de Encuesta.

Saludos Cordiales:

El INFOTEP desde año 2005 está certificada bajo la Norma de la Organización Internacional de Estandarización, (ISO 9000-2000). A partir del año 2017, la institución se enfoca a la adecuación de la Norma ISO 9001-2015. Partiendo de este escenario, este proyecto de investigación se realiza para con la finalidad de llevar a cabo una adecuación del procedimiento de planeación del INFOTEP, para adecuarlo a los requerimientos de la Norma ISO 9001-2015, particularmente en lo referido en el Capítulo 4 sobre contexto de la organización, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y la identificación y abordaje de los riesgos.

Con esta investigación se busca facilitar la aplicación de las técnicas definidas como buenas prácticas, en la dirección de proyectos, en el proceso de planificación del INFOTEP.

Esperamos contar con su cooperación, completando esta guía, y proporcionando otras informaciones y documentación relacionada con estas temáticas.

En la parte final de esta guía, encontrará un glosario de términos, para su consulta.

Muchas gracias.

Fecha: _____

I. Perfil del encuestado/a:

Cargo que ocupa:	
Gerencia:	Departamento:
Tiempo en la institución: <input type="text"/>	Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____
Tiempo en el cargo: <input type="text"/>	Edad: _____
Gerencia Regional: Central: _____ Norte: _____ Este: _____ Sur: _____ ONA: _____	
Nivel educativo: Bachiller: _____ Universitario: _____ Post-grado: _____ Otros: _____	

II. Análisis del entorno: interno y externo.

2.1 Contexto interno:

2.1.1. ¿A su entender cuáles son las **fortalezas** de la organización y cómo se pueden potenciar o aprovechar?

2.1.2. ¿Cuáles entiende usted son las **debilidades** de la organización y cómo podrían ser mejoradas o superadas?

2.2 Análisis externo:

2.2.1. ¿Qué **oportunidades** entiende son ofrecidas por el entorno (Político y Legal, Económico, Social y Tecnológico) y cómo se puede aprovechar?

Político/Legal	
Económico	
Social	
Tecnológico	

4.2.2. ¿Qué tipo de **amenazas** hay en el entorno externo y cuál podría ser la respuesta de la organización?

V. 2.3 Determinación de Interesados:

2.3.1. ¿Quiénes son los interesados (clientes, proveedores, relacionados, internos, externos, etc.)?

Por favor completar el siguiente cuadro.

Interesados Operacionales	Necesidades	Efecto o efecto potencial	Probabilidad Indique con una X			Impacto			Acciones de control
			Alta	Moderado	Baja	Leve	Moderado	Grave	

III. Riesgos asociados a la ejecución operativa:

3.1. ¿Existen indicadores o alertadores que avisen sobre la posible ocurrencia de eventos de riesgos que afecten la operación o sus procesos?

3.2. Por favor seleccione (subraye o ponga en negrita) en los eventos citados a continuación que usted considere son los principales riesgos asociados a la ejecución operativa del INFOTEP:

Lista de eventos:

<p>Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> 21. Falta de personal en área de Tecnología 22. Débil detección de necesidades de capacitación 23. Sobrecarga de trabajo administrativo de los Encargados de talleres 24. Falta de facilitadores en áreas especializadas 25. Debilidades en los facilitadores para procesos administrativos/registros 26. Falta de personal para dar seguimiento en la formación virtual 27. Formulación de los indicadores incorrectos. 	<p>Legales (Regulaciones).</p> <ul style="list-style-type: none"> 21. Suplidores que no reúnen requisitos 22. Retraso en los tramites de los convenios 23. Los convenios contienen errores de forma y de fondo
<p>Logística/operativo/administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> 28. Tardanza en los procesos de compra 29. Retraso en la entrega de los reportes por parte de las áreas operativas. 30. Partir de estimaciones preliminares de los ingresos 31. Retraso en la entrega de materiales y equipos para cursos 32. Retraso en el registro de las acciones 33. Dificultad con la conexión a internet 34. Retraso en la aprobación de los términos de referencia 	<p>Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> 36. Poca motivación de los centros operativos del sistema para cualificarse 37. Creación de nuevas empresas 38. Poca demanda de la formación dual 39. Pocas empresas para las pasantías 40. Deserciones de los participantes de maestro técnico 41. Aumento de los programas comunitarios 42. Cambios en la preferencia de la población con respecto a la oferta 43. Demanda por encima de lo previsto en la planificación. 44. Aspirantes a maestro técnico no han completado los documentos requeridos por admisión
<p>Tecnología.</p> <ul style="list-style-type: none"> 35. Tardanza en la modificación de los sistemas 	<p>Infraestructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> 45. Baja capacidad instalada de los centros tecnológicos 46. Sobredemanda de acciones formativas en los centros fijos 47. Centros operativos del sistema no presentan propuestas de acciones formativas con alta demanda
<p>Otros:</p>	

3.3. De los riesgos antes seleccionados por favor elija al menos los cinco (5) que considere más relevante y complete el cuadro siguiente:

No. Evento	Probabilidad			Impacto			Alertadores / indicador	Efecto o potencia l efecto	Control (acciones para eliminar o mitigar)
	Alta	Moderada	Baja	Leve	Moderado	Grave			

I. Recomendaciones

Por favor identifique cualquier aspecto de mejora al proceso de planificación del INFOTEP.

Encuestador/a: _____

Glosario de términos:

Amenaza: es un riesgo que tendría un efecto negativo sobre uno o más objetivos del proyecto.

Efecto: es el resultado de la acción de una causa determinada.

Impacto: es el conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno.

Indicador: señal que sirve para aportar un dato o información de algo que ha existido o va a ocurrir:

Interesado: es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

Mejora: cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor.

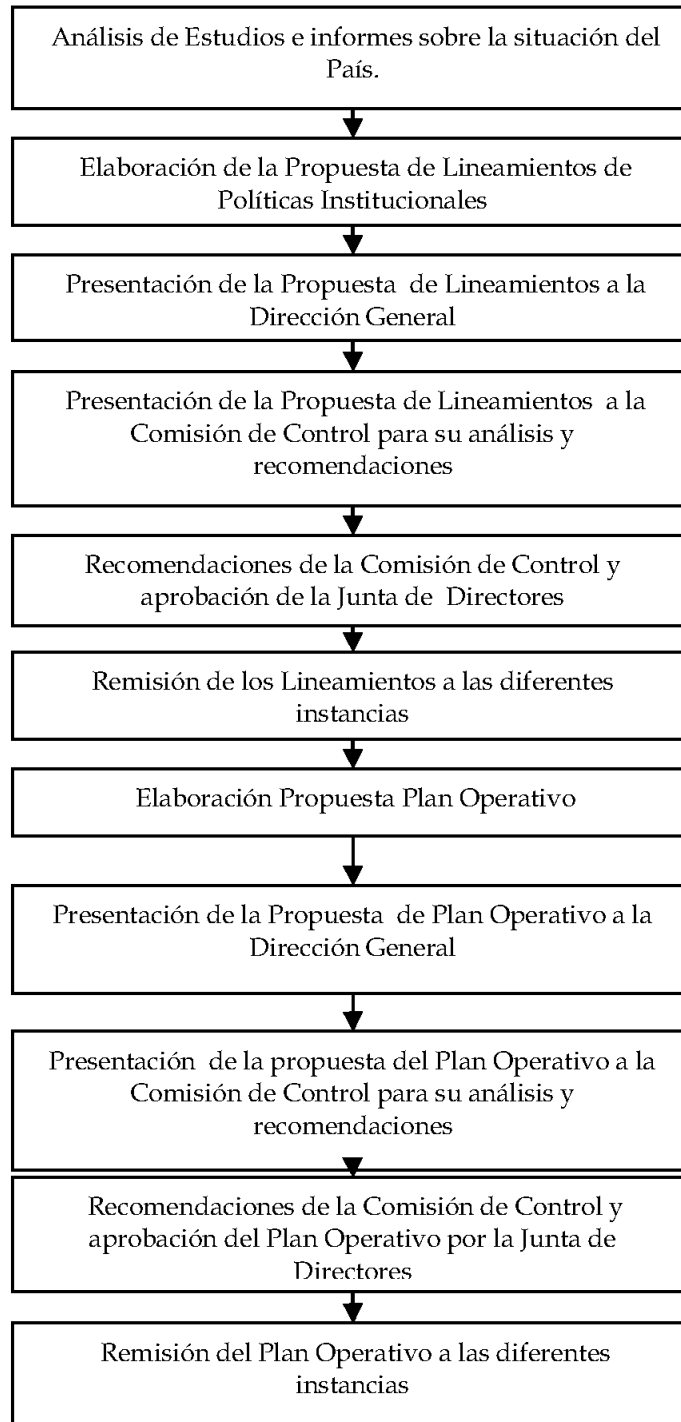
Oportunidad: es un riesgo que tendría un efecto positivo sobre uno o más objetivos del proyecto.

Probabilidad: posibilidad de que una cosa se cumpla o suceda.

Riesgo: es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto.

Trabas: Impedir o dificultar la realización de una cosa.

Anexo No. 4 Bloques del Proceso de Planeamiento INFOTEP.



Anexo No.5. Modelo de Registro de Interesados.

Actor	Interés	Respuesta a comunicar	Frecuencia	Responsable

Anexo No.6. Modelo de Requisitos de Comunicaciones de los Interesados.

