

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **DAVID RICARDO FERNÁNDEZ CÁRDENAS CC. 171950480-3**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGOS PARA LA FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL.** , previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2014

DAVID RICARDO FERNÁNDEZ CÁRDENAS

CC. 171950480-3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS Y
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGOS PARA LA
FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL**

DAVID RICARDO FERNÁNDEZ CÁRDENAS

DIRECTOR: PABLO HERNÁNDEZ TINOCO

QUITO, 2014

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

- 1.1 Antecedentes, 1
- 1.2 Definición del problema, 5
 - 1.2.1 Preguntas básicas, 6
- 1.3 Variables e Indicadores, 6
- 1.4 Objetivos, 7
 - 1.4.1 General, 7
 - 1.4.2 Específicos, 7
- 1.5 Metodología, 7
 - 1.5.1 Universo y Muestra, 7
 - 1.5.2 Tipo de investigación, 8
 - 1.5.3 Fuentes de Información, 8
 - 1.5.4 Técnicas y Métodos, 8
- 1.6 Justificación, 9

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

- 2.1 Administración por procesos, 11
 - 2.1.1 Definición, 11
 - 2.1.2 Evolución, 13
 - 2.1.3 Principios de la Administración de Procesos, 15
 - 2.1.4 Beneficios de la Administración por Procesos, 16
 - 2.1.5 Actualización y mejora continua, 17
- 2.2 Procesos, 19
 - 2.2.1 Definición, 19
 - 2.2.2 Enfoque de procesos, 20
 - 2.2.3 Tipos de procesos, 21
- 2.3 Herramientas para diagnosticar procesos, 22
 - 2.3.1 Mapeo de procesos, 22
 - 2.3.2 Cuestionario de procesos, 23
 - 2.3.3 Diagrama de flujo o flujograma, 23
 - 2.3.4 Características del flujograma, 24
 - 2.3.5 Tipos de diagrama de flujo, 25
 - 2.3.6 Ventajas y desventajas del flujograma, 27
 - 2.3.7 Simbología, 28
- 2.4 Manual de funciones, 32
 - 2.4.1 Definición, 32

- 2.4.2 Modelos de perfiles, 32
- 2.4.3 Beneficios, 34
- 2.5 Método de análisis de competencias técnicas (ACT), 34
 - 2.5.1 Principales conceptos, 34

3 CAPÍTULO III: FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

- 3.1 Antecedentes, 37
- 3.2 Reseña histórica, 37
- 3.3 Misión, 38
- 3.4 Visión, 38
- 3.5 Valores corporativos, 38
- 3.6 Aspectos generales, 39
 - 3.6.1 Aspecto Legal, 39
 - 3.6.2 Aspectos Tecnológicos, 40
 - 3.6.3 Aspectos Políticos, 41
 - 3.6.4 Aspecto Socio – Económico, 42
- 3.7 Áreas de Trabajo, 46
 - 3.7.1 Rehabilitación, 46
 - 3.7.2 Ortopedia, 47
 - 3.7.3 Servicios médicos, 47

4 CAPÍTULO IV: LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

- 4.1 Consideraciones Generales, 49
- 4.2 Levantamiento del Manual de Funciones, 49
 - 4.2.1 Instrucciones para el uso, 49
 - 4.2.2 Funciones según áreas, 50
 - 4.2.2.1 Dirección general, 50
 - 4.2.2.2 Presidencia, 50
 - 4.2.2.3 Gestión y desarrollo, 50
 - 4.2.2.4 Operaciones, 50
 - 4.2.2.5 LOP, 50
 - 4.2.2.6 Rehabilitación adultos, 51
 - 4.2.2.7 Especialidades médicas, 51
 - 4.2.3 Actualización y mejoramiento continuo, 51
- 4.3 Levantamiento del manual de procesos, 52
 - 4.3.1 Fases del levantamiento de información, 52
 - 4.3.2 Mapa de procesos, 54
 - 4.3.3 Mapa de ruta del cliente, 55
 - 4.3.4 Inventario de procesos, 57

- 4.3.5 Proceso de promoción institucional, 60
 - 4.3.5.1 Diagrama de Flujo Desarrollo de Plan de Promoción y Comunicación, 60
 - 4.3.5.2 Diagrama de Flujo Publicidad y Promoción de productos, 61
 - 4.3.5.3 Política de promoción institucional, (Anexo 10)
- 4.3.6 Proceso de recepción y atención al usuario, 62
 - 4.3.6.1 Diagrama de flujo Manejo de Información y Servicio al usuario, 62
 - 4.3.6.2 Diagrama de flujo Gestión de apoyo y trabajo social, 63
 - 4.3.6.3 Diagrama de flujo Gestión de facturación, 64
 - 4.3.6.4 Diagrama de flujo Admisión de usuarios al servicio, 65
 - 4.3.6.5 Política de Recepción y atención al usuario, (Anexo 11)
- 4.3.7 Proceso de prestación de servicios médicos y terapéuticos, 66
 - 4.3.7.1 Diagrama de flujo de Evaluación médica inicial, 66
 - 4.3.7.2 Diagrama de flujo Terapias y tratamientos médicos, 67
 - 4.3.7.3 Políticas de prestación de servicios médicos y terapéuticos, (Anexo 12)
- 4.3.8 Proceso de egreso de usuarios, 68
 - 4.3.8.1 Diagrama de flujo Gestión de seguimiento y cierre de usuarios, 68
 - 4.3.8.2 Política de egreso de usuarios, (Anexo 13)
- 4.3.9 Proceso de producción de LOP, 69
 - 4.3.9.1 Diagrama de flujo recepción de órdenes de producción, 69
 - 4.3.9.2 Diagrama de flujo Producción de órtesis, 70
 - 4.3.9.3 Diagrama de flujo de producción de prótesis, 71
 - 4.3.9.4 Diagrama de flujo de venta de productos, 72
 - 4.3.9.5 Política de producción de LOP, (Anexo 14)
- 4.3.10 Proceso de logística interna, 73
 - 4.3.10.1 Diagrama de flujo Medición, entrega y seguimiento de órtesis, 73
 - 4.3.10.2 Política de logística de entrega, (Anexo 15),
- 4.3.11 Proceso de administración de servicio al usuario, 74
 - 4.3.11.1 Diagrama de flujo definición de estándares de servicio, 74
 - 4.3.11.2 Diagrama de flujo evaluación de satisfacción de usuarios, 75
 - 4.3.11.3 Diagrama de flujo de manejo de quejas y sugerencias, 76
 - 4.3.11.4 Política de administración de servicio al usuario, (Anexo 16)
- 4.3.12 Proceso de planificación y control, 77
 - 4.3.12.1 Política de planificación y control de gestión, (Anexo 17)
- 4.3.13 Proceso de gestión de proyectos, 77
 - 4.3.13.1 Política de evaluación y seguimiento de proyecto, (Anexo 18)
- 4.3.14 Proceso de administración de relaciones externas, 77
 - 4.3.14.1 Política de administración de relaciones externas, (Anexo 19)

- 4.3.15 Proceso de gestión de desarrollo organizacional, 77
 - 4.3.15.1 Diagrama de flujo Selección y contratación de personal, 78
 - 4.3.15.2 Diagrama de flujo Inducción de personal, 79
 - 4.3.15.3 Diagrama de flujo Capacitación y desarrollo al personal, 80
 - 4.3.15.4 Diagrama de flujo Evaluación al desempeño, 81
 - 4.3.15.5 Diagrama de flujo Desvinculación de personal, 82
 - 4.3.15.6 Diagrama de flujo Administración de convenios con Universidades, 83
 - 4.3.15.7 Política de Gestión y desarrollo organizacional, (Anexo 20)
- 4.3.16 Proceso de gestión administrativa, 84
 - 4.3.16.1 Diagrama de flujo Administración y custodia de documentos, 84
 - 4.3.16.2 Diagrama de flujo Manejo de Correspondencia interna, 85
 - 4.3.16.3 Diagrama de flujo de Administración y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, 86
 - 4.3.16.4 Política de gestión administrativa, (Anexo 21) 310
- 4.3.17 PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA, 87
 - 4.3.17.1 Diagrama de flujo Administración de presupuesto, 87
 - 4.3.17.2 Diagrama de flujo Gestión contable, 88
 - 4.3.17.3 Diagrama de flujo Gestión de pago a proveedores, 89
 - 4.3.17.4 Diagrama de flujo Procesamiento de nómina, 90
 - 4.3.17.5 Diagrama de flujo Pago de impuestos, 91
 - 4.3.17.6 Política de Gestión financiera, (Anexo 22)
- 4.3.18 Proceso de auditoría interna, 92
 - 4.3.18.1 Diagrama de flujo Administración de activos fijos, 92
 - 4.3.18.2 Diagrama de flujo Programación de auditoria, 93
 - 4.3.18.3 Diagrama de flujo Ejecución de auditorías, 94
 - 4.3.18.4 Política de Auditoria Interna, (Anexo 23)
- 4.3.19 Proceso de gestión de compras, contrataciones e importaciones, 95
 - 4.3.19.1 Diagrama de flujo Planificación de compras, 95
 - 4.3.19.2 Diagrama de flujo Manejo de importaciones, 96
 - 4.3.19.3 Diagrama de flujo Compras de insumos, bienes y servicios, 97
 - 4.3.19.4 Diagrama de flujo Administración y control de inventarios, 98
 - 4.3.19.5 Política de gestión de compras, contrataciones e importaciones, (Anexo 24)
- 4.3.20 Proceso de gestión de tecnología y sistemas de información, 99
 - 4.3.20.1 Diagrama de flujo gestión de la información, 85
 - 4.3.20.2 Diagrama de flujo gestión de requerimiento tecnológica, 100
 - 4.3.20.3 Política de gestión de tecnología y sistemas de información, (Anexo 25)

4.4 Propuesta de mejora de procesos, 101

4.5 Actualización y mejoramiento continuo, 106

5 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones, 108

5.2 Recomendaciones, 109

Bibliografía, 111

Sitios web visitados, 111

Anexos

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1.....	18
GRÁFICO 2.....	22
GRÁFICO 3.....	43
GRÁFICO 4.....	44
GRÁFICO 5.....	45
GRÁFICO 6.....	55
GRÁFICO 7.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1	3
TABLA 2	12

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1.....	114
ANEXO 2.....	115
ANEXO 3.....	116
ANEXO 4.....	129
ANEXO 5.....	159
ANEXO 6.....	191
ANEXO 7.....	202
ANEXO 8.....	234
ANEXO 9.....	270
ANEXO 10.....	306
ANEXO 11.....	307
ANEXO 12.....	311
ANEXO 13.....	313
ANEXO 14.....	314
ANEXO 15.....	316
ANEXO 16.....	317
ANEXO 17.....	318
ANEXO 18.....	320
ANEXO 19.....	321
ANEXO 20.....	322
ANEXO 21.....	326
ANEXO 22.....	328
ANEXO 23.....	330
ANEXO 24.....	334
ANEXO 25.....	337

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Las organizaciones tuvieron su apogeo en los años 60. Ahora todo gira en torno a ellas. La competencia es uno de los elementos que impulsan no solo a la creación de las organizaciones sino con personas más capaces y con objetivos claros y medibles.

Los cambios alrededor del mundo así como el crecimiento acelerado de las organizaciones y la complejidad tecnológica han impulsado la investigación de las estructuras y del comportamiento humano en las organizaciones.

Es así como surge el Desarrollo Organizacional (DO) que tiene entre sus objetivos los de:

- a) desarrollar las capacidades entre los individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;
- b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;
- c) perfeccionar los sistemas de información y comunicación;
- d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;
- e) desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;
- f) establecer un clima de confianza; y
- g) crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizaciones para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.¹

Desde esta perspectiva, las organizaciones han visto que sus procesos son cada vez más complejos, lo que ha llevado a la creación de manuales de funciones y cargos para evitar la duplicidad de funciones, mejorar tiempos, optimizar recursos, en suma ser más eficientes y eficaces.

¹ UNIVERSIDAD DE CÁRTAGO, *Desarrollo organizacional*,
4http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf, lunes 12 de mayo del 2013, 14H30

En organizaciones crecientes que han visto la necesidad de cambio en sus estructuras y lo han realizado a tiempo, los procesos se han convertido en su base operativa que contribuye al logro de las metas propuestas y al sostenimiento de los buenos resultados de la organización.

También existen las organizaciones que han surgido como emprendimientos familiares y de amistad y que no han considerado los elementos contextuales, citados anteriormente, por lo que sus estructuras ahora son obsoletas en un mundo cada vez más competitivo y complejo.

Este es el caso de la Fundación Hermano Miguel (FHM), organización no gubernamental sin fines de lucro que tiene veinte y nueve años brindando atención médica a la comunidad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física o funcional. La FHM ha tenido un crecimiento en varios niveles: de recursos humanos, de producción, de infraestructura y de diversificación de sus servicios.

Es importante tener elementos de cómo se concibe una Organización sin fines de lucro en nuestro país. Según Carlos Cabrera y Edison Palomeque en su libro “El mito al debate”, en el Ecuador las normas jurídicas reconocen la existencia de dos tipos de organizaciones privadas sin fines de lucro:

Las primeras que trabajan en base al Título XXIX del Libro I del Código Civil: Son las corporaciones y fundaciones civiles. Las primeras son asociaciones de personas que se organizan para la consecución de un bien común; mientras que las fundaciones se organizan en base a un patrimonio destinado a un propósito de beneficio colectivo. Aunque legalmente existen diferencias entre estos dos tipos de instituciones, en la práctica las dos formas de organización se la utilizan en forma indistinta.

Las segundas que funcionan en base a leyes especiales así como las personas jurídicas de derecho privado creadas por acto legislativo: comunas, comunidades campesinas, sindicatos, comités de empresas, cooperativas, etc.²

²ARCOS Carlos y PALOMEQUE Edison, *El mito al debate: las Ong en el Ecuador*, Editorial ABYA YALA, Quito, 1997, p. 114.

Si bien las ONG basan su funcionamiento en claras disposiciones constitucionales, como “el derecho de asociación y de libre reunión con fines pacíficos de las personas”³, las leyes generales que las rigen no son tan minuciosas como aquellas que regulan a otras entidades privadas y públicas. Los autores Cabrera y Palomeque señalan las ventajas y desventajas de esta condición:

Tabla N. 01
Puntos de vista relevantes sobre el marco legal de las ONG

NEGATIVOS	POSITIVOS	ACCIONES
<p>1. Es muy amplio y crea posibilidades de intervenciones gubernamentales, que coarten la libertad de acción de las ONG y que no amparen las actividades que actualmente realizan las mismas</p> <p>2. Constitución de organizaciones con fines diversos que desnaturalizan la verdadera función de las ONG, constitución de ONG que no son verdaderas organizaciones de desarrollo y que con su acción dañan a otras ONG que ejecutan un trabajo profesional.</p>	<p>1. Permite el ejercicio pleno del derecho de asociación.</p> <p>2. Un marco legal amplio es compatible con el verdadero concepto de sociedad civil.</p> <p>3. El marco legal existente ha permitido la constitución de ONG que se han consolidado institucionalmente y han aportado en varios campos</p> <p>4. Ha permitido el ejercicio del derecho constitucional a la</p>	<p>1. Cualquier iniciativa de reforma del marco legal que ampara la constitución y funcionamiento de las ONG debe contar con la participación de las mismas, a fin de estimular y garantizar sus operaciones.</p> <p>2. Antes que una reforma se considera necesario diseñar una política que defina el rol de las ONG en el desarrollo. Este debería ser el resultado de un esfuerzo conjunto con el sector público.</p> <p>3. En la definición de cualquier mecanismo de control se debe privilegiar el</p>

³Artículo 19, Numeral 13 de la Constitución Ecuatoriana

<p>3. No se establece los derechos de las personas para las cuales las ONG trabajan u obtienen recursos.</p> <p>4. Número excesivo de ONG</p>	<p>asociación. La formación de muchas ONG es un indicador de esta realidad.</p>	<p>autocontrol de las propias ONG, como un “Tribunal de Honor”. RL FEPP está promoviendo la idea de establecer un Código de Ética.</p>
---	---	--

Fuente: ARCOS Carlos y PALOMEQUE Edison, *El mito al debate: las Ong en el Ecuador*, Editorial ABYA YALA, Quito, 1997

Elaborado: David Fernández

En este marco jurídico, cabe mencionar que la fundación Hermano Miguel fue legalmente constituida en 1984, con la autorización del Ministerio de Bienestar Social. Actualmente en el Ecuador se registran más de 40.000 organizaciones sin fines de lucro.

La Fundación Hermano Miguel es una organización que a pesar de cumplir con los requerimientos legales del país, no ha logrado realizar un crecimiento interno, es decir que las estructuras informales de hace 30 años no han cambiado sustancialmente, esto ha generado grandes problemas en la actualidad como por ejemplo: la duplicidad de actividades, el entorpecimiento de procesos, la falta de agilidad en los trámites administrativos, una difusa delegación de responsabilidades, una imagen institucional poco ágil y eficiente, etc.

En esta situación, la presente investigación propone a la fundación Hermano Miguel realizar un levantamiento de funciones y procesos que permitirá aclarar las funciones de cada empleado, ver su posicionamiento en un organigrama, saber a quién se debe reportar y/o supervisar y determinar los requerimientos mínimos para llenar vacantes.

Por otro lado, la empresa al contar con un manual de funciones, tendrá un insumo importante para trabajar en diversas áreas, como por ejemplo: los programas de capacitación, la evaluación de desempeño que será de una manera más técnica y transparente.

Este primer instrumento técnico con el que contará la Fundación, permitirá a posteriori que se inicien nuevos proyectos como la identificación de procesos institucionales, brechas, tiempos muertos, etc. Y la elaboración de subsistemas en el área de Recursos Humanos.

1.2 Definición del Problema

La fundación Hermano Miguel lleva 30 años de operación en el Ecuador, en sus inicios se enfrenta, como la mayoría de ONGs, con la insuficiencia financiera para ejecutar los principales proyectos sobre los que se fundó; en los primeros 5 años contó con un presupuesto promedio de cinco millones de dólares (5MM) anuales y 10 empleados. Para el año 2000 el número de trabajadores se duplicó y el presupuesto apenas aumentó en un 10%, se establecieron los 4 servicios fundamentales que la ONG brinda a la comunidad y por primera vez se genera el indicador de ventas por trabajador o empleado, que proporciona una métrica de la productividad sobre las ventas, el valor fue de USD\$ 6,071. En la actualidad se cuenta con un presupuesto anual de 15MM son más de 50 empleados y la baja en índice de ventas por trabajador es preocupante, USD\$1,802 para finales del 2011.

En este contexto los directivos de la Fundación ven con preocupación el aumento innecesario de la fuerza laboral especialmente en el trabajo operativo y la falta de claridad en las actividades tanto individuales como departamentales, lo que ha generado una duplicidad de funciones, un entorpecimiento en los procesos, una falta de claridad sobre la responsabilidad de cada departamento y una imagen institucional poco eficiente.

Frente a esta realidad el presente trabajo propone realizar un análisis institucional para esquematizar con precisión cada actividad y asignar responsables con el fin de optimizar el recurso humano. Se realizará un levantamiento y propuesta de mejora de procesos y un manual de perfiles de cargo, donde se determinare con precisión los cargos existentes y sus correspondientes tareas claras a ser cumplidas.

1.2.1 Preguntas Básicas

En base al problema planteado anteriormente, se pregunta:

1. ¿En el contexto actual de la Fundación Hermano Miguel, amerita el levantamiento de Manuales de Procesos y Funciones?
2. ¿Son necesarias estrategias de cambio en el área de Recursos Humanos de la Fundación Hermano Miguel?

1.3 Variables e Indicadores

CATEGORÍA / VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Planificación de Recursos Humanos	Reclutamiento y selección	Evaluar perfiles actuales de empleados vs. Perfil ideal
		Efectividad en el proceso de reclutamiento, selección e incorporación.
		Identificación de requerimientos formales para cada cargo
		Identificación de posiciones en la estructura organizacional
	Capacitación	Brecha de capacitación entre perfil actual vs. ideal
Desempeño laboral	Análisis de procesos	Pertinencia de actividades
		Orden secuencial de ejecución
		Métodos de control y políticas
	Funciones de cargos	Definición de actividades relacionadas a la posición
		Selección de actividades más importantes
	Carga laboral	Determinación de procesos en los que participar la posición
Definición de actividades principales asociadas al cargo, considerando complejidad, frecuencia y error por omisión.		
Satisfacción laboral	Expectativas laborales	Definición y comunicación de misión y funciones del cargo

		ejercido.
		Definición de procesos en los que participa el cargo
Pertenencia institucional	Inducción y reinducción	Nivel de conocimiento institucional

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Levantar todas las actividades de la fundación Hermano Miguel y elaborar los Manuales de Procesos y Perfiles de Cargo para contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos, optimizar recursos y mejorar la atención al cliente en la Fundación Hermano Miguel.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la ONG como punto inicial para el análisis del descriptivo de funciones de procesos.
- Diagramar los procesos identificados para determinar oportunidades de mejora en los mismos.
- Elaborar un informe de oportunidades de mejora de procesos y políticas.
- Levantar información para el manual de Perfiles de cargos.
- Validar los manuales generados con los Directivos y Jefes Departamentales de la Fundación.

1.5 Metodología

1.5.1 Universo y Muestra

El presente trabajo versa sobre el Departamento de Recursos Humanos de la Fundación Hermano Miguel.

La muestra poseerá el 95% de nivel de confianza ya que se trabajará en todos los niveles: directivos, jefaturas departamentales, administrativos, operativos y de servicio.

1.5.2 Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación explorativa, descriptiva.

Explorativa, porque se realizará una investigación de campo en la Fundación en base a encuestas y cuestionarios.

Es descriptiva y complementaria de la anterior, porque se espera determinar con la mayor precisión posible el estado actual de los flujos de trabajo así como la repartición de los mismo entre las diferentes posiciones.

1.5.3 Fuentes de Información

Para el desarrollo del presente trabajo se emplearán las siguientes fuentes de investigación:

Directa:

Se usará esta fuente con el fin de ampliar la información teórica y de contar con la opinión de personas conocedoras de la Fundación. Para ello se recurrirá a entrevistas semiabiertas y abiertas.

Indirecta:

A través de la información histórica de la Fundación, documentos e investigación bibliográfica.

1.5.4 Técnicas y Métodos

Para el levantamiento de información que permita la elaboración del Manual de Perfiles se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento particular el cuestionario, con el que

se recabará la información de cada cargo de manera sistemática y homogénea. Este se entregará a los empleados previa una sensibilización. Se realizará también en la entrevista semi-abierta que se aplicará a aquellos colaboradores que necesiten una guía más cercana o se muestren reacios a entregar el cuestionario. Esta información será evaluada y depurada en su redacción para que mantenga un estilo único. Luego se entregarán los cuestionarios a los jefes directos de cada persona para su evaluación los mismos que tomarán en cuenta los siguientes lineamientos para su aprobación:

1. Aprobando las funciones que se encuentren bien definidas
2. Actualizando aquellas que se han modificado en su contexto
3. Eliminando aquellas que se vea no son adecuadas
4. Incorporando funciones que a su criterio hacen falta

Finalmente la persona encargada de la Gerencia o de Recursos Humanos de la Fundación aprobará el informe final.

Para el caso del levantamiento de procesos, se usará la técnica de “observación directa” con el fin de determinar tanto el número como el orden actual de los procesos, posteriormente se levantarán datos más detallados en base a una entrevista semi-abierta con todos los ejecutores de cada proceso. Por último se corroborará toda la información recabada con una última entrevista con el responsable general de cada proceso.

Una vez levantada y validada la información se procede a la diagramación de los procesos, identificando así las oportunidades de mejora que se evidencien en la marcha.

1.6 Justificación

Al ser la fundación Hermano Miguel, una ONG cuya misión es el servicio a personas discapacitadas en el país, y al tener una trayectoria de treinta años de vida institucional se hace necesario el cambio en su estructura funcional. Esto le permitirá, a través de instrumentos técnicos como el Manual de Procesos y el Manual de Funciones, planificar,

ejecutar, evaluar y direccionar sus actividades y crecimiento a través de una estructura institucional formal.

La búsqueda del "buen vivir" en aquellos cuyas posibilidades socio-económicas son limitadas, es uno de los principales motores de acción general para el autor, que ha laborado en diversas ONGs, y se alinea con sus ideales, conoce sus estructuras, fortalezas y oportunidades de mejora, por lo que este aporte práctico será muy útil en la consecución de objetivos de la Fundación y en última instancia para sus pacientes.

Este aporte, busca también servir de modelo a ONGs de características similares a la Fundación, donde no existe una estructura formal de procedimientos. De la experiencia en Consultoría en RRHH y al trabajar directa e indirectamente con más de 12 ONGs a nivel nacional se observa que la mayoría, con presupuesto igual y menor a 20MM anuales, planifican, delegan, ejecutan y supervisan su trabajo únicamente en base a la experiencia, método insuficiente para entidades de esta envergadura. Quizá al apreciar las ventajas substanciales generadas por este proyecto, opten por implementar esta u otra herramienta para mejorar su eficacia y eficiencia.

Finalmente, la teoría y herramientas prácticas asociadas a este trabajo ayudarán al autor a consolidar los conocimientos adquiridos durante la carrera y generan habilidades y competencias que sustentarán el éxito profesional futuro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.1.1 Definición

“Se llama Gestión o administración por procesos de negocio (*Business Process Management* o BPM en inglés) a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.”⁴

En muchas organizaciones, incluida la FHM, se suele confundir entre unidades organizacionales y procesos debido a que los directivos conciben a la empresa bajo el paradigma del organigrama, en el que se representan cargos, líneas de relación y autoridad, unidades funcionales, entre otros, pero no se evidencian los procesos.

Como consecuencia los procesos aparecen fragmentados e inclusive no se establecen formalmente. Se tiende a responsabilizar a las gerencias únicamente de su área particular, no por el trabajo completo lo que en el día a día puede generar prácticas poco ágiles y desgastantes.

La tabla N. 02 sintetiza las principales diferencias entre la visión funcional y la visión por procesos:

⁴ BUSINESS PROCESS MANAGEMENT INSTITUTO, *Gestión de procesos de negocio*, <http://www.bpminstitute.org/category/content-category/business-process-management>, lunes 14 de enero del 2012, 10H00.

Tabla N. 02
Organización funcional vs. Organización por procesos

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	ORGANIZACIÓN POR PROCESO
Orientada al Jefe	Orientada al cliente
Especialización funcional – fragmentación	Especializada por producto
Jerárquica	Aplanada
Servicios de apoyo centralizado	Servicios de apoyo descentralizado
Responsabilidad dividida	Responsabilidad en líder
Dificultad de rendición de cuentas	Rendición de cuentas óptima
El sueldo paga al jefe	El sueldo lo pago el cliente
Organización “pesada”	Organización “liviana”
Organización lenta	Organización ágil
Error es culpa de empleado	Error es defecto en el diseño del proceso
Mi trabajo son las tareas de mi puesto (trabajo individual)	Mi trabajo es aportar a los resultados del proceso (trabajo en equipo)
Relación de puestos – jefe	Puesto en base a las actividades y necesidades de los procesos
Evaluación por respuesta a requerimientos del jefe	Evaluación por satisfacción del cliente
Corregir errores	Prevenir errores
Control a los empleados	Desarrollo de personas
Cambiar a la persona	Mejora el proceso
Motivar a la persona	Eliminar barreras

Fuente: J. Harrington (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá. Mc Graw Hill. Pg. 123

Elaborado: David Fernández

2.1.2 Evolución

La administración por procesos tuvo sus inicios con el movimiento de la Calidad a inicios del siglo XX, donde la mayoría de organizaciones a nivel mundial (industriales o de servicio) tenían una clara orientación hacia el producto (bien o servicio).

Esto generó un sistema de producción enfocado en desarrollar productos bajo consideraciones específicas, incrementando la productividad en base al incremento de bienes producidos o servicios prestados. La práctica predominante de calidad para entonces era la inspección del producto final, con ello se pensaba se atraía a nuevos clientes y se aseguraba la cartera de clientes frecuentes.

Sin embargo, con el paso del tiempo se evidenció varias oportunidades de mejora como la disminución de costos, aumento de la calidad y nuevos mercados.

En respuesta a estas oportunidades varios autores de la época proponen que la gestión de operaciones se convierta en asesor además de las áreas de todos los departamentos; principalmente a través del desarrollo de nuevos métodos para entender a la organización como un conjunto de actividades interrelacionadas a través de procesos, los cuales requieren análisis, medición y mejoramiento continuo con el fin primordial de satisfacer las necesidades del cliente y generar rentabilidad.

Federick W. Taylor fue el pionero en el mejoramiento de la productividad con su enfoque de administración científica. Taylor propuso asignar la responsabilidad del planeamiento de la planta a ingenieros especializados quienes diseñaban planes de producción y ejecución que después eran llevados a cabo por los trabajadores y supervisores.

Sin embargo, la propuesta de Taylor implicaba una pérdida de autonomía de los trabajadores en sus labores diarias así como la posibilidad de tomar decisiones menores requeridas en la ejecución continua de la labor; lo que finalmente significaba un producto de calidad menor a la esperada.

La primera desventaja de este modelo (pérdida de autonomía del obrero) no fue superada mientras que la baja calidad del producto final se pudo superar con la implementación de obreros especializados quienes inspeccionaban y auditaban los productos en el área de producción antes de que lleguen al cliente final, los productos defectuosos eran reprocesados o desechados.

En la actualidad muy pocas organizaciones implementan esta propuesta de administración.

Posteriormente Walter Shewart, propuso en 1924 el gráfico de control, donde se establecían los principios básicos del control estadístico de la calidad, de esta forma se dio origen al estudio científico moderno del control de procesos. Shewart fue pionero del control de los procesos.

Shewart señaló que los resultados de los procesos de producción generan datos cuantitativos, los cuales podían ser analizados usando métodos estadísticos para determinar su variación, lo que a su vez señalaba si el proceso estaba bajo control.

La propuesta de Shewart evidenció que la calidad no es una característica aplicable únicamente al producto final sino también al proceso de producción, por lo que la atención se enfocó también en las actividades y sus relaciones que se ejecutan en la creación de un producto o servicio. El control de procesos a través de métodos estadísticos se convirtió en un estándar en la industria.

A continuación, en la segunda mitad del siglo XX la industria oriental, liderada por Japón, planteó tendencias en la administración por procesos.

En los años 80 Masaki Imai arraigó el término “Kaizen” que significa mejoramiento continuo de los procesos, un mejoramiento incremental a pequeña escala pero constante para obtener mejoras a mediano y largo plazo en todos los procesos de una organización. Mejoras propuestas considerando el conocimiento, experiencia y habilidades de colaboradores que intervienen en el funcionamiento de la institución.

Complementando la propuesta de Masaki, Joseph Jurán propuso un mejoramiento a gran escala, incluso drástico, con un alta inversión en tecnología e infraestructura; que se denominó breakthrough o cambio de mentalidad.

2.1.3 Principios de la Administración de Procesos

Para la implementación efectiva de la administración por procesos en una organización se determinan siete principios a considerar. Estos lineamientos se caracterizan por ser sistemáticos y correlacionales, la ausencia de uno de ellos puede generar la no implementación satisfactoria del modelo.

