

APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE FUNDACIÓN CÁRITAS ESTELÍ, 2014- 2015.

EFQM MODEL APPLICATION IN THE ADMINISTRATIVE ORGANIZATION CARITAS Foundation ESTELÍ, 2014- 2015.

Julio Rafael Berríos Noguera⁷

Sergio Junior Navarro Hudiel⁸

RESUMEN: El presente estudio se realizó con objetivo de aplicar el modelo EFQM de la excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la organización administrativa sin fines de lucro de Cáritas Estelí, 2014- 2015. Empleando como técnica de recolección de datos: encuesta a los servidores, entrevistas a los responsables de áreas, guía de revisión documental y guía de observación directa en sus instalaciones. Se identificaron los elementos de calidad y liderazgo en la gestión administrativa aplicado por Cáritas Diocesana de Estelí, tanto en su estructura organizativa como operacional, así mismo, se describieron los mecanismos de gestión de la calidad para la toma de decisiones estratégicas por medio del método FODA en correspondencia con los nueve principios del modelo como la gestión del liderazgo, resultados en la sociedad, gestión del personal, gestión de los procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, políticas y estrategias, alianzas y recursos y resultados clave, por tanto es factible la aplicación del modelo EFQM sobre las áreas de mejora detectadas en la autovaloración a coordinadores de los programas y/o proyectos y del personal de servidores operativo, como resultado se desarrolló un plan de calidad dentro de un proceso de mejora continua institucional a través de la matriz de propuesta con líneas estrategias y acciones inmediatas que contribuya al fortalecimiento institucional y favorezca las mejores decisiones empresariales.

PALABRAS CLAVE: Modelo EFQM; mejora continua; liderazgo; plan de calidad.

ABSTRACT: This study was made with the objective of apply the Excellency EFQM Model in the context of quality management and in the continuous improvement of the non- profit Caritas Estelí, 2014-2015 administrative organization. Using as a technique for data collection: survey servers, interviews with those responsible for areas, document review guide and direct observation guide is available. the elements of quality and leadership in the administration implemented by Caritas Estelí, both in its organizational and operational structure, also were identified, the mechanisms of quality management for strategic decision making through the

⁷ Máster en Gestión Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES, docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí, Nicaragua. jberriosn@yahoo.com

⁸ Doctorando en Gestión y Calidad de la Investigación Científica, docente Educación Superior, UNI, UNAN - Managua, Estelí Nicaragua. sernahudiel@gmail.com

SWOT method described in correspondence with the nine principles of the model and management leadership, results in society, personnel management, process management, results in customers, results in people, policies and strategies, partnerships and resources and key results, therefore the application of the EFQM model on the areas for improvement identified in the self-assessment coordinators of programs and / or projects and personnel operating servers, resulting in a quality plan was developed within an institutional process of continuous improvement is feasible through the matrix of lines and strategies proposed immediate actions to contribute to institutional strengthening and promotes better business decisions.

KEYWORDS: EFQM; continuous improvement; leadership and quality plan.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas muchas empresas están usando los criterios de modelos de gestión de la calidad de Malcolm Baldrige, el modelo europeo EFQM y el modelo Deming, o criterios adaptados por otros especialistas para medir la eficacia y la eficiencia de la calidad total empresarial de sus modelos organizativos y administrativos (Gaitan Rebollo, 2007).

Estos modelos pueden optimizar los niveles reales de rendimiento de calidad. Cuando el personal con altos conocimientos empresariales está dispuestos a dedicar parte de su tiempo a entender los criterios, comprender lo que sus propias estimaciones de prueba error significan y percibir lo que es necesario en estas valoraciones; podrán desarrollar objetivamente planes realistas en la mejora de la gestión administrativa de sus organizaciones.

Caritas de Estelí es una asociación de servicio privada no gubernamental independiente de otras instituciones. Además, se coordina con organismos católicos que asisten a la sociedad a través de diversos programas que incluyen proyectos de agricultura, salud, educación, mejoramiento del local de negocios, crédito con micro empresas y crédito rural.

Como misión institucional, Caritas de Estelí inspirada en el evangelio y doctrina social de la iglesia está llamada a la promoción del desarrollo humano y sostenible, justicia social y contribuir desde la caridad a la reducción de la pobreza a través de programas, proyectos y acciones de asistencia social en aquellos sectores más vulnerables, respetando y fortaleciendo el medio ambiente. Como unidad de análisis para la investigación se eligió el 100% de los servidores, conformados por los coordinadores de áreas y el personal que labora en las áreas operativas de dicha asociación.

La importancia del estudio, toma atención a los adelantos que en los últimos tiempos ha experimentado la calidad, la gestión de los procesos, los modelos de gestión de calidad; que ayude a los tomadores de decisiones a administrar con filosofía de calidad y por ende mejorar la gestión administrativa, obteniendo de esta manera niveles altos de rendimiento. El modelo de excelencia en el contexto de la gestión de la calidad y mejora continua en la organización es un aporte para obtener cambios a lo interno y que permita mejorar el entorno actual de la administración en sus áreas de trabajo, por ser este un modelo flexible que puede aplicarse al

sector de las MYPYME, organizaciones pequeñas o grandes, dado que estas se desempeñan como generadores de empleo, riquezas y servicios a la mayoría de los habitantes de este País, (Gaitan Rebollo, 2007).

Los resultados que se obtuvieron demostraron que, si se aplica de manera correcta el modelo EFQM, mejorará la viabilidad de los criterios de calidad en la organización Cáritas Estelí. Además, se identificaron que los elementos de la calidad: liderazgo, política y estrategia, personal, colaboradores y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en el personal, resultados en la sociedad y rendimiento final de la organización, son parte intrínseca en la gestión administrativa, y del comportamiento que ha tenido la dirección de Cáritas Estelí.

