



MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA
SECCIONAL NARIÑO BAJO LA NORMA ISO 9001 – 2015

TESISTA: LIC. JESSICA VIVIANA MOSQUERA MEDINA

MAGISTER EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

OCTUBRE, 2020

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A Dios por ser mi guía y darme la sabiduría necesaria para culminar con este proyecto.
- ✓ A mi familia por siempre brindarme su ayuda incondicional, ser mi soporte y acompañamiento en el transcurso de la Maestría.
- ✓ A mi tutor de tesis, Esp. Tomás Chahin por aportarme su conocimiento y su gran apoyo para cumplir con cada etapa de este trabajo final.
- ✓ A todos los docentes de la Maestría por compartir su saber y experiencias para nuestro aprendizaje y desarrollo profesional.
- ✓ A los directivos y colaboradores de la Institución en estudio que amablemente hicieron parte de este trabajo, sin su colaboración no habría sido posible llevarlo a cabo.
- ✓ Y a todas las personas que han formado parte de mi formación profesional a las que agradezco por el acompañamiento y respaldo.

RESUMEN

A partir del problema que se encontró en la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, el cual es la falta de madurez y desarrollo en su gestión; se presenta un plan de mejora y desarrollo Organizacional el cual se basará en la norma ISO 9001:2015, con el propósito de mejorar su competitividad, basar sus procesos en la mejora continua, incrementar su productividad, calidad y efectividad en sus actividades, y así lograr obtener la satisfacción de clientes tanto internos como externos.

Este trabajo se divide en 5 partes, en la primera y la segunda se presenta las generalidades del proyecto y de la Organización objeto de estudio, en la tercera se plasma el marco teórico, el cual respalda los procedimientos a seguir para dar cumplimiento a los objetivos planteados, en la cuarta parte se realizará un diagnóstico, lo que permitirá conocer las falencias o áreas críticas de la Institución y de esa forma plantear un plan de gestión para medir los distintos procesos, y finalmente como quinta parte, plantear las mejoras que se van a proponer a la Organización para dar solución a las diferentes problemáticas encontradas.

Palabras clave

Procesos – Calidad – Gestión – Mejora continua - Productividad – ISO 9001:2015 - Desarrollo Organizacional –Competitividad – Crecimiento –Servicio.

ÍNDICE

	Página
1. Introducción	6
2. Problemática y alcance	7
2.1 Justificación	7
2.2.Planteamiento del problema	8
2.3.Objetivos	8
2.4. Hipótesis	9
2.5.Metodología	9
3. Marco teórico	10
3.1. Misión, visión y principios de la Cruz Roja colombiana	10
3.2. Calidad	11
3.3. Sistema de gestión de la calidad	13
3.4. Sistema para la calidad en el servicio	17
3.5. Normas ISO	17
3.6. Gestión de procesos	19
3.7. Mejora continua	22
3.8. Innovación	24
4. Presentación de resultados	26
4.1. Diagnóstico actual	26
4.2. Identificación de procesos	30
4.3. Planeamiento del SGC	31
4.3.1 Análisis de contexto	31
4.3.2 Análisis de riesgos	33
4.3.3 Análisis de oportunidades	36
4.3.4 Plan de gestión	38
5. Conclusiones	43
5.1. Cumplimiento de objetivos e hipótesis	43
5.2. Propuesta de mejora	45
6. Referencias bibliográficas	47
7. Anexos	51

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro I. Principios de la gestión de la calidad	15
Cuadro II. Pasos a seguir para una gestión por procesos	20
Cuadro III. Fundamentos del enfoque a procesos	20
Cuadro IV. Principios de la innovación	24
Cuadro V. Matriz de riesgos	34
Cuadro VI. Matriz de oportunidades	37
Cuadro VII. Plan de gestión	39

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico I. Ciclo PHVA	23
Gráfico II. Diagnóstico actual de la Cruz Roja	30
Gráfico III. Mapa de procesos	31

1. INTRODUCCIÓN

Partiendo de la problemática de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño la cual se trata de una gestión con falta de desarrollo y madurez; se dará a conocer la importancia de tener una gestión basada en la calidad.

En la última década, ha habido una demanda creciente por el aseguramiento de la calidad antes de llevarse a cabo cualquier actividad o negocio. Esto no es del todo un concepto nuevo, ya que la calidad siempre ha jugado un papel muy importante en el aseguramiento de nuevos mercados, así como la retención de aquellos mercados ya existentes, pero sin duda alguna, en estos tiempos de mercados competitivos el aseguramiento de la calidad en los diferentes procesos y los sistemas de gestión de la calidad se han vuelto aún más relevantes.

“Ser excelente es el objetivo de muchas organizaciones. Sin embargo, ser excelente es complejo y exige una alineación de múltiples factores, entre los que se encuentra, sin duda, el contar con una buena gestión de la calidad” (Chamorro, 2016:28). La buena gestión ayuda a mejorar la posición competitiva tanto interna como externamente. Chamorro (2016) afirma que entre sus beneficios están la mejora en la organización de la institución, permite controlar el desempeño de los procesos, ayuda a cumplir de manera adecuada la normativa relacionada con el servicio, mejora la capacitación de los trabajadores de la Institución incrementando la motivación y compromiso de ellos, genera mayor satisfacción en el cliente y por lo tanto su fidelización, incrementa la imagen del servicio y de la Organización, asegura el compromiso con la calidad y la mejora continua, y por ende incrementa las posibilidades de sostenibilidad en el tiempo y su liderazgo.

Por lo cual este trabajo profesional tiene como finalidad proponer un plan de mejoramiento de la gestión de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño bajo la Norma ISO 9001-2015, ya que se considera una acción estratégica para aumentar los beneficios, mejorar el servicio, ser más efectivos y construir una base firme para que la organización tenga una gran competitividad.

2. PROBLEMÁTICA Y ALCANCE

2.1 Justificación

El presente trabajo final se realiza porque la calidad se ha convertido para las empresas en una necesidad para permanecer en el mercado; los sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001 – 2015 han ganado tanto prestigio que muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implementarlo, con el fin de ser realmente competitivas y basar sus procesos en la mejora continua y así obtener la satisfacción de clientes internos y externos.

De forma cuantitativa, según datos de la Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR, (2009), los beneficios tras tener una gestión en la calidad pueden ascender hasta un 11%. En los primeros años de una buena gestión, este beneficio se deberá principalmente a la reducción de costos de operación, ya que permite un mejor control sobre los procesos, y una selección más exhaustiva de los proveedores, entre otros; todo ello genera una disminución de los reclamos del cliente / usuario y a una reducción de la reparación de errores.

Una expresión de la importancia que ha ido adquiriendo el tema es la numerosa cantidad de artículos científicos y trabajos de grado realizados sobre la gestión de calidad, los cuales se mencionan a continuación y se pueden encontrar a detalle en las referencias bibliográficas:

- ✓ Plan de mejoramiento en la gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa.
- ✓ Desarrollo del Sistema de gestión de calidad en los procesos del Área Funcional Administrativa y Financiera del colegio San Francisco Javier de la ciudad de San Juan de Pasto bajo la norma ISO 9001:2000.
- ✓ Estudio sobre el establecimiento de la estructura del sistema de gestión de calidad para el centro de operaciones de GAIA representaciones S.A con base en la norma ISO 9001:2000.
- ✓ Implementar la Gestión de Calidad del servicio Farmacéutico del Centro Pediátrico Javier Bonilla del Municipio de Ipiales.

La Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño se encuentra en una etapa de cambio en función de la necesidad de sustentarse en el tiempo y generar los recursos necesarios para su manutención. Por este motivo se entiende que un camino potencialmente exitoso

es implementar procesos de calidad en su gestión, por lo que el presente trabajo aportará un plan de mejora para sus procesos, del cual se van a ver beneficiados los grupos de interés de la Organización.

En base a sus necesidades dicho plan de mejoramiento basado en la norma ISO 9001:2015 podría permitir mejoras en el trabajo de sus colaboradores, un mejor equilibrio económico-financiero y el logro de mayor eficiencia en la prestación de los servicios, entre otros.

2.2 Planteamiento del problema

La Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño muestra una falta de madurez y desarrollo en su gestión, con escasa profesionalización de sus sectores administrativos, lo cual se evidencia con la generación de menos recursos, la menor participación en el mercado, no creación de nuevas alianzas, convenios ni proyectos con entidades públicas o privadas, falta de visión y negociación del nivel gerencial, los trabajadores en gran medida no cuentan con los conocimientos y/o habilidades necesarias o requeridas para ejercer un determinado cargo y falta de predisposición de los colaboradores.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general:

Proponer un plan de mejora y desarrollo organizacional para la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, basado en la norma ISO 9001:2015.

2.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución según los estándares o aspectos considerados en el Premio Nacional de la Calidad.
- ✓ Determinar la composición de los procesos de la Cruz Roja y su interrelación (mapa de procesos)
- ✓ Establecer un plan de gestión con objetivos e indicadores para medir los distintos procesos.
- ✓ Proponer las mejoras, con efectos que permitan avanzar en la solución de problemas de la gestión.

2.4 Hipótesis

Las hipótesis planteadas para el presente trabajo son las siguientes:

- ✓ Un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 es capaz de aportar un plan de mejora para la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño.
- ✓ Evidenciar que a través de las herramientas que aportan la Administración y en especial la Gestión de la Calidad, se puede mejorar la gestión de Instituciones sin fines de lucro.

2.5 Metodología

El trabajo final es de aplicación profesional, puesto que se planteará el mejoramiento del desarrollo y la gestión de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, bajo la Norma ISO 9001:2015.

En primera instancia se dará a conocer la situación actual de la Institución, para ello se realizará un estudio de tipo descriptivo y transversal. Se efectuará un diagnóstico basado en la herramienta provista por el Premio Nacional a la Calidad de Argentina adaptada al tipo de Organización y de investigación a realizar, a través de la cual se entrevistará al Director Ejecutivo de la Organización. Dicha herramienta evalúa el liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque en clientes y mercados, gestión de procesos, gestión de las personas y gestión de recursos.

Posteriormente, sobre la base del diagnóstico realizado, se establecerá un plan de gestión con objetivos e indicadores para medir los distintos procesos, para ello se realizará indagación a las diferentes áreas de la Organización para obtener la información necesaria para determinar la composición y su interrelación (mapa de procesos).

Por último, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las etapas anteriores, se propondrán las mejoras a realizar, con efectos que permitan avanzar en la solución de problemas de la gestión.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se encuentra una descripción de los conceptos que serán tratados en el presente trabajo, autores relacionados con la temática para el diagnóstico inicial, la presentación de resultados y en la propuesta de mejora. Así entonces para dar a conocer la Organización en estudio se presentan la misión, visión y los principios con que rigen su accionar, por otro lado se hablará sobre conceptos de calidad, gestión de procesos, gestión de calidad, Norma ISO 9001:2015, mejora continua y sobre el premio nacional a la calidad, logrando hacer una introducción a la temática del trabajo final.

3.1 Misión, visión y principios de la Cruz Roja colombiana

Es importante conocer sobre la Organización en estudio, por lo que el sitio de internet de la Cruz Roja Colombiana menciona la misión de dicha Institución, la cual es salvar vidas, prevenir y aliviar el sufrimiento humano en todas las circunstancias fortaleciendo las capacidades comunitarias, promoviendo una cultura de paz, la inclusión social, la salud, la gestión del riesgo de desastres, adaptación al cambio climático, la educación, los derechos humanos y el derecho internacional humanitario; con el compromiso y el espíritu humanitario de los voluntarios bajo los principios y valores de la Institución.