- Establecer la prioridad
La administración debe asignar responsables del proceso. Usualmente un colaborador de con amplia experiencia en las actividades que componen el proceso, quien entre sus responsabilidades se enlistan la información directa a los directivos sobre el estado del proceso a su cargo.
- Verificar y describir el propósito del proceso
Con la mayor claridad y objetividad posible se determina el tipo de proceso, su interacción e importancia en la organización así como su razón de ser.
- Definir el proceso, sus límites e interfaces
Se refiere a determinar la clase de proceso, su inicio y su terminación así como los límites de responsabilidad y campo de acción, aclarando las zonas críticas en la conjunción con otros procesos con el fin de establecer responsabilidades primarias que disminuyan la posibilidad de confusión.
- Documentar el proceso

Usualmente usando mapas o flujogramas del mismo donde se detallan de manera precisa sus entradas y salidas, responsables, clientes, actividades, nomenclaturas, etc.

- Establecer puntos de control

Generalmente situadas en las entradas, actividades que componen el proceso y sus salidas. Se usan principalmente para generar y medir indicadores de cumplimiento.

- Definir los indicadores

Se refieren a datos cuantitativos que permitan medir el desempeño, resultados, niveles de cumplimiento.

- Mejora de procesos

Se caracteriza por tener principio pero no fin por lo que definen a los procesos de una manera dinámica en el tiempo. El actual método puede generar una alta satisfacción al cliente, asegurando rentabilidad a la organización pero siempre está expuesto a una mejora.

2.1.4 Beneficios de la Administración por Procesos

- Optimiza los tiempos operativos de trabajo
- Optimiza los costos del proceso
- Eleva los estándares de calidad del producto y/o servicio
- Minimiza y previene los errores
- Reduce los tiempos muertos y actividades repetidas
- Facilita la creación de indicadores
- Facilita la evaluación objetiva del desempeño
- Simplifica y ayuda en la comprensión de actividades complejas
- Optimiza el uso de recursos generales
- Apoya el cumplimiento de objetivos estratégicos, departamentales e individuales
- Propone al cliente como centro del giro de negocio

- Genera actitud competitiva de la organización tanto interna como externa

2.1.5 Actualización y mejora continua

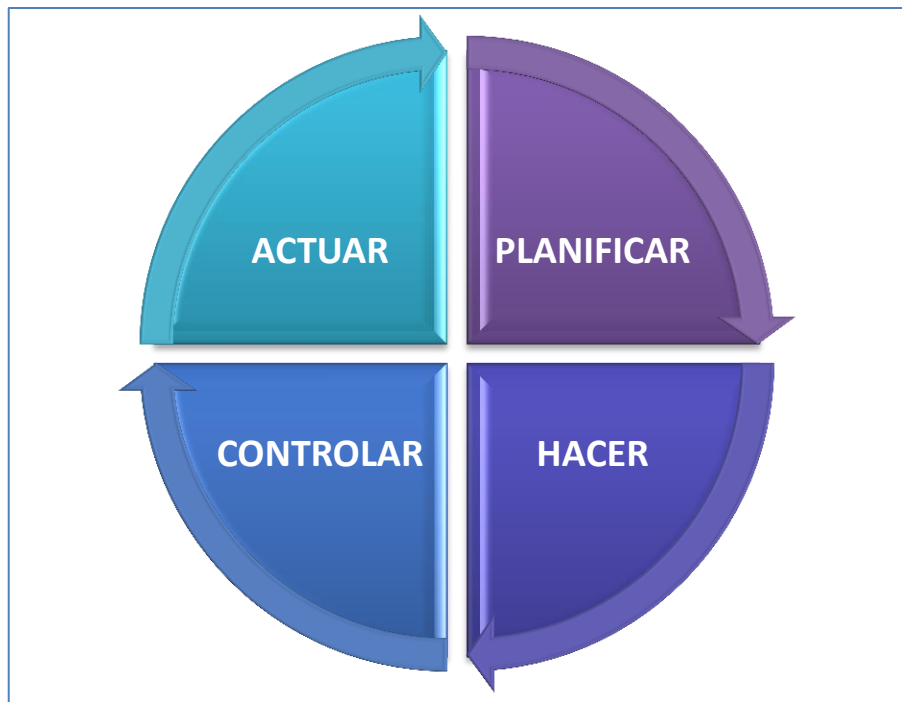
El mejoramiento de un proceso, consiste en realizar cambios incrementales con el objetivo de hacer lo más efectivo, eficiente y adaptable.

Permite desarrollar cambios positivos en beneficio del cliente y de la organización, elevando los estándares de desempeño de procesos con funcionamiento rutinario.

Permite identificar y elimina actividades repetitivas, demoras existentes y cuellos de botella innecesarios, además contribuye a la adaptación de cambios tecnológicos.

El mejoramiento de procesos se basa en el ciclo de Deming que fue utilizado por los japoneses inicialmente para el desarrollo de nuevos productos, pero luego fue aplicado el ciclo en las actividades y operaciones diarias en el entorno de trabajo. El resultado fue el denominado PDCA. Este ciclo, en el proyecto o problema que deba resolverse, avanza girando y generando la mejora continua.

Gráfico N. 01
Ciclo de Deming



Fuente: <http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/SistemasOperativos/SO2.htm>

Elaborado: David Fernández

1) Planificar

En la fase de planificación se debe:

- Establecer un plan para el propósito de la organización.
- Definirlas metas y los métodos que permitirán alcanzarlos.
- Tener en cuenta los recursos disponibles.

2) Hacer

Se debe empezar esta etapa capacitando y desarrollando al personal, para que el equipo sepa por qué y cómo debe ser ejecutado determinado trabajo. Se debe:

- Realizarlas tareas exactamente como fueron previstas en el Plan.
- Seguir el curso del proceso y guardarlos datos para un análisis posterior.

3) **Controlar**

Para esta etapa se debe comparar la meta alcanzada con la planificada, es decir verificar si los resultados alcanzados concuerdan con lo planificado.

4) **Actuar**

La fase de actuar significa:

- Corregir los desvíos definitivamente, para que no se repitan.
- Siempre que los resultados sean diferentes del establecido, buscar la causa raíz del problema; verificar si el plan fue realmente seguido; en caso afirmativo, verificar la planificación.
- Finalmente, chequear posibles motivos de bloqueos que generalmente se encuentran en la falta de capacitación.

2.2 PROCESOS

2.2.1 **Definición**

Se entenderá como proceso, para los efectos del manual de procesos de la Fundación Hermano Miguel:

“(..) al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en

*cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo*⁵.

Es importante aclarar que cada proceso que se desarrolla tiene como característica primordial la transformación de insumos en producto o servicios los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, quienes determinarán si el resultado obtenido está acorde a sus necesidades y expectativas.

2.2.2 Enfoque de procesos

El enfoque de procesos o la gestión por proceso, tiene como objetivo orientar las actividades de los empleados hacia procesos establecidos que previo a su implementación como tal fueron instaurados de manera informal como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas, por lo cual supone reconocer en primera instancia cuales son los procesos.

La Gestión por Procesos da un enfoque total al usuario final del producto o servicio que resulta del proceso, desplegando al interior de la institución sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al bien o servicio. La aplicación de esta metodología permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del producto y/o servicio.

El enfoque en procesos establece los siguientes conceptos claves para su aplicación eficaz dentro de la organización:

⁵MIDEPLAN, *Guía para el levantamiento de procesos*, <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>, lunes 14 de enero del 2013, 14H30

- a. Los procesos representan como una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real, así las personas estén o no consientes de ellos
- b. El pensamiento de procesos es diferente: cros-funcional y orientado a productos, demanda un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva
- c. Una perspectiva de procesos es esencial para conseguir la orientación a los clientes, calidad, flexibilidad, velocidad y servicio
- d. El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos
- e. Adopta el enfoque al cliente
- f. Permite mantener una clara definición de los puntos de contacto con el cliente
- g. Establece medidas de desempeño del proceso
- h. Se considera la base para el Mejoramiento o la Innovación

2.2.3 Tipos de procesos

Existen diversos tipos de procesos que se pueden llegar a identificar en una organización, una primera clasificación es denominada como macro procesos, procesos y subprocesos, cada una de las cuales contiene a su vez, otras categorías de procesos que responden a un distinto criterio de clasificación.

- *Procesos Estratégicos: Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección⁶.*
- *Procesos Operativos: Impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización⁷.*

⁶GERENCIA DE PROCESOS, *Macropocesos*,
<http://gerenciaprocessos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php/?categories/3-3-Macropocesos>, viernes 11 de enero del 2013, 18H45

⁷ Ídem

- *Procesos de Soporte: "No están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos"*⁸.

Los procesos se encuentran clasificados, según su objetivo, dentro de estas tres grandes categorías y a su vez contienen a los subprocessos. El gráfico N. 05 sintetiza la clasificación y jerarquización de los procesos.

Gráfico No. 02

Jerarquía de procesos



Fuente: <http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/SistemasOperativos/SO2.htm>

Elaborado: David Fernández

2.3 HERRAMIENTAS PARA DIAGNOSTICAR PROCESOS

2.3.1 Mapeo de procesos

⁸ Ídem

El mapeo de procesos es la representación gráfica de la situación particular de la organización, donde se evidencian todos los procesos y subprocesos así como su interacción.

De acuerdo a la metodología de procesos el mapeo es una de las herramientas primarias de visualización como lo señala H. Harrington en su libro “Mejoramiento de procesos de la empresa”:

“Tener mapas de procesos permite mostrar como fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuales son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, obteniendo una gráfica clara y compleja del trabajo”⁹

2.3.2 Cuestionario de procesos

“Es la herramienta que permite identificar las actividades y tareas de los principales procesos del negocio”¹⁰

Para el levantamiento de la información de la FHM se diseñó un cuestionario de procesos en conjunto con los directivos. (Anexo 1)

2.3.3 Diagramas de flujo o flujograma

“Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de procesos que muestran las actividades tanto de los proceso de negocio o productos/servicios como la relación entre estos. Dichos procesos tienen valor en casi todos los pasos de los precios de solución de problemas. Se pueden utilizar para identificar problemas, definir mediciones, generar

⁹ H. HARRINGTON (1992). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. México. Mc. Graw Hill. Pg. 98

¹⁰ ESPOL, *Principio de procesos*, www.dspace.espol.edu.ec, lunes 14 de enero del 2013, 15H40.

ideas, proporcionar una visión de la condición futura deseada y seleccionar la solución apropiada.”¹¹

Según Guillermo Gómez Cejas en su libro “Sistemas administrativos: análisis y diseño”:

“El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”¹²

Adalberto Chiavenato lo define como “una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”¹³

2.3.5 Características del flujograma

Guillermo Gómez Cejas en su libro “Administración de personal en Venezuela” propone las siguientes características:

- Sintético: la representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- Simbólico: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas o confusas en su interpretación.
- Fácil entendimiento: los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable,

¹¹ H. HARRINGTON (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá. Mc. Graw Hill. Pg. 73

¹² G. GOMEZ (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México. Mc. Graw Hill. Pg. 117

¹³ I. CHIAVENATO, (1993) “*Administración de Recursos Humanos*”, México, Edit. Mc Graw-Hill, Pg. 87

en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez observa estos rasgos o detalles principales.¹⁴

Francisco Gómez Rondón también caracteriza a los flujogramas como:

- De fácil uso y comprensión para usuarios sin muchos conocimientos técnicos del proceso.
- De destino claro ya que permite la correcta identificación de actividades.
- De interacción, permite el acercamiento y coordinación.
- De simbología, lo que disminuye la complejidad y mejora la accesibilidad.
- De diagramación rápida e intuitiva lo que amplía su uso a usuarios sin conocimientos especializados de diagramación o software especializados.¹⁵

2.3.5 Tipos de diagramas de flujo

En la materia de “Simulación de sistemas” dictada en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se propone la siguiente segmentación de diagramas de flujo:

Por su presentación:

- De bloque: se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos. Proporciona una visión rápida no compleja del proceso. Normalmente estos se elaboran en primer lugar para documentar la magnitud del proceso, luego se utiliza otro tipo de diagrama de flujo para analizar el proceso en forma detallada.

¹⁴ Gómez Guillermo, (1997). “*Sistemas administrativos: análisis y diseño*”, México Edit. Mc. Graw Hill, Pg. 97

¹⁵ Gómez Francisco, (1993). “*Administración de personal en Venezuela*”, Venezuela Edit. Frigor, Pg. 84

- Diagrama de flujo estándar de la ANSI: brinda una comprensión más detallada que el flujograma de bloque. Se usa para ampliar las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado

- Funcional: muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, muy útil cuando el tiempo del ciclo constituye difícil de representar. Identifica como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

- Funcional de la línea de tiempo: en comparación al anterior adicional el tiempo de procesamiento y del ciclo. Permite realizar un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar qué cantidad de dinero está perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace fácil identificar las áreas del desperdicio y demora.

Por su formato:

- De forma vertical: en el que el flujo de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.

- De forma horizontal: en el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.

- De formato tabular: También conocido como de formato columna o panorámico, en el que se representa en una sola carta el flujo total de las operaciones, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.

- De formato arquitectónico: muestra el movimiento o flujo de personas, formas, materiales o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio donde se realizan.

Por su propósito:

- De forma: el cual se ocupa principalmente de documentos con poca o ninguna descripción de operaciones.
- De labores: indica el flujo o secuencia de las operaciones, así como quien o en donde se realiza y en que consiste ésta.
- De método: muestra la secuencia de operaciones, la persona que las realiza y la manera de hacerlas.
- Analítico: describe no solo el procedimiento quién lo hace y como hacer cada operación, sino para que sirven.
- De espacio: indica el espacio por el que se desplaza una forma o una persona.
- Combinados: emplean dos o más diagramas de forma integrada
- De ilustración y texto: ilustra el manejo de la información con textos y dibujos.¹⁶

2.3.6 Ventajas y desventajas del flujograma

Entre las principales ventajas de usar flujogramas para el levantamiento de la información, destacan:

¹⁶ Méndez Alberto, Simulación de sistemas, *UJAT*, <http://www.slideshare.net/AntoniaAguilarZapata/tipos-de-diagramas-de-flujo-8773144>, lunes 12 de mayo del 2013, 14H30

- Rápida comprensión de la estructura así como de sus relaciones
- Codificación estructurada y sistemática
- Sintonización de información compleja
- Interpretación universal
- Fácil identificación de problemas y oportunidades
- Identifica relaciones cliente – proveedor
- Permite la correcta identificación de actividades
- Da comprensión e interpretación a los procesos, simplificando su comprensión
- Se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados
- Comunicación al usuario
- Análisis efectivo de las diferentes secciones del programa
- Pueden usarse como modelos de trabajo en el diseño de nuevos programas o sistemas.

Respecto a las desventajas destacan:

- La elaboración de diagramas complejos pueden resultar muy laboriosos en su planteamiento y diseño
- En puntos de decisión las opciones pueden ser difíciles de rastrear por lo que puede confundir al usuario.
- La incorporación de información es restringida si se desea incorporar muchos datos.
- Presenta una clara limitación para representar operaciones concurrentes ya que en principio está concebido para representar procesos secuenciales.

2.3.7 Simbología

Existen varias entidades internacionales encargadas de elaborar los símbolos para la diagramación de flujos así como propuestas particulares que también son ampliamente difundidas, entre las principales:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME)
- American National Standard Institute (ANSI)

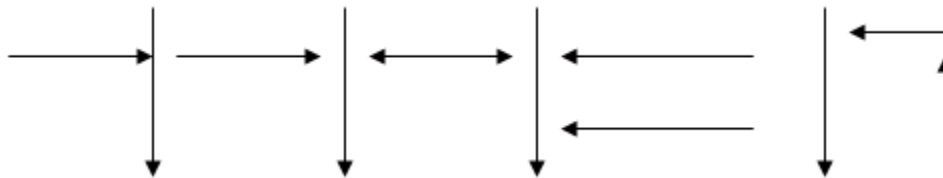
- International Organization for Standardization (ISO)
- Deutches Institute fur Normung (DIN)
- Símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y del a administración y mejora de la calidad del proceso (DO)
- Diagramas integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon – De Marco y Gane&Sarton.

Los símbolos para la diagramación de los procesos de la Fundación Hermano Miguel se tomaron de la Norma ANSI para la elaboración del diagramas de Flujo Administrativos.¹⁷

Los principales símbolos usados en la diagramación de los flujos son los siguientes:

- Dirección del proceso o del flujo

Identifica el orden de ejecución de los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica la dirección, esta puede ser ascendente, descendente o latera.



- Entidades Externas

Señala la fuente o diseño del flujo de información, producto y/o servicio. Indica el nombre de la entidad externa.



¹⁷ H. HARRINGTON (1994). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. México. Mc. Graw Hill. Pg. 118

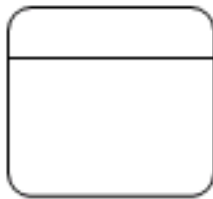
- Origen de una forma o documento

Se emplea para indicar el inicio o el fin de un proceso, también puede señalar una referencia de continuación de un proceso relacionado.



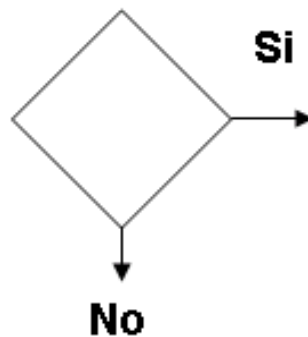
- Actividad

Describe la función que desempeña un colaborador en el proceso.



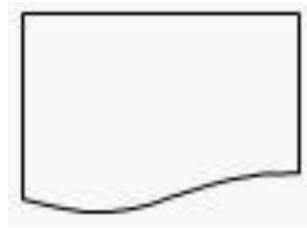
- Decisión o alternativa

Señala un punto en el flujo del proceso donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones. Usualmente determinan una condición o pregunta.



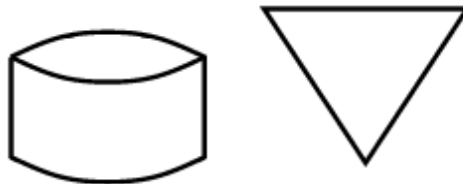
- Documento

Señala que el output de una actividad incluye información registrada en un documento (físico o digital). Se escribe el nombre del documento.



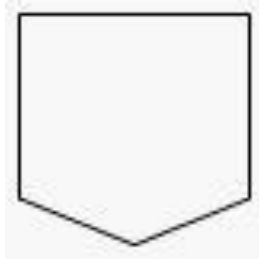
- Archivo o almacenamiento

Se usa cuando existe una condición de almacenamiento planificado y se requiere una orden o solicitud para que el flujo continúe a la siguiente actividad lógica.



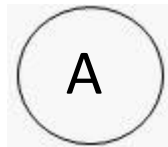
- Conector de página

Señala una conexión o enlace con otra hoja en la que continua el proceso, indicando que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama. Se suele emplear cuando no existe suficiente espacio para graficar la totalidad del flujo en un solo documento.



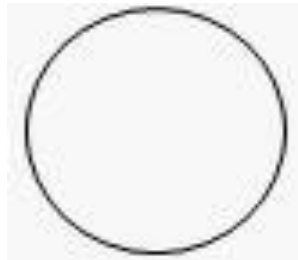
- Conector

Señala la conexión o enlace entre cualquier parte del flujo y otra parte del mismo.



- Inspección

Usado para señalar que el flujo del proceso se ha detenido para evaluar la calidad del output.



2.4 MANUAL DE FUNCIONES

2.4.1 Definición

Según la universidad Generalidad Valenciana (2009) el perfil profesional se define como.

*“El conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión”.*¹⁸

2.4.2 Modelos de perfiles

Entre los modelos más representativos en esta materia se encuentran:

- a) Modelo de JCA o del Job Competences Assessment.- El proceso del Job Competences Assessment (JCA), o conocido como proceso de Valoración de Competencias para el Trabajo, desarrollado por el Scottish Council of Research in Education SCRE (1989), está basado principalmente en indagar de la mejor manera posible cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere una persona para desempeñarse competentemente en un trabajo en especial.

- b) Modelo Mc Ber de competencias.- Este nuevo modelo, integra tres elementos esenciales como son: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, dando como resultados las conductas y/o acciones específicas que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.

- c) Modelo de Ericsson.- En este modelo, se agrupan las competencias según la naturaleza de éstas, de la siguiente manera:
 - i. Competencias en los Negocios: Son aquellas que se encuentran orientadas a los conocimientos financieros, contextos de mercados, políticas de la empresa, situación social y todo lo relacionado con la comprensión de los mismos.

¹⁸ GENERALITAT VALENCIANA, *Perfil profesional*, <http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc12.pdf>, martes 15 de enero del 2013, 9H15.

- ii. Competencias Técnicas/ Profesionales: Aquí se evalúan competencias específicas para desempeñar en una determinada operación, ocupación o tarea.
- iii. Competencias Humanas: Son aquellas que se necesitan para interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa.
- iv. Finalmente, las capacidades individuales que se refieren a las características particulares de las personas, que normalmente, no son desarrolladas dentro de una compañía.

2.4.3 Beneficios

Las principales ventajas del perfil laboral son:

- *“Ayuda a especificar las exigencias del trabajo, haciendo así más fácil encontrar a una persona que satisfaga estos requisitos.”*
- *“Contribuye al desarrollo tanto de los nuevos empleados como de los ya existentes.”*
- *“Orienta o guía a la hora de definir y/o delimitar los contenidos teóricos y prácticos que deben contemplarse en los programas de formación básica, pos básica y continuada.”*
- *“Ayuda en mucho tanto al seleccionador como al propio candidato a verificar si la oferta de trabajo se ajusta a dicho perfil, confirmando que su personalidad, así como todas las habilidades y competencias que posee se ajustan a los requerimientos de la empresa.”¹⁹*

2.5 MÉTODO DE ANÁLISIS DE COMPETENCIAS TÉCNICAS (ACT)

2.5.1 Principales conceptos

El método ACT fue concebido por Jaime Moreno Villegas, con el objetivo de identificar de forma sencilla y precisa las actividades esenciales de la posición, las habilidades y

¹⁹ ALLES Marta, *Selección por competencias*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2006, p. 143

conocimientos específicos que requiere el ocupante de la posición así como los requerimientos de formación y experiencia.

Este método es usado ampliamente en varias empresas públicas y privadas de nuestro medio. Este instrumento identifica los siguientes datos del perfil:

- Actividades esenciales de la posición. Se enlistan todas las actividades (conductas o acciones) que efectivamente realiza la posición y que pueden ser observadas y verificadas. Se recomienda no confundir las actividades con normativas y/o resultados asociados a la posición, adicionalmente la redacción siempre debe incluir un verbo en indicativo o infinitivo y deben ser observables.

Luego de identificar las principales actividades, calificamos cada una en base a la frecuencia, la consecuencia por omisión y la complejidad de las mismas.

- Habilidades y destrezas específicas. Este método propone 4 categorías generales. Por cada posición se determina si alguna de estas habilidades/destrezas aplica para la posición, en caso positivo se especifica cual es y finalmente se determina si esta se adquiere antes, durante o antes y durante del desempeño del puesto.

- Conocimientos específicos. El método ACT propone 11 categorías de información generales aplicables a un puesto además de dar la posibilidad de que el usuario agregue más categorías. Una vez identificadas las clases de información asociadas a la posición se detallan aquellas que son muy genéricas y se determina si estas se adquiere antes, durante o antes y durante del desempeño del puesto. Se recomienda no escoger más de 6 categorías.

- Requerimientos de formación y experiencia. Se determina el nivel de educación requerido para la posición así como el tiempo y nivel de experiencia necesario.

- Indicadores de competencias. En base a las actividades esenciales se describen los errores que pueden darse y se buscan conductas o acciones concretas que solucionen estos errores (desempeño superior).
- Conocimientos técnicos del puesto. En base a las actividades esenciales, los expertos o técnicos determinan que conocimientos son necesarios para la ejecución competente de la actividad.²⁰

²⁰ Tomado de apuntes de clases y textos facilitados por Jaime Moreno

CAPÍTULO III

FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL. CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES

3.1 Antecedentes

El objetivo del análisis institucional de la Fundación Hermano Miguel es comprender, detallada y objetivamente, su historia, estructura y en general los múltiples contextos que influyen en su definición.

Este análisis permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la fundación al momento.

Los datos se provienen en su mayoría en base a entrevistas con los directivos, también se realizó una revisión detallada de la documentación facilitada por la ONG y finalmente se recurrió también a la observación general.

3.2 Reseña histórica

La Fundación Hermano Miguel se funda en diciembre de 1984, con la autorización del Ministerio de Bienestar Social (Acuerdo 1932).

Nace como una iniciativa de la familia Suárez Paredes quienes deciden adentrarse en la problemática socio- económico de las personas con discapacidad en el Ecuador y adquirir la responsabilidad de encontrar alternativas que refuercen y permitan ampliar el campo de acción en beneficio de este grupo de atención prioritaria.

Ya en 1991 atienden las necesidades de personas con discapacidad física en los Talleres de órtesis y prótesis, así como generan apoyos económicos para requerimientos de salud. En 1994 logran hacer realidad el nuevo Centro de Atención Integral y Desarrollo, que gracias a la autogestión empieza a dar su servicio a la comunidad con programas ampliados de rehabilitación física y el moderno Laboratorio de órtesis y prótesis.

En julio del 2010 inauguran el edificio del servicio de rehabilitación física, gracias al aporte de la Fundación Medicor de Liechtenstein.

3.3 Misión

" La fundación Hermano Miguel es una organización no gubernamental sin fines de lucro que brinda atención médica a la comunidad y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad física o funcional, a través de la dotación de servicios médicos, terapéuticos y la implementación de ayudas técnicas conocidas como órtesis, prótesis y ayudas de movilidad".²¹

3.4 Visión

"Ampliar la cobertura a nuevos grupos objetivos a nivel nacional, proveyendo atención médica y rehabilitación integral a las personas con alguna deficiencia o discapacidad. Contando con un equipo multidisciplinario de profesionales que perfeccionen sus competencias a través de la capacitación continua".²²

3.5 Valores corporativos

- Integridad

Trabajamos con la mayor integridad en cada tarea que realizamos y acorde al Código de Ética Institucional.

- Compromiso

Somos una organización comprometida con el impacto social que generamos.

²¹ Fundación Hermano Miguel, "Plan estratégico 2010-2013".

²² Ídem.

- Respeto

Promovemos una cultura de creatividad y respeto tanto en el ambiente de trabajo como con nuestros clientes.

- Calidez

Atendemos a nuestros pacientes con calidez, generando confianza y un ambiente óptimo para la rehabilitación.

- Eficiencia

Mejoramos continuamente nuestros procesos de tal forma que los recursos lleguen a los pacientes de la forma más eficiente.

- Calidad

Nos aseguramos que los productos y servicios que brindamos sean de la mayor calidad en beneficio del cliente.

- Sustentabilidad

Buscamos sustentabilidad en todos los servicios que brindamos para garantizar un impacto a largo plazo.

3.5 Aspectos Generales

3.6.1 Aspecto Legal

La fundación Hermano Miguel fue legalmente constituida en 1984, con la autorización del Ministerio de Bienestar Social (Acuerdo 1932)²³ convirtiéndose en una de las primeras ONG fundada con fondos nacionales. Actualmente en Ecuador se registran más de 40.000 organizaciones sin fines de lucro.

La FHM cumple con las disposiciones legales del Estado Ecuatoriano tales como:

- Ley de Régimen Tributario Interno (SRI). Declaran mensualmente rubros correspondientes al IVA y anuales correspondientes al impuesto a la renta (IR)
- Normativa del código de Trabajo
- Aplicación del Reglamento Interno de la organización

3.6.2 Aspecto Tecnológico

Este análisis se refiere a la forma de ejecutar los principales procesos de la ONG y las herramientas tecnológicas que los apoyan eficazmente.

El vertiginoso avance de las herramientas tecnológicas ofrece actualmente en el mercado varios programas para la gestión particular de una ONG. Optimizando la relación con los Stakeholders, optimizando procesos y transparentado el manejo de la información.

Estas herramientas se desarrollan apenas a inicios de los 1990 por lo que la FHM comenzó su operación sin ninguno software ERP (Enterprise resource planning). A partir del 2006, a raíz de la asignación de una donación de un fondo internacional, la ONG inició un proceso de modernización tanto en su infraestructura como en sus sistemas informáticos.

En sus inicios, una de los principales departamentos donde se encontraban oportunidades de mejora era el de Contabilidad y auditoría, la metodología usada no era apropiada para la

²³FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL, *Misión*,
[http://www.fhmecuador.org/Historia#/Historia/viernes 11 de enero 17H45](http://www.fhmecuador.org/Historia#/Historia/viernes%2011%20de%20enero%2017H45).

cantidad y complejidad de la información procesada diariamente, lo que generaba lentitud en la mayoría de procesos internos. En base a esta situación la ONG actualmente cuenta con el software “Mónica”, activados los módulos de contabilidad, estados financieros y control de inventario.

Si bien la FHM desde sus inicios obtuvo mucha acogida en el mercado local, los directivos tienen la visión de ampliar su cobertura a nivel nacional, llegando incluso a zonas rurales. De esta manera se espera que para el primer trimestre del 2013 se inaugure la página Web oficial de la Fundación así como también varios procesos que mejoren y automaticen la atención al cliente.

Finalmente cuenta todos los servicios básicos y con equipos tecnológicos que hasta la fecha son de primera línea.

3.6.3 Aspecto Político

Otro ámbito que define la organización es el político, el cual se entiende como “el conjunto de ideas reflejadas en la estructuración jurídica con la cual se logra moldear el comportamiento de una sociedad”²⁴

En los últimos 10 años la FHM ha mantenido una estrecha relación laboral con el Ministerio de Bienestar Social, puntualmente en colaboración con varios proyectos liderados por el CONADIS (Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades del Ecuador). El tipo de proyectos más ejecutados son los concernientes a la toma de medidas, elaboración, enseñanza de modo de uso de prótesis y órtesis a personas con discapacidades motoras.

²⁴ COLBURN Forresto, *Individuos versus instituciones en las democracias*, Editorial ABYA YALA, Quito, 2202, p. 19.

El último proyecto en conjunto con el CONADIS fue la elaboración de 10.000 prótesis para ciudadanos de la costa sur del Ecuador. Se invirtió más de 1 millones de dólares y tuvo una duración de 6 meses.

El actual gobierno a partir de inicios del 2011 ha creado varios talleres de producción y comercialización de órtesis y prótesis, los principales ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca. Iniciativa liderada por el vicepresidente de turno Lenin Moreno cuyo objetivo es el desmonopolizar la producción de estos implementos y ampliar la cobertura nacional de este servicio.

Aparentemente esta iniciativa gubernamental amenazaba directamente a uno de los principales giros de negocio de la FHM, sin embargo, hasta la presente fecha el flujo de demanda de órtesis y prótesis en la ONG se mantiene con los valores acostumbrados. Esto debido a la mínima cantidad de profesionales y técnicos especializados en la rama.

