

Implementación del modelo EFQM en tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas

Ibarra Barajas Héctor Javier, Guzmán Ayala Ana Laura, Ceceñas Jacquez Marco Iván, Castrejón Álvarez Ma. Nely, Cuevas Zapata Jessica Ivón. Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente.

Resumen - El departamento de tesorería pertenece a la presidencia municipal de Sombrerete al cual le corresponde la vigilancia de la recaudación, contribuciones; Además es responsable del ejercicio presupuestal, la contabilidad y el gasto público, además de las atribuciones y obligaciones que expresamente le señalan la normatividad aplicable.

Entre sus responsabilidades aplica los recursos derivados de las participaciones y aportaciones estatales y federales con base en las reglas de operación, así como la administración de los recursos de convenios de los diferentes programas estatales y federales, lo cual genera carga de trabajo pesada y en ocasiones el exceso de responsabilidades de los trabajadores.

En la actualidad, se requiere mantener un buen flujo de trabajo para lo cual se implementa el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la calidad (EFQM) que permite por medio de la autoevaluación de los trabajadores identificar áreas de oportunidad de mejora, para promover estrategias que eleven el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la excelencia del servicio que ellos otorgan a los ciudadanos.

Índice de Términos – Autoevaluación, Calidad, Mejora, Satisfacción.

I. INTRODUCCIÓN

La realización de encuestas ya es un hecho cotidiano, no sólo en el ámbito de la investigación, sino también, en el flujo habitual de información que llega a los ciudadanos desde los diferentes medios de comunicación fruto de un sin fin de estudios de mercado, opinión o similares. [1] Los modelos de gestión de calidad aplican herramientas para la autoevaluación, mediante la recogida de información rigurosa y representativa de la organización en su totalidad, permiten conocer en modo completo el funcionamiento real, resultados y mejoras que deben

realizarse. [2] La motivación es el elemento principal en el comportamiento organizacional, y permite medir el esfuerzo, la conducta y la energía en general del empleado, dotándolo para sentirse mejor en las funciones que realiza. [3] El modelo de Gestión de Calidad EFQM, cuyo interés, no es otro que promover los factores o criterios que hacen la excelencia en una organización [4]. El plan estratégico de la empresa debe desplegarse a todos los niveles y áreas funcionales de la organización, con el fin de que desde allí se deriven las acciones necesarias que permitan fortalecer las capacidades para cumplir con las metas y objetivos organizacionales. [8]

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas, carece de una adecuada gestión de recursos, ya que no realiza un control de las operaciones administrativas y gran parte de las actividades que se desarrollan, se llevan a cabo de manera tardía, aunado a ello, el personal que está involucrado en el departamento no tiene definida una línea de comunicación, ni se les han dado a conocer de manera clara las funciones de los puestos que desempeñan, por lo que las tareas primordiales del área se postergan, lo que conlleva al incumplimiento con otros departamentos involucrados.

III. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Implementar el modelo EFQM en el departamento de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas para promover estrategias que eleven el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la excelencia del servicio que ellos otorgan a los ciudadanos del municipio.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual departamento de tesorería municipal mediante un proceso de autoevaluación.
- Recopilar información importante que permita la aplicación del modelo EFQM mediante auditoría interna.
- Identificar áreas de oportunidad de mejora.
- Diseño y gestión de los procesos implantados en el modelo EFQM.

IV. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el departamento de tesorería municipal no existe ninguna forma de autoevaluación del personal que labora en las diferentes áreas, por lo cual no se sabe a ciencia cierta en qué actividades se está fallando, además no se conoce la situación actual del departamento, el modelo EFQM promueve un trabajo de empleados junto con sus directivos para identificar problemas, promover la mejora y aumentar la excelencia en atención al cliente.

La falta de comunicación entre los responsables de las distintas áreas así como la descoordinación de las entregas de los documentos físicos son los principales problemas que se encuentran dentro del departamento de tesorería municipal. El no contar con los recursos

necesarios para que este departamento tenga un óptimo desarrollo es un impedimento que hoy en día no permite el buen funcionamiento del mismo.

La implantación del modelo EFQM pretende identificar áreas en donde se necesita realizar planes de mejora que le permita al departamento de tesorería empezar a implementar estrategias de mejora mediante la realización de un análisis objetivo y riguroso.

V. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el área de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas que presenta el mayor retraso en el servicio al usuario?