METODOLOGÍA

De acuerdo al propósito, naturaleza del problema y objetivos formulados en el presente tema de estudio, esta investigación se trabajó con un enfoque de orden cualitativo – cuantitativo o sea es mixta. Por su análisis y alcance de los resultados es de naturaleza descriptiva. Su estudio es de tipo aplicada, porque busca como resolver un problema práctico en las áreas administrativas, servicio y proyecto a través de un plan de mejora de la calidad.

El paradigma de investigación es propositivo, porque plantea una propuesta de acción que busca la aplicación y viabilidad de un plan de calidad en las áreas funcionales de la organización. En relación a la investigación de estudio es de corte transversal porque se enmarcada en un período de tiempo donde se analiza en contexto la gestión de la calidad en la gestión administrativa en el periodo 2014 -2015. Dada la naturaleza de los objetivos propuestos, el ámbito de estudio de la presente investigación se circunscribe a una población no gubernamental con personería jurídica titulada Cáritas Diocesana de Estelí, en el periodo 2014-2015, los elementos: áreas administrativa financiera, economía solidaria, salud Integral y formulación de proyectos y el muestreo personal que labora en los cargos de dirección como: coordinadores, responsables de áreas y personal operativo; además se toma como soporte la documentación que está debidamente custodiada y almacenada en físico y en digital, la información corresponde a manuales, políticas, normativas, procedimientos administrativos organizativos y organigrama institucional.

La población es la institución Cáritas Estelí, construida por servidores que laboran según la estructura orgánica; y ubicado en áreas funcionales que se detalla en el cuadro siguiente:

Áreas funcionales	N° Personal Operativo	N° Personal Áreas
Administración Financiera	7	1
Economía Solidaria	11	1
Dispensario Médico	3	1
Formulacion de Proyecto	4	2
TOTAL	25	5

El método de muestreo empleado en la investigación es no probabilístico acotado a conveniencia logrando la evaluación del 100% de los servidores de la institución en estudio.

La recolección de información permitió dar cumplimiento de los objetivos planteados se utilizaron fuentes como: encuestas, entrevistas, guía de verificación documental y la guía de observación. La dirección ejecutiva a través del departamento de RRHH, dispusieron a todos los servidores a participar en el proceso de investigación con el fin de recibir sus opiniones acerca del tema. Posterior al trabajo de campo se realizó el análisis de la información, este análisis reflejó los resultados dando respuesta a los objetivos propuestos.

La encuesta como instrumento de recolección de información se aplicó y se utilizó a los servidores de cada área de la institución, para recopilar los problemas que tienen en la gestión administrativa organizativa; de igual manera las perspectivas en los tomadores de decisiones, en el caso de la encuesta se utilizó formato de hoja de Excel, con preguntas cerradas lográndose obtener un análisis descriptivo de la situación organizacional por área, se realizó además cruce de algunas categoría y sub categoría, reflejado con los nuevos criterios valorados en los gráficos.

La entrevista que se aplicó está conformada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas a los coordinadores de áreas, con el objetivo de obtener información de interés y procesar la triangulación de datos. De hecho, un enfoque de excelencia implica el desarrollo del concepto de cliente interno, de la comunicación, así como de la colaboración y aportación de todos los integrantes de la organización. Por consiguiente, la única manera de conseguir ventajas competitivas sostenibles y no imitables fácilmente es mediante el desarrollo de los recursos humanos, (Álvares, 2005).

La observación como un instrumento muy importante en esta investigación ya que con ella se observó a simple vista como los servidores ante procesos no correcto estos se limitan a cumplir, así mismo cuales son las condiciones en las que se encuentran los tomadores de decisiones de las áreas de trabajo, el trato a que son objetos, el grado de interés que tienen ellos en las actividades que desarrollan, el manejo que dan a la gestión por mejora administrativas y organizativas en Cáritas Estelí.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es de vital importancia saber qué idea se maneja en esta institución acerca del concepto de gestión de la calidad aplicando el modelo de la excelencia EFQM, el cual es el tema central de la investigación; según la administradora financiera la calidad es tema poco abordado, sin embargo señalo que la calidad es todo un conjunto de elementos interrelacionados de recursos humanos, financieros tecnológicos y de procesos, todos estos aspectos están en concordancia con lo señalado por otros autores.

A continuación, se muestran los principales resultados de investigación:

Elementos de calidad en la gestión organizativa administrativa de Caritas de Estelí a través de un análisis FODA.

Al igual que sucede con las técnicas y prácticas operativas de calidad, como ya se ha comprobado, suponemos que los principios de calidad adoptados por la organización también van a depender del enfoque de calidad implantado como predice el marco teórico. De acuerdo con este objetivo, a priori Caritas Estelí sigue un enfoque de Gestión de la Calidad al identificarse un mayor número de principios en los cuales apoyan sus acciones.

Como se muestra en el Gráfico 1 de 25 de servidores encuestados, el 83% se apoyan en cada uno de los sub criterios propuestos por ser bastante similar, al no existir, diferencias significativas entre ellos.

Esto nos conduce a pensar que hay una utilización generalizada del criterio de gestión de liderazgo en la práctica, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 17% demandan un mejoramiento continuo para un aseguramiento efectivo de la calidad institucional.