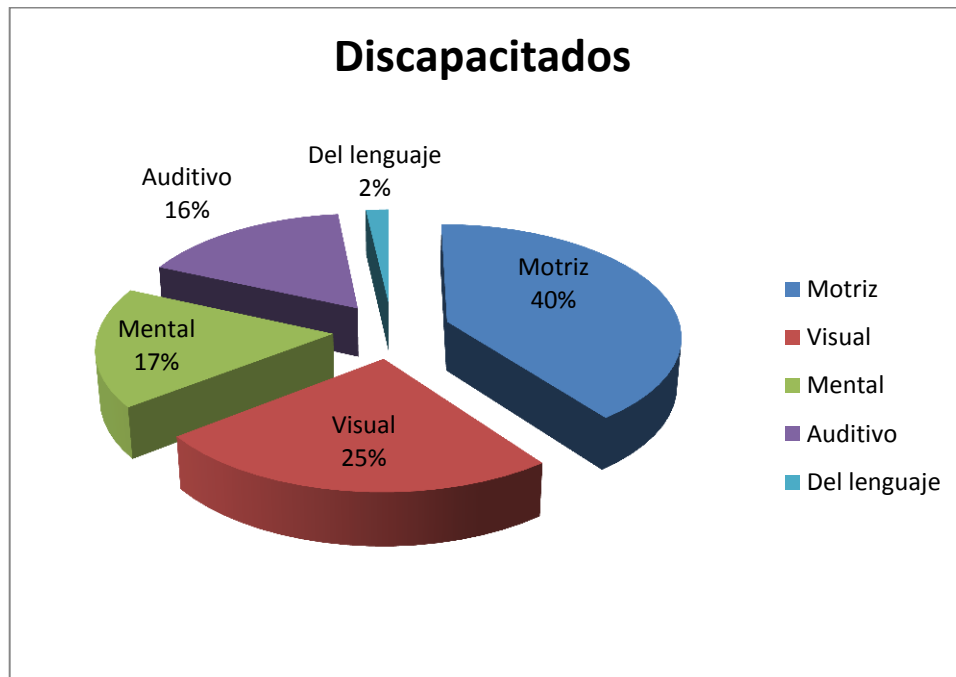
3.6.4 Aspecto Socio – Económico

Según el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades del Ecuador en el Ecuador se registran más de 351.650 discapacitados, convirtiéndolo en el tercer país americano con más discapacitados (12,47%), luego de Perú (18,21%) y USA (15.34%). (El Universo, 2013).

La distribución porcentual de la población según el tipo de discapacidad es la siguiente:

Gráfico N. 03

Distribución de la población discapacitada según tipo de discapacidad. Año 2013.



Fuente: CONADIS

Elaborado: David Fernández

Siendo Guayas la provincia con mayor número de discapacitados en el país.

Gráfico N. 04

Distribución de la población discapacitada a nivel nacional. Año 2013.



Fuente: CONADIS

Elaborado: David Fernández

De los datos anteriores se puede deducir que en la provincia de Pichincha existen 19724 discapacitados motrices, todos ellos usuarios potenciales de la FHM.

En caso de ser considerado discapacitado motriz el gobierno ofrece las siguientes opciones de ayuda para solventar la discapacidad y aumentar la calidad de vida del ciudadano:

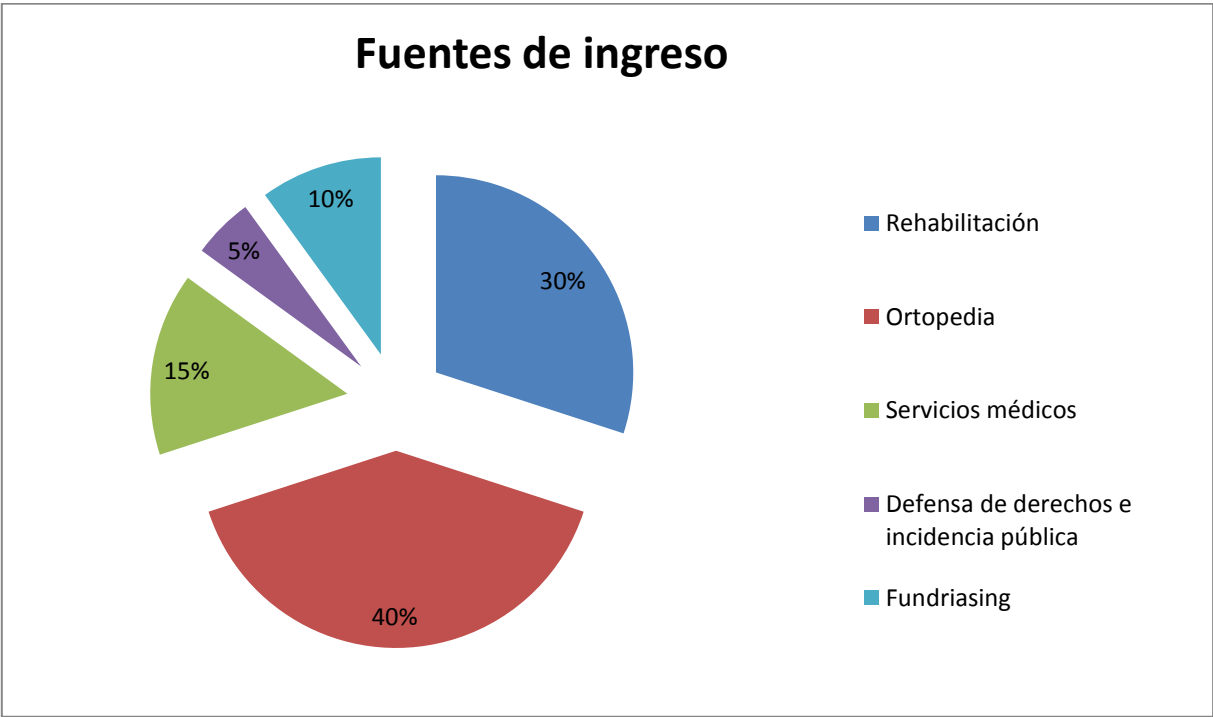
- Cobertura hasta del 100% del valor de prótesis u órtesis.
- Programas de rehabilitación gratuitos en hospitales estatales.
- Descuento del 50% en pasajes de transporte terrestre y aéreo.
- Bono “Gallegos Lara” en caso de discapacidad severa.²⁵

²⁵ CONADIS, *Marco jurídico de las discapacidades*, http://www.conadis.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=58, viernes 11 de enero del 2013, 16H15.

Adicionalmente si cualquier discapacitado acude a la FHM ésta también le ofrece planes de financiamiento del costo del servicio o bien solicitado. Cuenta también con un área de trabajo social cuyo principal objetivo es conseguir financiamiento externo (fundraising) y subsidiar incluso al 100% los costos de pacientes con escasos recursos.

En sus comienzos la FHM, como la mayoría de ONG cuando inician, dependía casi totalmente de fuentes de ingreso externas. Como consecuencia de la constante mejora de los procesos técnicos de elaboración de órtesis y prótesis y con la apertura de nuevas líneas de negocio, la FHM es auto sostenible.

Gráfico N. 05
Fuentes de ingreso de la FHM. Año 2012



Fuente: CONADIS

Elaborado: David Fernández

El número promedio de pacientes que atiende la FHM anualmente es de 1.221.²⁶

Por la variedad de servicios, infraestructura y alta especialización del talento humano la FHM atiende a pacientes desde los 2 años (terapia motriz y de lenguaje) de edad hasta ciudadanos de la tercera edad (terapias neurolingüísticas, prótesis y órtesis). Atiende también a personas cuyos ingresos monetarios anuales van desde los USD\$ 3.816 hasta los USD\$ 50.000.

3.7 Áreas de Trabajo

La Fundación Hermano Miguel brinda sus servicios en las siguientes áreas:

3.7.1 Rehabilitación

Es el proceso que busca en el paciente la recuperación de una o varias funciones o actividades que ha perdido por una enfermedad o traumatismo.

- i. Terapia física (Adulto e infantil): busca mantener y/o mejorar la movilidad del paciente, así como aliviar el dolor en base de ejercicios y movimientos corporales y el uso de elementos naturales.
- ii. Terapia ocupacional: donde se trabaja en varios aspectos físicos y mentales del paciente con el fin de mantener una “Vida independiente” con su nueva condición.
- iii. Terapia de lenguaje: donde se busca la mejora continua de la comunicación lingüística que se alteró o se interrumpió en algún momento.
- iv. Terapia psicológica: donde se busca la mejora de calidad de vida del paciente a través del cambio de sus pensamientos, actitudes, conocimientos, percepciones y actitudes. Todo ello logrado en base a un proceso de comunicación con un profesional. Se trabaja en las siguientes especialidades:
 - Psicología clínica: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a condiciones que generan malestar al paciente.

²⁶FUNDACIÓN HERMANO MIGUEL, *Misión*, <http://www.fhmecuador.org/MISION#/page-26/>, viernes 11 de enero 17H45.

- Psicopedagogía: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a problemas relacionados al desarrollo socioeducativo del paciente.

3.7.2 Ortopedia

Donde se busca corregir o evitar cualquier malformación en el cuerpo humano en base a ejercicios físicos simples o con ayuda de artefactos diseñados para el efecto. es el proceso que busca en el paciente la recuperación de una o varias funciones o actividades que ha perdido por una enfermedad o traumatismo.

3.7.3 Servicios médicos:

Es un servicio donde se ofertan las principales especialidades médicas con el fin de obtener diagnósticos y tratamientos más precisos y especializados.

- v. Traumatología: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a lesiones del aparato locomotor.
- vi. Fisiatría: donde se evalúa y se brinda tratamiento a pacientes con lesiones que afectan su función normal.
- vii. Audiología: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a problemas auditivos.
- viii. Medicina general: donde se detecta y se brinda tratamiento a enfermedades en general, buscando siempre acciones preventivas ante las mismas.
- ix. Urología: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a patologías asociados al sistema urinario y renal.
- x. Odontología: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a enfermedades del aparato estomatognático.
- xi. Gastroenterología: donde se diagnostica y se brinda tratamiento a enfermedades del aparato digestivo.
- xii. Neurología pediátrica: donde se estimula el desarrollo de las habilidades psicomotoras de niños y adolescentes así como se diagnostica y se brinda tratamiento a padecimientos asociados al sistema nervioso central.

xiii. Laboratorio clínico: donde se realizan análisis clínicos que contribuyen a diagnosticar de manera más precisa problemas de salud en general.

II. Defensa de derechos e incidencia pública

CAPÍTULO IV

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

En base a las reuniones mantenidas con el equipo de trabajo de la Fundación Hermano Miguel, se realizaron las siguientes consideraciones para la ejecución del proyecto:

- Se genera el mapa de procesos de la Fundación definiendo tres tipos de procesos: Estratégicos, de Valor y de soporte.
- El levantamiento de procesos se realizó en campo con cada interviniente, definiendo un cronograma previo de reuniones con cada cargo tipo para definir actividades, documentos, sistemas utilizados y tiempos promedios por actividad.
- Se genera el organigrama integral de la fundación basado en las unidades funcionales de la ONG.
- El manual de funciones se obtiene en base a los procesos levantados así como a la observación directa de los ejecutores.

4.2 LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES

4.2.1 Instrucciones para el uso

Para mejorar el entendimiento del presente manual se recomienda tomar en cuenta las siguientes consideraciones antes de su uso:

- Este manual ha sido elaborado de tal manera que cualquier profesional, no necesariamente en áreas administrativas, pueda entenderlo y obtener de él la información que requiera.
- Las posiciones levantadas están organizadas por áreas funcionales, definidas en base al organigrama de la ONG. (Anexo 2)

- Las posiciones levantadas en cada área funcional se encuentran organizadas de acuerdo a un índice de ocupaciones alfabéticas y codificadas según la organización internacional de trabajo (OIT).

4.2.2 Funciones según Áreas

4.2.2.1 Dirección general (Anexo 3)

Director Ejecutivo

Contador

4.2.2.2 Presidencia (Anexo 4)

Asesor Legal

Auditor interno

Coordinador de gestión y desarrollo

Presidente ejecutivo

Trabajador social

4.2.2.3 Gestión y desarrollo (Anexo 5)

Asistente administrativa de gestión y desarrollo

Coordinador de servicios

Coordinador de gestión y desarrollo

Guardia

Personal de limpieza

Recepcionista

4.2.2.4 Operaciones (Anexo 6)

Jefe de compras

Coordinador de Operaciones

4.2.2.5 LOP (Anexo 7)

Asistente administrativa LOP

Ayudante técnico

Bodeguero

Coordinador de LOP

Jefe técnico LOP

Protesista – Ortesista

4.2.2.6 Rehabilitación adultos (Anexo 8)

Asistente administrativa Rehabilitación adultos

Asistente administrativa terapia infantil

Cajero

Coordinador de rehabilitación

Jefe técnico de rehabilitación

Terapista

Pasante de rehabilitación

4.2.2.7 Especialidades médicas (Anexo 9)

Fisiatra

Jefe Médico

Odontólogo

Psicólogo

Psicopedagogo

Traumatólogo

Urólogo

4.2.3 Actualización y mejoramiento continuo

Se establece el presente manual descriptivo de funciones como documento base y punto de partida para la actualización permanente del mismo de acuerdo a los cambios que se susciten y para que la Fundación Hermano Miguel continúe su proceso de modernización y mejoramiento continuo. La actualización de todo el manual se debe efectuar cuando se realice un cambio significativo en la estructura de la ONG (afecten a más del 25% de posiciones totales) o pasado un año de la última actualización. Caso contrario todos los cambios afectaran únicamente a posiciones puntuales y no será necesario actualizar todo el manual.

Toda modificación será asesorada y consensuada entre el profesional de RRHH/PROCESOS y el o los jefes de la posición.

Una vez tomada la decisión de modificar el descriptivo de cualquier cargo se recomienda iniciar con la sección de “Actividades de personal”, en la que el profesional de RRHH/PROCESOS conjuntamente con el colaborador que acupe el cargo a modificarse, deben validar tanto las funciones enlistadas como el orden propuesto. En este paso se pueden eliminar actividades que no representan a la posición, agregar nuevas tareas o cambiar el orden jerárquico de las mismas.

Posteriormente esta información es validada con el jefe superior de la posición modificada, siendo este criterio el que primará en el producto final. Es conveniente que las secciones de “Instrucción formal requerida”, “experiencia laboral requerida”, “capacitación requerida para el cargo”, “destrezas específicas requeridas” y “exigencias físicas asociadas al puesto”; sean modificadas por el jefe superior de la posición asesorado por el profesional de RRHH/PROCESOS.

Se recomienda no realizar modificaciones en la sección de “destrezas/habilidades gerenciales” ya que cada competencia enlistada responde a la visión general de ONG (orientación al cliente y orientación a resultados) así como a la misión esencial de cada posición. En el caso de modificarse se aconseja realizarlo con la revisión de dos niveles de cargos superiores.

Finalmente las secciones de “datos de identificación”, “misión del puesto” y “posición de puesto en el organigrama” pueden ser modificados por el profesional de RRHH/PROCESOS basado en los datos del organigrama oficial de la fundación y las principales actividades de la posición.

4.3 LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE PROCESOS

4.3.1 Fases del levantamiento de información

- **Análisis de Información:** Se analiza previamente la información proporcionada por la Organización, para el entendimiento de la razón de ser, nivel de formalización de documentos y nivel de aplicación de procesos.

- **Planificación de Trabajo:** Se generan cronogramas de reuniones con cada cargo tipo para determinar priorización en el levantamiento de información, en base a variables aplicadas, tales como: nivel de criticidad del proceso, valor agregado del proceso a la Organización, alto nivel de quejas del proceso.

- **Levantamiento de Información:** Se realizan visitas en campo al personal para aplicar técnicas de levantamiento de información como observación visual de lugar de trabajo (orden, manejo de información, manejo de documentación) y entrevistas directas para determinar procesos, actividades, responsabilidades, funciones, problemas actuales en la realización de trabajo y mejoras solicitadas por el Personal. Adicional se realiza levantamiento de las siguientes variables que aplique a cada actividad generada:
 - Responsable de Actividad
 - Tiempo promedio de ocupación
 - Sistema utilizado
 - Documentación generada

- **Evaluación de Procesos:** Se definen actividades que agregan valor y actividades innecesarias en el proceso, las actividades innecesarias, repetidas o que no agregan valor son minimizadas en el caso de no ser eliminadas, como punto final se proponen mejoras al proceso.

- **Gráfico de Procesos:** Se representa de manera gráfica, secuencial y lógica a los procesos con las mejoras propuestas, documentos generados en cada actividad y puntos críticos que deben ser controlados o medidos para garantizar la eficacia del proceso.
- **Elaboración de normas y políticas:** Se definen las directrices adecuadas para el correcto funcionamiento del proceso.
- **Difusión y entendimiento de procesos:** Se difunde los cambios o mejoras propuestas en los procesos a los responsables y los cargos que se involucran en su desempeño.

4.3.2 Mapa de procesos

Es una visión global y estructurada del trabajo que se lleva adelante en la organización, exige el pensamiento en contraposición a la estructura orgánica de la organización, y se enfoca en la secuencia del negocio, generalmente se compone de tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos o gobernantes:** Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte.
- **Procesos clave o de valor:** Son la razón de ser de la Organización, el objetivo principal de actividad.
- **Procesos de soporte:** Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

Gráfico No. 06

Procesos de la FHM



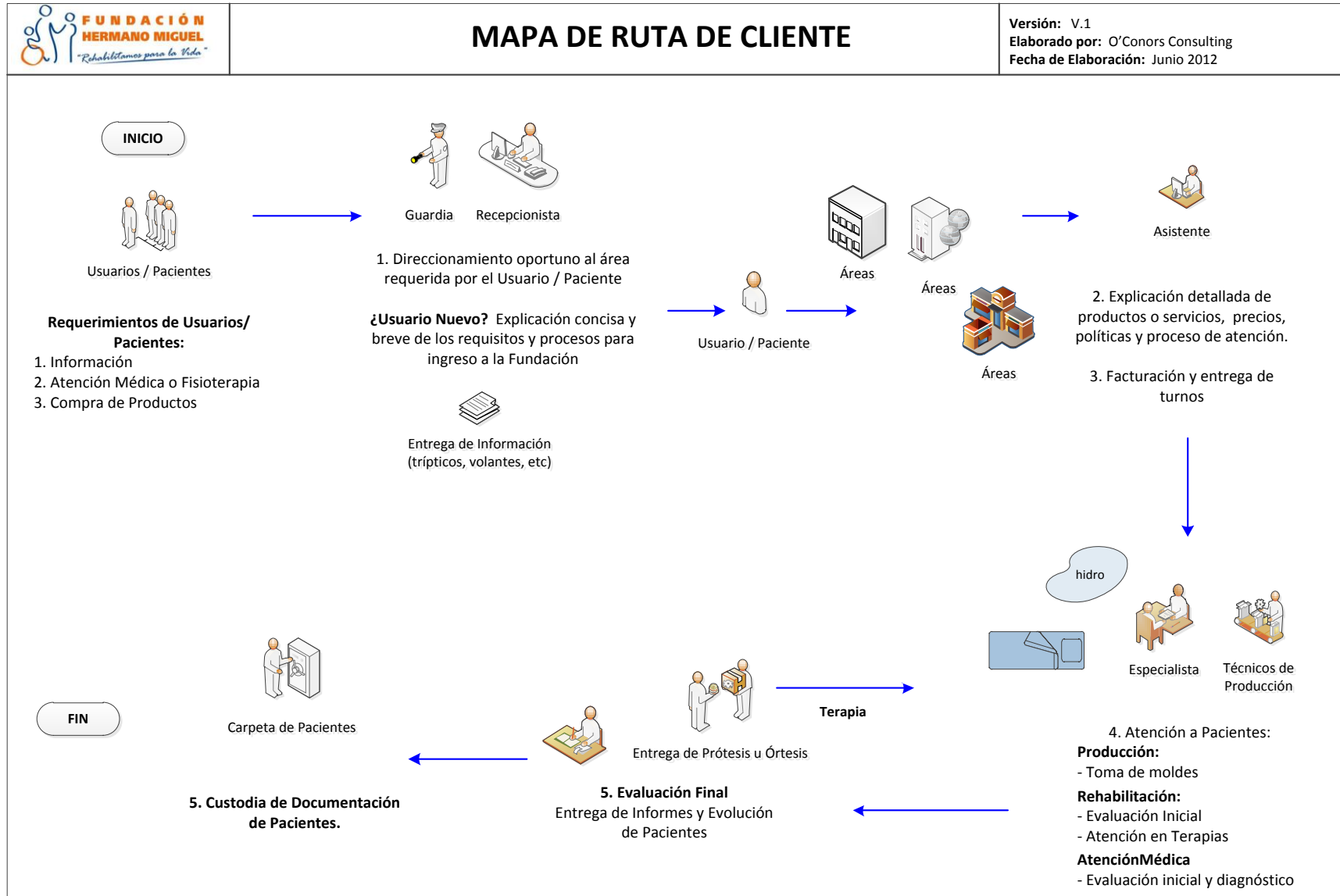
Fuente: Investigación realizada

Elaborado: David Fernández

4.3.3 Mapa de ruta del cliente

Otro instrumento de mucha utilidad para comprender los principales procesos de la ONG es el “Mapa de ruta del cliente”, en la que se representa gráficamente la interacción cronológica que cualquier cliente experimente al solicitar un servicio o bien. Así por ejemplo, uno de los principales servicios de la FHM es la evaluación médica y elaboración de órtesis/prótesis, cuyo mapa de cliente se presenta a continuación.

Gráfico No. 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado: David Fernández

4.3.4 Inventario de procesos

El inventario de proceso enlista jerárquicamente los subprocesos que forman los macroprocesos gobernantes, de valor y de soporte. También codifican cada uno de estos subprocesos facilitando tanto su denominación como la disposición general de las actividades de la ONG.

A continuación el inventario de procesos de la FHM:

MACROPROCESOS GOBERNANTES

H PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

- H.1 Planificación Estratégica
- H.2 Planificación Operativa
- H.3 Monitoreo y Evaluación de Gestión Institucional

I GESTIÓN DE PROYECTOS

- I.1 Evaluación y Seguimiento de Proyectos

J ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES EXTERNAS Y CAPTACIÓN DE RECURSOS

- J.1 Gestión de Relaciones Interinstitucionales
- J.2 Gestión de Relaciones con Instituciones del Estado
- J.3 Manejo de Relaciones con Contribuyentes o Donantes

MACROPROCESOS DE VALOR

A PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

- A.1 Desarrollo de Plan de Promoción y Comunicación
- A.2 Publicidad y Promoción de Productos y Servicios

B RECEPCIÓN Y ATENCIÓN A USUARIOS

- B.1 Manejo de Información de Servicios al Usuario
- B.2 Gestión de Apoyo de Trabajo Social a Usuarios
- B.3 Gestión de Facturación
- B.4 Admisión de Usuarios al Servicio (Registro)

C PRESTACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS Y TERAPEÚTICOS

- C.1 Evaluación Médica Inicial
- C.2 Terapias y Tratamientos Médicos

D EGRESO DE USUARIOS

- D.1 Gestión de Seguimiento y Cierre de Usuario en el Sistema

E PRODUCCIÓN DE LOP

- E.1 Recepción de órdenes de Producción
- E.2 Producción de Órtesis
- E.3 Producción de Prótesis
- E.4 Venta de Productos

F LOGÍSTICA DE ENTREGA

- F.1 Medición, Entrega y Seguimiento de Órtesis y Prótesis

G ADMINISTRACIÓN DE SERVICIO AL USUARIO

- G.1 Definición de Estándares de Servicio
- G.2 Evaluación de Satisfacción de Pacientes
- G.3 Manejo de Quejas y Sugerencias

MACROPROCESOS DE SOPORTE

K GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- K.1 Selección y Contratación de Personal Técnico y Administrativo
- K.2 Inducción de Personal
- K.3 Capacitación y Desarrollo de Personal
- K.4 Evaluación de Desempeno
- K.5 Desvinculación de Personal
- K.6 Administración de Convenios con Universidades

L GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- L.1 Administración y Custodia de Documentos
- L.2 Manejo de Correspondencia
- L.3 Administración y Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles

M GESTIÓN FINANCIERA

- M.1 Administración de Presupuesto
- M.2 Gestión Contable
- M.3 Gestión de Pagos a Proveedores
- M.4 Procesamiento de Nómina
- M.5 Pago de Impuestos

N AUDITORIA INTERNA

- N.1 Administración de Activos Fijos
- N.1 Programación de Auditorias Internas
- N.2 Ejecución de Auditorias Internas
- N.3 Administración de Auditorias Externas

O GESTIÓN DE COMPRAS, CONTRATACIONES E IMPORTACIONES

- O.1 Planificación de Compras
- O.2 Manejo de Importaciones
- O.3 Compras de Insumos, Bienes y Servicios
- O.4 Administración y Control de Inventario

P GESTIÓN DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

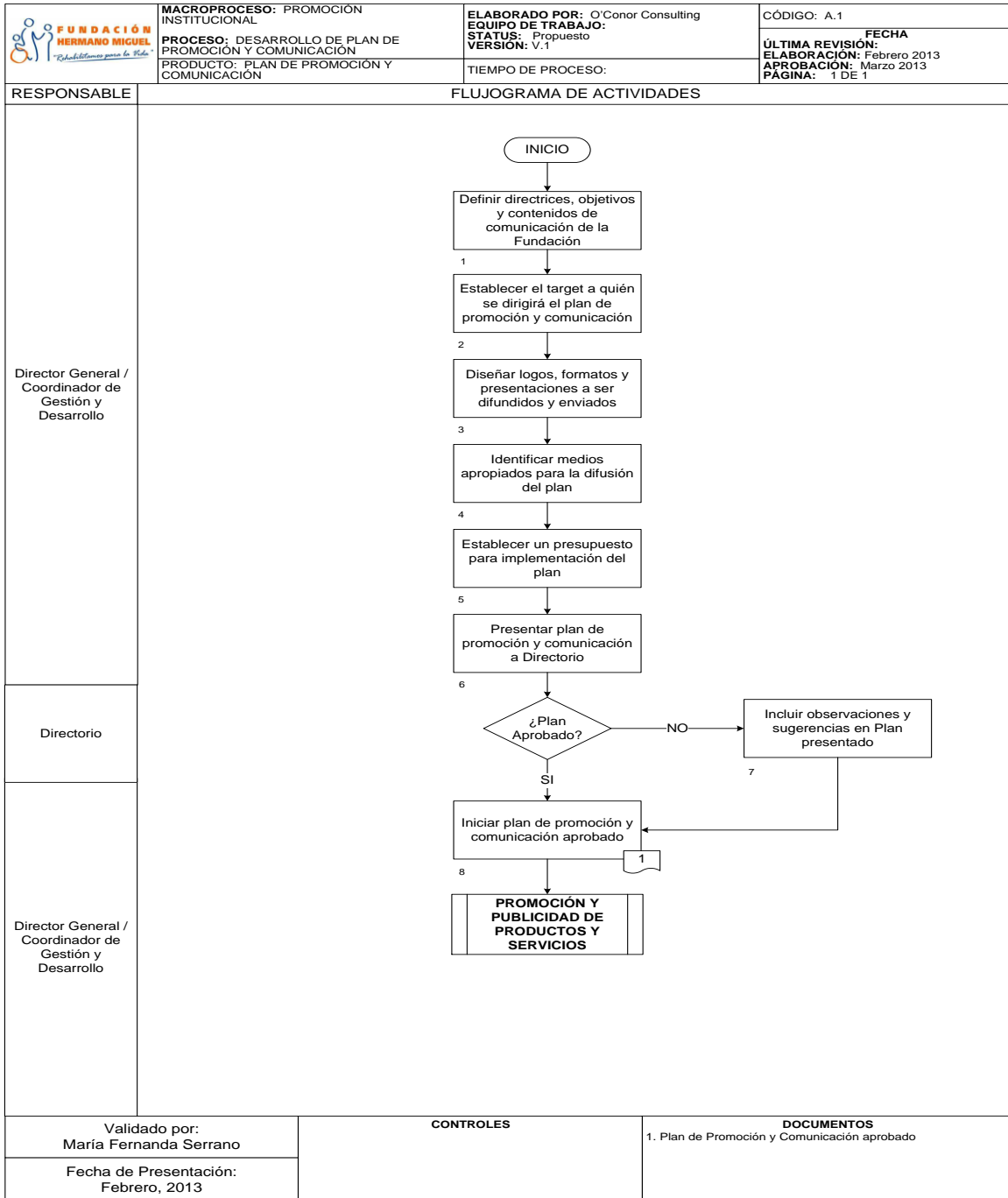
- P.1 Gestión de la Información
- P.2 Gestión de Requerimientos Tecnológicos