VI. HIPÓTESIS

La implementación del modelo EFQM contribuye a la identificación de áreas de oportunidad de mejora, y promueve el cumplimiento de funciones de puestos en el área de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas.

VII. METODOLOGÍA

A. Tipo de estudio

El estudio es de investigación aplicada, ya que mediante la utilización de una encuesta se conocen los problemas en el departamento de Tesorería Municipal de Sombrerete y se aplican estrategias de acuerdo a los problemas identificados.

B. Localización

La investigación se lleva a cabo en el municipio de Sombrerete, Zacatecas, particularmente en el departamento de Tesorería Municipal, el cual se encuentra ubicado en la avenida Hidalgo 346 A, cerca de la presidencia municipal en un edificio externo.



Fig. 1 Ubicación del municipio de Sombrerete, Zacatecas.

Fuente: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fes.m.wikipedia.org%2Fwiki%2FArchivo%3AMexico_Zacatecas_Sombrerete_location_map.svg&psig=AOvVaw28IgHhjhTwwYzbxSFF56V&ust=1653239967697000&source=images&cd=vfe&ved=0CAwQjRxqFwoTCLCjx_6M8fcCFQAAAAAaAAAAABAD

C. Población

En total fueron 7 departamentos del área de tesorería los cuales son: Egresos, ingresos, digitalización, proveedores, contabilidad, auditoría, transferencia y presupuestos.

D. Herramientas

Se comienza realizando una observación sobre los métodos de trabajo de los diferentes encargados de área en los departamentos de Tesorería Municipal, posteriormente se diseña un instrumento el cual evalúa el rendimiento específico de las áreas de egresos, ingresos, digitalización, proveedores, contabilidad, auditoría, transferencia y presupuestos.

E. Autodiagnóstico

I.- La primera etapa se inicia realizando un autodiagnóstico sobre el rendimiento en las diferentes áreas de trabajo, considerando el desempeño.

II.- La segunda etapa identifica debilidades propias de la organización y toma en consideración las oportunidades de mejora propuestas por los mismos encargados de áreas.

III.- La tercera etapa reconoce por parte de los mismos trabajadores, habilidades, destrezas y el desarrollo del conocimiento adquirido durante su estancia en el departamento de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas.

IV. La cuarta etapa evalúa el clima laboral que se tiene en el departamento tomando en cuenta la carga de trabajo de acuerdo a las actividades y tareas asignadas, así como el estrés laboral que se percibe por parte de los trabajadores.

V. La quinta y última etapa valora el desempeño de los colaboradores de todas las áreas del departamento de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas. con relación a las funciones que desempeña en su labor diaria.

VI. Posteriormente, se procede a realizar una auditoría interna para conocer el grado de cumplimiento de los colaboradores del departamento para identificar actividades que requieren progreso.

VIII. RESULTADOS

El trabajo de investigación comienza con un proceso de autoevaluación por parte de los integrantes del departamento de Tesorería Municipal de Sombrerete, la cual incluye el rendimiento, eficiencia y productividad observada en el último año en curso.



Fig. 2 Personal del departamento realizando autoevaluación

Fuente: Archivo de imágenes del departamento de tesorería municipal de Sombrerete.

Como se observa en la figura 2, durante su jornada laboral, se le solicita al personal del área involucrada un tiempo para autoanalizarse con relación a las actividades y metas programadas.

Al realizar el autodiagnóstico con todos los involucrados del departamento de Tesorería Municipal de Sombrerete, se logra identificar cuáles son las áreas que requieren una atención inmediata.



Gráfico 1. Áreas de mejora del departamento de Tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 1 áreas de mejora, se observa que la mayoría de los trabajadores coinciden que es un área que puede aplicar estrategias que promuevan la eficiencia del departamento de tesorería municipal.

Aplicación de Auditoría al departamento de Digitalización

El objetivo que persigue el proceso de auditoría que se realiza en una empresa no es otro que el que determinar claramente el plan a seguir [5]. La aplicación de la auditoría en el departamento de Tesorería Municipal, permite la revisión y verificación de documentos, procesos y requerimientos necesarios, requiere de la cooperación de los integrantes del área a observar y permite de manera clara y puntual hacer evidente el cumplimiento de actividades planeadas.