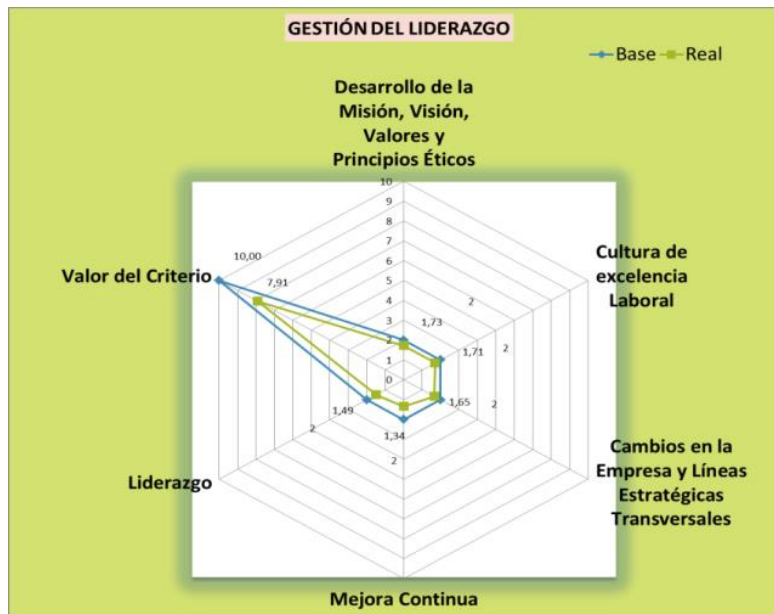


Gráfico 1: Gestión de Liderazgo, Elaboración propia

En el Gráfico 2 se observa que de 25 servidores encuestados el 78% comparan algunos ítems relacionados con los sub criterios de estructura de dirección - operativa, funcionalidad en los niveles de mando y legalidad institucional, reconociendo que las estructuras existen, sin embargo, se nota una per sección o dificultad bien marcada en el ítem de las estructuras intermedias u operativas.

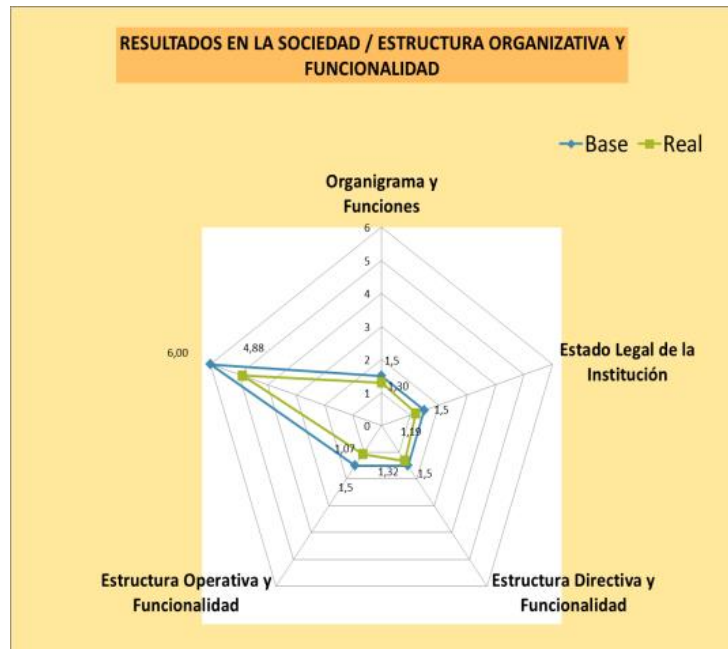


Gráfico 2: Estructura Organizativa y Funcionalidad. Elaboración propia

Esto conduce a pensar que hay diferencias entre el personal operativo y coordinadores en los niveles de funcionalidad, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 22% de sus servidores no están claro de sus roles y funciones.

A partir de los resultados mostrados en el Gráfico N°3, se observa la existencia de diferencias significativas en cuanto al grado de aplicación de algunos aspectos relacionados con los siguientes sub criterios: Gestión de comunicación interna y externa, Gestión ambiental y Gestión técnica. De 25 servidores encuestados el 39% respondieron a los sub criterios gestión ejecutiva y gestión administrativa contable conocen que en ambas áreas existe un personal calificado sujeto a las normas internas y leyes del país.

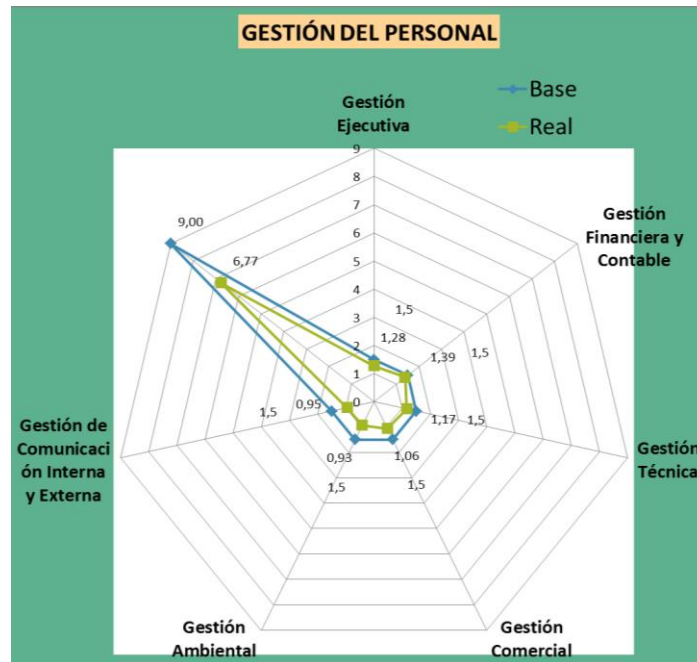


Gráfico 3: Gestión de personal. Elaboración propia

Esto conduce a pensar que hay diferencias bastante marcada en este criterio de la gestión del personal, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 61% de sus servidores no están satisfecho con la gestión técnica, comercial, ambiental y de comunicación interna y externa realizada durante el periodo 2014-2015. La comunicación interna en las organizaciones juega un papel muy importante en los niveles de mando, este sub criterio fue valoración 0.95 sobre la base real de 1.5 esto puede ocasionar ciertos trastornos en sus líneas base de comunicar las directrices de mando orientadas desde los órganos superiores hacia las distintas áreas que tiene Cáritas Estelí.

