



# Artículos

## Investigación

### **SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA ATENCIÓN Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PRODUCTOR EN EL FONDO PARA EL DESARROLLO AGRARIO SOCIALISTA (FONDAS) ESTADO LARA**

**Migdalia Caridad Peraza Rangel**

Msc. en Gerencia Mención Agraria.  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.  
Venezuela.  
E-mail: migdaliaperaza@gmail.com

**María Giovanna Betti**

Msc. en Economía. Docente del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales. Postgrado de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela  
E-mail: mariagiovannabetti@gmail.com

#### RESUMEN

*Evaluar la gestión del proceso de la calidad de servicio en la atención y nivel de satisfacción del productor en el FONDAS en el período 2014 – 2015, se logró con un diseño de campo de tipo descriptivo, con el método analítico de tres fases. Se aplicó una encuesta llamada CESASI a 59 servidores públicos y una encuesta destinada a 56 productores del municipio Andrés Eloy Blanco. Se determinó que la institución cuenta con un organigrama, misión y visión detectando fallas en las áreas mencionadas donde cuentan con programas tecnológicos que por lo general no se encuentran operativos. El Fondo no cumple con las normas ISO 9000 y 9004, no se preocupa por mejorar el talento humano, no cumple con la realización del producto y/o servicio debido a que no existe responsabilidad en la medición de la calidad del servicio prestado creando un nivel de insatisfacción de los clientes internos y externos sobre las actividades administrativas debido a que los financiamientos son entregados a destiempo.*

**Palabras clave:** sistema de gestión de procesos, aseguramiento de la calidad, satisfacción del cliente.

**Recibido:** 26-03-2018

**Aceptado:** 15-05-2018

**SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE  
PROCESS OF THE QUALITY OF SERVICE IN  
THE ATTENTION AND LEVEL OF  
SATISFACTION OF THE PRODUCER IN THE  
FUND FOR THE SOCIALIST AGRARIAN  
DEVELOPMENT LARA STATE.  
PERIOD 2014 - 2015**

**ABSTRACT**

Overview assess the management of the process of the service quality in the attention and level of satisfaction of the producer in the bottom for the period 2014-2015, was achieved with a design of descriptive, analytic method of three-phase. A survey called CESASI to 59 public servants and a survey aimed at 56 producers of the Andrés Eloy Blanco municipality is applied. It was determined that the institution has an organization chart, mission and vision detecting faults in the mentioned areas where have technological programs that usually are not operating. The Fund does not comply with ISO 9000 and 9004 standards, doesn't care about improving the human talent, does not comply with the realization of the product and/or service since there is no responsibility on the measurement of quality of the service, creating a level of dissatisfaction of the internal and external clients on administrative activities since the financing are delivered at the wrong time.

**Keywords:** process management system, assurance of quality, customer satisfaction.

**Migdalia Caridad Peraza Rangel**

Msc. in Agricultural Mention Management.  
Centroccidental University Lisandro Alvarado.  
Venezuela.  
E-mail: migdaliaperaza@gmail.com

**María Giovanna Betti**

Msc. in Economics Teacher of the Dean's Office  
of Economic and Business Sciences.  
Postgraduate in Economic and Business Sciences.  
Centroccidental University Lisandro Alvarado.  
Venezuela  
E-mail: mariagiovannabetti@gmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

Según Miranda, Chamorro y Rubio (2007) el concepto más antiguo y utilizado de calidad es el de excelencia; es decir, lo mejor, remontándose ya a los filósofos griegos (para Platón la excelencia era algo absoluto, la más alta idea de todo). Este concepto es el más genérico, ya que puede aplicarse a productos, procesos, empresas; entre otros. Dentro de este enfoque, señalan que la calidad como excelencia, supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos posibles. Se suele afirmar que la excelencia es un horizonte que no se llega a alcanzar y el camino para acercarse a ella es la gestión de calidad total.

En este orden de ideas, Miranda, et al (2007) señalan que la calidad total tiene su origen en Japón, como ampliación del control de calidad, y ha permitido homogeneizar el concepto tradicional de calidad definiéndola en función del cliente. La calidad adquiere una dimensión total, fundamentalmente, entendiendo a la empresa como una cadena de suministradores – clientes, de forma que cada individuo es cliente de la persona que le suministra información o material para realizar su trabajo y suministrador de la persona a quien entrega este trabajo realizado. Cada uno controla parte o todo el proceso que también tiene un cliente o proveedor.

Por otra parte, Pérez (1994) afirma que la calidad como función empresarial se ha entendido tradicionalmente como aptitud para el uso, conformidad a normas y especificaciones, entre otros. El suministro de servicios muchas veces tiene difícil encaje en estas definiciones; por lo tanto, en la actualidad es comúnmente aceptado el siguiente significado: satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido.

De acuerdo con esta afirmación, el referido autor destaca, que conviene tener muy claro desde el principio que el cliente paga por satisfacer determinadas necesidades, no por el bien en sí mismo. De la correcta comprensión de este concepto se derivará un enfoque al producto (hacia el interior de la empresa, product out) o al cliente (market in) que impregnará la actuación diaria de todo el personal y especialmente del equipo directivo y del personal en contacto con los clientes. Esto conlleva a tomar en cuenta: El cliente tiene unas necesidades y expectativas; su satisfacción le aporta un determinado valor; asigna un precio al producto o servicio; y el suministrador ha de intentar no sobrepasarlo.

De esta forma es importante señalar que según Rodríguez (2004), la calidad en el servicio a clientes se entiende como cumplir con los requisitos que tiene el cliente, ya que el satisfacerlos debe ser la parte fundamental de la filosofía de negocios y el enfoque central del plan estratégico de toda empresa, ya que el mejorar

continuamente los productos y el servicio haciéndolos de calidad significa el elemento clave del éxito de las empresas.

En función de lo anterior, para estudiar más a fondo lo relacionado con la calidad total, gestión de calidad total, y servicio al cliente, se realizó un trabajo de investigación sobre el Sistema de Gestión del Proceso de la Calidad de Servicio en la Atención y Nivel de Satisfacción del Productor en el Fondo para el Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS) Estado Lara período 2014 - 2015, la cual está ubicada en el Municipio Iribarren.

En el desarrollo del presente trabajo, se trató de abarcar todo lo referente con la planificación; control; organización; dirección; sistema de gestión de la calidad; control de calidad; aseguramiento de la calidad; calidad total; objetivos; principios básicos; elementos claves; obstáculos de la calidad total; estructura organizativa, misión y visión de la empresa bajo estudio. En función de lo evaluado y analizado, se realizaron conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en consideración para la obtención de una óptima calidad con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Cabe destacar, que esta institución fue creada para promover y consolidar la construcción de un modelo socio - productivo a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de contribuir de manera eficaz al desarrollo agrario socialista, a través de la asistencia financiera y el acompañamiento integral en el marco de las políticas, planes, programas y proyectos del Ejecutivo Nacional, con la participación activa de las comunidades de pequeños y medianos productores y un personal calificado, para alcanzar niveles de crecimiento sostenido que permita garantizar la seguridad agroalimentaria de la población.

Sin embargo, es importante señalar que en el FONDAS, la calidad de servicio se ha visto amenazada por diferentes factores tanto internos como externos; entre ellos se destacan los siguientes: cambios constantes de la estructura organizativa de la empresa como consecuencia de la inestabilidad de los lineamientos políticos del Ente Rector Central; alta demanda de productores que requieren financiamiento agrícola y pecuario, lo que ha traído como consecuencia la pérdida de los mismos debido al retraso y tiempo de entrega de los créditos, así como la falta de cumplimiento en los mismos, causando la migración de éstos hacia las empresas competidoras por presentar mayor confianza en sus servicios administrativos y técnicos; y a su vez debido a la respuesta tardía a las solicitudes.