Actor	Requisitos de comunicación	Información a comunicar	Frecuencia	Método	Responsable

Anexo No. 7. Modelo de Reportes de riesgos.

Factores de Riesgos	Procesos	Riesgo	Nivel	Acciones de control	Responsable

Anexo No. 8. Modelo de Plan de Respuesta a los Riesgos.

PLAN DE ACCIÓN					
Riesgo Identificado	Acciones a tomar	Detalle de las Acciones			
		¿Quién lo va a hacer?	¿Cuándo se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	¿Qué se va a necesitar?

Anexo 9: Resultados de las Encuestas:

Cuadro 1. Cargo que ocupa.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Encargado.	13	86.7%
Analista de Servicio al Cliente.	1	6.7%
Coordinador.	1	6.7%
Total.	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 2. Regional.

Opciones.	Cantidad	Porcentaje
Oficina Nacional.	4	26.7%
Regional Norte.	4	26.7%
Regional Este.	3	20.0%
Regional Sur.	2	13.3%
Regional Centrar.	2	13.3%
Total	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 3. Departamento.

Respuestas.	Cantidad	Porcentaje
Centro Tecnológico.	2	13.3%
Unidad de Registro Est. y Certificados.	1	6.7%
Unidad de Administración.	1	6.7%
Servicio de Apoyo a la Productividad.	1	6.7%
Servicio al Cliente.	1	6.7%
Registro.	1	6.7%
Oficina Satélite Costa Norte.	1	6.7%
Formación Virtual.	1	6.7%
Desarrollo de Estrategias para la Productividad.	1	6.7%
Departamento: Desarrollo Curricular.	1	6.7%
Departamento de Productividad.	1	6.7%
Unidad de Registro, Estadísticas y Certificados.	1	6.7%
Admisión, Información y Empleo.	1	6.7%
Admisión y Empleo.	1	6.7%
Total	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 4. Tiempo en la institución.

Respuestas.	Cantidad	Porcentaje
De 6 a 10 años.	1	6.7%
De 11 a 15 años.	6	40.0%
De 16 a 20 años.	4	26.7%
21 o más.	4	26.7%
Total.	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 5. Tiempo en el cargo.

Respuestas.	Cantidad.	Porcentaje
De 1 a 4 años.	9	60.0%
De 5 a 8 años.	0	0.0%
De 9 a 12 años.	6	40.0%
De 13 a 16 años.	0	0.0%
De 17 a 20 años.	0	0.0%
Total.	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 6. Sexo.

Respuestas.	Cantidad.	Porcentaje
Femenino.	10	66.7%
Masculino.	5	33.3%
Total.	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 7. Edad.

Respuestas.	Cantidad	Porcentaje
30 a 39 años	1	6.7%
40 a 49 años	6	40.0%
50 o más	8	53.3%
Total	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 8. Gerencia Regional.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
ONA	4	26.7%
Sur	2	13.3%
Este	3	20.0%
Norte	4	26.7%
Central	2	13.3%
Total	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 9. Nivel educativo.

Respuestas.	Cantidad.	Porcentaje
Bachiller.	0	0.0%
Universitario.	3	20.0%
Post-grado.	8	53.3%
Otro.	4	26.7%
Total	15	100.0%

Base: 15

Cuadro 10. Otro

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Maestría	4	100.0%
Total	4	100.0%

Base: 4

Cuadro 11. ¿A su entender cuáles son las fortalezas de la organización y cómo se pueden potenciar o aprovechar?

Respuestas	Cantidad
Buena Imagen.	1
Capital humano.	1
El nivel de credibilidad. Lo cual se puede aprovechar para lograr alianzas estratégicas con otras Instituciones.	1
Es una institución reconocida a nivel nacional por la calidad de sus servicios. Esta le permite aportar nuevos talentos al desarrollo de nuestro país; ya que sus objetivos están bien establecidos. Su personal es excelente al momento de capacitar y brindar los servicios, además de que sus servicios están enfocados hacia la mejora continua.	1
Importantizando este aspecto de forma que no se permita a otras instancias desarrollar acciones formativas al margen de lo que necesita la nación.	1
Incidencia positiva en el mercado laboral en la capacitación de técnicos.	1
La credibilidad a lo externo.	1
La imagen y posición que ocupa en nuestro país, nos ayuda a aumentar la demanda de los servicios ofrecidos y el aporte de las empresas.	1
Manejo de los recursos financiero.	1
Objetivos claramente definidos.	1
Presencia a nivel nacional.	1
Respeto nacional e internacional.	1
Ser el organismo superior en materia de formación técnico profesional su posicionamiento en el desarrollo social.	1
Su Sistema de Gestión de Calidad y su posicionamiento Nacional e Internacional, ambas variables representan su mayor fortaleza frente	1

al empresariado Nacional y la Sociedad sujeta a la formación que ella brinda.	
Tiene mano de Obra Calificada.	1
Alta valoración de sociedad y los sectores productivos.	1
Colaboradores comprometidos con la Institución.	1
Credibilidad de los servicios ofrecidos a los distintos sectores.	1
El soporte a las empresas en su desarrollo y en la capacitación de su personal y el alcance en la operación a nivel nacional.	1
En la creación de alianzas estratégicas, garantizando su estabilidad en el tiempo.	1
Ha demostrado, por más de tres décadas, que tiene una gran incidencia en el mercado laboral del país. Aprovechado en su máximo nivel por los jóvenes que tienen interés en insertarse en el mundo laboral a través de la obtención de una carrera técnica que le permite cambiar su estatus económico y por consiguiente el de su familia.	1
Más de 6 millones de egresados en 36 años.	1
Organización.	1
Posicionamiento.	1
Reputación alta nacional e internacional.	1
Se puede potenciar dándole la oportunidad de que se fortalezcan más haciendo talleres con los Facilitadores en determinada época del mes para juntar todos los de un área determinada, para que uno con otros den su punto de vista en la novedades tecnológicas y avance de la misma.	1
Utilizar esas informaciones para definir una estrategia de fortalecimiento del objetivo de nación.	1
Calidad de los servicios.	1
Colaboradores calificados y cualificados.	1
Credibilidad.	1
El aporte al desarrollo de las comunidades a nivel nacional y la capacitación con que cuenta el personal del INFOTEP.	1
La credibilidad por parte de los sectores económicos en la calidad de la formación. Certificación de calidad lo hacen de alcance mundial.	1
Metodología de enseñanza y aprendizaje.	1
Organización.	1
Podrían hacerse concurso entre ellos mismos para que se motiven e incursionen siempre en la investigación de avance de su área.	1
Posee tres áreas en las cuales el Instituto es líder formando técnicos: Electricidad industrial, Mecánica automotriz y Confección industrial de prendas de vestir. Tres áreas que son garantías de que los técnicos salen de las aulas a un empleo seguro, si es que ya no están laborando en esas carreras pocos meses antes de terminar, así las empresas de dichas ramas pueden obtener trabajadores calificados.	1

Procurar una hilaridad entre cada gestión de forma que podamos dar continuidad a los proyectos a largo plazo, sin el temor de reiniciar con cada nueva gestión.	1
Trabajo.	1
Capital humano identificado con la institución y altamente competente.	1
Esta institución no se limita a un ramo en específico, sino al contrario abarca todo lo que se refiere a las áreas de capacitación técnica en República Dominicana.	1
La eficiencia de la metodología utilizada en el proceso de formación y reconocimiento internacional.	1
Los servicios disponibles para todos los niveles académicos y sociales.	1
Mejora de nuestros procesos constantemente.	1
Seguir fortaleciendo las estrategias en estos indicadores.	1
Velar por que la junta de directores cumpla su papel de supervisor de las ejecutorias institucionales permitiendo que cada sector representado pueda recibir lo justo.	1
Aprovechar la experiencia de los que tienen mayor tiempo para no cometer los errores que ellos han cometido	1
Fuente de financiamiento sostenible	1
La credibilidad y confianza con que cuenta la institución y transparencia en el manejo de los recursos	1
Manejo de los recursos, el empresario aporta confiado	1
Reconocimiento internacional de las carreras técnicas ofrecidas por la institución, permitiendo a los capacitados puedan ejercer la carrera técnica fuera del país.	1
Aplicar lo aprendido en el tiempo para potencializar el futuro de la organización	1
Formar personas atendiendo a las necesidades de cada región con una visión futurista de crecimiento.	1
Total	52

Base: 15

Nota: Respuestas múltiples

Cuadro 12. Algunas oportunidades recomendadas a la fortaleza.

Respuestas	Recuento
Se puede potenciar dándole la oportunidad de que se fortalezcan más haciendo talleres con los Facilitadores en determinada época del mes para juntar todos los de un área determinada, para que uno con otros den su punto de vista en la novedades tecnológicas y avance de la misma.	1
Podrían hacerse concurso entre ellos mismos para que se motiven e incursionen siempre en la investigación de avance de su área	1
Total	2

Base: 2

Cuadro 13. Cuáles entiende usted son las debilidades de la organización y cómo podrían ser mejoradas o superadas.

