



## LAS MACRO DIMENSIONES DEL BALANCE SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL MODELO EFQM

**Luis Germán Sanandrés Álvarez\***  
[lugsa\\_2017@hotmail.com](mailto:lugsa_2017@hotmail.com)

**Diego Patricio Vallejo Sánchez\*\***  
[diego.vallejo@epoch.edu.ec](mailto:diego.vallejo@epoch.edu.ec)

**Estefanía Lissette Atiencia Aucancela\*\*\***  
[estefania.atiencia@epoch.edu.ec](mailto:estefania.atiencia@epoch.edu.ec)

**Mónica Isabel Izurieta Castelo\*\*\*\***  
[monyizurieta2014@gmail.com](mailto:monyizurieta2014@gmail.com)

**Luis Alcides Orna Hidalgo\*\*\*\*\***  
[luis\\_orna@epoch.edu.ec](mailto:luis_orna@epoch.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luis Germán Sanandrés Álvarez, Diego Patricio Vallejo Sánchez, Estefanía Lissette Atiencia Aucancela, Mónica Isabel Izurieta Castelo y Luis Alcides Orna Hidalgo (2017): "Las macro dimensiones del balance social desde la perspectiva del modelo EFQM", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2017). En línea:  
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/06/modelo-efqm.html>

\* Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Autorizado, Magister en Contabilidad y Auditoría; Docente de las Escuelas de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería en Finanzas e Ingeniería en Gestión del Transporte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Docente Universidad Nacional de Chimborazo, Consultor contable y asesor en tributación, Director Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

\*\* Ingeniero de Empresas, Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas; Docente de la Unidad Educativa y Práctica Docente Nidia Jaramillo, Docente de la Escuela de Ingeniería en Finanzas, Ingeniería en Comercio Exterior, Ingeniería de Empresas, Ingeniería en Contabilidad Y Auditoría, y Docente de las extensiones del Coca en Orellana, Tena Napo y Macas Morona Santiago de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

\*\*\* Ingeniera en Finanzas, Ingeniera Comercial, mejor graduada de la carrera de Ingeniería en Finanzas del año 2016, maestrante del programa de Posgrado Maestría en Finanzas mención Dirección Financiera, ha ejercido el cargo de Docente de la Unidad de Admisión y Nivelación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

\*\*\*\* Ingeniera en Marketing; Magister en Gestión Empresarial; Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuelas de Finanzas y Comercio Exterior; Comercial y Marketing, Gestión de Transporte y Administración de Empresas Dual.

\*\*\*\*\* Ingeniero en Administración de Empresas, Magister en Contabilidad y Auditoría; Docente de las Escuelas de Finanzas, Administración de Empresas, Marketing, Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, Director Provincial del Instituto Nacional de Desarrollo Agrario Provincia de Zamora Chinchipe y Cotopaxi, Secretario General y Jefe de Recursos Humanos de Federación Deportiva de Chimborazo.

## RESUMEN

Dentro del cumplimiento de la disposición general segunda de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), las organizaciones sujetas a esta ley, incorporarán a sus informe de gestión el BALANCE SOCIAL; en el marco del cumplimiento legal la presente investigación tiene por objetivo demostrar la fusión de los fundamentos teóricos del Modelo EFQM de excelencia en la gestión en las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria aplicando los principios y fundamentos de calidad en las macro dimensiones definidas dentro del modelo de Balance Social propuesto en el Ecuador.

Para este estudio utilizamos la investigación de campo y la descriptiva, además de los métodos deductivos, inductivos y analíticos, y las técnicas de la encuesta y la observación, como conclusión se ha obtenido que la fusión de la metodologías propuesta por el Ente de Control son indispensables en la aplicación el Modelo EFQM, el análisis de los resultados del Balance Social frente a la teoría se ha dividido en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes o Agentes Facilitadores en los cuales se encuentran el liderazgo, personas, estrategias, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios, que describen cómo se consiguen los resultados, debiendo ser probados mediante evidencia documentaria.

Los cuatro últimos son los Criterios de Resultados donde encontramos: resultados en las personas, resultados en los integrantes de la organización, resultados en las sociedad y resultados claves, estos describen lo que ha logrado como resultado la organización posterior a la aplicación teórica del modelo EFQM y las dimensiones del Balance Social desde la perspectiva de gestión con calidad.

El modelo posee el esquema lógico REDER el cual permite planificar, hacer, verificar y actuar sobre los criterios y resultados, por lo que se recomienda priorizar los estándares de calidad en los cuales las organizaciones EPS deben mejorar con urgencia, para garantizar su funcionamiento y cumplir con los principios establecidos en el Artículo 4 de la LOEPS.

**Palabras Claves:** Modelo EFQM, Balance Social, Gestión de Calidad, Macro dimensiones.

## SUMMARY

In compliance with the second general provision of the Organic Law of Popular and Solidarity Economy (LOEPS), the organizations subject to this law, will incorporate to their management report the SOCIAL BALANCE; In the framework of legal compliance this research aims to demonstrate the fusion of the theoretical foundations of the EFQM Model of excellence in the management of Organizations of Popular and Solidarity Economy applying the principles and fundamentals of quality in the macro dimensions defined within the model Of Social Balance proposed in Ecuador.

For this study we used the field research and the descriptive, in addition to the deductive, inductive and analytical methods, and the techniques of the survey and observation, as a conclusion has been obtained that the methodologies fusion proposed by the Control Entity are Which are indispensable in the application of the EFQM model, the analysis of the results of the Social Balance in relation to the theory has been divided into two groups: the first five are the Facilitating Agents or Agents Criteria in which are the leadership, people, strategies, alliances And resources and processes, products and services, which describe how results are achieved, and must be proven by documentary evidence.

The last four are the Results Criteria where we find: results in people, results in the members of the organization, results in society and key results, these describe what has resulted in the organization after the theoretical application of the EFQM model And the dimensions of the Social Balance from the management perspective with quality.

The model has the logical scheme REDER which allows planning, doing, checking and acting on the criteria and results, so it is recommended to prioritize the quality standards in which EPS organizations must improve urgently, to ensure their operation and fulfill With the principles established in Article 4 of the LOEPS.

**Keywords:** EFQM Model, Social Balance, Quality Management, Macro dimensions.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Actualmente el gobierno del Ecuador viene realizando innovaciones trascendentales en el sector real de la economía, por lo cual las instituciones públicas y las organizaciones EPS destinadas a aplicar este nuevo sistema económico social y solidario, tienen el desafío de ir cada día mejorando y adaptándose a los nuevos parámetros que se establecen para alcanzar la sociedad del conocimiento.

Desde hace seis años, el Gobierno ecuatoriano destino recursos para la aplicación de lo definido en la Constitución del Ecuador, determino un modelo dinámico donde el Ente de Control (SEPS) y las organizaciones integrantes del sistema solidario y social del país buscan apalancar los principios universales del cooperativismo y poder sistematizar a las cooperativas y asociaciones dentro del marco legal vigente cumpliendo los principios establecidos y siendo pioneros en la aplicación de un balance social dinámico y diferente que logre cambios positivos en la economía del país.

En el año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad la cual en el año de 1992 presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

El modelo tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Además permite enfocar la transformación cultural de la organización en la búsqueda por la excelencia. Este puede ser aplicado en cualquier tipo de organización sin importar su sector, tamaño, madurez o estructura, pues es un modelo holístico e integral. En conclusión este modelo ayuda a las organizaciones a enfrentarse a los cambios sin dejar a un lado la calidad.

Mediante esta investigación se propone mejorar el servicio de calidad de las organizaciones que integran el sector popular y solidario del país, esto reflejado en el número de socios, directivos e infraestructura de las cooperativas y asociaciones.

## **2. DESARROLLO**

### **Administración**

La conceptualización de que es Administración, se convierte en el punto de partida para definir las perspectivas y manera de enfocar los resultados de excelencia administrativas en los procesos que las empresas y organizaciones emplean.

### **Conceptos**

- **Isaac Guzmán Valdivia (2010)** “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”.
- **José A. Fernández Arena (2005)** “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell** “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- **Henry Sisk y Mario Sverdlik** “Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.
- **Robert F. Buchele** “El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.
- **Joseph L. Massie** “Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las

cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras”. (Mtro.García Castillo & Dra.Velio Mejía López, 2013)

## **Proceso Administrativo**

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr en forma eficiente, metas seleccionadas, los administradores realizan las funciones de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

“Serie de pasos y etapas fundamentales a través de las cuales se administra la empresa”

## **Etapas**

Las etapas del proceso administrativo son conocidas con las siglas PODP de Planificación, Organización, Dirección y Control. Estas cuatro fases son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización. Generalmente, estas etapas son divididas en dos grandes fases:

- Fase mecánica: Planificación (qué hacer) y Organización (cómo hacer)
- Fase dinámica: Dirección (cómo se está haciendo) y Control (cómo se hizo)

## **Elementos**

### **▪ Planeación**

“Proceso de seleccionar misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.” (Harold Koontz)

### **▪ Organización**

“Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamientos entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencias y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar una meta u objetivo.” (Terry George, 1984)

### **▪ Dirección**

“La dirección puede definirse como el proceso mediante el cual los factores de la producción (los hombres, los materiales, el dinero y los métodos) se combinan para alcanzar las diversas finalidades de la empresa” (Walter Perlick)

### **▪ Control**

“Es el proceso para asegurarse de que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas.” (Stoner James, 1989)

## **La calidad**

### **Concepto**

- Juran y Gryna, (1993) la calidad se define como “adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)”. La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.
- Ishikawa (1986) define a la calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”
- Crosby (1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.
- La Norma ISO 9000 (2000) define a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”.

