

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS  
ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS

YURI PAOLA YANQUEN CABRERA  
YIMY MAURICIO LÓPEZ MUÑOZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS  
ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS

YURI PAOLA YANQUEN CABRERA

CODIGO: 11061387

YIMY MAURICIO LÓPEZ MUÑOZ

CODIGO: 17051302

Trabajo de Grado para optar al título de  
Administradora de Empresas y Contador Publico

Director

FRANCISCO DANIEL MENDOZA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C., AGOSTO 2013

Nota de Aceptación

---

Firma Director del Proyecto

---

Firma primer jurado

---

Firma segundo jurado

Bogotá, D.C., Agosto de 2013

## Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción .....	2
1. Diagnostico.....	4
1.1. Titulo .....	4
1.2. Línea de investigación.....	4
1.3. Marco variables.....	4
1.3.1 Breve historia del banco de alimentos.....	4
1.4. Problema.....	8
1.4.1 Planteamiento del problema.....	8
1.4.2 Formulación del problema.....	9
1.5. Justificación .....	9
1.6. Objetivos.....	10
1.6.1 Objetivo general.....	10
1.5.2 Objetivos específicos .....	10
2. Marco de referencia .....	12
2.1 Marco teórico.....	12
2.1.1. ¿Que es el modelo efqm? .....	12
2.1.2 Metodología de intervención .....	15
2.1.3 Duración del proceso .....	16
2.1.4 Modelo de autoevaluación .....	18

2.1.5 Cuestionario de autoevaluación .....	22
2.1.6 Selección del equipo evaluador.....	24
2.1.7 Generación de áreas de mejora y puntos fuertes: .....	27
2.1.8 Cronograma .....	28
2.2. Marco teórico .....	30
2.2.1 Control de gestión .....	30
2.2.2 Características del control de gestión.....	31
2.2.3 Niveles del control de gestión.....	32
3. Diseño metodológico.....	34
3.1. Tipo de investigación.....	34
3.2. Método de investigación.....	35
4. Aportes y logros .....	37
Recomendaciones .....	38
Conclusiones .....	42
Bibliografía .....	43
Anexos.....	

## Tabla de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Guía para una gestión basada en procesos .....	13
Figura 2. El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos .....	13
Figura 3. Presentación planeación estratégica.....	17
Figura 4. Esquema lógico REDER en modelo EFQM.....	19
Figura 5. Esquema original modelo EFQM excelencia .....	21
Figura 6. Niveles del control de gestión.....	33
Figura 7: Ficha de acción de mejora.....	43

## Tabla de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Cronograma de actiividades de campo .....	23
Tabla 2. Cronograma de los planes de acción.....	41

## Tabla de Anexos

	<b>pág.</b>
Anexo 1. Matriz de calificación READER .....	46
Anexo 2. Herramienta de Diagnostico.....	47
Anexo 3. Matriz DOFA situación actual.....	48



## **Introducción**

El siguiente trabajo se realiza con el fin de contribuir al crecimiento, fortalecimiento y excelencia de las organizaciones vinculadas al Banco de Alimentos, guiados bajo los principios lasallistas, el enfoque formativo lasallista y el proyecto educativo universitario lasallista PEUL, dirigidos a toda la comunidad educativa. Ofreciendo investigaciones con pertinencia e impacto social mediante el centro de Desarrollo de Empresas de Familia, CEDEF, encargada de apoyar y hacer parte integral de las acciones del plan de desarrollo, buscando el emprendimiento, la gestión de empresas de familia, la economía solidaria, la sostenibilidad y la extensión social, promoviendo la dignidad y el desarrollo integral de la comunidad.

Por consiguiente viendo la necesidad de desarrollo y crecimiento de las fundaciones vinculadas al Banco de Alimentos proponemos el proyecto de aplicación del modelo EFQM a las organizaciones adscritas al Banco de Alimentos, la cual nació a partir de la experiencia de elaboración de caracterización y diagnóstico de 75 fundaciones, con la idea de servir como un instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Este modelo ya que le permite tener una referencia, saber cual es el camino a seguir para lograr la excelencia y conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora. Se pretende dar a conocer la importancia de esta herramienta en las organizaciones y el suministrar una mayor orientación a los estudiantes de las carreras de Administración de Empresas y Contaduría al realizar los diagnósticos de dichas fundaciones.

Cabe señalar que este trabajo no pretende analizar y explicar cada uno de los criterios del modelo EFQM de excelencia, sino realizar una presentación de su estructura y las principales características para establecer unos criterios generales que permitan aplicar o interpretar la herramienta a las entidades adscritas al Banco de Alimentos, sin embargo es de conocimiento general que este sistema no es único o excluyente y cada organización puede optar por un sistema de gestión que se adapte a sus características.

Esta propuesta está orientada a aplicar de una forma práctica y sistemática gran parte del modelo EFQM, teniendo en cuenta que la herramienta en su totalidad estaría orientado a utilizarse como guía en el Banco de Alimentos, para contrarrestar los inconvenientes presentados en el desarrollo del modelo actual de evaluación, ya que se evidenciaron falencias tanto en la aplicación de la encuesta como en la caracterización de las fundaciones.

Es importantes resaltar algunos de los valores del CEDEF, con los que cuentan los estudiantes de la Universidad de la Salle, estos son: solidaridad, calidad en el servicio y compromiso, son de vital importancia ya que tiene en cuenta contribuir al desarrollo y crecimientos de las organizaciones de nuestra comunidad, cumpliendo así con nuestra misión institucional, dando como resultado de dicho trabajo una asesoría integral y de excelencia.

## 1. Diagnóstico

### 1.1 Título

Propuesta para la aplicación del modelo EFQM a las organizaciones adscritas al banco de alimentos.

### 1.2 Línea de investigación

Investigación proyectiva: consiste en la elaboración de una propuesta, un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente.

Por medio de este tipo de estudio se pretende abordar el problema, establecer una serie de técnicas de recolección de información con el propósito de hallar una solución viable para el Banco de Alimentos - La fundación **Banco Arquidiocesano de Alimentos**, en la aplicación del modelo EFQM; ya que se evidencia la necesidad de este proyecto para realizar un autodiagnóstico de la empresa, permitiendo detectar aspectos mejorables que dota a la empresa de unas pautas necesarias para la toma de decisiones y mejoramiento de sus fundaciones.

### **1.3. Marco Variable**

#### **1.3.1 Breve historia del banco de alimentos**

La Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos está constituida por la empresa privada y la iglesia católica. Trabaja en favor de los más pobres de la ciudad capital de Colombia y los municipios cercanos. Establecida en el 2001 en Bogotá y cuyo objetivo es misional se resume en su lema: “Somos un puente para unir a los que quieren servir”. Este grupo creció hasta consolidarse en la capital del país como “Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos” (FBAA).

El mecanismo de trabajo es buscar salvar productos perecederos y no perecederos de las grandes cadenas de alimentos y de las industrias que los manufacturan previniendo en muchos casos que estos se conviertan en comida para animales ó peor aún sean considerados como desechos. La fundación sirve de puente para unir a aquellos interesados en vincularse, generando la logística y los pasos necesarios para todo el proceso de distribución utilizando criterios de justicia y oportunidad para la entrega de los alimentos a los más necesitados, a través de programas que incluyen la donación, el voluntariado y el desarrollo de proyectos.

En Colombia, la “Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos”, quien cumple 11 años de funcionamiento, ha logrado articular una cadena solidaria y eficaz durante años, que permite llevar alimentos a más de 114 mil personas, tanto en la capital como en algunos municipios cercanos, esmerándose por generar conciencia social en la

población. Esto, gracias a la ayuda y colaboración de más de 800 organizaciones sin ánimo de lucro que han estado comprometidas con nuestra causa. “El apoyo que recibimos es en temas de nutrición, bienestar y fortalecimiento institucional, además de las constantes donaciones que reciben, les ayudan a realizar (caridad con imaginación)” Padre Daniel Saldarriaga, Director ejecutivo FBAA.

De esta forma, diariamente el Banco de Alimentos en conjunto con las empresas vinculadas entregan más de 150 mil raciones de alimentos al día: reafirmando su compromiso social. Hoy 11 años después de la creación de este sueño ya han superado los 90 millones de kilos donados y comprados que llegan a la población en estado de vulnerabilidad para mejorar las condiciones de vida, sin favorecer la cultura de la mendicidad.

Por eso, uno de los objetivos del Banco de Alimentos ha sido crear vínculos fuertes y sólidos, tanto con las empresas nacionales como con la sociedad, con el fin de proporcionarles bienes y servicios a los más desprotegidos y gracias a esto, la gestión realizada por el Banco de Alimentos contó desde el principio con el apoyo de grandes empresas y personalidades influyentes en el país como lo son: Arturo Calle, Gonzalo Restrepo (Grupo Éxito) la academia entre otros, quienes año tras año ratifican su compromiso de Responsabilidad Social Empresarial, apoyando la labor y la gestión de la fundación Banco Arquideosesano de alimentos.

***Gestión operativa banco de alimentos:***

- **Total Población:** 113.742. Organizaciones beneficiadas.801, Adultos mayores 6.472, familias 14.209, jóvenes 10.174, Adultos 23.436, Niños 73647.
- **Sistema Donar:** El banco recibe las donaciones
- **Productos donados al Banco:**
  - Alimentos:** granos, abarrotes, frutas y verduras, lácteos, bebidas.
  - No Alimentos:** papelería, productos de aseo, electrodomésticos, ropa y accesorios.
- **Prácticas y voluntariado:** Brindan conocimiento en diferentes áreas según su carrera, además de realizar sus prácticas sociales y profesionales: universidades, colegios, personas naturales, operativo, campañas, formación.
- **Grupos Poblacionales:** Grupos étnicos, Adulto mayor, Jardines infantiles, Instituciones educativas, Comedor escolar, Internados, Tejiendo comunidad, Discapacitados, Adicción.