Respuestas	Recuento
Capacidad instalada (aulas y talleres).	1
Como órgano rector de formación técnico profesional no cuenta con los mecanismos legales y de penalización para la regulación y control de los centros de formación técnica que existen en el país de manera informal.	1
Coordinación entre algunas áreas.	1
Debido a la gran cantidad de curso que se imparten no hay suficiente personal para la supervisión rigurosa que pueda medir la calidad de los mismos. Una posible mejora sería la de que el personal responsable del seguimiento directo de las acciones formativas, se les brinde el apoyo y soporte necesario para poder dar este seguimiento, también en su defecto contratar nuevo personal técnico o reorientar otras plazas de trabajo hacia los Departamentos operativos responsables de las acciones formativas que imparte la institución.	1
Debilidad en los Sistemas de Información.	1
DEBILIDAD: Las debilidad es que se debería de afinar ciertas áreas de algunos Departamentos.	1
En cierta medida la limitada capacidad de dar respuesta en todas sus partes a las demandas de formación que exige la sociedad; podría ser mejoradas dando apertura a nuevos centros con características semejantes a la Central	1
Fortalecer el área de servicio al cliente para dar mayor atención al usuario. Para mejorar se debe ampliar el servicio al cliente del centro de llamada, actualizar la plataforma e unificar las recuperaciones a nivel nacional bajo un mismo lineamiento.	1
Hemos retrocedido en cuanto al empoderamiento de los mandos medios.	1
La contratación del personal docente.	1

La demanda creciente supera la capacidad de respuesta, podría ser mejorada a través del incremento y diversificación de más centros operativos, talleres móviles y centros fijos en las diferentes gerencias.	1
Los recursos Informáticos-Plataformas.	1
Los sistemas informáticos	1
Muchas burocracias en los procesos, y paternalista.	1
Su dependencia de las empresas en los aportes económicos para el fortalecimiento y ejecución de sus programas de capacitación.	1
Aprovechar la capacidad instalada.	1
Con la adecuación de la Ley y el reglamento de aplicación de la misma.	1
Disponibilidad de fecha precisa para recibir el servicio de formación solicitado.	1
Dotación de recursos para la Mejora o creación de estos.	1
Fortalecimiento, ampliación y diversificación de la capacidad instalada tanto en Centros Tecnológicos como COS existentes.	1
Los materiales de los cursos o talleres no llegan a tiempo debido al riguroso proceso existente de compra y despacho de los mismos. Es necesario se hagan más acuerdos de cooperación con instituciones públicas y privadas, en la que se les asigne a estas la responsabilidad de los materiales para el desarrollo de las acciones formativas.	1
Nuestra pasividad ante la proliferación de centros de formación profesional sin autorización.	1
Pago por hora a facilitadores.	1
Realizando una revisión desde la estructuras hasta los procesos con conciencia.	1
Se está desvalorizando las competencias de capital humano importante y realizando promociones subjetivas.	1
Se mejorará a partir de la implementación del nuevo sistema, el cual se encuentra en su fase piloto.	1
Entrega de los materiales y herramientas en las acciones formativas	1
Las evaluaciones de desempeño han perdido utilidad.	1
Mejorar la capacidad de negocio.	1
Nuestra falta de visión sobre la tecnología del futuro.	1
Se concentra en la programación de los horarios establecidos para las personas al momento de la capacitación. Flexibilizar un poco más la rigurosidad de los horarios establecidos de manera que las personas puedan acceder a las acciones formativas.	1

Centralización de la campaña publicitaria y promocional en la Gerencia de Mercadeo. Deben flexibilizar los métodos de publicidad de manera que en las Gerencias Regionales puedan contar con potestad de contratar los servicios de publicidad en sus localidades de origen.	1
Demasiada incidencia política.	1
El primer y segundo planteamiento entiendo está cerca de solucionarse con la decisión de la Dirección General de la creación de una estructura que manejara todo lo referente a los docentes.	1
A pesar de la madurez del sistema de calidad, muchas personas actúan de modo automático, sin evaluar y mucho menos asumir el impacto de su actuación.	1
Poco acceso de los clientes a la plataforma virtual existente. Construir una plataforma virtual que funcione a la que las personas puedan acceder en el cualquier momento, en la actualidad solo lo pueden hacer al final o principio de cada mes y en días específicos.	1
Se debe fortalecer esta estructura en la institución, mediante un sistema que pueda enlazar, contrato, materiales requeridos por la capacitación, sacar más provecho a la tecnología para fortalecer entrega de materiales y herramientas.	1
La visión sistémica es pobre.	1
Total	38

Base: 15

Nota: Pregunta de respuestas múltiples.

Cuadro 14. Algunas mejoras recomendadas.

Respuestas.	Recuento
Aprovechar áreas construidas para anexar un segundo nivel y tener acceso a instituciones de instituciones públicas.	1
Dándole talleres vía internet.	1
Determinando la cantidad de acciones formativas para recibir la demanda correspondiente a esa cantidad.	1
Podríamos avanzar en las enseñanzas en línea, sin poner tantas restricciones de acceso a dicho curso.	1
Que las capacitaciones en línea contengan los contenidos adjuntos y que puedan evaluarse ellos mismos y tan pronto se evalúen le salga un certificado de participación.	1
El que desee un certificado Original deberá evaluarse personalmente, yendo a una de nuestras oficinas.	1
Total	6

Base: 15

Nota: Pregunta de respuestas múltiples.

¿Qué oportunidades entiende son ofrecidas por el entorno (Político y Legal, Económico, Social y Tecnológico) y cómo se puede aprovechar?

Cuadro 15. Político/Legal.

Respuestas	Cantidad
Acceso a instalaciones y otros recursos del estado y que el gobierno disponga de medio de transporte para los participantes de acciones formativas del INFOTEP, a través de una ruta de autobús.	1
Apoyo gobierno estatal en infraestructuras y cobertura de la ley 116.	1
Aprovechar los requerimientos de las leyes respeto al apoyo técnico profesional legalmente.	1
Buen posicionamiento de la Alta Dirección.	1
Con la adecuación de la ley, la institución ampliaría su rol como órgano rector.	1
Conforme a la Ley, la asignación del Ejecutivo a las operaciones del INFOTEP debe ser liberada con más fluidez.	1
El INFOTEP va de la mano con la política de estado en la promoción del conocimiento técnico tecnológico, el trabajo productivo, la creación de nuevas empresas y la reactivación de los sectores productivos del país.	1
El sector político tiene bien asimilado el propósito de INFOTEP, de igual manera la junta de directores. En el aspecto legal La ley 116 y el reglamento 1894. Se puede seguir aprovechando siguiendo apegado a las políticas, visión, misión y valores institucionales.	1
La ley de PYME, de reciente creación, aporta la seguridad jurídica que estimulan el Emprendedurismo y promueven la creación de nuevas plazas de trabajo en las diferentes áreas de la industria.	1
Ley de propiedad intelectual.	1
Mantener la estrecha relación con el gobierno central enfocando su accionar en la Ley establecida que crea la institución por la cual se rige. Exigir a las autoridades gubernamentales de nuestro país el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en dicha Ley y las responsabilidades establecidas también con las empresas del país.	1
Una dirección actual vinculada al poder ejecutivo y al partido en el poder un estado comprometido con el desarrollo educativo y técnico del país y con los sectores vulnerables y empresariales.	1
No responden.	3
Total	15

Base: 15

Nota: Pregunta de respuestas múltiples.

Cuadro 16. Económico.

Respuestas	Cantidad
Aporte sector empresarial - laboral a través del impuesto ley 116.	1
Con una mayor cobertura de asistencia y capacitación hacia los agentes económicos formales e informales, contribuye al aumento de las recaudaciones.	1
Crecimiento en el Sector Turismo, podemos aprovechar para intermediar los Egresados del Sistema.	1
Dado el apoyo ofrecido al estado dominicano con el servicio de la institución, que sea aumentado.	1
El entorno económico descansa en la movilidad de la economía, ya sea de producción o servicios. El INFOTEP tiene un gran campo de acción formando personas para estos dos grandes renglones.	1
El implementar cursos ONLINE abierto, incluyendo su contenido, nos ayudaría a disminuir el costo por hora.	1
El porcentaje establecido en el art. 24 de la ley 116. Se puede potencializar económicamente en las firmas de los acuerdos, que en algunos casos conlleve recursos. Estableciendo con las empresas facilidades para primer empleo de los técnicos egresados.	1
La liberalización de los mercados, producto de la globalización ha permitido al país llegar con sus productos a países donde nunca antes había incursionado, lo que estimula la creación de empleos y esto a su vez la necesidad de formar a los nuevos técnicos que necesita la industria nacional.	1
Mantener el acuerdo de cooperación con la Dirección General de Impuestos Internos, para con ello mejorar las recaudaciones establecidas en la Ley 116 respecto a la responsabilidad económica de las empresas así como la permanencia en el presupuesto general de la nación de la partida dirigida al sustento económico de la institución.	1
Mayor números de empresas realizan sus aportes de acuerdo a la Ley	1
Que sea aumentado el presupuesto destinado al INFOTEP para poder dar una respuesta más efectiva a las demandas.	1
Seguir formando a las personas para el trabajo productivo y el emprendimiento.	1
Una economía que demanda de trabajadores calificados y emprendedores.	1
No responden.	2
Total	15

Base: 15

Nota: Pregunta de respuestas múltiples.

Cuadro 17. Tecnológico.