Por otra parte, también da a conocer su visión, en la que se plantea que en el 2020 la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana será una institución humanitaria, incluyente y sostenible, que trabaja en red, con excelencia e innovación, reconocida en el país y en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, por su contribución a una cultura de la paz y la reconciliación, al fomento de la resiliencia en los más vulnerables y al respeto y promoción de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario.

Adicionalmente, se mencionan los siete principios de la Institución los cuales rigen su accionar:

- ✓ Humanidad: El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

- ✓ Imparcialidad: No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.
- ✓ Neutralidad: Con el fin de conservar la confianza de todos, se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.
- ✓ Independencia: El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios de la Cruz Roja.
- ✓ Voluntariado: Es un Movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.
- ✓ Unidad: En cada país solo puede existir una sola Sociedad de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.
- ✓ Universalidad: El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

3.2 Calidad

Conociendo la esencia de la Cruz Roja, cabe resaltar la importancia que tiene la calidad en todo su accionar, además, la calidad es un eje central del presente trabajo final, es por ello que a continuación se plantearán algunos conceptos de calidad.

Mencionando a ciertos gestores de la Calidad, Juran y Gryna (1996) expresan que la calidad se trata de aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto o servicio, también consiste en la libertad después de las deficiencias; por otro lado, Edwards Deming (1989) expone que Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto o servicio puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.

En dichos conceptos se refleja la relevancia de conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, las cuales sean acordes al precio que están dispuestos a pagar por determinado servicio y así lograr generarles satisfacción; por ello, se hace necesario que la Organización esté retroalimentándose en forma constante con la percepción del usuario respecto a su servicio.

En la actualidad se coincide en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los procesos o productos para poder ser competitivos y permanecer en el mercado, en lo que continuamente no se coincide es en la forma de lograrlo. Así pues se acudirá a la Norma ISO 9000 la cual actualizó la definición de calidad así:

“Una Organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (ISO 9000, 2015:2).

En esta definición planteada por la Norma ISO se observa lo indispensable que es generar una cultura de calidad y conciencia en las Organizaciones para así lograr dar valor y cumplimiento a los requerimientos de los usuarios y de las partes interesadas pertinentes.

Si bien, mediante la calidad se obtiene mayor lucro, no siempre es el fin de todas las Organizaciones, un claro ejemplo es la Cruz Roja la cual es una Institución sin ánimo de lucro, cuyo propósito es prevenir y aliviar el sufrimiento humano desde la educación, la salud, el voluntariado y las diferentes acciones humanitarias y su fin es brindar sus servicios con calidad para salvaguardar el bienestar de la comunidad y por supuesto lograr su satisfacción.

A lo largo del tiempo el término calidad ha tenido sucesivas transformaciones, por lo que el concepto más evolucionado es la calidad total.

“La calidad total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La TQ es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La TQ destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización.

La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La TQ incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. La TQ se fundamenta en valores que resaltan la dignidad del individuo y el poder de acción de la comunidad” (Evans y Lindsay, 2000:118).

Por otra parte, Lourdes Mûnch (1998), postula que la calidad total se fundamenta en los valores y actitudes de los individuos que conforman la organización. Iniciar una cultura de excelencia y calidad requiere de un largo y continuo proceso de educación que lleva tiempo y esfuerzo.

Al adoptar la calidad total hay una implicación de cambio en la forma de concebir y gestionar una organización; ésta es entonces, una estrategia importante en la gestión gerencial moderna que le hace frente a la incertidumbre, el riesgo del entorno y la competencia que cada vez es más fuerte.

3.3 Sistema de Gestión de la Calidad

Para lograr una mayor satisfacción en los usuarios y cumplir con sus expectativas, tal como se lo mencionó anteriormente, un sistema de gestión de calidad puede ayudar a la organización a aumentar dicha satisfacción.

“Un sistema de gestión de calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El sistema de gestión de calidad gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

El sistema de gestión de calidad posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Un sistema de gestión de calidad proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios” (ISO 9000, 2015:2).

Teniendo en cuenta lo mencionado por la Norma ISO, se entiende que un sistema de gestión de calidad orienta a las organizaciones a que analicen los requisitos que el cliente o usuario establece, para luego determinar los procesos y actividades que se deben desarrollar para producir esos bienes o servicios aceptables para el usuario y de esta forma mantener todos los procesos controlados. Cuando la organización brinda productos y servicios que satisfacen los requerimientos y las necesidades de sus clientes, se crea un ambiente de confianza en la capacidad de los procesos y en la calidad de los bienes, ambiente muy beneficioso para la organización y todas las partes interesadas.

Para Fontalvo Herrera (2000) la gestión de calidad se constituye como una herramienta con la cual las instituciones pueden competir, en la medida que diseñan un sistema de gestión de calidad que pueda articular la estrategia de la organización con los procesos de ésta y lograr así traducir lo anterior en una ventaja competitiva para generar preferencia en los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes.

Según Gómez (2014) la calidad en la gestión ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo sea llevar procesos completamente planificados en los que se sepa en cada momento cómo actuar. De esta forma la gestión de la calidad brinda también una oportunidad para establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora continua de los procesos. Se suele pensar que una gestión con calidad basada en la Norma ISO 9001 solo es un título ostentoso que se utiliza como marketing, sin embargo, la ISO (9001) supone, cuando se implanta y se gestiona adecuadamente, una mejora sustancial en todos los ámbitos de la institución, ya que permite controlar todos los procesos detalladamente y gestionar adecuadamente toda la organización, evitando gastos innecesarios, errores altamente costosos y ahorro de tiempo en la prestación del servicio. Con todo esto según Valenzuela (2014) se consiguen importantes beneficios, se asegura que el servicio siga un estándar de calidad,

se conoce al cliente y sus exigencias logrando su fidelización, y se logra una ventaja competitiva en el sector.

Existen siete principios para la implementación del sistema de gestión de calidad. En el siguiente cuadro se plasmarán dichos principios con sus beneficios y acciones a implementar según la Norma ISO 9000 (2015).

Cuadro I: Principios de la gestión de la calidad

Principio	Declaración	Beneficios	Acciones
1. Enfoque al cliente	Entender, cumplir y tratar de exceder los requisitos y expectativas del cliente.	✓ Incremento del valor, de la satisfacción y fidelización del cliente. ✓ Aumento de la repetición y reputación de la organización. ✓ Ampliación de la base de usuarios, de las ganancias y cuota de mercado.	✓ Reconocer a los clientes directos e indirectos y comprender sus necesidades y expectativas actuales y futuras, así como medir su satisfacción. ✓ Relacionar los objetivos de la Institución con las necesidades del cliente. ✓ Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios. ✓ Mantener las relaciones con los clientes para lograr el éxito sostenido.
2. Liderazgo	Establecen la unidad de propósito y la dirección. Crean un ambiente en el que los trabajadores se implican en lograr los objetivos de la calidad.	✓ Aumento de la efectividad al cumplir los objetivos de la calidad ✓ Mejora en la coordinación de los procesos, en la comunicación entre niveles y funciones y de la capacidad de sus personas para entregar los resultados deseados.	✓ Comunicar la misión, visión, estrategias, políticas y los procesos. ✓ Crear y mantener los valores, la imparcialidad y la ética para el comportamiento de todos los niveles. ✓ Desarrollar la cultura de la confianza y la integridad, fomentando compromiso con la calidad. ✓ Todos los líderes sean ejemplos positivos. ✓ Brindar los recursos y la formación necesaria para su accionar responsable. ✓ Motivar y reconocer la contribución de los trabajadores.
3. Compromiso de las personas	Las personas competentes y con sentido de pertenencia son esenciales para generar y proporcionar valor.	✓ Comprensión de los objetivos de la calidad y aumento de la motivación de los trabajadores. ✓ Aumento por parte de los trabajadores de la participación activa, del desarrollo y creatividad, de la satisfacción, de la confianza y colaboración y de la atención a los valores y cultura de la organización.	✓ Comunicar la importancia de su contribución individual, reconocerlo y agradecerlo ✓ Promover la colaboración ✓ Facilitar el diálogo abierto ✓ Empoderar a las personas ✓ Posibilitar la autoevaluación del desempeño ✓ Evaluar la satisfacción de las personas y tomar las acciones adecuadas.

4. Enfoque a procesos	Se alcanzan resultados más efectivos cuando las actividades se ejecutan como procesos que se interrelacionan y funcionan como un sistema coherente.	✓ Centrar los esfuerzos en los procesos clave y en oportunidades de mejora. ✓ Resultados coherentes y previsibles. ✓ Gestión eficaz del proceso, uso eficiente de recursos y reducción de barreras interdisciplinarias.	✓ Definir objetivos y procesos del sistema. ✓ Establecer autoridad y responsabilidad para la gestión de los procesos. ✓ Comprender las capacidades y restricciones de recursos. ✓ Determinar las interdependencias del proceso ✓ Gestionar los procesos y sus interrelaciones para alcanzar objetivos de calidad efectivamente. ✓ Disponibilidad de información necesaria para operar los procesos. ✓ Gestionar los riesgos que pueden afectar los procesos y los resultados globales del SGC.
5. Mejora	La mejora es esencial para mantener el desempeño actual de la organización, reaccionar a los cambios y crear nuevas oportunidades.	✓ Mejora del desempeño del proceso y de la satisfacción del cliente. ✓ Mejora del enfoque en la determinación de la causa raíz. ✓ Capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades. ✓ Aumento de la innovación y mejor uso del aprendizaje.	✓ Establecer objetivos de mejora ✓ Capacitar a las personas sobre las herramientas para lograr los objetivos de mejora. ✓ Realizar seguimiento, revisar y auditar la planificación, implementación y finalización de los proyectos de mejora.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia	Para producir los resultados deseados, se deben tomar decisiones basadas en el análisis y evaluación de datos.	✓ Mejora del proceso de toma de decisiones, de la evaluación del desempeño del proceso, y de la efectividad operativa. ✓ Aumento de la capacidad de cuestionar las decisiones y de la eficacia de las decisiones previas.	✓ Medir con indicadores para demostrar el desempeño. ✓ Disponer de los datos necesarios, y que sean confiables. ✓ Evaluar los datos y la información ✓ Tomar decisiones basadas en la evidencia.
7. Gestión de las relaciones	Gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes para optimizar el impacto en su desempeño.	✓ Aumento del desempeño de la organización y de las partes interesadas respondiendo a las oportunidades y restricciones. ✓ Entendimiento de los objetivos y valores ✓ Aumento de la capacidad de crear valor para las partes interesadas. ✓ Cadena de suministro bien gestionada.	✓ Determinar las partes interesadas pertinentes y su relación con la organización ✓ Establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con las consideraciones a largo plazo ✓ Compartir información y recursos con las partes interesadas ✓ Evaluar el desempeño y realizar feedback a las partes interesadas ✓ Establecer actividades de desarrollo y mejora colaborativas.

Fuente: Tomás Chahin (2020:30)

3.4 Sistema para la calidad en el servicio

“Las diferencias entre las organizaciones de manufactura y de servicio generan desafíos específicos para administrar la calidad. Sin embargo, la mayor parte están basados en alguna analogía respecto a la manufactura, y por lo tanto están más orientados al producto que al servicio. Los estándares para las características de la calidad son difíciles de establecer. A menudo deben definirse de manera subjetiva y después ver si alcanzan niveles de satisfacción. Dado el desempeño y comportamiento de los empleados, así como la rapidez de las transacciones de servicio, son los determinantes percibidos más poderosos respecto a la calidad del servicio, los componentes claves de la calidad del sistema de servicio son los trabajadores y la tecnología de la información”. (Evans y Lindsay, 2000:53).

