

**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR A
TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

**THE QUALITY MANAGEMENT IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS,
THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE. LITERATURE REVIEW**

ERIKA DEL PILAR AMBROSIO REY¹

LAURA CAMILA JAIMES CASTILLO²

ALEJANDRA MATEUS NIÑO³

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

JUNIO 2019

¹ Administradora en Corporación Sisma Mujer. Contadora Pública de la Pontificia Universidad Javeriana. Estudiante de Maestría en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás. Correo electrónico: erikaambrosio@usantotomas.edu.co

² Psicóloga de la Universidad Santo Tomas. Estudiante de Maestría en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás. Correo electrónico: laura.jaimes@usantotomas.edu.co

³ Administradora de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada. Estudiante de Maestría en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás. Correo electrónico: alejandramateus@usantotomas.edu.co

RESUMEN

Este artículo resalta el impacto positivo que puede tener la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en entidades del tercer sector, analizando la relevancia que tiene practicar los principios de gestión de calidad a través de la cultura organizacional. Para esto, se realiza un análisis documental de publicaciones de SGC presentes en bases de datos, utilizando una metodología cualitativa por medio de herramientas como la matriz de referencia y el modelo IMRYD⁴. A manera de conclusión, se reconoce el bajo porcentaje de organizaciones del tercer sector en Colombia que han adoptado sistemas de gestión de calidad, razón por la cual se enfatizó en organizaciones españolas y se reconoce los modelos de calidad ajustados al tercer sector como el FEAPS, que integra la calidad de vida, la calidad en la gestión y el compromiso ético para lograr el éxito sostenido de organizaciones del tercer sector.

PALABRAS CLAVE

Tercer sector, ONG, Sistemas de gestión de la calidad, Cultura organizacional.

ABSTRACT

This article seeks to highlight the positive impact that the implementation of a Quality Management System can have on third sector entities, analyzing the relevance of practicing the principles of quality management through an organizational culture. For this purpose, from databases, a documentary analysis of QMS publications is carried out through tools such as the reference matrix and the IMRYD model. In conclusion, is recognized the low percentage of third-sector organizations in Colombia that have adopted Quality Management Systems, for that reason, this article works with Spanish cases that even propose quality models adjusted to the

⁴ Este modelo conforma el esquema de los artículos científicos, estas siglas hacen referencia a la elaboración de Introducción, Metodología, Resultados y Discusión (García y Castellanos, 2007).

third sector organizations, such as the FEAPS, which integrates the quality of life, quality management and ethical commitment to achieve the third sector sustained success.

KEYWORDS

Third-sector (Nonprofit sector), Quality management systems, Organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Como plantea Salas (2017) las economías se encuentran conformadas por tres sectores: el primer sector es el Estado, quien se encarga de velar por los derechos de los ciudadanos, el segundo sector corresponde al sector privado, que tiene como función proveer los bienes y servicios para la sociedad, y por último el tercer sector, también conocido como el sector social o sector no lucrativo conformado por las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que la Cámara de Comercio de Bogotá define como personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de la sociedad, terceras personas o comunidad en general, este sector no persigue el reparto de utilidades entre sus miembros.

Un propósito implícito en el tercer sector, luego de alcanzar sus objetivos sociales, es presentar una rendición de cuentas transparente, lo cual refleja la calidad, la eficacia y eficiencia de los servicios prestados y los proyectos desarrollados. La regulación del tercer sector en Colombia no fue punto que llamara la atención durante algunos años, en la Constitución Política de 1991 el Estado Colombiano permite que estas entidades se conviertan en ejecutores directos, posteriormente la ley 2150 de 1995 reglamentó el registro de las ESAL en la Cámara de Comercio, pero solo hasta el año 2016, mediante la ley 1819, el sector se vio impactado con nuevas exigencias que podían dar crédito al alcance de sus objetivos sociales, a visibilizar su rendición de cuentas,

mayores exigencias por los entes de control y nuevos controles fiscales que permitan a estas entidades mantener una tarifa especial de renta.

Estas nuevas exigencias amplían el número de clientes en organizaciones del tercer sector, convirtiéndose así la transparencia en un pilar fundamental, se da mayor importancia a la trazabilidad de la información, a la organización en su interior, a las exigencias de la cooperación internacional, y al impacto que tiene su labor en la sociedad, lo que permite considerar la gestión de calidad de forma estratégica en el tercer sector.