#### **1.4 El problema**

#### **1.4.1 Planteamiento Del Problema**

En el desarrollo del trabajo de campo el cual consistió en caracterizar setenta y cinco fundaciones adscritas al Banco de Alimentos, tomando como base las evaluaciones diagnósticas realizadas por los grupos de estudiantes en las instituciones a las que fueron asignados se encontraron inconsistencias por el desconocimiento de la herramienta y la mala interpretación de la misma, igualmente esto dificultó la correcta caracterización de las organizaciones.

Por esta razón y dada la situación actual que vive cada una de las entidades, se hace énfasis en la necesidad de adoptar unas herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar un sistema de Gestión considerando su propia singularidad, de tal forma que sea capaz de facilitar y guiar a cada una de las fundaciones, incluso de manera autoinstruida mediante la aplicación del modelo EFQM de excelencia.

Ahora bien, entendiendo que las organizaciones adscritas al banco de alimentos se constituyen fundamentalmente en pequeñas organizaciones con pequeñas infraestructuras y que se ven truncadas no solo por la escasez de recursos, sino también del perfil profesional de cada uno de los miembros para cubrir las necesidades organizaciones, consideramos que a través de esta herramienta las entidades se pueden proveer de herramientas eficaces y asequibles que permitan un mejor progreso en el desarrollo de cada una de sus actividades.

### **1.4.2 Formulación del problema**

¿De que forma el Modelo EFQM puede contribuir al Banco de Alimentos en ser una herramienta clara que brinde la información correcta de la situación administrativa, financiera y social, tanto al banco de alimentos como a las fundaciones adscritas y a los stake holders y que sirva de base para la toma de decisiones?

### **1.5 Justificación**

El desarrollo de este trabajo permitirá que el Banco de Alimentos tenga un modelo de referencia que pueda ser aplicado a las 75 fundaciones adscritas a este, como un instrumento para analizar el proceso de cambio y la excelencia en la gestión, para lograr beneficios tanto para el Banco de Alimentos como para los estudiantes de la Universidad de la Salle.

Este trabajo se justifica desde el punto de vista práctico, porque propondremos un modelo EFQM que permita a las organizaciones realizar un diagnóstico y establecer en que nivel se encuentran en su camino hacia la excelencia e identificar y analizar las oportunidades que en ese momento se le presenta para seguir avanzado. Este Modelo EFQM consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupo de interés de la organización.

En este sentido, el modelo EFQM es una potente herramienta que facilita el cambio organizacional que las empresas requieren en función de los campos en el entorno. El creciente uso de la Autoevaluación como herramienta de diagnóstico y de ayuda hacia



la excelencia en la gestión, demuestra una amplia aceptación de la misma, como metodología eficaz y que produce resultados tangibles.

Por lo tanto es una justificación metodológica, porque el resultado de la investigación brindará un instrumento de apoyo y permitirá una fácil implementación de este modelo.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Formular una herramienta que permita diagnosticar la situación socioeconómica de las redes adscritas al banco de alimentos, basados en el modelo de excelencia total EFQM, con el fin de mitigar las falencias encontradas por los estudiantes en el desarrollo de la evaluación diagnóstica y caracterización de las fundaciones.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar una herramienta que le permita a los estudiantes diagnosticar la capacidad organizacional, administrativa, financiera y de programa social de las fundaciones que son objeto de estudio por parte del banco de alimentos.
- Perfilar el modelo EFQM acorde a las necesidades del banco de alimentos para enfocar diferentes estrategias que permitan fortalecer y focalizar la intervención social y contribuir al fortalecimiento organizacional.
- Proponer un cronograma de trabajo que permita desarrollar en un determinado tiempo la evaluación, diagnóstico y caracterización de las diferentes redes pertenecientes al banco de alimentos.

## **2. Marco de Referencia**

### ***2.1 Marco teórico***

En este marco se sustentan el proyecto basado en las características teóricas, conceptos y su explicación que dan soporte a la investigación.

### 2.1.1 ¿Que es el modelo EFQM?

El EFQM es un modelo de autoevaluación que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización para conocer el nivel de calidad que tiene, siendo un sistema que dirige sus actividades de gestión hacia la satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés que intervienen en este proceso.

En referencia al Banco de alimentos, este sistema puede ser aplicado en pro de ejecutar cada paso en cada una de las organizaciones adscritas a esta organización, para que de forma coordinada cada una de estas fundaciones agregadas, pueda agrupar de manera práctica y eficiente unos agentes facilitadores dirigidos principalmente a unos resultados que tengan como consecuencia final la satisfacción de cada uno de los beneficiarios finales.

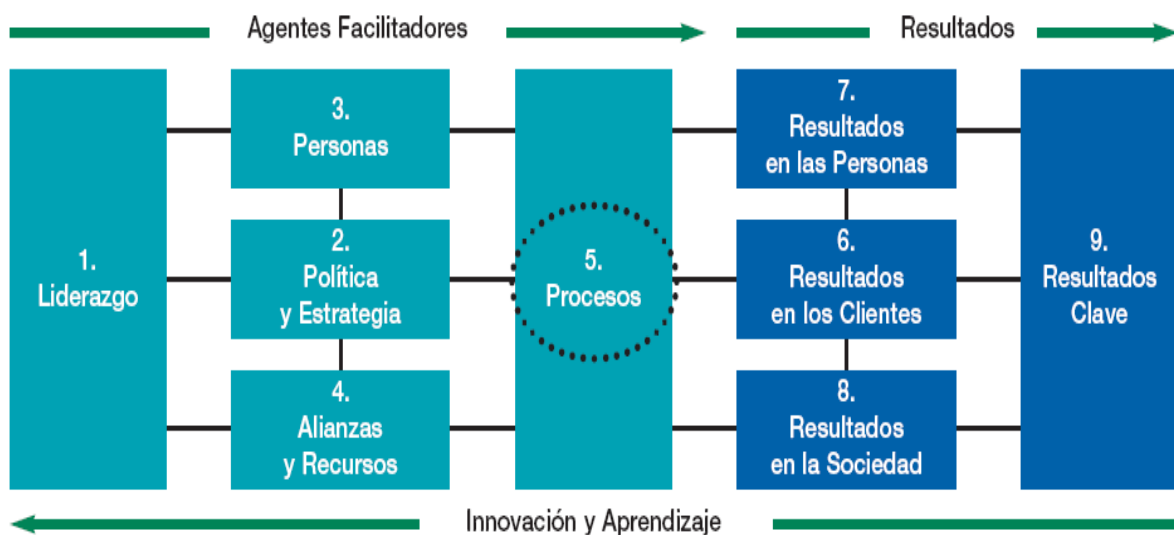


Figura 1. Beltrán J. Modelo de excelencia empresarial de la EFQM. (2007, P. 11)

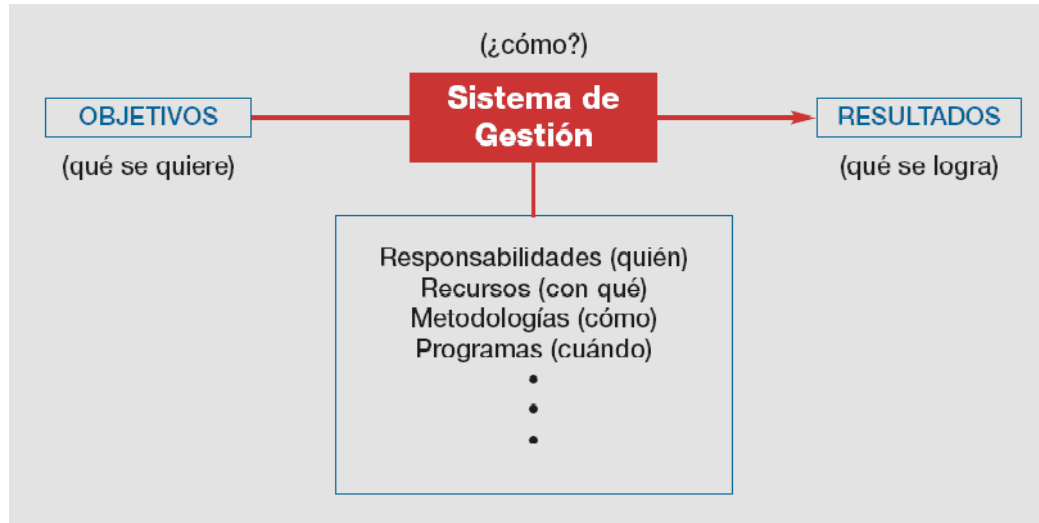


Figura 2: Beltrán J. Sistema de Gestión basados en procesos para la obtención de resultados. (2007, P.10)

En virtud de lo anterior, considérese el modelo EFQM como un sistema que reconoce cada una de las fortalezas dentro de la organización desde distintos enfoques, lo cual permite tener un mejor rendimiento en los resultados con respecto a los colaboradores, la sociedad y la comunidad, logrando que cada Fundación mediante un liderazgo, dirija e impulse estrategias encaminadas a realizar alianzas y mejorar sus procesos.