Respuestas	Cantidad
Aceptación de la sociedad a todos los niveles.	1
Buena Imagen.	1
Con una mayor cobertura de formación genera mayor calificación de la mano de obra, crea más oportunidades y emprendimiento.	1
Continuar mejorando la calidad de vida de la población mediante inserción en el ambiente laboral y dotando de una formación en valores éticos y morales para seguir construyendo una sociedad humanista.	1
Credibilidad institucional por los resultados en 36 años, más de 6 millones de egresados y su repercusión en mermar la delincuencia a través del incremento de la vida productiva.	1
El posicionamiento de la institución antes los diferentes sectores productivos.	1
La incidencia de las redes sociales en la población económicamente activa permite a la institución promover sus servicios de manera oportuna y eficaz abarcando a un número cada vez mayor de usuarios.	1
La sociedad está en la necesidad de formación constante. Esto da vigencia a la institución. Debemos potencializar las opciones que vayan a ayudar a salir de la situación de miseria a la mayoría en esta condición.	1
Las redes inalámbricas actualmente han fungido para acaparar aquellos lugares remotos de nuestro país, con esta oportunidad podemos llegar fuera de los pueblos urbanizados. Lograremos hacer crecer más a nuestra sociedad.	1
Mantener el crecimiento expansivo a nivel nacional, disponiendo a ofrecer centros asistenciales a nivel nacional para todos sus clientes. Debido a su estructura y estrategias formativas puede llegar a comunidades más lejanas que necesitan de capacitación de las personas que lo requieran.	1
Mejorar las relaciones con instituciones religiosas y comunitarias.	1
Que sea aumentado el presupuesto destinado al INFOTEP para poder dar una respuesta más efectiva a las demandas.	1
Una gran población necesitada de empleo y dispuesta a formarse para ello.	1
No responde.	2
Total	15

Base: 15

Cuadro 18. Social.

Respuestas	Cantidad
Actividades de ampliación de oferta formativa virtual para aprovechar el mercado.	1
Actualización de sistemas tecnológicos.	1
Auspicio de organismos internacionales en equipamiento, herramientas y transferencia de buenas prácticas, ej. Taiwán y Japón.	1
Cada día tenemos más facilidad al acceso de las informaciones por vía de la Internet, entonces podríamos aprovechar este medio para facilitarle el tiempo y costo a nuestra institución usando los medios tecnológicos.	1
Disponibilidad en el mercado y en las empresas de nuevas tecnologías al alcance institucional.	1
El incremento en el uso de las TIC en el país, permite el desarrollo de la modalidad virtual diseñando una oferta cada vez más abarcadora para, de este modo, satisfacer la creciente demanda de nuestros servicios, utilizando los recursos de manera óptima.	1
El porcentaje en este entorno está siendo utilizado en bajo porcentaje, por ejemplo todos los servicios deben ser fortalecidos por este medio, especialmente las demandas de capacitación y su respuesta.	1
Hacer uso de la aplicación de WhatsApp para contactar solicitante de acciones formativas e intermediación laboral.	1
La institución Cuenta con excelente y buena tecnología de punta. Seguir incursionando en buena tecnología, mejorar el proceso de reorientación, incursionando en nuevas líneas de capacitación en las empresas y de esta manera promoviendo la creciente demanda de capacitación de la productividad en las compañías.	1
Las exigencias y cambios del entorno impulsan a las instituciones hacer cambios de infraestructura y tecnología. La ampliación de la oferta virtual, y el aprovechamiento de la TICS en los procesos formativos y de asistencia.	1
Seguir incorporando nuevos saberes técnicos tecnológicos para continuar produciendo colaboradores altamente calificados y que continúen dando respuestas a las necesidades del campo laboral actual y emergente.	1
Si el presupuesto se aumenta, estamos en mejores condiciones de competitividad con la adquisición de nuevas tecnologías	1
Tecnología de Punta (solo que debemos aprovechar mejor)	1

Tenemos en el país una buena plataforma tecnológica de comunicación. Utilizar esta plataforma para formar personas que puedan ser atractivos para proyectos de inversión internacionales como ocurre en la India y China.	1
No responde	1
Total	15

Base: 15

Cuadro 19. Qué tipo de amenazas hay en el entorno externo y cuál podría ser la respuesta de la organización.

Respuestas	Cantidad
No responde.	3
Amenazas visibles no son identificables a mi modo de ver, ya que el INFOTEP es líder a nivel nacional de la formación técnica y no consideramos que eso cambie.	1
Demanda creciente superior a la capacidad de respuesta.	1
Desintegración familiar.	1
Falta de personal docente competitivo.	1
Incremento acelerado de necesidad personal técnico.	1
Instituciones del sistema que pueden estar haciendo una función contrastante con la misión institucional y estamos vinculados.	1
La asignación presupuestaria por parte del gobierno no es suficiente, debido un crecimiento vertiginoso de la demanda de nuestros servicios por parte de las empresas y la población en general.	1
La captación de recursos pudiera ser insuficiente debido a la demanda creciente que pueda ocurrir en el futuro. La institución debe enfocar su accionar conforme a como se generen los recursos que les sirven de sustentación y desarrollo de sus actividades.	1
La construcción y operación de centros y escuelas primarias que oferten formación y están dentro del sistema.	1
Los bruscos cambios políticos no permiten visualizar a largo plazo estrategias de crecimiento.	1
Otras instituciones realizando las mismas funciones.	1
Podría haber violaciones a nuestras leyes que rigen lo técnico profesional.	1
No todas las personas tienen acceso a la Web, por lo que disminuiría la capacitación de la parte más pobre de nuestro territorio nacional.	1
Delincuencia	1
Es una institución que trata de mantenerse actualizada, no está exenta a los cambios que puedan surgir inesperadamente que pueda afectar a	1

la misma. Mantener su estatus tecnológico y estructural conforme vayan generándose cambios en su entorno interno y externo.	
La institución debe verificar el pago docente de acuerdo con otras instituciones y universidades.	1
La organización debe enfilar los cañones a formar personas que puedan insertarse en la tecnología dura de forma que seamos atractivos para los inversionistas que necesitan mano tecnológica especializada para desarrollar productos que innoven en todos los aspectos de la vida moderna. No podemos seguir formando para oficios tradicionales como círculo vicioso.	1
No incremento de instalaciones y equipos para responder a la demanda actual.	1
Rapidez en los cambios de la tecnología, ya que esto provoca la necesidad de readecuación, actualización y reingeniería de la institución un muy corto período de tiempo.	1
Repuesta de la organización, seguir fortaleciendo la oferta formativa y las facilidades para formarse, esto incluye fortalecimiento de la formación virtual.	1
Traspasar a los COS mucha responsabilidad institucional sin asegurarnos del seguimiento oportuno.	1
Escaso recursos económicos de muchos participantes	1
La flexibilización desmedida en la contratación de suplidores docentes y organizacionales, sin asegurar adecuadamente los requisitos de entrada.	1
Las condiciones climáticas pudieran contrarrestar los planes de desarrollo y expansión que se tengan a futuro. Mantener planes de contingencia que le permitan atender la demanda nacional de capacitación.	1
La situación económica y ambiental, cada vez que hay una fisura en estos entornos, se extrapola de algún modo a la institución.	1
Las tandas extendidas de educación por sus horarios que concuerdan con la del instituto nacional de formación técnica profesional (INFOTEP). La institución debe ensanchar los acuerdos de cooperación con el ministerio de Educación y flexibilizar los horarios acordes al de las tandas extendidas establecidas de manera que las acciones formativas puedan ser impartidas incluidas en los horarios de los centros educativos nacionales.	1
La fortaleza de mucha incidencia política externa, disminuye la autonomía que siempre caracterizó a la institución.	1
Total	30

Base: 15

Nota: Pregunta de respuestas múltiples

Cuadro 20. Quiénes son los interesados (clientes, proveedores, relacionados, internos, externos, etc.).

Respuestas.	Recuento
Cientes externos.	21
Empresarios.	5
Recursos Humanos.	1
Relacionados.	3
Socios.	1
Total	31

Base: 15

Nota: Pregunta de respuestas múltiples.

Cuadro 21. ¿Existen indicadores o alertadores que avisen sobre la posible ocurrencia de eventos de riesgos que afecten la operación o sus procesos?