El presente artículo busca explicar la relación entre los sistemas de gestión de calidad y el tercer sector a partir de los principios de la gestión de la calidad y la cultura organizacional. Si bien es cierto, en Colombia es común relacionar la implementación de estos sistemas a empresas o entidades cuya razón social busca al final de su gestión beneficios económicos, por otra parte, en España los SGC han generado impacto también en el tercer sector, lo cual se refleja en el material bibliográfico encontrado y que será seleccionado y leído para la elaboración del presente artículo. Así mismo, serán elaboradas, una matriz de referencias, y un análisis de puntos comunes o divergentes entre ellas y su respectiva discusión. Finalmente, se brindarán conclusiones que contribuyan a que en Colombia los SGC no solo se consideren aplicables a productos o servicios del sector lucrativo, sino que puedan considerarse como una herramienta estratégica igualmente atractiva para lograr una mejor gestión en las organizaciones del tercer sector.

METODOLOGÍA

Diseño

Se utilizó una metodología cualitativa con el fin de indagar y profundizar las fuentes bibliográficas que presenten casos en los cuales los sistemas o modelos de calidad han sido de utilidad en organizaciones del tercer sector en países como España, para encontrar en ello el

motivo por el cual se han diseñado e implementado en este tipo de organizaciones. Para esto, se utilizó el formato IMRYD el cual conforma el esquema de los artículos científicos, sus siglas hacen referencia a la elaboración de la ¹introducción, en la cual se identifica el problema estudiado y la relevancia de indagar sobre ello, en este caso los sistemas de gestión de calidad a través de la cultura organizacional en organizaciones del tercer sector; ²metodología, que aborda el cómo se realizó la investigación; ³resultados, donde se da a conocer los hallazgos encontrados a través de la investigación y ⁴discusión, que permite otorgar el significado y sentido de los hallazgos (García y Castellanos, 2007).

Instrumentos

Se realizó una revisión documental a través de la matriz de referencias, en la cual se recopiló la información significativa de 16 investigaciones en relación con modelos o sistemas de gestión de calidad utilizados por empresas del tercer sector en España, y la cultura organizacional para su implementación y mantenimiento (esta matriz se expondrá en el apartado de resultados).

Procedimiento

El procedimiento tuvo en consideración 5 pasos para su elaboración, en primer lugar, se identificó un vacío de conocimiento referente al diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad en organizaciones del tercer sector o sin ánimo de lucro en Colombia; al tener identificado el problema, en segundo lugar, se crearon unos criterios de inclusión, estos fueron: ¹palabras claves, integrando SGC, cultura organizacional y tercer sector, ²tiempo de publicación, de 2004 a 2018 y ³tipo de publicación, artículo; conllevando al paso número tres, la elaboración de la matriz de referencias, la cual permitió conocer la información de mayor relevancia frente a la problemática presentada; en cuarto lugar, se elaboró un análisis de resultados permitiendo

exponer, comparar y contrastar los puntos comunes o divergentes entre las investigaciones abordadas; y finalmente, el quinto paso fue la discusión, en este punto se comprende y unifica la información abordada con la investigación y los conocimientos de las investigadoras.

RESULTADOS

La matriz de referencias expone los diferentes aportes de las investigaciones y revisiones literarias desde el 2004 al 2018 referente a la implementación de sistemas de gestión y cultura organizacional en organizaciones del tercer sector, dando los siguientes hallazgos:

I) Enciso, E. (2004) propone una cultura de la previsión y de la anticipación en los métodos de análisis a través de los 8 principios que propagan la implementación de un SGC, los cuales son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. A manera de conclusión, el artículo busca reconocer la importancia de la dimensión humana en la implementación de los sistemas de gestión.

II) Fantova, F. (2006) propone el SGC como una herramienta de competitividad inteligente y eficaz, pues ayuda a las organizaciones no gubernamentales a potenciar y explorar sus puntos fuertes y características distintivas, como puede ser el compromiso de su personal con la misión, el saber hacer relacional, las dinámicas participativas o las relaciones de red con el tejido social informal.

III) Saldías, R. (2006) resalta la importancia del capital humano en la planeación e implementación del SGC, puesto que la organización es un medio dinámico con la capacidad de adaptarse a las características de las organizaciones, para esto es fundamental el compromiso de la alta dirección a través del principio diferenciador de “Know how”.

IV) Barbero, I. (2007) expone el SGC como un instrumento que permite incorporar algunos principios de gestión y buenas prácticas de otros sectores, como son la gestión en base a datos, la mejora continua, la orientación al cliente y el trabajo en red. Así mismo, se han creado modelos de gestión como el FEAPS, cuyo resultado es la interacción de calidad de vida, calidad en la gestión y compromiso ético.

V) Martín, G. y Kramps, A. (2007) dan a conocer el paso a paso del diseño e implementación del SGC y la autoevaluación del modelo EFQM, para generar un cambio en la cultura organizacional con la ayuda de la norma UNE 165011:2005 como una oportunidad de autorregulación del sector que mejora la eficiencia de las ONL.