### **Evolución Histórica de la Calidad**

Antiguamente la calidad era asociada exclusivamente con una actividad de media e inspección. Una vez que se había realizado el producto, este se comprobaba y se media para asegurarse que estaba bien hecho. Los egipcios fueron los pioneros en este sistema de control de calidad que aplicaron en la construcción de las pirámides.

#### **▪ Artesanal**

En la edad media los artesanos eran los que producían los bienes de consumo, ellos lo hacían todo desde el diseño hasta la construcción, y así se aseguraban que el producto final fuese de una calidad aceptable.

A mediados del siglo XVIII comenzó la producción en grandes cantidades de bienes de consumo, es decir empezó la producción a escala. Estas piezas eran fabricadas por diferentes personas y finalmente montadas siguiendo un diseño. Esto produjo la necesidad de producir las piezas siguiendo medidas (Metrología) y unas normas (Normalización) previamente acordadas. Así al seguir esta idea se

construyeron máquinas, herramientas y se instruyó a los operarios para la producción en serie. A pesar de esto existía un número elevado de productos finales defectuosos a los cuales no se les dio importancia.

- **Revolución Industrial**

Este modelo dio paso a la Revolución Industrial. A principios del siglo XX, Frederick W. Taylor planteo la idea de separar las diferentes tareas dentro del sistema de producción, es decir mientras unos planificaban, otros hacían el trabajo y otros inspeccionaban para separar los productos buenos de los malos. Con este control de calidad las empresas consiguieron productos de una calidad aceptable pero a costo muy elevado.

- **Posguerra**

En los años cincuenta y sesenta los productos Japoneses eran considerados como de mala calidad, mientras que Estados Unidos no dudaba que sus productos eran los mejores a pesar de las deficiencias que presentaban.

J. Juran y Deming viajaron a Japón dentro de un programa de ayudas para reconstruir el mismo después de la Segunda Guerra Mundial. Estos se dedicaron básicamente a enseñar a los empresarios Japoneses técnicas de control estadístico de calidad, técnicas para la mejora continua (Ciclo de Deming), satisfacción al cliente como objetivo prioritario, formación continua de todas las personas, fomentó la participación y todos aquellos conceptos que constituyen la filosofía de la calidad.

- **Japón**

En los años setenta Japón presento productos de niveles de calidad y precios muchos mejores que los de Occidente. Lo cual producía que los consumidores exigiesen calidad a menos costo, por lo que las empresas norteamericanas entraron en crisis y tuvieron que hacer un gran esfuerzo para implantar el sistema de gestión de Calidad para que pudiesen ser más competitivas.

- **Alemania**

Después de la Segunda Guerra Mundial, Alemania recupero su capacidad productiva, dando lugar al fenómeno histórico conocido como "Milagro Alemán". Esta nación se impuso en menos de una década como la primera potencia económica de Europa.

La estrategia que aplicaban era un excelente cuidado del diseño de los productos, una planificación detallada de sus sistemas productivos, utilización de buena materia prima y el uso de prototipos para las innumerables pruebas a los cuales sometían a sus diseños. Lamentablemente a pesar de tener productos de gran

calidad, esto solo se los podía obtener a altos precios. (Economía Social de Mercado en America Latina Realidad y Desafíos, 2010)

### ▪ **Estados Unidos**

En 1980 los norteamericanos se dan cuenta de que no es cierto de que a más Calidad hay más coste, sino todo lo contrario, a más calidad se produce una reducción significativa de costes y un aumento de la productividad y de la competitividad.

En 1896, Juran augura el declive de Occidente en la carrera por la competitividad, dada la falta de estrategia de la Calidad.

A Japón le bastó una década para conseguir ser pionero entre los países más industrializados, mientras que el Occidente capitalista ha necesitado más de siglo y medio para consolidar un sistema de éxito empresarial.

### ▪ **España**

Los comienzos de la Calidad en España se deben a la demanda de la industria del Automóvil. En 1987 se funda AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) y se comienza con la aplicación de las normas ISO 9000 y los sistemas de certificación de empresas.

### ▪ **Actualidad**

A comienzos del siglo XXI, Occidente ha avanzado en forma considerable en la implantación de sistemas de Gestión de Calidad, haciendo posible un tejido empresarial verdaderamente competitivo.

Un cliente gratamente satisfecho volverá a nosotros e incluso lo recomendará.

## **Filosofías de los Gurús**

### ▪ **Deming y el Ciclo PDCA**

Deming (1969) afirma que los métodos estadísticos proporcionan el único método de análisis que sirve de guía para entender los fallos y reducirlos.

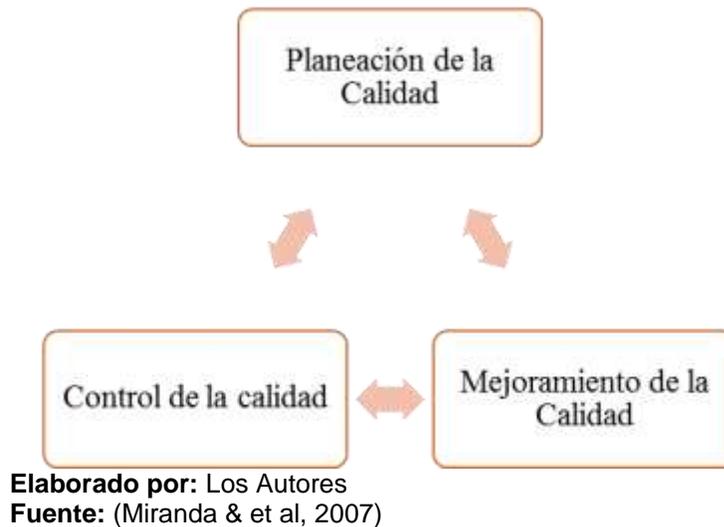
- ✓ Planificar (Plan): Significa individualizar el problema, recoger datos, estudiar las relaciones causa-efecto y ver las hipótesis de solución
- ✓ Realizar (Do): Consiste en llevar a cabo lo establecido en el plan
- ✓ Controlar (Check): Compara el plan inicial con los resultados obtenidos.

- ✓ Actuar (Act): Actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibilidades problemas futuros y establecer las condiciones que permitan mantener el proceso de forma estable e iniciar un nuevo proceso de mejora.

## ▪ Juran y la Trilogía de la Calidad

Para Juran en 1993 la Calidad es la adecuación al uso, la cual se alcanza en primer lugar por una adecuación del diseño del producto (calidad de diseño) y en segundo lugar por el grado de conformidad el producto final con ese diseño (calidad de fabricación o de conformidad). (Miranda & et al, 2007, págs. 36-37)

**Gráfico 1: Trilogía de la Calidad**



## ▪ Ishikawa

Kaoru Ishikawa 1986, ingeniero Japonés discípulo de Deming y Juran, extendió el desarrollo de la calidad a todos los miembros de la organización, destacando su clara orientación hacia las personas. Elementos claves en su filosofía son:

- ✓ La calidad empieza en la educación y termina con la educación
- ✓ El primer paso hacia la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- ✓ Elimine la causa la raíz y no los síntomas.
- ✓ El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
- ✓ No confunda los medios con los objetivos.
- ✓ El 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y solución de problemas.