De esta forma, no quiere decir que estos factores no sean importantes en la manufactura, sino que tienen un significado especial en los servicios. Generalmente se evalúa un servicio principalmente en función de la calidad del contacto humano, es por esto que la tarea de definir y controlar la calidad de los servicios es más difícil, en muchos aspectos, que garantizar la calidad de los productos.

3.5 Normas ISO

Para poder basarse en un sistema de gestión de calidad, es necesario conocer sobre las normas ISO.

“Las normas ISO son un conjunto de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación, tienen como fin promover en el mundo el desarrollo de las actividades relacionadas con la normalización, buscando la estandarización de normas con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y de otorgar una mayor seguridad para las empresas u organizaciones en el medio global”. (Mejía, Poveda, Cañón y Bohórquez, 2006:19).

También mencionan que la serie de normas ISO son una guía que tiene como finalidad orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para lograr una mayor eficiencia y eficacia reduciendo costos, tiempo, errores en el trabajo y desperdicios en la empresa; además, proporcionan mayor seguridad para los clientes, proveedores y miembros de la organización en lo referente al mercado nacional e internacional, facilitando el comercio

e intercambio de información y contribuyendo con estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

De esta forma cabe mencionar la familia de normas internacionales ISO 9000 que compila las normas ISO 9001 e ISO 9004, las cuales han sido elaboradas para asistir a las organizaciones en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 (2015) plantea que esta norma proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad y proporciona la base para otras normas de SGC. Esta Norma Internacional está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC.

Por otra parte, la Norma ISO 9001 (2015) expresa que esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

Además de los modelos de sistemas de gestión de la calidad de las normas ISO, en Argentina también existe el modelo del Premio Nacional a la Calidad, el cual el sitio de internet Argentina.gob.ar lo define como un reconocimiento a las Instituciones que implementan procesos de mejora continua o sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar sus prestaciones; esto se refleja en el desarrollo, capacitación y participación de todos los miembros de la organización, la satisfacción de los intereses de la comunidad, la eficiencia alcanzada y la utilización óptima de los recursos asignados, los cuales se denominan atributos de calidad.

Inspirados en el “Premio Deming” (Japón, 1951) y en el “Premio Malcom Baldrige” (E.E.U.U., 1987), y en un contexto de apertura económica, el “Premio Nacional a la

Calidad” fue instituido en Argentina en Mayo de 1992 por la ley 24127 y reglamentado a través del decreto 1513 en Julio de 1993, estableciendo su carácter simbólico y no económico.

La Fundación Premio Nacional a la Calidad fue creada el 15 de Marzo de 1993, de acuerdo a lo previsto en la ley mencionada. Correspondió al Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación instrumentar la convocatoria a personas físicas y jurídicas de todo el país a reunirse en Asamblea para la constitución de esta Fundación. Allí se establecieron los estatutos y los mecanismos para la elección del primer consejo de Administración y demás figuras legales.

Según el sitio de internet del Premio Nacional de Calidad, postula que el Premio Nacional de Calidad es la máxima distinción a la innovación, competitividad y sustentabilidad que se otorga a las organizaciones que son referentes nacionales para que su ejemplo sirva de inspiración en el camino a la excelencia del resto de las organizaciones.

Por otro lado, El Premio Nacional a la Calidad afirma que los premios a la calidad nacen como una forma de estimular a empresas y organizaciones sin fines de lucro a buscar permanentemente mejoras en los bienes y servicios que ofrecen a la comunidad, de manera de alcanzar un país con mayores posibilidades y mejor nivel de vida para sus habitantes.

Para realizar el presente trabajo se tomará como base las Normas ISO 9000 y 9001 en su versión 2015, y para llevar a cabo el diagnóstico actual de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, se va a utilizar una herramienta de diagnóstico propuesta por el Premio Nacional a la Calidad de Argentina, la herramienta provista evalúa el liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque en clientes y mercados, gestión de procesos, gestión de las personas y gestión de recursos.

3.6 Gestión de procesos

Otro aspecto importante para llevar a cabo este trabajo final es la gestión de procesos, por lo que el autor Castellnou Rosa (2020) afirma que el contexto económico y empresarial de la actualidad, es tan globalizado y competitivo, que la gestión de procesos se ha convertido en una necesidad de las Compañías, no para tener éxito, sino incluso para subsistir; este tipo de gestión se podría representar de forma gráfica como una estructura horizontal y continua, a diferencia de la gestión clásica, la cual es vertical

y segmentada. La gestión por procesos está orientada a satisfacer al cliente/usuario, potencia que haya líderes y no jefes, lo cual es de mucha importancia para ser competitiva y abrirse a nuevos mercados. También menciona que una óptima gestión basada en procesos implica poder representar, a través de un mapa de procesos, cuál es la cadena de valor de una empresa u organización, definiendo sus distintos elementos y las personas implicadas.

Complementando lo anterior, se postulan a Camps Oriol (2020) y a IsoTools España (2020):

Cuadro II: Pasos a seguir para una gestión por procesos

1. Conseguir el compromiso de la Dirección
2. Formación de la Junta Directiva
3. Hacer un inventario de los procesos
4. Clasificar los procesos en función de si son estratégicos, claves o de apoyo
5. Tener un mapa de procesos y sus relaciones
6. Definir las actividades que componen los procesos y los responsables de cada proceso
7. Identificar los objetivos estratégicos
8. Definir los KPIs (key performance indicator) Indicadores claves de rendimiento

Fuente: Elaboración propia según Camps Oriol (2020)

Cuadro III: Fundamentos del enfoque a procesos

1. La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
2. El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
3. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso.
4. Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como aportadores.
5. Los colaboradores se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
6. Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Fuente: Elaboración propia según IsoTools España (2020)

Las organizaciones que implementan este tipo de gestión se destacan por tener mayor flexibilidad, visión global más clara, los colaboradores presentan mayor productividad y colaboración, se optimizan los recursos y se detectan posibles fallos de forma rápida.

Posteriormente, la Escuela Europea de Excelencia (2014) define a los procesos como un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí, estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.

También DeToro y McCabe (1997) concuerdan con que la gestión de procesos es una estructura de gestión orientada a los procesos, en los cuales el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados.

Teniendo en cuenta a los autores mencionados anteriormente, se puede concluir que cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso, los resultados de un proceso han de tener un valor agregado respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso; por ende, es un gran sistema de organización para lograr alcanzar altos porcentajes de productividad, excelencia y calidad.

Por otra parte, para la gestión de procesos es importante conocer sobre el mapa de procesos; para Corma Paco (2019) el mapa de procesos es una representación gráfica de la interrelación que existe entre todos los procesos de la organización. El objetivo de este mapa es conocer de forma más detallada el funcionamiento de los procesos en los que la institución se encuentra involucrada. Así mismo, según la página web EAE Business School (2020) demuestra la importancia de realizar un mapa de procesos, puesto que ayuda a definir una estructura coherente de la organización clasificándolos en procesos de dirección, prestación de servicios y de apoyo; es una buena herramienta para analizar los procesos ayudando a incrementar la calidad y efectividad, permite conocer el estado actual de la organización y partir de ahí para implementar mejoras en caso de requerir, entre otras.

Finalmente, Conexión Esan (2016) postula que los procesos gerenciales son los dirigidos por la alta dirección para definir cómo opera la institución y cómo se crea valor, también se proporcionan directrices y límites al resto de los procesos, igualmente,

los procesos de prestación de servicios son directamente vinculados con los servicios esenciales que se ofertan y por lo tanto los enfocados al usuario, y por último los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos de prestación de servicios y gerenciales.

3.7 Mejora continua

Teniendo en cuenta que la mejora es uno de los principios de la calidad y que la gestión de procesos es también la mejora continua de los mismos, es necesario conocer sobre ella.

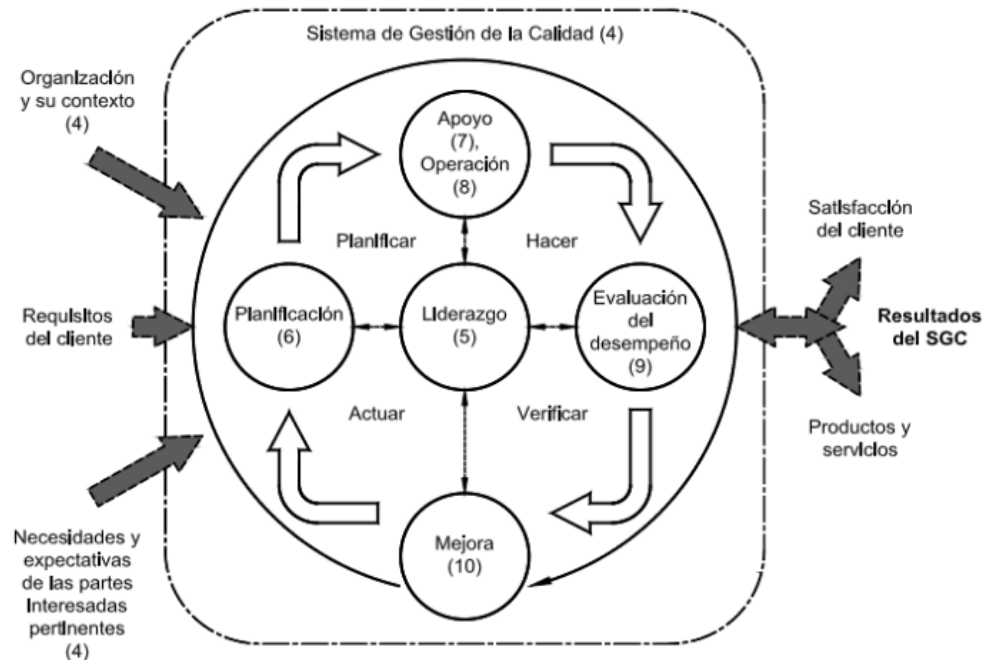
“Los procesos y actividades de las organizaciones deben ser mejorados de manera continua para conservar y mejorar las ventajas competitivas de las mismas, los sistemas, métodos y herramientas utilizadas para dicha mejor, también deben ser mejorados a los efectos de continua siendo útiles a los fines de la empresa” (Guerra López, 2007, p.66).

Por su parte Lefcovich (2009) demuestra que la mejora continua significa alistar a todos los miembros de la organización en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y participación de la organización en el mercado.

Según la óptica de uno de los gestores de la calidad Edwards Deming (1989) menciona que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA, también conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming por ser Edwards Deming su autor. PHVA viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La

aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones.

Gráfico I: Ciclo PHVA



Fuente: Norma ISO 9001:2015

Como postula la Norma ISO 9001:2015 el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo, y puede describirse brevemente:

- ✓ Planificar: Establecer los objetivos y los recursos del sistema y sus procesos, e identificar y abordar los riesgos y oportunidades.
- ✓ Hacer: Implementar lo planificado.
- ✓ Verificar: Realizar el seguimiento y medición de los procesos respecto a las políticas, objetivos, los requisitos y las actividades planificadas.
- ✓ Actuar: Tomar acciones para mejorar el trabajo si es necesario.

El pensamiento orientado a la mejora continua (Kaizen) genera la tendencia del enfoque de procesos, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados según Lefcovich (2007).

3.8 Innovación

A través del tiempo el concepto de innovación ha ido evolucionando, dicho término es fundamental para determinar la competitividad de cualquier organización. Existen diferentes tipo de innovación, sin embargo, cualquiera que sea la clasificación de esta, es un hecho que hoy por hoy en un mundo globalizado y lleno de competencia, la innovación se ha convertido en un factor clave para determinar el éxito.