Al comparar los resultados de gestión del personal con los resultados de los clientes, no es que hay ciertas contradicciones, más bien estos se complementa con los dos criterios; el primero el de gestión del personal hacia una política interna de relaciones humana, liderazgo y cultura organizacional propia de la organización y el segundo gestión con los clientes, hacia la calidad de los productos y servicios que ofrece a sus clientes. Los encuestados respondieron según los ítems de cada sub criterio y estos estaban formulados para valorar a lo interno y externo de la organización.

Como se muestra en el gráfico 4, de 25 servidores encuestados el 54%, respondieron a los sub criterios: mejora sus procesos y gestiona las relaciones con sus clientes, conocen que existe relaciones permanentes con los beneficiarios de los programas y/o proyectos. Para este caso concreto, se optó vincular la guía de observación y documental en la que se aprecian cambios muy notorios realizados en los procesos administrativos organizativos bajo la cooperación del organismo internacional CRS.

Esto conduce a pensar que hay diferencias bastante marcada en este criterio de la gestión de procesos, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que un 46% de sus servidores no están satisfecho con la gestión de diseñar sistemáticamente los procesos y el diseño de desarrollo de productos con base en las necesidades de los clientes.

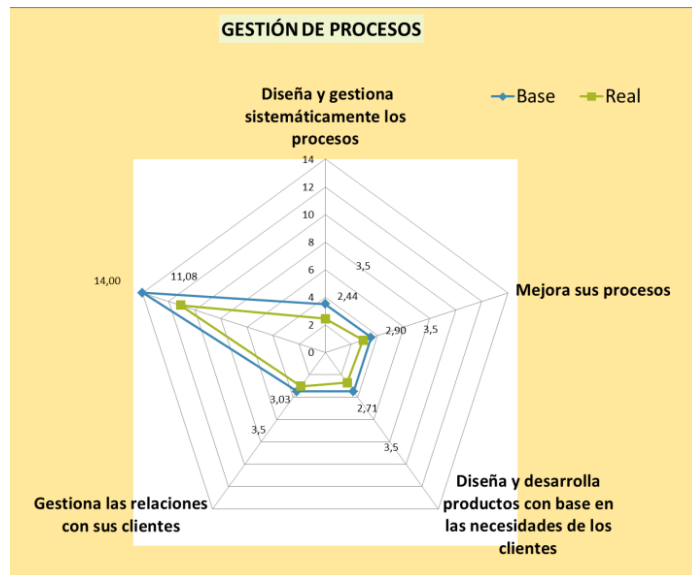


Gráfico 3: Gestión de Procesos. Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 5, las competencias distintivas adquiridas por Cáritas Estelí repercuten de forma positiva y significativamente sobre los resultados de gestión administrativo organizativo, destacando que las competencias en producto de servicios competencia en dirección general y la competencia en organización y recursos humanos son las que más influyen. De 25 servidores encuestados el 79%, respondieron a los sub criterios de manera positivamente, sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que el 21% de sus servidores no están satisfecho con la gestión de competencia del marketing en la calidad y funcionalidad de los productos o servicios que se ofrecen.

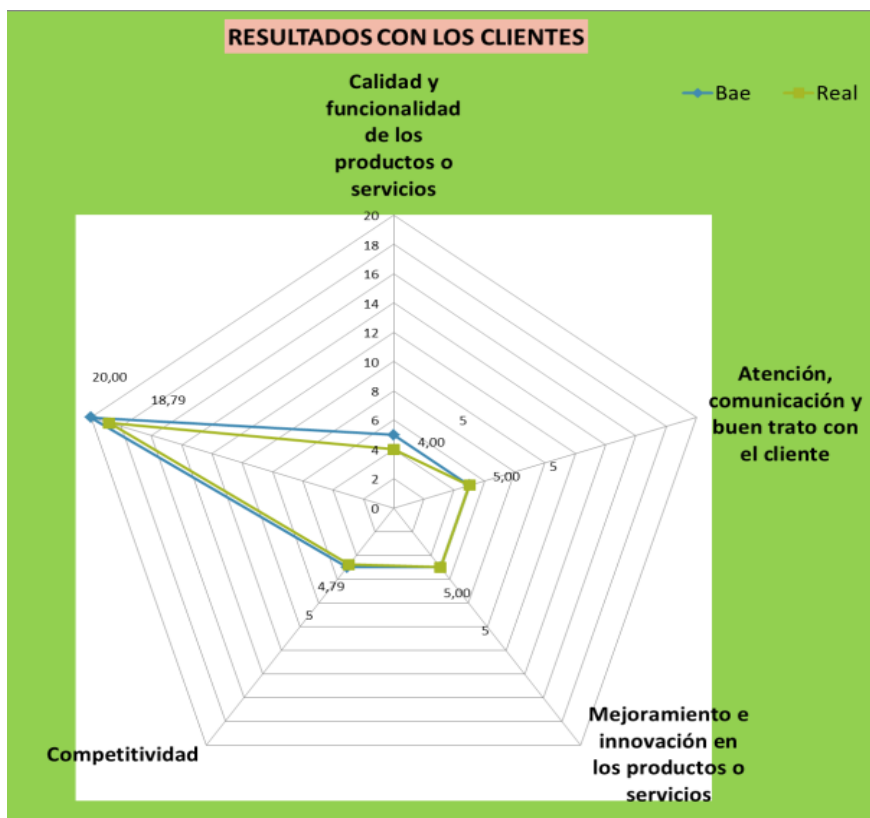


Gráfico 4: Resultados con los Clientes. Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 6 el 48% de encuestados, respondieron a los sub criterios: Acceso al trabajo y Acceso al fortalecimiento de capacidades conocen que existe suficiente estabilidad laboral, los servidores están motivados y satisfecho por las condiciones laborales socialmente responsables, las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de todos (Desarrollo de carreras Profesionales). Para este caso concreto, se optó vincular con la guía documental en la que se aprecian cambios relevantes en la formación profesional, según el área de RRHH, manifestó que actualmente en la institución existen: 5 servidores cursado diferentes posgrados alguno de estos hasta dos y actualmente cursando maestría tres servidores.

Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención a que un 52% de sus servidores están satisfechos con el liderazgo y participación de las mujeres y el acceso a beneficios. Esto nos conduce a pensar que las diferencias de criterios no inciden negativamente en los resultados con las personas.

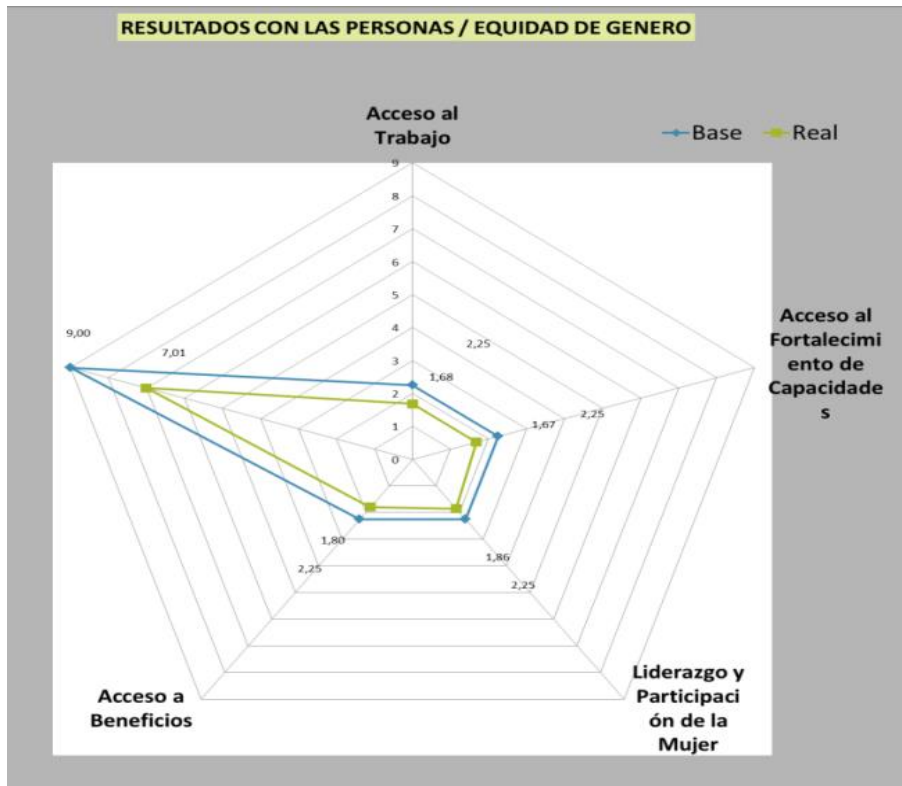


Gráfico 5: Resultados con las Personas. Elaboración propia

En referencia al gráfico 7, es importante indicar que de 25 servidores encuestados el 59%, respondieron a los sub criterios: formulación de estrategias, planes de desarrollo y políticas de gestión de calidad conocen que no existe suficiente personal calificado en las áreas de formulación de estrategias institucionales y de políticas de gestión de calidad, así como del seguimiento a los planes operativos administrativos financiero. Para este caso concreto, se optó vincular con la guía de observación y documental en la que se aprecian que hay que mejorar sustancialmente estos criterios, según el área de RRHH, manifestó que actualmente en la institución no existe plan estratégico vigente, no cuenta con un plan de seguimiento operativo en los programas y/o proyectos y no hay un área específica de gestión de calidad.

Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención también al 41% de sus servidores ya no están satisfechos con la gestión en la formulación de políticas, estrategias y de gestión de calidad. Esto nos conduce a pensar que esta diferencia de criterios debe ser atendida urgentemente al ser muy negativa en los resultados de la gestión de políticas y estrategias.

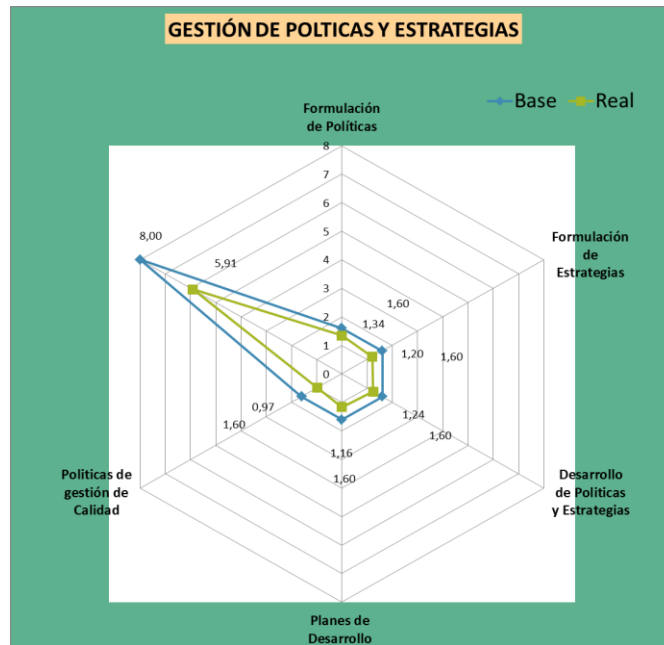


Gráfico 6: Gestión de Políticas y Estrategias. Elaboración propia

Haciendo referencia a los resultados expresados en el gráfico 8, de 25 servidores encuestados el 33%, respondieron a los sub criterios: Recursos físicos, Tecnológicos e información del conocimiento reconocen que no existe suficiente gestión en crear ambiente tecnológico favorables que facilite o agilice sus operaciones, Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención también al 57% de sus servidores no están satisfechos con las alianzas y la gestión de recursos económicos y financieros. Esto nos conduce a pensar que estas diferencias de criterios deben ser atendidas prioritariamente por ser muy negativas en los resultados de la gestión de alianzas y recursos.