✓ Aquellos datos que no tengan variabilidad son falsos (Miranda & et al, 2007, pág. 42)

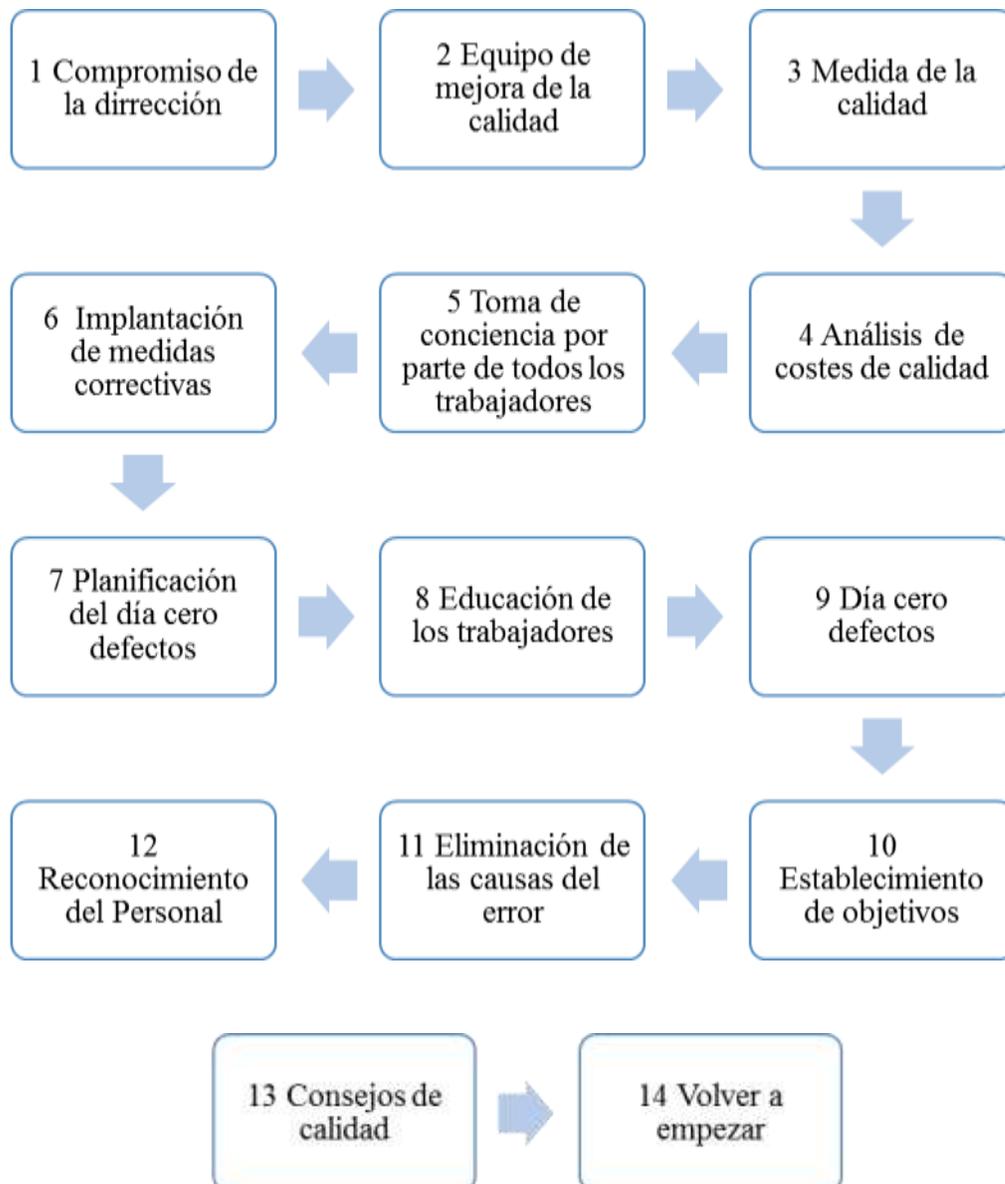
▪ **Feigenbaum**

Conocido por ser el primero en usar la frase control de calidad total. Introdujo el concepto de <<fabrica oculta>> o <<fábrica fantasma>> para hacer referencia a que los rechazos disminuían la capacidad real de la planta, debido a que se repite el proceso del producto esto se debe a no hacer bien el trabajo desde el principio. Su filosofía se resume en tres pasos hacia la calidad:

- 1) **Liderazgo de calidad:** Administración basada en la planificación y no en la reacción ante el error.
- 2) **Tecnología de calidad moderna:** Implicación de todo el personal en la resolución de los problemas de calidad
- 3) **Compromiso Organizacional:** Capacitación y motivación continuas de toda la fuerza de trabajo e integración de la calidad en la planificación de la empresa. (Miranda & et al, 2007, págs. 42-43)

▪ **Crosby y el Cero Defectos**

**Gráfico 2: Los 14 pasos para la mejora de la calidad**



**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** (Miranda & et al, 2007, pág. 41)

## ▪ Taguchi

El control de la calidad se basa al diseño del producto y al diseño del proceso de fabricación. Pone énfasis en realizar un diseño y planificación inicial adecuados que reduzcan las posibles variaciones en el proceso. (Miranda & et al, 2007, pág. 43)

## Modelos De Gestión De Calidad

**Concepto:** Un modelo de Gestión de Calidad Total es una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga

a nuestros clientes y que simultáneamente consigan al motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización o que se relaciona con la misma de forma directa. (Miranda & et al, 2007)

### **Actividades de aseguramiento de la calidad (Miranda & et al, 2007)**

Se examina el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad. Este criterio se subdivide en:

- Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Situación de diagnóstico de control de la calidad.
- Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnologías (incluidas las actividades de análisis de la calidad, despliegue de la calidad y revisiones del diseño).
- Situación del control del proceso.
- Situación del análisis de los procesos y de la mejora de los procesos (incluidos los estudios de la capacidad de los procesos). (MembranoMartínez, 2002, págs. 9-14)

### **El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos)**

Joaquin Membrano (2002) manifiesta que el modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador y está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando. El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

1. **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)
2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)
3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)
4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)
5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)
6. **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)
7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)

## **El Modelo EFQM de Excelencia**

Este modelo fue creado en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos. (MembranoMartínez, 2002, pág. 28)

Según Joaquin Membrano (2002) explica que se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total,

divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). (pág. 28)

## **El esquema lógico REDER**

Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

El modelo lógico REDER, determina los agentes facilitadores y los resultados.

Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar).

Este esquema lógico establece lo que una organización de economía popular y solidaria necesita realizar:

- a. Determinar los resultados que quiere lograr la organización, en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010, pág. 6)
- b. Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que las organizaciones EPS piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010, pág. 7)
- c. Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza las organizaciones EPS para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010, pág. 7)
- d. Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010, pág. 7)

La valoración ejecuta el desarrollo y nivel en que se van consiguiendo los objetivos, se explica los resultados dentro de la efectividad del enfoque y del despliegue.

La revisión reajustar el enfoque y el despliegue en los procesos en que se produzca una disfunción ejecutando acciones necesarias, para poder planificar e implantar las mejoras precisas en base a cumplimientos de la evaluación.

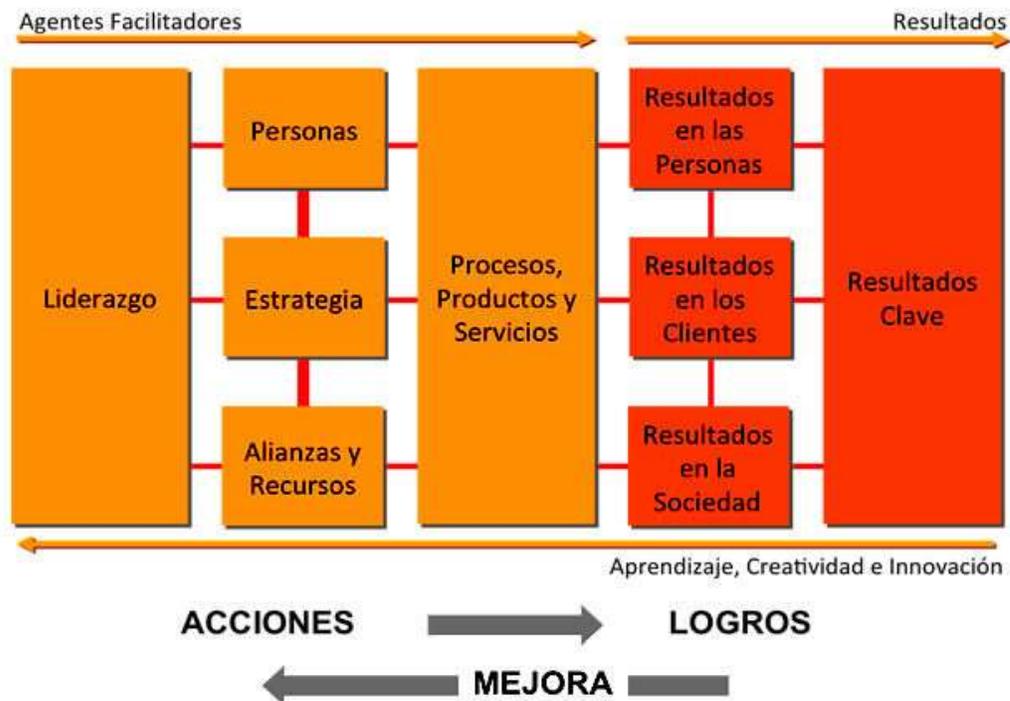
- ¿periódicamente mide la efectividad?