En primer lugar se debe hacer hincapié en los agentes facilitadores que trabajan en cada una de las organizaciones teniendo en cuenta criterios como:

### **CRITERIO 1. Liderazgo**

Las personas que pertenecen a la comunidad, que saben compartir lo que tienen y están dispuestos a colaborar con los demás son características que producen en el resto de componentes de su comunidad confianza y seguimiento de sus indicaciones. La influencia que un líder puede tener en el resto de su comunidad, le dota para jugar un papel fundamental en la participación, de una manera activa, en el desarrollo de su propia comunidad. Esta participación canalizada a través de una acción de índole comunitaria debe conducir a la auto-responsabilidad para resolver los problemas ya sean individuales, grupales o comunales.

Sin embargo, dentro de las organizaciones también se requiere de líderes que no solo sean una influencia, sino que adicional a ello sean impulsores y promotores de cultura que se pueda ver materializado a través de una misión y una visión propia de cada institución.

### **CRITERIO 2. Políticas y estrategias**

Cada organización debe plantear una estrategia que le permita aplicarla en las actividades que dirige, de esta manera disminuye costos, maximiza resultados, se aumenta la participación de los colaboradores, y se tiene un liderazgo en la comunidad.

Este enfoque se aplica de manera independiente a cada organización teniendo en cuenta que no todas cuentan con el mismo nivel de ingresos, ni tampoco todas cuentan con la misma infraestructura o desarrollo de actividades. Por ello debe tener en cuenta, recursos, y capacidades que tenga a su disposición, para que no haya problemas en el cumplimiento de las metas, y se logren los objetivos trazados.

### **CRITERIO 3. Personas**

El trabajo de selección para el personal que trabajara en la organización, incluyendo las personas que sirven por decisión propia y libre de manera voluntaria y desinteresada, debe estar direccionado a llevar a cabo sus labores dentro del perfil establecido para cada cargo, con el fin de que cada puesto tenga un rol definido y pueda existir una autoevaluación sobre la gestión de habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la organización.

### **CRITERIO 4. Alianzas y recursos**

Cada organización debe mantener alianzas con otras organizaciones además del banco de alimentos, con el claro propósito de establecer una política de cooperación que permita tratar la administración de recursos en referencia a presupuesto, gastos, ingresos entre otros.

Cada organización debe entender que los acuerdos pactados con otras organizaciones, le permitirá avanzar en sus objetivos y asegurar el interés común y bienestar de cada beneficiario final.

## **CRITERIO 5. Procesos**

El modelo EFQM propone la aplicación del sistema de gestión por Procesos. Cada organización debe tomar conciencia de la importancia que tiene la gestión de los procesos dentro de la institución, entendiendo que cada integrante tiene una responsabilidad individual pero a su vez, también es responsable por las actividades y expectativas que pretende atender y si se aplican estándares que han definido indicadores y objetivos con miras de brindar un mejor servicio al beneficiario final.

La priorización del Qué sobre el Cómo hacerlo permite Identificar las acciones que conducen efectivamente lograr el objetivo. A nuestro criterio y en el desarrollo de esta actividad para diagnosticar y caracterizar cada una de las fundaciones, consideramos que cada organización debe resolver los siguientes interrogantes:

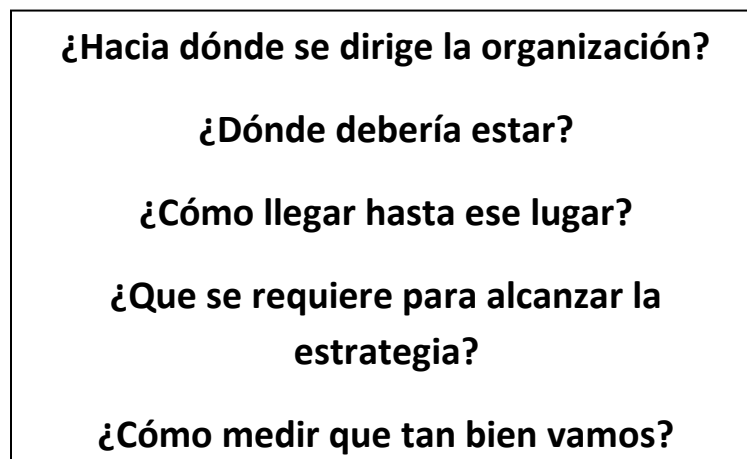


Figura 3: Mario Villa Moreno, Presentación Planeación Estratégica

### **2.1.2 Metodología de intervención**

En este concepto se pretende dar las indicaciones necesarias para que las organizaciones adscritas al banco de alimentos, den aplicación a este modelo mediante

una serie de herramientas y metodologías propuestas que faciliten su desarrollo y seguimiento. Teniendo en cuenta que cada ente es independiente y desarrolla sus actividades de acuerdo como se van presentando sus necesidades, este planteamiento se hace de manera general e incluyendo cada uno de los aspectos básicos y necesarios para dar un completo orden y ejecución del programa en acompañamiento los profesionales asignados por la universidad para brindar apoyo en cada uno de los aspectos administrativos y financieros.

Es importante mencionar que la aplicación de este Modelo EFQM, implica inherentemente la ejecución de unas normas de calidad que permitan administrar eficientemente los recursos recibidos. Por ello este modelo está diseñado conforme a las necesidades particulares de la entidad para lograr la calidad que los usuarios internos y externos esperan y que la organización desea reflejar. Esta gestión de la calidad es fácil de adoptar a través si se tienen en cuenta ciertos requisitos básicos encaminados a medir y evidenciar la satisfacción del beneficiario final.

### ***2.1.3 Duración del proceso***

Queremos abordar brevemente la duración e implementación de este modelo, desde un enfoque meramente administrativo y financiero, en el cual los estudiantes de la Universidad de la Salle brinden un acompañamiento que permita planificar y llevar a cabo un trabajo que ponga al servicio de las comunidades el espíritu de fraternidad, solidaridad e integralidad en la construcción y transformación de la persona, la familia y la sociedad con sus conocimientos adquiridos como Administrador de Empresas y Contadores Públicos.



### 2.1.4 Modelo de autoevaluación

Un proyecto de autoevaluación requiere de una cierta organización para asegurar que el equipo enfoque los problemas correctamente, emplee sus recursos de la manera más eficiente a lo largo de proceso, y utilice los instrumentos apropiados para la recolección y análisis de la información. El desarrollo de un marco de autoevaluación hará más fácil la tarea de organizar una autoevaluación. Esto ayudará a concentrarse sobre los problemas identificados al evaluar la necesidad de una autoevaluación e identificar los indicadores que ayudarán a responder las preguntas sobre los diversos problemas de desempeño de la organización para responder estas preguntas sobre la realidad y las limitaciones.

El modelo EFQM utiliza un esquema denominado **REDER** para realizar esta autoevaluación.



Figura 4: Esquema lógico REDER Nacho Monfort en 8 enero, 2013 en Modelo EFQM

Este esquema de evaluación estructurado y homogéneo puede ser aplicado a cualquier tipo de organización lo que permite analizar el rendimiento y la orientación de la gestión. Gracias a estos tres elementos integrados organizaciones sin importar su tamaño, infraestructura o actividad que desarrolle en pro de mejoras a la comunidad, pueden compararse con los atributos y logros de organizaciones sostenibles, al tiempo que pueden utilizarlos para desarrollar una cultura de excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas e impulsar la innovación y mejorar sus resultados.

Ahora bien si es cierto que mediante una calificación, el banco de alimentos determina si es viable o no trabajar con las fundaciones, es importante señalar que el objeto de aplicar este modelo no es, única ni principalmente, otorgar una puntuación a la organización en comparación con el modelo. Esta puntuación es útil pues permite establecer si es viable que el banco de alimentos decida trabajar o no con cada entidad, pero es más importante que cada la evaluación sirva para detectar lo que se podría hacer para mejorar la calidad de la gestión en la organización.

Por esta razón, tanto en los agentes como en los resultados, el equipo conformado por los estudiantes de la Universidad de la Salle analicen los puntos fuertes de la organización y las áreas de mejora que sugiere abordar para mejorar la acción de los agentes como los resultados.

Ya que la Matriz de Puntuación REDER es el método de evaluación utilizado para puntuar una autoevaluación o memoria de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia esto indica una serie de aspectos o atributos que deben ser analizados en cada una de

las preguntas realizadas por el cuestionario de evaluación: objetivos, enfoques, despliegue, evaluación y revisión.

## VER ANEXO 1

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no – prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Resultados”.

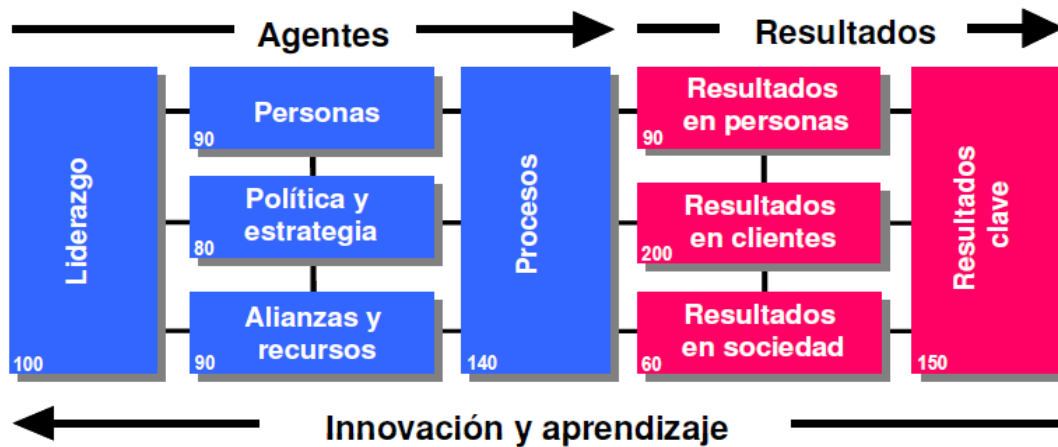


Figura 5: Esquema original modelo EFQM excelencia

Los criterios que hacen referencia a un Agente Facilitador tratan sobre lo que cada organización hace. Los criterios que hacen referencia a los Resultados tratan sobre lo

que la organización logra. Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores.