En consecuencia se derivan las siguientes interrogantes: ¿La institución cuenta con un sistema de gestión del proceso de la calidad de servicio en la atención que proporcione un grado de satisfacción al productor?, ¿Las áreas administrativas cobranza y recuperaciones, acompañamiento técnico integral y financiamiento cumplen con sus respectivas funciones?, ¿Se gestiona en forma

eficiente el proceso de la calidad de servicio de atención al productor?, ¿FONDAS cumple con las diferentes etapas de la gestión de la calidad?, ¿El proceso de gestión de la calidad de servicio en la institución ha permitido satisfacer las necesidades y requerimientos del productor?

Con base a esto, Santiago (2008) en su trabajo sobre La Importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas Agrícolas realizado en México; evaluó el sistema de gestión de localidad en varias empresas de Veracruz, entre ellas empresa certificadora Agroindustrial Sonora S.A. de C.V.; Agrícola Cactus, S.A. de C.V. productora y comercializadora de uva; y Empacadoras de Mango de Exportación, A.C. (EMEX), para dar a conocer la importancia del desarrollo e implementación de los SGC a las empresas agrícolas, así como de identificar componentes, pautas, requisitos que se deben cumplir para desarrollar dicho sistema.

El referido trabajo se realizó debido a que las empresas agrícolas, algunas no conocen sistemas o medidas que les permitan ir mejorando en sus procesos de mejora, así como desconocen los componentes y pautas que deben seguir para llevar a cabo el desarrollo de dicho sistema. Concluyó que aunque existan modelos excelentes con estándares, indicadores y lineamientos que permiten maximizar beneficios en una organización, no quiere decir que todos esos modelos se puedan emplear en la empresa. Depende del producto, de los procesos, del tamaño, del personal, y hasta de la propia ubicación de la entidad para el diseño del modelo de gestión de calidad. Según la autora, se podrían utilizar los modelos de calidad, tanto el de Buenas Prácticas Agrícolas, como el de México Calidad Suprema, puesto que ambos se complementan, ya que el primero se basa más en medidas fitosanitarias y el segundo en las normas, fortaleciendo así el SGC que la empresa implemente.

En este orden de ideas, Rodríguez (2002) en su trabajo de ascenso sobre el Análisis de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Mediana Industria Superior del Estado Lara; utilizó como base nueve (09) tipos de industrias con una población de 46 trabajadores para una muestra de 28 empleados según la rama de actividad industrial desempeñada. Para la evaluación de la misma aplicó un cuestionario denominado CESASI el cual se utilizó para la presente investigación. Concluyó que a pesar de que el 70% de las empresas tienen un departamento de control de calidad y afirman contar con un organigrama, este último no está actualizado, un 45% de las mismas afirmaron que la misión y visión de sus organizaciones establece un compromiso con la calidad.

El autor evidenció que un 36% de estas empresas carecen de comités de calidad, un 45% afirmaron analizar la calidad del cliente interno, un 52% posee un sistema para brindar atención al cliente, un 63% conoce las normas ISO 9000 referidas a la gestión de calidad, un 53% posee una asignación presupuestaria para los programas de calidad; y un 61% afirmó poseer manuales de procedimientos para su sistema de calidad.

Por lo antes expuesto, esta investigación tuvo como propósito un objetivo general, donde se describe el sistema de gestión del proceso de la calidad de servicio en la atención al productor para conocer su funcionamiento en materia de calidad. A su vez se plantearon cuatro objetivos específicos, tales como: a) contrastar la gestión de las funciones que se llevan a cabo en las áreas administrativas: cobranza y recuperaciones, acompañamiento técnico integral y financiamiento, de la institución bajo estudio; b) analizar la estructura organizativa, responsabilidad, productos, clientes, servicios, recursos físicos, financieros, humanos y documentación que se desarrollan en la misma; c) evaluar la gestión del proceso de la calidad del servicio en la atención al productor en relación a la teoría de aseguramiento de la calidad de servicio en el ámbito del cliente interno (servidores públicos); y d) determinar la percepción de la satisfacción del productor del municipio Andrés Eloy Blanco a partir del servicio suministrado; esto con la finalidad de implantar y/o mejorar la calidad de servicio a partir de la información recopilada en campo.

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se aplicó el método analítico analizando las áreas de cobranza y recuperaciones, acompañamiento técnico integral y financiamiento para determinar el origen de la situación, con un enfoque estructural – funcionalista y sistémico, a través de un diseño de campo de tipo descriptivo, cuya fuente se recopiló en las unidades donde ocurren los acontecimientos: áreas administrativas: Cobranza y Recuperaciones, Acompañamiento Técnico Integral y Financiamiento, que constituyen al Fondo para el Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS).

La investigación comprende 2 universos, uno integrado sólo por los servidores públicos de las tres áreas bajo análisis, de éstos (1 forma parte de la Coordinación; 89 pertenecen al área de Acompañamiento Técnico Integral; 10 forman parte del área de Cobranza y Recuperaciones; y 5 pertenecen al área de Financiamiento) y el otro universo lo conforman 115 productores del Municipio Andrés Eloy Blanco, Parroquia Pío Tamayo Caserío Caspo; este municipio se seleccionó por tener un mayor acceso al referido sector. Ahora bien, tomando en cuenta las características del estudio y los objetivos de la investigación, se procedió a dividir el universo de servidores por estratos con la finalidad de proporcionar carácter representativo a cada uno de ellos dentro del universo.

Por lo tanto, para el 1er universo, el primer estrato se denominó Nivel Estratégico y está conformado por 1 Servidor Público (Coordinador General), el segundo estrato por el Nivel Táctico y está constituido por 15 Servidores Públicos (Jefes y/o Enlaces de las Áreas de Financiamiento, Cobranza y Recuperaciones, y personal administrativo de las respectivas áreas), y el tercer estrato por el Nivel Operativo que está integrado por 89 Servidores Públicos (Jefe y/o Enlace del Área de Acompañamiento Técnico Integral, y

Técnicos de Campo). El marco muestral probabilístico de la presente investigación consta de dos diseños muestrales para proporciones: uno para la selección estratificada de los servidores públicos de FONDAS y el otro diseño aleatorio simple es para los productores atendidos por dicho organismo.

