

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



ADECUACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA DE LA  
CALIDAD EFQM EN LA FUNDACIÓN AMOR Y VIDA

ALEJANDRA ORDUZ CÁRDENAS  
ANAMARÍA VARGAS ROZO

PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE INGENIERO INDUSTRIAL

LUIS ALFREDO PAIPA GALEANO, PhD.  
PROFESOR DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SEPTIEMBRE DE 2014  
CHÍA-COLOMBIA

***“El secreto de la felicidad no es hacer siempre lo que se quiere,  
sino querer siempre lo que se hace”  
-León Tolstoi***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Queremos gratificar principalmente a nuestras familias por brindarnos siempre su apoyo, motivación y confianza en todas las etapas de nuestras vidas, pero especialmente en el transcurso del presente proyecto.*

*Así mismo, agradecer a la Fundación Amor y Vida por su colaboración en el suministro de la información y disponibilidad constante para llevar a cabo nuestro proyecto de grado.*

*Finalmente, A nuestro director de proyecto Dr. Luis Alfredo Paipa por la orientación, motivación y el apoyo recibido a lo largo de este proceso fundamental en nuestra carrera profesional.*

## TABLA DE CONTENIDO

### RESUMEN

<b>1. DESCRIPCIÓN</b>	<b>2</b>
1.1. Problema concreto	2
1.2. Revisión de la literatura	3
1.3. Marco teórico	9
1.3.1. Modelos de gestión de calidad	9
1.3.2. Descripción del modelo EFQM	12
1.3.3. Matriz REDER	16
1.3.3.2 Metodología para calcular resultados según REDER	18
1.4. Objetivos	23
1.4.1. Objetivo general	23
1.4.2. Objetivos específicos	23
1.5. Metodología propuesta	24
<b>2. ADECUACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA A LA FUNDACIÓN AMOR Y VIDA</b>	<b>26</b>
2.1 Descripción de la Fundación	26
2.2 Plan de trabajo	27
2.3 Adaptación del cuestionario de autoevaluación	29
<b>3. RESULTADOS</b>	<b>30</b>
3.1 Identificación puntos fuertes y áreas de mejora	30
3.2 Propuestas de mejora	33
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>39</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz puntuación agentes facilitadores	<b>25</b>
Tabla 2. Matriz puntuación resultados	<b>26</b>
Tabla 3. Descripción puntos fuertes y áreas de mejora	<b>36</b>
Tabla 4. Puntuación autoevaluación	<b>38</b>

## **TABLA DE FIGURAS**

Figura 1. Esquema Modelo de Excelencia EFQM	<b>18</b>
Figura 2. Estructura criterios y subcriterios Modelo EFQM	<b>20</b>
Figura 3. Etapas para implantación del Modelo EFQM	<b>21</b>
Figura 4. Esquema lógico REDER	<b>24</b>
Figura 5. Formato cálculo puntaje por criterio	<b>27</b>
Figura 6. Formato cálculo puntaje total	<b>27</b>
Figura 7. Esquema desarrollo metodología del proyecto	<b>30</b>
Figura 8. Diagrama segregación puntos fuertes y áreas de mejora	<b>31</b>
Figura 9. Propuestas de mejora	<b>45</b>

## **RESUMEN**

El proyecto surge de la necesidad de implantar un sistema integrado de gestión de calidad (SIGC) a las organizaciones del tercer sector en Colombia, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad. El proyecto se dirige puntualmente en el centro de ayuda para la mujer denominado Fundación Amor y Vida, el cual fomenta la promoción, la defensa de la vida y la dignidad humana.

Dadas las condiciones de la Fundación y especialmente por su necesidad de consecución de recursos económicos, el Sistema de Gestión de Calidad que más se ajusta a las necesidades de dicho centro, es el modelo de excelencia EFQM (European Foundation Quality Management).

Toda la metodología desarrollada en el presente proyecto se circunscribe bajo dicho modelo y por tanto se contemplan aspectos cuantitativos y cualitativos que dan a conocer la situación actual de la Fundación y permite establecer un plan de acción de manera sistemática y rigurosa para alcanzar la excelencia que se propone el centro.

Palabras claves: calidad, modelo EFQM, tercer sector.

## **ABSTRACT**

The project arises from the need to implement a quality management system to third sector organizations in Colombia, with the purpose to improve and achieve the quality standards. The project aims specifically in the help women center: Fundación Amor y Vida, which encourages the promotion, defense of life and human dignity.



Given the conditions of the Foundation and especially by their need to achieve economic resources, the quality system that best fits the needs of the organization, is the model of excellence EFQM (European Foundation for Quality Management).

The methodology to be used is limited under the focus of the EFQM model, which provides quantitative and qualitative aspects to know the current situation of the Foundation and establish and implement an action plan in a systematic and rigorous way to achieve the excellence that the organization proposes.

Keywords: Quality, EFQM model, third sector.

## **1. DESCRIPCIÓN**

### **1.1 Problema concreto**

Actualmente la Fundación Amor y Vida no cuenta con los recursos económicos suficientes para llevar a cabo algunos de sus proyectos sociales, se ha visto motivada en buscar el apoyo en entidades externas gubernamentales y no gubernamentales, las cuales, para la asignación de recursos, dan prioridad a aquellas organizaciones que demuestren el cumplimiento de altos estándares de calidad, considerando que dichos estándares otorgan confiabilidad para la organización. Por esta razón, la Fundación Amor y Vida considera como un ejercicio estratégico para su supervivencia implantar herramientas de calidad que le permitan demostrar que sus procesos y en consecuencia sus actividades, se desarrollan con

altos estándares de calidad y desde esta perspectiva se recurre al modelo de excelencia EFQM.

## **1.2 Revisión de la literatura**

En el siguiente apartado se explorará parte de la literatura existente respecto a la calidad en el tercer sector o también conocido como el tercer social, además del por qué se considera un desafío la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización sin ánimo de lucro y cómo a través de la historia la calidad se ha convertido en un requisito global por su impacto positivo en todo tipo de organización.

### **La calidad, un requisito global**

Hoy en día, la alta competencia entre las organizaciones y especialmente la situación económica actual conlleva a las organizaciones a la necesidad de mejorar tanto la gestión de sus actividades como la de sus resultados. En este sentido, se habla de alcanzar la excelencia mediante la utilización de diversas herramientas de gestión de la calidad que permiten aumentar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos y mejorar la gestión de recursos y procesos (Robledillo Colmenares & Velázquez López, 2013).

De acuerdo a lo anterior, muchas organizaciones han adoptado la serie de normas ISO como estrategia para la mejora de sus procesos. Sin embargo, si bien al principio fueron consideradas una ventaja competitiva, hoy en día es sólo un requisito para que las organizaciones puedan demostrar el cumplimiento de los requisitos que permiten la satisfacción de sus clientes (Benner & Veloso, 2008). Ahora bien, si las compañías quieren dar un paso más adelante de la certificación ISO 9001, pueden recurrir a modelos de excelencia y más específicamente el modelo EFQM que se está aplicando a

un ritmo cada vez mayor y como la “etapa lógica” en el proceso hacia la calidad en el contexto de una filosofía de mejora continua (Gómez Gómez, Martínez Costa, & Martínez Lorente, 2011).

Se entiende por modelos de excelencia a los marcos de referencia que las organizaciones utilizan con el fin de desarrollar la capacidad estratégica mediante una cultura de excelencia para la consecución de sus objetivos (Balbastre Benavent & Canet Giner, 2011). El modelo EFQM por ser apropiado para cualquier organización independientemente de su sector, tamaño o estructura, es uno de los modelos más implantados y con mayor prestigio en Europa, convirtiéndose en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa (Arrizabalaga Zubieta & Landeta Rodríguez, 2012), esto debido a que la ventaja del modelo EFQM se basa en su aplicabilidad a entidades sociales (Zugasti Mutilva, 2007), el cual al implantarlo se logra:

- Coherencia entre la misión y la filosofía de la organización con sus acciones.
- Unificar criterios y documentar los procesos más comunes.
- Optimizar los recursos de la organización y estimular la búsqueda de soluciones.

Actualmente más de 700.000 empresas europeas de distintos sectores lo han adaptado, siendo el modelo más utilizado de evaluación de la excelencia por las organizaciones empresariales europeas (Carrión, 2010). En América Latina el modelo ha tenido una importante acogida en las PYMEs (Pequeñas y medianas empresas) debido a la preocupación por los impactos del proceso de globalización y a la necesidad de implantar herramientas como el modelo EFQM que permita incrementar la eficiencia y efectividad alcanzando una ventaja competitiva (Martínez S, 2011).

Por otra parte, en Colombia, este modelo ha sido implantado en su mayoría por instituciones educativas. En la actualidad cerca de 500 colegios de todas las regiones, tanto públicos como privados, han sido certificados. (Ministerio de Educación Nacional, 2012). Además, el modelo también se ha venido trabajando en organizaciones de otros sectores como el sector de salud. El Instituto de Arritmias de la Fundación Clínica Shaio y el Centro de hemofilia de la Clínica Imbanaco han iniciado el proceso de certificación, convirtiéndose así en las primeras entidades de salud en el país que se certificarán con el modelo EFQM (Fundación Colombia Excelente, 2013).