Fuente: Investigación realizada

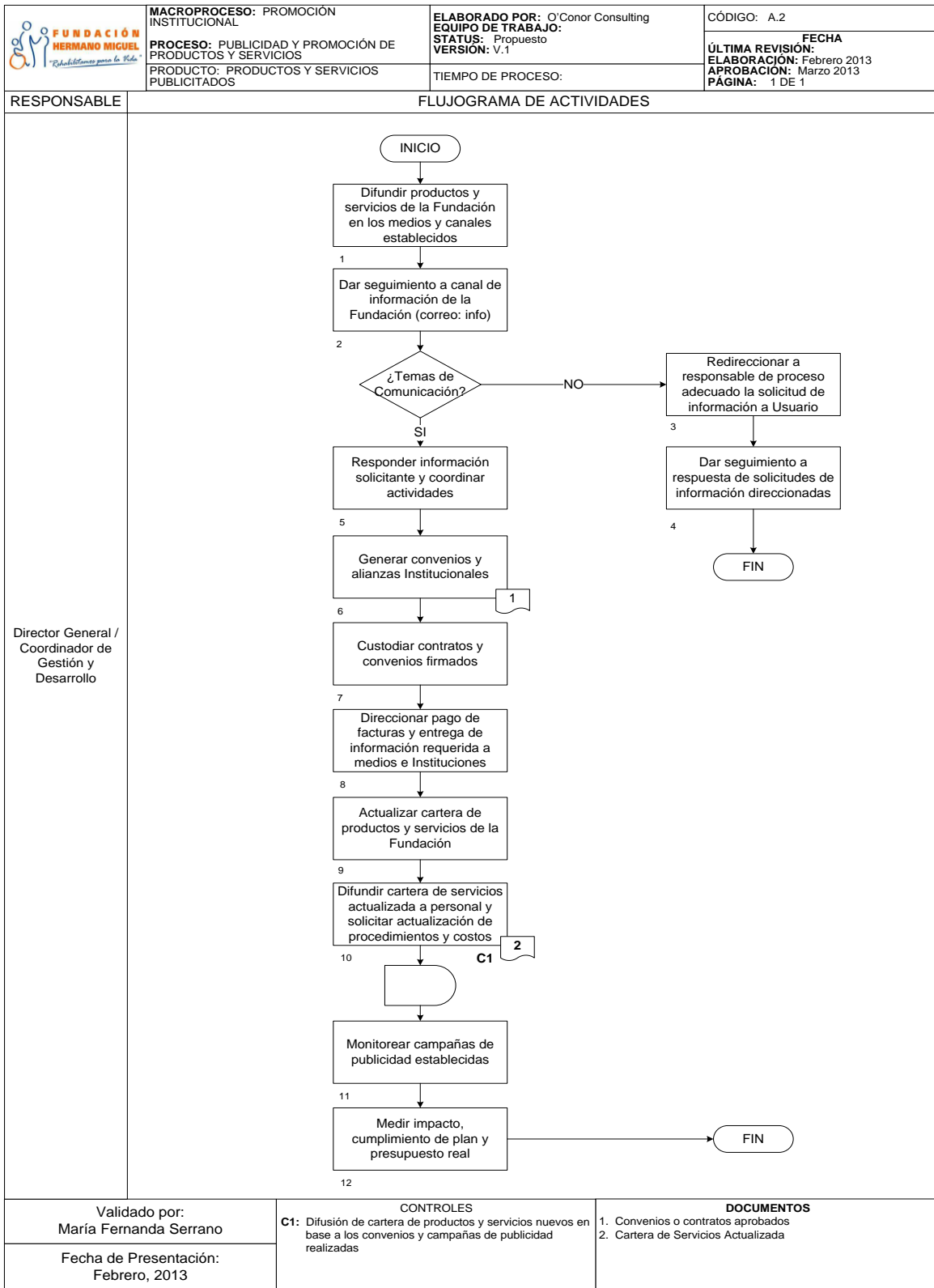
Elaborado: David Fernández

4.3.5 Proceso de Promoción Institucional

4.3.5.1 Diagrama de Flujo Desarrollo de Plan de Promoción y Comunicación



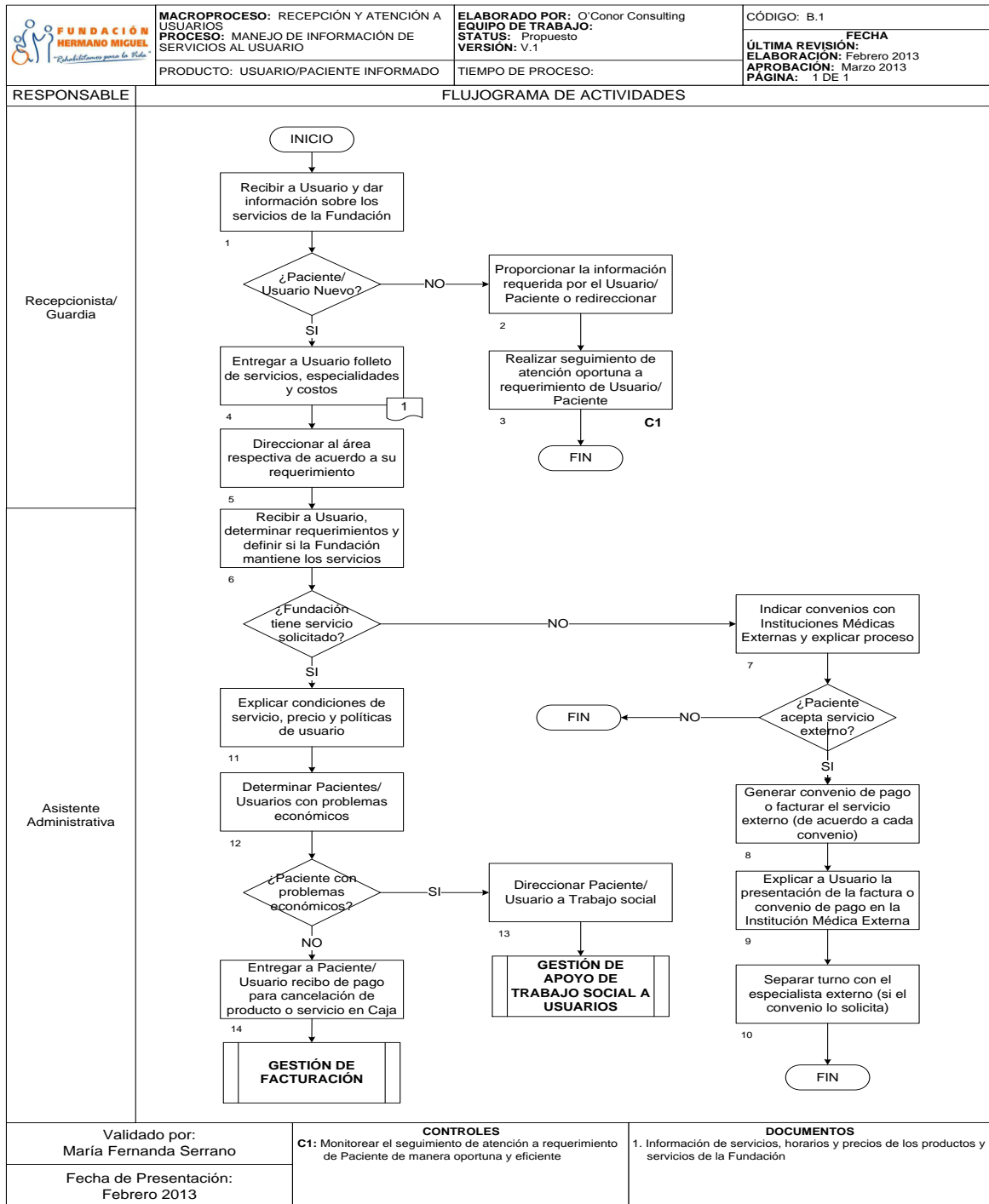
4.3.5.2 Diagrama de Flujo Publicidad y Promoción de productos



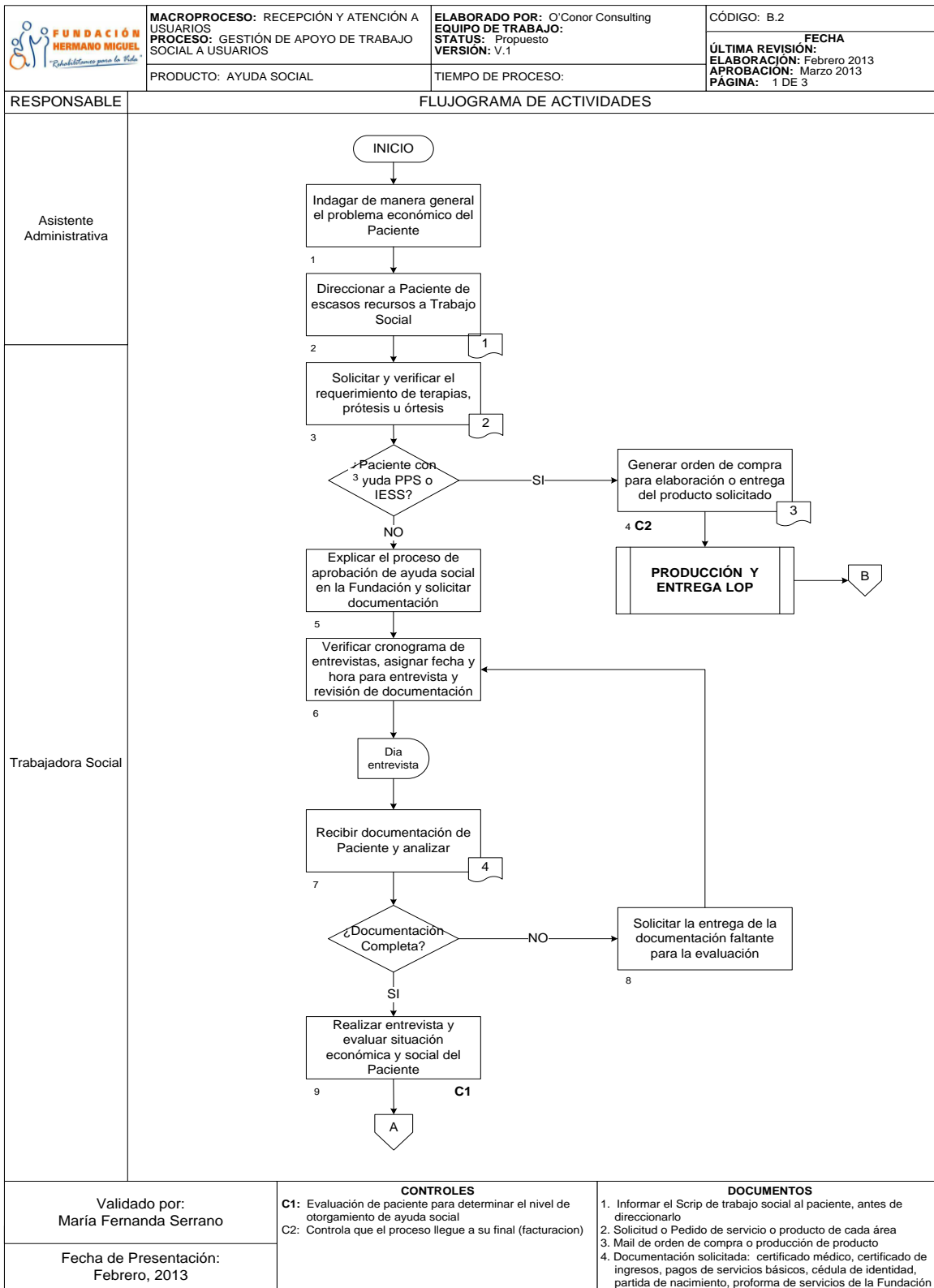
4.3.5.3 Política de promoción institucional (Anexo 10)

4.3.6 Proceso de Recepción y Atención al Usuario

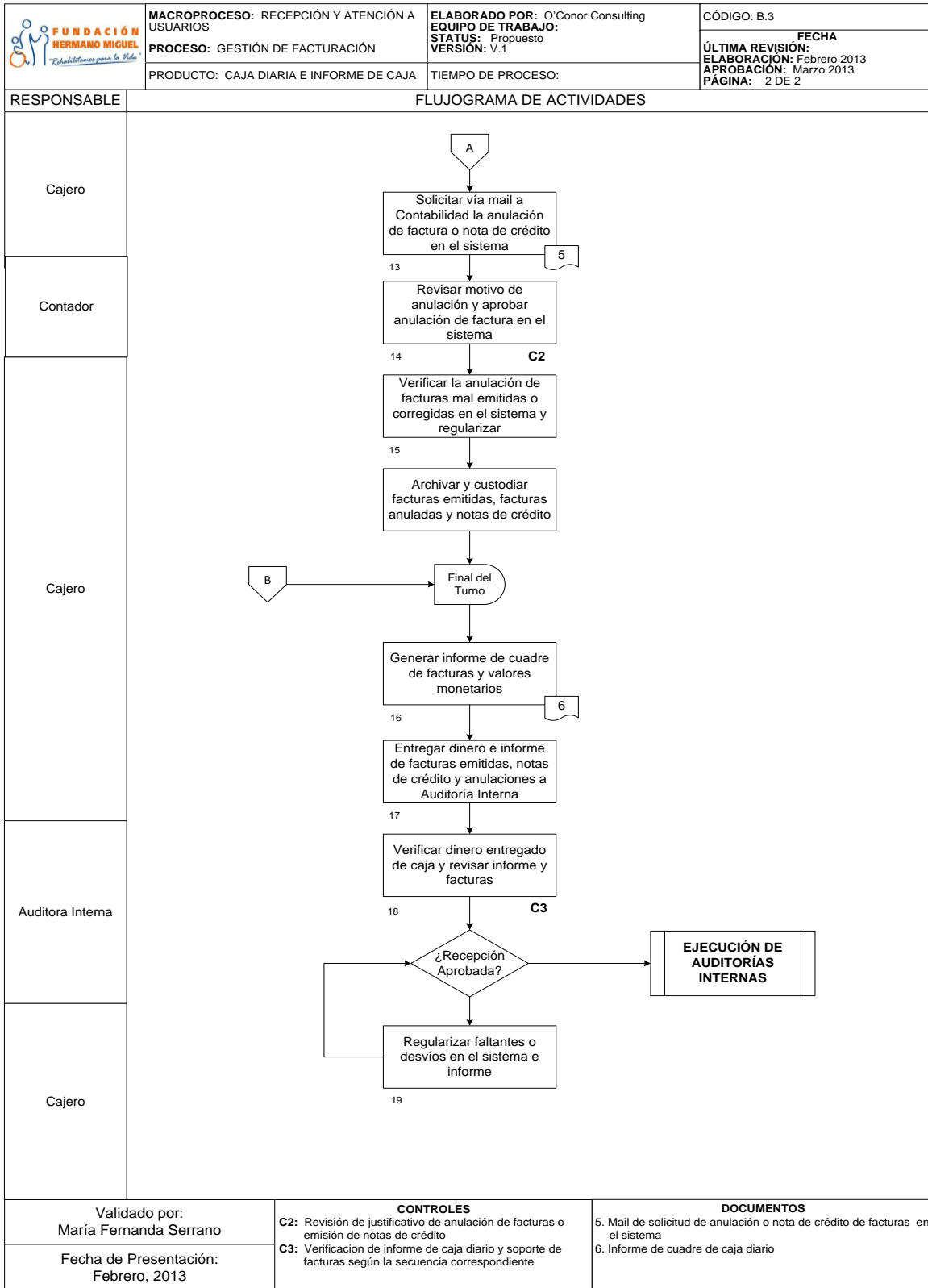
4.3.6.1 Diagrama de flujo Manejo de Información y Servicio al usuario



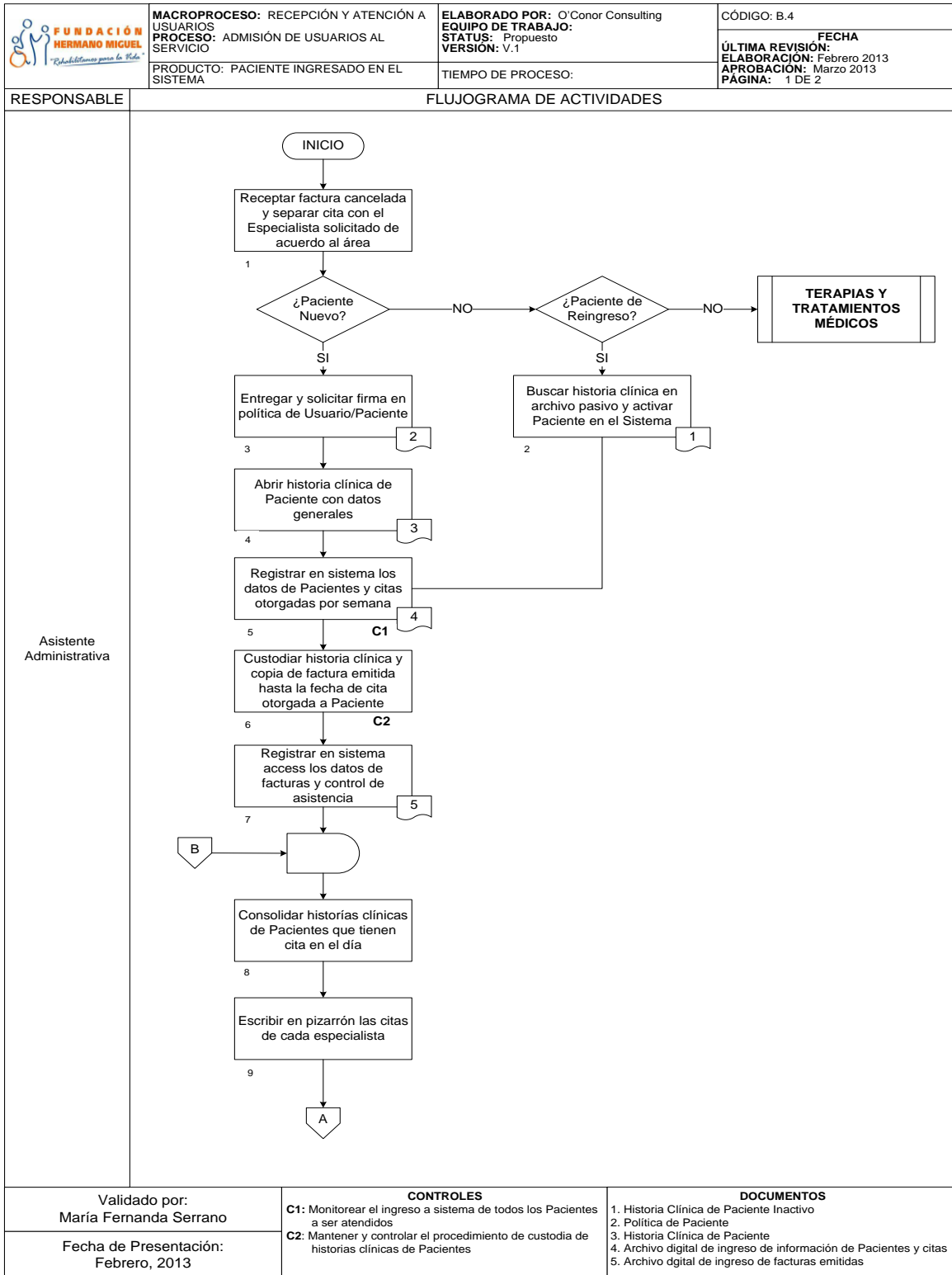
4.3.6.2 Diagrama de flujo Gestión de apoyo y trabajo social



4.3.6.3 Diagrama de flujo Gestión de facturación



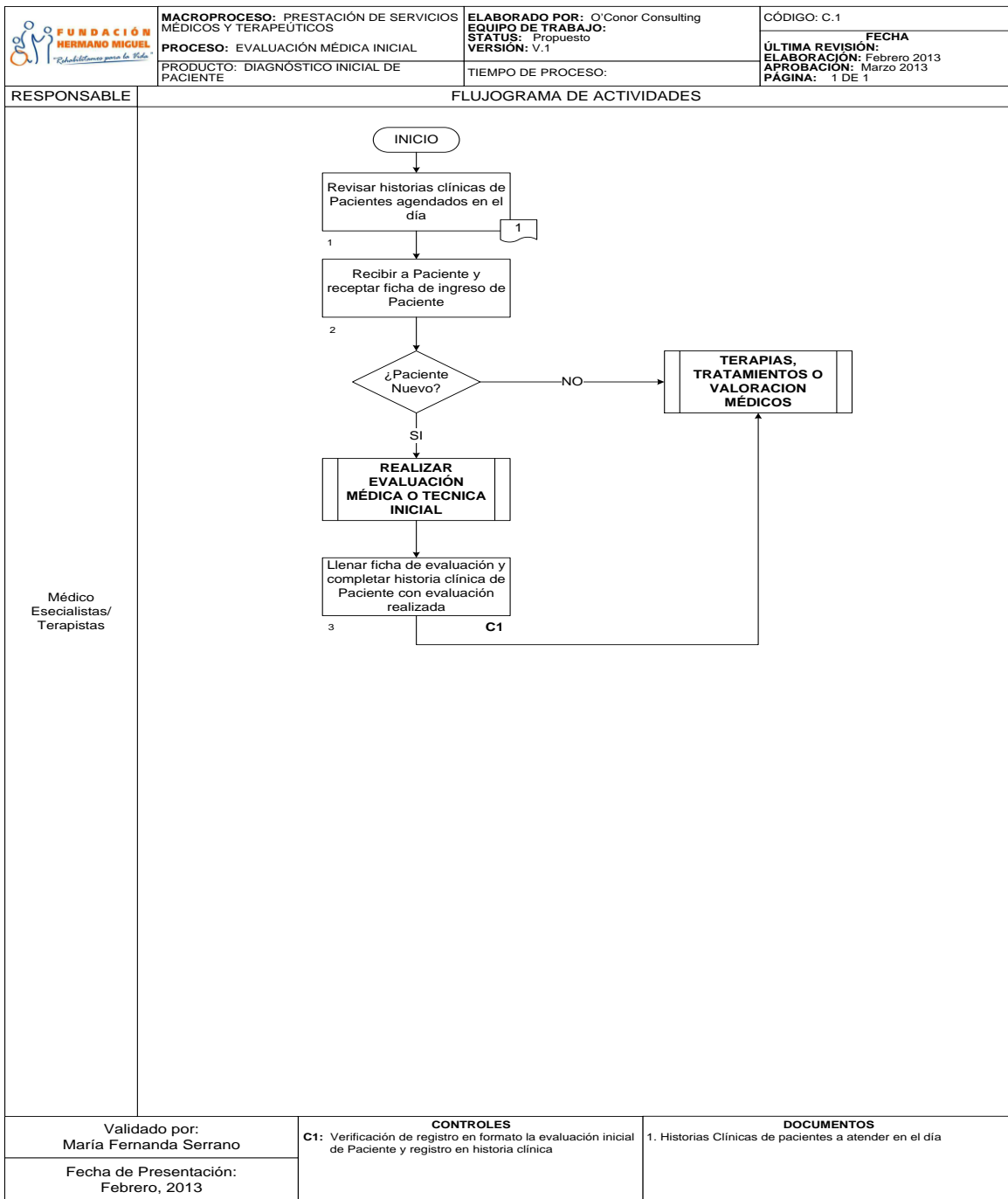
4.3.6.4 Diagrama de flujo Admisión de usuarios al servicio



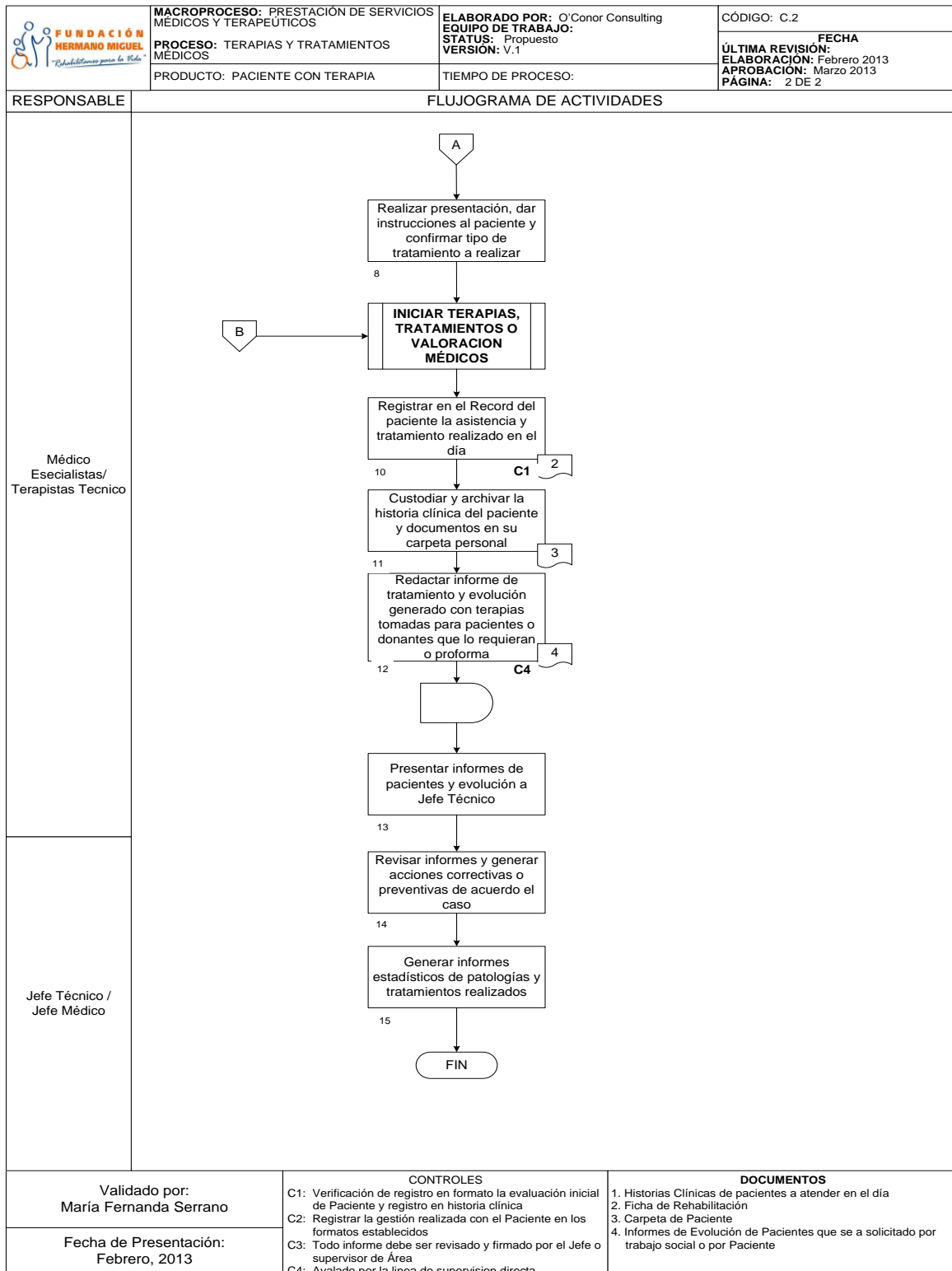
4.3.6.5 Política de Recepción y atención al usuario (Anexo 11)

4.3.7 Proceso de Prestación de Servicios Médicos y Terapéuticos

4.3.7.1 Diagrama de flujo de Evaluación médica inicial




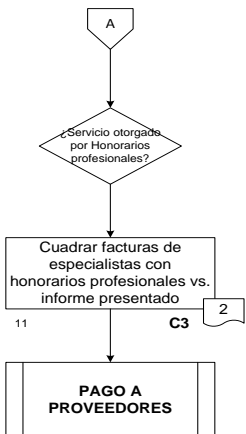
4.3.7.2 Diagrama de flujo Terapias y tratamientos médicos



4.3.7.3 Políticas de prestación de servicios médicos y terapéuticos (Anexo 12)

4.3.8 Proceso de Egreso de Usuarios

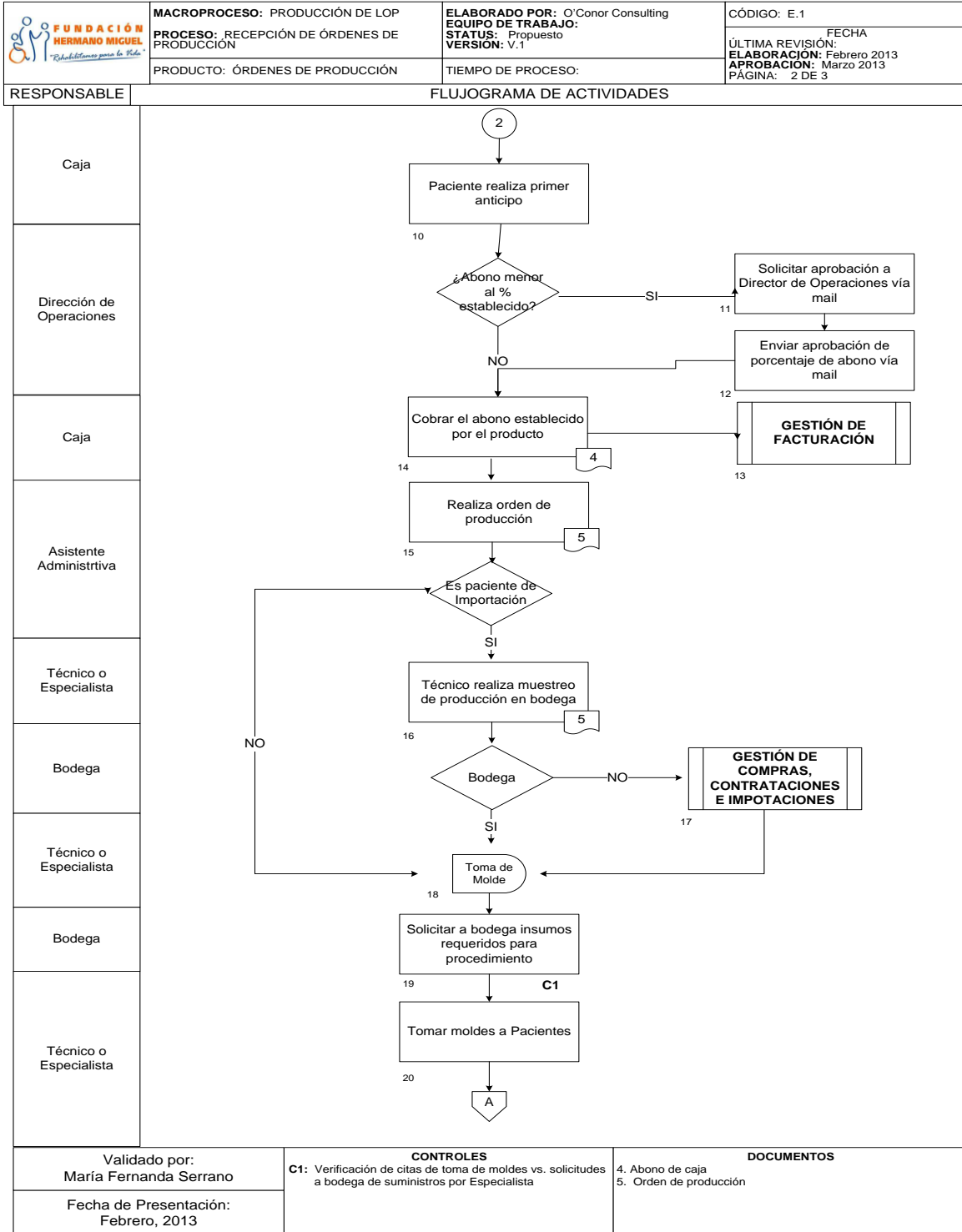
4.3.8.1 Diagrama de flujo Gestión de seguimiento y cierre de usuarios

	MACROPROCESO: EGRESO DE USUARIOS	ELABORADO POR: O'Conor Consulting EQUIPO DE TRABAJO: STATUS: Propuesto VERSIÓN: V.1	CÓDIGO: E.1
	PROCESO: GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y CIERRE DE USUARIO EN EL SISTEMA	PRODUCTO: ALTA DE PACIENTE	TIEMPO DE PROCESO:
RESPONSABLE	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		
Asistente Administrativa	 <pre> graph TD A{{A}} --> B{¿Servicio otorgado por Honorarios profesionales?} B --> C[11 Cuadrar facturas de especialistas con honorarios profesionales vs. informe presentado C3] C --> D{{PAGO A PROVEEDORES}} </pre>		
Validado por: María Fernanda Serrano	CONTROLES C3: Cuadre Mensual de Facturas por Honorarios Profesionales de Especialistas vs. información registrada en el sistema	DOCUMENTOS 1. Informe de facturación por Especialista	
Fecha de Presentación: Febrero, 2013			

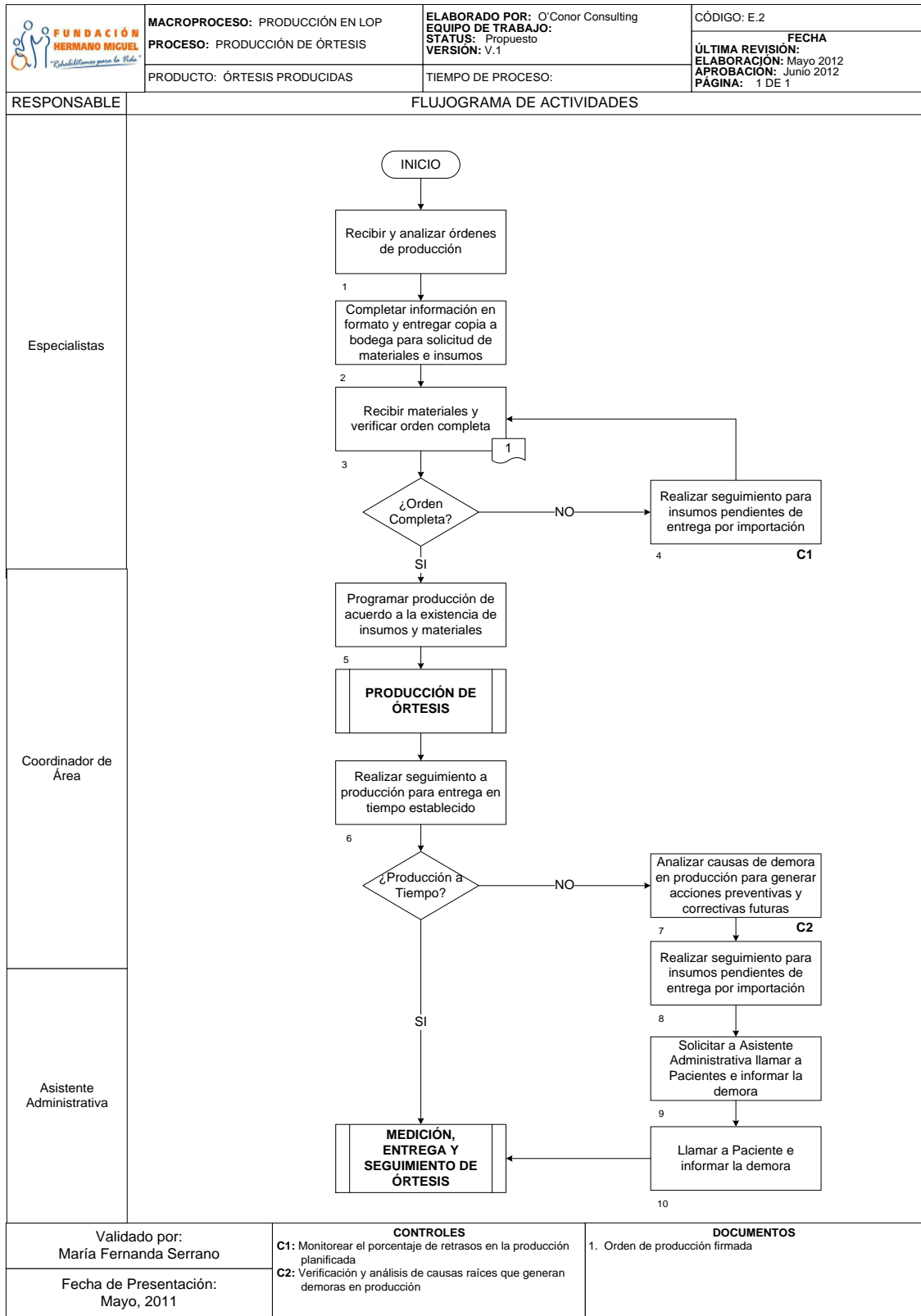
4.3.8.2 Política de egreso de usuarios (Anexo 13)