Respuestas	Recuento
Alta demanda y limitaciones en la capacidad de respuestas.	1
En la actualidad tenemos inconvenientes en el proceso de la alimentación de los datos en la plataforma ONLINE, esto afecta la operación porque no se está actualizando cada 24 horas como se tiene estipulado.	1
Estos riesgos se identifican en el proceso o en los resultados provenientes de la ejecución, pueden ser potencializado, con tecnológicos para ser identificados y prevenirlo, por ejemplo bajos resultados en la meta planificada, sí tenemos sistema esto nos pueden prevenir para tomar las acciones de mejoras, uno de tantos es el Balanced Scorecard.	1
Fenómenos naturales.	1
La incorrecta verificación documental para la entrada a los Servicios.	1
La institución está en la implementación de planes de contingencia, que le permita atender de manera efectiva los eventos adversos que puedan surgir en las diferentes localidades y comunidades a las que llegan los servicios ofrecidos por la misma.	1
No están identificados todavía.	1
Que la parte interesada (la empresa) no asuma sus compromisos con la operatividad de la ejecución de la acción formativa, por desconocimiento del acuerdo de entrega por bloque del diseño del programa.	1
Si, Existen matrices de riesgos determinadas para los procesos.	1
Situaciones ambientales que interfieran con el fluido eléctrico o de comunicación web.	1
Falta de facilitadores en algunas áreas.	1

Falta de recursos.	1
Limitaciones en infraestructura y equipamiento para las formaciones móviles y comunitarias en sectores vulnerables	1
No contar con la información documentada de la validación de los cambios solicitados por las partes interesadas durante el diseño de un nuevo programa de formación.	1
Enfermedad o indisposición del tutor de la formación virtual	1
La no utilización de programas de formación vigentes durante el desarrollo de la acción formativa.	1
Renuncia de facilitadores por insuficiencia de pago	1
Avería en los portales de formación virtual	1
No contar con la información documentada de las observaciones y sugerencias de los especialistas (facilitadores y encargados de talleres) durante la implementación de los programas de formación.	1
Las partes interesadas no implementan la acción formativa de nuevos programas.	1
No proporcionar el servicio solicitado por las partes interesadas.	1
Total	21

Base: 15

Por favor seleccione (subraye o ponga en negrita) en los eventos citados a continuación que usted considere son los principales riesgos asociados a la ejecución operativa del INFOTEP:

Cuadro 22. Personal.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Falta de personal en área de Tecnología.	6	16.2%
Débil detección de necesidades de capacitación.	2	5.4%
Sobrecarga de trabajo administrativo de los Encargados de talleres.	4	10.8%
Falta de facilitadores en áreas especializadas.	8	21.6%
Debilidades en los facilitadores para procesos administrativos/registros.	9	24.3%
Falta de personal para dar seguimiento en la formación virtual.	5	13.5%
Formulación de los indicadores incorrectos.	3	8.1%
Total	37	100.0%

Base: 3 Pregunta de respuestas múltiples. Nota: 12 encuestas no responden

Cuadro 23. Logística/operativo/administrativo.

	Nº	Porcentaje
Tardanza en los procesos de compra	6	22.2%
Retraso en la entrega de los reportes por parte de las áreas operativas.	3	11.1%
Partir de estimaciones preliminares de los ingresos	1	3.7%
Retraso en la entrega de materiales y equipos para cursos	5	18.5%
Retraso en el registro de las acciones	5	18.5%
Dificultad con la conexión a internet	5	18.5%
Retraso en la aprobación de los términos de referencia	2	7.4%
Total	27	100.0%

Base: 3 Pregunta de respuestas múltiples. Nota: 12 encuestas no responden.

Cuadro 24. Tecnología.

Respuestas.	Cantidad	Porcentaje
Tardanza en la modificación de los sistemas.	9	100.0%
Total.	9	100.0%

Base: 9 Nota: 6 encuestas no responden.

Cuadro 25. Financiero.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Retraso en el inicio de los pagos a proveedores.	1	25.0%
Retraso en el registro de gastos.	1	25.0%
Retrasos en los pagos de las empresas cotizantes.	2	50.0%
Total	4	100.0%

Base: 3 Pregunta de respuestas múltiples. Nota: 12 encuestas no responden.

Cuadro 26. Legales (Regulaciones).

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Suplidores que no reúnen requisitos.	4	40.0%
Retraso en los trámites de los convenios.	4	40.0%
Los convenios contienen errores de forma y de fondo.	2	20.0%
Total.	10	100.0%

Base: 3 Pregunta de respuestas múltiples. Nota: 12 encuestas no responden.

Cuadro 27. Legales (Regulaciones).

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Creación de nuevas empresas.	2	6.9%
Poca demanda de la formación dual.	4	13.8%
Pocas empresas para las pasantías.	6	20.7%
Deserciones de los participantes de maestro técnico.	3	10.3%
Aumento de los programas comunitarios.	3	10.3%
Cambios en la preferencia de la población con respecto a la oferta.	4	13.8%
Demanda por encima de lo previsto en la planificación.	7	24.1%
Total.	29	100.0%

Base: 3 Pregunta de respuestas múltiples. Nota: 12 encuestas no responden.

Cuadro 28. Infraestructura.

Respuestas.	Cantidad	Porcentaje
Baja capacidad instalada de los centros tecnológicos.	7	36.8%
Sobre demanda de acciones formativas en los centros fijos.	7	36.8%
COS no presentan propuestas de acciones formativas con alta demanda.	5	26.3%
Total.	19	100.0%

Base: 3 Pregunta de respuestas múltiples. Nota: 12 encuestas no responden.

Cuadro 29. Por favor identifique cualquier aspecto de mejora al proceso de planificación del INFOTEP.

Respuestas.	Cantidad
No responde.	4
Antes de poner un procedimiento en ejecución, socializar en todas sus partes con los responsables de su ejecución, aportando ejemplos de cómo hacerlo.	1
Escuchar más a los usuarios de la operación.	1
Establecer procesos durante el año que permitan ir visualizando el plan y tomar las medidas preventivas, pues como siempre hay presión de tiempo, hay situaciones y oportunidades de mejora que siempre se obvian, por el tiempo. Continuar involucrando al personal en los procesos de toma de decisiones, en torno al manejo sistémico de la institución.	1
Fortalecimiento actualización técnica y metodológica de los docentes e incremento espacios didácticos prácticos.	1

Hay una serie de metas operativas, son monitoreados con indicadores trimestrales, muchas de ellos dependen del comportamiento de la demanda del subsector económico. Al momento de justificar las desviaciones alta o baja, en algunos casos hacemos análisis subjetivo de esos cambios, son elementos externos que la áreas operativas no tienen control.	1
Que los Departamentos Operativos trabajen en base a la demanda de capacitación.	1
Realizar Plan Anual de actividades oficiales (graduación, fiesta del maestro, entrega de premios, inicio y fin de año, entre otros).	1
Seguir fortaleciendo el actual mediante involucramiento continuo de las áreas. Previo a su elaboración evaluar la ejecución anterior para identificar oportunidades de mejoras en el proceso.	1
Socializar de manera estratégica nuestra Planificación con los clientes externos, para que identifiquen lo que se agenda al año.	1
Tomar en cuenta la demanda creciente de capacitación que surgen de los diferentes estudios o encuestas realizadas por la institución o empresas dedicadas a tales fines de manera que la institución pueda en sus planes anuales de planificación, atenderlas en su máxima expresión o por lo menos acercarse a las prioridades exigidas por la población a las que van dirigidas las capacitaciones y servicios que se ofrecen.	1
Tomar más en cuenta lo que dicen los clientes al momento de planificar y ejecutar los procesos.	1
Total.	15

Base: 15

Anexo 10: Perfil del Proyecto:

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP)

Nombre del proyecto: Análisis de la planificación operativa, basado en la norma ISO 9001:2015 del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional- INFOTEP, año 2016.

Naturaleza del proyecto:

El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), es una organización autónoma del Estado, creada por la Ley 116, del 16 de enero de 1980. Es dirigido por una Junta de Directores, que está conformada con una estructura tripartita, integrada por el sector oficial, empresarial y laboral, y administrado por una dirección general.

De acuerdo a la Ley que le da origen el INFOTEP tiene como objetivos: “organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional” además de “Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación integral, para hacer de él un ciudadano responsable, poseedor de los valores morales y culturales necesarios para la armonía y la convivencia nacional”.

Para lograr sus objetivos el INFOTEP desarrolla programas de capacitación técnica profesional y ofrece servicios de asesoría y asistencia técnica a las empresas que lo solicitan.

El INFOTEP orienta su ejecución a través del Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018, Modalidad Formación Técnico Profesional. En el marco de este plan estratégico fue definida la política (No. 6) de apoyo y continuidad del sistema de gestión de la calidad, ya que el INFOTEP desde el año 2005 cuenta con la certificación de la Norma ISO 2008. Debido a los cambios en esta norma de calidad las organizaciones que deseen mantener este estándar tienen que cumplir con los nuevos requisitos establecidos en la versión 2015, antes del año 2018.

Descripción y justificación:

El enfoque de gestión de riesgos, es uno de los principios que ha incluido la Norma ISO 9001: 2015, que indica que deben identificarse desde la planificación, en el marco de la comprensión del contexto de la organización, asimismo, incluye además la determinación de las partes interesadas.

En el ámbito de la dirección de proyectos existen buenas prácticas en términos de procesos y herramientas para el análisis de contexto, gestión de interesados y gestión de riesgos, sin embargo, las instituciones del sector público y en particular el INFOTEP, requieren de técnicas y estrategias que le permitan un análisis del contexto, como insumo para sus procesos de planificación que permita la oportuna toma de decisión y la incorporación de la mejora continua en su sistema de calidad.

A través de este proyecto se diseñará una metodología de rápida aplicación para implementar los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 en el proceso de planificación institucional del INFOTEP, de manera que se puedan lograr los ajustes necesarios para que el equipo gerencial actualice sus procesos y con ello el sistema de gestión de la calidad.

Propósito y Objetivos.

Propósito: definir una estrategia a corto plazo para la implementación de los nuevos requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 y así lograr la recertificación del INFOTEP.

Objetivo General: Analizar la Planificación Operativa del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) en el 2016; basado en la norma de gestión de calidad ISO: 9001:2015.

Objetivos Específicos.

1. Realizar un diagnóstico del procedimiento técnico de planificación del INFOTEP.
2. Definir los elementos del contexto interno de la organización.