El modelo EFQM actualmente solo es certificado en Colombia por la entidad “Fundación Colombia Excelente<sup>1</sup>” la cual cumple todos los requisitos para la certificación, control y seguimiento del modelo exigidos por la casa Matriz en Bruselas, Bélgica.

Cabe resaltar, la gran aceptación que ha tenido a lo largo de los años el modelo EFQM se debe principalmente a que es valorado por sus fines de autoevaluación, brindando la posibilidad de poder ser utilizado para gestionar y mejorar el rendimiento de todo tipo de organizaciones (Gouthier, Giese, & Bartl, 2012).

---

<sup>1</sup> La Fundación Colombia Excelente es una entidad sin ánimo de que fomenta la calidad y la excelencia representando organizaciones, modelos de gestión y programas para Sistemas de Gestión de Calidad (S.G.C.), excelencia e innovación.  
<http://www.colombiaexcelente.org/somos.html>.

## **La gestión de calidad en el tercer sector.**

Desde sus orígenes hasta su actual conceptualización, los sistemas de Gestión de la Calidad Total o Excelencia (TQM) han ampliado su significado hasta lograr convertirse en sistemas de gestión holísticos que favorecen la mejora continua, la orientación al cliente y la visión global de la organización, promoviendo a su vez la adaptación constante al entorno y a las expectativas de los distintos grupos de interés (Juaneda Ayensa, 2010).

Han sido varios los sectores interesados en implementar un modelo de excelencia a través de la historia. Fue el sector sanitario el que inició este camino hacia la Excelencia, seguido por el de educación y, posteriormente por el tercer sector (Ayensa, Menorca, & Servós, 2013), al cual, según el estudio comparativo llevado a cabo por la Universidad Johns Hopkins, pertenecen las organizaciones que cumplen con cinco rasgos: estar organizada formalmente, ser privada, tener capacidad de autocontrol institucional, ser sin ánimo de lucro y tener participación voluntaria (Salamon Lester & Anheier, 1999).

Cabe señalar que la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en organizaciones del tercer sector permite una mayor organización interna, mejorando su gestión, evaluando los resultados que se obtienen y logrando así la prestación de un mejor servicio para sus beneficiarios. Estos aspectos se logran a través de la incorporación de principios fundamentales de la calidad (ISO 9000:2005) entre los que se resaltan: la mejora continua, la participación de todas las personas que hacen parte de la organización y especialmente la orientación al cliente, ya que esta es la clave fundamental en organizaciones que no sólo prestan un servicio, sino que se preocupan por brindar un acompañamiento a sus beneficiarios (Barbero, 2007).

Sin embargo, hoy en día no es muy común que una organización del sector social cuente con un Sistema de Gestión de Calidad debido a los retos que se pueden presentar en el proceso de implantación y seguimiento del Sistema (Juaneda Ayensa, 2010).

### **Desafío en el tercer sector**

La implantación de un sistema de calidad es un reto para las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que Implantar un enfoque de calidad total supone introducir cambios en la cultura y el funcionamiento de la organización debido a que se debe adoptar una mentalidad de mejora continua en todos sus procesos (Juaneda Ayensa, 2010).

Debido a lo anterior, la organización se enfrenta a una serie de desafíos al momento de adecuar e implantar un modelo de gestión de calidad como son la presencia de conflictos entre los grupos de interés, a continuación se hace una breve mención a cada uno de estos desafíos:

- √ Posibles conflictos entre los grupos de interés: un cambio en la cultura de cualquier organización presenta un alto riesgo de generar tensiones entre los grupos de trabajo, esto porque se puede presentar un conflicto de intereses. Por lo tanto, la comunicación, unificación de la misión y objetivos, son fundamentales para que los planteamientos estratégicos de cada proceso y área de trabajo se realicen desde el mismo enfoque (Juaneda Ayensa, 2010).
- √ Dirigir y motivar al personal: otro de los desafíos es la necesidad de contar con un líder con visión global y que esté comprometido con la implantación de un sistema de gestión de calidad en la organización, si no hay motivación habrá una falta de claridad de las responsabilidades de todos los miembros de la organización y muchas

- √ veces las decisiones se tomaran por obligación, lo que llevará a que sean ineficaces. (Juaneda Ayensa, 2010)
- √ Presencia de voluntarios: en estas organizaciones donde gran parte de los recursos humanos no tienen una remuneración económica, es muy importante utilizar otro tipo de recompensas que aseguren que los voluntarios entiendan la importancia y adquieran un compromiso con el proceso, mostrando disposición hacia la posibilidad de adquirir nuevas tareas y roles para la coordinación.
- √ Recursos limitados: otra de las preocupaciones es la búsqueda de recursos financieros. Este tema se convierte en un reto por la relación entre la incertidumbre e insuficiencia de recursos (Marban, 2000). La mayoría de organizaciones sin ánimo de lucro cuentan con modelos para la obtención de recursos, estos básicamente se clasifican en: donaciones, fondos públicos y los obtenidos por la prestación de servicios.

Para superar estos desafíos, es importante plantearse preguntas que permitan tener una visión general de la situación específica de la compañía y en base a esto establecer el plan de acción que mejor se adecue a sus necesidades. Por ejemplo: ¿cuál es el punto de partida de la organización?, ¿qué elementos externos actúan como fuente de cambio?, ¿cuáles y cómo se han liderado los principales cambios en la organización?, ¿cómo se desarrolla el compromiso de las personas en la organización?, ¿cuáles son los principales grupos de interés para la organización? Además de tener claridad en el por qué contar con un Sistema de Gestión de Calidad es fundamental para generar valor en la organización (Juaneda Ayensa, 2010).

### **1.3 Marco Teórico**

El marco teórico que se desarrollará a continuación permitirá exponer diferentes modelos de gestión de calidad y sus objetivos, haciendo enfoque en el modelo EFQM de excelencia para lograr una visión general de la teoría y su funcionamiento.

Para iniciar, un modelo de gestión de calidad, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad sino directrices para la mejora (Asociación Española Para La Calidad, 2013). Sabiendo esto, se describirán los modelos más utilizados alrededor del mundo orientados a la excelencia.

#### **1.3.1. Modelos de gestión de calidad**

Existen numerosas metodologías y modelos de gestión de calidad que se diferencian por su enfoque y su adaptación dependiendo de las necesidades de la organización. Aunque todos los modelos de gestión de calidad están basados en los principios básicos de la calidad total (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor), se consideran dinámicos y evolucionan adaptándose a los cambios (Euskalit- Fundación Vasca para la Excelencia, 2011). Existen algunas diferencias entre los modelos, el modelo Deming es más técnico comparado con los demás modelos, pues es administrado por científicos e ingenieros y se centra en el control estadístico, la resolución de problemas y el perfeccionamiento continuo, mientras que los modelos Baldrige, EFQM e iberoamericano son menos técnicos pues están determinados por grupos de empresarios interesados en la calidad desde la perspectiva de la dirección (Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).



De acuerdo a lo anterior, es preciso señalar los aspectos más importantes de los modelos mencionados:

#### **a. Modelo Deming**

El modelo Deming surgió en 1951 por el esfuerzo para la reconstrucción de la industria japonesa por parte del Dr. W. E. Deming hacia la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Se define como una serie de actividades sistemáticas llevadas a cabo por la organización para el logro de sus objetivos de forma eficaz y eficiente, así como de proporcionar productos y/o servicios con un nivel de calidad que satisfaga todos los intereses de sus clientes, mediante dos premisas fundamentales: propiciar y fortalecer la cooperación por parte de todos los ámbitos de la empresa y promover el aprendizaje permanente para facilitar las mejoras prácticas en pro de la gestión de los procesos. Su principal elemento de auditoría es el control estadístico y el mejoramiento continuo de los procesos (Juaneda Ayensa, 2010).

#### **b. Modelo Malcolm Baldrige**

Es el modelo que tiene mayor difusión en Estados Unidos, fue institucionalizado en 1987 y su principal propósito fue establecer un programa nacional de mejora de la calidad que permitiera reconocer y difundir las buenas prácticas de las organizaciones, fomentando un método competitivo entre las empresas. El modelo se basa en tres criterios que permiten un enfoque integrado para la dirección de las organizaciones (Baldrige Performance Excellence Program, 2013):

- Trasmisión de cada mejora a los clientes contribuyendo de esta manera al éxito del mercado

- Mejora global de la eficiencia y capacidades organizativas
- Aprendizaje organizativo y personal.