4.3.9 Proceso de Producción de Lop

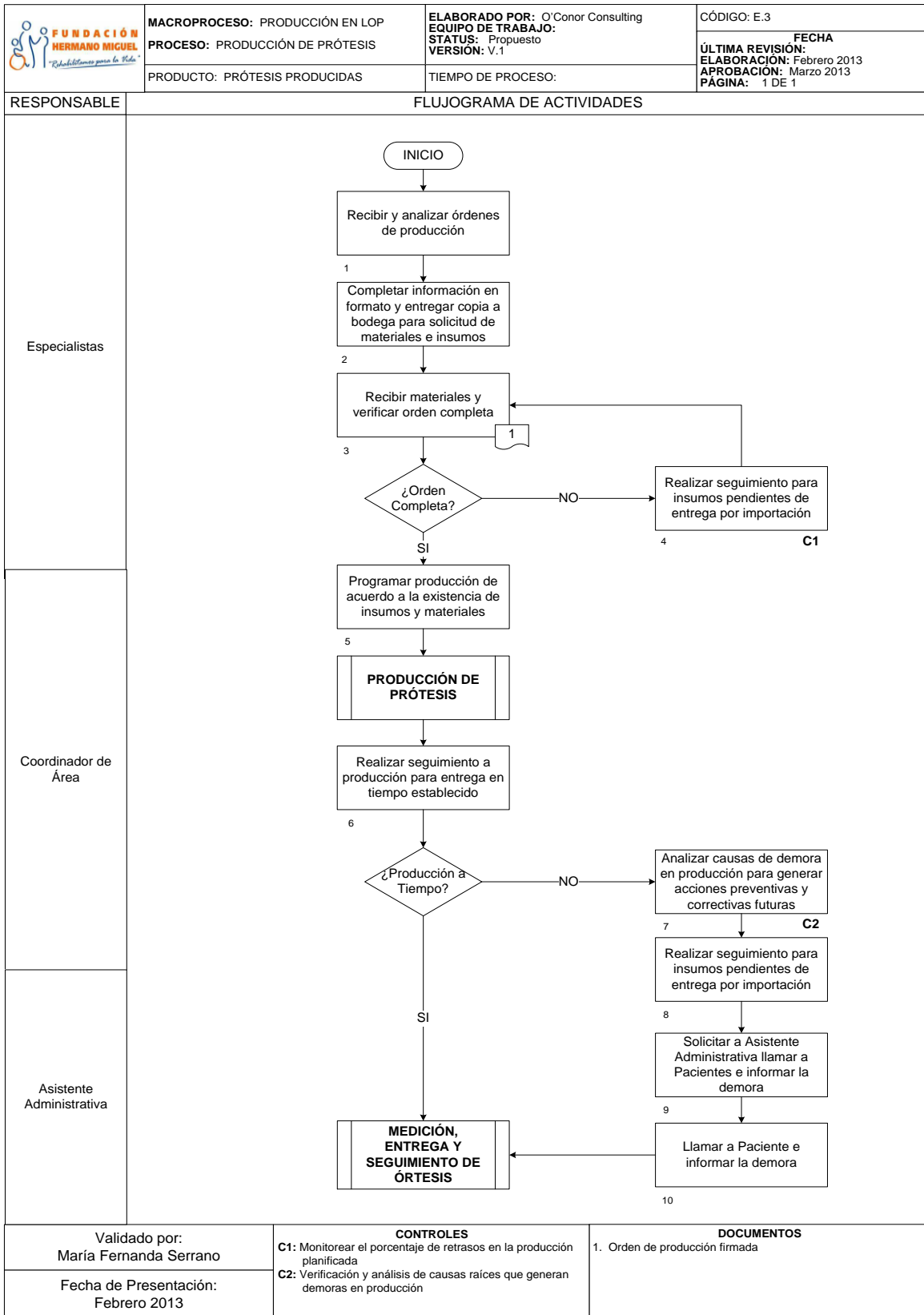
4.3.9.1 Diagrama de flujo recepción de órdenes de producción



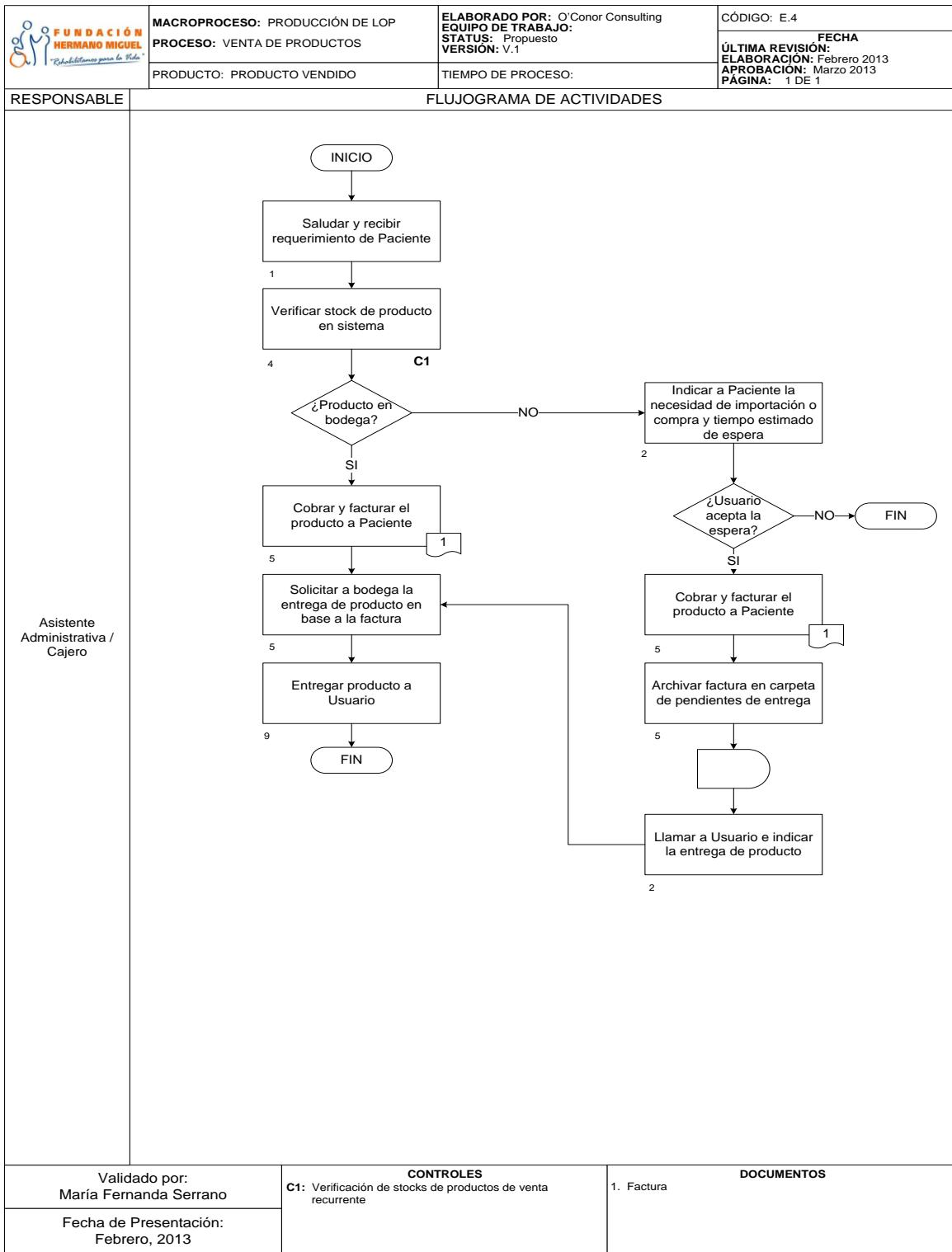
4.3.9.2 Diagrama de flujo Producción de órtesis



4.3.9.3 Diagrama de flujo de producción de prótesis



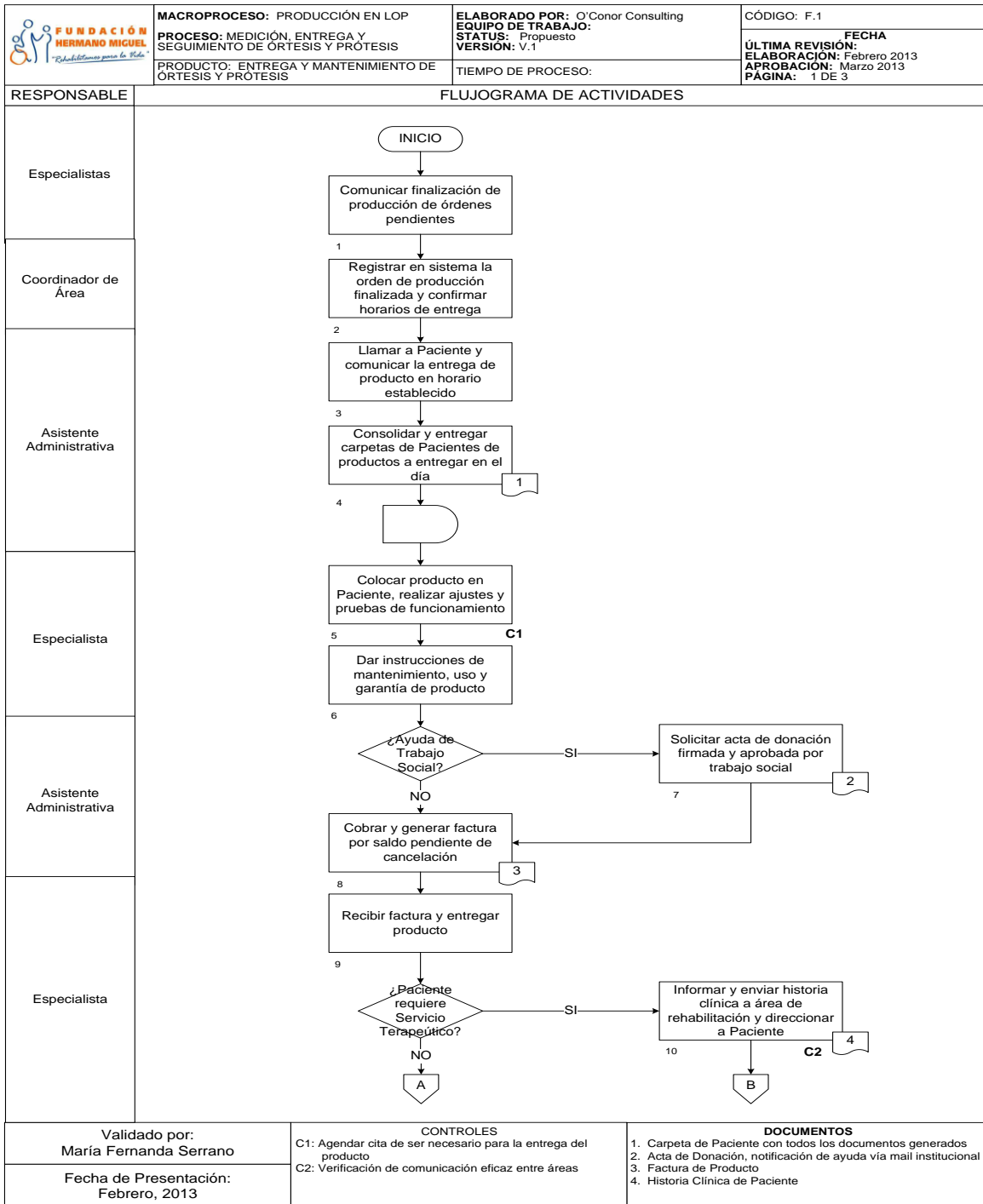
4.3.9.4 Diagrama de flujo de venta de productos



4.3.9.5 Política de producción de LOP (Anexo 14)

4.3.10 Proceso de Logística Interna

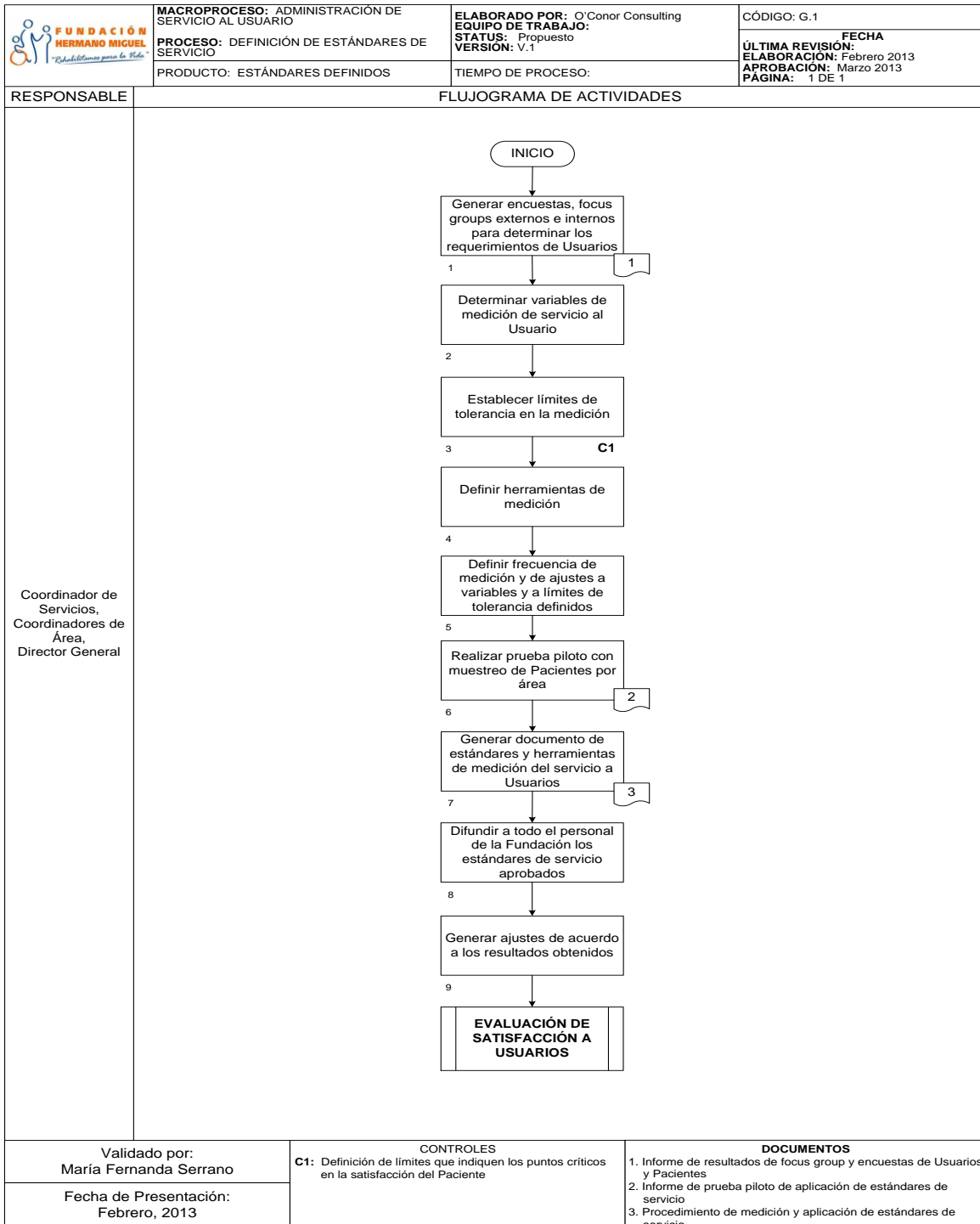
4.3.10.1 Diagrama de flujo Medición, entrega y seguimiento de órtesis



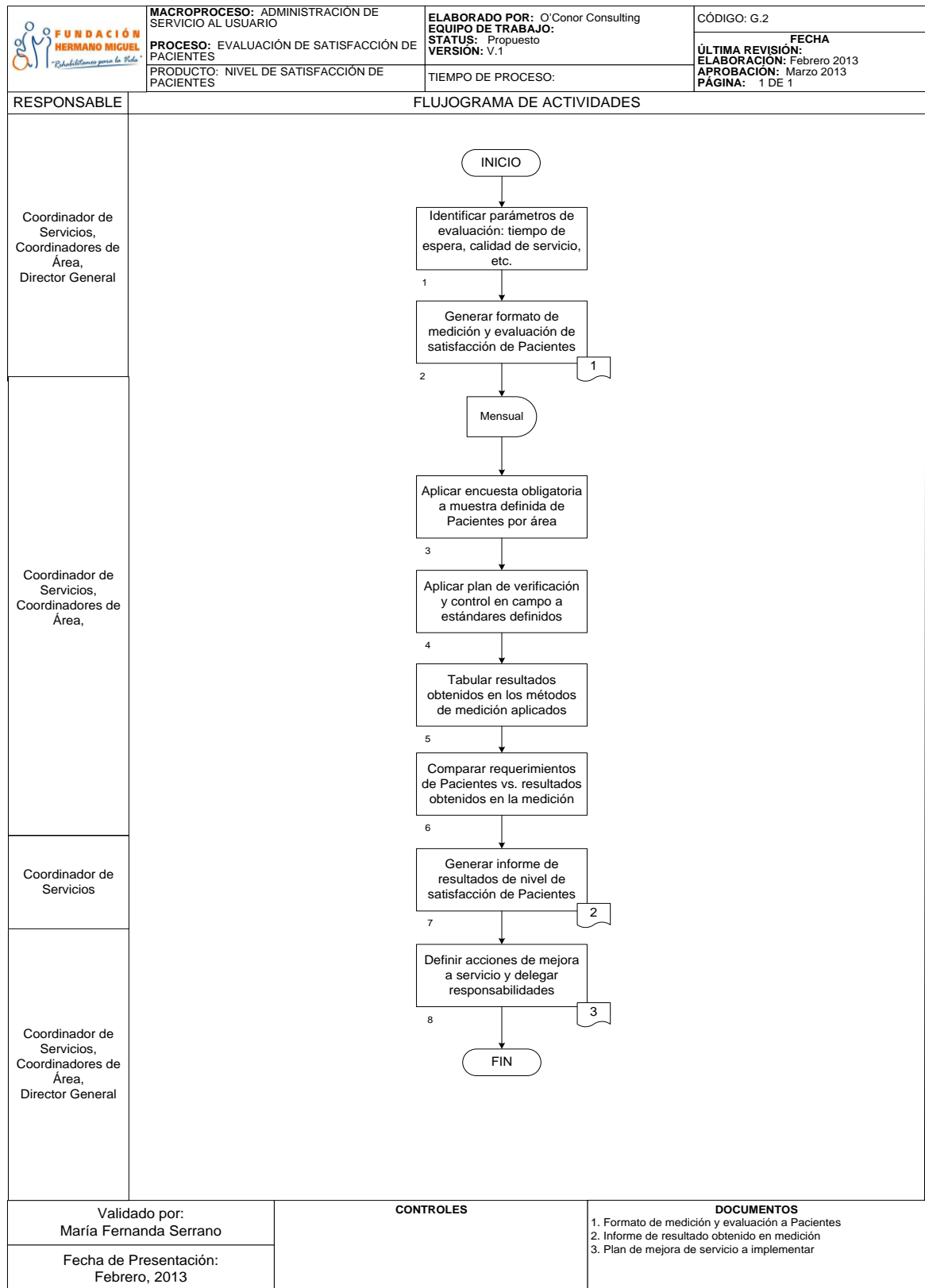
4.3.10.2 Política de logística de entrega (Anexo 15)

4.3.11 Proceso de Administración de Servicio al Usuario

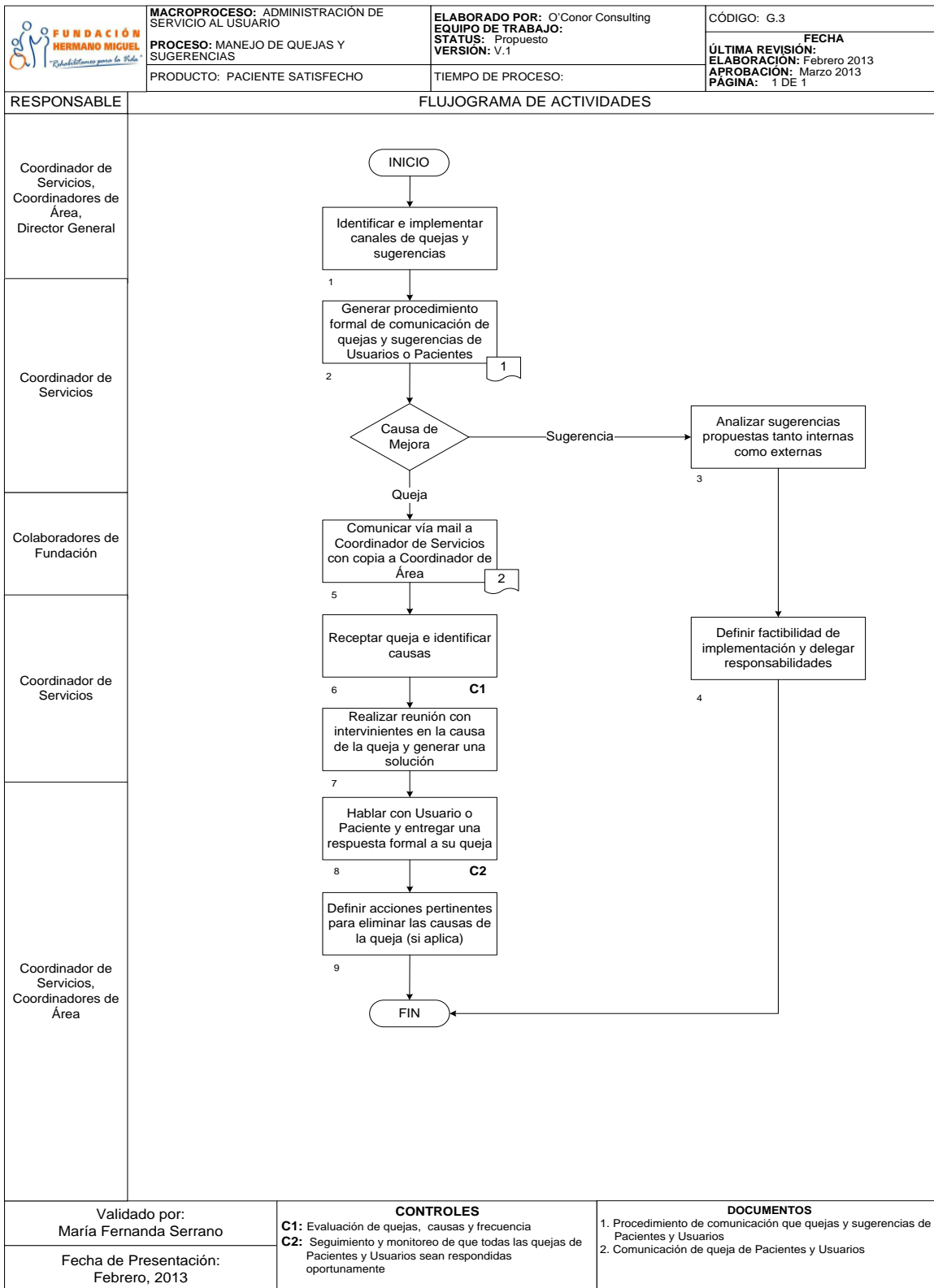
4.3.11.1 Diagrama de flujo definición de estándares de servicio



4.3.11.2 Diagrama de flujo evaluación de satisfacción de usuarios



4.3.11.3 Diagrama de flujo de manejo de quejas y sugerencias



4.3.11.4 Política de administración de servicio al usuario (Anexo 16)

4.3.12 Proceso de Planificación y Control

4.3.12.1 Política de planificación y control de gestión (Anexo 17)

4.3.13 Proceso de Gestión de Proyectos

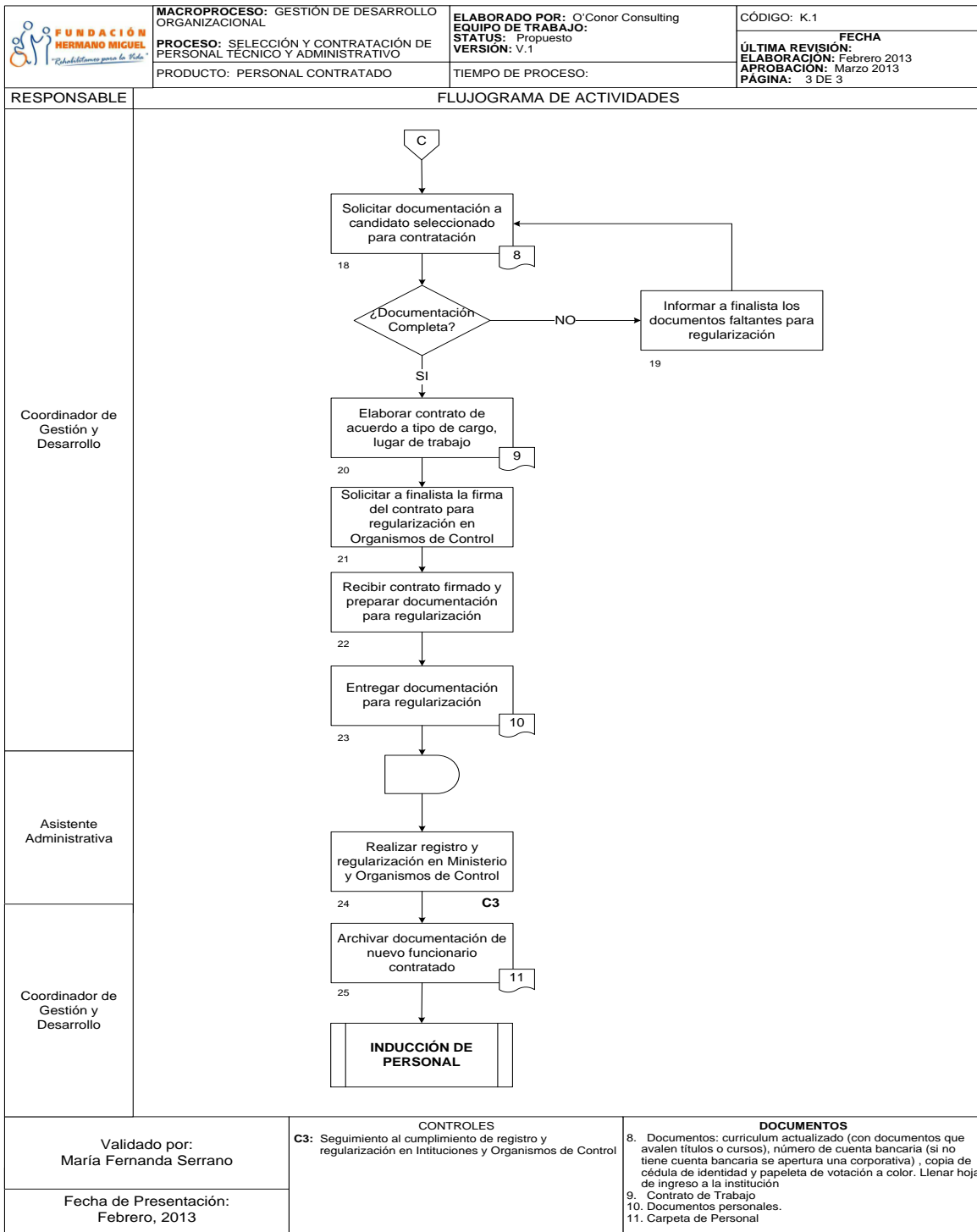
4.3.13.1 Política de evaluación y seguimiento de proyecto (Anexo 18)

4.3.14 Proceso de administración de relaciones externas

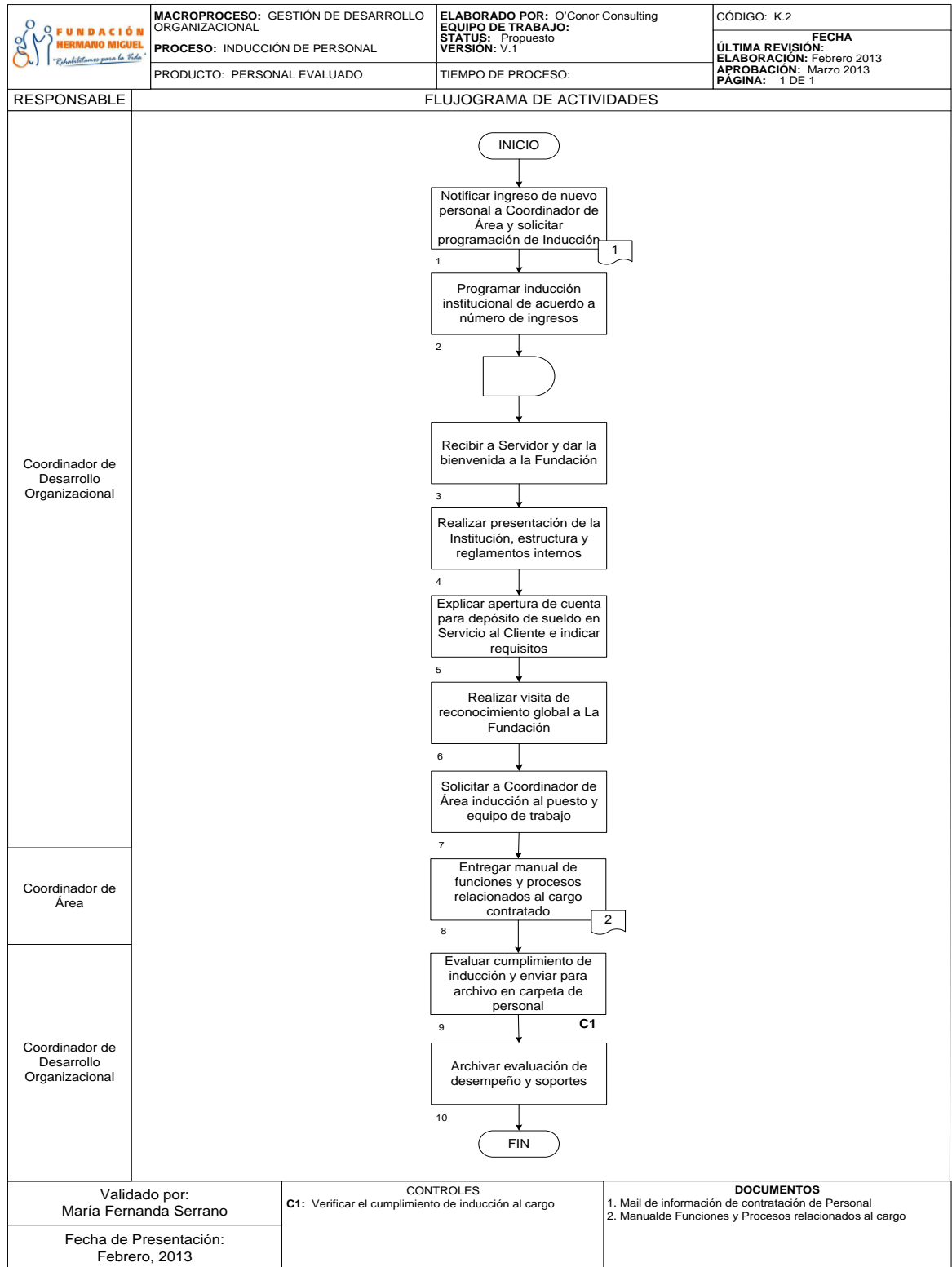
4.3.14.1 Política de administración de relaciones externas (Anexo 19)