Al momento de hablar de innovación se debe citar al autor Peter Drucker (1987) quien menciona que la innovación es una herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente; el empresario innovador no necesariamente lleva el cambio él mismo, pero busca el cambio, responde a el y lo explota como una oportunidad.

También afirma que la innovación señala algunas cosas que deben hacerse y algunas otras que no deben hacerse, a las cuales las menciona como condiciones, dichas condiciones son los principios de la innovación, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro IV: Principios de la innovación

Lo que debe hacerse	Lo que no debe hacerse
✓ La innovación intencional comienza con el análisis de oportunidades ✓ La innovación es conceptual y perceptiva ✓ Para ser efectiva la innovación debe ser simple y bien centrada ✓ Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas ✓ Una innovación exitosa apunta a ser líder en su campo, no se trata de que se convierta en un gran negocio	✓ No tratar de ser astuto ✓ No diversificar ✓ No innovar para el futuro

Fuente: Elaboración propia, con información del libro “La innovación y el empresario innovador” de Peter Drucker 1987.

Drucker en su libro también postula que hoy en día las organizaciones que no innovan no pueden evitar el envejecimiento y la declinación, una compañía para innovar debe

ser capaz de dar libertad a su mejor gente para afrontar los desafíos de la innovación, así como también debe ser capaz de dedicar recursos financieros a la innovación.

Según Medina Salgado y Espinosa Espíndola (1994) innovar etimológicamente proviene del latín *innovare*, que significa cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades.

La innovación siempre ha sido y seguirá siendo el esfuerzo continuo de las organizaciones por lograrlo, y de esta manera obtener una ventaja competitiva a diferencia de las demás. Lo más importante a cerca de la innovación no es la innovación en sí, sino la ventaja competitiva que esta logra y al mismo tiempo la imposición de barreras al ingreso de este nuevo mercado.

Otra fuente relevante es la Norma ISO 9000 (2015: 21) quien plasma que *la innovación es un objeto nuevo o cambiado que crea o redistribuye valor. Las actividades que resultan en innovación generalmente se gestionan. La innovación es generalmente significativa en su efecto.*

Una empresa u organización que simplemente no toma el riesgo de innovar, que no introduce nuevos productos, servicios o procesos está condenada a morir ya que sus competidores le ganan mercado ya sea por innovación en productos/servicios o en sus procesos, es por esto que si quieren sobrevivir y ser competitivos deben adoptar la innovación.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se encuentran los resultados elaborados a partir del diagnóstico actual, la identificación de procesos y el planeamiento del sistema de gestión de calidad que lo compone el análisis de contexto, de riesgos, de oportunidades y el plan de gestión propuesto para cada proceso identificado en la Institución.

4.1 Diagnóstico actual

En primera instancia, se realizó una entrevista al Director Ejecutivo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño para determinar el diagnóstico de la situación actual de la Institución, para ello se utilizó la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas Pymes, del Premio Nacional a la Calidad de Argentina, la cual fue adaptada a efectos de poder utilizarla en un análisis más acotado que lo que requiere el Premio Nacional, así como también para considerar la realidad de una institución sin fines de lucro como la Cruz Roja.

En la herramienta mencionada anteriormente se evalúan varios criterios y cada uno de ellos tiene un puntaje máximo asignado de la siguiente forma: Liderazgo (50 puntos), planeamiento estratégico (30 puntos), enfoque en clientes y mercados (30 puntos), gestión de procesos (50 puntos), gestión de las personas (50 puntos) y gestión de recursos (40 puntos), dichos criterios cuentan con las preguntas que se realiza al Director Ejecutivo, a las cuales dependiendo su respuesta, se les asigna un puntaje de la siguiente forma:

- ✓ No implementada = 0 puntos
- ✓ Implementación en desarrollo = 2 puntos
- ✓ Implementación parcial = 5 puntos
- ✓ Implementación total = 8 puntos
- ✓ Nivel de excelencia = 10 puntos

Una vez establecido el puntaje y porcentaje parcial por criterio, se realiza una recopilación de todos los criterios lo cual se llamaría “resultados totales”, aquí se suman todos los puntajes por criterio y se determina el porcentaje total.

A continuación se presentan los datos obtenidos de la entrevista en cada uno de los criterios:

Criterio 1. Liderazgo.

Este criterio abarca aspectos como compromiso, responsabilidad social, gobierno de la organización y dirección estratégica; los cuales obtuvieron un puntaje general de 26 puntos, lo que representa un 52% del total del puntaje asignado al criterio; esto quiere decir que aún le falta un 48% para lograr el nivel de excelencia.

El aspecto más débil tiene que ver con la no implementación de indicadores clave que midan el cumplimiento de los objetivos, donde el puntaje asignado es 0 precisamente porque no se han implementado; en cambio el aspecto que obtiene mayor puntaje (8 puntos), lo cual significa que se encuentra en una implementación total, tiene que ver con la participación del equipo de dirección en mejorar la calidad de vida de la comunidad y en el aseguramiento de la transparencia por parte del órgano de gobierno.

Criterio 2. Planeamiento estratégico.

En este punto se tratan aspectos sobre desarrollo de la estrategia y planes operativos y se obtuvo un puntaje de 15, lo cual equivale a un 50% del total del puntaje asignado al criterio; esto implica que le falta un 50% para alcanzar el nivel de excelencia.

Los aspectos de este criterio se encuentran en una implementación parcial, por lo que cada uno de ellos obtuvo 5 puntos. Estos criterios tienen que ver con que la institución cuente con un proceso de planeamiento que se cumpla integralmente, el análisis de contexto para generar estrategias y si se ha establecido un monitoreo del logro de los planes los cuales permitan generar alertas oportunas.

Criterio 3. Enfoque en clientes y mercados.

En este criterio se tienen en cuenta aspectos como el conocimiento de clientes y mercado, gestión de las relaciones con los clientes, la determinación de la satisfacción y la lealtad de los clientes; se tuvo un puntaje de 15, lo que representa un 50% del total del puntaje asignado al criterio.

Los aspectos de este criterio se encuentran en una implementación parcial, por lo que cada uno de ellos obtuvo 5 puntos. Estos criterios tienen que ver con que si la Cruz Roja identifica los segmentos y mercados en los que se va a concentrar, si dispone de estándares de calidad para las operaciones de contacto con los clientes, y si aplica los procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus usuarios.

Criterio 4. Gestión de procesos.

Este criterio abarca aspectos como enfoque de la gestión de procesos, procesos de diseño de productos/servicios, procesos de producción/servicio/apoyo, y procesos relativos a proveedores. Se obtuvo un puntaje de 19, lo cual equivale al 38% del total del puntaje asignado al criterio, esto quiere decir que le hace falta un 62% para lograr los niveles de excelencia.

El aspecto más débil tiene que ver con la no definición y documentación de los procesos claves de la institución, así como la falta de medición de la calidad de sus proveedores clave; igualmente, el no aseguramiento de la calidad de sus servicios y procesos a través de medición periódica, y por último, falta de determinación de las causas raíz de los problemas en los procesos, los cuales tienen un puntaje de 2, lo que quiere decir que se encuentran en una implementación en desarrollo. Por otro lado, el aspecto más fuerte se refiere a si la institución comprueba que el diseño de sus servicios contemplen los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene y salud ocupacional, el cual tiene un puntaje de 5, lo que significa que se encuentra implementado parcialmente.

Criterio 5. Gestión de las personas.

Se obtuvo 34 puntos en general, lo que representa un 68% del total del puntaje asignado al criterio, esto implica que le hace falta un 32% para llegar al nivel de excelencia. De este criterio hacen parte aspectos como organización de las personas y el trabajo, educación, capacitación y desarrollo y satisfacción de las personas.

El aspecto más fuerte tiene que ver con que si la institución planifica la selección, los reemplazos y las oportunidades de carrera de sus colaboradores, con que si se capacita al personal, y si miden periódicamente la satisfacción de los mismos, estos obtuvieron un puntaje de 8, lo que significa que se encuentran en implementación total; por el contrario, el aspecto que menos puntaje obtuvo tiene que ver con que si se planifica la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento, y si se asignan metas de modo que se puedan autoevaluar sus logros, se obtuvo un puntaje de 5, por lo cual se encuentran en una implementación parcial.

Criterio 6. Gestión de recursos.

Este criterio abarca aspectos como gestión de los recursos económicos, financieros, tecnológicos, de infraestructura y de los recursos naturales; los cuales obtuvieron un puntaje general de 26, lo que representa un 65% del total del puntaje asignado al criterio, esto implica que aún le faltaría un 35% para llegar al nivel de excelencia.

El punto más débil tiene que ver con que si la institución asegura los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales, y si se identifican y controlan los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente, donde el puntaje asignado es 5 por lo que se encuentran en una implementación parcial; en cambio el aspecto que obtiene más puntaje tiene que ver con la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos y con la tecnología disponible para la mejora de los procesos, donde el puntaje asignado es 8, lo que quiere decir que se encuentran en una implementación total.

Criterio 7. Resultados.

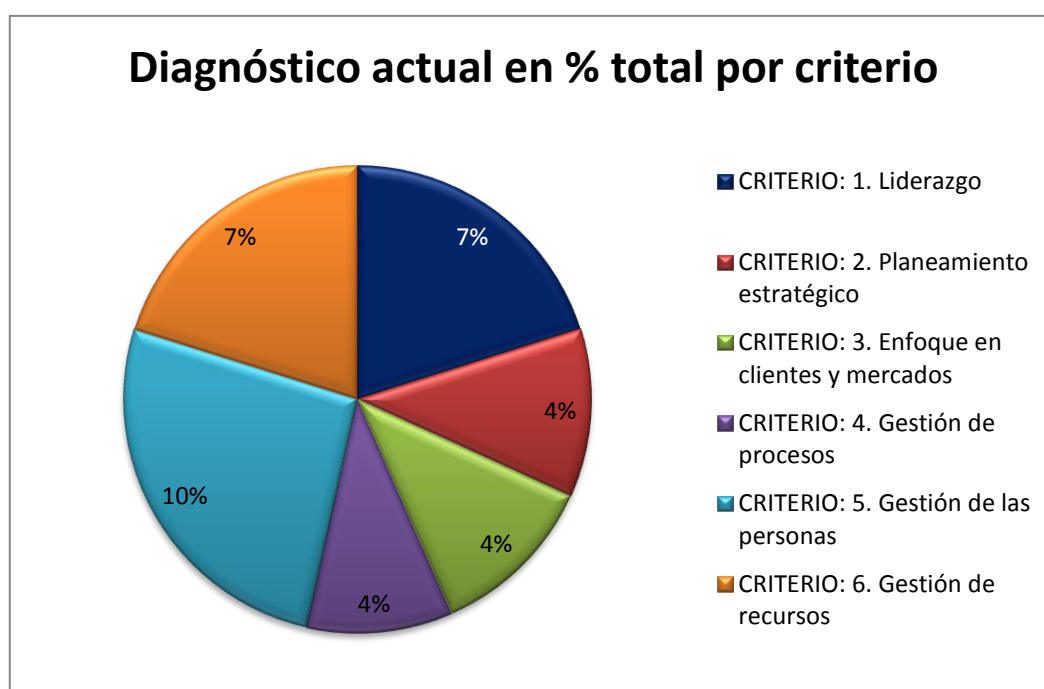
Para cada uno de los aspectos que se analizan en este criterio, se contó con información de los resultados de los últimos tres años de la institución. Se presenta un puntaje general de 68, lo que representa un 68% del total del puntaje asignado al criterio.

Los resultados más relevantes provienen de la gestión con los clientes, con los trabajadores y con acciones relativas a responsabilidad social, presentando cada uno un equivalente de 8 puntos, lo que significa que son completos y significativos. Por el contrario, los aspectos con menor puntaje son los resultados de participación de mercado y económico financieros, con un puntaje cada uno de 5 puntos, lo que quiere decir que son parciales relevantes.