- ¿Facilitan oportunidades para el aprendizaje?
- ¿Se comparan con organizaciones externas ?
- ¿Se perfeccionan tomando como referencia los resultados del aprendizaje y de las mediciones del rendimiento? (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010)

### Estructura del Modelo EFQM

La estructura de este modelo nos dice que “los resultados excelentes en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal de las organizaciones EPS, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

**Gráfico 3: Estructura del Modelo EFQM**



Fuente: (Sánchez & Granero Castro)

Resultados excelentes con respecto al Rendimiento Crítico de una Organización, a los clientes, las personas y la Sociedad, se obtienen cuando el Liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

La acción de los agentes facilitadores produce un resultado (flechas de la parte superior), que origina un feedback o retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado

un proceso cíclico lo que a la postre produce una mejora de los resultados. (Ministerio de Educación y Ciencia, 2010)

▪ **Criterio 1 Liderazgo.** (Moreno Alego, 2007)

Trata sobre la capacidad, el comportamiento, el trabajo, la actitud y el compromiso de los órganos de gobierno, directivos, gerentes, coordinadores de equipos, en definitiva de todos aquellos que tienen responsabilidad en la dirección o coordinación de personas y desde sus propias responsabilidades. Se considera, por tanto, no solo a los equipos directivos profesionales, sino también a las Juntas Directivas. Todos los subcriterios tratan a los líderes:

1a Como guías, impulsores y promotores de la identidad, cultura y estilo de la organización, materializado a través de la misión, visión, valores y principios que la caracterizan. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 35)

1b En su implicación interna con el sistema de gestión, es decir en su responsabilidad de establecer, desarrollar, implantar y mejorar el sistema de gestión de la organización (Salcedo & Romero, 2006, pág. 35)

1c En su implicación externa, particularmente en su relación con usuarios, clientes, colaboradores, y en general con todos los grupos de interés, con el objetivo de conocer y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, establecer alianzas y colaboraciones, reconocer la contribución de determinados grupos a los resultados de la organización, mejorar el medio ambiente así como la contribución de la organización a la sociedad. Aspecto este último propio del Tercer Sector pero que no por ello debe darse por supuesto. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 35)

1d Trata el comportamiento de los líderes hacia las personas de la organización (RRHH, tanto contratados como voluntarios), en concreto su capacidad para comunicar, escuchar, inspirar, ayudar, motivar, dar reconocimiento y fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 35)

1e Trata sobre la capacidad de los líderes para la gestión del cambio, en concreto sobre su capacidad para comprender los fenómenos que impulsan el cambio y cómo identifican, seleccionan, lideran, garantizan y comunican éstos. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 35)

▪ **Criterio 2 Personas.** (Moreno Alego, 2007)

Trata sobre cómo se realiza la gestión de los RRHH, incluyendo al voluntariado como personas de la organización junto con los profesionales contratados. En particular, analiza si existen y cómo son los sistemas o enfoques para la evaluación del desempeño, para las consultas del clima laboral, para la selección del personal, para la definición de puestos de trabajo, para los planes de formación, para la comunicación interna, para los métodos de recompensa y

reconocimiento, para procurar mayor participación e implicación de las personas, para el desarrollo profesional, para la acogida y seguimiento de los voluntarios. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 37)

A continuación se tratan cada uno de los subcriterios en los que se desarrolla:

2a Trata de la planificación, gestión y mejora de los RRHH, en aspectos como su desarrollo, la implicación de las personas en ese desarrollo, la alineación de estas políticas con la política y estrategia general, la selección, el desarrollo o plan de carreras, los planes de sucesión, la igualdad de oportunidades, el clima laboral. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 37)

2b Trata sobre la gestión de las habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la organización, en concreto trabaja aspectos como los planes de formación y su alineación con la evaluación del desempeño de las personas (lo que la persona ofrece) y la definición de puestos (lo que la organización necesita). (Salcedo & Romero, 2006, pág. 37)

2c Trata la participación e implicación de las personas de la organización, y en concreto cómo se fomenta y apoya. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 37)

2d Trata de la comunicación interna, en particular de si existe y cómo es el dialogo de las personas con la organización, de si se han identificado las necesidades de comunicación, de si se ha desarrollado un sistema consecuente con esas necesidades, de los canales de comunicación y su eficacia, y de cómo se utiliza el sistema para compartir e impartir conocimientos y buenas prácticas. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 37)

2e Trata sobre los criterios y sistemas de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 37)

▪ **Criterio 3 Estrategia.** (Moreno Alego, 2007)

Trata de evaluar cómo es la planificación y en qué medida está implantado el principio de orientación a los grupos de interés. Es decir, analiza si existe una planificación estratégica (medio plazo), una planificación anual operativa, cómo se realiza su despliegue y seguimiento y de manera importante cómo se trabaja con los distintos grupos de interés para el desarrollo de esta política y estrategia. (Cantú, 2001, pág. 54)

Subcriterios en los que se desarrolla:

3a Trata la orientación de la organización hacia sus grupos de interés, en concreto de cómo la política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas de éstos, revisando para ello cómo es la recogida y análisis de la información, y cómo

se identifican, comprenden y anticipan las necesidades y expectativas detectadas. (Cantú, 2001, pág. 54)

3b Trata sobre cómo y en qué medida la gestión de la entidad se basa en información fehaciente y hechos, a través por ejemplo de indicadores, investigación y aprendizaje. (Cantú, 2001, pág. 54)

3c Trata de cómo se desarrolla, revisa y actualiza la planificación, considerando aspectos como la coherencia con la identidad, el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, la evaluación de riesgos y su potencial gestión, la identificación de los factores críticos de éxito. (Cantú, 2001, pág. 54)

3d Trata sobre la comunicación y el despliegue de la planificación, en cuestiones como la definición del esquema de procesos necesario para realizar la política y estrategia, sobre la comunicación a los grupos de interés, sobre el despliegue en cascada en la organización y su seguimiento (Cantú, 2001, pág. 54).

▪ **Criterio 4 Alianzas y recursos.** (Moreno Alego, 2007)

Trata sobre cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, de su alineación con la Política y Estrategia y sobre cómo se gestionan los recursos materiales. A continuación se indican los subcriterios en los que se divide:

4a Trata sobre cómo es la gestión de las alianzas y cooperaciones con otras organizaciones. En concreto si existe un sistema formal y unos criterios que establezcan la política a seguir para concretar una alianza o colaboración (Salcedo & Romero, 2006, pág. 41)

4b Trata sobre la gestión y administración de los recursos económicos y financieros: presupuesto de ingresos y gastos, presupuesto de tesorería (*cash-flow*), emisión de informes, plan de inversiones, evaluación de inversiones y desinversiones. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 41)

4c Trata sobre cómo se gestionan los recursos materiales en aspectos como el mantenimiento, uso, seguridad e higiene, ergonomía, salvaguarda de los bienes (seguros), respecto al medio ambiente, optimización de consumos, reciclado. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 41)

4d Trata sobre cómo se gestiona la tecnología aplicable a la actividad, y si se evalúan las tecnologías alternativas y emergentes, si se analiza la eficacia y pertinencia de la utilizada y cómo contribuye ésta a la mejora. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 41)

4e Trata de cómo se realiza la gestión del conocimiento y de la información. Particularmente si se han identificado las necesidades y demandas de información, de cómo se recoge y gestiona la información y el conocimiento, y de

cómo se difunde y distribuye en aras de apoyar la política y estrategia. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 41)

▪ **Criterio 5 Procesos, Productos y Servicios** (Moreno Alego, 2007)

Trata el sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización y cómo se define y mejora con el objetivo de satisfacer a los grupos de interés y generar cada vez mayor valor. El Modelo EFQM propone la aplicación del Sistema de Gestión por Procesos. Subcriterios en los que se desarrolla:

5a Trata sobre la definición y gestión sistemática de los procesos, es decir, si se han diseñado los procesos, si se han identificado las claves, si los grupos de interés están identificados en cada proceso así como las necesidades y expectativas que pretende atender, si se aplican estándares, si han definido indicadores y objetivos, y si se revisa la eficacia de los procesos. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 47)

5b Trata sobre cómo está de integrada la mejora continua en el sistema de gestión.

5c Trata sobre la orientación de la organización hacia los usuarios, clientes o beneficiarios en la definición y desarrollo de los procesos. De cómo se adquiere información sobre sus necesidades y expectativas y cómo se utiliza en la definición de los procesos. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 47)

5d Trata los servicios definidos para canalizar las reclamaciones, quejas o sugerencias de los usuarios, clientes o beneficiarios (Servicios de Atención a Clientes). Aunque éste es un aspecto con poco desarrollo en el Tercer Sector, el modelo le concede una importancia considerable. Además se trabaja en este subcriterio cómo se difunden y promocionan los servicios y/o productos ofrecidos. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 47)

5e Trata de cómo es la relación de la organización con los usuarios, clientes o beneficiarios. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 47)

▪ **Criterio 6 Resultados en los clientes.** (Moreno Alego, 2007)

Trata sobre los resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios, tanto intermedios como finales. En este sentido, debemos considerar tanto al colectivo atendido objeto principal de nuestra actividad, como a cualquier otro tipo de cliente al que prestemos servicios. Todo ello de acuerdo a la definición de cliente que hayamos realizado previamente. (Cantú, 2001, pág. 61)

Este criterio se desarrolla a su vez en dos subcriterios:

6a Trata sobre la percepción que los clientes, usuarios o beneficiarios tienen del servicio recibido, es decir, sobre su opinión de cómo hemos realizado nuestro

trabajo. Mide en definitiva la satisfacción en los clientes, usuarios o beneficiarios de la organización. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: capacidad técnica, conducta, accesibilidad, comunicación, capacidad de respuesta, cortesía, empatía, valor añadido, innovación, tratamiento de quejas y reclamaciones, fidelidad. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 59)