4.3.15 Proceso de gestión de desarrollo organizacional, 77

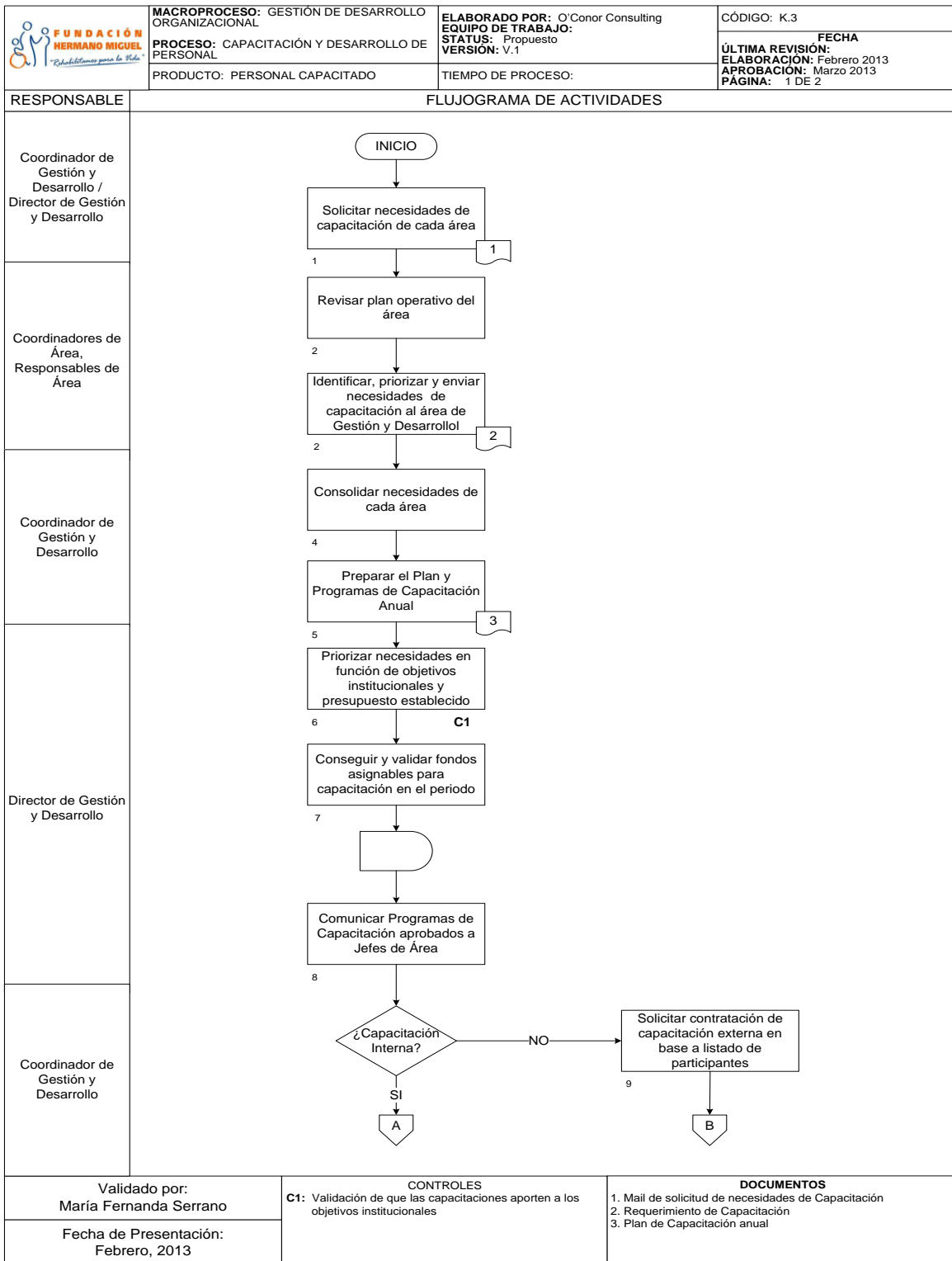
4.3.15.1 Diagrama de flujo Selección y contratación de personal



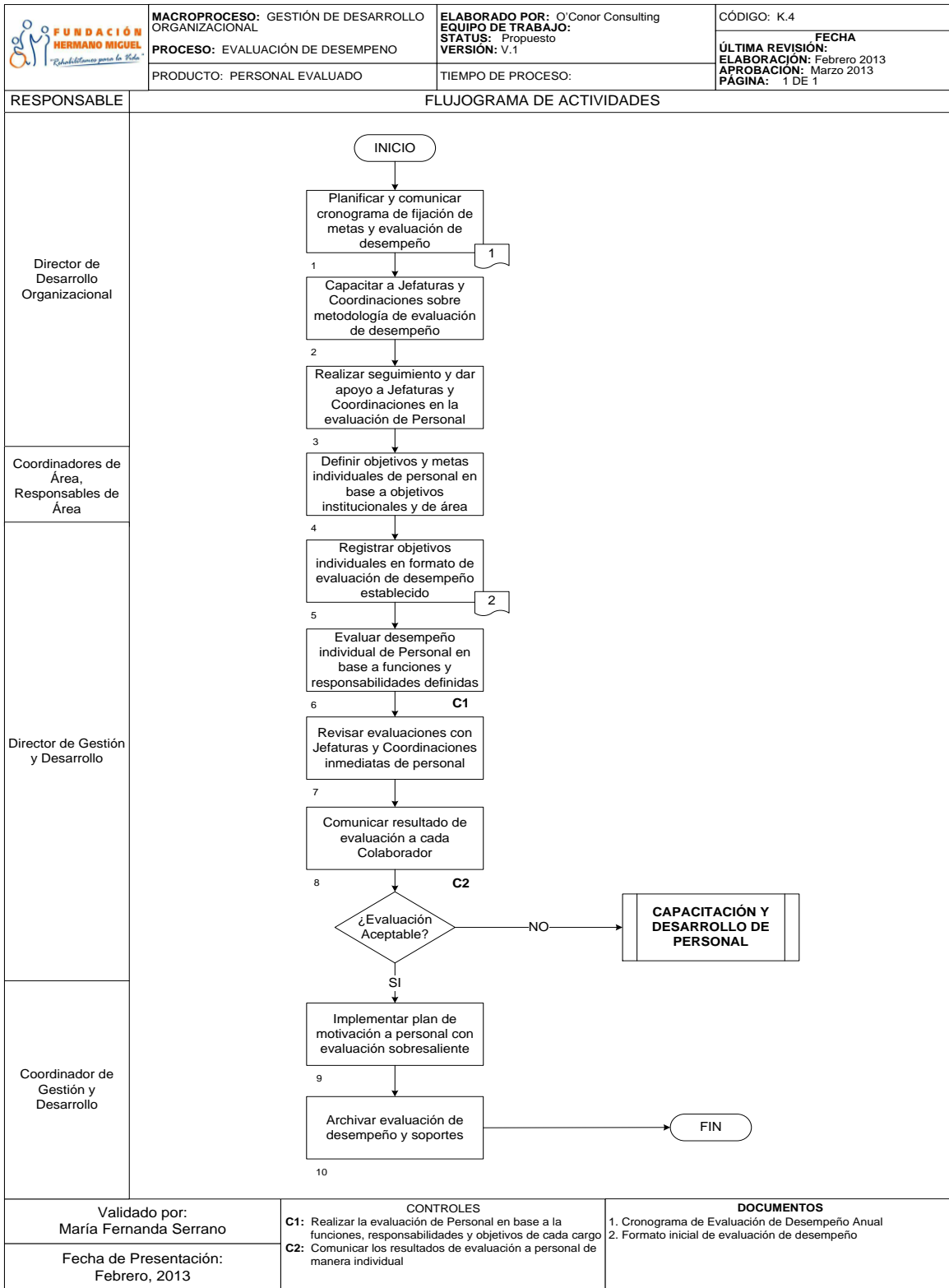
4.3.15.2 Diagrama de flujo Inducción de personal



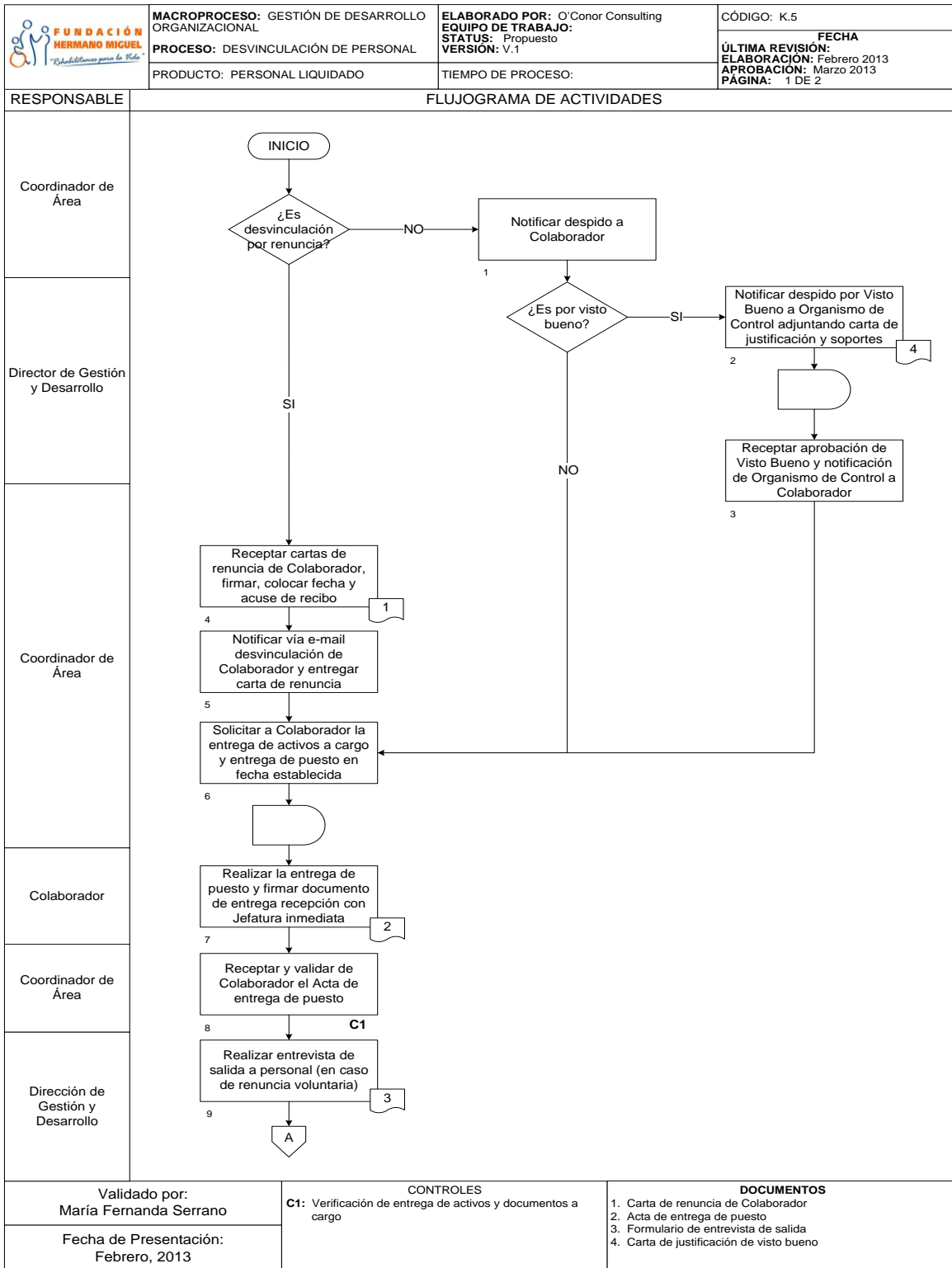
4.3.15.3 Diagrama de flujo Capacitación y desarrollo al personal



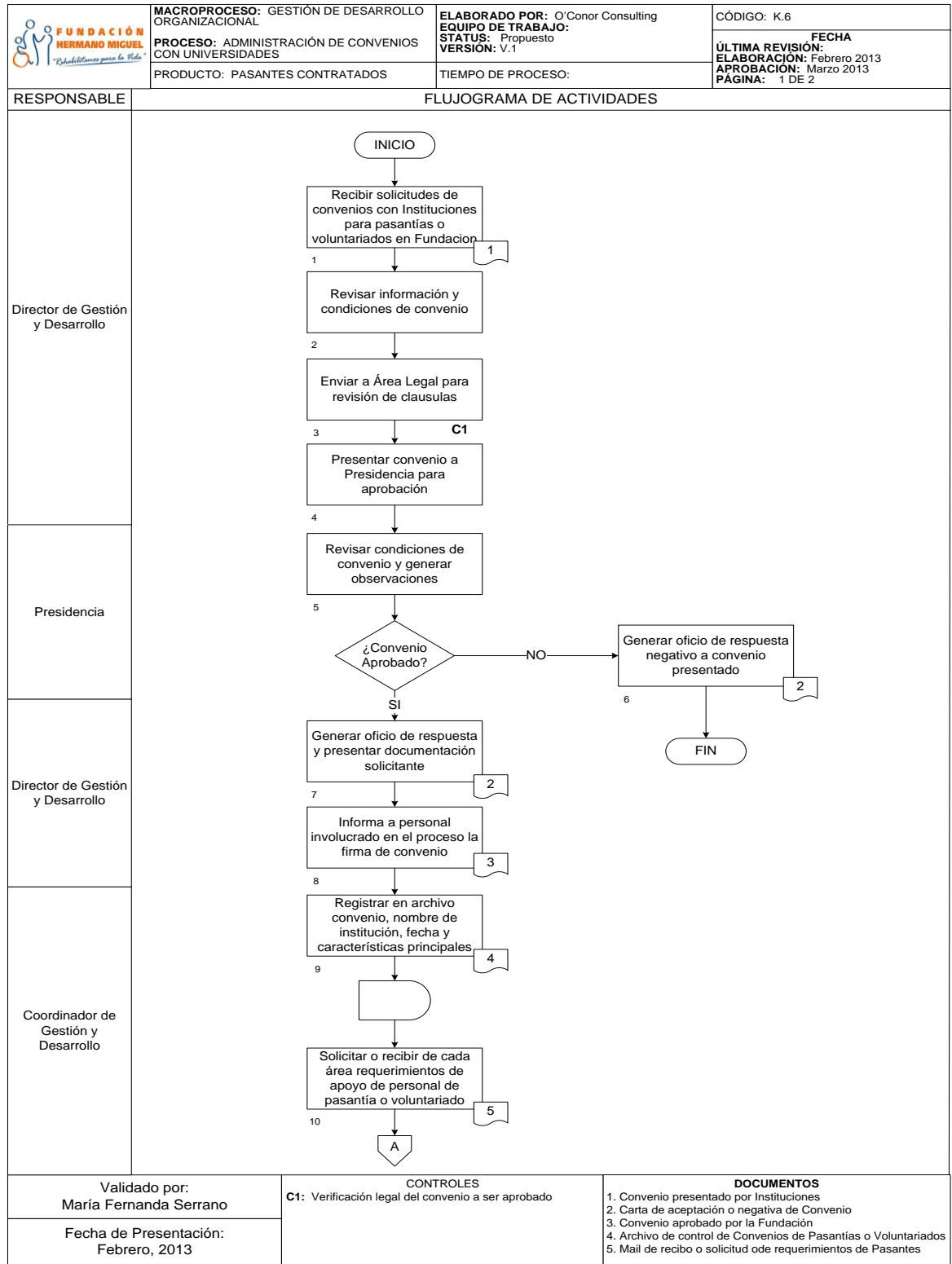
4.3.15.4 Diagrama de flujo Evaluación al desempeño



4.3.15.5 Diagrama de flujo Desvinculación de personal



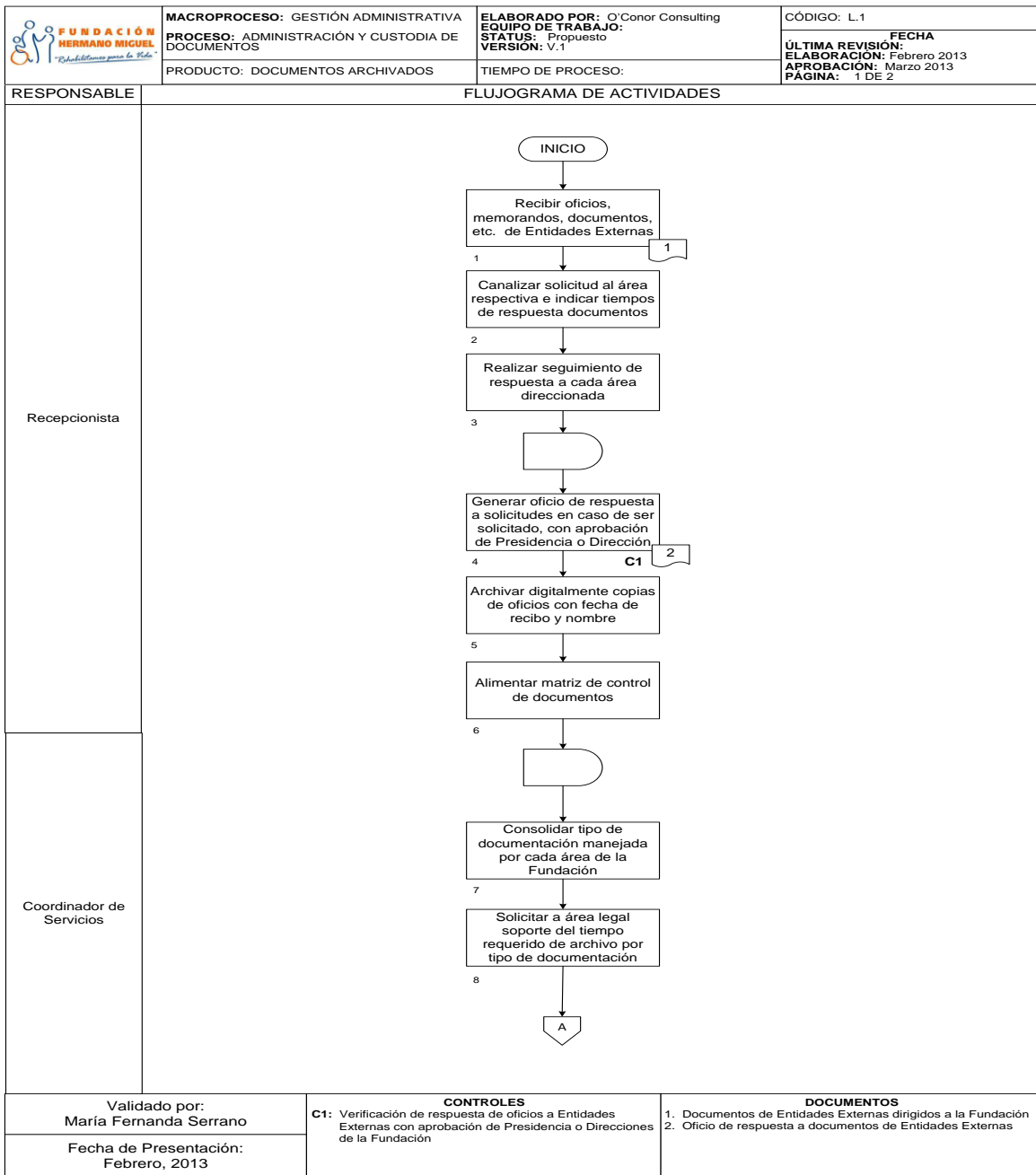
4.3.15.6 Diagrama de flujo Administración de convenios con Universidades



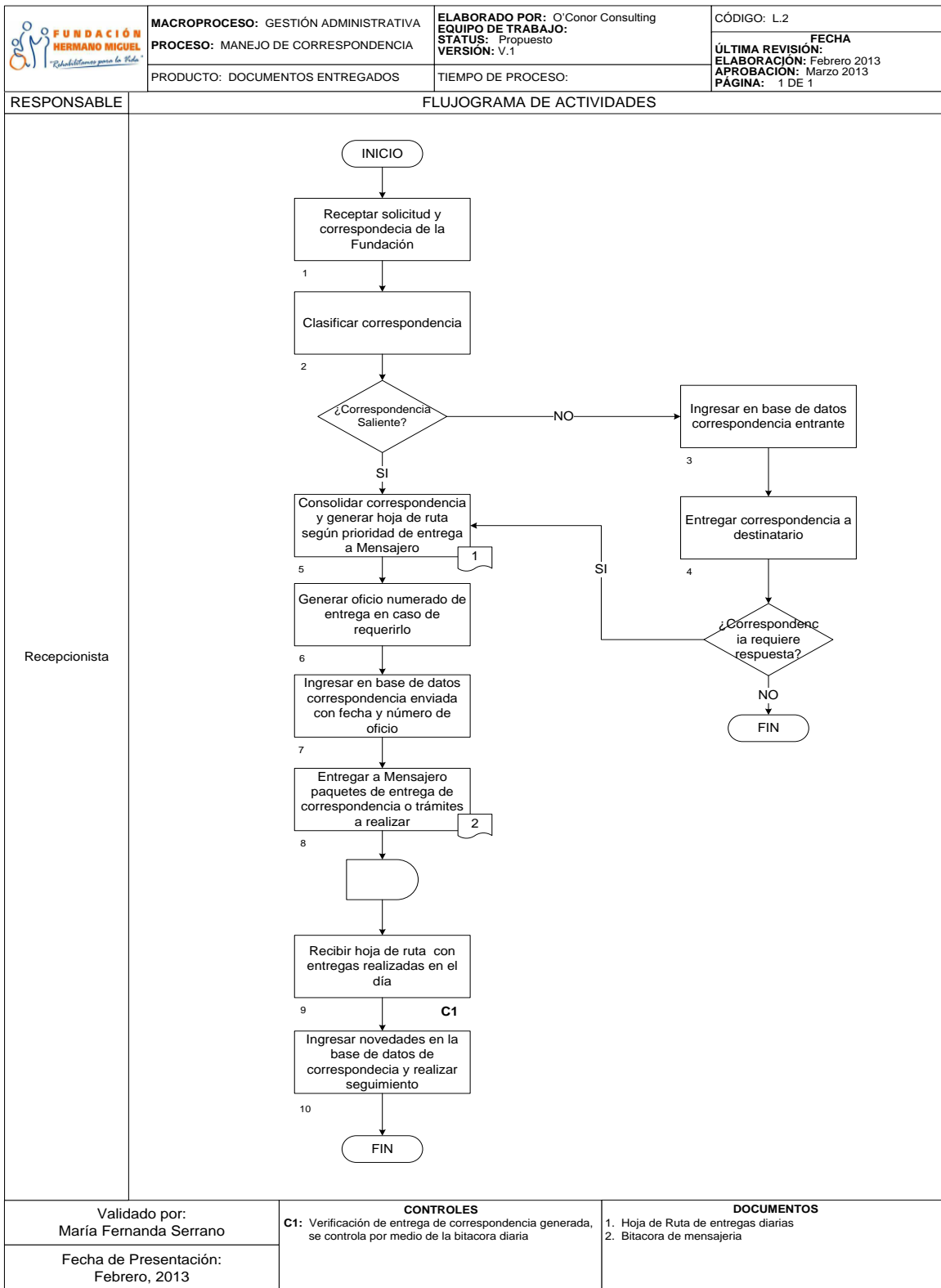
4.3.15.7 Política de Gestión y desarrollo organizacional (Anexo 20)

4.3.16 Proceso de gestión administrativa

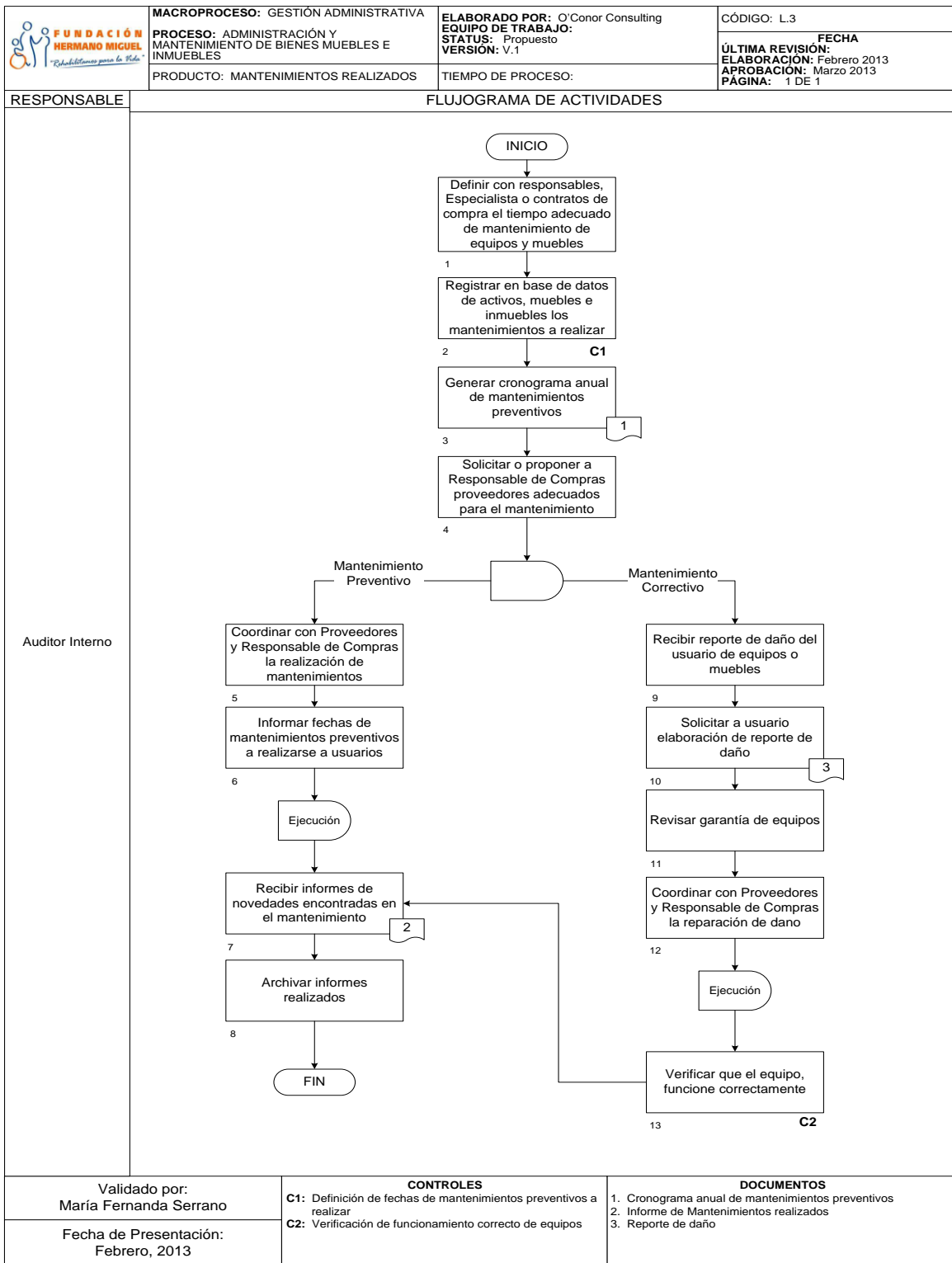
4.3.16.1 Diagrama de flujo Administración y custodia de documentos



4.3.16.2 Diagrama de flujo Manejo de Correspondencia interna



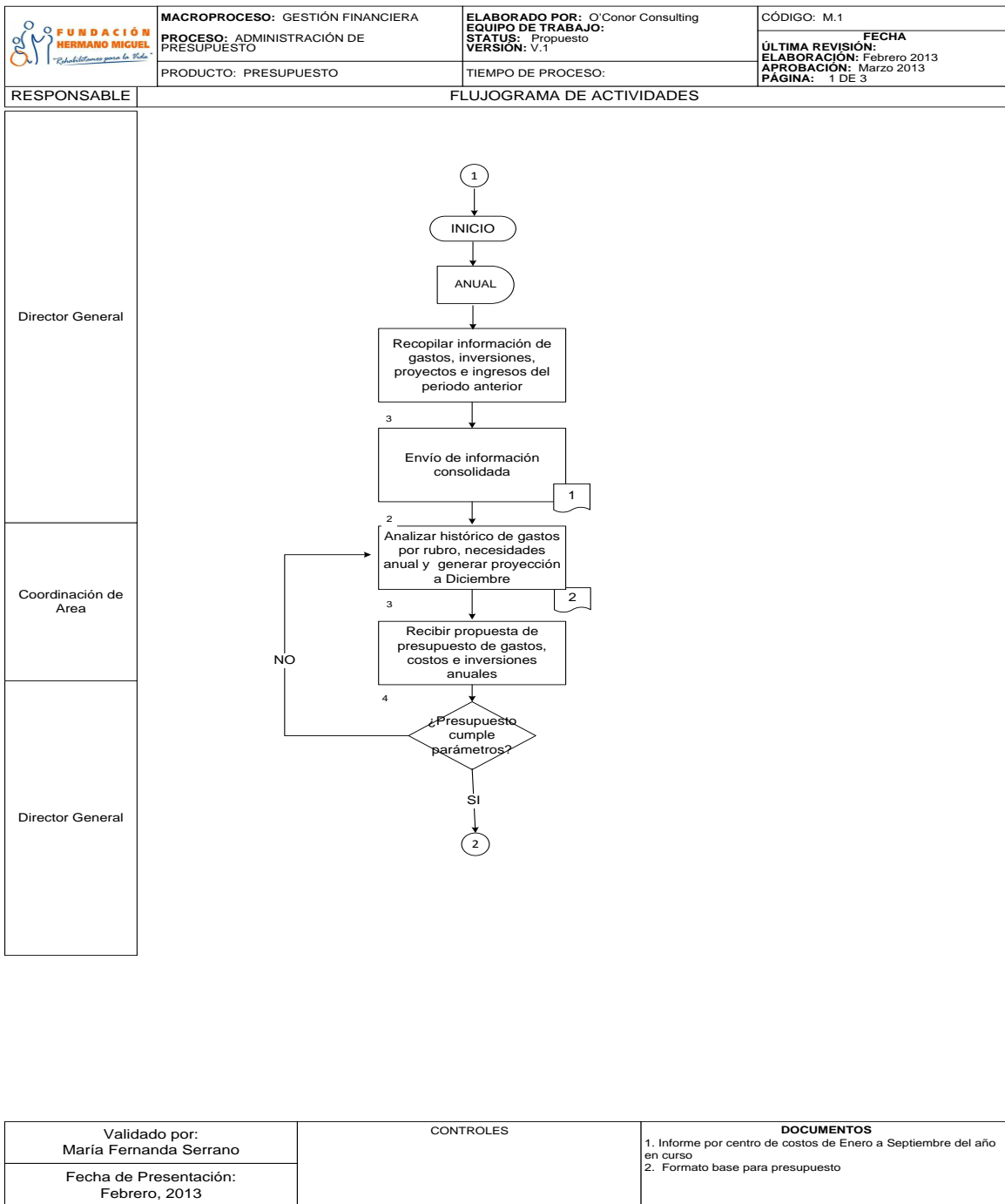
4.3.16.3 Diagrama de flujo de Administración y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles



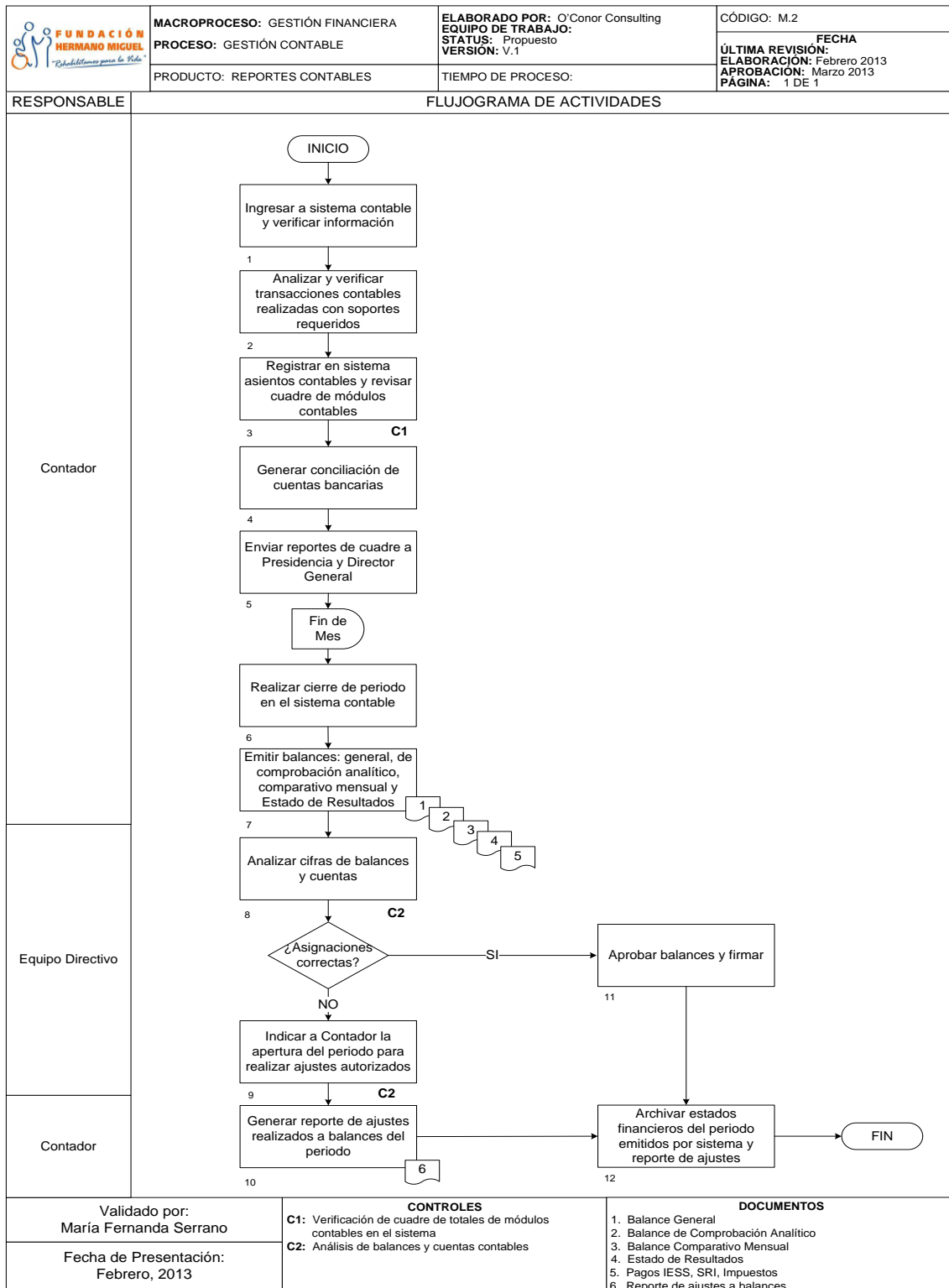
4.3.16.4 Política de gestión administrativa (Anexo 21)

4.3.17 Proceso de gestión financiera

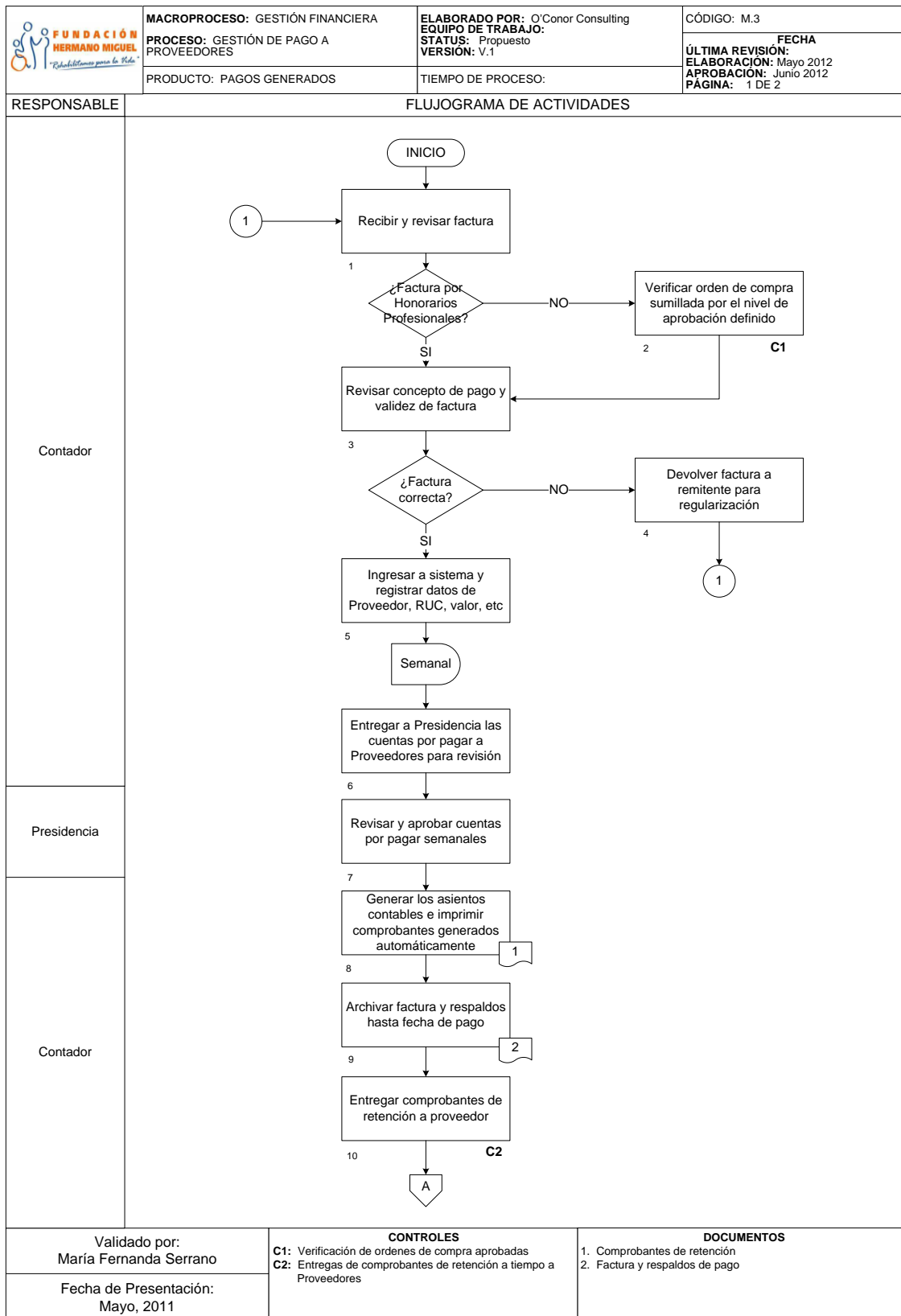
4.3.17.1 Diagrama de flujo Administración de presupuesto



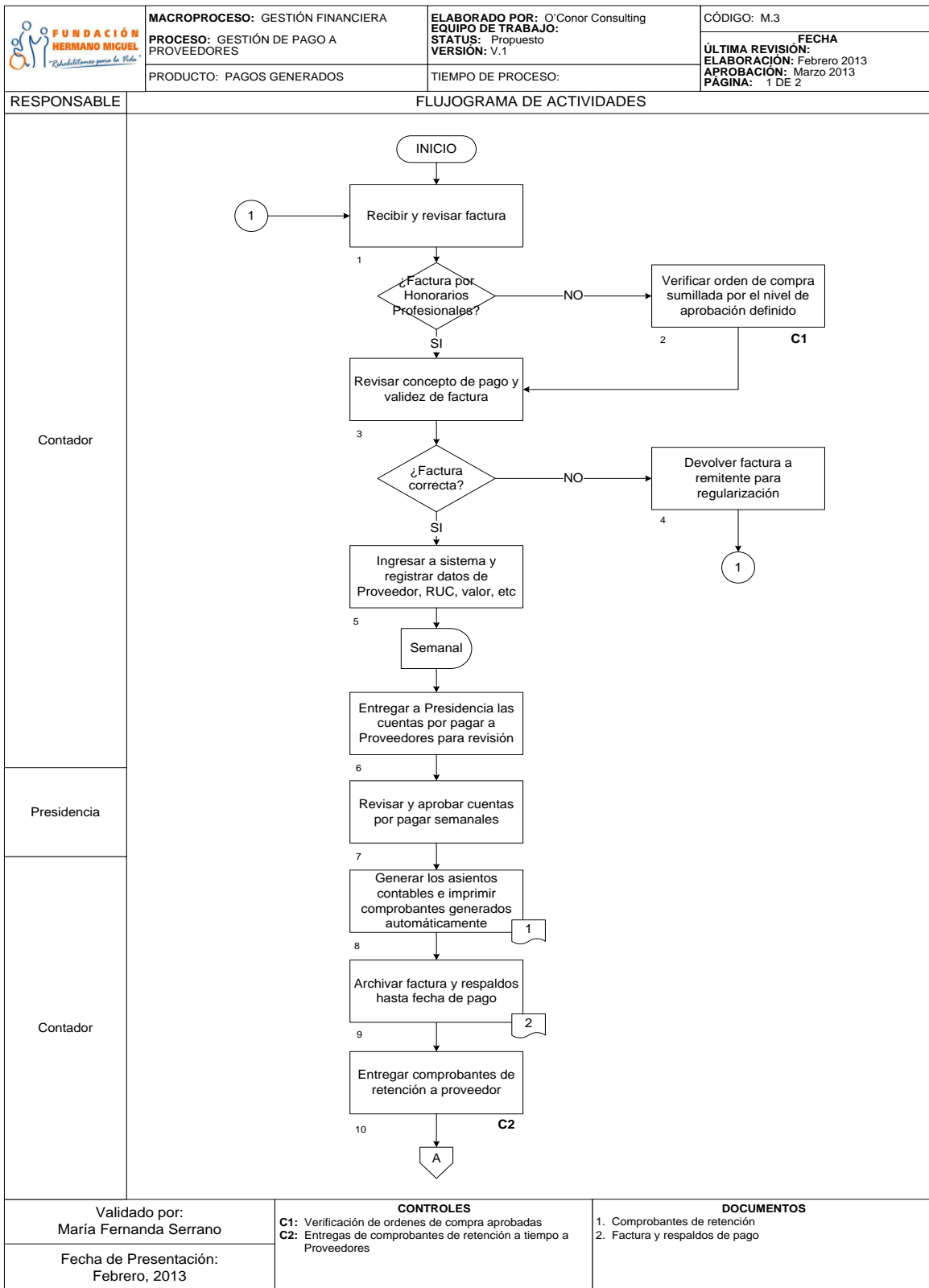
4.3.17.2 Diagrama de flujo Gestión contable



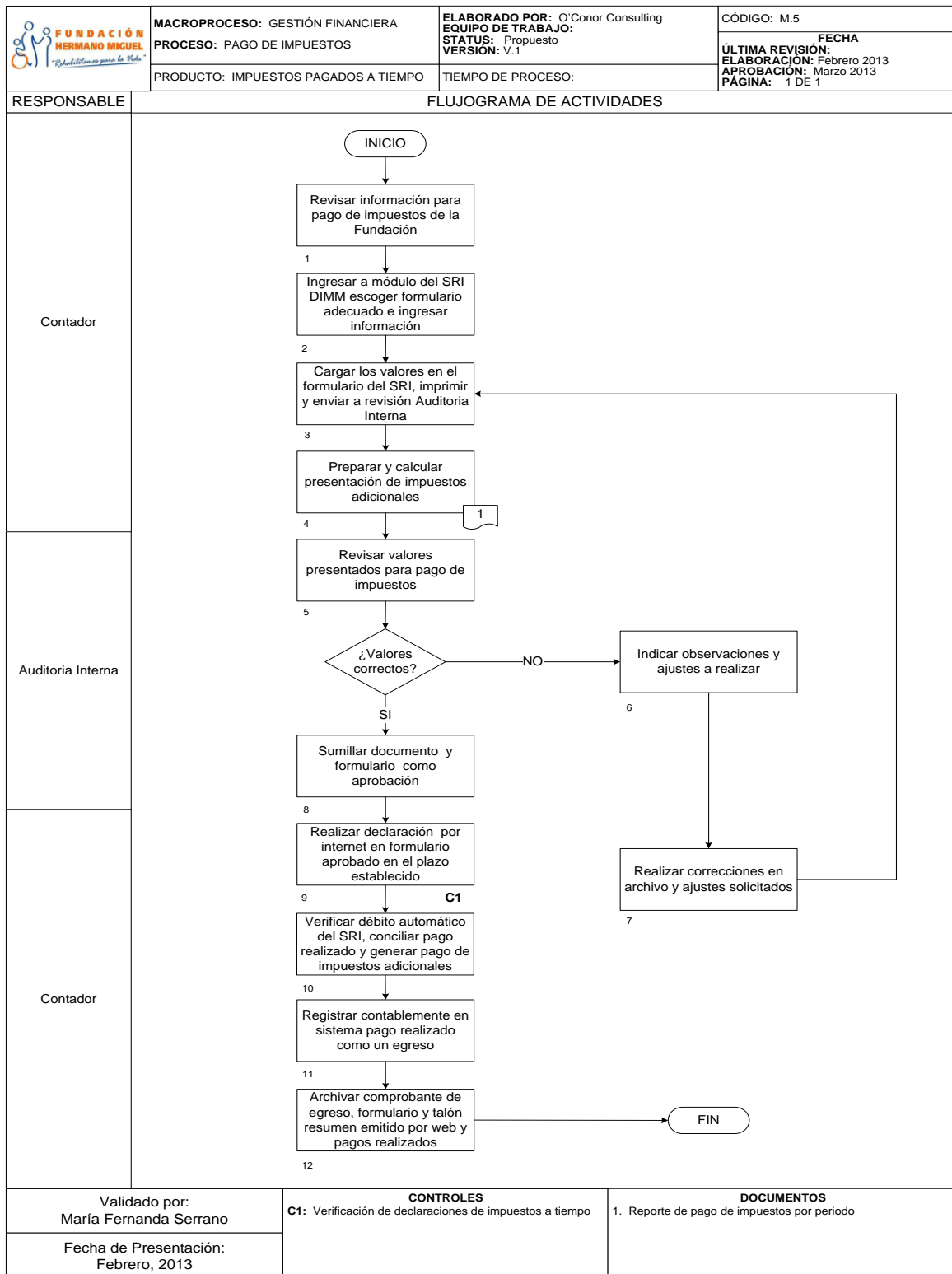
4.3.17.3 Diagrama de flujo Gestión de pago a proveedores



4.3.17.4 Diagrama de flujo Procesamiento de nomina



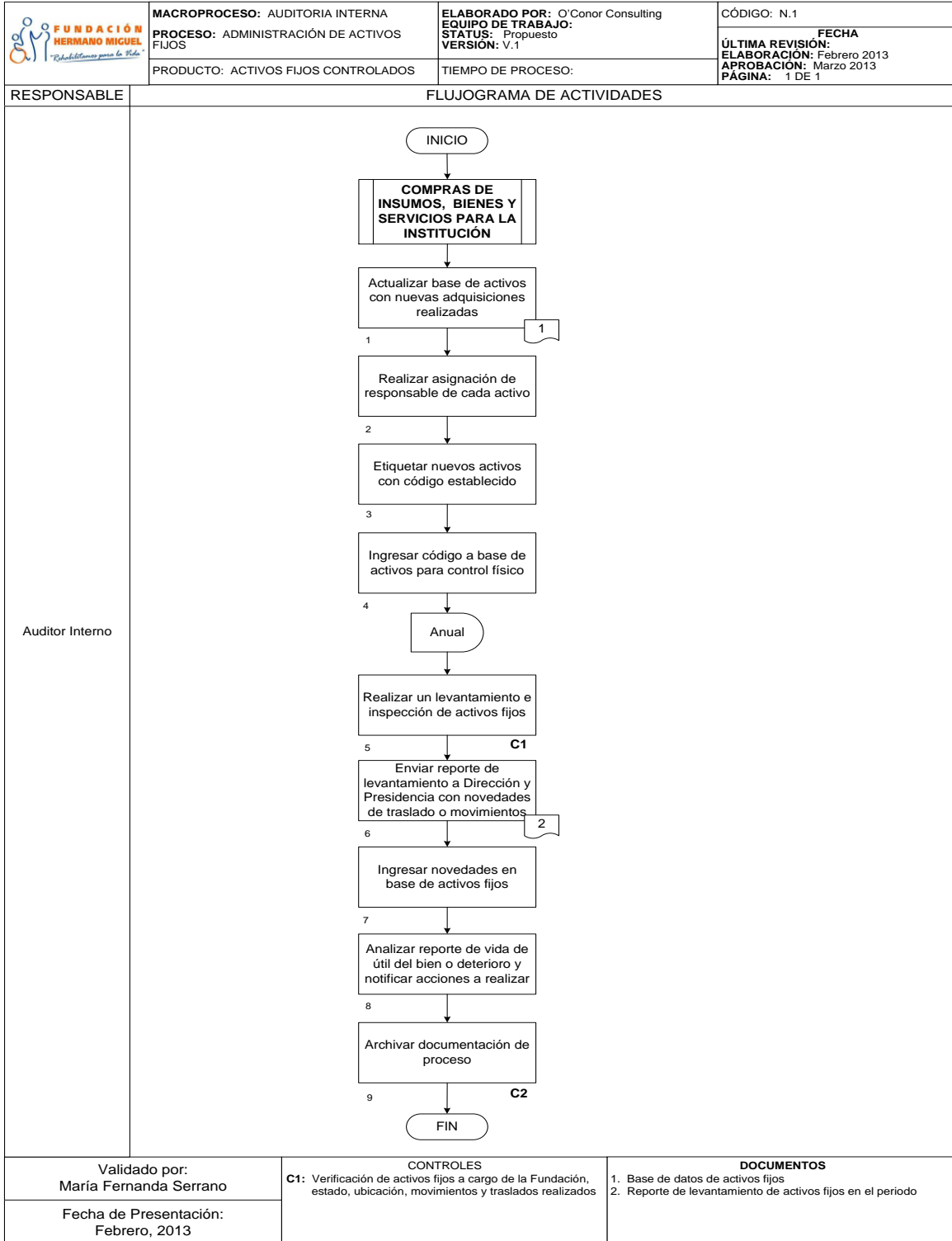
4.3.17.5 Diagrama de flujo Pago de impuestos




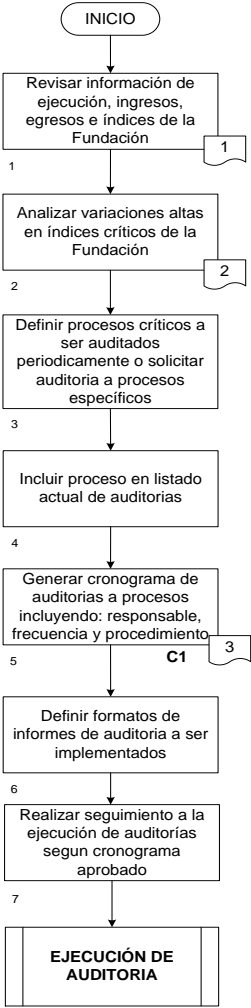
4.3.17.6 Política de Gestión financiera (Anexo 22)

4.3.18 Proceso de auditoría interna

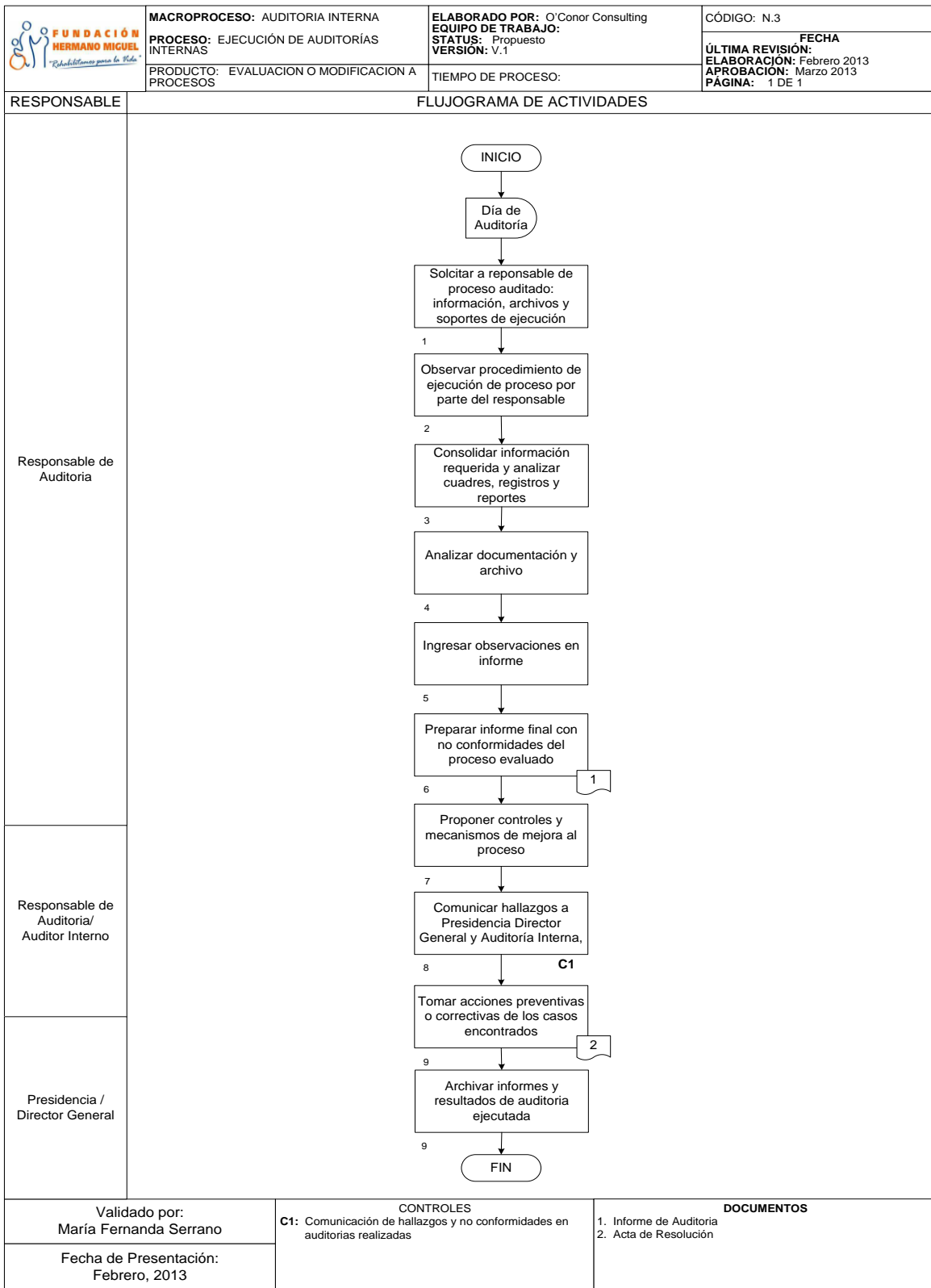
4.3.18.1 Diagrama de flujo Administración de activos fijos



4.3.18.2 Diagrama de flujo Programación de auditoria

	MACROPROCESO: AUDITORIA INTERNA PROCESO: PROGRAMACIÓN DE AUDITORÍAS	ELABORADO POR: O'Conor Consulting EQUIPO DE TRABAJO: STATUS: Propuesto VERSIÓN: V.1	CÓDIGO: N.2 FECHA
	PRODUCTO: AUDITORÍAS INTERNAS PROGRAMADAS	TIEMPO DE PROCESO:	ÚLTIMA REVISIÓN: ELABORACIÓN: Febrero 2013 APROBACIÓN: Marzo 2013 PÁGINA: 1 DE 1
RESPONSABLE	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES		
Equipo Directivo	 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Revisar información de ejecución, ingresos, egresos e índices de la Fundación] S1 --> S2[2. Analizar variaciones altas en índices críticos de la Fundación] S2 --> S3[3. Definir procesos críticos a ser auditados periódicamente o solicitar auditoria a procesos específicos] S3 --> S4[4. Incluir proceso en listado actual de auditorias] S4 --> S5[5. Generar cronograma de auditorias a procesos incluyendo: responsable, frecuencia y procedimiento] S5 --> S6[6. Definir formatos de informes de auditoria a ser implementados] S6 --> S7[7. Realizar seguimiento a la ejecución de auditorias según cronograma aprobado] S7 --> EJECUCION[EJECUCIÓN DE AUDITORIA] </pre>		
Validado por: María Fernanda Serrano	CONTROLES C1: Establecer un cronograma de auditorias a realizar en el periodo definir, incluyendo responsable de la auditoria, frecuencia de realización y tiempo	DOCUMENTOS 1. Reportes mensuales e índices de la Fundación 2. Reporte de variación de índices de la Fundación 3. Cronograma de auditorias a realizar	
Fecha de Presentación: Febrero, 2013			

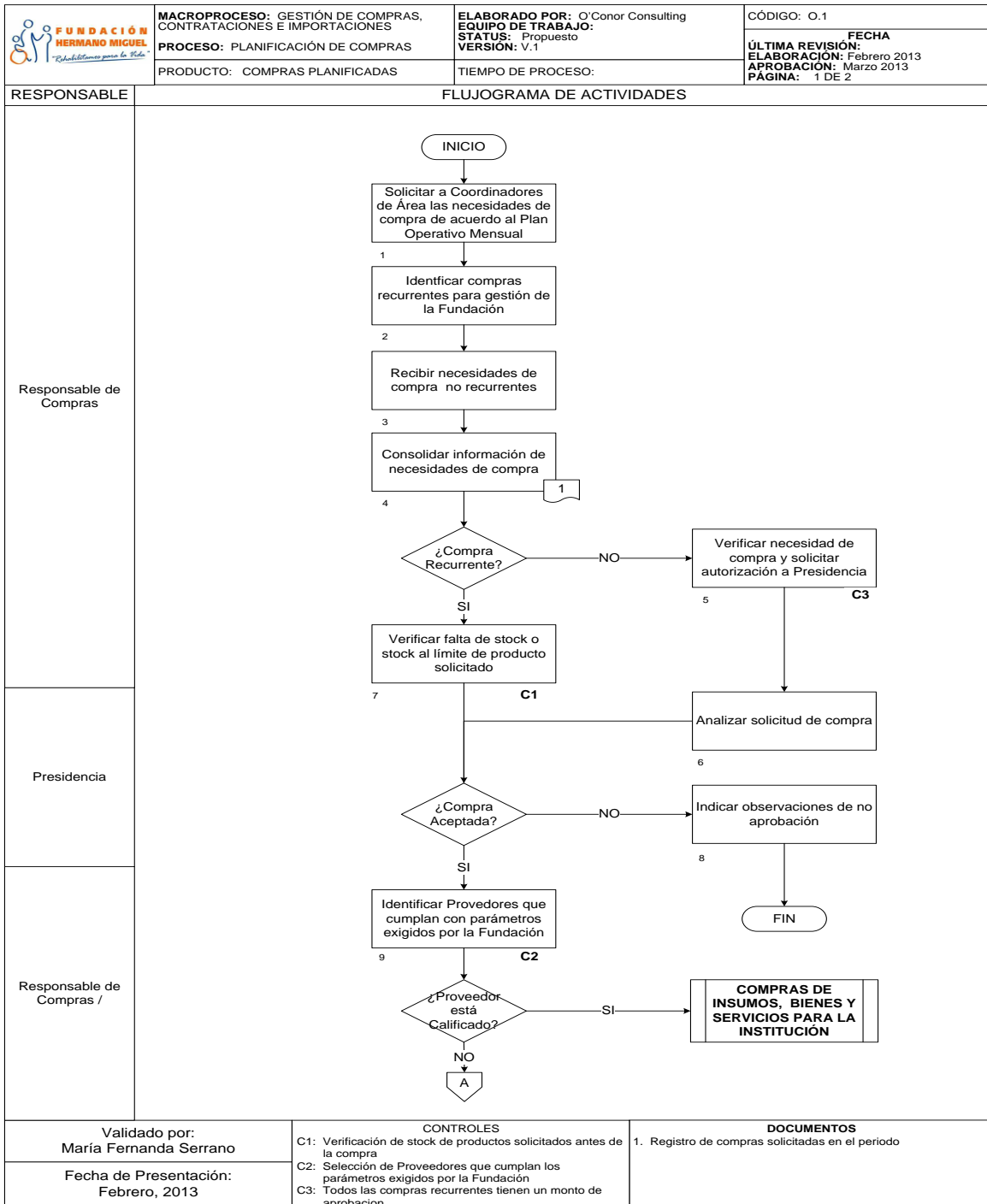
4.3.18.3 Diagrama de flujo Ejecución de auditorías




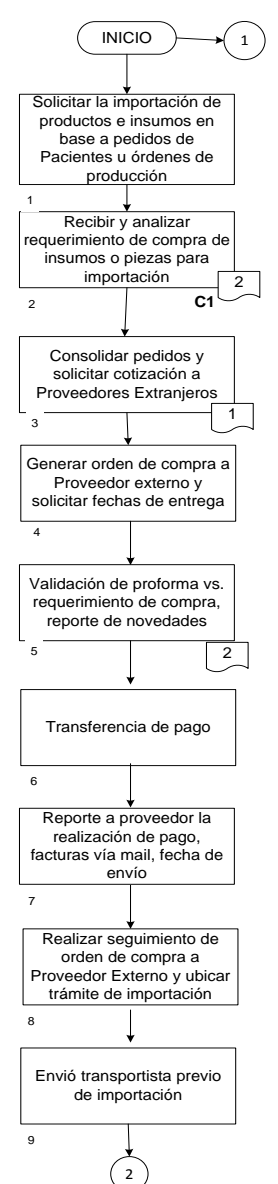
4.3.18.4 Política de Auditoría Interna (Anexo 23)