A manera de conclusión y como se lo expresa en el siguiente gráfico, los resultados finales totales obtenidos por criterio demuestran que el criterio más fuerte es el de gestión de las personas con un 10% sobre el total, de forma descendente, en segunda instancia se encuentran la gestión de recursos y liderazgo con un 7%, y por último, están el planeamiento estratégico, enfoque en clientes - mercados y la gestión de procesos con un 4% del total, siendo así los criterios más débiles. Logrando entonces una calificación total de la entrevista mediante la herramienta de diagnóstico propuesta por el Premio Nacional a la Calidad de Argentina de 197/350 puntos, lo que equivale al 56%, esto

quiere decir que para lograr los niveles de excelencia en todos los criterios le hace falta aún el 44%.

Gráfico II: Diagnóstico actual de la Cruz Roja



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Identificación de procesos

Luego de realizado el diagnóstico correspondiente, se dan a conocer los procesos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, para lo cual se efectuó un relevamiento de la información obtenida en las entrevistas a los líderes de cada proceso y se los clasificó en procesos de Dirección, de prestación de servicios y de apoyo, lo cual conlleva a realizar el mapa de procesos de la Institución de acuerdo a lo que se explicó en el marco teórico.

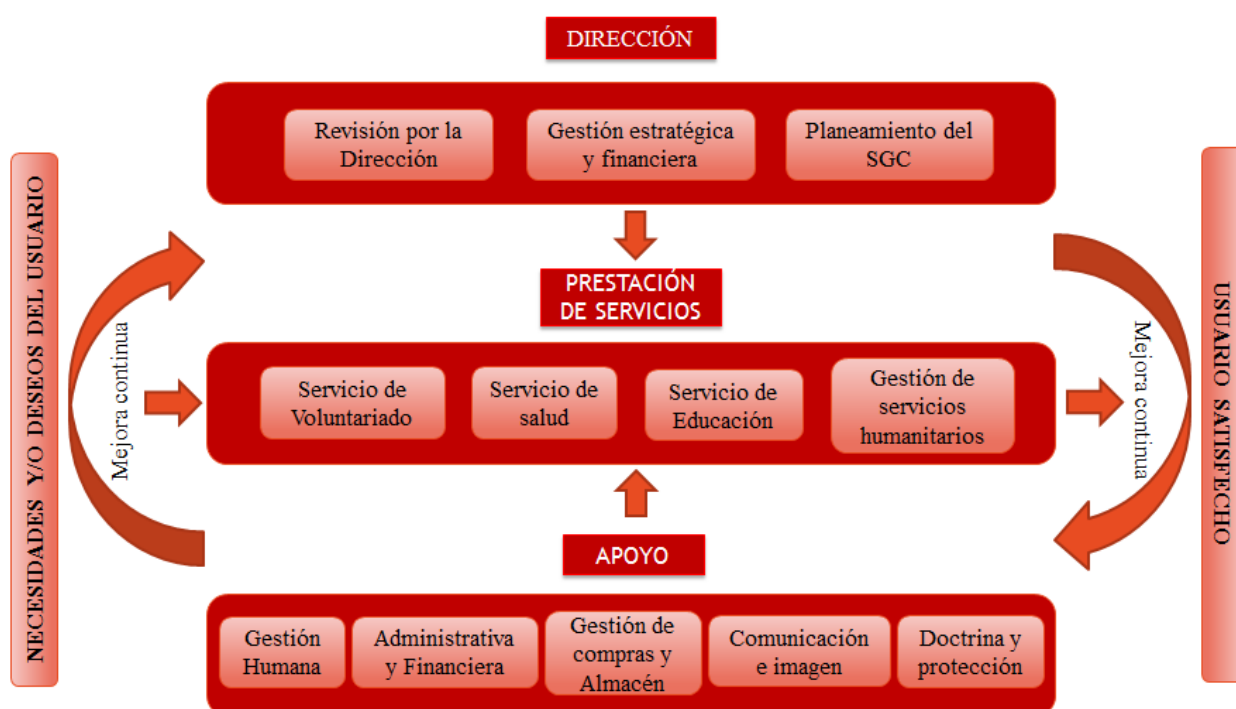
Se considera que los procesos de Dirección de la organización son: Revisión por la Dirección, Gestión estratégica y financiera y Planeamiento del SGC.

Dentro de los procesos de prestación de servicios se tienen en cuenta: Servicio de Voluntariado, Servicio de salud, Servicio de educación y Gestión de servicios humanitarios.

Por último los procesos que dan soporte a los procesos de prestación de servicios y de dirección son: Gestión humana, Administrativa y financiera, Gestión de compras y

almacén, Comunicación e imagen y Doctrina y protección. A continuación se presenta el gráfico del mapa de procesos:

Gráfico III: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Planeamiento del SGC

Posteriormente, en base al relevamiento de la información brindada por la Cruz Roja, se realiza un análisis de contexto, un análisis de riesgos y de oportunidades y se establece un plan de gestión.

4.3.1 Análisis de contexto

Se realiza un estudio interno y externo de la Organización para identificar y tener claridad de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Variables internas

Fortalezas:

- ✓ Se planifica y organiza la selección, los reemplazos, la capacitación, el desarrollo, la motivación y las oportunidades de carrera de los colaboradores
- ✓ Comunicación de metas claras a cada trabajador de modo que este pueda autoevaluar sus logros

- ✓ Medición periódica de la satisfacción de los colaboradores
- ✓ Buen clima organizacional
- ✓ Integración con la comunidad
- ✓ Imagen Institucional
- ✓ Credibilidad y prestigio a nivel mundial
- ✓ Flexibilidad para adaptarse y dar respuesta a situaciones nuevas y a crisis
- ✓ Cuentan con personal capacitado en apoyo psicosocial

Debilidades:

- ✓ No se tienen definidos, documentados ni estandarizados los procesos
- ✓ Falta de estándares e indicadores para medir la calidad de los procesos
- ✓ No se realiza un seguimiento completo al servicio brindado
- ✓ No se determinan completamente las causas raíz de los problemas en los procesos
- ✓ No se realizan evaluaciones de desempeño periódicas
- ✓ Carencia de controles internos y auditorías
- ✓ No se ejecutan informes de RSE
- ✓ No se realizan los suficientes convenios y contratos con entidades públicas o privadas para incrementar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Institución
- ✓ No le brindan la suficiente importancia y espacios para el desarrollo del voluntariado
- ✓ Carencia de gestión tanto interna como externa desde el proceso de Dirección hasta los procesos de apoyo
- ✓ Escases de recursos económicos

Variables externas

Oportunidades:

- ✓ Contactos gubernamentales y no gubernamentales
- ✓ Acceso a todo tipo de comunidad
- ✓ Alianzas estratégicas con universidades y/o colegios
- ✓ Importancia creciente de la cultura de prevención
- ✓ Buena posición de Cruz Roja en la intervención

Amenazas:

- ✓ Las entidades organizadoras de eventos masivos opten por contratar a otras Instituciones Humanitarias
- ✓ Escases o dificultades de financiación para la gestión diaria del accionar de la Seccional o para gestionar el riesgo de desastres
- ✓ Creciente competencia con otras organizaciones que brindan servicios de salud y de capacitación en salud que aminoran los precios
- ✓ El efecto emocional en los voluntarios o el personal que realice la atención en una catástrofe
- ✓ Retiros del voluntariado
- ✓ No dar abasto con recursos físicos en una actividad o situación de desastre
- ✓ Perder proyectos a nivel nacional e internacional que brindan cooperación y financiamiento a la Seccional
- ✓ Mal uso del emblema y porte inadecuado del uniforme.

4.3.2 Análisis de riesgos

Para efectuar el análisis de riesgos se tienen en cuenta las amenazas originadas en el análisis de contexto y se las evalúa con probabilidad de ocurrencia, el impacto que tienen en la organización, se valora el riesgo, se plantean acciones de prevención, de evaluación y control y de ser necesario acciones de contingencia.

Cuadro V: Matriz de riesgos

	Riesgo	Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto sobre la organización		Valoración del riesgo	Acciones de prevención	Evaluación y control	Acciones de contingencia (*)
1	Deserción del voluntariado	Los voluntarios se retiran de la Institución por desmotivación o por bajo campo de acción de los diferentes programas de voluntariado en la comunidad.	Media	Alto	Falta de personal para dar cumplimiento a la misión humanitaria de la Cruz Roja.	Importante	Ampliar el campo de acción en la comunidad proponiendo llevar a cabo diversas actividades. Motivar al voluntariado haciéndolo sentir parte esencial de la Cruz Roja.	Indicadores Bajas y Altas de voluntarios	Hacer apertura de nuevas promociones de voluntariado.
2	Carencia de recursos físicos	Determinada actividad o servicio en la comunidad requiera de diversos recursos físicos y que la Institución por pérdida, daños o por no contar con el dinero necesario para adquirir los implementos o herramientas no logre cumplir con estos.	Media	Medio	Tener que cancelar o aplazar actividades.	Moderado	Realizar periódicamente stocks de los recursos con los que se cuenta, así como revisar su correcto funcionamiento. Realizar convenios o alianzas que generen dichos recursos.	Indicador Inventario de recursos físicos	No aplica
3	Mal uso del emblema y porte inadecuado del uniforme	Debido al desconocimiento de las normas de uso del emblema y porte del uniforme, pérdida o por pasarse por alto la reglamentación, se puede comprometer indebidamente el nombre de la Cruz Roja.	Alta	Medio	Desconfianza por parte de la comunidad	Moderado	Brindar capacitación desde el área de Doctrina sobre el correcto uso del emblema y del porte del uniforme, generando un sentido de pertenencia. Llevar un control de los uniformes entregados y percatarse de su buen uso.	Indicador Uso correcto del uniforme y Uniformes en circulación	No aplica
4	Perder proyectos de financiación	Desaprovechar proyectos que generen de todos los recursos a la Institución por falta de gestión o porque los externos deseen cancelar todo tipo de proyectos porque no vean necesario seguir llevándolo a cabo.	Media	Alto	No contar con los recursos necesarios para llevar a cabo determinada actividad en la comunidad o atender algún servicio humanitario.	Importante	Presentar propuestas convincentes para llevar a cabo determinado proyecto. Generar relaciones duraderas con las demás Sociedades Nacionales haciéndoles conocer la necesidad de determinada comunidad y cómo ellos podrían aportar a su progreso.	Indicadores de la Dirección	Acudir a posibles donantes de recursos, bien sean las demás Sociedades Nacionales, al Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) o a entidades externas.