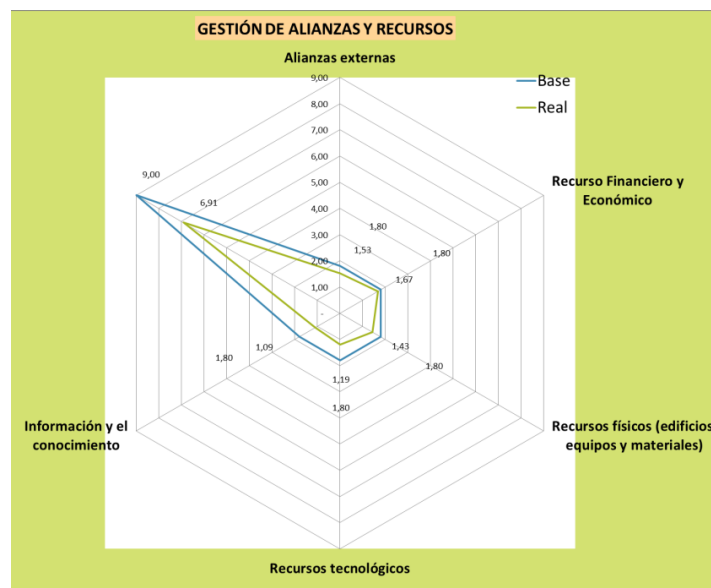


Gráfico 7: Gestión de Alianzas y Recursos. Elaboración propia

Finalmente como se aprecia en el gráfico 9, de 25 servidores encuestados el 37%, respondieron a los sub criterios: reconocen que no existe suficiente gestión claves en el desarrollo de nuevos productos, en las estrategias de desarrollo comunitario y la creación de puestos emergentes. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque de gestión de la calidad que adopte la gerencia ejecutiva deberá poner atención también al 63% de sus servidores no están satisfechos con los procesos que se aplican a nivel operativo y no se miden los resultados a nivel institucional. Esto nos conduce a pensar que estas diferencias de criterios deben ser atendidas por ser muy negativas en los resultados de la gestión de resultados claves.

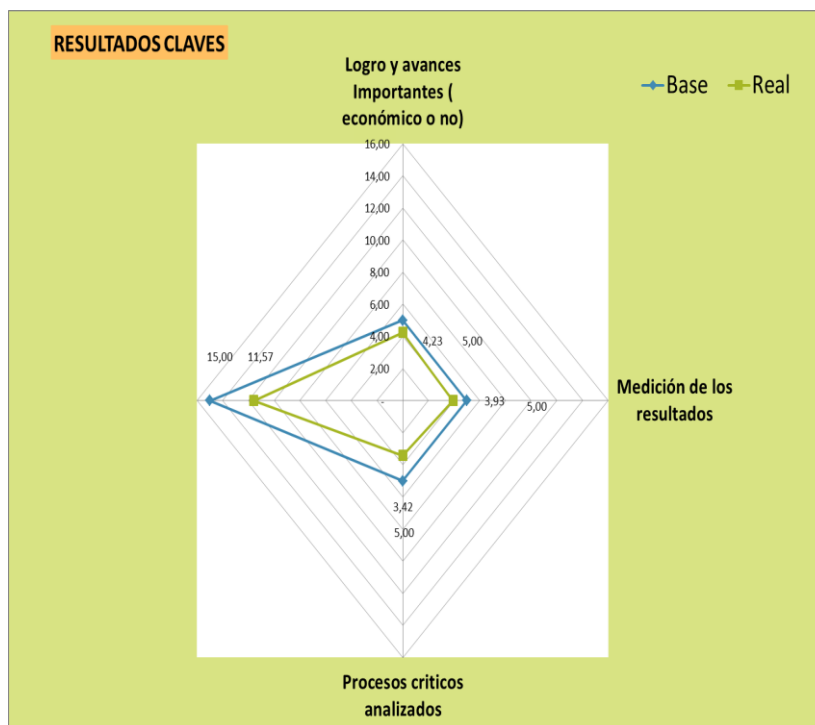


Gráfico 9: Logros y avances importantes. Elaboración propia

Los procesos de mejora continua aplicables a la gestión administrativa de Cáritas Estelí. Cáritas Estelí posee una estructura organizativa, mejorada en el año 2007, al crearse 4 áreas funcionales bajo una dirección ejecutiva que actúa en base a sus estatutos en la que establece como función principal: Constituye la máxima autoridad del nivel operativo de la institución, es responsable ante la junta directiva de la eficiencia administrativa de la institución, para ello programa, organiza, regula, registra y controla, de acuerdo con las normas y políticas fijadas, las actividades de todas las áreas, conduce las relaciones públicas de la institución.

Cáritas Estelí, al no contar con un modelo EFQM de excelencia no logra adoptar procesos para el mejoramiento continuo de la calidad aplicable, ni tampoco apropiarse de los beneficios que este proporciona entre los que destacan los siguientes: Este modelo proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y valorar los puntos fuertes y de mejora en las áreas de la institución y poder medir su progreso periódicamente.

Además, el modelo educará al personal de la institución en los conceptos fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar las responsabilidades de las personas e Integrarla en las distintas iniciativas de mejora en el día a día de Cáritas Estelí. Y por último facilitará la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en otros países de América Latina y toda Europa y también al identificar y permitir compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.

Cada proceso aplicado en Cáritas Estelí, se verá mejorado y permitirá diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras de calidad. Tras este proceso es necesario poner en marcha planes de mejora de calidad cuyo progreso es objeto de seguimiento. Según la administradora de Cáritas con la aplicación del modelo EFQM se llevarán a cabo ciclo de valoración y elaboración de planes de acción de manera repetida con el objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida en la institución.