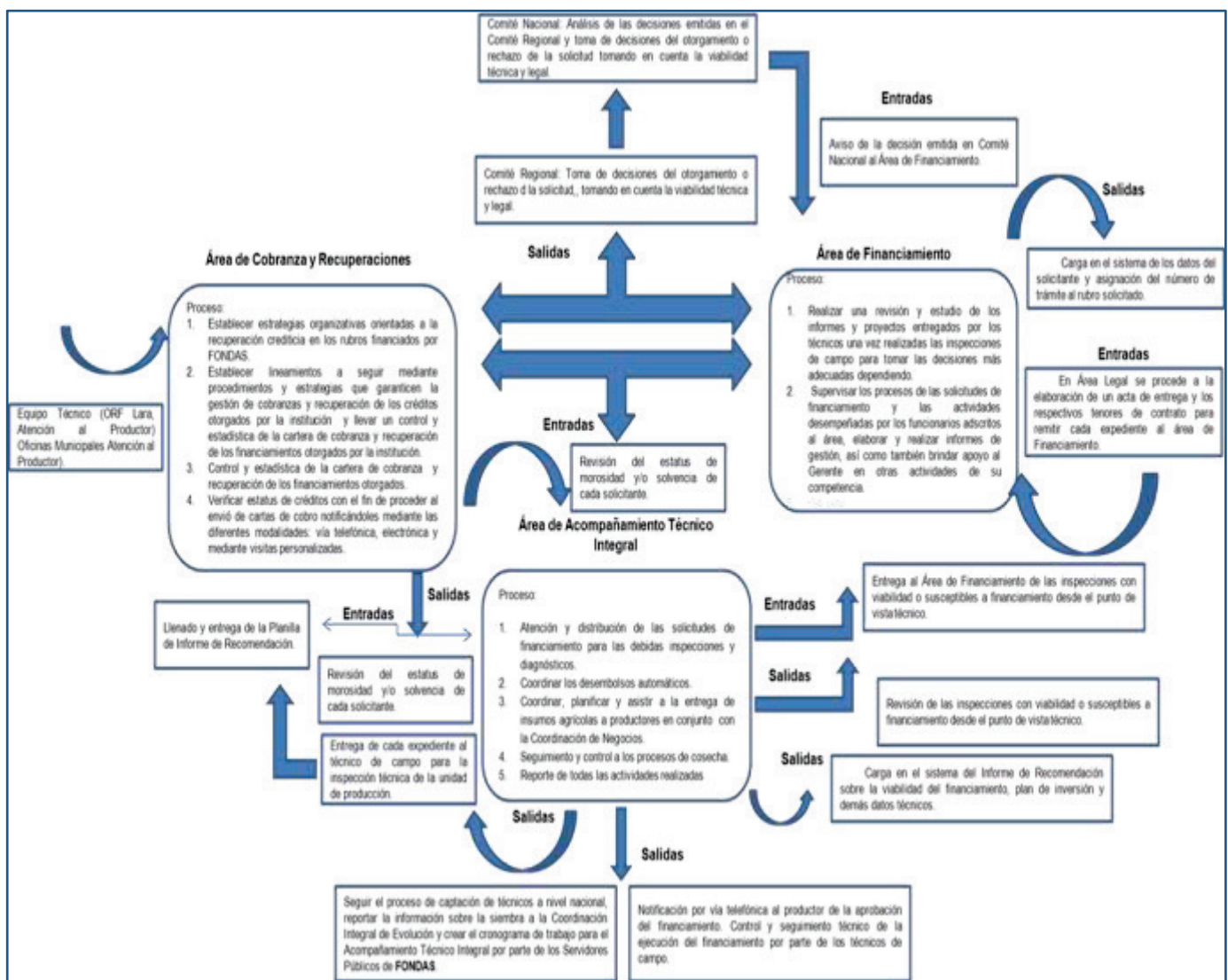
cuantitativa que permitió analizar la validez y confiabilidad de la entrevista dirigida al personal administrativo y a la encuesta elaborada para los productores para verificar la validez del contenido.

La información se obtuvo por una entrevista y dos encuestas destinadas a los servidores públicos, sometidas a una evaluación

### 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Descripción del sistema de gestión del proceso de la calidad de servicio en la atención al productor en las áreas administrativas del FONDAS:

Figura 1: Sistema del Proceso Administrativo de Atención al Productor en el Fondo para el Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS) Estado Lara período 2014 – 2015.



Fuente: Peraza (2016).

**3.1. Análisis de la estructura organizativa, responsabilidad, productos, clientes, servicios, recursos físicos, financieros, humanos y documentación que se desarrollan en la misma:**

El indicador “Organigrama y/o Jerarquía”, en el nivel operativo un 42,37% afirmó que la institución tiene organigrama, pero un 20,34% coincidió en que no está actualizado, y un 27,12% destacó que la misión y visión de la institución guardan un compromiso con la calidad de la misma; sin embargo, en el nivel táctico el 6,78% manifestó que la misión y visión del FONDAS no está relacionada con la calidad de dicha empresa. Ahora bien, en el nivel operativo existe un 57,63%, un 25,42% en el nivel táctico y 1,69% en el nivel estratégico coinciden que en la empresa no existe un departamento responsable del control de calidad del servicio; además, un 30,51% de ese nivel operativo destacó que la misión y visión no tienen relación con la calidad.

Esto nos indica que una empresa determinada puede tener un organigrama para su funcionamiento pero si no existe un área encargada del control de calidad donde se estudie, analice, y evalúe todas las labores que en ella se realizan no se tendrá un criterio exacto que permita conocer si el producto o servicio generado cubren las expectativas tanto de los clientes internos y externos, esto para que la empresa se mantenga en el mercado y sea competitiva frente a otras organizaciones.

En el indicador “Políticas, Programas, Objetivos y Comité”, para evaluar la responsabilidad de la calidad en la institución, se puede afirmar que en el nivel operativo un 55,93% coincidió que no existe un responsable de la calidad de servicio en la empresa, por lo que el 22,03% del nivel táctico y el 1,69% del nivel estratégico manifestaron la misma respuesta. Aunado a esto, el 55,93% del nivel operativo afirmaron que no existe un comité de calidad y la dirección no fija ni controla los objetivos que estén relacionados con el sistema de calidad, un 18,64% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron con la misma respuesta.

Por su parte; un 54,24% del nivel operativo, un 20,34% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico manifestaron que en el FONDAS no existe un sistema de calidad que involucre al resto de los departamentos de la organización. Asimismo; un 49,15% del nivel operativo, un 16,95% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron en que no existe un compromiso de dirección con los programas de calidad. Por otra parte, un 16,95% del nivel operativo manifestó que están en proyecto los objetivos precisos relacionados con la calidad; mientras que un 11,86% del mismo nivel expresaron que la dirección fija y controla los objetivos del sistema de calidad, y que en la institución si está definida la política de calidad. De los datos obtenidos se presume, que en el FONDAS no existe compromiso por parte de la dirección en la implementación de un sistema de gestión de calidad que permita la ejecución de un servicio de buena calidad. La institución está fallando ya que no cumple con las normas ISO 9000 y 9004, no lleva

un control de calidad en su servicio; además, no existe un compromiso de parte de la coordinación y sus empleados para corregir las fallas y poner en práctica una mejora continua que garantice el mejor funcionamiento de esta empresa.

En el indicador “Características del servicio, Manual del tipo de servicio, Control y evaluación, Requisitos a los proveedores y Manual de procedimiento, se puede resaltar que en el nivel operativo un 57,63% manifestaron que no se auditan a los proveedores (productores) y no existen reprocesos de productos inconformes donde se pueda detectar la falla, aunado a esto el 15,25% y el 13,56% del nivel táctico, y el 1,69% del nivel estratégico coincidieron con la misma respuesta..

En lo que respecta al diseño y rediseño de los productos y/o servicios se obtuvo que el 47,46% del nivel operativo afirmaron que no están documentados los pasos para el diseño y rediseño de los mismos, un 16,95% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron con la misma respuesta; sin embargo, un 18,64% manifestó que en el FONDAS si existe documentación de los pasos para dicha actividad, se presume que estos últimos no están identificados con la institución ya que no manejan la información.

En este orden de ideas, se deberán validar los procesos de producción y prestación de servicios, mediante el establecimiento de estándares, y equipo especializado. También se debe mantener, almacenar y proteger los bienes que son propiedad de los clientes mientras estén bajo su cuidado y control. Aunado a esto, se deben gestionar los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios que ofrezca la empresa definiendo métodos de control, parámetros, normas y condiciones para medirlos y evaluarlos y conocer así el desempeño logrado para después compararlo con el desempeño que se espera alcanzar. En tal caso, y tomando en cuenta los datos obtenidos el FONDAS no cumple con la realización del producto y/o servicio ya que no se realiza una medición de los mismos, para aplicar los correctivos necesarios y así efectuar una mejora continua que permita ofrecer un servicio de atención al cliente externo y que cumpla con las expectativas esperadas.

En el indicador “Evaluación del cliente interno, Mejoramiento del sistema y Satisfacción del cliente”, se evalúa el comportamiento de los clientes frente al servicio del FONDAS; al respecto se obtuvo que un 35,59% del nivel operativo y un 11,86% del nivel táctico afirmaron que no se analiza la calidad del cliente interno; un 45,76% del nivel operativo, un 15,25% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron en que no se evalúa la satisfacción del cliente.