	Riesgo	Descripción	Probabilidad de ocurrencia	Impacto sobre la organización		Valoración del riesgo	Acciones de prevención	Evaluación y control	Acciones de contingencia (*)
5	Perder contratos para el cubrimiento de eventos	Se pueden perder contrataciones de entidades públicas o privadas para brindar asistencia en eventos masivos.	Alta	Medio	Perder espacios para su accionar humanitario y perder visibilidad.	Moderado	Generar contactos, propuestas de valor y contratos a largo plazo con las diferentes entidades bien sean públicas o privadas.	Indicadores de la Dirección y de Gestión de servicios humanitarios	No aplica
6	Escases de recursos económicos para el funcionamiento de la Seccional	Desperdiciar las oportunidades existentes en el mercado que generen recursos monetarios a la Organización.	Alta	Alto	No contar con los suficientes recursos económicos para cumplir con todas sus obligaciones	Importante	Dar a conocer los servicios ofertados en la Institución. Generar alianzas estratégicas. Proponer proyectos.	Indicadores de la Dirección	Acudir a posibles donantes de recursos, bien sean las demás Sociedades Nacionales, al Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) o a entidades externas.
7	Alta competencia	Existencia de diversas entidades que brindan los mismos servicios a menores precios.	Baja	Medio	Disminución de la demanda de sus servicios.	Moderado	Realizar difusión de la calidad brindada en cada uno de los servicios, así como de los beneficios al adquirirlo.	Indicadores de Comunicación e imagen	No aplica
9	El efecto emocional en el personal posemergencia	Los efectos emocionales o psicológicos generados en el personal que atiende una emergencia o a personas en situación crítica.	Baja	Medio	Retiros del personal de la Organización	Importante	Llevar a cabo talleres para preparar mentalmente al personal. Brindar apoyo psicosocial posemergencias o posatención.	Indicadores de Gestión de servicios humanitarios	Contratos eventuales de personas profesionales en psicología o trabajo social con experiencia para la atención en emergencias o a personas en situación de vulnerabilidad.

Fuente: Elaboración propia, basado en modelos de matrices creados por HST Consultora Técnica (www.hstconsultora.com.ar)

Nota:

* Se consideran acciones de contingencia para todos aquellos riesgos que posean como resultado de la evaluación una Valoración del Riesgo IMPORTANTE.

4.3.3 Análisis de oportunidades

Para llevar a cabo este análisis se tiene en cuenta las oportunidades originadas en el análisis de contexto; se proponen acciones para su tratamiento, los indicadores para evaluar y controlar y se mide la eficacia.

Cuadro VI: Matriz de Oportunidades

	Oportunidad	Descripción	Acciones para el tratamiento de la oportunidad	Evaluación y control	Medición de la eficacia
1	Contactos gubernamentales y no gubernamentales	La Cruz Roja al ser una Institución reconocida a nivel mundial cuenta con contactos importantes, lo cual le puede abrir las puertas a diferentes convenios, alianzas, contratos, servicios o intercambios.	Mantener y afianzar las relaciones sociales con dichos contactos en pro de su accionar, su crecimiento y desarrollo.	Indicador de la efectividad de la gestión	El tratamiento de la oportunidad se considerará eficaz al mantenerse o incrementar la efectividad de la gestión
2	Acceso a todo tipo de comunidad	Por ser una Organización humanitaria, neutral e imparcial puede acceder a cualquier tipo de comunidad para brindar prevención, atención o apoyo en recuperación.	Seguir brindando confianza a la comunidad, dando a conocer sus principios y que su accionar está basado en ellos sin hacer distinción alguna al momento de brindar cualquier tipo de servicio.	Indicador de Comunidades	El tratamiento de la oportunidad se considera eficaz cuando el indicador de comunidades se incrementa
3	Alianzas estratégicas con universidades y/o colegios	En forma de canje o contraprestación de servicios, la Seccional trabaja de la mano de algunos colegios y universidades de la ciudad.	Renovando los convenios al finalizar cada período lectivo y brindando propuestas de valor a las entidades.	Indicador de la efectividad de la gestión	El tratamiento de la oportunidad se considerará eficaz al mantenerse la efectividad de la gestión
4	Importancia creciente de la cultura de prevención	Cada vez se genera mayor conciencia de la prevención de todo tipo de enfermedades, desastres naturales - antrópicos, y demás riesgos existentes en la sociedad.	Generar mayor conciencia y hacer ver la importancia del poder evitar cualquier situación desfavorable como persona o como comunidad.	Indicador de Prevención	El tratamiento de la oportunidad se considerará eficaz cuando se incrementa el indicador de prevención
5	Buena posición de Cruz Roja en la intervención	La Institución cuenta con un buen posicionamiento gracias a su imagen, preparación, respuesta y al servicio brindado a lo largo de la historia y en las diversas situaciones presentadas.	Mantener el nivel de calidad en la prestación de los servicios con controles permanentes sobre el cumplimiento del trabajo.	Indicador de respuesta en emergencias	El tratamiento de la oportunidad se considera eficaz mientras se mantenga o incrementa la respuesta en emergencias

Fuente: Elaboración propia, basado en modelos de matrices creados por HST Consultora Técnica (www.hstconsultora.com.ar)

4.3.4 Plan de gestión

Para dar origen al plan de gestión, se plasman los procesos de Dirección, de Prestación de servicios y de apoyo mencionados en el mapa de procesos, los posibles objetivos de los mismos, los indicadores, las metas las cuales son a definir por la organización y finalmente, las acciones a implementar.

Cuadro VII: Plan de gestión

PROCESO	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES		META	ACCIONES A IMPLEMENTAR
PLANEAMIENTO DEL SGC	Coordinar un sistema basado en la gestión de calidad asegurando el cumplimiento eficiente de los procesos	Acciones correctivas	Total de acciones correctivas implementadas eficazmente / Total de acciones correctivas	A definir	Realizar auditorías contemplando necesidades de control
		Cumplimiento de actividades	Cantidad de controles internos realizados / Total de controles internos programados		
		Eficacia de los procesos	Metas logradas por proceso / Metas planeadas por proceso		
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Asegurar el cumplimiento de los Estatutos de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana y demás normas que rigen a la Institución.	Cumplimiento de estatutos	Procesos que cumplen las normativas / Total de procesos	A definir	Dar a conocer la normativa de la institución y supervisar que cada proceso la cumpla
		Actividades realizadas	Actividades ejecutadas / Actividades planeadas		
		Proyectos realizados	Proyectos materializados en el año / Proyectos planeados por año		
		Satisfacción del voluntariado	Peticiones del voluntariado solucionadas / Total de peticiones		
		Incremento de ingresos	Ingresos logrados / Ingresos presupuestados		
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA	Administrar todos los recursos y actividades con el fin de cumplir la misión y visión de la Institución.	Nivel de gastos	Dinero gastado por mes en la ejecución de un proyecto / Dinero presupuestado por mes para la ejecución de un proyecto	A definir	Proveer a la organización un plan de acción con las herramientas y recursos necesarios
		Efectividad de la gestión	# de convenios realizados / # de convenios proyectados		
		Incremento de ingresos	Ingresos logrados / Ingresos presupuestados		
		Actividades realizadas	Actividades ejecutadas / Actividades planeadas		
		No conformidades	No conformidades solucionadas / Total de no conformidades detectadas		
SERVICIO DE VOLUNTARIADO	Brindar atención en casos de desastre y emergencias, y promocionar las buenas prácticas de salud de la comunidad.	Altas de voluntarios	Cantidad de voluntarios dados de alta en el año / Total de altas planeadas en el año	A definir	Prepararse en atención a emergencias y estar al tanto de las mismas. Proponer actividades de asistencia en la comunidad
		Familias beneficiarias	Número de familias beneficiadas por actividad o proyecto / Total Fílas de la comunidad		
		Bajas de voluntarios	Cantidad de voluntarios dados de baja en el año / Total de voluntarios		
		Voluntarios activos	Número de voluntarios activos / Total de voluntarios		
		Efectividad de curso de voluntariado	# de personas inscritas para ser voluntarios / # de personas finalmente consagradas		
		Respuesta en emergencias	Cantidad de respuestas a emergencias / Total de emergencias presentadas en el año		
		Prevención	Capacitaciones brindadas de prevención / Total de capacitaciones		

PROCESO	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES		META	ACCIONES A IMPLEMENTAR
SERVICIO DE SALUD	Brindar un servicio de calidad a los usuarios, gestionando efectivamente los recursos disponibles en la IPS.	Incremento de ingresos	Ingresos logrados / Ingresos presupuestados	A definir	Generar convenios que brinden beneficios y por ende recursos a la institución. Asegurarse de que se cumpla a cabalidad el servicio solicitado por el usuario
		Incremento de usuarios	Nuevos usuarios / Facturación presupuestada		
		Satisfacción de usuarios	# Encuestas con satisfacción del usuario de 10 puntos / Total de encuestas		
		Efectividad de la gestión	# de convenios realizados / # de convenios proyectados		
		Demanda de servicios	Cantidad de servicios con mayor demanda / Total de servicios		
SERVICIO DE EDUCACIÓN	Ofrecer un servicio de calidad enfocado a la capacitación de personal interno y externo.	Efectividad de la gestión	# de convenios realizados / # de convenios proyectados	A definir	Dar a conocer los cursos ofertados y capacitar con los estándares requeridos a los instructores/facilitadores de los talleres
		Incremento de ingresos	Ingresos logrados / Ingresos presupuestados		
		Incremento de usuarios externos	Nuevos usuarios / Usuarios existentes		
		Diversificación de cursos	Cursos nuevos / Cursos existentes		
		Instructores	Instructores nuevos / Instructores existentes		
		Capacitación	# de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planeadas		
GESTIÓN DE SERVICIOS HUMANITARIOS	Estar a disposición de la comunidad en las ocasiones de recuperación en desastres.	Incremento de ingresos	Ingresos logrados / Ingresos presupuestados	A definir	Desarrollar contratos de servicios con entidades públicas o privadas. Hacer parte de la asistencia a víctimas de catastrofes.
		Efectividad de la gestión	# de convenios realizados / # de convenios proyectados		
		Respuesta en emergencias	Cantidad de respuestas a emergencias / Total de emergencias presentadas en el año		
		Capacitación de prevención de riesgos	# de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planeadas		
		Plan de contingencia	Emergencias presentadas / Planes de contingencia		
		Familias beneficiadas	Número de familias beneficiadas por actividad o proyecto / Total Flías de la comunidad		
		Inventario de recursos físicos	Stock inicial del período / Stock final del período		
		Servicios en eventos masivos	Servicios prestados / Total de eventos presentados		
		Voluntarios	Voluntarios que participen en la emergencia / Total de voluntarios		

PROCESO	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES		META	ACCIONES A IMPLEMENTAR
GESTIÓN HUMANA	Desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución y la eficiencia de los procesos.	Evaluación de desempeño	Puntaje promedio de evaluación de desempeño	A definir	Realizar feedback al personal. Incrementar las capacitaciones. Llevar un seguimiento del cumplimiento del horario respectivo y normativas. Desarrollar programas de bienestar del personal.
		Nivel de aprobación de pruebas de capacitación	Total personas que aprobaron prueba / Total personas capacitadas		
		Índice de rotación de personal	$IRP = ((A+D)/2).100) / ((F1+F2)/2)$ Donde: A: Número de personas contratadas durante el período considerado. D: Personas desvinculadas durante el mismo período. F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado F2: Número de trabajadores al final del período.		
		Nivel de ausentismo e impuntualidad	Horas perdidas / Número total de horas laborales x 100		
		Tasa de retención de colaboradores	Total de trabajadores retirados / Número de trabajadores iniciales en "X" tiempo		
		Tiempo promedio de vacantes por cubrir	Fecha de solicitud de provisión por cargo / Fecha de provisión del personal por cargo		
		Inducciones	# de colaboradores que recibieron inducción / Total de colaboradores en la Institución		
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Disponer de los recursos económicos y financieros para el desarrollo de las actividades de la institución, asegurando una administración transparente y brindando la información necesaria para la toma de decisiones.	Rotación de proveedores	Saldo de cuentas por pagar x 360 días / Ventas	A definir	Planear con todos los procesos el funcionamiento administrativo de la institución. Llevar un registro y control de los recursos monetarios. Revisar documentos contables. Presentar los estados contables según lo requerido por la Superintendencia.
		Índice de participación en el mercado	Ventas de la organización / Ventas totales del sector x 100		
		Índice de crecimiento en ventas	Ventas del año corriente / Ventas del año anterior x 100		
		Índice de endeudamiento	Pasivo total con terceros / Activo total		
		Incremento de ingresos	Ingresos logrados / Ingresos presupuestados		
		Nivel de gastos	Gastos año corriente / Gastos año anterior x 100		
GESTIÓN DE COMPRAS Y ALMACÉN	Proveer los elementos necesarios para el normal funcionamiento de la Entidad.	Rotación de inventarios	Aprovisionamientos / Existencias	A definir	Elegir a los proveedores de acuerdo a la calidad presentada en los productos y en la efectividad y cumplimiento de la entrega.
		Ventas sobre gasto	Ventas / Gastos en determinado tiempo		
		Calidad de los productos	Productos defectuosos / Total de productos adquiridos		
		Eficacia de las compras	Compras programadas en pesos / Compras realizadas		
		Gasto proveedores	Gasto por proveedor / Gastos con total de proveedores		