6b Trata sobre las medidas internas para analizar el rendimiento de las actividades realizadas con sus clientes, usuarios o beneficiarios, es decir sobre la cantidad de cosas que hacemos. Estas medidas pueden hacer referencia a aspectos como: número de intervenciones, índice de quejas y reclamaciones, número de demandas del servicio, índice de errores o incidencias, tiempo de respuesta, tipos de servicios ofrecidos, segmentaciones del colectivo atendido. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 59)

- **Criterio 7 Resultados en las Personas.** (Moreno Alego, 2007)

Trata sobre los resultados obtenidos con las personas de la organización, tanto del rendimiento de su aportación como de la percepción que éstos tienen de la organización. (Cantú, 2001, pág. 58)

Por subcriterios tenemos, como en el caso anterior, uno dedicado a la percepción (calidad) y otro al rendimiento (cantidad):

7a Trata sobre la percepción que las personas de la organización, empleados contratados y voluntarios, tienen de la misma, es decir sobre su satisfacción. Se trata de medidas que pueden hacer referencia a aspectos como: pertenencia, comunicación, entorno de trabajo, relaciones personales, coordinación y planificación, formación, desarrollo de carreras, igualdad de oportunidades, seguridad e higiene, salarios, beneficios sociales, incentivos. (Cantú, 2001, pág. 54)

7b Trata sobre las medidas internas para analizar el rendimiento de las personas que componen la organización en su actividad. Pueden hacer referencia a aspectos como: niveles de formación, adecuación de competencias requeridas frente a competencias existentes, eficacia de la formación, cumplimiento de objetivos, índice de absentismo, accidentes, rotación, huelgas, quejas y reclamaciones, índice de participación en equipos de mejora. (Cantú, 2001, pág. 54)

- **Criterio 8 Resultados en la Sociedad.** (Moreno Alego, 2007)

Trata sobre los resultados que se obtienen en la sociedad tanto en percepción como en rendimiento, aunque para ello tengan que utilizarse indicadores intermedios o representativos. Es decir, trata de evaluar la repercusión cualitativa

y cuantitativa que nuestra actividad tiene en la sociedad. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 65)

Se divide en dos subcriterios:

8a Trata sobre la percepción que tiene la sociedad de la organización y de su actividad en términos de imagen, valoración, aprecio. La tarea de obtención de esta información es compleja y se suele recurrir como fuente a: encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas y a la opinión de representantes sociales y de la administración. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 65)

8b Trata de analizar el rendimiento de la organización en términos cuantitativos y desde el punto de vista de la sociedad. Aunque como en el caso del subcriterio 8a es una información difícil de visualizar y conseguir, resulta algo más sencillo ya que se trata de medidas más objetivas y tangibles, como: premios recibidos, felicitaciones, número de apariciones en prensa, certificaciones, permisos, autorizaciones, actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 65)

▪ **Criterio 9 Resultados clave.** (Moreno Alego, 2007)

Trata de evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia. La organización debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación. Dada la dificultad en la diferenciación de los dos subcriterios en los que se divide, de la cantidad de excepciones que se pueden dar y, fundamentalmente, porque el resultado del criterio se obtiene como media aritmética simple de ambos (no están ponderados), hemos optado por trabajarlos de manera conjunta, lo que creemos que facilitará su interpretación. (Salcedo & Romero, 2006, pág. 65)

9a, 9b Tratan sobre los resultados, indicadores o medidas operativas clave. Aunque cada organización deberá definir cuáles son sus resultados clave, a modo de orientación relacionamos algunos que podrían ser considerados como tales: cumplimiento de presupuestos, % de personas atendidas sobre el total de personas necesitadas, rentabilidad económica, % de altas terapéuticas, endeudamiento, gestión de la calidad, alianzas y colaboraciones, tesorería. (Moreno Alego, 2007)

### **3. ANÁLISIS**

#### **Datos obtenidos de la aplicación del modelo de gestión Balance Social (BS)**

La metodología propuesta por el ente de control se sistematiza en el siguiente procedimiento:

1. Parte de realizar un análisis a los principios y valores del Buen Vivir, LOEPS y ACI.
2. Determina la definición de macro dimensiones y dimensiones (7 macro dimensiones y 24 dimensiones).
3. Identifica los indicadores y variables: Variables Cuantitativas, Indicadores Cuantitativos, Indicadores binarios e Indicadores Cualitativos.
4. Aplicación de un cuestionario virtual mediante un formulario que facilita el envío de la información.
5. Evaluación de cuestionarios, variables e indicadores.

Basado en estas precisiones el Balance Social como herramienta de gestión periódica relacionados con la misión y visión de la organización determina las macro dimensiones y dimensiones que se detalla a continuación:

## M1: DIMENSIÓN PRELACION DEL TRABAJO SOBRE EL CAPITAL

### A) Rotación y estabilidad laboral

Gráfico 4: Rotación y estabilidad Laboral



E-1: Trata de evitar la salida de personal por medio del incremento salarial

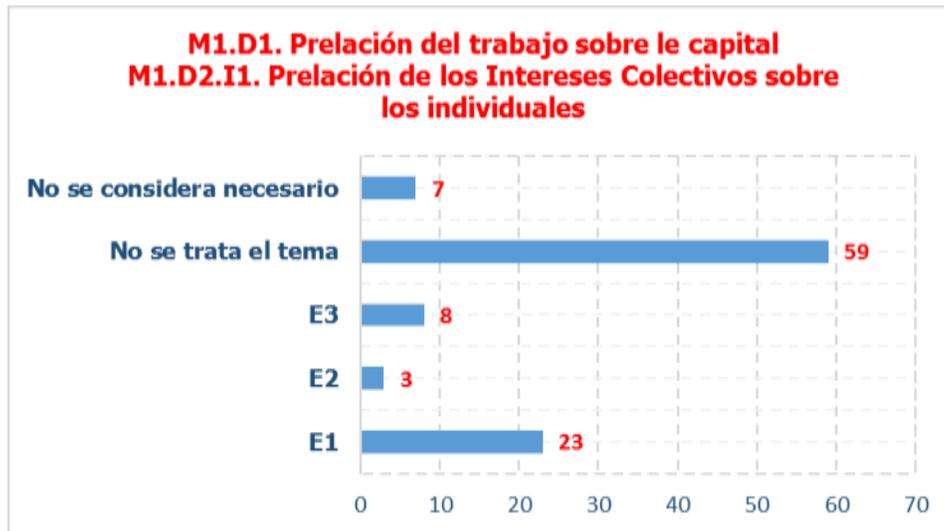
E-2: Posee o realiza prácticas no asalariadas que eviten la salida o marcha del personal

E-3: Posee un documento informal con medidas que buscan incrementar la estabilidad laboral

Fuente: SEPS  
Elaborado por: Los Autores

## B) Rotación y estabilidad laboral

Gráfico 5: Prelación de los Intereses Colectivos sobre los individuales



E-1: La cooperativa proporciona a sus asociados planes de beneficio colectivo

E-2: Además de lo anterior, posee indicadores para monitorear tanto los planes como las metas en todos los programas

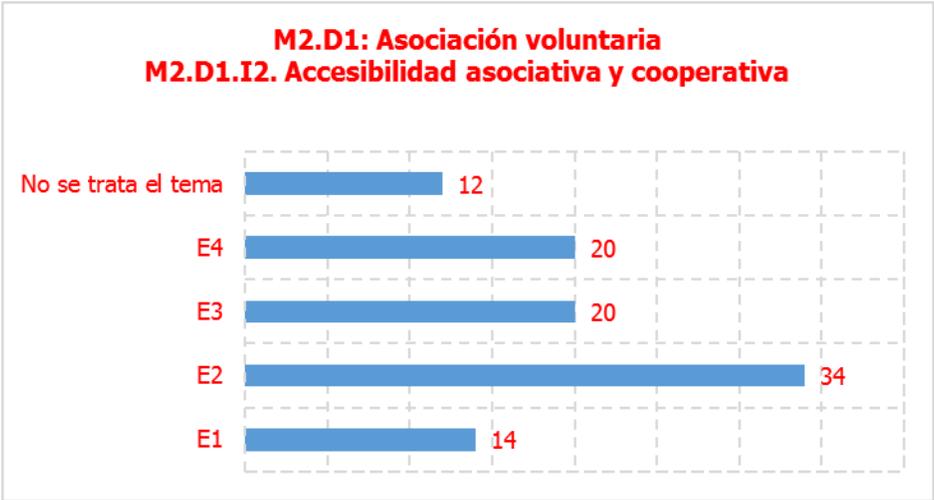
E-3: Junto a las anteriores etapas, define las metas e indicadores de desempeño para los programas

Fuente: SEPS  
Elaborado por: Los Autores

# M2: LA ASOCIACIÓN EQUITATIVA, VOLUNTARIA Y RESPECTO A LA IDENTIDAD CULTURA

## A) Accesibilidad asociativa y cooperativa

Gráfico 6: Accesibilidad asociativa y cooperativa



E-1: No posee una directriz clara que determine cómo se incorporarán los nuevos socios, solo procedimientos informales

E-2: Existe un documento aprobado por la asamblea que establece los procedimientos para incorporar nuevos socios