Aunado a esto un 37,29% del nivel operativo, un 15,25% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico destacaron que los reclamos del cliente no se usan en el mejoramiento del sistema de calidad; un 44,07% del nivel operativo; un 15,25% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron que no existe documentación que

permita evaluar las reclamaciones de los clientes; un 47,46% del nivel operativo; un 13,56% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico afirmaron que no existe una metodología que le permita conocer el grado de aceptación que tienen los productos por parte del cliente.

Por otro lado, un 50,85% del nivel operativo; un 20,34% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico enfatizaron que no existen planes de marketing que involucren los conceptos de calidad como elemento básico; un 28,81 del nivel operativo; un 15,25% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico resaltaron que el personal no está informado y a su vez formado para asegurar la satisfacción del cliente dentro de la institución. Además, un 32,20% del nivel operativo afirmó que las condiciones de uso y garantía no están documentadas y clarificadas para los clientes; un 18,64% del nivel operativo destacó que el área de distribución y comercialización no están plenamente involucrados en el sistema de calidad.

Esto permite destacar que las actividades ejecutadas en el FONDAS no guían su atención hacia la necesidad de sus clientes y tampoco a satisfacer sus expectativas y necesidades que le permitan mejorar su calidad de vida y que éstos se mantengan fieles a la referida institución para no emigrar hacia otras donde si les ofrezcan un mejor servicio.

En el indicador “Maquinarias y procesos Control de procesos, Supervisión, Área de trabajo y Seguridad industrial”, un 50,85% del nivel operativo afirma la inexistencia de un estudio de la capacidad de equipos y procesos; un 18,64% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron con la misma respuesta, indicando que este tipo de servicio no se cumple en la institución; sin embargo, un 13,56% del nivel operativo señalaron que este servicio está en proyecto supuestamente.

Aun cuando se efectúan diferentes actividades administrativas para el cumplimiento de las solicitudes realizadas por los productores del estado Lara; las referidas actividades se realizan con la finalidad de cumplir con la conocida “Ruta del Crédito”, donde los clientes externos entregan una serie de requisitos para obtener un financiamiento, cada área cumple funciones específicas para dar respuesta oportuna a los requerimientos de cada uno de sus clientes; sin embargo, estas actividades se llevan a cabo pero no realiza un control y/o seguimiento que permita el cumplimiento de políticas y normas de seguridad; además no se detallan los procedimientos necesarios para la implementación de las mismas.

Estos datos presumen que la muestra de servidores públicos asignados al nivel operativo, no está debidamente identificada con el FONDAS o no se interesan por manejar la información interna de la misma. También se supone que no están claros con la importancia que representan estas normas ISO para la implementación y cumplimiento de las mismas dentro de las organizaciones públicas o privadas para garantizar su óptimo

funcionamiento. Por otra parte, no llevan a cabo estos servicios debido a que no tienen conocimiento sobre la implantación de las normas ISO para cumplir con la gestión de calidad, no disponen de equipos y espacios para la inspección, auditoría interna de los procesos, a pesar de que existe un bajo porcentaje del nivel operativo que manifiestan lo contrario, se presume que estos clientes internos no manejan la información de la institución o no se interesan en involucrarse con el fondo para que su funcionamiento sea más eficiente, eficaz y productivo a favor del cliente externo e interno.

En el indicador “Espacios físicos”, se desprende que un 49,15% del nivel operativo, un 10,17% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico puntualizaron que en la institución los espacios físicos no son los apropiados para llevar a cabo la función de producción y prestación del servicio; mientras que otro 13,56% del nivel táctico expresaron lo contrario destacando que en el fondo si cuentan con los espacios necesarios para la ejecución de las actividades; y otro 16,95% del nivel operativo señalaron que la disponibilidad de estos espacios está en proyecto.

En forma consecutiva, se tiene que un 44,07% del nivel operativo, un 18,64% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico manifestaron que en la institución no se determinan ni proporcionan las tecnologías apropiadas para el proceso; mientras que otro 20,34% del nivel operativo especificaron que está en proyecto el establecimiento de esas tecnologías (Ver Tabla Nº 14). Por otra parte, se obtuvo que un 50,85% del nivel operativo, un 16,95% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron en afirmar que en el fondo no existen programas de mantenimiento de la infraestructura física para cumplir con las labores diarias; y otro 11,86% del nivel operativo expresaron lo contrario puntualizando que en la institución si existen dichos programas. Se concluye, la falta de disponibilidad de espacios físicos adecuados siendo estos insuficientes para la prestación de un óptimo servicio de calidad de atención a los productores, aunado a esto que no existen normas para el mantenimiento de su infraestructura creando un ambiente impropio para el desempeño de las actividades.

En el indicador “Presupuesto”, se detectó un 54,24% del nivel operativo indicando que no existe asignación presupuestaria para los programas de calidad, un 18,64% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron con la misma respuesta; sin embargo, otro 13,56% del nivel operativo especificaron lo contrario puntualizando que en el fondo si se cumple con los requeridos programas. Esto se debe a la inexistencia de una partida presupuestaria que garantice la implementación de programas de calidad de servicio para cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos, sólo se ejecutan actividades administrativas y en la mayoría de los casos las mismas no se someten a evaluación para ejecutar programas de mejora continua.



El indicador “Formación, Capacitación y Motivación”, resalta un 22,03% del nivel operativo manifestaron que no se dispone de recursos humanos para asegurar la calidad; sin embargo, otro 35,59% del nivel operativo, un 18,6% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico revelaron lo contrario determinando que si existe personal que garantice este servicio. Aunado a esto, otro 10,17% del nivel operativo especificaron que la disponibilidad de talento humano para los servicios de calidad está en proyecto.

Por otra parte, un 42,37% del nivel operativo y un 10,17% del nivel táctico señalaron que no se diseñan planes anuales de formación de personal; mientras que otro 18,64% del nivel operativo destacaron que en el FONDAS si se cumplen con procedimientos anuales para la preparación de los servidores públicos. Por consiguiente, ésta no dispone de talento humano para cumplir con la calidad de servicio, no existen planes de formación y capacitación del personal y no se proporciona información a los servidores públicos sobre su desempeño laboral lo que influye en el nivel de motivación de los empleados para ejecutar sus funciones con mejor eficiencia.

Esto permite determinar que en el FONDAS a pesar de contar con una coordinación y jefes de áreas, la gerencia no se involucra en la formación de los trabajadores, no se realizan planes de capacitación y motivación, lo que conlleva a que el personal es sometido a una evaluación interna donde no se toman medidas concretas de mejoras, no se imparten cursos internos específicos sobre calidad y no se informa a los mismos sobre el resultado de su trabajo.

En el indicador “Manuales de procedimientos y Documentación de archivos”, para evaluar el control de calidad de la documentación frente al servicio del FONDAS, se obtuvo que un 59,32% del nivel operativo, un 20,34% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico especificaron que no existen manuales de procedimientos para el sistema de calidad; mientras que otro 10,17% del nivel operativo manifestaron que si existen los mismos en la institución. Aunado a esto, un 66,10% del nivel operativo, un 22,03% del nivel táctico y un 1,69% afirmaron que la documentación no se actualiza periódicamente.

Por otra parte, un 66,10% del nivel operativo, un 23,73% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico señalaron que los documentos recibidos en la oficina del fondo no están normalizados (FONDONORMA). Seguidamente, un 55,93% del nivel operativo, un 22,03% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico destacaron que el sistema de calidad no está documentado ni se lleva a la práctica estando indicadas las responsabilidades de cada persona involucrada en el sistema.

Por otra parte, un 33,90% del nivel operativo, un 16,95% del nivel táctico y un 1,69% del nivel estratégico coincidieron en que los documentos obsoletos no son eliminados, ni sustituidos o modificados en la oficina; mientras que otro 27,12% del nivel

operativo manifestaron que en la institución si se eliminan los referidos documentos que ya no tienen utilidad para la misma.