### **c. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión**

Fue elaborado en el 2000 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ), para la promoción y desarrollo de la Gestión Global de la Calidad y el logro de la excelencia en las organizaciones de Iberoamérica. Es una adaptación del modelo EFQM por lo que está estructurado en nueve elementos clasificados en procesos facilitadores y resultados, sin embargo, no define lo que ha de ser la excelencia y el objetivo final de su implantación (FUNDIBEQ, 2014).

### **d. Modelo EFQM de Excelencia**

La "Fundación Europea para la Gestión de Calidad" (E.F.Q.M) fue fundada en 1988 por importantes empresas europeas como solución a la pérdida de competitividad que ocurría en el continente en comparación con las empresas americanas y japonesas. En 1991 el modelo EFQM fue anunciado con el nombre de "Modelo de Excelencia Empresarial" y empezó a aplicarse en grandes industrias, sin embargo, con el paso del tiempo lo han venido adoptando pequeñas y medianas empresas y centros educativos (González Babón, 2009).

Considerando que el marco del proyecto guarda relación con el modelo EFQM, a continuación se hará una descripción más detallada del mismo.

### 1.3.2. Descripción del modelo EFQM y sus componentes

El modelo EFQM de Excelencia es un modelo cualitativo, no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento (Guía de la Calidad, 2014).

Este modelo se fundamenta en la idea de que “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos” (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003).

En la figura 1. Se observa el esquema original del modelo de excelencia EFQM, sus criterios, porcentajes y flujos de acción.

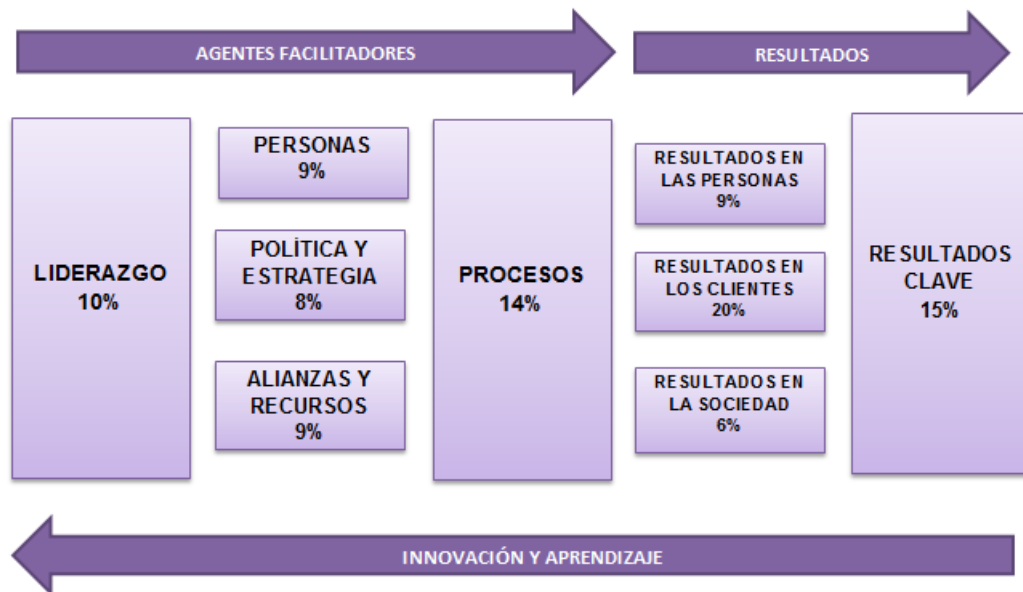


Figura 1. Esquema modelo de excelencia EFQM. Fuente: adaptada de EFQM introducción a la excelencia. (2003)

La estructura del modelo se basa en nueve criterios, cada uno de estos criterios se refiere a los enfoques en los que el modelo plantea trabajar. En consecuencia de lo anterior, el modelo agrupa los criterios en dos grupos: Agentes facilitadores y de resultados. El primero, tiene como objetivo analizar qué y cómo está desarrollando la organización sus actividades. Hacen parte de este grupo los criterios de: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos. Por otra parte, el grupo de resultados trata de los logros alcanzados con la aplicación del modelo. Los criterios que hacen parte de este grupo se asocian a: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados claves (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003). Por último, los criterios a su vez se dividen en subcriterios que facilitan la aplicación del modelo en aspectos más concretos de la organización (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003)

A continuación, en la figura 2 se muestra un esquema en el que se encuentra más detallada la división del modelo en los nueve criterios y treinta y dos subcriterios.

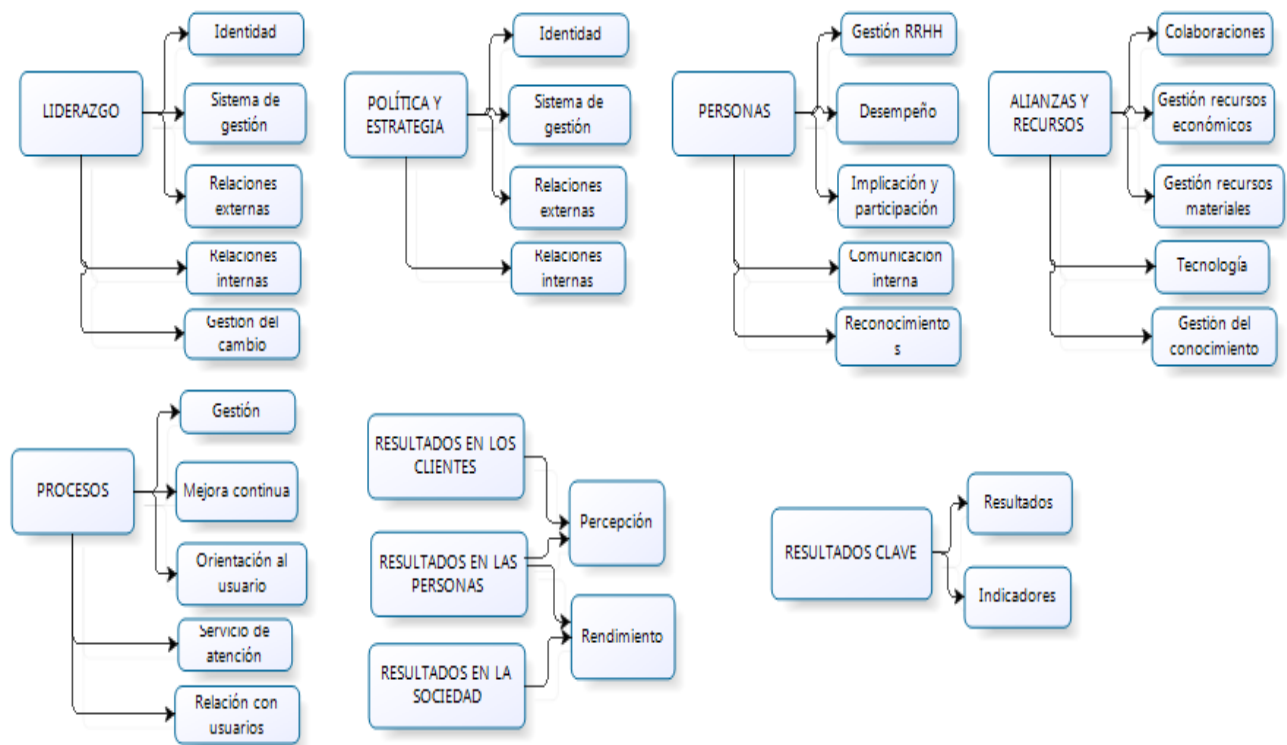


Figura 2. Estructura criterios y subcriterios modelo EFQM. Fuente: Fundación Luis Vives (2007).

Los subcriterios aclaran las áreas a abordar durante todo el proceso de implantación del modelo EFQM, además de aportar mayor detalle sobre cuál es el significado y alcance de cada criterio, generando una mejor práctica de implantación y mayor claridad de lo que se requiere evaluar en el proceso de autoevaluación (Maderuelo Fernández, 2002).

Paralelamente de conocer y analizar cada uno de los criterios y subcriterios del modelo, hay que tener claridad respecto las fases que idealmente se deben completar para la exitosa implantación del modelo de excelencia en cualquier organización. En el diagrama de flujo que se presenta en la figura 3, se describen esquemáticamente las etapas propuestas por la Fundación Luis Vives para facilitar la ejecución y seguimiento del Modelo EFQM.