Los cinco criterios que hacen referencia a cómo se consiguen los resultados, cubren todo lo que cada una de las organizaciones debe hacer y la forma cómo debe hacerlo en cada una de las 5 áreas planteadas. Ahora bien, en este aspecto, resaltamos que cada organización puede o no contar con el personal e infraestructura necesaria para centrar cada concepto de gestión determinado: liderazgo, gestión de las personas, de la estrategia, y muchos de ellos tienen grandes falencias en su administración logística y financiera, por ello es de vital importancia que en el acompañamiento que preste cada uno de los estudiantes a cada organización que pretenda trabajar con el banco de alimentos, inste a implementar este modelo, con miras a optimizar y mejorar los resultados.

Los resultados que se han conseguido cubren aquello que una organización consigue. Se trata de los indicadores que tiene la organización para medir sus logros. Los “resultados” son causados por la gestión realizada en todos y cada uno de los agentes facilitadores anteriormente citados.

#### **2.1.4 CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

- ¿Qué se hace y por qué se eligió ese enfoque? (argumentos y razones: investigación, buenas prácticas de otros, consultas, etc.)
- ¿Se han definido los procesos (actividades) necesarios para su desarrollo?

- ¿Se fundamenta y se orienta respecto de las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Está alineado, es consecuente, con la política y estrategia de la entidad, con su identidad (misión, visión y valores)?
- ¿Se han establecido objetivos?
- ¿Se ha implantado de acuerdo a lo previsto y necesario?
- ¿Cuántos lo conocen y lo aplican?
- ¿Responde a un plan o método el despliegue realizado?
- ¿Se mide periódicamente, y de acuerdo a una planificación, la eficacia (relación entre resultados y objetivos), tanto del enfoque (razón de ser) como del despliegue (implantación)?
- ¿Se realizan actividades programadas para la identificación de mejoras?, ¿se planifica la implantación?
- ¿La tendencia es positiva y sostenida en el tiempo?
- ¿Los objetivos previstos son adecuados y se alcanzan?
- ¿Los resultados son buenos respecto de otras referencias: competidores, sector, etc.?
- ¿Los resultados son consecuencia de las razones que determinaron actuar así?
- ¿Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente?

### ***2.1.6 Selección del equipo evaluador***

El equipo evaluador estará conformado por dos estudiantes; un estudiante de Contaduría Pública y un estudiante de Administración de empresas, quienes deberán

aplicar la sensibilización de las personas de la organización y el reforzamiento de su participación, cuestión que es necesaria en varios momentos para el desarrollo del proceso.

Además de la formación profesional del equipo de estudiantes que aportara sus conocimientos administrativos y financieros, es importante que el banco de alimentos de una inducción sobre los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta al momento de realizar una caracterización y un diagnóstico representativo, que sirva como base para el desarrollo de las habilidades aprendidas a lo largo de la carrera, y de esta forma dar un planteamiento práctico y bien aplicado a las necesidades del banco de alimentos y de cada una de las organizaciones que pretendan adscribirse a esta organización.

Los estudiantes tienen la tarea principal de desarrollar cada una de las preguntas realizadas en el modelo de diagnóstico, no solo teniendo en cuenta los criterios allí planteados, dado que esto limita el desarrollo del criterio evaluador, por ello se ha sugerido operar una serie de acciones basados en la Matriz DOFA, teniendo en cuenta cada punto a evaluar, los cuales son dictaminados por el Banco de Alimentos. Esto se hace con el firme propósito de que el verdadero enfoque este en determinación de una puntuación y la identificación de unas evidencias para cada una de las preguntas del cuestionario.

Debemos tener presente durante el desarrollo del diagnóstico y caracterización, que estas preguntas deben tener una definición lo suficientemente clara como para que

sean comprensibles y el banco de alimentos tenga certeza de la situación actual de la organización, incluso para personas que no pertenecen a la organización, evitando o aclarando el uso de siglas, nombres propios de personas o programas, entre otros.

Las observaciones no tienen por qué ser absolutas, es decir la evidencia no tiene que ser una prueba irrefutable de que la organización hace o no todo lo que plantea el modelo y en todos los ámbitos.

Según la evaluación que se realizó al diagnóstico que plantea el Banco de Alimentos, encontramos habitual que existen varias preguntas que son aplicables a otras preguntas en diferentes dimensiones, por ello se debe tener claro que dimensión se está trabajando y destacar o poner de manifiesto los aspectos que las relacionan entre sí.

Cada dimensión maneja una escala de valoración de todas las preguntas en un rango de 1 a 4. La responsabilidad de cada equipo evaluador (estudiantes), es asignar una puntuación a partir de las mejoras realizadas a cada organización buscando una realidad asertiva en cada una de las dimensiones. En estas calificaciones se sugiere ser prudentes, teniendo en cuenta que la mayoría de estas organizaciones, no implementa un sistema organizacional y hasta ahora se está gestando y familiarizando con el tema, además sería inconveniente sobrevalorar la autoevaluación ya que en el mediano plazo cada ente deberá replantear sus procesos de acuerdo a sus necesidades.

Es importante mencionar que finalmente es el banco de alimentos quien asigna una calificación final de acuerdo a unos cálculos y ponderaciones que maneja de manera interna, por ello se hace importante que en el proceso de capacitación se dé a cada equipo de estudiantes, las características de esta puntuación y así no generar un margen de error que exagere o minimice la nota final.

## **VER ANEXO 2**

### ***2.1.7 Generación de áreas de mejora y puntos fuertes:***

Una vez finalizado la autoevaluación, se debe identificar las áreas de mejora y puntos fuertes que tendrá como resultado un diagnóstico y un resultado final que describa fielmente la realidad de cada organización.

Bajo el esquema de esta matriz DOFA se pretende identificar las fortalezas y debilidades que son factores internos de la organización y que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, infraestructura, etc. Las oportunidades y amenazas por otra parte, son factores externos, y como tal están fuera del control de la empresa, esto incluye las donaciones que hacen terceros ya sea por parte de personas naturales o jurídicas. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear esta matriz DOFA es muy sencillo y está sugerido en cada una de las dimensiones del diagnóstico que plantea el banco de alimentos. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la organización que se evalúa, este criterio puede ser dado por el equipo de estudiantes evaluadores.



Claramente en esta matriz, se hace importante que en las debilidades se pueda establecer cuáles son las áreas de mejora y se determine cuáles son los aspectos, temas y actividades que se pueden optimizar en la organización. Para esto es importante tener en cuenta las preguntas planteadas.

### **2.1.8 Cronograma**

Teniendo en cuenta que el modelo EFQM se basa en los principios de calidad total, de la mejora continua y está orientado hacia la excelencia es difícil predecir cuánto tiempo se toma la implementación de este programa ya que tenemos certeza de cuando arranca pero no cuando termina.

En cuanto a la duración del proceso de evaluación si podemos aproximar su estimación aunque esta puede variar dependiendo puntualmente de cada organización. En cualquier caso si se debe realizar una planificación puntual de las tareas y tiempos para la ejecución de esta fase.

Hay que tener en cuenta las siguientes variables al momento de realizar la planificación:

- Dedicación en tiempo y conocimientos en materia de calidad de las personas implicadas.
- Número de personas implicadas
- Disponibilidad de asesoramiento externo

### CRONOGRAMA

	1ª Mes				2ª Mes			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Autoevaluación								
Selección del equipo evaluador	X	X						
Formación del equipo evaluador			X					
Realización de la evaluación individual (responder al cuestionario)				X				
Consenso					X			
Generación de áreas de mejora y puntos fuertes						X	X	
Informe de Autoevaluación								X

Fuente: Elaboración propia, en base en la aplicación modelo EFQM

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 Control de gestión

Para la elaboración de esta entrega se contara con autores como Duque (2.007), el cual nos presenta en el Seminario de teoría Administrativa de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales el siguiente trabajo. *“El objetivo del Sistema de control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados”.* (p. 21).

Siguiendo el mismo concepto Martín J (2006) piensa que *“La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfaga plenamente a todos a todos los grupos de interés de la organización”.*

Se puede definir el Sistema de Control de Gestión como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

El control de gestión no es un planteamiento nuevo: es un legado de Taylor y sus contemporáneos y ha surgido de la experiencia gerencial de los pioneros industriales que con una visión y una comprensión precisa de todos los procesos operativos y dominio de las técnicas de producción, le han dado una dirección científica y humana al proceso de producción que cada vez es más complejo en la medida en que se desarrolla la división del trabajo y las actividades humanas están cada vez más especializadas.

El control no tiene el significado tradicional de “verificar” o “inspeccionar” sino que es una función de elegir (decidir) los objetivos y vigilar su realización. Existe gestión cuando existe toma de decisiones. En el control de gestión, “el conjunto de la información contable, comercial, estadística, etc. debe estar puesta a disposición de la dirección de forma permanente y debe estar destinado a facilitar la gestión y la toma de decisiones”.