Por lo tanto, en el FONDAS no se cumplen estos principios ya que se llevan a cabo una serie de actividades administrativas y técnicas que no son sometidas a revisión para la aplicación de correctivos según sea el caso. Además; a pesar de que la institución es un ente crediticio no cumple con algunas normas de control de procesos debido a que en algunos casos se obvian los respectivos documentos para la solicitud de financiamientos, ocasionando esto un mal manejo administrativo que pone en desventaja al resto de los clientes externos que si cumplen con este procedimiento.

En este orden de ideas, los mismos autores afirman que en una empresa se logra el éxito de la gestión de calidad cuando se trabaja en equipo para desarrollar e implementar estrategias que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos; sin embargo, en el FONDAS no existen procedimientos específicos para tratar las reclamaciones de estos lo que conlleva a disminuir la calidad en el servicio de atención.

### **3.2. Nivel de satisfacción del productor del municipio Andrés Bello a partir del servicio de atención recibido:**

Para evaluar la atención al productor recibida por FONDAS mediante el indicador “Efectividad y Garantía”, se pudo evidenciar que un 89,29% de los productores encuestados manifestaron haber recibido la atención por el personal de la institución en forma inmediata, mientras que un 10,71% afirmaron lentitud en la atención solicitada por el cliente. Esto permite destacar que en las áreas administrativas del FONDAS los productores son atendidos efectivamente en el momento que realizan la solicitud y posteriormente se efectúa el procesamiento de la documentación entregada por los mismos para garantizar el contenido completo de los recaudos.

En este orden de ideas, se puede apreciar un 89,29% de productores puntualizando la atención recibida a través del personal como buena; un 7,14% resaltaron que fue regular, mientras que un 3,57% destacaron que la misma fue excelente. Esto quiere decir que en el FONDAS la atención por lo general es buena, ya que los productores entregan los requisitos necesarios para optar a un crédito y una vez efectuado el análisis de esa documentación se procede a la realización de la visita de campo para verificar la legalidad de la misma; sin embargo, como la demanda de clientes externos es alta en algunos casos existen productores que no son atendidos rápidamente, quedando pendientes para otro ciclo de siembra o de producción pecuaria.

El indicador “Calidad del Cliente”, arrojó un 100% de los productores encuestados señalando que la solicitud de los mismos fue supervisada por el técnico de campo. Un 87,50% resaltó que si existe comunicación entre el técnico y el productor sobre el

seguimiento del crédito solicitado. Esto indica que una vez otorgado el financiamiento se realiza un seguimiento de control y chequeo sistemático de las actividades agrícolas o pecuarias contempladas en el plan de inversión para garantizar la ejecución del crédito, donde existe comunicación directa entre el cliente interno y externo con la finalidad de suministrar al productor las sugerencias y/o recomendaciones necesarias para una mejor ejecución de las labores en la unidad de producción.

Con respecto a los indicadores “Nivel de Servicio Ofrecido, Nivel de Servicio Proporcionado y Nivel de Servicio percibido por el Cliente”, el 82,14% de los productores encuestados puntualizaron que la respuesta recibida del FONDAS Lara a sus trámites ha sido lenta. Igualmente el 82,14% confirmó que luego de la solicitud, la visita por el técnico fue rápida; sin embargo, la aprobación del financiamiento tardó unos meses y la liquidación de partidas pendientes del crédito ha sido lenta ocasionando un retardo en las actividades agronómicas que demanda el cultivo según la fenología del mismo.

En función de lo anterior, en la mayoría de los productores que han recibido el servicio existe cierto descontento hacia la institución ya que al inicio la atención fue efectiva; sin embargo, existe burocracia en el proceso administrativo debido a que las decisiones se ejecutan en la sede central del fondo ubicada en Caracas donde no dan respuesta inmediata para la liquidación de las partidas correspondientes a los planes de inversión de la producción del rubro solicitado. Cabe destacar que esta institución es una empresa que ofrece un servicio desde el punto de vista crediticio y si no cumple con los lapsos adecuados para cada ciclo eso conlleva a un retraso en la producción regional y nacional y por ende una disminución en la calidad de vida de estos productores.

Por otra parte, un 91,07% de productores resaltaron que el técnico de campo que lo atendió le brindó el tiempo necesario para contestar sus dudas o preguntas sobre el financiamiento recibido por la institución, y un 8,93% señalaron que no le brindaron el tiempo suficiente para aclarar sus interrogantes. Al relacionar esto con el servicio obtenido se tiene que la mayoría de los productores están satisfechos con la atención del técnico de campo puesto que este representa al cliente interno de la institución que le proporciona el tiempo suficiente para aclarar las incógnitas presentadas por el cliente externo y así suministrar un mejor servicio.

En relación a los indicadores “Comodidad y Confort”, se determinó un 66,07% de los productores encuestados destacando que el estado de las instalaciones de la institución es bueno; mientras que un 21,43% afirmaron que se encuentran en regulares condiciones y un 12,50% puntualizaron que las mismas están conservadas.

Tomando en cuenta las apreciaciones de los productores, en el FONDAS las instalaciones en el FONDAS presentan buen estado; sin

embargo, es necesario destacar que el espacio físico es reducido para la nómina total de la institución, aunado a esto, los clientes externos están ajenos a la situación que se presenta en la oficina regional cuando hay incidencias de las lluvias debido al mal estado del techado en algunas áreas. Estas condiciones ocasionan un inadecuado funcionamiento en las actividades administrativas, causando una disminución en la comodidad y confort de las oficinas, lo cual es necesario para crear un agradable ambiente de trabajo que sea cómodo e higiénico.

Se destacó un 73,21% del total de clientes externos que luego de realizar la solicitud del crédito han efectuado de 1 a 2 visitas para verificar el estatus de la misma o para obtener el contrato de financiamiento del crédito otorgado; un 17,86% resaltaron que las visitas que han realizado al fondo oscilan entre 3 a 5; un 3,57% enfatizaron que las mismas oscilan entre 6 a 10 y 11 a 15 ya que la inspección no había sido ejecutada; y por último un 1,79% certificó que no ha efectuado ninguna visita a la institución.

En el indicador “Respeto y Comunicación”, para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, se determinó un 96,43% de los productores encuestados asegurando la presencia de atención con amabilidad por parte de los empleados de la institución hacia el productor.

En los indicadores “Seguimiento del estatus de la solicitud efectuada” y “Rapidez en el suministro del servicio”, evalúan la diligencia y comodidad para el usuario en la institución, reflejando un 73,21% de productores quienes enfatizaron que luego de realizar la solicitud del crédito efectuaron de 1 a 2 visitas para confirmar el estatus de la misma o para obtener el contrato de financiamiento del crédito otorgado; un 17,86% destacaron que las visitas realizadas al fondo oscilaron entre 3 a 5; un 3,57% resaltaron que las mismas oscilan entre 6 a 10 y 11 a 15 ya que la inspección no había sido ejecutada; y un 1,79% afirmó no haber efectuado ninguna visita a la institución.

Fontalvo y Vergara (2010) son del criterio de satisfacer las necesidades del cliente externo para lograr la permanencia del mismo en la organización y en consecuencia se garantiza un puesto determinado de esta en la sociedad. Por lo tanto, los productores realizan las visitas necesarias al FONDAS para cumplir con varias diligencias; entre ellas hacer seguimiento del estatus de su solicitud, entrega de la documentación, obtención del contrato de financiamiento, liquidación parcial del crédito solicitado, o verificación del estatus de su caso puesto que no han recibido respuesta satisfactoria del mismo.

Por otra parte, se determinó un 85,71% del total de usuarios recalando que el acceso a la información después de realizar la solicitud del financiamiento ha sido lento. De acuerdo con estos resultados, es relevante destacar que la norma ISO 9000 (2000) plantea que la gestión de la calidad es importante para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, por lo que es

necesario poner en práctica el enfoque de sistema para la gestión con la finalidad de gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuya a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Por lo tanto, al comparar esto con los datos obtenidos se tiene que los productores acuden al FONDAS en la búsqueda de información que permita conocer el estatus de su solicitud; sin embargo, el acceso a la misma se hace lento, por lo que la institución falla en ese proceso administrativo haciéndose menos eficaz y eficiente para lograr satisfacer las necesidades del cliente.