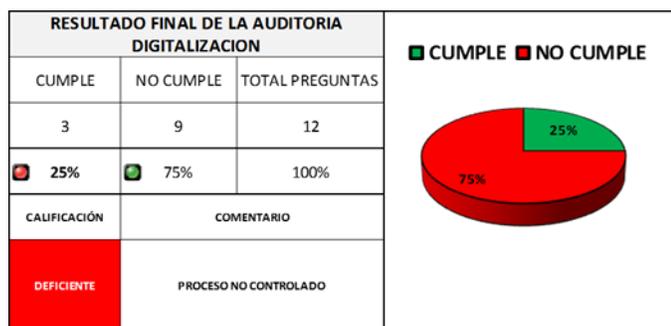


Gráfico 2. Resultados de primera auditoría

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico 2, al realizar la primera auditoría al departamento de digitalización, de las 12 actividades que se revisan, sólo se cumplen en un 25% las responsabilidades del departamento como lo son: reportes mensuales, orden de documentos físicos, los lineamientos internos y principalmente la digitalización de documentos oficiales entre otros.

Elaboración de plan estratégico

De acuerdo a las necesidades identificadas en el departamento de tesorería municipal, se procede a elaborar un plan estratégico que contribuya a solucionar los principales problemas identificados en el área.

Meta y objetivo
Medir y supervisar de manera periódica el cumplimiento de actividades.
Planificar de manera programada la entrega de la información documentada.
Optimizar la gestión de materiales administrativos.
Recabar la información diariamente y eliminar los re trabajos.
Lograr una distribución adecuada de cargas de trabajo.
Concientizar sobre la importancia de la planificación entre lo urgente y no importante.

Fig. 3. Determinación de objetivos y metas para el departamento de tesorería municipal.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 3, de acuerdo a los problemas que se identifican en la autoevaluación como lo son: la falta de registro de actividades, la carencia de control de documentos, la escasez de materiales, así como las cargas de trabajo excesivas, se procede a establecer metas y objetivos a corto plazo que hacen evidente la importancia de priorizar tareas y organizar el trabajo de acuerdo a las actividades urgentes a desarrollar.

De la misma manera se procede a planear estrategias específicas para administrar el tiempo empleado en las tareas realizadas por el departamento.

Solución
Realizar una auditoria semanal sobre el cumplimiento de las actividades.
Desarrollar un programa anual de entregas de documentos para el año 2022.
Desarrollar un manual de compras y aprovisionamiento para materiales.
Dar seguimiento a re trabajos y crear entre el personal una cultura responsabilidad.
Capacitación denominada distribución adecuada de cargas de trabajo.
Diseñar la matriz de Eisenhower

Fig. 4. Programación de estrategias en el área de tesorería municipal de Sombrerete.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura 4, como parte del método EFQM se procede a planear de manera estructurada estrategias que promueven la entrega en tiempo de

documentación requerida, así como la organización del trabajo en dicho departamento.

Capacitación al personal del área de Tesorería Municipal

La capacitación es una actividad educativa que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas. [6] La formación en el ámbito profesional coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas, ya que permite el progreso de las organizaciones, generando cambios en los individuos, así como en el contexto en el cual se desarrollan.



Fig. 5. Capacitación al área de tesorería municipal de Sombrerete, Zacatecas.
Fuente: Archivo de imágenes del departamento de tesorería municipal de Sombrerete.

Como se puede apreciar en la figura. 5. Se desarrolla una capacitación con las diferentes áreas del departamento de Tesorería, con el afán de concientizar a los involucrados sobre el impacto de sus actividades diarias y dar a conocer un plan de trabajo anual considerando las tareas requeridas en las áreas de: egresos, ingresos, digitalización, proveedores, contabilidad, auditoría, transferencia y presupuestos.

Con el propósito de contar con la información oportuna se procede a digitalizar los documentos, ya que la accesibilidad en línea de obras digitalizadas impone como paso necesario un esquema de interoperabilidad que funcione correctamente, y máxime cuando se trata de acceder a información [7]

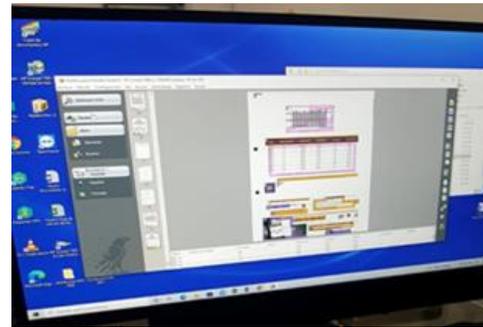


Fig. 6 Actualización de documentos.
Fuente: Archivo de imágenes del departamento de tesorería municipal de Sombrerete.