3. Determinar los elementos del contexto externo que inciden en la organización.
4. Identificar las necesidades de las partes interesadas vinculadas al INFOTEP.
5. Identificar los riesgos operacionales asociados a la formación técnica.

Resultados esperados:

- R.1. Diagnostico situacional elaborado.
- R.2. Análisis del contexto interno y externo realizado.
- R.3. Levantamiento sobre partes interesadas realizado.
- R.4. Riesgos operacionales de la organización identificados.

Beneficiarios:

Directos: El personal del INFOTEP a los distintos niveles, debido a que dispondrán de informaciones que son insumos o entradas para la mejora de los procesos.

Indirectos: los clientes, usuarios y relacionados con la organización.

Métodos y técnicas:

Diagnostico situacional elaborado: para la realización del diagnóstico se procederá a revisar toda la documentación relativa a la planificación, los procedimientos relacionados, los informes, planes estratégicos y operativos; y toda la documentación relativa a la norma ISO 9001:2015. A partir de esta revisión documental será elaborada una lista de chequeo, que servirá como instrumento de referencia para determinar la situación inicial, es decir, el nivel de cumplimiento de la institución con respecto a los requisitos establecido en la Norma, de manera particular, lo relacionado a la planificación.

Para la aplicación de la lista de chequeo se realizará una entrevista a la Encargada del Departamento de Diseño y Formulación de Planes y Proyectos.

Análisis del contexto interno y externo realizado: este análisis iniciará con la

revisión de la documentación relativa a la naturaleza y ámbito de actuación del INFOTEP, de manera que se pueda lograr una comprensión de la cultura organización y todos los factores ambientales. Una vez definidos los factores del contexto interno y externo de la organización, formaran parte de las variables a consultar en el marco del proyecto.

Levantamiento sobre partes interesadas realizado: este levantamiento parte del análisis de la organización, se destaca el marco legal y el plan estratégico. Se incluirá como una variable de análisis en levantamiento de información de fuente primaria. Con las informaciones levantadas serán identificados los grupos de interesados, sus necesidades y expectativas con respecto a los objetivos organizaciones del INFOTEP y su misión.

Riesgos operacionales de la organización identificados: esta identificación deberá partir de la revisión documental relativa a las operaciones y a las acciones de control del sistema de gestión de la calidad. También deberán consultarse con las gerencias responsables.

Riesgos del proyecto: Poca disponibilidad de tiempo del personal gerencial.

Localización: Este proyecto se ejecutará en Santo Domingo, República Dominicana.

Duración: seis meses.

Recursos Humanos: contratación de firma consultora.

Recursos Materiales y Financieros: RD\$1, 200,000.00

Indicadores:

- i. Un diagnóstico de brecha elaborado en cuatro semanas
- ii. Una propuesta análisis según requerimientos de manera participativa, entregado a las 24 semanas.

Anexo 11: Plan de Gestión del Proyecto:

KILMA Consultoras, SRL



Plan del Proyecto

“Análisis de la planificación operativa, basado en la norma ISO 9001:2015. Caso instituto nacional de formación técnica profesional- INFOTEP-, año 2016.”

República Dominicana.
Agosto, 2016

I. Acta de Constitución del Proyecto.

<p>Proyecto: Análisis de la planificación operativa, basado en la Norma ISO 9001:2015 del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional- INFOTEP-, año 2016.</p> <p>Propósito: Desarrollar una estrategia a corto plazo para la implementación requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 necesarios para la recertificación del INFOTEP</p> <p>Antecedentes: El INFOTEP desde el año 2005 cuenta con la certificación de la Norma ISO 2008, debido a los cambios en esta norma de calidad las organizaciones que deseen mantener este estándar tienen que cumplir con los nuevos requisitos establecidos en su versión 2015, antes del año 2018.</p> <p>Descripción: A través de este proyecto se diseñará una metodología de rápida aplicación para implementar los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 en el proceso de planificación institucional del INFOTEP, de manera que se puedan lograr los ajustes necesarios para que el equipo gerencial actualice sus procesos y con ello el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Objetivo: Analizar la Planificación Operativa del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) en el 2016; basado en la norma de gestión de calidad ISO: 9001:2015.</p> <p>Criterios de éxito: Metodología de rápida aplicación y participativa en el tiempo previsto, diseñada.</p> <p>Beneficios esperados: mejorar continuamente la calidad en los servicios públicos de formación técnica profesional.</p> <p>Financiamiento: RD\$1,200,000.00 Fuente: fondos propios del INFOTEP</p>	<p>Entregables: Diagnóstico del proceso de planificación (análisis de brecha) Análisis del contexto interno y externo Identificación de riesgos Determinación de las partes interesadas</p> <p>Criterios de aceptación: implementación de metodología participativa que incluya diseño registros de técnicos necesarios.</p> <p>Duración: 6 meses</p> <p>Riesgos: Poca disponibilidad de los directivos de la organización</p> <p>Hitos: E. 1. Entrevista (Sem. 3), E. 2. Determinación de factores (Sem. 5), y Aplicación de herramientas (Sem.11), E.3. Inventario de riesgos, (Sem. 15) y E. 4. Entrevista, (Sem.22)</p> <p>Supuestos clave: La alta gerencia de la organización participa de manera continua en las actividades del proyecto.</p> <p>Restricciones: tiempo de implementación, la inversión y los atributos de calidad de los servicios.</p> <p>Este Proyecto debe ser aprobado por el Departamento de Recursos Humanos. La Sra. Sara Segura queda designada como Gerente de proyectos. Deberá presentar dos reportes (trimestral) del avance del Proyecto.</p> <p>La Gerencia de Gestión de la Calidad será la contraparte institucional para la coordinación con la firma KILMA Consultoras.</p> <p style="text-align: right;">Director General del INFOTEP 2 de Agosto 2016</p>
--	--

Proyecto:	Análisis de la planificación operativa, basado en la norma ISO 9001:2015 del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional- INFOTEP-, año 2016
Localización:	Distrito Nacional, Rep. Dom.
Fecha de inicio:	1ro de agosto 2016

II. Requisitos del proyecto.

El INFOTEP requiere desarrollar un análisis del proceso de planeación institucional para conocer la brecha entre la situación inicial y el objetivo de implementación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. En base a este diagnóstico solicita la implementación de estrategias participativas a lo interno de la organización, que sean de corta duración, para que la organización cumpla con los requisitos de la norma en un plazo de seis meses.

III. Objetivos del proyecto.

Analizar la Planificación Operativa del Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP) en el 2016; basado en la Norma de gestión de calidad ISO: 9001:2015, en un plazo de 24 semanas, para la recertificación.

Objetivos Específicos.

1. Realizar en cuatro semanas un diagnóstico del procedimiento técnico de planificación del INFOTEP.
2. Definir los elementos del contexto interno de la organización, en un plazo de siete semanas.
3. Determinar los elementos del contexto externo que inciden en la organización, en un plazo de seis semanas.
4. Identificar en seis semanas las necesidades de las partes interesadas vinculadas al INFOTEP.
5. Identificar los riesgos operacionales asociados a la formación técnica, en un plazo de seis semanas.

IV. Alcance del Proyecto.

a) Entregables.

1. Diagnóstico del proceso de planificación.
2. Análisis del contexto interno y externo.
3. Identificación de riesgos.
4. Determinación de las partes interesadas.

b) Descripción del Alcance.

1. Diagnóstico del proceso de planificación.

- 1.1 Revisar documentación.
- 1.2 Elaborar lista de chequeo.
- 1.3 Realizar entrevista.
- 1.4 Procesar informaciones.

2. Análisis del contexto interno y externo.

- 2.1 Determinación de factores del contexto.
- 2.2 Definición de metodología.
- 2.3 Diseño de herramientas.
- 2.4 Aplicación de herramientas.
- 2.5 Revisión documental.
 - 2.5.1 Identificación del marco legal.
 - 2.5.2 Identificar aspectos de política.
 - 2.5.3 Identificar aspectos tecnológicos.

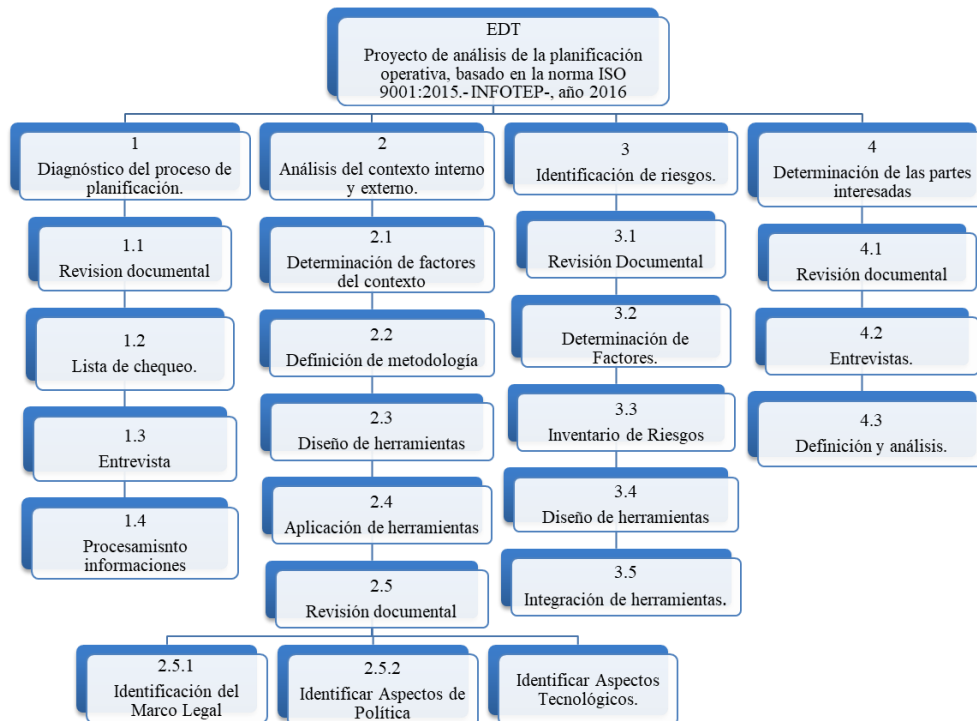
3. Identificación de Riesgos.