Las expectativas de los clientes externos se evalúan a través del indicador “Comunicación efectiva verbal, y no verbal”, éstas reflejan un 96,43% de los productores especificando la presencia amable por parte de los empleados de la institución. En función de estos datos, Pérez (2010) destaca que los clientes internos, trabajan en la empresa para la producción de bienes o los respectivos servicios, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. Por lo tanto, en el FONDAS los empleados transmiten amabilidad a los productores con la finalidad de hacer más armónico el ambiente de trabajo.

En este orden de ideas, se determinó un 89,29% del total de productores afirmando que el comportamiento de los empleados del FONDAS en relación a la confianza transmitida a ellos ha sido buena; un 8,93% certificaron que es excelente. Al relacionar esto con los datos obtenidos se puede destacar que los clientes internos manifiestan un buen comportamiento y grado de confianza hacia los clientes externos para garantizar un mejor servicio, lo que forma parte de la cultura organizacional del fondo.

Por otra parte, se identificó un 96,43% de productores quienes afirmaron que las necesidades de financiamiento otorgadas por la institución no fueron cubiertas con el crédito entregado; mientras un 3,57% señalaron que dichas necesidades si fueron cubiertas por el fondo.

En cuanto a la atención recibida por la institución, se destacó un 82,14% de productores afirmando haber logrado cubrir sus expectativas; y un 17,86% especificaron que no fueron cubiertas.

En este caso, en el FONDAS los procesos administrativos han sido ineficientes para dar respuesta oportuna a cada productor, debido a que la institución no cubrió las necesidades de financiamiento ya que los planes de inversión no se ajustan a los costos de producción actuales en el momento de entrega del beneficio. Por otro lado, tampoco cubrió las expectativas de los clientes externos puesto quienes manifiestan que el crédito ha sido liquidado en forma parcial quedando pendiente las partidas del plan de inversión del rubro solicitado, lo que causa un grado de insatisfacción por no cumplir con las expectativas de los productores.

En relación a los indicadores “Acceso a la información actualizada acorde a la necesidad del cliente, Grado de conformidad por la sincronía entre la información y la realidad actual de la misma, y Grado de conformidad por la entrega a tiempo en el momento acordado”, para evaluar la percepción de los clientes externos y calidad en la entrega de la información, se obtuvo un 85,71% de productores resaltando lentitud en el acceso a la información luego de realizar la solicitud del crédito.

Estos resultados permiten resaltar a la norma ISO 9000 (2000) donde explica la gestión de la calidad en una empresa como de vital importancia para dirigir y controlar las actividades administrativas, por lo que se debe poner en práctica el enfoque de sistema para la gestión con el objetivo de gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuya a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Al confrontar esto con los resultados obtenidos se evidencia la asistencia de los productores a la oficina regional del fondo para obtener información acerca del estatus de su solicitud; sin embargo, se hace lento el acceso a la misma, por lo que la institución falla en ese proceso administrativo haciéndose menos competitiva delante de otras organizaciones para lograr satisfacer las necesidades del cliente. En este orden de ideas, se obtuvo un 89,29% de productores certificando la claridad en forma oportuna al proporcionarles respuestas a las dudas e inquietudes por parte del personal que labora en la institución.

Según Cadena, et al (2010), los empleados son el motor de las organizaciones y juegan un papel decisivo en los procesos de mejora continua, cuya participación lleva a la optimización de recursos; y su implicación conduce a la consecución de una mayor competitividad de la empresa, ya que intervienen directamente en su mejora, además de favorecer su comunicación y colaboración entre los diferentes niveles y miembros que la forman. Al relacionar esto con los resultados obtenidos es relevante señalar que los clientes internos del FONDAS aclaran oportunamente las dudas de los clientes externos para que estos se mantengan informados sobre el estatus de su expediente administrativo, lo que conlleva a una mejor relación entre ambos clientes.

En función de lo anterior, esta investigación permitió diagnosticar los factores internos (fortalezas y oportunidades), y factores externos (debilidades y amenazas) que influyen de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la institución objeto de estudio, los cuales se detallan a continuación.

### **Fortalezas**

- El proceso de este sistema funciona tanto a nivel regional como municipal.
- La información recopilada se sistematiza en la Sala Situacional del FONDAS y se transfiere a las áreas Cobranza y Recuperaciones, Acompañamiento Técnico Integral y Financiamiento para su respectiva revisión en relación a la

morosidad o solvencia del crédito solicitado por parte del productor.

- Se cuenta con un Comité Regional para el análisis de la documentación del expediente y viabilidad técnica.
- La institución cuenta con un organigrama, misión y visión donde los servidores públicos están identificados las mismas.
- Los productores son atendidos efectivamente en el momento que realizan la solicitud, el servicio de atención por lo general es bueno desde la entrega de los requisitos hasta la visita de campo y análisis de la información y documentación.
- Por lo general se efectúa el seguimiento de control y chequeo sistemático de las actividades agrícolas y/o pecuarias para comprobar la ejecución del crédito, suministrando al productor sugerencias y/o recomendaciones para un mejor desarrollo de las labores en la unidad de producción.
- Se cumple con un horario administrativo accesible para la atención al público y su ubicación es estratégica debido a que los productores realizan las solicitudes en la oficina regional de Barquisimeto y/o en las oficinas municipales situadas en los nueve (09) municipios del Estado Lara.
- Se ofrece un trato amable y buen comportamiento a los clientes externos, lo cual proporciona un grado de confianza para mantener una buena relación entre estos y la institución.
- Los clientes internos del FONDAS aclaran oportunamente las dudas de los clientes externos para que estos se mantengan informados sobre el estatus de su expediente administrativo.

#### **Oportunidades**

- Demanda de productores que requieren financiamiento agrícola.
- Acceso a redes de comunicación para la carga en sistema de la información.
- Trabajo en conjunto con otras instituciones del Estado (MAT, CIARA, INDER, INTI, INIA, PLAN NACIONAL CAFÉ).
- Aceptación por parte de los productores por la aplicación tecnológica.
- Necesidad de abastecimiento de alimentos a la Nación para alcanzar la soberanía Agroalimentaria y minimizar importaciones.
- Socialización con la comunidad a través de las Comunas y Consejos Comunales.
- Instancia de las Comunas y Consejos Comunales que operan y ejecutan el financiamiento otorgado a los productores.

#### **Debilidades**

- Proceso complicado y extenso donde el productor después de efectuar la solicitud debe superar muchas trabas burocráticas, ya que la institución está centralizada y todos los lineamientos y decisiones proceden del FONDAS Caracas, lo cual afecta la inmediatez de la respuesta ya que no se ajusta a las condiciones particulares de cada región afectando la producción agrícola y pecuaria.

- Poseen programas computarizados que por lo general no se encuentran operativos causando demora en la aplicación de los arrimes que deben efectuar los productores para la cancelación parcial o total del crédito; además, de que las retenciones no se realizan durante todo el año y deberían ser continuas y podría ser un arrime efectivo ya sea financiado o no.
- Existe lentitud en la confirmación y aplicación de pagos realizados por el productor ya sea por transferencias electrónicas y/o cheques, los cuales pueden tardar hasta 01 año para su conformación, esto no se justifica ya que esto acarrea generación de intereses de deudas por moratoria que perjudica al productor.
- Incumplimiento con los análisis y mejoras ya que los procesos se realizan en la gerencia del FONDAS Caracas, ocasionando insatisfacción en los clientes internos por falta de recursos, lo cual conlleva a la entrega a destiempo del ciclo productivo.
- El seguimiento técnico no se efectúa constantemente por escasez de vehículos oficiales, se realizan baja frecuencia de visitas de control y chequeo sistemático.
- No se cumple con las normas ISO 9000 y 9004 para el control de calidad en su servicio.
- Insuficiente partida de financiamiento y desfase en la actualización de costos de producción en base al índice inflacionario y la realidad del país para el desarrollo de las actividades agrícolas de acuerdo al cultivo explotado.
- No existe un compromiso con el sistema de gestión de calidad que permita una planificación en las políticas, responsabilidad, autoridad, comunicación interna, programas, y objetivos de calidad del servicio al productor agrícola y pecuario.
- No se asigna una partida presupuestaria destinada a la ejecución de programas de calidad de servicio, sólo se realizan actividades administrativas sin la evaluación oportuna para planificar programas de mejora continua.