4.3.19 Proceso de gestión de compras, contrataciones e importaciones

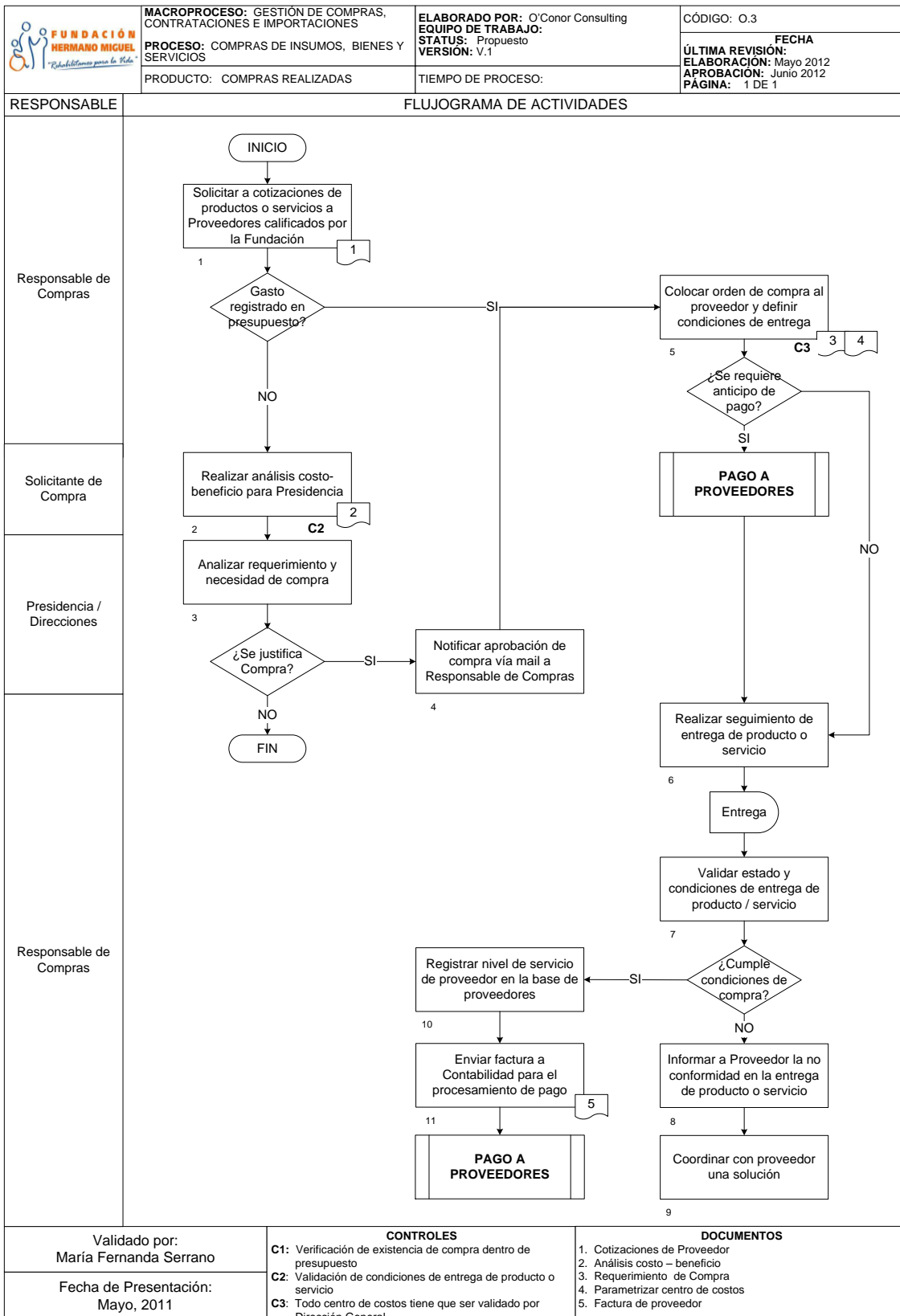
4.3.19.1 Diagrama de flujo Planificación de compras



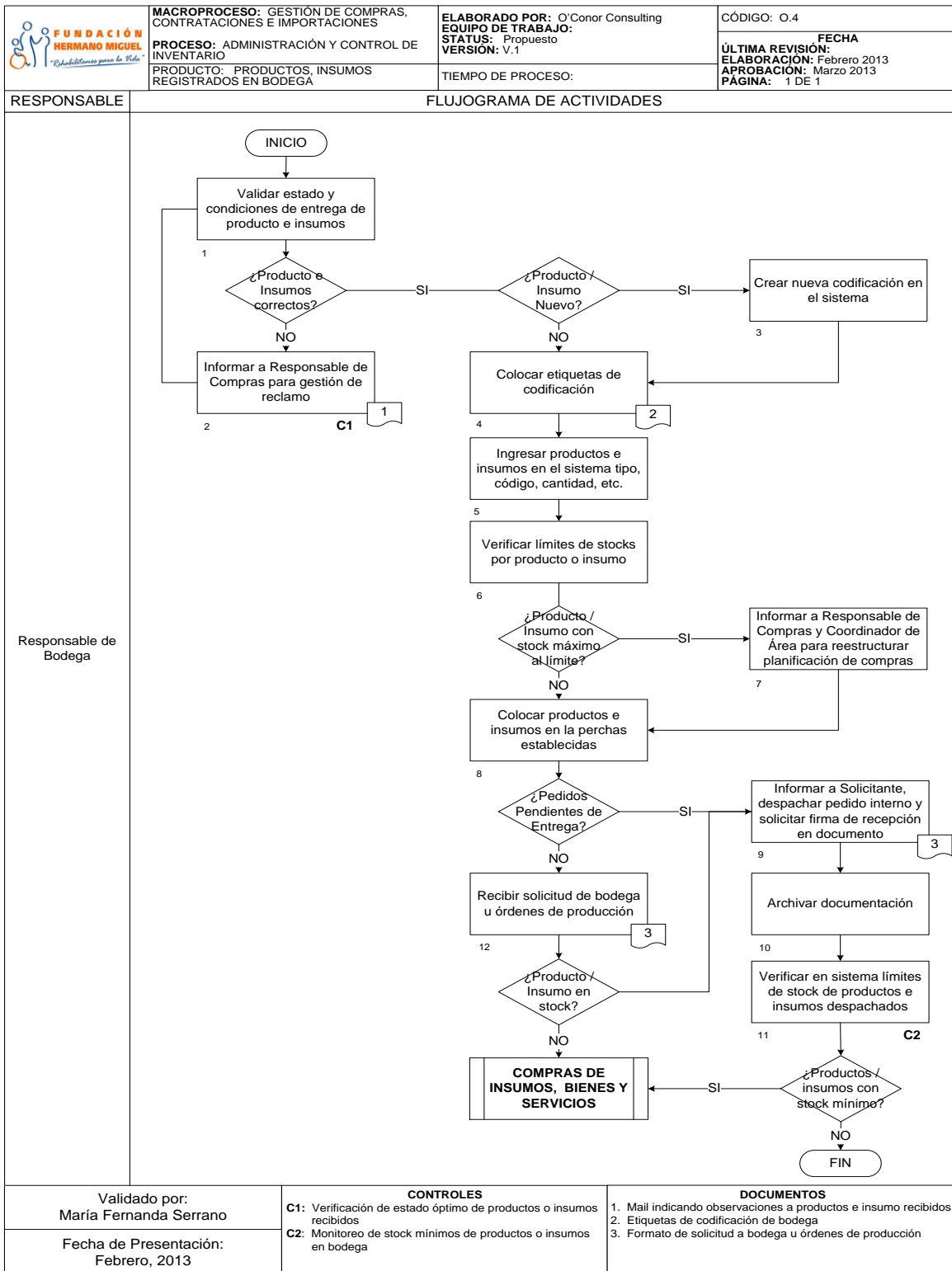
4.3.19.2 Diagrama de flujo Manejo de importaciones

	MACROPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS, CONTRATACIONES E IMPORTACIONES ELABORADO POR: O'Conor Consulting EQUIPO DE TRABAJO: STATUS: Propuesto VERSIÓN: V.1	CÓDIGO: O.2 FECHA
	PROCESO: MANEJO DE IMPORTACIONES PRODUCTO: IMPORTACIÓN REALIZADA	TIEMPO DE PROCESO:
RESPONSABLE	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES	
Coordinador LOP Dirección de Operaciones Responsable de Compras Presidencia Dirección de operaciones Responsable de Compras	 <pre> graph TD INICIO((1)) --> A[Solicitar la importación de productos e insumos en base a pedidos de Pacientes u órdenes de producción] A --> B[Recibir y analizar requerimiento de compra de insumos o piezas para importación] B -- C1 --> C[Consolidar pedidos y solicitar cotización a Proveedores Extranjeros] C --> D[Generar orden de compra a Proveedor externo y solicitar fechas de entrega] D --> E[Validación de proforma vs. requerimiento de compra, reporte de novedades] E -- C2 --> F[Transferencia de pago] F --> G[Reporte a proveedor la realización de pago, facturas vía mail, fecha de envío] G --> H[Realizar seguimiento de orden de compra a Proveedor Externo y ubicar trámite de importación] H --> I[Envío transportista previo de importación] I --> FIN((2)) </pre>	
Validado por: María Fernanda Serrano	CONTROLES C1: Verificación de solicitud de compra basado en Pedidos de Pacientes cancelados u órdenes de producción emitidas C2: Verificación de estado de importación realizada	DOCUMENTOS 1. Cotización de Proveedor Externo 2. Orden de Compra
Fecha de Presentación: Febrero, 2013		

4.3.19.3 Diagrama de flujo Compras de insumos, bins y servicios



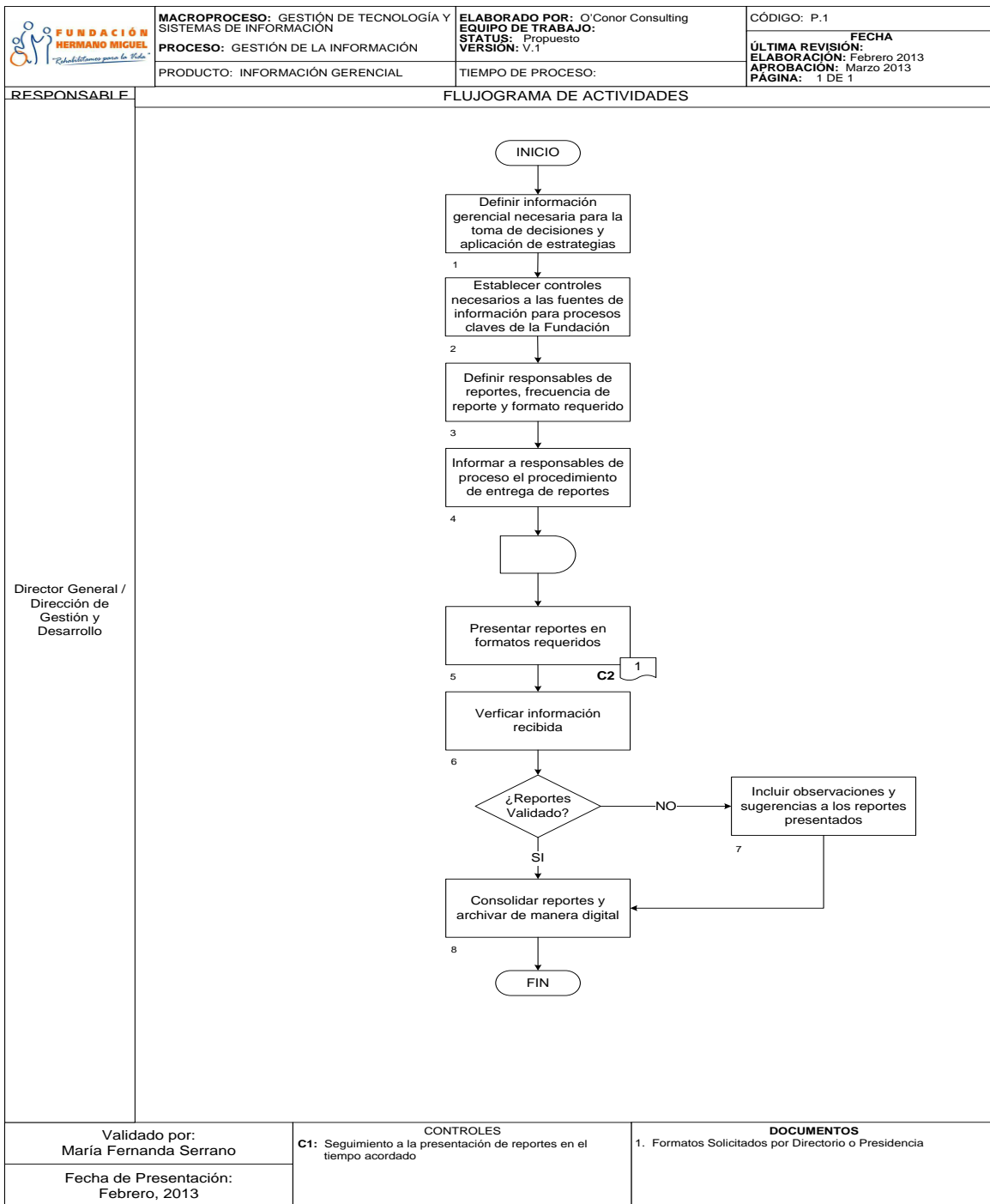
4.3.19.4 Diagrama de flujo Administración y control de inventarios



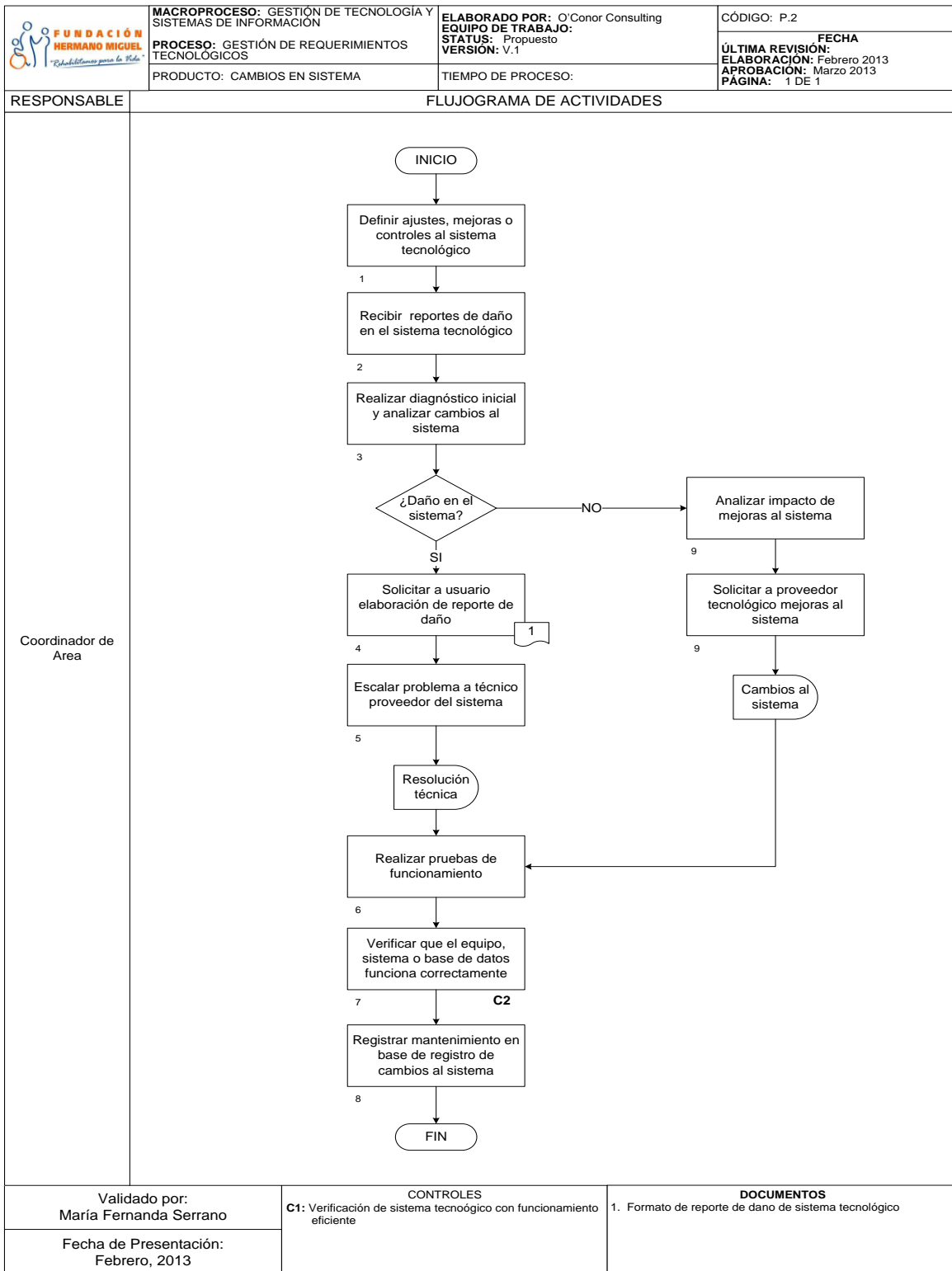
4.3.19.5 Política de gestión de compras, contrataciones e importaciones (Anexo 24)

4.3.20 Proceso de gestión de tecnología y sistemas de información.

4.3.20.1 Diagrama de flujo gestión de la información



4.3.20.2 Diagrama de flujo gestión de requerimiento tecnológica



4.3.20.3 Política de gestión de tecnología y sistemas de información (Anexo 25)

4.4 Propuesta de mejora de procesos

No.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA DE MEJORA	IMPACTO
1	H.2Planificación Operativa	Ausencia de planificación formal operativa	Planificar operativamente la gestión de cada área para evitar demoras, problemas o costos innecesarios	Eficiencia de Procesos
2	J. Administración de Relaciones Externas y Captación de Recursos	Procedimiento no formalizado	Estandarizar procedimientos para manejo de relaciones interinstitucionales y custodia de documentación	Eficiencia de Procesos
3	Administración de Relaciones Externas y Captación de Recursos	No existen metas de captación de recursos para la fundación	Colocar metas y objetivos de captación de recursos y firma de convenios interinstitucionales	Mejorar el ingreso de recursos para administrar la gestión de la Fundación
4	A.1Desarrollo de Plan de Promoción y Comunicación	La Fundación no cuenta con planes de promoción y comunicación formalizados	Definir directrices y objetivos de un plan de comunicación y promoción de la Fundación con canales adecuados y formales	Contar con una promoción Institucional eficaz
5	B.1Manejo de	Usuarios o	Definir canales	Cumplir las

	Información de Servicios al Usuario	Pacientes generan varias interacciones para cubrir sus necesidades de información	formales de información y direccionamiento adecuado de Pacientes y Usuarios	necesidades de información de Usuarios o Pacientes en la primera interacción con la Fundación
6	B.3 Gestión de Facturación	Cada área genera orden de pago con diferentes formatos y sin información necesaria para Caja	Estandarizar formatos de pago en caja	Información completa y registro real de información en el sistema
7	B.3 Gestión de Facturación	Datos de mismo Paciente duplicados en el sistema por no presentación de cédula	En los casos de no presentación de cédula de paciente se colocará un asterisco (*) al final del nombre del Paciente para regularizar o confirmar los datos del sistema en la siguiente cita	Información depurada y real en el sistema
8	C. Prestación de Servicios Médicos y Terapéuticos	Documentación de atención a Pacientes no formalizado en su registro	Obligatoriedad en el ingreso completo de información de Pacientes atendidos, actividades realizadas y evolución generada	Mantener información actualizada y real de atenciones a Pacientes
9	C.2 Terapias y Tratamientos Médicos	Ausencia de medición de eficiencia de tratamientos	Medir eficiencia en tratamientos o atenciones realizadas a	Generar mecanismos de mejora continua

		aplicados	Pacientes	
10	D. Egreso de Usuarios	Ausencia de mediciones en satisfacción a Pacientes	Generar monitoreo y seguimiento de Pacientes retirados para generar acciones correctivas	Generar mecanismos de mejora continua
11	G.1 Definición de Estándares de Servicio	Medición de la satisfacción a clientes de forma subjetiva	Generar estándares de servicio acordes a los requerimientos y necesidades de los Pacientes	Satisfacción de Pacientes
12	G.3 Manejo de Quejas y Sugerencias	Pacientes insatisfechos	Evitar insatisfacción de Pacientes a través de la creación del proceso de quejas y sugerencias	Satisfacción de Pacientes
13	N.1 Programación de Auditorías Internas	Ausencia de auditorías programadas a cargos y funciones críticas para la Fundación	Planificar auditorías periódicas a procesos críticos, procesos con variabilidad alta y procesos sugeridos por Dirección	Mejorar el control de la gestión de la Fundación
14	O. Gestión de compras, Contrataciones e Importaciones	Proceso de compras no controlado	Centralizar el proceso de compras e importaciones implementado controles específicos para el uso adecuado de recursos y selección de proveedores óptimos	Generar administración eficiente de los recursos de la fundación

15	O.4 Administración y Control de Inventario	El control de inventario y límites eficientes de stock se realiza de forma manual y no estandarizada	Incluir en el sistema alertas de stock máximo y mínimo de productos en base a su rotación.	Generar administración eficiente de los recursos de la fundación
16	O.4Administración y Control de Inventario	La entrega de insumos en bodega para la producción de prótesis u órtesis se realiza por conocimiento del Responsable de Bodega	Generar listado de insumos básicos para la producción de prótesis u órtesis normales	Documentación de conocimiento, cubrir adecuadamente la ausencia del Responsable actual del Proceso / Actualizar
17	P.2 Gestión de Requerimientos Tecnológicos	Comunicación directa entre Colaboradores y Proveedor Técnico de sistema, ausencia de controles en cambios y correcciones a la información ingresada en el sistema	Comunicación única y formal para cambios y correcciones en el sistema entre la Fundación y Proveedor Técnico, todo solicitud será aprobada y direcciona únicamente por la Dirección de Operaciones	Colocar controles para evitar fraudes / implementación de formato
18	Todos los Procesos	Reuniones de área dentro de horarios de atención a Pacientes	Coordinar back ups para atención a Pacientes Ciclo de reuniones con	Satisfacción de Pacientes / Implementación de formato

			horarios y orden del día	
19	Todos los Procesos	Las Coordinaciones no manejan funciones de responsabilidad ni estandarizadas	Incluir en Coordinaciones funciones de gestión estratégica, planificación, seguimiento y control	Generar eficiencia en procesos
20	Todos los procesos	Falta de monitoreo y medición a la gestión integral de los procesos	Generar índices e indicadores de gestión y desempeño que permitan monitorear oportunamente problemas tanto de eficiencia como de monitoreo de utilización de recursos	Generar un mecanismo de mejora continua
21	Todos los Procesos	Ausencia de controles en puntos críticos de procesos	Definir en cada proceso puntos de control que permitan monitorear la eficiencia del proceso	Generar un mecanismo de mejora continua
22	Todos los Procesos	Ingreso de información al sistema no formalizado	Ingresar y actualizar de forma inmediata la información en el sistema	Mantener información real y oportuna
23	Todos los Procesos	El mismo Paciente cuenta con una historia clínica por área	Mejorar mecanismos de comunicación y direccionamiento de Pacientes entre Áreas	Mejorar la atención brindada a los Pacientes

24	Todos los Procesos	Enfoque en el cumplimiento de funciones	Mantener un enfoque y preocupación por el Paciente	Satisfacción de Pacientes
25	Todos los Procesos	Enfoque en resolver problemas actuales sin planificación	Enfoque en solucionar problemas analizando su causa raíz para generar acciones correctivas o preventivas	Eficiencia de Procesos
26	Todos los Procesos	Esperar que Paciente acuda a la Fundación para dar una respuesta negativa	Comunicarse con Cliente directamente para reorganización de citas, entrega de productos y mantenimiento o ajuste requerido	Satisfacción de Pacientes /

4.5 Actualización y mejoramiento continuo

- Generar cronogramas de revisión de cumplimiento de procesos por área, se recomienda definir información clave de cada proceso y solicitar la información periódicamente para confirmación de realización de y seguimiento en campo con una frecuencia más alta.
- Revisar y actualizar las políticas de cada proceso con una frecuencia máxima de un año, todos los cambios o actualizaciones deben ser difundidos al personal.
- Responsabilizar al personal interviniente en cada proceso por los buenos o malos resultados obtenidos en la medición.

- Generar indicadores de medición para determinar variabilidad en los periodos de medición
- Promover la creatividad y mejora continua a través de motivación de propuestas o proyectos de mejora.
- Solicitar a personal responsable de las actividades indicar cambios o mejoras realizadas en cuanto a los diagramas de flujo vigentes.
- Centralizar en la Coordinación de Servicios la aprobación de formatos o formularios requeridos en cada proceso, la estandarización es un punto clave de la eficiencia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Fundación Hermano Miguel es una ONG líder en el segmento de fabricación de órtesis y prótesis; abarcando más del 85% del mercado nacional. Está fundado sobre sólidos principios morales y éticos, cumple estrictamente los requerimientos legales y administrativos, su paso trayectoria y crecimiento así lo demuestran.
- La diversificación de servicios y creación de nuevos productos exige a la ONG mayor inversión en recursos (personas, tecnología, infraestructura, métodos, etc.) para satisfacer la necesidad del consumidor. El proyecto en el que se basó esta tesis fue la primera inversión de la FHM en su clase.
- El personal directivo y de mandos medios son profesionales altamente especializados en sus funciones técnicas, conocen plenamente el giro de negocio y su compromiso con la ONG se evidencia diariamente. Sin embargo, el personal nuevo (menos de tres años en la ONG) no presenta las mismas características, principalmente por el desconocimiento de sus actividades claves y la Misión y Visión de la fundación.
- El desconocimiento en de las políticas y procedimientos por parte de los nuevos integrantes de la ONG impacta negativamente tanto en el ambiente laboral como en la productividad. No existe un correcto proceso de inducción y el personal con más experiencia, que podría transmitir su conocimiento a los nuevos, se encuentra absorbido por sus actividades diarias.
- El cambio en procedimientos y políticas han representado a la ONG pérdida de clientes antiguos, acostumbrados a una atención informal. Sin embargo,

es mayor el número de clientes nuevos que prefieren la atención de una institución con mayor organización interna.

- La falta de comprensión de los procesos, por parte de los Jefes departamentales, generan una estructura innecesariamente grande, con cargos con actividades muy similares y excesivo personal por posición. Lo que genera gastos excesivos para la ONG e incluso ineficiencia en la generación de productos o servicios.
- La FHM cuenta con financiamiento nacional e internacional. Este estudio califica como uno de los requerimientos exigidos por la mayoría de donantes extranjeros. Asegurando así fondos de donación en curso y proyectando una imagen institucional más eficiente.

5.2 Recomendaciones

- Generar un reglamento interno en el cual especifique procedimientos de solicitud de permisos, solicitud de vacaciones, prohibiciones y derechos del personal.
- Generar un documento de establecimiento de back ups para los cargos críticos de la Fundación (Atención a Pacientes o Soporte a Presidencia o Directorio).
- Motivar e involucrar al personal en el manejo eficiente y ordenado de las actividades basadas en procesos, visualizando beneficios y promoviendo políticas de motivación.
- Automatizar los procesos de valor de la Fundación uno a la vez para identificar problemas, cuellos de botella y capacitar al personal involucrado en el nuevo proceso hasta obtener una adaptación eficaz.

- Seguir promoviendo el sentido de pertenencia en todo el personal a través de trabajos en equipo, talleres, etc.
- Implementar el proceso de inducción para el personal nuevo y reinducción para el personal que ya forma parte de la ONG, priorizando la información estratégica de la fundación así como su historia; con el fin de que el personal se identifique con los valores institucionales y genere mayor compromiso institucional.
- Diseñar un plan de retención y fidelización de clientes así como acciones para difundir una imagen moderna y eficiente en un mercado más selecto.
- Implementar un plan institucional de comunicación interna; donde cada directivo pueda compartir su experiencia y planes respecto a la ONG con el personal administrativo y de apoyo. Esto con el objetivo de mantener una comunicación más fluida entre los niveles jerárquicos y motivar al personal a expresar sus inquietudes y sugerencias.
- Se recomienda también invertir en la capacitación del personal. En el mercado nacional no existen instituciones formales que ofrezcan capacitación técnica en los temas relacionados al core Business de la fundación, por lo que los técnicos (en especial de las áreas de órtesis y prótesis) deben adquirir nuevos conocimientos y habilidades en el extranjero. Esto con el fin de consolidar a la FHM como la mejor opción en el mercado nacional en su área.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Alicia, (2008). *"Desarrollo del talento humano: basado en competencias"*, Edit. Granica, Buenos Aires.
- Butteriss Margaret, (2000). *"Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento"*, Edit. EDIPE, México.
- Carlin Jhon, (1994). *"El factor humano"*, Edit. Seix Barral, New York.
- Champy, J y Hammer, M, (1994) *"Reingeniería de procesos"*, Edit. Norma, Colombia.
- Chiavenato Idalberto, (1993) *"Administración de Recursos Humanos"*, Edit. Mc Graw-Hill, México.
- De Simon Fraxanet, (1973), *"Organización y gestión de la producción"*, Edit. Hispano Europea, España.
- Lapierre C, (1973), *"Valoración de puestos de trabajo"*, Edit. Deusto, España.
- Gómez Guillermo, (1997). *"Sistemas administrativos: análisis y diseño"* Edit. Mc. Graw Hill. México.
- Gómez Francisco, (1993). *"Administración de personal en Venezuela"*, Edit. Fragor. Venezuela.
- Reyes Agustín, (1993). *"Administración de personal"*. Edit. Limusa. México.
- Dessler Gary, (2004). *"Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano"*, Edit. Pearson. México.
- Pérez José, (2004). *"Gestión por procesos"*. Edit. AEC. México.
- Lee Krajewki, (2000), *"Administración de operaciones, estrategia y análisis"*, Edit. Pearson. México.
- Tovar Arturo, (1998), *"CPIMC un modelo de administración por procesos"*, Edit. Pearson. México.

Sitios web visitados

- <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>. Acceso (01/05/2012)

- http://www.ctainl.org.mx/descargas/Manual_perfiles_puestos.pdf. Acceso (04/05/2012)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml#PRUEB>. Acceso (04/05/2012)
- http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iii.htm. Acceso (01/05/2012)
- <http://www.me.gov.ar/consejo/resoluciones/res02/178-02-ane1.pdf>. Acceso (03/05/2012)
- <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>. Acceso (7/05/2012)
- [http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macro procesos](http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/3-3-Macro%20procesos). Acceso (03/05/2012)
- <http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/SistemasOperativos/SO2.htm>
- <http://vivisortega.blogspot.com/>. Acceso (05/05/2012)
- <http://www.slideshare.net/AntoniaAguilarZapata/tipos-de-diagramas-de-flujo-8773144> (03/05/2012)