- 3.1 Revisión de documental.
- 3.2 Determinación de factores
- 3.3 Inventario de riesgos.
- 3.4 Diseño de herramientas.
- 3.5 Integración de herramienta.

4. Determinación de las partes interesadas.

- 4.1 Revisión documental.
- 4.2 Entrevistas.
- 4.3 Definición y análisis

c) Estructura de desglose del trabajo (EDT).



d) Límites del Proyecto.

Este proyecto no incluye el análisis de causa raíz del contexto, ni de los riesgos identificados. Se excluye la capacitación al personal sobre las temáticas abordadas.

e) Criterios de aceptación de productos.

Metodología de rápida aplicación y participativa en el tiempo previsto, diseñada.

f) Restricciones del Proyecto.

Tiempo de implementación, la inversión acordada y los atributos de calidad de los servicios requeridos.

g) Supuestos del Proyecto.

La alta gerencia de la organización participa de manera continua en las actividades del proyecto.

h) Riesgo de alto nivel inicial identificado.

Poca disponibilidad de los directivos de la organización.

i) Hitos del cronograma.

Entregables.	Hitos.	Tiempo.
1. Diagnóstico del proceso de planificación	Entrevista	3
2. Análisis del contexto interno y externo.	Determinación de factores Aplicación de herramientas	5 11
3. Identificación de riesgos.	Inventario de riesgos	15
4. Determinación de las partes interesadas.	Entrevista	22

j) Requisitos de aprobación.

Diseñar una metodología de rápida aplicación y participativa en el tiempo previsto.

k) Requerimientos del proyecto.

- Partir de los avances logrados.
- Metodología participativa y de corta duración.
- Diseño de herramienta.

V. Marco Contextual.

5.1. Antecedentes.

El Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional (INFOTEP), es una organización autónoma del Estado, creada por la Ley 116, del 16 de enero de 1980. Es dirigido por una Junta de Directores, que está conformada con una estructura tripartita, integrada por el sector oficial, empresarial y laboral, y administrado por una dirección general.

De acuerdo a la Ley que le da origen el INFOTEP tiene como objetivos: “organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional” además de “Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación integral, para hacer de él un ciudadano responsable, poseedor de los valores morales y culturales necesarios para la armonía y la convivencia nacional”.

Para lograr sus objetivos el INFOTEP desarrollo programas de capacitación técnica profesional y ofrece servicios de asesoría y asistencia técnica a las empresas que lo solicitan. Los servicios de formación técnica se ofrecen a nivel nacional a través de centros propios de formación, de la formación virtual y de los centros operativos del sistema (COS), que son un conjunto de centros públicos o privados acreditados por el INFOTEP para ofertar programas de formación.

El INFOTEP orienta su ejecución a través del Plan Decenal de Educación para el Trabajo 2008-2018, Modalidad Formación Técnico Profesional. El plan estratégico se pone en ejecución a través de los planes operativos anuales (POA) que son formulados e implementados por el personal de la institución. En el año 2016 el plan decenal se encuentra en el octavo año de ejecución.

El INFOTEP desde el año 2005 cuenta con la certificación de la Norma ISO 2008, debido a los cambios en esta norma de calidad las organizaciones que deseen mantener este estándar tienen que cumplir con los nuevos requisitos en su versión 2015, antes del año 2018.

5.2. Justificación y Descripción del proyecto.

En la operación de las organizaciones existen riesgos, o eventos que identificados o no pueden afectar el logro de los objetivos y metas previamente definidos en el plan. Estos riesgos potenciales, según las buenas prácticas de la dirección de proyectos, se deben tomar en cuenta desde el momento de la planificación. El enfoque de gestión de riesgos, es uno de los principios que ha incluido la Norma ISO 9001: 2015, que indica que deben identificarse desde la planificación, en el marco de la comprensión del contexto de la organización, asimismo, incluye además la determinación de las partes interesadas.

En el ámbito de la dirección de proyectos existen buenas prácticas en términos de procesos y herramientas para el análisis de contexto, gestión de interesados y gestión de riesgos, sin embargo, esta situación no se presenta en las instituciones del sector público y en particular en el INFOTEP.

A través de este proyecto se diseñará una metodología de rápida aplicación para implementar los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 en el proceso de planificación institucional del INFOTEP, de manera que se puedan lograr los ajustes necesarios para que el equipo gerencial actualice sus procesos y con ello el sistema de gestión de la calidad, mejorando la toma de decisión.

VI. Entorno del proyecto.

6.1. Aspectos externos.

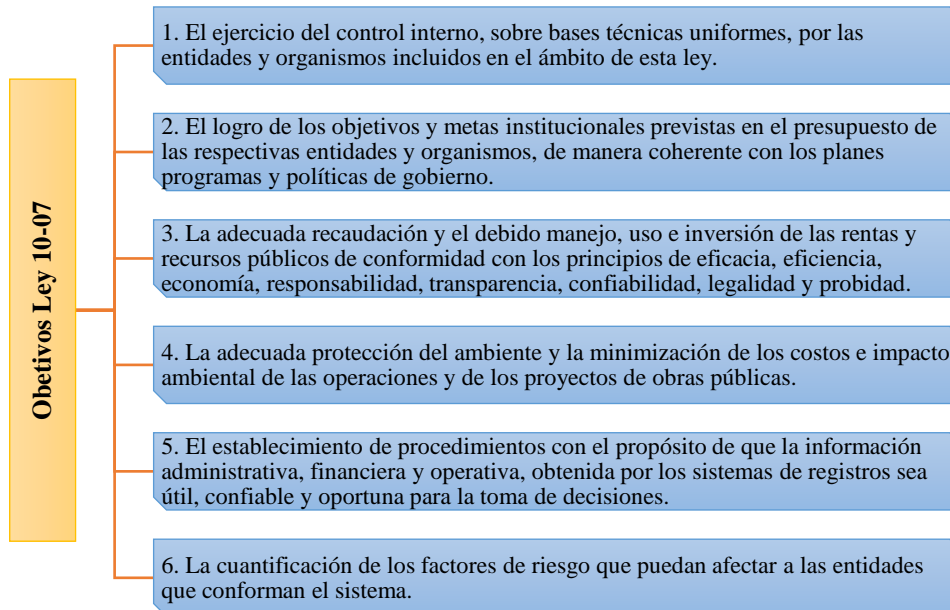
Dentro del contexto externo de este proyecto se identifican dos aspectos claves, el primero tienen Organización Internacional de Normalización (ISO), sus principios y requisitos. La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Norma ISO 9001).

De acuerdo a la Norma ISO 9000:2015 la calidad es definida como el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos y expectativas de los clientes. Una organización que implementa un sistema de calidad, busca promover una cultura que genere comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes, con las cuales interactúa desde el entorno interno y externo.

En el capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2015 se define como un requisito que la organización debe comprender su contexto, hacer referencia a aspectos internos y externos, la determinación de las partes interesadas y la identificación de riesgos, para mejorar sus procesos de planificación.

La Misión del INFOTEP es brindar un servicio de capacitación que satisfaga las necesidades de los sectores productivos del país y desde este punto de vista, ofrece servicios que tienen un impacto social, esto hace necesario que la entidad mantenga un sistema de gestión de la calidad, con enfoque en el cliente y unos procesos de planificación que garanticen la pertinencia de sus operaciones.

El segundo aspecto a considerar en este análisis del contexto externo está relacionado con la política de regulación de la gestión pública, enfocada hacia la transparencia y la eficiencia, de manera específica se hace referencia a la de Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República Dominicana. Los objetivos de esta Ley son los siguientes:



De manera particular se destacan los objetivos 5 y 6 debido que están asociados a la definición y aplicación de procedimientos útiles, confiables y que garanticen la toma de decisiones oportuna e introducción la gestión de riesgos en las instituciones públicas.

6.2. Aspectos Internos.

En el INFOTEP el máximo organismo para la toma de decisión es la Junta de Directores, cuenta con una Dirección General que tiene el rol ejecutivo y una estructura organizacional conformada por 15 gerencias, de las cuales once están localizadas a nivel central y las restante cuatro a nivel regional, estas son denominadas gerencias regionales.

En este sentido, las partes interesadas del proyecto son la Dirección General, Gerencia de Gestión de la Calidad, Gerencia Financiera, Gerencias Ejecutivas, de Staff y Regionales.

El presupuesto del INFOTEP depende de los aportes de las empresas, según lo establecido en la Ley 116-80. La organización dispone de manuales, normativas y procedimientos que orientan las operaciones. Desarrolla un plan de capacitación y desarrollo del personal e implementa un plan estratégico alineado a la estrategia nacional de desarrollo.