#### **Amenazas**

- Pérdida y desmotivación de productores debido a la falta de cumplimiento en los créditos agrícolas.
- Los aportes provenientes de la Ley de Presupuesto y los aportes extraordinarios que le asigne el Ejecutivo Nacional no son cancelados oportunamente.
- Los aportes provenientes de la Ley de Presupuesto y los aportes extraordinarios que le asigne el Ejecutivo Nacional no son cancelados oportunamente.
- Los aportes provenientes de la Ley de Presupuesto y los aportes extraordinarios que le asigne el Ejecutivo Nacional no son cancelados oportunamente.

#### **4. CONCLUSIONES**

Se contempla un conjunto de conclusiones que se dedujo del análisis de las variables objeto de estudio, con la finalidad de construir una serie de recomendaciones que permitan optimizar el

sistema de gestión del proceso de la calidad de servicio en la atención al productor en el FONDAS.

### **4.1. Descripción del sistema de aseguramiento de la calidad de servicio de atención al productor en las áreas administrativas del FONDAS.**

Las desventajas detectadas en la descripción de este sistema repercuten en que el proceso es complicado y extenso donde el productor después de efectuar la solicitud debe superar muchas etapas burocráticas, ya que la institución está centralizada y todos los lineamientos y decisiones proceden del FONDAS Caracas, lo cual afecta la inmediatez de la respuesta y de la producción agrícola y pecuaria.

### **4.2. Contraste de la gestión de las funciones que se llevan a cabo en las áreas administrativas bajo estudio.**

En el Área de Cobranzas y Recuperaciones se detectaron algunas fallas ya que se realizan análisis trimestrales de las actividades pero a nivel gerencial es poco el aporte para mejorar el funcionamiento del área, generando un grado de insatisfacción en los clientes internos y externos, provocando retraso en las actividades administrativas por parte de los empleados, y retraso de las tareas agrícolas y/o pecuarias que deben ejecutar los productores.

En el Área de Acompañamiento Técnico Integral cuentan con personal técnico y administrativo para la ejecución de las actividades; sin embargo, se detectaron fallas debido a que no se cumple con los análisis y mejoras ya que los procesos se realizan en la gerencia del FONDAS Caracas, ocasionando generalmente un nivel de insatisfacción de los clientes internos por la falta de recursos, lo cual conlleva a la entrega a destiempo del ciclo productivo.

En el Área de Financiamiento no existe conformidad de los clientes internos y externos provocando un nivel de insatisfacción, ya que por falta de partida presupuestaria generalmente los créditos son entregados a destiempo, esto conlleva a que el productor que fue beneficiado se desmotiva por no recibir los recursos de las partidas para el manejo que requiere cada rubro según su ciclo fenológico, causando retraso en la aplicación de insumos y baja producción.

### **4.3. Análisis de la estructura organizativa, responsabilidad, productos, clientes, servicios, recursos físicos, financieros, humanos y documentación.**

En los indicadores organigrama y/o jerarquía, políticas, programas, objetivos y comité, la institución no cumple con las normas ISO 9000 y 9004, ya que se demostró que no ejecuta un control de calidad en su servicio y hasta ahora no se ha comprobado la existencia de un compromiso con el sistema de gestión de calidad que ejecute una planificación que involucre las diferentes políticas,

responsabilidad, autoridad, comunicación interna, programas, y objetivos de calidad del servicio al productor agrícola y pecuario.

Con respecto a los indicadores características del servicio, manual del tipo de servicio, control y evaluación, requisitos a los proveedores, manual de procedimiento, evaluación del cliente interno, mejoramiento del sistema y satisfacción del cliente, FONDAS no tiene como prioridad orientarse hacia las necesidades de los clientes, de allí que no alcanza a satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos, y estos últimos deciden emigrar hacia otras instituciones crediticias.

En relación a los indicadores maquinarias y procesos control de procesos, supervisión, área de trabajo, seguridad industrial, espacios físicos y presupuesto, en el FONDAS las áreas bajo estudio realizan funciones específicas para cumplir con la Ruta del Crédito; sin embargo, nuevamente se evidencia debilidades ya que no se realizan procesos de seguimiento, control; además, predomina la falta de precisión de procedimientos que permitan evaluar el cumplimiento de las políticas, objetivos y normas de seguridad de la organización.

En los indicadores formación, capacitación y motivación, se concluye que en el FONDAS no se preocupan por mejorar su talento humano a través de una política de capacitación, formación, motivación e información sobre el desempeño laboral de los clientes internos, a pesar de contar con una coordinación y jefes de áreas la gerencia no se involucra en la formación de los mismos, los cuales son sometidos a evaluaciones internas pero no se toman medidas concretas de mejoras.

Este hecho incide en el nivel de motivación para mejorar la calidad del servicio a los clientes externos.

Con respecto a los indicadores manuales de procedimientos y documentación de archivos, el personal ubicado en el nivel estratégico está consciente de las debilidades de su gestión por no atender los procedimientos inherentes a los sistemas de calidad y no han delegado funciones o responsabilidades a los jefes de las áreas bajo estudio para aplicar los correctivos necesarios.

### **4.4. Nivel de satisfacción del productor del Municipio Andrés Bello a partir del servicio de atención recibido.**

En relación al indicador efectividad y garantía, al relacionar esta situación con lo expuesto por los clientes internos, como no existe responsabilidad por parte de la institución en relación con la medición de la calidad del servicio prestado, esto trae como consecuencia que la oferta de servicio al cliente externo no cubra esa alta demanda de solicitudes, provocando la emigración de los productores hacia otras instituciones crediticias donde si satisfagan sus expectativas y no tengan que esperar otro ciclo productivo para optar a un financiamiento.

En el indicador calidad del cliente, en el FONDAS, por lo general efectúan el seguimiento de control y chequeo sistemático de las actividades agrícolas y/o pecuarias para comprobar la ejecución del crédito, suministrando al productor sugerencias y/o recomendaciones para un mejor desarrollo de las labores en la unidad de producción. Sin embargo, al relacionar esta situación con la expuesta por los clientes internos se comprobó que los técnicos no efectúan las visitas en forma constante debido a la escasez de vehículos oficiales que permitan el acceso hasta las parcelas, realizando baja frecuencia de visitas para el control y chequeo sistemático.

Con relación a los indicadores nivel de servicio ofrecido, nivel de servicio proporcionado y nivel de servicio percibido por el cliente, al relacionar esta situación con lo expuesto por los clientes internos se considera que existe un nivel de insatisfacción de ambos clientes sobre las actividades administrativas de sede central debido a la entrega a destiempo de los créditos aprobados ya que esto depende de la partida presupuestaria disponible en el respectivo ciclo productivo, lo cual causa retraso en la aplicación de insumos y manejo del rubro según su ciclo fenológico.

En relación con los indicadores comodidad y confort, al relacionar esta realidad con lo expuesto por los clientes internos se aprecia que existe descontento por parte de estos ya que no disponen de espacios físicos adecuados y suficientes para prestar un óptimo servicio de calidad, no existen normas para el mantenimiento de la infraestructura creando un ambiente impropio, un inadecuado funcionamiento, y disminución en la comodidad y confort de las oficinas para lograr un mejor desempeño de las actividades.