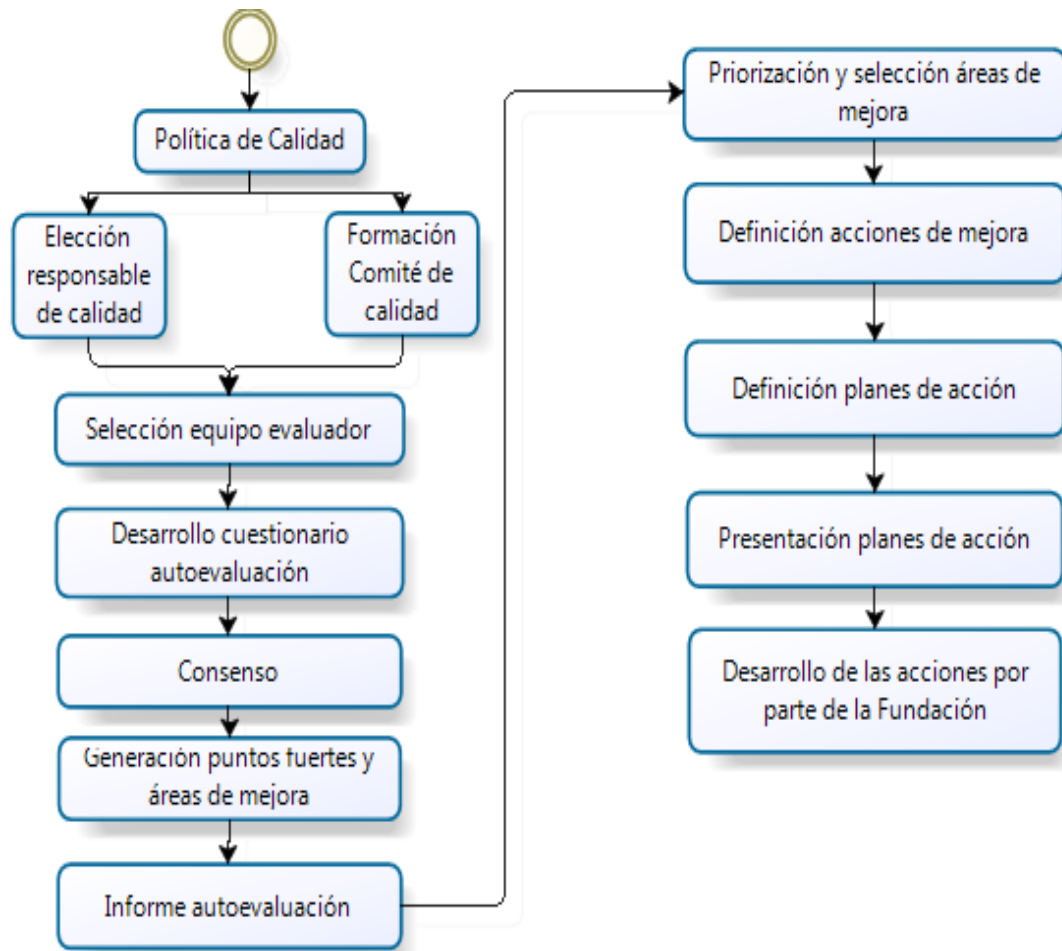


Figura 3. Etapas para implantación del modelo EFQM. Fuente: adaptada de la Fundación Luis Vives (2007)

Según el diagrama anterior, una de las etapas más cruciales de la implantación del modelo en una organización es la autoevaluación, pues es la que revelará la situación actual de la empresa. Por este motivo es muy importante que el proceso de autoevaluación sea siempre el mismo y que todo el personal involucrado entienda su objetivo. (Junta de Andalucía, 2005).

Al tener la valoración proporcionada por todos los criterios explicados anteriormente, se obtiene la calificación global de la autoevaluación en un rango de 0 a 1000 puntos y contempla tres escalones según el modelo EFQM.

- **Premio Europeo a la Calidad:** cuando la calificación es 500 puntos o más. Este premio es alcanzado cuando la organización tiene estándares de calidad de prestigio internacional.
- **Reconocimiento a la Excelencia:** se obtiene con una puntuación de 400 a 500 puntos cuando la organización tiene un enfoque estructurado y entra en una dinámica de la mejora continua a través de la aplicación de todas las acciones de mejora.
- **Compromiso con la Excelencia:** se cumple cuando se obtiene una calificación de 300 a 400 puntos. Está destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la excelencia y la organización tiene una relación de áreas de mejora relevantes. (Club excelencia, 2013).

Para que el proceso de implantación del Modelo EFQM tenga resultados positivos, es necesario basarse en tres criterios: principios básicos de la calidad, estructura del modelo, y preferiblemente el uso de la Matriz REDER en el proceso de autoevaluación (Fundación Colombia Excelente, 2013).

### **1.3.3. Matriz REDER**

Para realizar el proceso de autoevaluación que propone el modelo EFQM no se requiere tener una metodología de autoevaluación definida, es decir, no existe un único modelo de realizar una autoevaluación. En algunos casos la organización desarrolla su propio enfoque, aunque la EFQM propone una serie de enfoques de autoevaluación aplicables a la mayor parte de organizaciones, cada uno con sus propias ventajas e inconvenientes para

que cada organización elija el que más se adapta a sus características (Membrado Martínez, 2013). Sin embargo, la matriz de puntuación REDER es el método más utilizado para obtener una puntuación relacionada con el modelo EFQM y el premio Europeo de la calidad (Fundación Cetmo, 2005).

El esquema lógico de la Matriz REDER establece lo que una organización necesita realizar, orientada en cuatro elementos que la componen:

- ✓ **Resultados:** se refiere a los logros alcanzados y se encarga de mostrar tendencias positivas, los objetivos establecidos y el rendimiento comparado con otras organizaciones.
- ✓ **Enfoque:** apoya la política y estrategia abarcando lo que una organización planea hacer y la justificación del mismo. Este debe estar sólidamente fundamentado, con sus procesos definidos y tener una orientación clara hacia las necesidades de los grupos de interés.
- ✓ **Despliegue:** se encarga de desplegar el enfoque, es decir, implantar el enfoque de modo sistemático para asegurar una ejecución completa.
- ✓ **Evaluación y Revisión:** en esta etapa, el despliegue y el enfoque estarán sujetos a mediciones para realizar una retroalimentación. De acuerdo a los resultados obtenidos se planificarán e implantarán actividades de mejora (Guía de la Calidad, 2014).

En la figura 4 se pueden observar los pasos que una organización debería realizar de acuerdo a un sistema de mejora continua para cada uno de los elementos a evaluar.



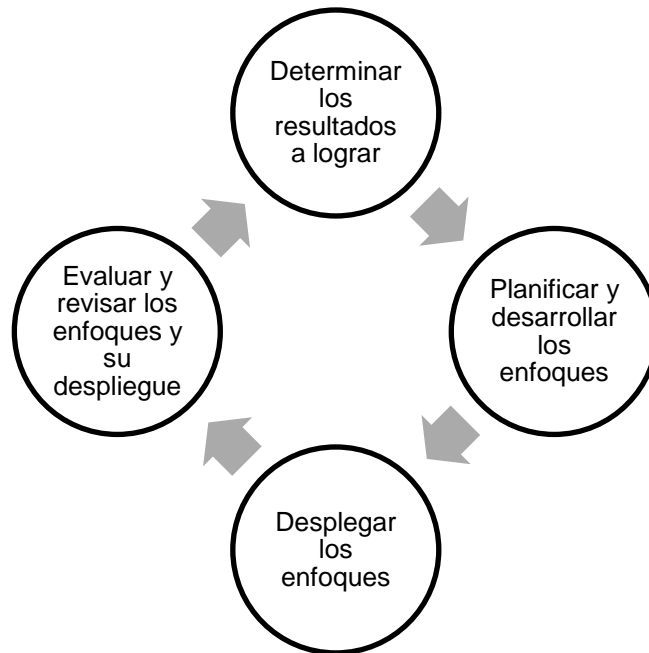


Figura 4. Esquema lógico REDER Fuente: Excelencia empresarial (2013)

De acuerdo a lo anterior y considerando que este método de autoevaluación será el escogido para implantar en este proyecto, a continuación se detallará el método para calcular los resultados.

### 1.3.3.1 Método para calcular resultados

Inicialmente, se calculará cada subcriterio de los facilitadores por medio de la matriz REDER, en un rango de 0 a 100 por cada una de las perspectivas: enfoque, despliegue, evaluación y revisión. En la tabla 2 se otorgará la puntuación dependiendo si hay evidencia o no.

Enfoque	Diretrizes	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Sólidamente fundamentado</b>	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																							
<b>Integrado</b>	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																							
<b>Despliegue</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Implantado</b>	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																							
<b>Estructurado</b>	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																							
<b>Evaluar, Revisar y Perfeccionar</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Medición</b>	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																							
<b>Aprendizaje y Creatividad</b>	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.																							
<b>Mejora e Innovación</b>	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																							
<b>ESCALA</b>		<b>0%</b>			<b>25%</b>					<b>50%</b>					<b>75%</b>					<b>100%</b>				
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Tabla 1. Matriz puntuación agentes facilitadores. Fuente: (Narbarte Hernández, 2007).

De igual forma se calculará cada subcriterio para los resultados, aunque tienen diferentes perspectivas a los facilitadores (tendencia, objetivos, comparaciones y confianza). Se utiliza el mismo método de acuerdo al grado de demostración que pueden tener las evidencias.