VI) Barbero, I. (2008) promueve la mejora continua a través de la cultura organizacional en la implementación del SGC, como una estrategia que mejora el posicionamiento de la entidad. Finalmente, la implementación del sistema de gestión de calidad puede contribuir a hacer emerger, formalizar, impulsar y comunicar su cultura de gestión y las buenas prácticas de las organizaciones, enriqueciéndolas con la experiencia proveniente de otros sectores.

VII) Cantillo, E. y Daza, J. (2011) promueven la cultura organizacional para la implementación de SGC, puesto que, esta promueve un buen liderazgo e incremento de la productividad, conllevando a la satisfacción de las partes interesadas a partir del uso de herramientas y estrategias organizacionales enfocadas a la mejora continua, tomando como eje principal a los colaboradores, siendo estos el motor de la organización.

VIII) Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012) recopilan la mirada de diferentes autores enfocada en la implementación del SGC en el tercer sector, en conjunto, se aborda la cultura organizacional y la relación que trae con los sistemas de gestión y la innovación, sin embargo, se llega a la conclusión, que es un campo poco estudiado por los investigadores.

IX) Juaneda, E., González, L. y Marcuello, C. (2013) dan a conocer los impactos que trae consigo la implementación de un sistema de gestión de calidad en las entidades del tercer sector social (TSS⁵), concluyendo que las organizaciones financiadas externamente utilizan el modelo EFQM como aval de la gestión realizada e instrumento de autoevaluación, otorgando beneficios en la toma de decisiones.

X) Anguilo, M., Saavedra, I. y Longas, Y. (2014) presentan la importancia de conocer las organizaciones a nivel mundial, para estandarizar la ética y buenas prácticas, esto se desarrolla en el diseño del SGC al contemplar las siguientes dimensiones: estructura, buen gobierno, planeación estratégica, participación, economía, financiación, transparencia y comunicación con el público.

XI) Guevara, N. y Sánchez, P. (2014) contemplan los cambios que se viven socialmente como la globalización, pues esta, permite la economía mundial que ofrece ventajas en la reducción de costos, calidad, servicios, competitividad, eficacia, entre otros. Para ello, se debe considerar los principios de mejora continua de servicios, procesos, sistemas, liderazgo y gestión por valores para el desarrollo de políticas que den respuesta a todas las partes interesadas. La cultura organizacional enfocada en los procesos, permite administrar y mejorar la calidad de los servicios, garantizando las actividades de la organización y la satisfacción del cliente.

XII) Maguregui, M., Corral, J. y Elechiguerra, C. (2015) plantean la integración entre los valores solidarios y éticos con la gestión de calidad, a través de indicadores financieros y no financieros, respondiendo a las necesidades de los destinatarios de manera equilibrada, permanente, profesional, colaborativa, confiable e innovadora.

⁵Ley 6/2016, de 12 de mayo, del tercer sector social de Euskadi.

XIII) Barahona, J. y Rodríguez, D. (2015) proponen adoptar una cultura organizacional a partir de las cualidades de la región, para modificar la percepción frente a la implementación del SGC y potencializar el desempeño de los colaboradores. Esto puede lograrse desde la sensibilización paulatina a través de la dinámica de procesos enmarcados en la norma.

XIV) Mclean, X. (2017) identifica el aspecto humano del sistema de gestión de calidad de la NTC ISO 9001:2015 como: toma de conciencia (7.3), rol, responsabilidad y autoridad (5.3), compromiso (5.1.1), competencia (7.2) y comunicación interna y externa (7.4), define y aplica estrategias como la autoridad, responsabilidad y comunicación interna. Estas estrategias tienen como base la filosofía “gung ho”, promoviendo el trabajo que beneficia a la comunidad.

XV) Vega, J. (2018) identifica la gestión de procesos en entidades del tercer sector a través de indicadores de gestión que permiten evaluar los procesos y el desarrollo de este dentro del SGC.

XVI) Sabogal, F., Pedraza, Y. y Rodríguez, Y. (2015) brindan herramientas para manejar la dimensión humana de la organización y reconoce la importancia del numeral 7.3 toma de conciencia en el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad conforme a la NTC ISO 9001:2015, tomando variables como: estructura organizacional, planificación, comunicación, beneficios, motivación, cultura, liderazgo, competencia del personal, conocimiento y percepción, mejora continua, limitaciones y participación del personal; estas variables son de gran impacto y relevancia en la generación de cultura organizacional.

Este apartado, logra reconocer la importancia de la interacción de los sistemas de gestión de calidad y la cultura organizacional, que se enfoca en los colaboradores, la toma de conciencia, roles, responsabilidad y autoridad, compromiso, competencia y comunicación interna y externa, y distintas estrategias para su implementación y desarrollo en las organizaciones, siendo esto,

una de las principales fallas en todo tipo de organizaciones al momento de implementar los sistemas de gestión.