En relación a los indicadores respeto y comunicación, en el FONDAS existe un trato amable y buen comportamiento de los clientes internos hacia los clientes externos, lo cual proporciona un grado de confianza para mantener una buena relación entre estos y la institución. Sin embargo, la calidad de servicio de atención al productor sería más efectiva si no existiera burocracia y respuesta tardía en los procesos administrativos.

En los indicadores relacionados con seguimiento del estatus de la solicitud efectuada y rapidez en el suministro del servicio, al relacionar este escenario con lo expuesto por los clientes internos se estima que en la institución estas actividades se llevan a cabo pero no realiza un control y/o seguimiento que permita un rápido y óptimo cumplimiento de las políticas de financiamiento y de calidad de servicio al cliente.

Con respecto a los indicadores comunicación efectiva verbal y no verbal, la institución no ha cumplido con las expectativas de los beneficiarios ya que los planes de inversión no se ajustan a los costos de producción actuales en el momento de entrega del beneficio, quedando pendiente las partidas para el mantenimiento del rubro agrícola y/o pecuario.

En los indicadores acceso a la información actualizada acorde a la necesidad del cliente, grado de conformidad por la sincronía entre la información y la realidad actual de la misma, y grado de conformidad por la entrega a tiempo en el momento acordado, los clientes internos del FONDAS aclaran oportunamente las dudas de los clientes externos para que estos se mantengan informados sobre el estatus de su expediente administrativo. Sin embargo; el cumplimiento en la liquidación del beneficio es lento, causando un nivel de descontento e insatisfacción en los productores por no cubrir sus expectativas y por ende esto ocasiona que la institución se haga menos competitiva frente a otras organizaciones.

## 5. RECOMENDACIONES

Implementar un plan estratégico de formación y capacitación dirigido a los servidores públicos de nuevo ingreso, el cual debe abarcar los siguientes aspectos: conocimiento general de la institución (historia, misión, visión, objetivos, filosofía y organización), conocimiento sobre las funciones que cumplen cada una de las áreas administrativas, conocimiento sobre el servicio que ofrece la institución para el óptimo proceso de la ruta del crédito, características de los diferentes documentos que deben consignar los productores para optar a créditos agrícolas y/o pecuarios, conocimiento de los clientes externos, conocimiento y adiestramiento en relación a los diferentes sistemas tecnológicos para la carga de información.

Implementar los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004 para crear un compromiso por parte de la dirección que abarque los aspectos de responsabilidad, enfoque al cliente interno y externo, política y objetivos de calidad, y planificación del sistema de gestión.

Establecer metas en cuanto a la cantidad de solicitudes que deben ser recibidas y procesadas por ciclo productivo, para medir la eficacia y competitividad de la institución, y suministrar una respuesta oportuna a los clientes externos dentro de los lapsos correspondientes.

Efectuar planes de información interna en temas de calidad de servicio para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de estos y así evitar que emigren hacia otras instituciones donde les ofrezcan un mejor servicio

Establecer un sistema de medición de servicio que sea específico para la toma oportuna de decisiones con el propósito de que la institución tenga mayor y mejor capacidad de respuesta frente a las debilidades y amenazas que se puedan suscitar en los procesos técnicos y administrativos.

Desarrollar programas de capacitación y formación sobre la implantación de las normas ISO para cumplir con la gestión de

calidad, dirigidos a los niveles estratégico, táctico y operativo que les proporcionen los conocimientos necesarios para mejorar la productividad de la institución y obtener mayores ventajas competitivas frente a otras organizaciones.

Ampliar el espacio físico, adquirir bienes inmuebles y equipos tecnológicos que permitan el establecimiento de una infraestructura con ambiente adecuado para el desempeño de las actividades.

Destinar una partida presupuestaria que garantice la implementación de programas de calidad de servicio para cumplir con los requerimientos de los clientes internos y externos.

Divulgar los resultados de la presente investigación ante la ORF (Oficina Regional del FONDAS) con el objetivo de que los niveles estratégico, táctico y operativo conozcan sus debilidades y fortalezas en relación al sistema de aseguramiento de la calidad de servicio implementada por la misma para que apliquen los correctivos necesarios y así disminuir las fallas en su gestión para lograr una mayor y mejor productividad y competitividad de la institución en el sector crediticio.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, E. (2008). *La Calidad de Servicio de Atención al Productor en la Oficina Regional de Tierras – Lara (ORT-LARA)*. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.
- Bermúdez, R. y Núñez, A. (2009). *Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa*. División de Contabilidad. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo Sucre. 89 p.
- Cadena, R.; Giraldo, L.; y Mora, S. (2010). *Evaluación de la Satisfacción del Cliente Interno en la IPS ORAL MEDIC SAS*. Instituto de Ciencias de la Salud CES. Postgrado de Auditoría de la Salud. División de Salud Pública. Facultad de Medicina. Medellín. 94 p.
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la Calidad*. Implantación, Control y Certificación. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Donnelly, J.; Gibson, J.; e Ivancevich, J. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. McGraw –Hill. México.
- Fonseca, B. (2003). *Calidad del Servicio de Atención al Cliente de Hidrolara C.A*. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Estado Lara. Barquisimeto – Venezuela. 160 p.
- Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*.
- Godoy, J. (2011). *El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad de Servicio*. Universidad de Carabobo. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4, Nº 8, julio - diciembre, 2011: 23-35. ISSN: 1856-9099. 13 p.
- Hernández J., Fernández C. y Baptista L. (2008). *Metodología de la Investigación*. (Tercera Edición). Mc Graw Hill. Ciudad de México.
- Miranda, F.; Chamorro A.; y Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. La Gestión de la Calidad. Capítulo I. Delta; Publicaciones Universitarias. Primera edición C/Luarca, 11. Madrid. España. Pág. 7.
- NVC ISO 9000: 2000. “Sistema de Gestión de la Calidad”. Principios y Vocabulario.
- Pereira, L. y Negrín, M. (2011). *Las Competencias Laborales de los Directivos y Coordinadores Regionales y su Incidencia en el Logro de los Objetivos y Políticas del Fondo de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS)*. Universidad Nueva Esparta. Facultad de Administración. Escuela de Administración de Empresas. Caracas. p.127
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente, Calidad Total*. ESIC. Editorial. Madrid.
- Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Pautas para garantizar la Excelencia en el Servicio. 1era. Edición. Ideas propias Editorial, Vigo. España. Pág. 1.
- Rodríguez, José. (2002). *Análisis de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Mediana Industria Superior del Estado Lara*. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Decanato de Administración y Contaduría. Trabajo de Ascenso. Venezuela.
- Rodríguez, M. (2004). *Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial*. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos-Minatitlán. Tesis profesional para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. México. 115 p.
- Rondón, G. (2007). *Diagnóstico del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en el Área de Producción de Embutidos Arichuna, C.A*. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Decanato de Administración y Contaduría. Coordinación de Estudios de Postgrados. Barquisimeto – Venezuela. 86 p.
- Sanguino, M. (2005). *Propuesta de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad para Formulación Seguimiento y Control de los Planes Operativos Anuales de la Gobernación del Estado Yaracuy*. Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Barquisimeto – Venezuela.

Santiago, R. (2008). *La Importancia de los Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas Agrícolas*. Universidad Veracruzana. Trabajo Recepcional (Monografía) sobre Maestría en Gestión de la Calidad. Facultad de Estadística e Informática. Xalapa. México. 58 p.

Siracusa, R. (2005). *Diagnóstico de la Necesidad de Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Fundación para el Deporte del Estado Lara (FUNDELA)*. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto – Venezuela.

Torcate, H. (2010). *La Gestión del Conocimiento como Estrategia que Facilita la Competitividad en Empresas del Sector Agroindustrial adscritas a CILARA del Estado Lara en el Período 2005 – 2006*. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto. 237 p.