PROCESO	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES		META	ACCIONES A IMPLEMENTAR
COMUNICACIÓN E IMAGEN	Dar a conocer las actividades que se realizan (interna y externamente)	Actividades publicadas	Actividades que se dan a conocer al mcdto / Total de actividades realizadas	A definir	Administrar herramientas de comunicación. Mantener comunicación directa y permanente con la comunidad y líderes de procesos de la org. Promover actividades para la difusión.
		Índice de usuarios	Usuarios en el período corriente / Usuarios en el período anterior		
		Incremento en servicios	Servicios con mayor demanda / Total de servicios		
		Nivel de efectividad de redes sociales	Porcentaje de usuarios influenciados por redes / Total de usuarios		
DOCTRINA Y PROTECCIÓN	Estandarizar y difundir (interna y externamente) sus procedimientos de operación conforme a la legislación humanitaria y generar medidas de protección de la población.	Efectividad de la gestión	# de convenios realizados / # de convenios proyectados	A definir	Capacitar al personal interno sobre los principios, DIH y el emblema de la org. Hacer cumplir los reglamentos. Coordinar actividades junto con los diferentes procesos.
		Cumplimiento de estatutos	Procesos que cumplen las normativas / Total de procesos		
		Nivel de aprobación de pruebas de capacitación	Total personas que aprobaron prueba / Total personas capacitadas		
		Capacitación	# de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones planeadas		
		Acompañamiento del líder	# de salidas a terreno con acompañamiento del líder del proceso / Total de salidas		
		Uso correcto de uniforme	Número de revisiones de uniforme correctas realizadas / Total de revisiones de uniforme realizadas		
		Uniformes en circulación	Uniformes entregados / Uniformes devueltos		
		Comunidades	Cantidad de comunidades intervenidas / Total de comunidades en el Departamento		
TODOS	Mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.	Satisfacción de usuarios	# Encuestas con satisfacción del usuario de 10 puntos / Total de encuestas	A definir	Realizar un análisis de los resultados de las encuestas con todas las áreas implicadas.
	Atender los reclamos de los usuarios para mejorar la calidad del servicio.	Reclamos	Número de reclamos / Cantidad de servicios brindados		Realizar un análisis de los reclamos realizados para conocer la causa de origen y así darle la respectiva solución

Fuente: Elaboración propia, basado en modelos de matrices creados por HST Consultora Técnica (www.hstconsultora.com.ar)

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En este último capítulo se dará a conocer de qué forma se dio cumplimiento a los objetivos y se confirmarán las hipótesis que guiaron la tesis, expresados en el capítulo 2 y finalmente, se planteará una propuesta de mejora.

5.1 Cumplimiento de objetivos e hipótesis

El objetivo general planteado para este trabajo final es:

- ✓ Proponer un plan de mejora y desarrollo organizacional para la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño, basado en la norma ISO 9001:2015.

Para alcanzar el objetivo general, se plantearon cuatro objetivos específicos que fueron la base de esta tesis y se desarrollaron en el capítulo 4.

- ✓ El primer objetivo es:

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución según los estándares o aspectos considerados en el Premio Nacional de la Calidad.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la institución según los estándares o aspectos considerados en el Premio Nacional de la Calidad, en el cual se evidencia que la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño presenta su mayor falencia en planeamiento estratégico, enfoque en clientes – mercados y en la gestión de procesos, puesto que no se define ni se documenta los procesos claves, no se establecen estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores y de todos los procesos en general, no se realiza un seguimiento completo al servicio para que contemple los requisitos legales y de protección ambiental, no se asegura la calidad del servicio brindado a través de una medición periódica; y en cierto modo, la organización no determina completamente las causas raíz de los problemas en los procesos. Todo esto se ve reflejado en los resultados y accionar de la organización.

Por otro lado, el diagnóstico realizado refleja que su mayor fuerte es la gestión de las personas, demostrando que la institución planifica y organiza la selección, los reemplazos, la capacitación, el desarrollo, la motivación y las oportunidades de carrera de sus colaboradores; igualmente, se comunican metas claras a cada trabajador de modo que este

pueda autoevaluar sus logros y se mide periódicamente la satisfacción de los mismos; lo anterior se ve reflejado en el buen clima organizacional.

✓ El segundo objetivo es:

Determinar la composición de los procesos de la Cruz Roja y su interrelación (mapa de procesos).

Con respecto al segundo objetivo, se determinó la composición de los procesos de la institución y se realizó el mapa de procesos puesto que la organización no cuenta con el mismo. Se los clasificó en procesos de Dirección, ya que son el soporte de la toma de decisiones y proporcionan directrices a los demás procesos; en prestación de servicios porque son los procesos clave directamente vinculados a los servicios que se brindan a los usuarios, y por último de apoyo porque son los procesos que dan soporte a los procesos de prestación de servicios y de dirección. De esta forma se presenta una mejor gestión y organización porque contribuye a cambiar la percepción del trabajo, de tareas de cierto modo dispersas a tareas contextualizadas y orientadas hacia la satisfacción del usuario y de otras posibles partes interesadas.

✓ El tercer objetivo es:

Establecer un plan de gestión con objetivos e indicadores para medir los distintos procesos.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo se tuvieron en cuenta los procesos clasificados y mencionados anteriormente y se realizó un planeamiento del sistema de gestión de calidad, que consta de un análisis de contexto, análisis de riesgos y oportunidades y de un plan de gestión con objetivos, indicadores y actividades, siendo una herramienta para el desarrollo, visión y gestión de todos los procesos, así como para medirlos. El resultado de ese control son datos e información que se utiliza como insumo de entrada para plantear y ejecutar acciones que conduzcan a la mejora, logrando una efectiva toma de decisiones.

✓ El cuarto objetivo es:

Proponer las mejoras, con efectos que permitan avanzar en la solución de problemas de la gestión.

Dando cumplimiento al cuarto y último objetivo, se propondrán las mejoras que permitan avanzar en la solución de problemas de la gestión.

5.2 Propuesta de mejora

- ✓ Se propone que la organización aplique el mapa de procesos propuesto en el segundo objetivo, efectuando un análisis de los procesos buscando su optimización y el aseguramiento de las actividades por medio de los controles internos correspondientes, así como documentar y estandarizar dichos procesos para tener una mejor gestión de los mismos.
- ✓ Realizar periódicamente las evaluaciones de desempeño a sus colaboradores teniendo en cuenta el manual de funciones de la organización.
- ✓ Se plantea que se tenga en cuenta el plan de gestión donde se proponen los indicadores y actividades de cada proceso para lograr realizar un seguimiento y así medir su calidad y cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✓ Para brindar un servicio de calidad al usuario se debe llevar un control y medición constante, mediante encuestas y auditorías por cada proceso para determinar las problemáticas que se estén presentando y así lograr tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.
- ✓ Aunque las acciones en pro de la misión de la Cruz Roja a nivel mundial tienen un alto índice de responsabilidad social, se propone realizar los informes que evidencien dichas acciones de RSE anualmente y darlos a conocer a la comunidad.
- ✓ Se invita a que la alta dirección y los líderes de cada proceso, realicen determinados convenios, contratos o alianzas con entidades públicas o privadas a nivel local y nacional para incrementar los recursos necesarios para el funcionamiento de cada proceso.
- ✓ Crear estrategias para lograr una mayor demanda de los servicios ofertados en los procesos del servicio de Educación, de Salud y la gestión de servicios humanitarios.
- ✓ Aumentar la participación de su accionar como seccional a nivel nacional y así lograr mayor independencia.
- ✓ Involucrar al voluntariado y darle la importancia que como tal tiene, brindándole oportunidades de crecimiento, desarrollo y motivación, así como también generarle espacios de acción.
- ✓ Proponer y desarrollar proyectos humanitarios con otras sociedades nacionales y lograr donaciones de recursos y mayores beneficios para la comunidad.

- ✓ Generar mayor visibilidad de la institución en el mercado y tener claridad sobre los segmentos a los que se va a dirigir dependiendo el servicio.
- ✓ Para la toma de decisiones y generación de estrategias, se propone tener en cuenta el análisis de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- ✓ Contratar asesoría especializada en gestión de calidad para lograr la certificación con la Norma ISO 9001:2015, estableciendo una política de la calidad que sea compartida por todos los integrantes de la Cruz Roja y teniendo en cuenta todos los beneficios que esto trae, no solamente para la institución, sino también para la comunidad y partes interesadas.

Teniendo en cuenta la importancia de una gestión de calidad en los procesos en todas las organizaciones, especialmente en una institución sin fines de lucro, humanitaria y de gran impacto en la comunidad del Departamento de Nariño como lo es la Cruz Roja, se recomienda implementar de forma gradual, el plan de mejora propuesto con el fin de mejorar y desarrollar la gestión organizacional, donde se tienen en cuenta los diferentes procesos de la institución.

Finalmente, se comprueban las siguientes hipótesis:

- ✓ Un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 fue capaz de aportar un plan de mejora para la Cruz Roja Colombiana Seccional Nariño.
- ✓ Se evidenció que a través de las herramientas que aportan la Administración y en especial la Gestión de la Calidad, se puede mejorar la gestión de Instituciones sin fines de lucro.

Se puede concluir que las hipótesis planteadas se confirman. Tal como se lo expresó en el cuarto y último objetivo, se planteó una propuesta de mejora que le permita a la Cruz Roja trabajar en sus falencias, fortalecer sus puntos positivos, y por ende, mejorar su gestión.

La creciente importancia de las organizaciones sin ánimo de lucro en la sociedad, ha originado la necesidad de contar con una gestión de la calidad más efectiva y organizada, así mismo, haciendo más notable la relevancia del valor de la gestión, de la mejor continua y de la transparencia y confianza que esta transmite, concibiéndolo como un factor clave y esencial en el accionar de la Cruz Roja; de igual forma, la inexistencia de ánimo de lucro no debe ser sinónimo de inexistencia de una gestión de calidad en la institución.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Aenor. (2009). Certificación de calidad. Consulta: 05/11/2017. Recuperado de <https://www.aenor.com/certificacion/calidad>
- ✓ Arévalo, G. & Avendaño, M. (2004). Establecimiento de la estructura del sistema de gestión de calidad para el centro de operaciones de GAIA representaciones S.A con base en la norma ISO 9001:2000. Consulta: 06/12/2019. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7206/tesis35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ Argentina.gob.ar. Premio Nacional a la calidad. Consulta: 13/01/2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/premionacionalcalidad>
- ✓ Bastidas, C. & Guerrero, S. (2006). Sistema de gestión de calidad en los procesos del Área Funcional Administrativa y Financiera del colegio San Francisco Javier de la ciudad de San Juan de Pasto bajo la norma ISO 9001:2000. Universidad Mariana, San Juan de Pasto.
- ✓ Castellnou, R. (2020). La necesidad de la gestión por procesos. Captiobyemburse. Consulta: 03/05/2020. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- ✓ Ceballos, A. & Rosero, V. (2006). Implementación de la Gestión de Calidad en el servicio farmacéutico del centro pediátrico Javier Bonilla del Municipio de Ipiales. Universidad Mariana, San Juan de Pasto.
- ✓ Chahin T. (2020). Desarrollo organizacional en las pymes de la ciudad y provincia de Buenos Aires – Aporte desde la gestión de la calidad. Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- ✓ Chamorro, S. (2016). Planeta, formación y Universidades. Deusto Formación. Consulta: 03/05/2020. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/importancia-contar-con-buenos-sistemas-gestion-calidad>

- ✓ Conexión Esan (2016). El mapa de procesos en la Organización. ESAN. Consulta: 17/12/2019. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/>

- ✓ Corma, P. (2019). Identificar y elaborar el mapa de procesos de la empresa. Captiobyemburse. Consulta: 05/06/2020. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20es,y%20subprocesos%20de%20la%20empresa.>

- ✓ De Toro, I. y McCabe, T. (1997). How to stay flexible and elude fads. Quality progress.