Se desarrolla la Matriz Eisenhower, la cual permite priorizar las tareas emergentes a ejecutar en el departamento de tesorería municipal.

Matriz Eisenhower		
Criterio	Urgente	No urgente
Importante	<ul style="list-style-type: none"> Entregar los reportes bimestrales. Revisión de estados financieros. Control y organización de la información física. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de los gastos administrativos del mes siguiente. Digitalización de los documentos del bimestre pasado. Pago de proveedores del presente mes.
No Importante	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de materiales y equipo administrativo. Cierre de semestres anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación del siguiente año fiscal. Almacenamiento de la información física.

Fig. 7. Aplicación de la Matriz Eisenhower.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las actividades emergentes, se destaca la importancia de cumplir a cabalidad con los reportes bimestrales requeridos por el municipio, además de revisar de manera continua los estados financieros del departamento, ya que es fundamental contar con el control y organización tanto de los bienes materiales como económicos del área de tesorería.

Después de implementar varias estrategias en el departamento de tesorería de la presidencia municipal de Sombrerete, Zacatecas; se procede a realizar nuevamente una auditoría en la cual se observa que el 83% de las tareas correspondientes al área de digitalización se llevan a cabo de manera responsable y oportuna.

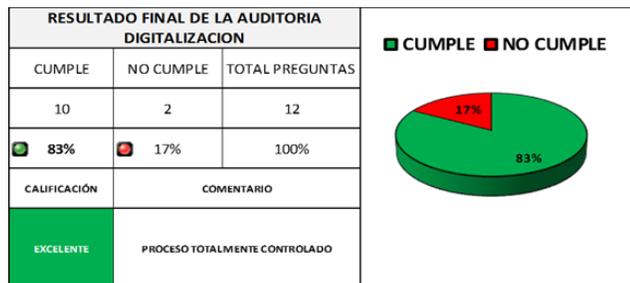


Gráfico 3. Resultados de la auditoría al implementar estrategias de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

IX. CONCLUSIONES

El implementar modelo EFQM de calidad en el departamento de tesorería municipal en Sombrerete Zacatecas permite reconocer cuales son las dificultades que tiene dicho departamento, identificando principalmente la digitalización de documentos, la falta de un plan estructurado lo cual a su vez permite aplicar estrategias como la capacitación del personal de área de tesorería y la priorización de tareas mediante la matriz Eisenhower permite el logro de objetivos y metas de una forma oportuna, logrando un incremento de 58% en eficiencia en dicho departamento. Implementar el modelo de calidad empresarial contribuye al buen funcionamiento de las áreas que conforman el departamento de tesorería municipal en Sombrerete, Zacatecas conformando así un equipo de trabajo sustentable en el que su principal objetivo es ser un departamento responsable con sus trabajadores y con el municipio optimizando los recursos para su mejor funcionamiento.

X. RECONOCIMIENTO

Se reconoce al Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente por la colaboración respecto a los medios proporcionados para la realización de este estudio. De la misma manera, se agradece a la presidencia municipal de Sombrerete Zacatecas por atender a la solicitud de información de esta investigación.

XI. REFERENCIAS

[1] López Vargas, J. D. (2009). Sistema de información para la generación de cuestionarios automáticos vía Web: aplicación a los modelos CMI - EFQM. Bogotá, Colombia: Universidad Manuela Beltrán.

[2] Martínez Mediano, C. I. (2021). Modelos de calidad y su evaluación. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

[3] Nivelá Icaza, J. M. Vera Márquez, C. J. y Jiménez Rendón, E. H. (2020). Calidad de vida en el trabajo: un modelo integral. Las Tunas, Editorial Académica Universitaria (Edacun).

[4] Madaruelo, J. (2002) Gestión de la Calidad Total El modelo EFQM de excelencia Ed. Medifam

[5] Pallerola Comamala, J. (2015). Auditoría. Madrid, Spain: RA-MA Editorial.

[6] Orozco Francia, A. (2017). El impacto de la capacitación. México, D.F, Editorial Digital UNID.

[7] Navas Navarro, S. (2021). Obras de dominio público, digitalización y preservación digital. Madrid, España, Editorial Reus.

[8] Zapata Gómez, A. (2012). Gestión de la calidad: hacia un modelo integrado de estándares. Manizales, Editorial Universidad Nacional de Colombia.