### ***2.2.2 Características del control de gestión***

1. Es una función o actividad que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.
2. Exige establecer previamente los objetivos y siempre se proyecta hacia el futuro, y constantemente sobre un futuro inmediato o de corto plazo, considerando que estas etapas son las que permiten hacer rápidamente una rectificación.
3. Es una función de dirección y no debe confundirse con la operabilidad o inmiscuirse en estas tareas o funciones.

4. El control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.

Se debe disponer de un sistema de información basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

### ***2.2.3 Niveles del control de gestión***

El control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, maquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, intermedio y operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos

NIVEL	CARACTERISTICAS	TIPOS
ESTRATEGICO	<b>Institucional u organizacional</b> Global Largo plazo Generico Total planeamiento de estandares	Desempeño de la empresa Informes contables Control de perdidas y ganancias Analisis de retorno de la inversion
TACTICO	<b>Nivel Intermedio</b> Departamentos Mediano Plazo Cada unidad de la empresa Su escencia es la accion Verificacion de estandares	control presupuestal Presupuesto y programa Contabilida y costos
OPERACIONAL	<b>Nivel operacional</b> Ejecucion de operaciones o tareas individuales Corto plazo de objetivo inmediato Accion correctiva inmediata	Produccion en linea de montaje Cuadros de productividad Automatizacion Control de calidad

Figura 7: Fuente: Niveles del Control de Gestión

### **3. Diseño Metodológico**

#### ***3.1 Tipo de investigación***

Para este trabajo se va realizar una investigación proyectiva, ya que vamos a proponer a una empresa en este caso el Banco de Alimentos la aplicación del modelo EFQM, donde se verán reflejados todos nuestros conocimientos y competencias desarrolladas en lo largo de la carrera.

Se realizara esta investigación con el fin de cubrir situaciones que no están marchando como deberían, y que se desean modificar o realizar. Porque hay potencialidades que no se están aprovechando. Para el Banco de Alimentos es trascendental la realización de esta investigación y realización de este trabajo, porque con esto se ocupara de cómo deberían de ser las cosas, contar con una guía para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente.

Una investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes en fin todo un marco o proceso de búsqueda e indagación de información y nuevos procesos para la implementación. Esta investigación se realizara puesto que se identifico un problema como lo es la falta, el cual debe a través de esta investigación poder obtener las posibles soluciones más factibles y necesarias para su crecimiento y desarrollo en el mercado.



En fin nos apoyaremos de todos las herramientas necesarias, para que la realización de esta investigación sea un éxito y podamos aportar Al Banco de Alimentos los medios para que tenga una proyección mucho más segura, con bases y abierta hacia cualquier entorno que se pueda presentar.

### ***3.2 Método de investigación***

El método de investigación a utilizar es la exploratoria que consiste en captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudio ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a subproblemas. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. Este método de investigación puede servir para los siguientes propósitos; formular problemas para estudios más precisos, recopilar información acerca del problema, aclarar conceptos.

#### **Población, Muestra, Instrumentos de Recolección**

Para el desarrollo de la investigación se van a utilizar diferentes instrumentos investigativos como:

- DOFA aplicado a las 75 fundaciones adscritas al Banco de Alimentos, que permite identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, fundamentales para visualizar los problemas, conocer la realidad situacional.
  
- Herramienta de Diagnostico inicial proporcionada por el Banco de Alimentos y final elaborada por nosotros: Basados en el formato propuesto por el BBA, realizamos

cambios en cada una de las dimensiones: Antecedentes generales de la organización, Capacidad organizacional, Administrativa y Financiera, Intervención social y Producción de Alimentos en cuanto sus parámetros de medición para realizar un trabajo más enfocado. Este formato ayuda al Banco de Alimentos a tener una mejor caracterización de las fundaciones adscritas permitiendo brindar una mayor asesoría en las dimensiones que presentan debilidades. Esta herramienta diagnóstica sirve de base para que los nuevos equipos de trabajo de la Universidad de la Salle concentren sus acciones de apoyo y mejora de las fundaciones en las áreas administrativas y contables que presentan mayores debilidades.

Con estos instrumentos se espera desarrollar una investigación enfocada a la solución de problemas que posee el Banco de Alimentos a la hora de la caracterización de sus fundaciones adscritas.

#### **4. Aportes y logros**

El principal aporte de este trabajo es lograr ser una ayuda diagnóstica que permita suministrar la información adecuada y en el momento oportuno a los distintos involucrados y a los stakeholders y que sirva de base para la correcta toma de decisiones.

El modelo presentado basado en los criterios de medición EFQM de excelencia total, logra ser una herramienta de evaluación y diagnóstico que le permite al banco de alimentos y a los estudiantes hacer una correcta caracterización de las fundaciones adscritas y encaminar sus esfuerzos en apoyar los criterios en los cuales se encuentren falencias.

Este modelo también logra ser una guía de autoevaluación, le permite a las fundaciones medir a su interior las distintas dimensiones y tomar las medidas necesarias para encaminar a potencializar sus fortalezas y mejorar sus debilidades y lograr tener una excelencia total.

## **5. Recomendaciones**

En esta etapa es necesario que los estudiantes tengan en cuenta los siguientes aspectos para poder llevar a cabo una buena gestión de mejora dentro de la organización:

- Priorización y selección de las áreas de mejora
- Definición de los planes de acción
- Desarrollo de las acciones de mejora : propuesta y aprobación

### ***Priorización y selección de las áreas de mejora***

Según la organización y dada su limitación de recursos existentes, los estudiantes deberán hacer una elección de algunas áreas identificadas para que de les realice gestión de planes de acción, para ello se debe tener en cuenta criterios objetivos que aseguren la elección de las áreas mas afectadas, es decir una ordenación de acuerdo a los criterios de importancia y viabilidad.

***Importancia:*** Este es un criterio subjetivo ya que se tiene en cuenta el punto de vista de cada una de las personas que participan en el proceso, es decir, los estudiantes darán su opinión de acuerdo a la evidencia de cada área, si se recomienda realizar bajo este criterio, pero se debe tener en cuenta ciertos aspectos para evaluar la importancia de cada área:

- Relación del área con el desarrollo de plan estratégico.
- Importancia de las actividades y servicios afectados por el área.
- Según el impacto que tenga en área en la organización.
- Según afecte o no a las personas de la organización.

Es de gran ayuda para que se identifique las áreas que necesiten en menor brevedad mejoras.

**Viabilidad:** este criterio es más objetivo, debido a que se tiene en cuenta la capacidad económica y técnica de la organización, para mejoras en el área o las áreas seleccionadas, además se revisa si es pertinente para la organización. Hay algunos ejemplos de ciertas preguntas a responder para poder evaluar la viabilidad de cada área:

- ¿Se dispone del personal interno adecuado para desarrollar la mejora, tanto en disponibilidad de tiempo como en capacidad técnica?
- ¿Se cuenta con los recursos materiales necesarios, sobre todo si hubiera que contratar a profesionales para desarrollar la mejora?
- ¿Es coherente y está alineada con la política y estrategia de la organización?

### ***Definición de las acciones de mejora a partir de las áreas seleccionadas***

En esta fase se tiene en cuenta las áreas que se seleccionaron previamente, para ahora si plantear en el proceso las *acciones de mejora* que se van a concretar en las distintas áreas.

Se deben tener en cuenta distintos aspectos o características para dicha fase:

- Una acción de mejora representa la voluntad de actuar para resolver una o más áreas de mejora detectadas en la autoevaluación.
- A diferencia de las áreas supone una decisión (acción)

- Frente a una observación.
- Se utilizara una ficha de acción de mejora donde se recogerán los principales elementos para una más amplia y completa definición de la acción de mejora

***Desarrollo de las acciones de mejora: propuesta y aprobación***

En esta etapa los estudiantes van a desarrollar y concretar los planes de acción, para poder llevar a cabo esto se utilizaran dos herramientas: el cronograma y la ficha de acción.

***CRONOGRAMA:*** consiste en una tabla basada en el diagrama de Gantt, la información que se debe definir allí es la siguiente:

- Fecha de inicio y fin de plan de acción
- Planes de acción y acciones de mejora
- Cronograma de ejecución
- Fechas de cada acción

<b>Modelo EFQM de Excelencia Procesos de Autoevaluación</b>	
<b>PLAN DE ACCIÓN - CRONOGRAMA</b>	
<b>ORGANIZACIÓN</b> <input type="text"/>	<b>FECHA</b> <input type="text"/>