DISCUSIÓN

Como se mencionó anteriormente, para el presente artículo se considera a España como país referente para comprender la relación que pueden tener los SGC con el tercer sector, encontrando organizaciones como *El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia* que: Investiga, gestiona y promueve la información pertinente al sector por medio de seminarios, jornadas, talleres, la elaboración y edición de publicaciones, para fortalecer el conocimiento, desempeño y colaboración entre organizaciones del tercer sector en la provincia de Bizcaya. Ésta organización en su publicación *Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social* de Barbero (2007), involucra al tercer sector con modelos de calidad, considerando la implementación de los SGC en el tercer sector, organizaciones no lucrativas (ONL) o entidades sin ánimo de lucro (ESAL), como un reto. Argumentando que las actividades de impacto social no están del todo alejadas o ajenas, por ejemplo, de los principios de la gestión de calidad. Éstos principios son propuestos por la norma ISO 9000:2015 como parte del marco de referencia de los SGC, y son los siguientes: El enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora, toma de decisiones basado en evidencias y la gestión de las relaciones. Es conforme a las declaraciones, bases racionales, beneficios clave y acciones posibles que se exponen en dicha norma, que se relaciona a continuación cada principio con el impacto y cobertura que busca tener el tercer sector.

Desde la perspectiva de la anterior publicación de Barbero (2007), se consideran inherentes al tercer sector los principios de orientación al cliente, la mejora continua y la participación de las personas, pero adicionalmente en éste artículo trataremos la relación e importancia que tienen

también los demás principios como complemento idóneo para la gestión de la calidad enfocada al tercer sector.

Comenzamos entonces con el **Enfoque al cliente**, donde además de cumplir con los requisitos y exceder las expectativas, las organizaciones sin ánimo de lucro buscan atender las necesidades de un grupo social en un estado de vulnerabilidad específico (su cliente). Es de entender que las ONG, conforme a su razón de ser, dirijan esfuerzos a comprender y conocer la población o grupo social que atienden, para con ello diseñar y proveer los servicios que le sean pertinentes, luego el enfoque al cliente es un principio que más allá de ser una pauta de los sistemas de gestión de calidad, hace parte de la razón de ser de las organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan por, para y con personas. (Barbero I., 2007)

El principio de la **Mejora continua** es considerado como esencial para lograr el éxito sostenido de una organización, se lleva a cabo para que estas mantengan el desempeño esperado, reaccionen a los cambios del entorno y visualicen nuevas oportunidades. Para las organizaciones sin ánimo de lucro mantenerse en el tiempo también es relevante, puesto que, en algunos casos, se habla no sólo de atender sino también de acompañar a las personas, comunidad, población o región conforme a la necesidad que se esté atendiendo. Siendo así, es clave para las entidades sin ánimo de lucro aplicar éste principio en la medida en que se desenvuelven en un contexto que también genera cambios y con el cual deben ir evolucionando y transformando su desempeño competitivamente sin desnaturalizar su misión (Fantova F., 2006). Al igual que las organizaciones lucrativas, las ONG deben promover la formación y competencia de sus colaboradores, visualizar proyectos, innovar, entre otras actividades de mejora, para asegurar su permanencia y contribución a la sociedad a largo plazo.

En el tercer sector intervienen la población objetivo, trabajadores de diferentes niveles (directivo, misional y apoyo), socios, donantes, voluntarios, entre otros participantes, y como en cualquier organización su compromiso con la misionalidad tiene un alto impacto en el desempeño y reputación en la sociedad (La sociedad es a las ONG, lo que el mercado es para las organizaciones con fines de lucro). El **Compromiso de las personas** se entiende en las organizaciones sin ánimo de lucro como un principio que procura: el trabajo en equipo interdisciplinar, la comprensión de la complejidad que tienen la intervención y provisión de servicios sociales y la unificación de esfuerzos hacia una misión y objetivos de carácter social (Juaneda, E., Gonzalez, L., y Marcuello, C., 2013), pero como cualquier otra organización, las ONG deben procurar manejar en su interior programas que aumenten la competencia y motivación de sus colaboradores, la comunicación efectiva, la construcción y promoción de una cultura basada en valores que le permitan conseguir un mayor apoyo para el desarrollo de sus proyectos y aumentar su impacto en la sociedad.

Se puede entender que los anteriores tres principios son inherentes a la misionalidad de las organizaciones del tercer sector puesto que se trabaja en ellos independientemente de si la entidad tiene o no la intención de implementar un sistema de gestión de la calidad, sin embargo, cuando la entidad sí se encuentra interesada y cuenta con el análisis de contexto, la disposición, la capacidad y los recursos necesarios para la implementación de un sistema o modelo de calidad, es pertinente tener en cuenta cómo pueden verse reflejados los otros cuatro principios para el tercer sector.