Los elementos claves encontrados en su proceso actual tenemos: En primer lugar, los procesos clave están incidiendo, de manera significativa, en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la institución. En segundo lugar, los sub procesos no están bien alineados puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. En tercer lugar, el sistema estructural organizativo, de procedimientos, de procesos y recursos necesarios ser ajustados para implantar una gestión lineal y coherente, como, por ejemplo, la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

En Cuarto lugar, los procedimientos aún no están bien estructurado específicamente expresan confusión en el campo de aplicación de las actividades de los servidores (roles y funciones: duplicidad).

En quinto lugar y ultimo, sus actividades aún no están bien ordenada dan como resultado un sub proceso o proceso incompleto, con comportamiento operacionales temporales sin creatividad para ofrecer o crear productos nuevos y servicios con calidad total.

Propuesta del Plan de Mejora de Calidad

Para realizar la propuesta del plan de Mejora de la Calidad se realizó una descripción de las generalidades de la Institución que incluye su historia, constitución y órganos de dirección. En segundo lugar, descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales (FODA), con su respectivo análisis, y, en tercer lugar, la propuesta de Mejora de Calidad.

En la tabla 1, se muestra una síntesis de resultados de esta investigación haciendo referencia a propuesta de acciones. Esta propuesta indica las ventajas de análisis que pueden ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. En segundo lugar, se describe la situación actual de la empresa

o del departamento en cuestión, se identifican las estrategias y se proponen las acciones que se deben de realizar.

Tabla 1: síntesis de resultados

Criterios	Resultados	Propuesta de acción
Agentes Liderazgo	83% se apoyan cada uno de los sub criterios; sin embargo, el 17% demandan un mejoramiento continuo.	Identificar las estructuras intermedias u operacional que deben ser revisada sus funciones y responsabilidad.
Estrategia	78% comparan algunos ítems relacionados con los sub criterios de estructura de dirección - operativa, funcionalidad en los niveles de mando y legalidad institucional; sin embargo, el 22% no están claro de sus roles y funciones.	Identificar las estructuras de dirección u operativas que deben ser revisados niveles de mando, legalidad, sus roles y funciones.
Personas	39% respondieron a los sub criterios gestión ejecutiva y gestión administrativa contable que existe un personal calificado; sin embargo, el 61% no están satisfecho con la gestión técnica, comercial, ambiental y de comunicación interna y externa.	Identificar los procesos utilizados en la gestión comercial, ambiental y de comunicación que deben ser revisados mecanismos, aplicabilidad, y principios institucionales.
Alianzas y Recursos	33%, respondieron a los sub criterios: Recursos físicos, Tecnológicos e información del conocimiento que no existe suficiente gestión en crear ambiente tecnológico favorable, y el 57% de sus servidores no están satisfechos con las alianzas y la gestión de recursos económicos y financieros.	Identificar los recursos físicos, tecnológicos que requieren ser cambiado, búsqueda de nuevas alianzas estratégicas comerciales y financieras.

	Proceso, Producto y Servicio	54%, respondieron a los sub criterios mejora sus procesos y gestiona las relaciones con sus clientes existe relaciones permanentes con los beneficiarios de los programas y/o proyectos. 46% de sus servidores no están satisfecho con la gestión de diseñar sistemáticamente los procesos y el diseño de desarrollo de productos con base en las necesidades de los clientes.	Identificar los procesos utilizados en el diseño de nuevos productos o servicios que ofrece Cáritas Estelí, diagramas de procesos, contactos o suplidores de bienes.
Resultados	Cliente	79%, respondieron a los sub criterios de manera positivamente; sin embargo, el 21% de sus servidores no están satisfecho con la gestión de competencia del marketing en la calidad y funcionalidad de los productos o servicios que se ofrecen	Identificar los procesos utilizados en el diseño de nuevos productos o servicios que ofrece Cáritas Estelí, diagramas de procesos, contactos o suplidores de bienes.

Fuente: Elaboración Propia.

De igual manera se realizó una serie de propuesta de mejora en cuanto a la Gestión de la calidad, Gestión de la calidad como Gestión del personal basado en valores, Gestión de la calidad como Gestión de Proceso así como la Gestión de la calidad como Gestión de Alianzas y Estrategias. Como se muestra en la tabla 2, como referencia en cuanto a la gestión de calidad, se han estructurado con la estructura orientada a los objetivos, metas y acciones concretas para implementar un plan de mejora basado en la realidad de esta institución.

Plan de Mejora de la Calidad		
Preparado por: Lic. Julio Rafael Berríos Noguera	Entidad: Cáritas de Estelí	Departamento: Recursos Humanos
Situación: El propósito es aplicar la gestión de la calidad, con un compromiso profesional en la entrega de nuestro trabajo hacia los clientes. Por supuesto, las tendencias del mercado es una fuerza de impulso importante para trabajar conforme a criterios reconocidos de calidad y de consistencia en sus procesos de diseño, generación y entrega, por lo que encuentran en la norma administrativa organizativa de la institución una referencia globalmente aceptada. Adicionalmente la norma permite cumplir con los objetivos de Cáritas Diocesana de Estelí al garantizar los servicios y obtener su reconocimiento y lealtad.		
Objetivo: Aplicar los criterios del modelo EFQM de gestión de la calidad en las áreas de Cáritas Estelí.	No.1	Plan de Mejora: Gestión de la calidad
	1.1	Acciones: (Planear) Identificar los sub criterios en la gestión del liderazgo

Medida y Meta		incluyendo definición de procesos, documentación de procedimientos, registros y otros documentos. Comité de Calidad.
Implantar y documentar los criterios para la toma de decisiones de la organización por áreas y puestos operacionales.	1.2	(Hacer) Establecer los procedimientos requeridos, documentos, herramientas y formatos. Comité de Calidad.
	1.3	(Verificar) y revisar el cumplimiento de las mediciones de los procesos y crear conciencia en los servidores de un liderazgo constante y permanente. Comité de Calidad.
	1.4	(Actuar) Determinar y tomar acción para direccionar el cumplimiento de los sub criterios pendientes tales como liderazgo y mejora continua. Comité de Calidad.
Nombre del Archivo: 0001		Asunto No. 1 Página 1 de 5

CONCLUSIONES

Existen derivas de los modelos, consecuencia de adaptaciones, simplificaciones, intereses comerciales, etc., que, sin invalidar el original, producen confusión entre lo que es y lo que debería ser. Si bien el paso del tiempo necesariamente provoca revisiones de los modelos, conviene conocer el original directamente de los autores y las revisiones que estos proponen.