Rendimiento		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																		
<b>Tendencias</b>	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.																							
<b>Objetivos</b>	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																							
<b>Comparaciones</b>	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																							
<b>Confianza</b>	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																							
<b>ESCALA</b>		<b>0%</b>			<b>25%</b>					<b>50%</b>					<b>75%</b>					<b>100%</b>				
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Tabla 2. Matriz puntuación resultados. Fuente: (Narbarte Hernández, 2007)

En base a lo anterior, se describe el paso a paso de la metodología para calcular el puntaje de la autoevaluación del sistema de gestión de calidad:

1. Se calcula el puntaje de cada subcriterio en base a los parámetros de la matriz REDER (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y resultados) como se ilustra en las tablas 2 y 3 explicadas anteriormente.
2. Se obtienen los resultados de los subcriterios y el resultado del criterio es el promedio de los subcriterios , tal como se muestra en la figura a continuación:

Criterio número	1	%	2	%	3
Subcriterio	1a		2a		3a
Subcriterio	1b		2b		3b
Subcriterio	1c		2c		3c
Subcriterio	1d		2d		3d
Subcriterio	1e				3e
Total		÷5		÷4	
Puntuación					

Figura 5. Formato cálculo puntaje por criterio

3. La puntuación obtenida en cada criterio se multiplica por el porcentaje que propone el modelo EFQM.

Criterio	Puntuación %	Factor	Puntos
1.- Liderazgo		x 1.0	
2.- Política y estrategia		x 0.8	
3.- Gestión del personal		x 0.9	
4.- Recursos		x 0.9	
5.- Procesos		x 1.4	
6.- Satisfacción del cliente		x 2.0	
7.- Satisfacción del personal		x 0.9	
8.- Impacto en la sociedad		x 0.6	
9.- Resultados empresariales		x 1.5	
Total puntos			

Figura 6. Formato cálculo puntaje total

4. Al tener la puntuación de cada criterio se suman todos los puntos y se obtiene la calificación final de la autoevaluación. (Narbarte Hernández, 2007).

Se debe tener presente que el proceso anterior se debe realizar con cada uno de los cuestionarios evaluados y debe existir coherencia entre las evidencias establecidas en cada uno, para finalmente realizar un consolidado y obtener el puntaje total de autoevaluación. (Narbarte Hernández, 2007).

El objetivo principal de realizar los cálculos descritos anteriormente, es establecer las fortalezas y/o debilidades de cada criterio para así establecer puntos fuertes y áreas de mejora de la organización. Se considera un punto fuerte a una actividad, método o sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado, reconocido y con un recorrido suficiente (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003).

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Aplicar el modelo EFQM en la Fundación Amor y Vida para la identificación de planes de acción que contribuyan al mejoramiento de la organización.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Adecuar el modelo EFQM a las condiciones de la Fundación.
- Generar directrices o lineamientos para la implantación del modelo.
- Capacitar el personal de la Fundación antes y durante el proceso de implantación del modelo.
- Determinar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización por medio de la autoevaluación.
- Proponer un plan de acción en las áreas de mejora identificadas para satisfacer las necesidades de la Fundación.

## 1.5 Metodología propuesta

La metodología del presente proyecto guarda relación con los aspectos metodológicos del modelo de excelencia EFQM. En este sentido, como se puede observar en la figura 5, se proponen las siguientes fases a desarrollar:

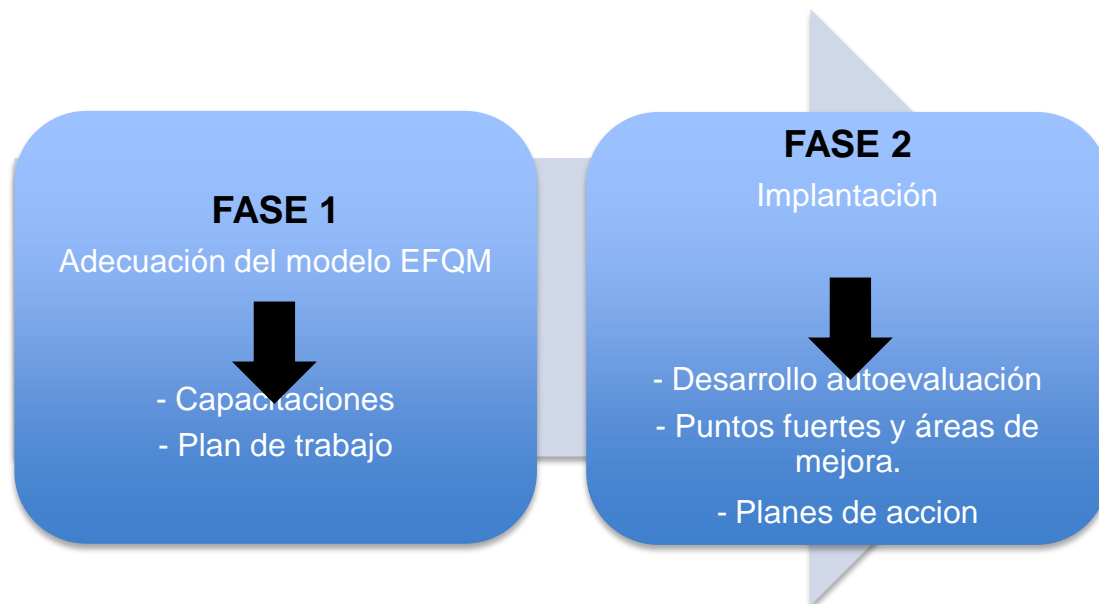


Figura 7. Esquema desarrollo metodología del proyecto. Fuente: Elaboración propia

La primera fase, consiste en la adecuación del modelo, es decir, ajustar las directrices del modelo a las necesidades y características de la Fundación. Esto incluye capacitar al personal de la organización para que conozcan y se comprometan con el desarrollo del proyecto, establecer el cuestionario de autoevaluación utilizando la matriz REDER, seleccionar el equipo evaluador, y elegir el método para calcular el puntaje en los resultados de la autoevaluación. Por otro lado, en esta etapa se propondrá un plan de trabajo para desarrollar cada fase del proyecto en los tiempos acordados, además de crear el comité de calidad y el equipo de áreas de mejora, los cuales

estarán conformados por personas líderes, capaces y conocedoras de la Fundación.

En la segunda fase el equipo evaluador de la Fundación Amor y Vida desarrollará el cuestionario de autoevaluación, finalmente se expondrán puntos fuertes y áreas de mejora para proponer planes acción los cuales serán presentados a la Fundación para su aprobación.

En la figura seis se encuentra a modo de resumen la metodología que se desarrollará después de obtener los resultados de la autoevaluación.

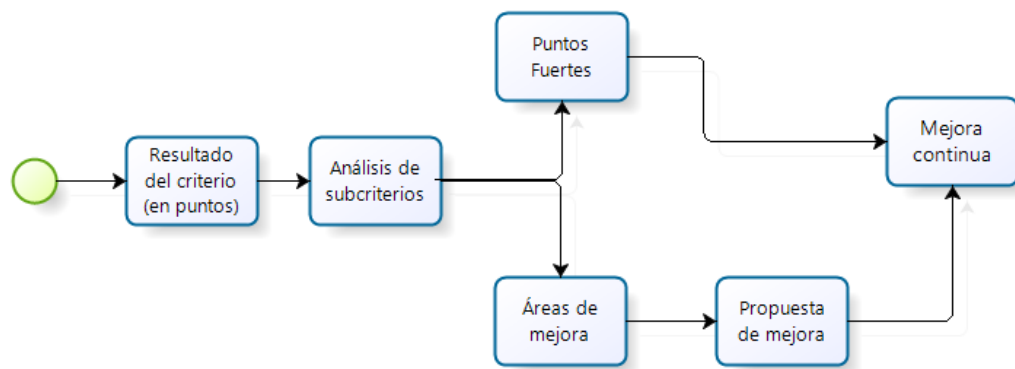


Figura 8. Diagrama segregación puntos fuertes y áreas de mejora. Fuente: Elaboración propia



## **2. ADECUACIÓN DEL MODELO EFQM A LA FUNDACIÓN AMOR Y VIDA**

En este capítulo se describirá la Fundación Amor y Vida, sus objetivos y política de calidad con el fin de entender la organización en la cual se implementará el modelo. Adicionalmente, se describirá lo realizado en la primera fase según la metodología planteada en el capítulo uno; es decir, el plan de trabajo que incluyó capacitaciones para dar a conocer los principales conceptos de calidad y el Modelo EFQM a todos los servidores de la Fundación, además de elegir las personas que conformarán el comité de calidad y el equipo evaluador. Por otro lado, se explicará la adaptación del cuestionario de autoevaluación a las características de la Fundación Amor y Vida, para así establecer las preguntas sin perder la relación entre el Modelo EFQM y la organización.