El **Liderazgo** se ve reflejado, según la ISO 9000:2015, cuando por parte de los representantes de la entidad se transmite el compromiso no solo por llevar a cabo la misionalidad, como se mencionaba anteriormente, sino hacerlo también conforme a los valores que alineen de manera

coordinada y coherente sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr, en el caso de las ONG, su correspondiente objetivo social. La comunicación de todos estos factores es importante, así como el ejemplo positivo por parte de los mismos representantes de la entidad para crear y fortalecer una cultura social.

El **Enfoque a procesos** pretende optimizar el modo en el que una organización funciona y con ello sus resultados. Entendiendo un proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (ISO 9000: 2015), las ONG al trabajar interdisciplinariamente podrían aplicar este principio para conectar los aportes de cada parte de la entidad y también para identificar sus niveles de autoridad y responsabilidad, que independientemente del sector al que pertenezca la organización, son necesarios para gestionar de modo eficaz y eficiente sus operaciones y los recursos de los cuales se dispone. El enfoque a procesos significaría entonces para las organizaciones del tercer sector un desempeño organizado, engranado y dirigido, donde se comprende cómo se interrelacionan las diferentes actividades desarrolladas dentro de la entidad y cómo éstas pueden lograr finalmente el impacto esperado en la sociedad.

La **Toma de decisiones basada en la evidencia** busca reducir la incertidumbre que implica ejecutar determinadas decisiones mediante el análisis de hechos, datos, evidencias o experiencias, análisis que finalmente permite tomar decisiones objetivamente, con más confianza y acordes a la situación que se atiende. Lo anterior conlleva a manejar cierta trazabilidad del desempeño por medio de indicadores, y como ocurre en las organizaciones prestadoras de servicios, en las ONG también es de entender la complejidad que tiene el medir y tener buenos resultados en la satisfacción de sus usuarios finales, sin embargo, también es necesario medir el desempeño al interior de la entidad de modo que se pueda con ello evaluar si se están logrando o

no los objetivos en cada área e identificar factores que puedan estar interfiriendo con los mismos para llevar a cabo soluciones pertinentes. Para llevar el control de la gestión de las ONG se han sugerido indicadores dirigidos a la Eficacia, la Eficiencia y la Economía de la entidad, debido a la inexistencia del beneficio económico como objetivo integrador (Maguregui M., Corral J., y Elechiguerra C. 2015). Desarrollar detalladamente los factores que componen estos indicadores no corresponde al alcance de éste artículo, sin embargo, debido a lo que representan los indicadores para la trazabilidad y como evidencia para la toma de decisiones, mencionaremos a continuación qué evaluaría cada uno de ellos en organizaciones sin ánimo de lucro. Dichos indicadores se expresan en términos generales, luego las variables se establecerían conforme a lo que el contexto, partes interesadas y razón de ser de la entidad requieran.

Por un lado, los indicadores de Eficacia medirían el grado de cumplimiento en relación con los objetivos de la entidad (Tabla 1) y la cobertura de demanda (Tabla 2).

Tabla 1 :Indicador de Eficacia (Cumplimiento de los Objetivos)

Código de Identificación	GE2
Nombre del Indicador	Cumplimiento de los Objetivos
Área	Gestión
Tipo de Indicador	Eficacia de los Proyectos
Definición	Medir el incremento o disminución en el número de usuarios atendidos en los diferentes programas de un año con respecto al anterior. Y los logros y mejoras de la calidad de vida de los usuarios.
Tipo de Información	Cuantitativa
Unidad de Medida	Porcentual
Formulación	Se puede desglosar por actividades o programas (No. De usuarios realizados/No. De usuarios previstos)
Fuentes de información	Registros específicos Nota: En el caso de que la cuantificación de los usuarios sea difícil, se puede sustituir la unidad por la de Servicios Prestados.
Base de Referencia	Valor óptimo ≥ 0.8
Periodicidad	Annual
Verificación	Si

Fuente: Corral-Lage (2014)

Tabla 2: Indicador de Eficacia (Cobertura de la Demanda)

Código de Identificación	GE1
Nombre del Indicador	Cobertura de la Demanda
Área	Gestión
Tipo de Indicador	Eficacia de los Proyectos
Definición	Verificar la cobertura de la demanda. Desglosando dicha cobertura en función de los Proyectos o Programas.
Tipo de Información	Cuantitativa
Unidad de Medida	Porcentual
Formulación	(No. De solicitudes Atendidas/No. Total de solicitudes)
Fuentes de información	Registros específicos
Base de Referencia	Valor óptimo > 0.8
Periodicidad	Annual
Verificación	Si

Fuente: Corral-Lage (2014)

Por otro lado, el indicador de Eficiencia evaluaría el grado en que los recursos de los que dispone la entidad son utilizados para lograr el mayor impacto social posible, este indicador

permite también determinar la capacidad de atención o servicio con la que cuenta la entidad, así como el tamaño de la población a la cual puede dirigirse (Tabla 3).