Modelo EFQM de Excelencia Proceso de Autoevaluación							
Realizado por la Fundación Luis Vives para el proyecto TDM-ONG Basado en el Modelo de Excelencia Europea, en el Cuestionario Inicial de la Herramienta Perfil v-4.0 y en la Matriz de Puntuación REDER						<a href="#">Imprimir FICHA</a>	
FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA							
	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>					<b>A partir de la Autoevaluación realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia</b>	
	ORGANIZACIÓN: _____					Fecha de Autoavalia: _____	_____
	PLAN DE ACCIÓN: _____					Fecha Inicio del Plan: _____	_____
	Nº DE LA ACCIÓN: _____					Fecha Fin del Plan: _____	_____
ACCIÓN DE MEJORA: _____					Inicio de la Acción: _____	_____	
FIN DE LA ACCIÓN: _____					Fin de la Acción: _____	_____	
<b>ÁREAS DE MEJORA AGRUPADAS EN ESTA ACCIÓN:</b>	Nº orden	Descripción	Importancia	Viabilidad	Puntuación Priorización	Criterio EFQM	Subcriterio EFQM
<b>EQUIPO DE MEJORA responsable del desarrollo de la acción de mejora:</b>							
<b>ARGUMENTACIÓN O JUSTIFICACIÓN de la acción de mejora:</b>							
<b>ORIENTACIONES y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción de mejora:</b>							
Los objetivos específicos que se pretenden conseguir con la acción deben estar cuantificados.	1		5				
	2		6				
	3		7				
	4		8				
<b>RECURSOS NECESARIOS además del equipo de mejora considerado (formación, profesionales externos, equipos, instalaciones, input...)</b>							
<b>PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN</b>							
<b>SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (método y responsable del seguimiento):</b>							
<b>FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN PROPUESTA</b>							
En la FECHA DE IMPLANTACIÓN la acción de mejora deberá estar sólidamente fundamentada, integrada con otros enfoques de gestión implantados y estará definido su sistema de despliegue por las áreas relevantes que estén afectadas por la misma.							
<b>OBSERVACIONES:</b>					<b>Comité de Calidad</b>	<b>VºBº Dirección</b>	
					Fdo:	Fdo:	

Figura 7: Moreno J. Ficha de Acción de mejora (2007, P. 87)



## **Conclusiones**

- 1.** Se diseñó una herramienta que permite a los estudiantes, al Banco de Alimentos y a las fundaciones adscritas diagnosticar la capacidad organizacional, administrativa, financiera y del programa social.
- 2.** Tomando como base el modelo EFQM de excelencia total se perfiló una herramienta que le permite al banco de alimentos enfocar y focalizar las diferentes estrategias de intervención y apoyo que brinda a las fundaciones adscritas.
- 3.** Se propuso un cronograma de trabajo el cual permite tener claro el tiempo que toma la selección del grupo de trabajo, la evaluación diagnóstica y caracterización de las diferentes fundaciones adscritas al Banco de Alimentos.

## Referencias Bibliográficas

- Banco de Alimentos. (2001). Recuperado el 17 de Agosto de [www.bancodealimentos.org.co](http://www.bancodealimentos.org.co)
- Bestraten, B. Manuel. (1.993). Centro nacional de condiciones de trabajo. Madrid (España): Ministerio de trabajo y asuntos sociales España.
- Beltrán, S. Jaime, Camona, A. Miguel y Remigio, P. Remigio. (2.009). Guía para una gestión basada en Procesos. (España): Ediciones Maquetación y Diseño.
- Centro de Desarrollo de Empresa de Familia. (2.003). CEDEF. Recuperado el 4 de Agosto de <http://cayc.lasalle.edu.co/index.php/que-es-el-cedef.html>.
- Control de Gestión. (2013). Recuperado el 20 de Agosto de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm)
- Enfoque formativo Lasallista. (2.007). Recuperado el 4 de Agosto de <http://unisalle.lasalle.edu.co/enfoque-formativo-lasallista/la-universidad/enfoque-formativo-lasallista>
- Investigación y Metodología. (2008). La investigación proyectiva. Recuperado el 18 de Agosto de <http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacion-proyectiva.html>
- Modelo EFQM. (2.013). Formulario de Evaluación. Recuperado el 15 de Mayo de <http://www.meecd.es/calidad/pdf/modelo.PDF>
- Modelo EFQM para la excelencia de centros educativos. (2.008). Introducción al modelo. Recuperado el 6 Julio de <http://www.euskadi.net/agencia/sareka/indicec.htm>
- Moreno, A. Julián, L. (2.007). Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia. (España): Ediciones Fundación Luis Vives.
- Proyecto Educativo Lasallista PEUL. (2.007). Recuperado el 3 de Agosto de <http://unisalle.lasalle.edu.co/proyecto-educativo-lasallista-peul/la-universidad/proyecto-educativo-lasallista-peul>



## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de Calificación READER

## Anexo 2. Herramienta de Diagnostico

## Anexo 3. Matriz DOFA situación actual

## ANEXO 1

### Matriz de calificación Reader

La herramienta diagnóstica da la posibilidad al estudiante de calificar las fundaciones con una puntuación de 1 a 4 las cuales se clasifican de la siguiente manera.

1. No hay Práctica: no se visualiza alguna práctica en la organización que se relacione con la afirmación señalada.
2. Práctica incipiente: se ha desarrollado una práctica pero esta no está implementada en su totalidad o no cumple con las expectativas.
3. Práctica Sistemática: Las prácticas se desarrollan de manera periódica y predecible:
4. Práctica Efectiva: Se realizan las prácticas de forma periódica, son evaluadas y se encuentran comprobadas por medio de indicadores y estas son efectivas y cumplen los objetivos.

En la matriz de calificación se le dio el siguiente peso porcentual a la calificación que le asigna el estudiante según las evidencias que encuentra al momento de hacer la encuesta de evaluación.

Parámetros de medición	Calificación	Porcentaje
No hay práctica	1	10%
Práctica Incipiente	2	20%
Práctica sistemática	3	50%
Práctica efectiva	4	100%

Cada dimensión puede obtener como puntuación máxima un total de 100 puntos los cuales están distribuidos por cada uno de los sub. Criterios.

Según los puntos obtenidos en cada dimensión esta se calificara como deficiente, media o Eficiente según la siguiente tabla.



Puntos	Calificación
Menor a 30	Deficiente
Entre 30 y 80	Media
Más de 80	Eficiente

A cada sub criterio se le asignó una cantidad determinada de puntos según el nivel de importancia relativa con respecto a la dimensión objeto de estudio.

A continuación vemos las dimensiones con sus respectivos sub criterios y sus puntos máximos a obtener

<b>Dimensión B</b>	<b>Puntos</b>	<b>Calificación</b>
<b>Dimensión B: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>	100	<b>100.00</b>
<b>B.1 Liderazgo estratégico</b>	30	<b>30.00</b>
<b>B.2 Redes de apoyo</b>	15	<b>15.00</b>
<b>B.3 Política pública, programas y proyectos.</b>	15	<b>15.00</b>
<b>B.4 Gestión y administración de personas.</b>	40	<b>40.00</b>

<b>Dimensión C</b>	<b>Puntos</b>	<b>Calificación</b>
<b>Dimensión C: ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	100	<b>100.00</b>
<b>C.1 Estructura organizativa</b>	20	20.00
<b>C.2 Normas y procedimientos</b>		

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .50

	20	20.00
<b>C.3 Gestión de la información</b>	20	20.00
<b>C.4 Presupuesto</b>	10	10.00
<b>C.5 Fuentes de financiamiento</b>	10	10.00
<b>C.6 Estados e informes financieros</b>	20	20.00

<b>Dimensión D</b>	<b>Puntos</b>	<b>Calificación</b>
<b>Dimensión D: Proceso de Intervención Social</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>D.1 Antecedentes del programa social</b>	<b>25</b>	<b>25.00</b>
<b>D.2 Eficiencia del programa</b>	<b>50</b>	<b>50.00</b>
<b>D.3 Fortalecimiento de capacidades democráticas de las personas</b>	<b>25</b>	<b>25.00</b>

<b>Dimensión E</b>	<b>Puntos</b>	<b>Calificación</b>
<b>Dimensión E: PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS (SEDE OPERATIVA)</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>E.1 Buenas prácticas de manufactura</b>	<b>40</b>	<b>40.00</b>
<b>E.2 Manejo de materias primas</b>	<b>40</b>	<b>40.00</b>
<b>E.3 Documentación</b>	<b>20</b>	<b>20.00</b>

Al igual que los sub criterios a las variables se les asigno un valor porcentual según la importancia relativa con respecto al sub criterio.

<b>variable</b>	<b>%</b>
<b>B.1.1</b>	25%
<b>B.1.2</b>	25%
<b>B.1.3</b>	25%
<b>B.1.4</b>	25%
<b>B.2.1</b>	40%
<b>B.2.2</b>	40%
<b>B.2.3</b>	20%
<b>B.3.1</b>	40%
<b>B.3.2</b>	20%
<b>B.3.3</b>	40%
<b>B.4.1</b>	20%
<b>B.4.2</b>	20%
<b>B.4.3</b>	10%
<b>B.4.4</b>	10%
<b>B.4.5</b>	10%
<b>B.4.6</b>	10%
<b>B.4.7</b>	20%

<b>variable</b>	<b>%</b>
<b>C.1.1</b>	<b>40%</b>
<b>C.1.2</b>	<b>40%</b>

<b>C.1.3</b>	<b>20%</b>
<b>C.2.1</b>	<b>50%</b>
<b>C.2.2</b>	<b>50%</b>
<b>C.3.1</b>	<b>60%</b>
<b>C.3.2</b>	<b>40%</b>
<b>C.4.1</b>	<b>50%</b>
<b>C.4.2</b>	<b>50%</b>
<b>C.5.1</b>	<b>25%</b>
<b>C.5.2</b>	<b>25%</b>
<b>C.5.3</b>	<b>50%</b>
<b>C.6.1</b>	<b>25%</b>
<b>C.6.2</b>	<b>25%</b>
<b>C.6.3</b>	<b>25%</b>
<b>C.6.4</b>	<b>25%</b>

<b>variable</b>	<b>%</b>
<b>D.1.1</b>	<b>25%</b>
<b>D.1.2</b>	<b>25%</b>
<b>D.1.3</b>	<b>25%</b>
<b>D.1.4</b>	<b>25%</b>
<b>D.2.1</b>	<b>30%</b>
<b>D.2.2</b>	<b>30%</b>
<b>D.2.3</b>	<b>10%</b>
<b>D.2.4</b>	<b>30%</b>

<b>D.3.1</b>	<b>50%</b>
<b>D.3.2</b>	<b>50%</b>

**variable**

**%**

<b>E.1.1</b>	<b>25%</b>
<b>E.1.2</b>	<b>25%</b>
<b>E.1.3</b>	<b>25%</b>
<b>E.1.4</b>	<b>25%</b>
<b>E.2.1</b>	30%
<b>E.2.2</b>	40%
<b>E.2.3</b>	30%
<b>E.3.1</b>	50%
<b>E.3.2</b>	50%

## **ANEXO 2**

### **Herramienta de Diagnostico**

Guía para diagnostico de organizaciones beneficiarias FBAA

Esta guía enmarca en el proyecto “Caracterización de Organizaciones beneficiarias” de la fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá. Trabajo que tiene como objetivo, focalizar la intervención social de la FBAA, para contribuir al fortalecimiento organizacional de las redes pertenecientes a la fundación, desde la construcción de un modelo de caracterización organizacional.