### **2.1 Descripción de la Fundación Amor y Vida**

La Fundación Amor y Vida, es una organización sin ánimo de lucro, fundada en el año 2000, ubicada en la ciudad de Villavicencio. Su objetivo es orientar y apoyar a mujeres gestantes, lactantes, cabeza de familia y comunidad en general en la cultura de la vida y la dignidad humana. Su política de calidad es: “La Fundación Amor y Vida es una organización enfocada en el desarrollo de proyectos y actividades destinadas a ayudar y orientar a mujeres, familias y comunidad en general, promoviendo el respeto por la vida y la dignidad humana, cumpliendo con las necesidades de nuestros beneficiarios y obteniendo los mejores resultados a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos”.

## 2.4 Plan de trabajo

Siguiendo la metodología planteada en el capítulo uno, inicialmente se realizó la capacitación para voluntarios y servidores de la Fundación Amor y Vida en la ciudad de Villavicencio, una jornada de aproximadamente 8 horas, la cual se dividió en cuatro partes principales catalogadas así:

- Un viaje al corazón de nuestra Fundación: en esta primera etapa el objetivo fue inicialmente sensibilizar a los servidores por medio de los resultados de años anteriores. Además, recordarles aspectos internos de la Fundación que construyen su cultura organizacional, generando así motivación al cambio y el deseo de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.
- Todo sobre calidad: durante esta etapa se desarrolló una explicación de los conceptos más importantes de la gestión de calidad haciendo énfasis en la importancia del mejoramiento continuo.
- Reestructura, cambiando para mejorar: en esta etapa se explicó la nueva estructura por procesos, además de la socialización de los mismos entre los servidores para así fomentar un mayor entendimiento del mapa de procesos y caracterizaciones por parte de todos los servidores.
- Modelo EFQM de excelencia: en esta última etapa se realizó la explicación del modelo, recalcando la justificación, explicación y ventajas de su aplicación en la Fundación Amor y Vida.

## **Selección Comité de Calidad**

Para la selección del Comité de Calidad se tuvo como objetivo principal elegir personas responsables y comprometidas con mejorar todos los aspectos de la Fundación. De acuerdo a los criterios ya mencionados se escogieron tres servidores que serán parte del comité de calidad, quienes tendrán la responsabilidad de aquí en adelante de velar por el cumplimiento de los planes de acción que se trazarán después del análisis de puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

## **Definición equipo evaluador**

El equipo evaluador está conformado por personas representativas y conocedoras de la Fundación Amor y Vida, como lo son: la directora de la organización, la servidora con más tiempo de vinculación, la secretaria quien está toda la jornada laboral en la organización y la servidora a cargo del proceso estratégico de gestión y control de calidad, quienes cumplen con los siguientes criterios:

- Tiempo de vinculación representativo a la Fundación Amor Y Vida.
- Constancia en el servicio en la Fundación
- Conocimiento de la Fundación.
- Cargos directivos.
- Conocimiento de algunos términos de calidad.

Después que se estableció el cuestionario, los integrantes del equipo evaluador se reunieron para aclarar dudas respecto a las preguntas y posibles respuestas. A partir de esto tuvieron un tiempo de tres (3) semanas en donde cada integrante tuvo la responsabilidad de contestar la totalidad del

cuestionario de manera objetiva y soportando con evidencias cada una de sus respuestas.

## **2.5 Adaptación del cuestionario de autoevaluación**

La Fundación Amor y Vida en cumplimiento con el proceso de mejoramiento continuo, adaptó el cuestionario siguiendo las pautas de la matriz REDER, como herramienta para la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora, siguiendo como base el modelo de autoevaluación de La Junta De Andalucía (Junta de Andalucía, 2005) el cual evalúa los 32 subcriterios planteados en el modelo EFQM.

Teniendo en cuenta que el formato de autoevaluación es adaptable, cada pregunta se relacionó con la situación actual de la Fundación, lo que permitió realizar un diagnóstico del nivel de excelencia actual de la Fundación Amor y Vida de acuerdo a los nueve criterios contemplados en el modelo (Anexo 4).

En base a la metodología descrita anteriormente, a continuación se hará una descripción de los resultados más relevantes obtenidos en el desarrollo de cada una de las fases del proyecto.

### 3. RESULTADOS

Considerando el ejercicio de autoevaluación que realizó la Fundación Amor y Vida, a continuación se explicarán los resultados del grado de cumplimiento por cada uno de los criterios propuestos por el modelo EFQM y los planes de acción que se presentaran a las personas pertinentes en la organización para su aprobación y aplicación.

#### 3.2. Identificación puntos fuertes y áreas de mejora

Uno de los principales objetivos de la aplicación del modelo EFQM es que la organización sea capaz de detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades dependiendo de los nueve criterios evaluados y que a partir de esto se tome acciones para potencializar los aspectos positivos y mitigar los negativos. En la tabla 5 se encuentran los puntos fuertes y áreas de mejora de cada criterio evaluado en la autoevaluación, que permitirán que la Fundación Amor y Vida mejore todos sus procesos y consecuentemente pueda ofrecer un mejor servicio para todos sus beneficiarios.

Tabla 3. Descripción puntos fuertes y áreas de mejora

CRITERIO	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constancia de años en el servicio voluntario, la pasión por el tema próvida y el tiempo invertido en los proyectos.</li><li>• Participación de congresos internacionales y nacionales próvida para adquirir ideas.</li><li>• Implementación del SGC, que hoy en día es el cambio más significativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta motivación de todo el personal para aceptar el cambio como una herramienta de mejora continua.</li><li>• Se debe fomentar que todos los servidores y voluntarios tengan mentalidad de líderes y aporten a la Fundación como tal.</li></ul>

CRITERIO	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<b>PERSONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en la implicación de responsabilidades de cada servidor, gracias a los manuales de funciones.</li> <li>• Se realizan actividades, reuniones semanales, grupos de oración que permiten una constante comunicación y un clima organizacional confortable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se maneja un plan para aumentar el número de servidores y voluntarios.</li> <li>• Se deben adoptar programas de reconocimiento no monetario y motivación a servidores.</li> </ul>
<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundación cuenta con una política y estrategia que determina y revela específicamente el propósito de la organización y los objetivos que se pretenden alcanzar con su labor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servidores y voluntarios no conocen y no están comprometidos por el cumplimiento de la política y estrategia.</li> <li>• No existe información relevante de indicadores.</li> </ul>
<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de recursos que ingresan a la fundación son aprovechados y utilizados para el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> <li>• Búsqueda continua de recursos para brindar un mejor servicio a beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fundación no cuenta con entidades externas que le aporten recursos permanentemente.</li> <li>• Falta de uso herramientas tecnológicas para divulgar servicios de la Fundación.</li> <li>• Escasez de ingresos económicos para satisfacer las necesidades.</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento muy amplio del cliente, permitiendo establecer sus necesidades para satisfacerlas.</li> <li>• La relación con el cliente en algunas ocasiones es tan estrecha que genera interés de querer pertenecer a la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un seguimiento continuo de resultados que permita medir a la eficacia de los procesos.</li> <li>• Falta un método novedoso y efectivo de publicidad para dar a conocer la Fundación.</li> <li>• No existe seguimiento Post-Servicio al cliente.</li> </ul>
<b>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidoras y Voluntarios de la Fundación sienten un compromiso por ayudar, y el cumplimiento de este hace parte de su proyecto de vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay gestión de indicadores que afecten a servidores y voluntarios.</li> </ul>
<b>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción de las beneficiarias del Centro de Ayuda para la mujer (CAM) al recibir y aceptar apoyo expresan gratitud en el 100% de las veces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de casos atendidos en la Fundación no tienen seguimiento del proceso luego de haber recibido ayuda por parte de Amor y Vida.</li> </ul>

CRITERIO	PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
<b>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con actividades pensadas para crear conciencia en la comunidad acerca de la importancia de la vida y de su cuidado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay gestión de indicadores que afecten a la sociedad en general.</li> </ul>
<b>RESULTADOS CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto generado en las vidas de los beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el número de beneficiarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, se encuentra a modo de resumen los resultados numéricos de cada criterio y la puntuación final.

Tabla 4. Puntuación autoevaluación

<b>PUNTUACIÓN GLOBAL AUTOEVALUACIÓN</b>			
criterio	Puntuación	Factor % EFQM	Calificación
1.- Liderazgo	48	1	48,00
2.- Política y estrategia	41,25	0,8	33,00
3.- Personas	43	0,9	38,70
4.- Alianzas y Recursos	26	0,9	23,40
5.- Procesos	45,4	1,4	63,56
6.-Resultados en los clientes	26,75	2	53,50
7.-Resultados en las personas	28,75	0,9	25,87
8.-Resultados en la sociedad	24,75	0,6	14,85
9.- Resultados clave	26,5	1,5	39,75
<b>TOTAL AUTOEVALUACIÓN</b>			<b>340,63</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al anexo 5 referente a los cálculos realizados para obtener la puntuación de la autoevaluación, se logró una puntuación final que equivale a 340,63 puntos lo que significa según la EFQM: El Compromiso con la Excelencia, como fue mencionado en el marco teórico, este nivel hace hincapié en ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su nivel actual de rendimiento y establecer prioridades de mejora

### **4.3. Propuestas de mejora**

A continuación, se presentan las propuestas de acciones de mejora de acuerdo a las áreas de mejora detectadas anteriormente. En el anexo 6 se encuentra en detalle la explicación de cada área con sus objetivos, recursos, argumentos, métodos y fechas previstas de implementación.