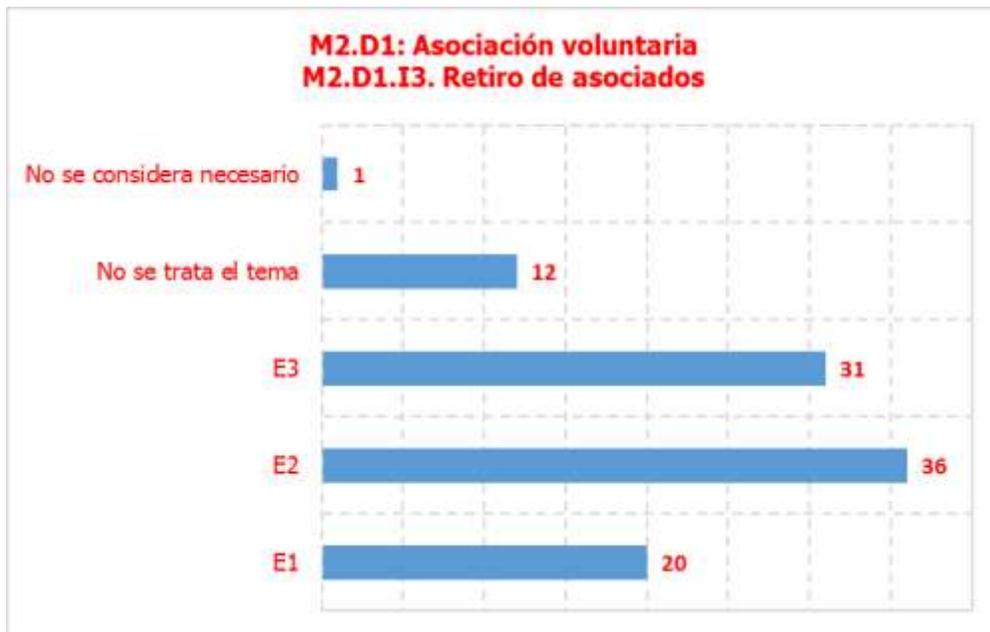
E-3: Además de las etapas anteriores, este documento que regula la incorporación de nuevos socios establece mecanismos de no discriminación.

E-4: Posee una política clara que establece los procesos para la incorporación de nuevos socios y ha sido socializada a sus socios potenciales y demás interesados

Fuente: SEPS  
Elaborado por: Los Autores

## B) Retiro de asociados

Gráfico 7: Retiro de Asociados



E-1: No posee normativa que determine la salida de socios, aunque sí existen procesos informales

E-2: Posee un documento aprobado por la asamblea en el cual se establecen los procedimientos para la salida de los socios

E-3: Existe una política clara que establece los procesos para la salida de socios, misma que se ha socializado y es de conocimiento de los mismos

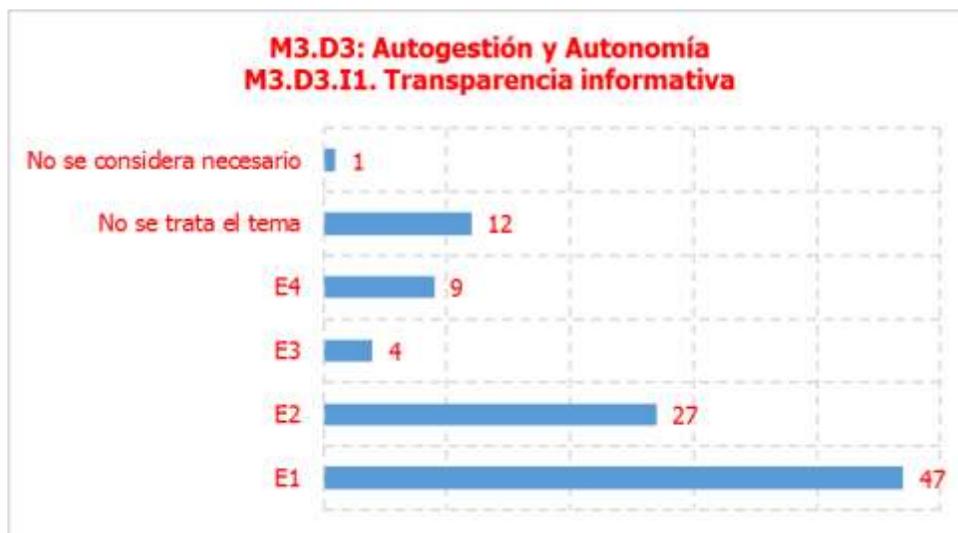
Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

### M3: LA AUTOGESTIÓN Y LA AUTONOMÍA.

#### A) Transparencia informativa

Gráfico 8: Transparencia informativa



E-1: Establece canales de diálogo para mantener relaciones con sus socios

E-2: Establece canales de diálogo para mantener relaciones con sus socios, socios potenciales y demás interesados

E-3: Establece mecanismos de diálogo que los involucren a sus socios y demás interesados, y así previene los posibles impactos socioeconómicos y ambientales ocasionados por su actividad

E-4: Adopta una estrategia de gestión de la información y conocimiento para interiorizar los impactos socioeconómicos y ambientales negativos

Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

## B) Relación con el Estado

Gráfico 9: Relación con el Estado



E-1: Cuando financie partidos políticos o hace donaciones a otras organizaciones de tipo sindical o de influencia en la sociedad, limita el aporte a la decisión de la Asamblea

E-2: Cuando financie partidos políticos o hace donaciones a otras organizaciones de tipo sindical, se fundamenta en reglas y criterios definidos internamente por la Asamblea

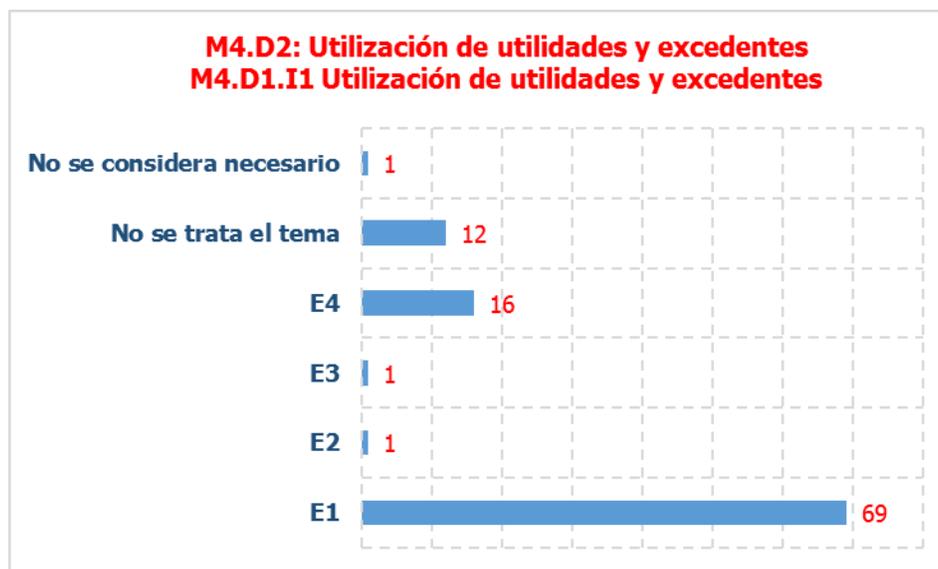
Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

**M4: LA PARTICIPACIÓN ECONÓMICA SOLIDARIA Y DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE EXCEDENTE.**

## A) Utilización de utilidades y excedentes

Gráfico 10: Utilización de utilidades y excedentes



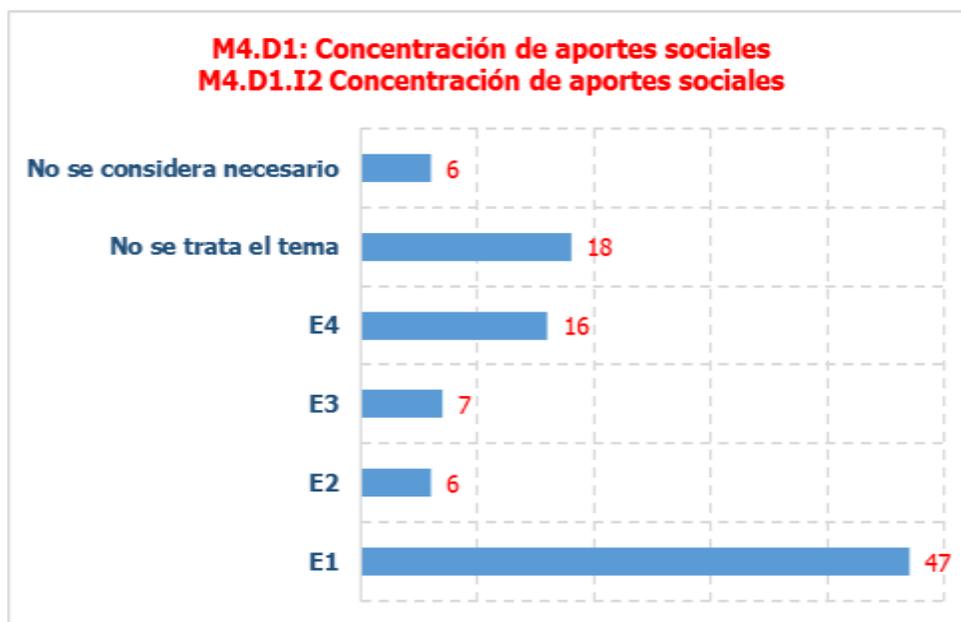
- E-1: La cooperativa distribuye las utilidades y los excedentes solamente considerando las disposiciones legales
- E-2: Distribuye el resto de las utilidades y los excedentes entre los socios en base a sus aportaciones al capital
- E-3: Distribuye las utilidades y los excedentes a partes iguales entre todos los socios
- E-4: Además de lo anterior y de distribuir las utilidades y los excedentes, capitaliza una parte de éstos.

Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

## B) Concentración de aportes sociales

**Gráfico 11: Concentración de aportes sociales**



E-1: Cumple con los porcentajes establecidos por la Ley sobre la concentración de aportes sociales

E-2: Además de lo anterior, tienen políticas para el tratamiento que debe darse a los certificados de aportación

E-3: Cuentan con una política para promover de forma voluntaria que todos los socios posean el mismo número de certificados de aportación

E-4: Además de poseer políticas, todos los socios poseen el mismo número de aportes o certificados de aportación

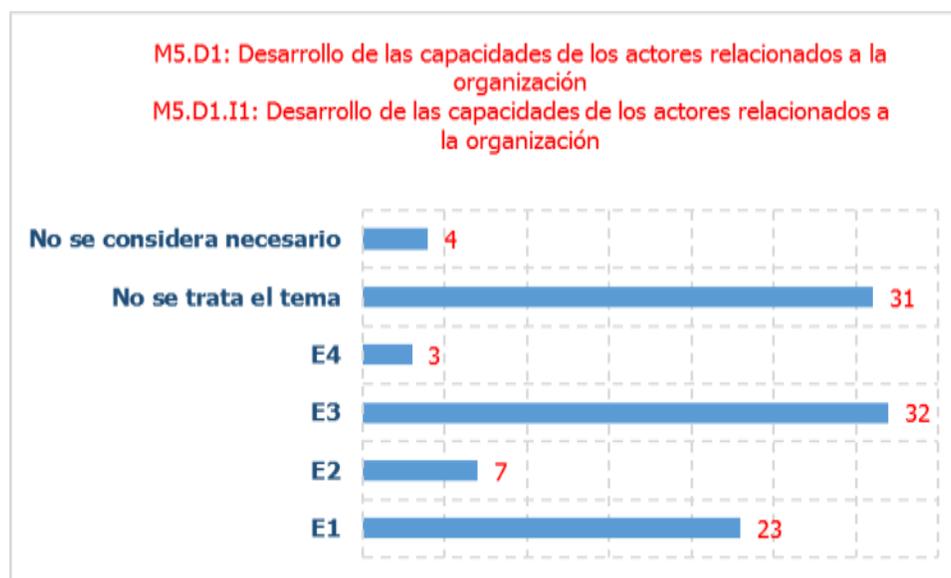
**Fuente:** SEPS

**Elaborado por:** Los Autores

**M5: LA EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

## A) Desarrollo de las capacidades de los actores relacionados a la organización

Gráfico 12: Desarrollo de las capacidades de los actores relacionados a la organización



E-1: La cooperativa realiza actividades de formación destinadas a trabajadores y socios.

E-2: En la cooperativa existe un plan de formación, aunque no dispone para su ejecución de partida presupuestaria

E-3: Existe un plan de capacitación o formación para trabajadores y socios con partida presupuestaria aprobada

E-4: El plan de formación de la etapa anterior diferencia entre acciones de formación y capacitación

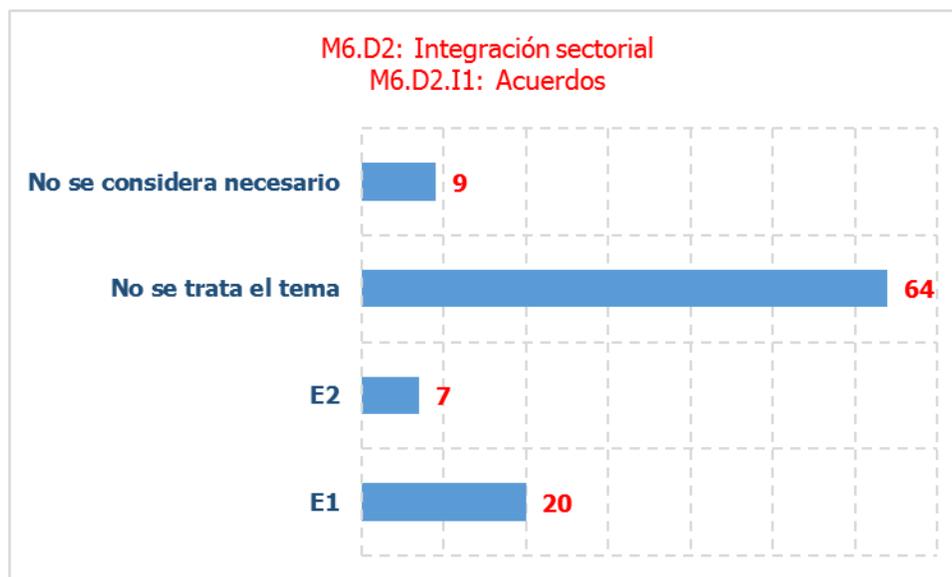
Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

**M6: LA COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO POPULAR Y SOLIDARIO.**

## A) Integración sectorial

**Gráfico 13: Integración sectorial**



E-1: Realiza intercambios comerciales, de apoyo, de colaboración, etc., basados en la reciprocidad con otras organizaciones

E-2: Posee acuerdos firmados de apoyo mutuo, colaboración y comercio basados en la reciprocidad con otras entidades

Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

**M7: EL COMPROMISO SOCIAL Y SOLIDARIO COMUNITARIO Y MEDIOAMBIENTAL.**

## A) Comunidad

Gráfico 14: Comunidad



E-1: La acción y los fondos destinados al compromiso con la comunidad se administran arbitrariamente por la gerencia

E-2: Los fondos destinados por el presupuesto de la entidad para el compromiso con la comunidad, son administrados por el consejo de administración

E-3: Posee una política que le permite anticiparse a demandas de la comunidad e informarla sobre el posible impacto de sus planes

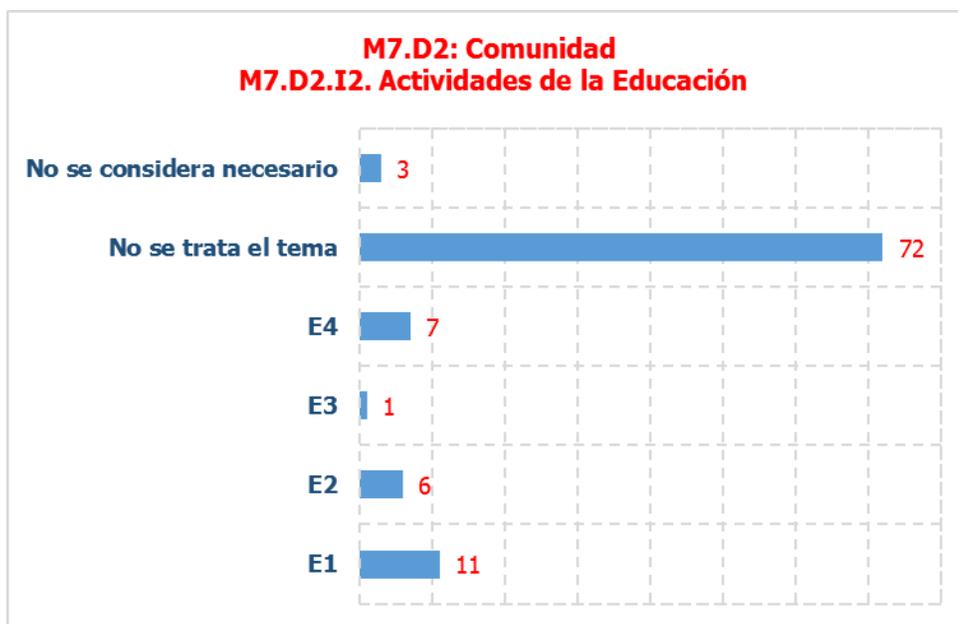
E-4: Posee comités para organizar sus compromisos con la comunidad

Fuente: SEPS

Elaborado por: Los Autores

## B) Actividades de educación

**Gráfico 15: Actividades de educación**



E-1: La entidad eventualmente desarrolla actividades destinadas a la educación para la ciudadanía (derechos, deberes, temas cívicos)

E-2: Previa programación, desarrolla actividades en educación para la ciudadanía (derechos, deberes, temas cívicos)

E-3: Promueve alianzas encaminadas hacia la participación ciudadana

E-4: Consciente de su papel de intervención social, desarrolla programas de educación para la ciudadanía, incluidos en el presupuesto de la entidad

**Fuente:** SEPS

**Elaborado por:** Los Autores

## 4. RESULTADOS

Análisis del Modelo EFQM de Excelencia con las macrodimensiones propuestas en el Balance Social

**Gráfico 16: Modelo EFQM 2010**



Fuente: (EdeFundazioa, 2016)

- **AGENTES FACILITADORES**

- Los agentes son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Es decir, es el conjunto de actividades de la organización. En estos se examina sistemáticamente todo lo que las organizaciones EPS hacen, y sobre todo cómo lo hacen y cómo lo gestionan.