Tabla 3: Indicador de Eficiencia

Código de Identificación	GF1
Nombre del Indicador	Eficiencia
Área	Gestión
Tipo de Indicador	Eficiencia de los Proyectos
Definición	Verificar el grado de Eficiencia de la actividad total de la entidad. Logro de un objetivo al menor coste posible
Tipo de Información	Cuantitativa
Unidad de Medida	Valor Absoluto
Formulación	$\frac{((\text{No. De Usuarios Realizados}/\text{Coste Realizado}) * \text{Tiempo Realizado})}{((\text{No. De Usuarios Previstos}/\text{Coste Previsto}) * \text{Tiempo Previsto})}$
Fuentes de información	Registros específicos El coste=Recursos económicos empleados en la actividad "x" (Plan de actuación) Nota: La variable Tiempo si no está definida suponemos: $TR=TP=1$
Base de Referencia	Valor óptimo ≥ 1
Periodicidad	Annual
Verificación	Si

Fuente: Corral-Lage (2014)

Finalmente, el indicador Económico lo componen los indicadores de eficacia y eficiencia y busca “que se haga lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y/o dinero” (Tabla 4).

Tabla 4: Indicador de Economía

Código de Identificación	GF2
Nombre del Indicador	Economía
Área	Gestión
Tipo de Indicador	Economía de los Proyectos
Definición	Verificar el grado de Economía de las actividades propias de la entidad. Logro de los objetivos en el tiempo y con los costes más razonables posibles. Es un concepto que involucra a la Eficiencia y a la Eficacia. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y ningún desperdicio de tiempo y/o dinero.
Tipo de Información	Cuantitativa
Unidad de Medida	Valor absoluto
Formulación	$(\text{Grado de cumplimiento} + \text{Cobertura de la demanda} + (\text{Eficiencia} \times 2))/4$
Fuentes de información	Registros específicos
Base de Referencia	Valor óptimo ≥ 0.9
Periodicidad	Anual
Verificación	Si

Fuente: Corral-Lage (2014)

Los indicadores de gestión pueden ser exigidos, en algunos casos, por partes Interesadas como lo son los donantes o financiadores, quienes brindan los recursos para que las ONG operen, lo que nos lleva a un último principio: la **Gestión de las relaciones**. Para las ONG también es importante determinar y priorizar las relaciones con sus partes interesadas, reunir y compartir información con el sector (mencionado anteriormente como una de las funciones del *Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia*), todo con el fin de aumentar y mejorar su desempeño, responder a las oportunidades del entorno (nuevos proyectos), dar tratamiento a las restricciones relacionadas a cada parte interesada en la medida en que éstas tengan influencia o impacto en el objetivo de la entidad. (ISO 9000:2015)

Expuesta la relación que tiene cada Principio de la Gestión de la Calidad con el desempeño de organizaciones sin ánimo de lucro, se entiende cómo puede visualizarse en ellas la

implementación de sistemas o modelos de calidad, “un sistema de gestión excelente en las organizaciones del tercer sector es aquél que, implicando a toda la organización, incluye unos valores y un procedimiento de gestión coherente con los mismos que permite a la organización responder a las necesidades de sus destinatarios finales y desarrollar su misión en un marco de responsabilidad social” (Barbero I., 2007, p. 18), de lo cual se deriva entonces la cultura organizacional, que conecta todos los principios y a su vez permite implementar y mantener los sistemas o modelos de gestión de la calidad en las organizaciones.

Ahora bien, para abordar la cultura organizacional es importante definirla, para esto Ouchi.W, Shein.E, Hofstede .G, Allaire y Fisirrotu, como se cita en Yaz Ruiz y Julia Clemencia Naranjo (2012), lo conceptualiza como "los principios, las presunciones básicas y las creencias que conforman un conjunto de referencias que pueden ser consideradas como valiosas si tienen la suficiente influencia con el paso del tiempo"; en consecuencia, distintos autores entrelazan y realizan aportes a los sistemas de gestión de calidad a través de la cultura organizacional, Barahona, J. y Rodríguez, D. (2015) afirman que una cultura organizacional propaga un ambiente laboral adecuado para el diseño e implementación del SGC, es por esto que se deben contemplar: las formas de percepción, valores organizacionales, clima organizacional y la norma técnica ISO 9001:2008/2015.