El modelo EFQM de Excelencia no es una excepción en estas derivas. Para Cáritas de Estelí, resulta impostergable la aplicabilidad de un modelo de calidad que lleve a mejorar y realizar cambios a través de un plan de mejora de la calidad, que impulse las diversas acciones de calidad. Es interesante ver como los diversos autores que han aplicado los modelos de Deming Japonés y el Malcolm Baldrige estadounidense, manifiestan que los modelos originales no tienen por qué coincidir con los que posteriormente se aplican en la realidad.

Los servidores de Cáritas Estelí, tienen desconocimiento del modelo de excelencia de la calidad EFQM. Sin embargo, la institución aplicó en el año 2007 un tanteo institucional que mejoró de manera sustancial ciertos procesos administrativo organizativo, como el diseño de un organigrama, políticas y normativas institucionales, cambios en la matriz operacional de algunos programas y/o proyectos y reducción de los costos operacionales, logrando un nivel de desarrollo superior a las otras estructuras diocesana del país.

La gestión del liderazgo, los servidores están bien apropiados de la misión, visión y valores que la soportan como entidad de la iglesia católica, sin embargo, se percibe entre ellos no un liderazgo común, sino más bien personalizado.

Con relación a la estructura organizativa y funcionalidad se verifico en la guía de observaciones la legitimidad de Cáritas Estelí, la que la hace más factible ser sujeto de valoración de organismos de cooperación financiera. Sin embargo, Cáritas Estelí, deberá trabajar en el tema de los roles y funciones de cada servidor, se nota en muchos de los casos duplicidad de funciones.

En Cáritas Estelí no hay una política ambiental, que la limita ante ciertos organismos financiadores por contemplar dentro de sus objetivos el tema ambiental, estos espacios deben ser valorados por la dirección ejecutiva y tomar acciones inmediatas.

En la gestión de procesos, no existe una clara definición sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios, se deberá poner atención en la gestión de competencia del marketing, no existe divulgación, ni promoción del que hacer de Cáritas Estelí en los territorios que tiene influencia.

Por otra parte, los servidores reciben ciertos beneficios, pero sienten que estos van poco a poco en detrimento, sin embargo, hay que crear políticas que estimulen la labor social.

Y, por último, Caritas Estelí no cuenta con un plan de mejora de la calidad que le permita la aplicabilidad del modelo EFQM, por lo tanto, se realizó valoración del modelo EFQM el cuál consistió en la aplicación de los 9 criterios para alcanzar la excelencia en la gestión de la calidad organizativa administrativa, los objetivos propuestos se cumplen ya que se deja establecido un plan de mejora con estrategias y acciones en las que cada responsable de áreas está comprometido a cumplir. Además, este modelo de la excelencia puede ser mejorado y adaptado por otras entidades públicas o privadas, por el impacto que puede generar en la dirección de las organizaciones a nivel interno y para futuras investigaciones es una fuente teórica de análisis valiosa.

REFERENCIAS

Álvares, A. C. (2005). dialnet.unirioja.es. (A. J. Escorialense, Ed.) Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1143058.pdf>

Bonilla Elssy., Rodríguez Sehk. (2005). Más allá del Dilema, tercera edición ampliada y revisada,. Bogotá D.C.: Uniandes, grupo Editorial Norma.

Gaitan Rebollo, L. K. (08 de 2007). manglar.uninorte.edu.co. de manglar.uninorte.edu.co: <https://www.google.com>

Hernandez, Fernandez y Baptista. (3 de febrero de 2000). Clima escolar y niveles de interacción social, en estudiantes de secundaria del colegio Claretiano de Trujillo. México: MC Graw Hill. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/Arevalo_L_E/ref_bibliog.pdf

Valdivia Mendoza, R. H. Administradora Financiera. (J. R. Berrios Noguera, Entrevistador) Esteli, Nicaragua.



Julio Rafael Berríos Noguera, es graduado de Administrador de Empresa en la Universidad Autónoma de Nicaragua, FAREM-ESTELI. Es Master en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las Mipymes. Estudio en la Hermana República de Cuba, tecnología de alimentos. Es profesor de la asignatura de Investigación Aplicada, Marketing Bancario, Auditoria Administrativa, Crédito y Cobranza, Operaciones Bancarias, Legislación Bancaria, Administración Bancaria, Ética Empresarial y Profesional y Seminario de Graduación. Área de investigación la empresa, liderazgo y sostenibilidad en los nuevos siglos.



Sergio Junior Navarro Hudiel. Actualmente Docente de Educación Superior con más de doce años de experiencia en Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Miembro de comité editorial de Revista Infraestructura Vial, LANAMME UCR y Revista El Higo del Universidad Nacional de Ingeniería. Ha cursado Diplomados en Pedagogía Virtual, Didáctica en Entornos de Aprendizaje en Línea, Formación Docente para un Nuevo Modelo Educativo (IPN) y Gestión Transdisciplinar del Conocimiento. Ha sido miembro de comisión de acreditación y autoevaluación en distintos Programa de Ingeniería. Tutor de investigaciones de grado y posgrado.