#### **• Liderazgo**

Para este criterio se sugiere enfocarse en el grupo de servidores que tengan las características y disposición para cumplir y transmitir las siguientes propuestas:

- √ Motivar a todos los integrantes de la Fundación (servidores y voluntarios) a tener mentalidad y actuar como líderes dentro de la organización, mediante la campaña “Todos somos líderes”, esto con el fin que todos sean capaces de orientar un equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos, además de no solo tener la posibilidad de aportar ideas si no comprometerse a desarrollarlas para el mejoramiento continuo de la Fundación.

Lograr que todos los beneficiarios y demás personas que tengan relación con la Fundación se sientan parte de esta, manteniendo canales de comunicación en donde puedan aportar ideas y/o comentarios que permitan brindar un mejor servicio.

#### **• La política y estrategia**

La propuesta de mejora a este criterio se basa en la información de los indicadores de rendimiento.

- √ Comunicar y asegurar que todos los miembros de la Fundación reconocen la importancia de la estrategia y política de calidad como



punto clave para el cumplimiento de la misión, establecer una relación entre los objetivos personales y el cumplimiento de la estrategia y adicionalmente, linear el plan de capacitaciones hacia la ejecución de la política y estrategia.

- √ Se tendrá un plan de seguimiento con los indicadores que permita determinar el grado de cumplimiento de la política y establecer las mejoras que sean necesarias, para esto, se deben usar estrategias como el correo electrónico, página web, carteleras en la sede de la fundación y folletos.

#### • **Personas**

Para este criterio se propone implantar un sistema de recompensa, reconocimiento y atención al personal como se expone a continuación.

- √ Sé propone establecer un sistema no monetario que permita que servidores y voluntarios tengan un mayor cumplimiento de sus objetivos, este incluye: generar mayor participación de los servidores en el proceso de toma de decisiones, proveer capacitación y formación de forma continua, hacer que el servidor se sienta parte de la familia organizativa, reconocimiento mediante la circulación de documentos de servicio interno entre todos los servidores (correos electrónicos y carteleras con servidor del mes y fechas especiales como cumpleaños de cada servidor).
- √ Mantener un entorno de trabajo saludable y limpio, así como establecer equidad para todos los servidores, crear una política de "puertas abiertas" donde el servidor pueda comunicar sus problemas e inquietudes y se les dé una rápida solución, y finalmente generar una cultura basada en la "satisfacción de cambiar las vidas de otros" que logre que servidores y voluntarios adquieran un mayor grado de compromiso con su labor.

- **Alianzas y recursos**

Según el diagnóstico de la Fundación para este criterio se proponen varios planes de acción debido a que su calificación es muy baja y tiene un mayor impacto. Seguidamente se explicará las propuestas para gestionar tanto alianzas como recursos económicos.

- √ El principal medio a corto plazo para generar alianzas externas es la adecuación del modelo EFQM de excelencia en la Fundación Amor y Vida, este pretende mejorar el proceso de gestión financiera y recursos de economía solidaria, generando una mayor organización en toda la Fundación, demostrando que está sólidamente constituida y por ende genere confiabilidad en aportar a la misma.
- √ Se propone establecer gestores. Es decir, un nuevo perfil de personal en la Fundación dedicado a la búsqueda, comunicación y seguimiento con otras compañías.
- √ Se plantea analizar el entorno externo para detectar empresas grandes y/o pequeñas que tengan como foco la responsabilidad social, sostenibilidad y la promoción y defensa de la vida que puedan aportar beneficios a la organización tanto económicos como materiales. En esta alianza se pretendería una relación gana - gana en donde puedan reducir impuestos por la colaboración prestada y crear sensibilización en la organización.
- √ Fomentar motivación para generar ideas que traigan recursos económicos a gran escala. Por ejemplo, el posicionamiento del logo de la Fundación en la sociedad, en donde se logre segmentar el mercado Provida y postular la imagen de la Fundación en la mente de las personas, es decir, una estrategia de branding con la que se logre recibir más donaciones, vender artículos y realizar actividades que incremente los ingresos de la Fundación. El branding estratégico

- √ consiste en evaluar cada uno de los elementos de una marca, alinearlos con el modelo de negocio y comunicarlos de manera correcta a nivel interno y externo tanto en el mundo real como en el virtual para así recibir donaciones, vender diferentes artículos, y muchas más oportunidades que generen ingresos.

- **Procesos**

Se plantea la gestión de tecnología como herramienta para afectar todos los procesos involucrados en el funcionamiento de la Fundación.

- √ Se propone utilizar las herramientas informáticas como un recurso para que los servidores puedan llevar los informes y registros pertinentes a sus procesos, además de brindarles la oportunidad de tener una formación online que les permita prestar un mejor servicio.
- √ Gestionar la página web de la Fundación Amor y Vida de forma gratuita como una herramienta que permita divulgar la imagen y los servicios de la organización, además de ofrecer nuevos medios como las donaciones online para la recolección de recursos y al mismo tiempo, darle mayor importancia al uso de redes sociales para la divulgación de los servicios y eventos que realice la Fundación así como el uso de estas como mecanismo de interacción con beneficiarios y sociedad en general.

- **Resultados en clientes**

Se propone una metodología de distribución y servicio de atención para tener un mayor impacto en el número de clientes como se describe a continuación:

- √ Continuar con la metodología de distribución de material publicitario para captar beneficiarios, adicionalmente, se propone realizar una segmentación de mercado, estableciendo en que sector las personas son

más afectadas por un embarazo inesperado para llegar hasta esas áreas de vulnerabilidad.

- √ Publicidad en medios de comunicación (prensa), sin olvidar la web que notablemente será el canal fundamental para aumentar captación de beneficiarios jóvenes.

- **Resultados en las personas**

Se propone usar los Indicadores de rendimiento en el personal para fomentar la responsabilidad en el personal por medio de la asignación de proyectos a cada servidor. Es decir, una metodología 2+1, en donde adicional de sus actividades operativas, la directora asigna dos proyectos a cada persona y uno complementario que lo propone cada servidor generando aporte, compromiso en la organización, fomentando autonomía, sentido de pertenencia y liderazgo por sus intereses

- **Resultados en la sociedad**

Para incrementar la participación de la comunidad se sugiere lo siguiente:

- √ Establecer alianzas con instituciones educativas, en especial universidades católicas, que entre sus principios esté ser pródica para lograr obtener:
  - Capacitaciones relacionadas a la misión de la Fundación para los servidores.
  - Lograr beneficios para los servidores que quieran continuar su vida académica, con el compromiso del servicio constante en la Fundación.

- Generar vínculos con universidades para que la Fundación Amor y Vida esté como opción en el portafolio de los estudiantes que deben realizar la práctica social.

- √ Diseñar y llevar a cabo actividades en las cuales la comunidad pueda participar y se pueda motivar para que apoyen a la Fundación en su labor de ayuda a madres gestantes o con niños sin suficientes recursos para su manutención.

• **Resultados claves**

Este criterio se optimizará al cumplir con las mejoras propuestas en cada uno de los criterios del modelo. Adicionalmente se sugiere comparar la Fundación con otras organizaciones prósperas para adoptar estrategias de mejora y analizar las tendencias del segmento mercado de este sector.

Para resumir todas las acciones de mejora propuestas anteriormente, a continuación se ilustraran en la figura 7 el nombre del proyecto propuesto a elaborar para cada criterio:

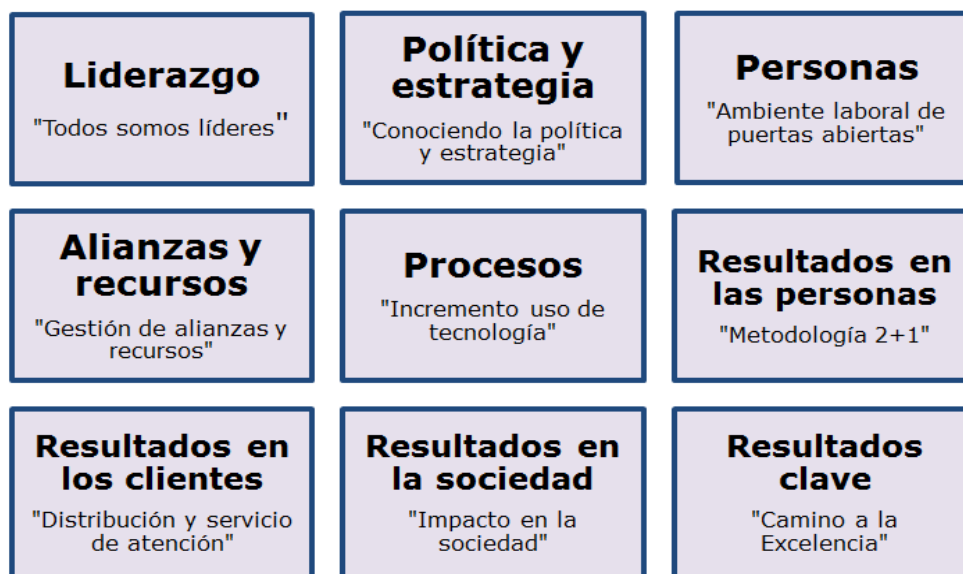


Figura 9. Propuestas de mejora. Fuente: Elaboración propia

#### **4. CONCLUSIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones del presente proyecto, así como las posibles recomendaciones para dar continuidad a la implantación del modelo.