VII. Gobernabilidad.

Este proyecto se desarrollará en coordinación con la Gerencia de Gestión de la Calidad. El personal de la firma KILMA Consultoras SRL, presentará un plan de trabajo para la aprobación y posterior inicios de los trabajos. La firma se compromete a la entrega de resultados de la gestión del proyecto en los plazos y formas acordados, esto no implica permeancia de su personal en la organización (cumplimiento de horarios).

VIII. Planificación.

8.1. Gestión del Cronograma.

Paquete de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Entregable 1	■	■	■	■																				
1.1. Revisar documentación.	■	■																						
1.2. Elaborar lista de Chequeo.		■																						
1.3. Realizar entrevista.			■																					
1.4. Procesar informaciones				■																				
Entregable 2					■	■	■	■	■	■	■													
2.1. Determinación factores del contexto.					■																			
2.2. Definición de metodología.					■																			
2.3. Diseño de herramientas.						■																		
2.4. Aplicación de herramientas.						■	■	■	■	■	■													
2.5. Revisión documental.						■	■	■	■	■	■													
Entregable 3												■	■	■	■	■								
4.1. Revisión de documental.												■												
4.2. Determinación de factores													■											
4.3. Inventario de riesgos.														■	■									
4.4. Diseño de herramientas.															■	■								
4.5. Integración de herramienta.																	■	■						
Entregable 4																			■	■	■	■	■	■
4.1. Revisión documental.																				■	■	■	■	
4.2. Entrevistas.																					■	■	■	
4.3. Definición y análisis																							■	■

8.1.1. Hitos del cronograma.

Entregables	Hitos	Semana
1. Diagnóstico del proceso de planificación.	Entrevista.	3
2. Análisis del contexto interno y externo.	Determinación de factores. Aplicación de herramientas.	5 11
3. Identificación de riesgos.	Inventario de riesgos.	15
4. Determinación de las partes interesadas.	Entrevista.	22

8.2. Gestión de Costos.

Presupuesto total aprobado: RD\$1.2 millones.

Partidas	Monto en RD\$
Personal	1,070,000.00
Materiales	70,000.00
Equipos	60,000.00
Total	1,200,000.00

Entregables	Semanas	RD\$
1. Diagnóstico del proceso de planificación.	4	250,000.00
2. Análisis del contexto interno y externo.	11	500,000.00
3. Identificación de riesgos.	17	300,000.00
4. Determinación de las partes interesadas.	24	150,000.00
Total	24 semanas	1,200,000.00

Mes	RD\$
1	130,000
2	178,000
3	178,000
4	178,000
5	178,000
6	180,000
6 meses	1.200,000.00

8.3. Gestión de la calidad del proyecto:

Los criterios de aceptación de calidad están relacionados los requisitos y requerimientos del cliente; con los atributos de la metodología, y el tiempo requerido para su aplicación. Para gestionar la calidad del proyecto se realizarán inspecciones bimensuales y reuniones semanales con el equipo de trabajo.

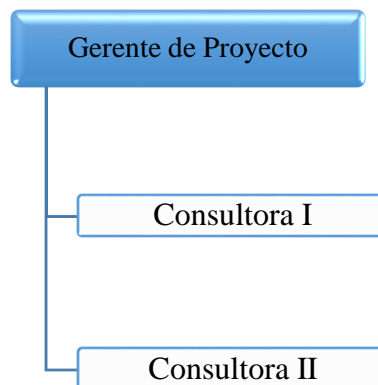
- ✓ Indicador: 100% de las inversiones son realizadas acorde los procesos previamente establecidos con el patrocinador.

Matriz de Trazabilidad de los Requisitos del Proyecto:

Requisitos	Actividades	Responsable	Duración	Fechas	Criterios de Aceptación
Partir de los avances logrados	<ul style="list-style-type: none"> Revisar requisitos de la Norma ISO 2008 Verificar avances del proceso de Planificación. Revisar técnicas y evidencias de avances logrados Determinar la documentación faltante 	Consultora II	4 semanas	Del 1er. al 30 de agosto 2016	Toda la documentación relativa a la planificación revisada.
Metodología participativa y de corta duración	<ul style="list-style-type: none"> Reunión con la gerencia de Gestión de la Calidad Revisión de la estructura organización y Manual de puestos, políticas, sistemas –cultura. Elaborar directorio del personal gerencia y mando medio Definir y proponer estrategias para el levantamiento de información de fuente primaria 	Consultora II	2 semanas	Del 1ero. al 15 de septiembre 2016	Metodología que incluya la consulta a nivel gerencial y de los mandos medios.
Diseño de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Hacer levantamiento de las herramientas existentes. Diseñar herramientas para cada uno de los procesos. Recomendar herramientas para la implementación posterior 	Consultora I	4 semanas	Del 1er. al 30 de agosto 2016	Herramientas creadas para todos los subprocesos relacionados.

8.4. Gestión de los Recursos Humanos.

Organigrama del proyecto.



Matriz de Roles y Responsables.

Paquete de trabajo	Gerente	Consultora 1	Consultora II
Entregable 1			
1.1 Revisar documentación.	I	I	R
1.2 Elaborar lista de chequeo.	A	I	R
1.3 Realizar entrevista.	A	I	R
1.4 Procesar informaciones	I	I	R
Entregable 2			
2.1 Determinación de factores del contexto.	A	I	R
2.2. Definición de metodología.	A	C	R
2.3. Diseño de herramientas.	A	I	R
2.4. Aplicación de herramientas.	I	R	C
2.5. Revisión documental.	I	C	R
Entregable 3			
3.1. Revisión de documental.	C	R	I
3.2. Determinación de factores	A	R	I
3.3. Inventario de riesgos.	A	R	I
3.4. Diseño de herramientas.	C	R	I
3.5. Integración de herramienta.	I	C	R
Entregable 4			
4.1 Revisión documental.	I	R	C
4.2 Entrevistas.	C	R	I
4.3 Definición y análisis	A	R	I

R: Responsable. **A:** Autoriza. **C:** Consultado. **I:** Informado

8.5. Gestión de las Comunicaciones.

El 70% de la jornada del Gerente de Proyectos estará dedicada a la gestión de las comunicaciones. Cada responsable deberá distribuir sus tareas de manera que garantice la entrega en tiempo y forma de los requerimientos y otros insumos establecidos en este Plan, en español. El Gerente de Proyectos será responsable de mantener la comunicación con los clientes,

Para los fines de este proyecto se hará uso de diversas planillas establecidas en la firma, se dispondrá de un software de gestión, un sistema de mensajería interna, correos, pagina web, redes sociales y se hará uso del intranet.

8.6. Matriz de Gestión de Riesgos:

Análisis de riesgo.

Riesgo	Factor	Ámbito	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta
Poca disponibilidad de los directivos de la organización	Persona	Externo	90	Leve /50	Moderado	Mitigar
Poco conocimiento de los temas de los directivos de la organización	Persona	Externo	50	Grave/75	alto	Mitigar

Plan de Respuesta.

Riesgos	Síntoma	Acción	Responsable	Tiempo
Poca disponibilidad de los directivos de la organización	Cambio en las fechas de las actividades	Potenciar el internet Reprogramar fechas	Gerente de Proyecto	Cuando ocurra
Poco conocimiento de los temas de los directivos de la organización	No comprensión y baja respuesta	Agregar glosarios de términos. Compartir informaciones.	Gerente de Proyecto	Durante el proyecto

8.7. Gestión de interesados.

Partes interesadas del proyecto.

Grupo de Interesados	Necesidades	Expectativas
Dirección General	Mejorar la calidad de servicios	Recertificación de la Norma ISO 9001:2015
Gerencia de Gestión de la Calidad	Desarrollar estrategias para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015	Cumplir con los requisitos de la norma a corto plazo
Gerencia Financiera	Ejecutar contrato con proveedores que cumplan con los acuerdos	Entrega de servicios según especificaciones de tiempo y forma
Gerencias Ejecutivas, de Staff y Regionales	Aplicar los ajustes necesarios para cumplir con los requisitos para la recertificación	Que se implemente una estrategia a partir de lo logrado

Matriz de análisis de las partes interesadas.

Grupo de Interesados	Poder	Influencia	Estrategia
Dirección General	Alto	Alto	Mantener satisfecho
Gerencia de Gestión de la Calidad	Bajo	Alta	Mantener informado
Gerencia Financiera	Bajo	Bajo	Monitorear
Gerencias Ejecutivas, de Staff y Regionales	Bajo	Alto	Mantener informado

8.8. Seguimiento y Control.

Para el seguimiento a la ejecución del proyecto se realizarán informes mensuales con los avances por entregable. Para el control de los cambios de los distintos elementos del proyecto, se deberá completar el Formulario de solicitud de cambios, remitirlo al Gerente, quien en un plazo de 24 horas, comunicará la aprobación o rechazo, para proceder al control integrado de los mismos, para la actualización del plan.

Cierre y entrega.

El entregable final de este proyecto consistirá en un informe general que integre los entregables del proyecto, los hallazgos encontrados en el levantamiento de información, las conclusiones, las recomendaciones, relativas a los pasos a seguir para realizar la actualización a la nueva norma ISO 9001:2015.