La herramienta de diagnostico fue desarrollada con conjunto por el área de gestión social de la fundación Banco Arquidiocesano de alimentos de Bogotá y la fundación América solidaria.

El diagnostico tiene como objetivo:

Obtener una medición cuantificable y objetiva de la gestión que desempeñan las organizaciones miembros de la Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá.

Identificar las áreas de gestión destacada y aquellas que requieren ser mejoradas.

Determinar temáticas para el desarrollo de capacitaciones y reuniones de red de las organizaciones beneficiarias de la FBAA, durante el año 2013 que permita otorgar las herramientas para fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones.

Construir un modelo de fortalecimiento organizacional para estas entidades.

Para contribuir a los objetivos planteados, la siguiente herramienta de diagnóstico organizacional se encuentra dividida en 4 dimensiones: Antecedentes generales de la organización; Capacidad organizacional; administrativa y financiera; Proceso de intervención social; producción de alimentos.

A continuación se describe la metodología a seguir para diagnosticar en las organizaciones.

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicaciones para completar el diagnóstico</b>
Dimensión A: Antecedentes generales de la organización	Datos de contacto y descripción de la organización	En esta sección se debe completar cada uno de los datos solicitados para identificación de la organización
Dimensión B: Capacidad organizacional	B.1 Liderazgo estratégico B.2 Redes de apoyo B.3 Política pública, programas y proyectos B.4 Gestión y administración de personas	En estas dimensiones se hacen una serie de afirmaciones en relación a las prácticas que realiza la organización. De este modo la persona que diligencie la guía de diagnóstico debe completar la guía marcando una de las siguientes alternativas según la realidad observada en cada organización.  1. No hay Práctica: no se
Dimensión C: Administrativa y Financiera	C.1 Estructura organizativa C.2 Normas y procedimientos C.3 Gestión de la información C.4 Presupuesto C.5 Fuentes de financiamiento	

	C.6 Estados e informes financieros	visualiza alguna práctica en la organización que se relacione con la afirmación señalada.  2. Práctica incipiente: se ha desarrollado una práctica pero esta no está implementada en su totalidad o no cumple con las expectativas.
Dimensión D: Intervención social	D.1 Antecedentes del programa social D.2 Cobertura y niveles de satisfacción D.3 Eficiencia del programa D.4 Fortalecimiento de las capacidades democráticas de las personas	3. Practica Sistemática: Las practicas se desarrollan de manera periódica y predecible:  4. Práctica Efectiva: Se realizan las prácticas de forma periódica, son evaluadas y se encuentran comprobadas por medio de indicadores y estas son efectivas y cumplen los objetivos.
Dimensión E: Producción de Alimentos	E.1 Buenas prácticas de manufactura E.2 Manejo de materias primas E.3 Documentación	

En cada una de las dimensiones B, C, D y E la persona que aplica la herramienta de diagnostico, debe indicar en el cuadro “evidencias del diagnostico” que documentos, hechos o indicadores le permiten determinar si no hay practica, si es incipiente, sistemática o efectiva.

Una vez completado el diagnostico, se les solicita realizar un DOFA con respecto a cada una de las dimensiones observadas desde la perspectiva de los estudiantes.

Dimensión A: gestión global de la organización.

Antecedentes generares de la organización (sede administrativa)

Este capítulo no se evalúa, sólo busca contextualizar las prácticas a analizar en el resto del documento. Si la organización posee más de una sede completar los antecedentes en la sección para sedes operativas.

A.1 Nombre de la organización:

A.2 Nit de la organización:

A.2.1 Fecha de creación de la organización:

A.3 Dirección de la principal sede Administrativa de la organización

A.4 Localidad:

A.5 Barrio:

A.6 Teléfonos:

Celular

A.7 Correo electrónico de la organización

A.8 Nombre del representante legal de la organización:

A.9 Teléfonos del representante legal:

A.10 Correo electrónico del representante legal:

A.11 Representante Autorizado Ante la FBAA:

A.12 Teléfonos del representante autorizado ante la FBBA:

A.13 Numero de sedes operativas (si la organización no posee sedes operativas, pasar a la pregunta A 21):

A.14 indique número de trabajadores de la organización: Voluntarios:

Contratados o

De Planta



A.21 Grupo poblacional al que atiende la organización (marca con X)

Grupo Pobl.	Señalar con X	No Pobl.	Grupo Pobl.	Señalar con X	No Pobl.	Grupo Pobl.	Señalar con X	No Pobl.
Tejiendo Comunidad			Adulto Mayor			Internado		
Terapéuticos por Adicciones			Comedor Escolar			Institución Educativa		
Terapéuticos por Discapacidad			Comedor Amigo			Jardín Infantil		

A. 22 Red a la que pertenece

Cristo sacerdote		Inmaculada Concepción		San Pedro	
San José		Fontibon		Soacha	
Zipaquira		Espíritu Santo		Engativa	

A. 23 Señalar Número y tipo de población a la que atiende:

Tipo de población		No.
Infancia	Menores de 1 Año	
	1 A 4 Años	
	5 A 14 Años	
Juventud	15 A 24 Años	
	25 A 44 Años	

Adultez	45 a 59 Años	
Personas mayores	60 A 74 Años	
	75 años o mas	

Dimensión B: Dimensión B: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL A					
Este criterio examina: el potencial de la organización para aplicar exitosamente las habilidades y recursos organizacionales en la consecución de sus metas y satisfacer las expectativas de los stakeholders o involucrados. Se asume como un potencial en constante desarrollo asociado a procesos de gestión de recursos y gerenciamiento efectivo. Incluye 4 variables: liderazgo estratégico; gestión humana; sociopolítica y redes de apoyo.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.1 Liderazgo estratégico	1	2	3	4	
B.1.1 La organización cuenta con una misión y visión, y se ven claramente reflejadas en los planes programas y objetivos de la organización.					
B.1.2 Se reconocen valores y criterios de calidad de la organización en su gestión, además se hace todo lo posible para que las personas los conozcan y los asuman en su trabajo diario					

B.1.3 La organización presenta objetivos estratégicos, metas e indicadores de gestión.					
B.1.4 La organización incentiva o motiva al personal a través de algún programa o actividad para cumplir con los objetivos del programa social con el que intervienen.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.2 Redes de apoyo	1	2	3	4	
B.2.1 La organización ha establecido alianzas con otras organizaciones en proyectos específicos. *					
B.2.2 La organización mantiene una interlocución permanente con las organizaciones comunitarias y con las entidades públicas y privadas que existen en su territorio.					
B.2.3 Utiliza diversas estrategias para darse a conocer y posicionarse en su entorno. Utilizando de manera optima los medios materiales - espacios, equipos, materiales, nuevas					

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .60

tecnologías- y todo el capital intelectual.					
*La organización tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. Para conseguir una presencia clara en la sociedad.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.3 Política pública, programas y proyectos.	1	2	3	4	
B.3.1 La organización conoce y está actualizada con respecto a las políticas públicas que están relacionadas con su razón de ser (por ejemplo: política pública de mujer y familia, de infancia, etc.)					
B.3.2 Mantiene interlocución permanente con las diferentes instancias gubernamentales.					
B.3.3 La organización tiene claro cuáles son los escenarios públicos y privados que existen en su territorio y en cuáles puede participar.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
B.4 Gestión y administración de personas.	1	2	3	4	

B.4.1 La organización cuenta con las personas adecuadas en los puestos correspondientes.					
B.4.2 Tiene la organización descripciones de cargo para determinar qué personal necesita					
B.4.3 La organización cuenta con un sistema de selección de candidatos. * 1					
B.4.4 Los funcionarios de la organización participan de programas o cursos capacitación en la organización o fuera de ella.					
B.4.5 La organización mantiene vínculos laborales formales con las personas que en él se desempeñan.					
B.4.6 La organización cumple con los requerimientos de la legislación laboral vigente.					
B.4.7 La organización evalúa el desempeño de las personas.					
<p>1. La política personal –como la selección, la contratación, la promoción, el reconocimiento, etc. Es la correcta para conseguir los objetivos de la organización.</p> <p>Se ha logrado establecer in buen nivel de comunicación en todos los sentidos , de tal manera que las personas se</p>					

sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones

Se reconocen , se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas por incorporar mejoras para contribuir a los objetivos de la organización

FORTALEZAS

- \*
- \*
- \*

DEBILIDADES

- \*
- \*
- \*

OPORTUNIDADES

- \*
- \*
- \*

AMENAZAS

- \*
- \*
- \*

Dimensión C: ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Gestión financiera y de recursos que comprende la planificación, ejecución y monitoreo de los recursos monetarios y de infraestructura de una organización, procurando asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos, la transparencia en el uso de recursos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas de la organización.