Ante la importancia de conocer los límites, el desarrollo y la situación de las organizaciones del tercer sector en Colombia y el análisis que se realizó especialmente en la Fundación Amor y Vida, se fundamenta la principal hipótesis del proyecto: la implantación de un sistema de gestión de calidad en una organización del tercer sector, es un compromiso organizativo clave para su desarrollo, debido a que en la actualidad se exige un sector social que sea capaz de impulsar la cooperación, la participación de la sociedad y la creación de capital social.

De acuerdo a lo anterior, se puede confirmar que el modelo EFQM es adaptable en cualquier tipo de organización y la aplicación en la Fundación Amor y Vida sería ejemplo a seguir para otras organizaciones del tercer sector que estén interesados en implementar la calidad como herramienta de trabajo. La adaptación del modelo EFQM en la Fundación Amor y Vida permitió una mayor facilidad en el momento de implantar la autoevaluación y generar su diagnóstico.

Adicionalmente, se destaca el compromiso del personal de la organización para con el proyecto, pues han manifestado un gran interés por querer el cambio demostrándolo por medio de su actitud, voluntad y encuestas realizadas, además, según los resultados están cumpliendo con las tareas que se les establece, generan propuestas y poseen interés de aprender.

Los planes de acción desarrollados en este proyecto se enfocan principalmente en generar relaciones fuertes entre contribuyentes y la organización, pues tener un control de calidad sobre los servicios prestados

genera mayor confiabilidad para que entidades externas puedan aportar a la organización.

Se recomienda dar constante seguimiento a las propuestas de mejora sugeridas. Posteriormente hacer otra autoevaluación para medir el rendimiento y cambios que ha tenido la Fundación. Adicionalmente medir el grado de satisfacción tanto del personal como de los clientes por medio de encuestas y otras herramientas con el fin de recibir retroalimentación y proponer nuevos proyectos para responder a sus necesidades. Todo esto con el objetivo de iniciar un proceso de certificación de excelencia por medio del modelo EFQM.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar Fernández, F. X. (2002). *Tercer sector: Análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social*.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (1999). *Management control in Nonprofit Institution*. Illinois: Irwin.
- Arboleda Palacio, G. (2013). La matriz REDER. *Alcanzando la excelencia*, 2.
- Arrizabalaga Zubieta, G., & Landeta Rodríguez, J. (2012). *Resultados del modelo EFQM de Gestión de Calidad Total en los centros educativos preuniversitarios del país vasco*. Universidad del País Vasco.
- Asociación Española para la Calidad. (2013). *Modelos de Calidad*. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad>
- Asociación Española Para La Calidad. (2013). *Modelos de calidad*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad>
- Ayensa, E., Menorca, L., & Servós, C. (2013). El reto de la calidad para el tercer sector social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM/ The challenge of quality for social third sector. *Cuadernos de gestión*, 111-126.
- Balbastre Benavent, F., & Canet Giner, M. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management*, 727-742.
- Baldrige Performance Excellence Program. (2013). *The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.baldrigepe.org/>
- Barbero, I. (2007). Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. *3s\_gestión*, 5.
- Benner, M., & Veloso, F. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 11-29.
- Carrión, A. (2010). El modelo EFQM. Más allá de la ISO 9000. *ib Revista de la información básica*, 12.
- Club excelencia. (Enero de 2013). *Introducción al modelo EFQM de excelencia*. Recuperado el Mayo de 2014, de <https://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=bgqsDviDVSE=&tabid=93>
- Corma Cános, F. (2012). *Aplicaciones prácticas de modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Diaz de santos.
- Euskalit- Fundación Vasca para la Excelencia. (2011). *Calidad Total, Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo. Osakidetza*.



- Frontera, una organización internacional de consultoría de gestión y desarrollo. (2007). *Motivar al personal fijo y voluntario empleado en ONG en el sur*. Estados Unidos: People in aid.
- Fundación Cetmo. (Mayo de 2005). *Instrumentos para la evaluación de la excelencia*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de <http://www.fundacioncetmo.org/DGT%20Mejora%20Continua/pdf/Anejos/VI/VIA1.pdf>
- Fundación Colombia Excelente. (2013). *Centro de Gestión de la Excelencia en salud*. Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de Fundación Colombia Excelente: <http://www.colombiaexcelente.org/noticias.html?limitstart=0>
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (2003). *Modelo EFQM*. Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de Introducción a la excelencia: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>
- FUNDIBEQ. (2014). *Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.fundibeq.org/opencms/opencms/PWF/home/index/index.html>
- Gómez Gómez, J., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 484-502.
- González Babón, J. (2009). *El modelo de excelencia EFQM y la responsabilidad social corporativa*.
- Gouthier, M., Giese, A., & Bartl, C. (2012). Service excellence models: a critical discussion and comparison. *Managing Service Quality*, 447-464.
- Granero Castro, J., & Sánchez, M. F. (2005). Calidad total, excelencia. En M. F. Sánchez, & J. Granero Castro, *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia* (pág. 16). Madrid: FC editorial.
- Guía de la Calidad. (2014). *Modelo EFQM*. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
- Herrera, M., Gallego, G., & Pages, S. (2000). *Una realidad en los sistemas de bienestar: el tercer sector*. Madrid: Ministerio de administraciones públicas.
- ISO 9000:2005. (s.f.). *ISO 9000:2005*. Recuperado el Agosto de 2014, de [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)
- Isotools . (9 de Octubre de 2012). *Isotools Excellence*. Recuperado el Mayo de 2014, de <http://www.isotools.org/2012/10/09/la-importancia-de-comunicar-la-estrategia-a-toda-la-organizacion/>
- Juaneda Ayensa, E. (2010). Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar. *Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo.*, 220-228.
- Junta de Andalucía. (2005). *Cuestionario de autoevaluación*. Recuperado el Abril de 2014, de <http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/>

- Kotler, P. (2002). Cómo enfrentar la competencia. En P. Kotler, *Dirección de marketing, conceptos esenciales* (págs. 126-127). México: Pearson educación.
- Lechuga Santillán, E. (2004). *La ruta de la excelencia empresarial*. México: Grupo editorial ISEF.
- Maderuelo Fernández, J. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 41-54.
- Marban, V. (2000). *Estructura económica y organizativa de las entidades voluntarias*. Madrid: Economistas.
- Marcuello Servos, C. (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas. *Ekonomiaz*, 208-227.
- Martinez Mediano, C., & Rioperez Losada, N. (2005). *El Modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad*. Bogotá: Educación XXI.
- Martinez Mediano, C., & Rioperez Losada, N. (2005). *EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD*. Bogotá: Educación XXI.
- Martínez S, R. (2011). Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las PYMEs latinoamericanas. *Gestión y Gerencia*, 68-83.
- Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación Nacional. (septiembre de 2012). *MinEducación. Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179263.html>
- Moreno Alego, J. L. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social*. España: Fundación Luis Vives.
- Narbate Hernández, C. (Septiembre de 2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado el Mayo de 2014, de [http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion\\_efqm.pdf](http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion_efqm.pdf)
- Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. *Situación frente a la ISO 9000. X Congreso de Ingeniería de Organización*.
- Parra, C. M., Villa, V. M., & Restrepo, J. W. (2009). Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmecánicas de MEde llín. *EIA*, 9-19.
- Parra, O. (10 de Octubre de 2013). *Mundo contact*. Recuperado el Mayo de 2014, de Redes sociales, un fenómeno de alto impacto en la experiencia del cliente: <http://mundocontact.com/redes-sociales-un-fenomeno-de-alto-impacto-en-la-experiencia-del-cliente/>
- Robledillo Colmenares, A., & Velázquez López, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Seguridad del trabajo*, 302-309.

- Salamon Lester, M., & Anheier, H. K. (1999). *Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (Fase II)*. Baltimore, Maryland: Universidad Johns Hopkins.
- Wilkes, N., & Dale, B. G. (2008). Attitudes to self-assessment and quality awards. *Total Quality Management*, 731-739.
- Zugasti Mutilva, B. (2007). *Fundación Gaztelan, memoria de actividades*. Pamplona: Fundación Gaztelan.