En conjunto con lo anterior, Sabogal, F., Pedraza, Y. y Rodríguez, Y. (2015) abordan la percepción del personal sobre la toma de conciencia frente al sistema de gestión de la calidad para evaluar el nivel de madurez de la gestión por medio de la guía de autoevaluación propuesta en la norma técnica ISO 9004:2010, y contemplado a su vez los aspectos humanos del sistema de gestión de calidad presentes en la NTC ISO 9001:2015 como: Toma de conciencia (7.3), Rol, responsabilidad y autoridad (5.3) , Compromiso (5.1.1), Competencia (7.2) y Comunicación

interna y externa (7.4); definiendo y aplicando estrategias como la Autoridad, Responsabilidad y Comunicación Interna.

Bajo esta misma línea, Mclean, X. (2017) reconoce la necesidad de un talento humano corporativo que genere conciencia de: política de calidad, objetivos de calidad pertinentes, misión, visión y los elementos estratégicos con los cuales cuente la organización, de igual forma contempla el rol hacia la contribución de la eficacia del sistema de gestión de la calidad que cada uno de los colaboradores desarrolló por medio de sus funciones, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015. Lo anterior se desarrolla con la finalidad de fortalecer la toma de conciencia frente a los sistemas de gestión de calidad utilizando estrategias como autoridad, responsabilidad y comunicación interna, a través de la técnica “gung ho”.

Esta técnica contempla el trabajo en equipo a través de 3 animales, el espíritu de la ardilla hace referencia a la motivación, el método del castor enfatiza en el estado de control para alcanzar una meta, el don del ganso busca el reconocimiento del progreso. Esta técnica se ve reflejada en el direccionamiento estratégico, la gerencia por procesos y el reconocimiento al trabajo, de esta forma se promueve el papel fundamental de la cultura organizacional para lograr los mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas (Mclean, X., 2017 y Cantillo, E. y Daza, J., 2011). En la investigación *La toma de conciencia del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres organizaciones del sector público colombiano* escrita por Sabogal, F., Pedraza, Y. y Rodríguez, Y. (2015), se concluye que esta técnica reconoce el trabajo como el beneficio de alguien, por ende, vale la pena, en este caso a la comunidad.

Finalmente, para observar de manera global cómo se aplican los modelos o sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector a través de la cultura organizacional, se reconoce la

utilidad de modelos de calidad españoles, como es el caso del modelo FEAPS de la *Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual* (Caja Madrid, 2007), que es el resultado de la interacción de calidad de vida, calidad en la gestión y compromiso ético, integrando a ello los principios de la calidad y la cultura social. Para esto, es importante definir cada uno de los componentes del modelo, el primero es la calidad de vida a nivel individual que de acuerdo con Schalock y Verdugo como se citó en Caja Madrid (2007), son: “bienestar emocional, desarrollo personal, relaciones interpersonales, bienestar físico, bienestar material, autodeterminación, inclusión y derechos” (pg. 7) en el cual se representa “una contribución clave en el ámbito de la educación, de la salud y de los servicios sociales” (pg.7); por otra parte, se aborda la calidad de vida familiar a partir del apoyo a las familias.

El segundo concepto es la calidad en la gestión, donde se relacionan la calidad de vida y los principios de calidad mencionados anteriormente, propiciando con ello la cultura social en las organizaciones del tercer sector. Por último, el compromiso ético es el “fruto irremediable del derecho de las personas a una vida digna, una vida de calidad y plena ciudadanía. Para FEAPS, la calidad es un compromiso basado en la ética” (pg.7).

CONCLUSIONES

Los modelos o sistemas de gestión de la calidad no le son ajenos a organizaciones del tercer sector o sin ánimo de lucro (Barbero, I., 2007). Se pudo evidenciar que éstos pueden y han sido implementados como herramientas de gestión que les permite mejorar su desempeño y aumentar su impacto social teniendo en cuenta aspectos como los siguientes: Su entorno para diseñar y ofrecer servicios/atención acorde a las necesidades de la población, sector, o grupo social que atienden; Identificar la contribución de todos los participantes que intervienen en sus actividades

y procurando dirigir sus esfuerzos al mismo objetivo social (Fantova, F., 2006); Propiciar una cultura social; Comprender de manera organizada y sistemática su funcionamiento interno (áreas o procesos); Medir su desempeño conforme a sus partes interesadas u otras entidades pertenecientes al sector (Maguregui, M., Corral, J. y Elechiguerra, C., 2015); entre otros.