- ✓ Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad – La salida de la crisis. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

- ✓ Drucker, P. (1987). La innovación y el empresariado innovador – La práctica y los principios. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

- ✓ EAE Business School (2020). Mapa de procesos, ISO y desarrollo. Consulta: 05/06/2020. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

- ✓ Escuela Europea de excelencia (2014). Sistema de gestión de la calidad. ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos. Consulta: 05/06/2020. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>

- ✓ Evans, J. y Lindsay, W. (2000). Administración y control de la calidad. México. International Thomson Editores.

- ✓ Fontalvo, H. (2000). La gestión avanzada de la calidad. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Editorial Asesores.

- ✓ Gómez, J. (2014). La importancia de la calidad en la gestión empresarial. IMF Business school. Consulta: 13/08/2020. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>

- ✓ Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. USA. Authorhouse. Consulta: 24/09/2020. Recuperado de https://books.google.com.ar/books/about/Evaluacion_y_Mejora_Continua.html?id=tQiAIcui5dsC&redir_esc=y
- ✓ ISO 9000 (2015). Norma ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Traducción oficial IDT, Bogotá. ICONTEC.
- ✓ ISO 9001 (2015). Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad -Requisitos. Traducción oficial IDT, Bogotá. ICONTEC.
- ✓ ISOTools España (2020). Gestión por procesos. Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia. Consulta: 24/09/2020. Recuperado de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- ✓ Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1996). Análisis y planeación de la calidad. México. Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Lefcovich, M. (2009). Kaizen: La mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos. Argentina. El Cid Editor.
- ✓ Medina, S. y Espinosa, E. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. México. Consulta: 28/09/2020. Recuperado de: <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/477>
- ✓ Mejía, M. Poveda, O. Cañón, Z. y Bohorquez, A. (2006). Herramientas para implementar un sistema de gestión de la calidad. Bogotá. Edición CYGA.
- ✓ Méndez, G. & Avella, A. (2009). Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa Dicomtelsa. Consulta: 20/12/2019 Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis254.pdf>
- ✓ Munch, L. (1998). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México. Editorial Trillas S.A.

- ✓ Sitio web de la Cruz Roja Colombiana. Conócenos. Consulta: 26/02/2020. Recuperado de <https://www.cruzrojacolombiana.org/la-cruz-roja-en-colombia/>
- ✓ Valenzuela, I. (2014). La importancia de la implantación de un sistema de gestión de calidad. Invertir en la empresa. Consulta: 26/02/2020. Recuperado de <http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>

7. ANEXOS

Entrevista realizada al director ejecutivo de la institución con la herramienta del Premio Nacional a la Calidad.

Nro de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado						
		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje
1. LIDERAZGO (50 puntos)								
a) Dirección Estratégica (20 puntos)								
1	¿El equipo de dirección definió la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo de la organización?			5			5	10%
2	¿El equipo de dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?	0					0	0%
b) Compromiso (10 puntos)								
3	¿El equipo de dirección evidencia su compromiso reconociendo la contribución de los colaboradores, participando en actividades de capacitación y asignando los recursos necesarios?			5			5	10%
c) Responsabilidad social (10 puntos)								
4	¿El equipo de dirección participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?				8		8	16%
d) Gobierno de la organización (10 puntos)								
5	¿El órgano de gobierno asegura la transparencia en las operaciones, dentro del marco legal vigente?				8		8	16%
	Liderazgo - total de puntos	0	0	10	16	0	26	52%

Nro de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado							
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (30 puntos)		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje	
	a) Desarrollo de la estrategia (20 puntos)								
	6	¿Dispone la empresa de un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?			5			5	17%
	7	Considera la institución, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan, y analiza sus fortalezas y debilidades?			5			5	17%
	b) Planes operativos (10 puntos)								
8	¿Ha establecido la organización indicadores clave de desempeño a corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones?			5			5	17%	
	Planeamiento estratégico - total de puntos	0	0	15	0	0	15	50%	

Nro de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado						
3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (30 puntos)		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje
a) Conocimiento de clientes y mercado (10 puntos)								
9	¿Identifica la organización los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?			5			5	17%
b) Gestión de las relaciones con los clientes (10 puntos)								
10	¿Dispone la institución de estándares de la calidad para las operaciones de contacto con los clientes?			5			5	17%
c) Determinación de la satisfacción y la lealtad de los clientes (10 puntos)								
11	¿Aplica la organización procedimientos para determinar la satisfacción y la lealtad de sus clientes y la de los clientes de sus principales competidores?			5			5	17%
Enfoque en clientes y mercados - total puntos		0	0	15	0	0	15	50%

Nro de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado						
4. GESTION DE PROCESOS (50 puntos)		No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje
a) Enfoque de la gestión de procesos (10 puntos)								
12	¿Define y documenta la organización los procesos clave?		2				2	4%
b) Procesos de diseño de productos y servicios (10 puntos)								
13	¿Comprueba la institución que el diseño de sus productos y servicios contempla los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene y salud ocupacional?			5			5	10%
c) Procesos de producción, servicio y de apoyo (20 puntos)								
14	¿Asegura la institución la calidad de sus productos, servicios y procesos a través de la aplicación de métodos de medición periódicos?		2				2	4%
15	¿Determina la organización las causas raíz de los problemas en los procesos?		2				2	4%
d) Procesos relativos a proveedores (10 puntos)								
16	¿Establece la institución estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?		2				2	4%
	Gestión de procesos - total de puntos	0	8	5	0	0	13	26%

Nro de orden		Preguntas	Respuestas y puntaje asignado						
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (50 puntos)			No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje
a) Organización de las personas y el trabajo (30 puntos)									
17	¿Planifica la organización la selección, los reemplazos y las oportunidades de carrera de sus colaboradores?					8		8	16%
18	¿Planifica la entidad la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento?				5			5	10%
19	¿Asigna y comunica la institución metas a cada colaborador, en forma clara e inequívoca, de modo que este pueda autoevaluar sus logros?				5			5	10%
b) Educación, capacitación y desarrollo (10 puntos)									
20	¿Capacita la organización al personal para apoyar sus estrategias?					8		8	16%
c) Satisfacción de las personas (10 puntos)									
21	¿La entidad mide periódicamente la satisfacción de sus colaboradores?					8		8	16%
	Gestión de las personas - total de puntos		0	0	10	24	0	34	68%

Nro de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado						
	6. GESTIÓN DE RECURSOS (40 puntos)	No implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación total	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje
a) Gestión de los recursos económicos y financieros (20 puntos)								
22	¿Define la organización la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?				8		8	20%
23	¿Asegura la institución los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales incluyendo las inversiones?			5			5	13%
c) Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico (10 puntos)								
24	¿Desarrolla, adapta y optimiza la institución la tecnología disponible mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de los procesos?				8		8	20%
d) Gestión de los recursos naturales (10 puntos)								
25	¿La entidad identifica, trata y controla los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente?			5			5	13%
	Gestión de los recursos - total de puntos	0	0	10	16	0	26	65%

Nro de orden	Preguntas	Respuestas y puntaje asignado						
7. RESULTADOS (100 puntos)		Netos desfavorables	Mínimos	Parciales relevantes	Completo y significativos	Nivel de excelencia	Puntaje	Porcentaje
Para cada uno de los aspectos a medir, se debe contar con la siguiente información: a) Los resultados de los últimos 3 años de la empresa b) Los resultados de los últimos 3 años de sus principales competidores y de empresas consideradas como modelo local o internacional, y los objetivos internos a fines de comparación.								
a) Resultados de la gestión con los clientes (30 puntos)								
26	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción de clientes con los productos y servicios?				8		8	8%
27	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción con los servicios de venta y posventa?				8		8	8%
28	¿Cómo son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos?				8		8	8%
b) Resultados de participación de mercado (10 puntos)								
29	¿Cómo son los resultados de los indicadores de participación según productos y servicios?			5			5	5%
c) Resultados económico financieros (10 puntos)								
30	¿Cómo son los resultados de los indicadores de la evolución de los Ingresos y egresos?			5			5	5%
d) Resultados de la gestión de las personas (30 puntos)								
31	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los procesos relativos a la organización de las personas (selección, reemplazos, plan de carrera, etc.)?				8		8	8%
32	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los procesos relativos a la educación, capacitación y desarrollo de las personas?			5			5	5%
33	¿Cómo son los resultados de las mediciones de los factores clave de satisfacción de las personas (paga y beneficios, seguridad en el empleo, salud y seguridad)?			5			5	5%
e) Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (20 puntos)								
34	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad?				8		8	8%
35	¿Cómo son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para preservar y mejorar el medio ambiente?				8		8	8%
	Resultados - total de puntos	0	0	20	48	0	68	68%

CRITERIO PTJE TOTAL 350	RESPUESTAS Y PUNTAJE ASIGNADO					Puntaje	Porcentaje de cada criterio/Total	Porcentaje total
CRITERIO: 1. Liderazgo	0	0	10	16	0	26	52%	7%
a) Dirección estratégica								
b) Compromiso								
c) Responsabilidad social								
d) Gobierno de la Organización								
CRITERIO: 2. Planeamiento estratégico	0	0	15	0	0	15	50%	4%
a) Desarrollo de la estrategia								
b) Planes operativos								
CRITERIO: 3. Enfoque en clientes y mercados	0	0	15	0	0	15	50%	4%
a) Conocimiento de clientes y mercados								
b) Gestión de las relaciones con los clientes								
c) Determinación de la satisfacción y la lealtad de los clientes								
CRITERIO: 4. Gestión de procesos	0	8	5	0	0	13	26%	4%
a) Enfoque de la gestión de procesos								
b) Procesos de diseño de productos y servicios								
c) Procesos de producción, servicio y de apoyo								
d) Procesos relativos a proveedores								
CRITERIO: 5. Gestión de las personas	0	0	10	24	0	34	68%	10%
a) Organización de las personas y del trabajo								
b) Educación, capacitación y desarrollo								
c) Satisfacción de las personas								
CRITERIO: 6. Gestión de recursos	0	0	10	16	0	26	65%	7%
a) Gestión de los recursos económicos y financieros								
b) Gestión de la tecnología, la infraestructura								
c) Gestión de los recursos naturales								
CRITERIO: 7. Resultados	0	0	20	48	0	68	68%	19%
a) Resultados de la gestión con los clientes								
b) Resultados de participación de mercado								
c) Resultados económico financieros								
d) Resultados de la gestión de las personas								
e) Resultados de la responsabilidad social								
TOTAL DEL CUESTIONARIO	0	8	85	104	0	197		56%