### **Liderazgo**

Comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando a la organización EPS hacia la mejora continua.

### **Personal**

Se considera personal de las organizaciones EPS a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad, que presta sus servicios en la organización.

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

## Planificación y Estrategias

Conjunto de fines, objetivos y valores de la organización EPS, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos propios de cada organización.

## Colaboradores y Recursos

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por las organizaciones EPS en el proceso de cumplir con su objeto social. Son colaboradores externos, los auditores externos y consultores.

## Procesos, Productos y Servicios

Conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del y la prestación de los servicios que ofrece las organizaciones EPS.

Luego del análisis y estudio de los criterios que propone el Modelo EFQM frente a los resultados obtenidos de las macro dimensiones y dimensiones del Balance Social (7 macro dimensiones y 24 dimensiones), los indicadores y variables: Variables Cuantitativas, Indicadores Cuantitativos, Indicadores binarios e Indicadores Cualitativos enmarcados en los principios y valores del Buen Vivir, LOEPS y ACI.

Se obtiene lo siguiente:

<b>Criterio</b>	<b>Subcriterio</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Acción de Mejora</b>
<b>Liderazgo</b>	1a Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.	En cuanto a este subcriterio solo se desarrolla un porcentaje aproximado del 80%, no se plantea de forma clara acciones de mejora continua	Definir fines, objetivos y valores. Definir procesos.
	1b Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en las organizaciones EPS.	No se realizan reuniones con regularidad con el objetivo de comunicar los cambios o sucesos que ocurren.	Realizar reuniones periódicamente y desarrollo de planes de mejora en cada órgano directivo.
	1c Implicación del equipo directivo y de los	Las organizaciones EPS no conocen claramente los	Promoción del servicio

	otros responsables con los socios beneficiarios del servicio brindado por las organizaciones. Directivos e instituciones del entorno Directivos y con la Administración.	principios de la LOEPS aplicados en la metodología del Balance Social	de las organizaciones EPS
	1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el sector real del país (EPS)	No se realiza reconocimientos por los esfuerzos para la mejora continua.	Plan de reconocimiento de esfuerzos
<b>Personas</b>	2a La planificación y la estrategia de las organizaciones EPS se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad: socios, administrador o gerente y personal contador y auditor interno.	No se analiza objetivamente los datos recogidos o sugerencias de las necesidades actuales de la organización.	Realizar un plan y presupuesto para cubrir necesidades de los socios
	2b La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza en las organizaciones EPS sobre sus resultados y sobre los procesos del personal, propio de las prácticas de mejora.	Al no tener información real actualizada no se pueden tomar medidas de acción ante los sucesos de la organización	Determinar indicadores bases que ayuden a tomar medidas correctivas y preventivas ante los sucesos.
	2c La planificación y estrategia se desarrollan, se revisan y se actualizan.	Se lo hace de manera superficial y solo los documentos solicitados por el Ente de Control (SEPS).	Establecer documentos bases que ayuden a la actualización y localización de información
	2d La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.	Se lo hace a través de los procesos que establece la SEPS y estos se cumplen casi en su totalidad	Actualizar los procesos vigentes
	2e La planificación y estrategia se comunican e implantan.	Solo se establecen estrategias, pero no se comunican oportunamente por lo que nos e aplican en su totalidad	Reuniones periódicas de planificación

<b>Políticas y Estrategias</b>	3a Planificación, gestión y mejora del personal.	Se lo hace en partes esenciales y temas urgentes	Motivación e inducción del personal a la mejora continua.
	3b Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de los socios en las organizaciones EPS	Se lo hace aproximadamente al 70% ya que cada persona es responsable de su propio proceso	Motivar a la participación de cursos de capacitación y actualización de conocimientos de socios y personal.
	3c Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal de las organizaciones EPS	Se lo hace de forma superficial ya que no se toma en cuenta las necesidades de los socios y del personal	Reuniones de negociación de responsabilidades en el cual se tome en cuenta sus derechos y el marco legal vigente
	3d Comunicación efectiva entre directivos y socios	No existe una comunicación efectiva	Tener una mejor comunicación
	3e Reconocimiento y atención al personal y socio de la organización	Se lo reconoce, pero no en forma efectiva por lo que a la motivación de los mismos no es la esperada	Motiva al personal y al socio
<b>Alianzas y Recursos</b>	4a Gestión de las colaboraciones externas	Son pocas ya que el nivel o segmento de las organizaciones no obliga de acuerdo a la reglamentación emitida por la SEPS	Promocionar el servicio de la organización EPS
	4b Gestión de los recursos económicos	Se lo hace de forma empírica no elaboran presupuestos.	Elaboración de presupuestos
	4c Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos	Se lo hace en forma empírica.	Elaboración de planes de gestión y necesidades.
	4d Gestión de la tecnología	Poseen tecnología obsoleta	Gestionar para la actualización de lo equipos
	4e Gestión de los recursos de la información y del conocimiento	No poseen materiales de aprendizaje actualizados	Gestionar para la adquisición de nuevos materiales
<b>Procesos</b>	5a Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en las organizaciones EPS.	LA información en su mayoría lo registran manualmente	Elabora una plantilla para el manejo de información
	5b Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los socios	No se innova por el desconocimiento de las necesidades de la organización	Establecer procesos de innovación de información

	5c Los servicios se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los socios	No se toma en cuenta las necesidades de forma objetiva es decir la prestación del servicio de la organización es subjetiva	Realizar un buzón de sugerencias
	5d Los servicios se gestionan sistemáticamente	No se tiene un sistema de información	Desarrollar un sistema de información
	5e Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los socios y directivos, en relación con los servicios que ofrece la organización EPS	Se evalúa y se toma en cuenta a los socios solo cuando hay que presentar información	Realizar evaluaciones constantes a los directivos y personal.

**Elaborado por:** Los Autores

**Fuente:** Modelo EFQM y SEPS

## 5. CONCLUSIONES

- Las organizaciones EPS no poseen ningún tipo de manual propio, en los cuales puedan guiarse ya que reconocen y aseguran que lo hacen a través de las indicaciones y comunicados que el Ente de Control (SEPS) informa.
- En la revisión de los estándares de calidad de las organizaciones EPS no cumplen en su mayoría con lo mínimo que establece cada uno de ellos, el factor principal es la capacitación de socios y la infraestructura no es la adecuada.
- Referente al manejo de la nómina de socios no poseen registros formales del ingreso y salida de socios en las organizaciones EPS, una parte de los integrantes de las organizaciones son personas no capacitadas, es decir no cumplen con los requisitos mínimos para ejercer los cargos según los requisitos previstos en la LOEPS.
- En cuanto al proceso de cumplimiento de las disposiciones de la SEPS, este esta detallado de manera correcta en el portal de la superintendencia, pero no se lleva a cabo en la realidad, ya que los principios establecidos en el Balance Social no están aplicados en todas las organizaciones EPS.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez Torres, M. G. (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.

- Bednar, & Reeves. (1994). *Conceptos de Calidad*. Obtenido de <http://xxxturismoxxx.blogspot.com/2010/03/conceptos-de-calidad-segun-diversos.html>
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chandler Alfred. (2002). *Desarrollo Organizacional*. La Habana.: Prentice Hill.
- Economía Social de Mercado en America Latina Realidad y Desafíos*. (2010). Santiago de Chile: SOPLA.
- EdeFundazioa*. (2016). Obtenido de <http://bit.ly/1Wt7ACf>
- Gago. (1999). *Eumed.net*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Gestión-Calidad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Modelo-EFQM.pdf>
- Gestión-Calidad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/modelo-efqm.html>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2008). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente*. Obregón: ITSON. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- ISO9000. (s.f.). *Arp Calidad*. Obtenido de <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- Luzurriaga, L. (1960). *Historia de la Educación y Pedagogía*. Argentina: Lozada.
- MembranoMartínez, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: Editogram S.A.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Quito: Editogram S.A.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (2010). *Gestión de Calidad en la Organización y Dirección de Centros Escolares*. Madrid: ESTILO ESTUGRAF IMPRESORES.

- Miranda, F., & et al. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Las Rozas: Delta.
- Moreno Alego, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. España.
- Mtro.García Castillo, R., & Dra.Velio Mejía López, M. L. (2013). *Administrador: Un nuevo y avanzado perfil profesional necesario, acorde al mundo globalizado de hoy*. Mexico: Palibrio LLC.
- Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Scientific Electronic Library Online*, 33-64.
- Sánchez, M. F., & Granero Castro, J. (s.f.). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: FC Editorail.
- Stodgdill. (2008). *El liderazgo*. Obtenido de <http://bit.ly/27Y4uKx>