XII.- BIOGRAFÍAS



Ibarra Barajas Héctor Javier. Nació el 10 de julio de 1999. Historial académico: Ingeniero en Gestión Empresarial por el Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, Sombrerete, Zacatecas en el 2022. Se integra al ámbito profesional en el año

de 2019 con el puesto de auxiliar en recursos humanos para la empresa Anclas Mineras de Sombrerete, en el año 2021 trabaja para Clínica Sombrerete como auxiliar administrativo y en el mismo año se incorpora en tesorería municipal de Sombrerete Zacatecas, como auxiliar en el área de egresos, lugar en el que actualmente se encuentra desempeñando como profesional.



Guzmán Ayala Ana Laura. Nació en Sombrerete, Zacatecas el 4 de septiembre de 1984. Historial académico: Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, Sombrerete, Zacatecas, 2007. Maestra en Calidad

Total Seis Sigma por la Universidad Regional del Norte, Chihuahua, Chihuahua, junio 2020. Se integró al ámbito laboral en el año 2007 para el organismo público INEGI coordinando y capacitando personal para captar información de la población. En el 2008 colabora en el sector privado para la empresa Agrocapital del Norte fungiendo como encargada de la sucursal de Sombrerete en el otorgamiento de créditos financieros y préstamo de

semillas. En el año 2010 se agrega al grupo de docentes del Instituto San Juan Bautista Lasalle impartiendo clases de inglés y computación. En el año 2013 impartió clases de inglés para escuelas de nivel básico de la SEDUZAC. En el 2014 se incorpora a la empresa BBVA realizando transacciones, vendiendo tarjetas y administrando los recursos financieros. Desde 2017 a la fecha se une al Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente como docente participando en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Actualmente la M.C.S.S. es perfil PRODEP y colabora en el cuerpo académico Desarrollo y Gestión Empresarial “En Formación”, promoviendo la generación de proyectos que desarrollan la competitividad de las empresas de la región.



Ceceñas Jacquez Marco Iván. Nació en Vicente Guerrero, Durango. El 10 de febrero de 1988. Historial académico: Licenciado en Administración por Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, Sombrerete, Zacatecas, 2011. Maestro en Administración de Negocios por la

Universidad Interamericana para el Desarrollo, Fresnillo, Zacatecas, 2016. Él se integró a la industria privada en 2010 como administrador de CE&JA contratista de la industria minera. En 2012 se incorpora a Heineken México como analista y auditor de control interno en la gerencia occidente del país, posteriormente se integra a Tiendas Soriana como jefe de mercancías generales. Desde 2012 a la fecha ha fungido como consultor empresarial de negocios en la región de Sombrerete. Actualmente se desempeña como profesor de tiempo completo en el Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, Sombrerete, Zacatecas. La línea de investigación de interés es Desarrollo y gestión empresarial. El M.A.N. Marco Iván Ceceñas Jacquez tiene el reconocimiento como perfil PRODEP y es líder del Cuerpo académico Desarrollo y Gestión Empresarial “En formación”. Es miembro de la Red internacional de investigadores en competitividad AC, con sede en Guadalajara, Jalisco.



Castrejón Álvarez Ma. Nely. Nació en Sombrerete Zacatecas el 30 de noviembre de 1982. Trabajó como asesor financiero para Bancomer en 2006. Experiencia como docente aproximadamente 14 años en el Tecnológico Nacional de México

campus Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente en las áreas de investigación, administración, finanzas, mercadotecnia y economía. Historial académico: Licenciada en Economía por la Universidad

Autónoma de Zacatecas, en Zacatecas México 2007. Maestra en Administración de Negocios por la Universidad Tec Milenio, Campus Monterrey Nuevo León, México, 2011. Actualmente es perfil PRODEP y es miembro del Cuerpo académico en formación Desarrollo y Gestión Empresarial “En Formación”



Cuevas Zapata Jessica Ivón. Nació en Zacatecas, el 03 de abril de 1982. Historial académico: Licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Durango. Durango, 2004. Maestra en Administración de Negocios por la Universidad Interamericana para el Desarrollo, Fresnillo, Zacatecas, 2016.

Ella se integró a la industria privada en 2004 como jefa del departamento de calidad en Fumigaciones Industriales. En el 2005 funge como encargada del departamento contable de PC Online, del 2006-2012 se incorpora a Wal-Mart de México desempeñando diversos cargos en al área de operaciones: supervisora del área de cajas, sub-jefa en los departamentos de oficina administrativa, facturación, sistemas e inventario. Actualmente forma parte de la planta docente del Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, es perfil PRODEP y es integrante del cuerpo académico Desarrollo y Gestión Empresarial “En Formación”