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .63

Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.1 Estructura organizativa	1	2	3	4	
C.1.1 La organización posee una estructura claramente identificable y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo, basados en el conjunto de relaciones formales e informales.					
C.1.2 Es posible diferenciar claramente los roles y tareas de cada instancia de la organización, así como los departamentos y/o grupos de trabajo que permitan guiar y disponer los propósitos de la organización.					
C.1.3 La organización cuenta con un organigrama que declara y señala que debe hacer cada cual dentro de la organización exponer y se encuentra en lugar visible para que sea visto y discutido por todos los empleados.					

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .64

Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	
C.2 Normas y procedimientos	1	2	3	4	
C.2.1 La organización cuenta con un manual donde se definen los objetivos y funciones de cada una de las áreas y cargos en ella que permita ser el soporte de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.					
C.2.2 La organización cuenta con normas y procedimientos que son de conocimiento por los empleados que permiten tener un control básico para los procesos normales de la organización para que esta se mantenga en sintonía.					
	No hay	Práctica	Práctica	Práctica	Evidencia del diagnóstico



PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .65

Parámetros de medición	práctica	Incipiente	sistemática	efectiva	(si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.3 Gestión de la información	1	2	3	4	
C.3.1 La organización cuenta con un sistema de archivo que permita guardar, conservar y custodiar los documentos que facilita una rápida y eficiente consulta de los documentos.					
C.3.2 La organización documenta la información sobre sus planes, programas, proyectos y sus realizaciones.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.4 Presupuesto	1	2	3	4	
C.4.1 La organización estima los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades en un período determinado, para lograr unos objetivos previamente establecidos.					
C.4.2 Realiza de manera periódica presupuestos, en cuanto a la obtención de ingresos, y la relación estimada de los costos,					

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .66

gastos y egresos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado de tiempo.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.5 Fuentes de financiamiento	1	2	3	4	
C.5.1 La organización dispone de información sobre posibles fuentes de financiación local, nacional e internacional que permita contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, y mejoramiento organizacional en pro de una calidad en el desarrollo de las actividades.					
C.5.2 Cuenta con diferentes fuentes de financiación que den muestra de la viabilidad y el impacto de los proyectos para alcanzar el desarrollo de las diferentes actividades.					
C.5.3 Lleva una contabilidad que permite documentar, clasificar,					

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .67

analizar, e interpretar los registros financieros para identificar el uso de los recursos percibidos por cada fuente de financiación.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
C.6 Estados e informes financieros	1	2	3	4	
C.6.1 La organización dispone de un sistema contable que sigue un modelo básico bien diseñado, que ofrece un control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de los datos que se deben registrar, clasificar y resumir a un momento o periodo determinado.					
C.6.2 La organización cuenta con personal especializado o tiene apoyo externo para el diligenciamiento de su contabilidad.					
C.6.3 Lleva los libros contables requeridos por la ley y tiene los respectivos soportes: facturas, recibos, cuentas de cobro, etc.					
C.6.4 La información financiera está disponible para ser suministrada a					

personas y entidades interesadas.					
<b>FORTALEZAS</b> * * *					
<b>DEBILIDADES</b> * * *					
<b>OPORTUNIDADES</b> * * *					
<b>AMENAZAS</b> * * *					

Dimensión D: Proceso de Intervención Social					
Programa social que desarrollan con la población vulnerable a la que atienden, considerando sus objetivos y modelos de diseño gestión y evaluación a través de los cuales estos se llevan a cabo; la perspectiva de derechos desde la cual trabajan, la generación de incentivos para la participación ciudadana y el fortalecimiento de capital social.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
D.1 Antecedentes del	1	2	3	4	

programa social					
D.1.1 La organización cuenta con un programa social específico para la/las poblaciones que atienden orientados a conseguir el bienestar de todas las personas.					
D.1.2 El/los programa sociales presenta objetivos generales y específicos en la identificación y caracterización de los problemas.					
D.1.3 El/los programa sociales de la organización apunta a desarrollar capacidades en la población objetivo atendida y implementación de mecanismos de seguimientos y evaluación continua.					
D.1.4 La organización cuenta con un diagnóstico inicial de como llegó cada uno de los usuario a la organización, antes de ser parte del programa social.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
D.2 Eficiencia del	1	2	3	4	

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .70

programa					
D.2.1 El programa social de la organización cuenta con ingresos propios.					
D.2.2 Los costos y gastos del programa son cubiertos completamente por los ingresos que éste obtiene.					
D.2.3 Se da ha conocer en su localidad cuales programas hay y quienes pueden participar.					
D.2.4 La organización mide periódicamente la satisfacción de las personas atendidas					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
D.2 Fortalecimiento de capacidades democráticas de las personas	1	2	3	4	
D.3.1 El programa contempla algún mecanismo de participación de los usuarios.					
D.3.2 El programa declara promover la autonomía de los usuarios (informa a los usuarios de sus derechos					

y deberes u otras acciones relacionadas)					
<b>FORTALEZAS</b> * * *					
<b>DEBILIDADES</b> * * *					
<b>OPORTUNIDADES</b> * * *					
<b>AMENAZAS</b> * * *					
Dimensión E: PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS (SEDE OPERATIVA)					
Este criterio evalúa las capacidades de la organización en la ejecución, manipulación y preparación de los alimentos procurando asegurar la adecuada nutrición de la población y potenciando su actividad productiva mediante procesos inocuos y efectivos.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
E.1 Buenas prácticas de manufactura	1	2	3	4	

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .72

E.1.1 La organización cuenta con las instalaciones adecuadas para la producción y almacenamiento de alimentos					
E.1.2 La organización cuenta con programas de limpieza y desinfección y estos están documentados.					
E.1.3 La organización cuenta con los equipos y utensilios necesarios para la producción y almacenamiento de alimentos					
E.1.4 Los manipuladores de alimentos conocen y cumplen con las medidas reglamentarias de higiene y seguridad					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
E.2 Manejo de materias primas	1	2	3	4	
E.2.1 La organización cuenta con un sistema de rotación de inventarios					
E.2.2 La organización cuenta con un sistema de almacenamiento de materias primas adecuado					
E.2.3 La organización emplea un sistema de					



PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .73

disposición de desechos útiles e inútiles.					
Parámetros de medición	No hay práctica	Práctica Incipiente	Práctica sistemática	Práctica efectiva	Evidencia del diagnóstico (si no coincide el espacio adjuntar al final del documento)
E.3 Documentación	1	2	3	4	
E.3.1 La organización maneja recetarios establecidos.					
E.3.2 La organización maneja estandarización de recetas.					
<p>FORTALEZAS</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>					
<p>DEBILIDADES</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>					
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>					
<p>AMENAZAS</p>					

\*

\*

\*



<p><b>MATRIZ DOFA SITUACIÓN ACTUAL</b> PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN</p>	<p><b>FORTALEZAS</b> DEL MODELO EFQM A LAS ORGANIZACIONES ADSCRITAS AL BANCO DE ALIMENTOS .3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una medición cuantificable y objetiva de la gestión que desempeña las organizaciones.</li> <li>• Identificar las áreas de gestión destacable y aquellas que se deben mejorar.</li> <li>• Elaboración de un modelo para el diagnostico de las organizaciones.</li> <li>• El diagnostico apunta a la participación de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.</li> <li>• Experiencia reconocida.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un análisis detallado sobre el parámetro de dimensión, no es totalmente relevante para el trabajo.</li> <li>▪ Formatos de diagnostico se encuentran mal diligenciados.</li> <li>▪ Información incompleta: No hay coherencia entre los aspectos de cada dimensión evaluada.</li> <li>▪ Calificaciones erradas, no se existen observaciones.</li> <li>▪ No se aprecia el uso de documentos adjuntos para sustentar el parámetro de medición.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las actividades y procedimientos necesarios para lograr los resultados esperados.</li> <li>• Investigaciones para apoyar áreas fundamentales como la educación, reducción de pobreza.</li> <li>• Voluntarios en programas de capacitación.</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada dimensión debe tener por lo menos un resultado, el cual puede contribuir a obtener un resultado mayor.</li> <li>▪ Implementación del diagnostico puede ser verificable en términos de tiempo y lugar.</li> <li>▪ Coherencia con los objetivos inmediatos del proyecto.</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir las actividades y procedimientos necesarios para lograr los resultados esperados.</li> <li>▪ Recolectar e interpretar datos de base para identificar los problemas que se presentan a la hora de diligenciar el diagnostico.</li> <li>▪ Implementación en el tiempo establecido.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incumplimiento de plazos al diligenciar los diagnósticos.</li> <li>▪ Crisis económica</li> <li>▪ Inestabilidad de los donantes</li> <li>▪ Comprender la utilidad de mantener los diferentes cuestionarios actualizados.</li> </ul>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alineados con los programas y proyectos en cuanto a sus objetivos de desarrollo comunitario.</li> <li>▪ Responde a las necesidades del proyecto.</li> <li>▪ Destacar los aspectos fuertes del proyecto y los que necesitan ser fortalecidos.</li> <li>▪ Explicar los cambios experimentados en el proyecto con el tiempo.</li> </ul>	<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar el impacto, efectividad, y eficiencia del proyecto.</li> <li>▪ Formular preguntas en forma clara y precisa.</li> <li>▪ Elaborar un cronograma para la realización de las actividades.</li> </ul>