Los principios de la gestión de la calidad propuestos por la ISO 9000:2015 son aplicables a organizaciones del tercer sector, y aunque el enfoque al cliente, la mejora continua y el compromiso de las personas son considerados inherentes a su razón de ser u objetivo social (Barbero, I., 2007), es importante tener en cuenta los demás principios, pues al igual que las organizaciones con fines de lucro, las organizaciones del tercer sector también se desempeñan en un entorno cambiante que exige su evolución, adaptación y respuesta para mantenerse a largo plazo.

La utilidad que tienen los modelos o sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan, ha llevado a que entidades del tercer sector se interesen en adoptarlas, aunque con los ajustes propios de su carácter social (Guevara, T. y Sánchez, P., 2014). En España, lo anterior ha llevado a desarrollar modelos y sistemas de calidad propios para el sector como lo son: la Norma ONG con calidad, Modelo FEAPS de la *Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual* (Caja Madrid, 2007), el Modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (Fantova, S., 2006), entre otros modelos dirigidos a vulnerabilidades específicas, donde se resalta la calidad de gestión, la calidad de vida, el compromiso ético, la cultura social y la medición de resultados en función de la eficacia, eficiencia y economía (Caja Madrid, 2007).

Las organizaciones del tercer sector trabajan por, para y con personas (Barbero I., 2007), luego independientemente de su interés o no por implementar un sistema de gestión de la calidad, se les atribuye el impulsar en su interior una cultura social que les permite dirigir todos sus esfuerzos a lograr el mayor y mejor impacto social posible, luego es ésta misma cultura la que les permite a las ONG proponer, implementar, mantener y controlar un sistema de gestión de la calidad.

REFERENCIAS

- Barahona, J. y Rodriguez, D. (2015). La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad – ISO 9001:2008. *SIGNOS*, 7, 19-29.
Obtenido de: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3516/3407>
- Barbero, I. (2007). Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. *3s_gestión*. Obtenido de: <http://www.fundacionede.org/calidad/master/es/libro/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20en%20las%20organizaciones%20no%20lucrativas%20de%20intervenci%C3%B3n%20social.pdf>
- Barbero, I. (2008). Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social, situación actual y propuestas de futuro. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2695564>
- Caja Madrid. (2007). *CALIDAD FEAPS un modelo para la calidad de vida, desde la ética y la calidad del servicio*. Obtenido de: https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/modelo_calidad.pdf
- Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organización en la competencia de las empresas. *ESCENARIOS*, 9(1), 18-23. Obtenido de:

http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf

Corral, J. (2014) *La Transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: hacia un modelo de indicadores, (Doctoral dissertation)*, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Departamento de Economía Financiera I, Bilbao.

Fantova, F., (2006). *La Gestión De Calidad Y El Papel Del Tercer Sector En La Política Social. Ponencia Para El Congreso Sobre Calidad, Tercer Sector Y Política Social. (Ponencia)*.

Obtenido de:

http://fantova.net/?wpfb_dl=106

García del Junco, J., y Castellanos, M. (2007). *La difusión de las investigaciones y el formato IMRYD: Una pesquisa a propósito de la lectura crítica de los artículos científicos. ACI, 15(1), 1-11*. Obtenido de:

http://eprints.rclis.org/8952/1/art%C3%ADculo_acimed.pdf

Guevara, N., y Sánchez, P. (2014). *Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la Fundación “CAKIKE”*. Repositorio Universidad de La Salle. Obtenido de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3626/T11.14%20G939d.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ICONTEC (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad: Fundamentos y vocabulario. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá D. C., Colombia: ICONTEC.

ICONTEC (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001. Requisitos Sistemas de Gestión de la Calidad. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Bogotá D. C., Colombia: ICONTEC.

Juaneda, E., González, L., y Marcuello, C. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*.

Obtenido de:

<http://www.redalyc.org/pdf/2743/274326464004.pdf>

Mclean, X. (2017). Estrategias metodológicas para la toma de conciencia en las personas de la secretaría de educación de San Andrés, frente al sistema de gestión de la calidad. *SIGNOS*, 9(2), 107-119. Obtenido de:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/4071/3899>

Maguregui, M., Corral, J. y Elechiguerra, C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: Hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas.

Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época. Obtenido de:

<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/2205/2042>

Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). Investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 1-17. Obtenido de:

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/123/170>

Sabogal, F., Pedraza, Y., y Rodríguez, Y. (2015). La toma de conciencia del personal frente al sistema de gestión de la calidad en tres organizaciones del sector público colombiano.

SIGNOS, 7, 63-78. Obtenido de:

revistas.usta.edu.co/index.php/signos/article/download/3508/3399

Salas, L. (2017). *Las ONG colombianas: Debilidades, Entorno no Habilitante y Posibles Salidas*. Blogs en Google: ONG y gerencia social; juntas directivas ONG; familia y otros.

Obtenido de:

https://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf