PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA FUNDACIÓN CASA DE LA MISERICORDIA

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

VERÓNICA ALEXANDRA ESPINOZA BOURGEAT

DIRECTOR DE TESIS: ING. PAÚL IDROBO MBA.

QUITO, JUNIO 2011

DIRECTOR:

Ing. Paúl Idrobo, Mba

INFORMANTES:

Ing. Fabián Cueva, Mba

Ing. Iván Rueda, Msc

DEDICATORIA

A mi padre Fabián por que ha sido la persona quien me ha enseñado que con esfuerzo y dedicación se alcanzan los objetivos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones recibidas.

A mis profesores que con paciencia y dedicación me han guiado e incentivado el cariño a mi carrera, en especial al Ing. Paul Idrobo.

A mi familia, quienes me han apoyado siempre en todos mis proyectos.

ÍNDICE

DEDICATORIA, ii

AGRADECIMIENTO, iii

RESUMEN EJECUTIVO, x

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3

1.1 ANÁLISIS EXTERNO, 3

1.1.1 Entorno Económico, 3

1.1.2 Entorno Político, Social y Legal, 6

1.1.3 Mercado, 9

1.2 ANÁLISIS INTERNO, 12

1.2.1 Historia, 12

1.2.2 Filosofía – Principios y Valores,13

1.2.3 Planificación, 15

1.2.4 Estructura Orgánica, 18

1.2.5 Servicios, 18

1.2.6 Centros y Oficinas, 23

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 29

2.1 BASE TEÓRICA: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 29

2.2 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN CASA DE LA MISERICORDIA, 31

2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS POR PROCESO, 32

2.3.1 Distribución de tareas, 33

2.3.2 Recaudación de donaciones, 36

2.3.3 Comunicación, 39

2.3.4 Elaboración y Logística de Almuerzos, 43

2.3.5 Catequesis, 48

2.3.6 Deberes Dirigidos, 52

2.3.7 Consultas Jurídicas, 55

2.3.8 Ropero Solidario, 57

2.3.9 Caja del Amor, 61

2.3.10 Ministerio, 64

2.3.11 Administración y Contabilidad, 67

2.4 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES GENERALES, 70

3. PROPUESTA DE MEJORA, 72

3.1. PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS, 72

3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS VS. PROPUESTA DE MEJORA, 74

3.3 BASE TEÓRICA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 75

3.3.1 Utilidad del Manual de Procedimientos, 76

3.3.2 Contenido del Manual de Procedimientos, 77

3.4 DETALLE DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS MEJORADOS, 79

3.4.1 Procesos Estratégicos, 79

3.4.2 Procesos Misionales, 87

3.4.3 Procesos de Apoyo, 102

3.5 PRIORIZACIÓN DE INDICADORES, 108

3.5.1 Indicadores de Gestión, 108

4. PROPUESTAS DE IMPLEMENTACION, 115

4.1 AREAS CLAVES PARA LA IMPLEMENTACIÓN, 115

4.1.1. Personas, 116

4.2 INFRAESTRUCTURA, 119

4.3 EQUIPOS, 119

4.4 SOFTWARE, 120

4.5 MATERIALES, 120

4.6 NORMATIVAS, 120

4.7 MEDICIÓN, 122

4.8 DOCUMENTOS, 122

4.9 COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA DE TRABAJO, 123

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 126

5.1 CONCLUSIONES, 126

5.2 RECOMENDACIONES, 129

6. BIBLIOGRAFÍA, 131

7. ANEXOS, 133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Centros Gerontológicos, 11
Tabla 2 Ingresos FCM, 16
Tabla 3 Egresos FCM, 17
Tabla 4 Mapa de Procesos, 73
Tabla 5 Levantamiento de Procesos vs. Propuesta de Mejora, 74
Tabla 6 Indicador Subproceso de Planificación Estratégica y Operativa, 110
Tabla 7 Indicadores Subproceso Presupuestos 110,
Tabla 8 Indicador Subproceso Comunicación Interna, 111
Tabla 9 Indicador Subproceso Información Pública, 111
Tabla 10 Indicador Subproceso Elaboración y logística de Almuerzos, 112
Tabla 11 Indicador Subproceso de Contabilidad, 112
Tabla 12 Indicador Subproceso de Nómina, 113
Tabla 13 Indicador Subproceso de Reclutamiento de Voluntarios, 113
Tabla 14 Indicador Subproceso de Evaluación, 114
Tabla 15 Voluntarios por lugar de Trabajo, 117
Tabla 16 Horarios de Trabajo, 118
Tabla 17 Costos de Implementación VS Tiempo de Implementación, 124

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1 Almuerzos en Casa de Zámbiza, 19
Fotografía 2 Almuerzos en Casa de Zámbiza, 19
Fotografía 3 Catequesis, 20
Fotografía 4 Deberes Dirigidos, 21
Fotografía 5 Trabajo con el adulto mayor casa Zámbiza, 21
Fotografía 6 Ubicación Oficina Matriz FCM, 24
Fotografía 7 Casa de Zámbiza FCM, 25
Fotografía 8 Instalaciones Casa de Zámbiza, 26
Fotografía 9 Casa en Cumbaya, 27

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama FCM, 18

Gráfico 2 La Caja del Amor, 23

Gráfico 3 Distribución de Tareas ,34

Gráfico 4 Recaudación de Fondos ,37

Gráfico 5 Comunicación, 40

Gráfico 6 Elaboración y Logística de Almuerzos, 44

Gráfico 7 Catequesis, 49

Gráfico 8 Deberes Dirigidos, 52

Gráfico 9 Consultas Jurídicas, 55

Gráfico 10 Ropero Solidario, 59

Gráfico 11 Caja de Amor, 62

Gráfico 12 Ministerio, 65

Gráfico 13 Administración y Contabilidad, 68

Gráfico 14 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Planificación Estratégica y Operativa, 82

Gráfico 15 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Comunicación Interna, 84

Gráfico 16 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Elaboración y Logística de Almuerzos ,89

Gráfico 17 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Catequesis, 91

Gráfico 18 Análisis de Valor Agregado Subproceso Deberes Dirigidos, 93

Gráfico 19 Análisis de Valor Agregado Subproceso Consultas Jurídicas, 94

Gráfico 20 Análisis de Valor Agregado Subproceso Ayuda Mediante Ropero Solidario, 96

Gráfico 21 Análisis de Valor Agregado Subproceso Ayuda Mediante Caja del Amor, 98

Gráfico 22 Análisis de Valor Agregado Subproceso Organización, 100

Gráfico 23 Análisis de Valor Agregado Subproceso Ejecución, 101

Gráfico 24 Análisis de Valor Agregado Subproceso Contabilidad, 103

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación tiene como objetivo proponer un modelo de Sistema de Gestión por Procesos para la FUNDACIÓN CASA DE LA MISERICORDIA Esta disertación está dividida en 4 capítulos, a continuación un breve resumen de cada uno de estos:

En el primer capítulo se muestra el entorno en el que trabaja la FCM, se habla sobre temas económicos, políticos – legales, culturales, y sociales del país, y se analiza como estos aspectos influyen en el compromiso diario de la Fundación.

Así también se hizo una breve reseña sobre la historia de la FCM, sus principios y valores. También se menciona su planificación, estructura orgánica, los servicios que brinda, donde está localizada y la infraestructura con la que cuenta.

El segundo capítulo analiza cómo trabaja actualmente la FCM, como manejan sus recursos, se hizo una descripción de sus servicios, y también se realizó un análisis de valor agregado

de los procesos existentes, igualmente se identificó las fortalezas y debilidades de la Fundación.

Es importante señalar que la FCM no maneja una administración por procesos. El levantamiento de procesos se hizo mediante la planificación que lleva la Fundación, mediante las observaciones obtenidas IN SITU y mediante entrevistas.

En el capítulo tres se propone un mapa de procesos el cual será como una radiografía de la FCM. ¿Cómo funciona? ¿Qué hace? ¿Cuál es su estructura? Las respuestas para estas preguntas se encuentran en el mapa de procesos propuesto.

Así mismo se detalla cada proceso, mediante una propuesta de Manual de Procedimientos, el cual explicará la función, los responsables y cómo se mide la productividad en cada proceso, presentado como anexo a esta disertación.

En todo caso lo interesante de este capítulo es que será la guía para toda persona que sea parte y que colabore con la FCM.

Finalmente en el cuarto y último capítulo se expone como la FCM puede pasar de la gestión actual a la propuesta indicando cuales son los pasos a seguir, presenta un

cronograma de trabajo y propone un presupuesto sobre los costos de implementación por área.

Es muy importante destacar la importancia de este capítulo ya que implementar esta propuesta de gestión por procesos significa cambiar totalmente la concepción del manejo de la Fundación, es apostar por un cambio que tiene como fin mejorar su capacidad de respuesta así como un manejo productivo de sus recursos.

INTRODUCCIÓN

La FUNDACION CASA DE LA MISERICORDIA la cual de ahora en adelante la denominaremos FCM., es una fundación sin fines de lucro, que actualmente mantiene una gestión basada en el trabajo voluntario, en este sentido lamentablemente a pesar de los esfuerzos de sus colaboradores todavía no se ha logrado establecer una administración que mejore y facilite el manejo de la misma.

A la luz de esto, se ve la necesidad de formalizar lineamientos de trabajo, establecer controles y políticas y así lograr normar la labor de la FCM para que ésta pueda alcanzar su propósito.

La presente disertación tiene por objetivo proponer un modelo de gestión para la Fundación Casa de la Misericordia. Esta Fundación tiene 17 años de trabajo, y ha sido por el entusiasmo y cariño a su misión que poseen las personas que colaboraron y colaboran actualmente con ella ayudando a muchas familias de diversas maneras.

Con un manejo apropiado de la Fundación, ésta podrá crecer, a más de mantenerse en el tiempo, y ese es el propósito de esta disertación; entregar una herramienta que promueva una administración eficiente y eficaz en la gestión de los recursos.

Un modelo de gestión por procesos, significa que la organización está orientada al cliente, que deja de lado la visión y división departamental o funcional, lo que implica que su organización es tan efectiva como cada proceso que la conforma.

Se plantea introducir este tipo de gestión, el cual será una herramienta que facilitará el control y desarrollo de cada actividad, midiendo indicadores que muestren que los objetivos propuestos se están alcanzando. En principio deberá ser aprobado y luego promovido por su directiva, dentro y fuera de la Fundación.

El alcance de esta propuesta es la administración de la FCM en la Provincia de Pichincha, en donde se realizaron visitas, y entrevistas con el personal que contribuye con ella, así como con sus beneficiarios.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se muestra el entorno en el cual trabaja la Fundación Casa de la Misericordia (FCM), trata temas económicos, políticos – legales, culturales, y sociales del país, y analiza como estos aspectos influyen en el compromiso diario de la Fundación. Presenta una breve reseña sobre la historia de la FCM, sus principios y valores. Trata sobre su planificación, estructura orgánica, los servicios que brinda así como donde está localizada y la infraestructura con la que cuenta.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1 Entorno Económico

La economía ecuatoriana es relativamente pequeña, exportadora de materias primas, altamente sensible del entorno internacional y fuertemente inequitativa.[1] Ésta economía es altamente dependiente del comercio internacional y del entorno mundial, especialmente de

[1] Evolución de la economía ecuatoriana, Banco Central del Ecuador, en línea: http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006 fecha de ingreso:18 de Abril de 2011

la economía de los Estados Unidos (principal socio comercial, 43,8% de las exportaciones).[2]

En la división internacional del trabajo, la economía ecuatoriana ha cumplido históricamente el rol de proveedora de materias primas y su dinamismo se ha caracterizado por booms cíclicos de exportación de bienes primarios: cacao (1866-1925), banano (1946-1968) y petróleo (1972-2010).[3]

Las exportaciones de productos industrializados (alto valor agregado) desde 1990 hasta 2009 han representado el 22% de las exportaciones totales. De su parte, las exportaciones de productos primarios (poco valor agregado) están concentradas, en promedio, en 92% únicamente en cuatro productos básicos: petróleo crudo, banano, camarón y flores naturales, de las cuales, el petróleo tiene la mayor participación (alrededor de 40.2% entre 1990 – 1999 y 62% en 2000 – 2009)[4].

Según el Boletín Monetario SEMANAL No. 221 del Banco Central del Ecuador, entre Enero y Marzo del 2011 el Ecuador ha mantenido una inflación entre 3.17% y el 3.57% (periodo 2007-2009). El PIB per cápita (USD por habitante) es $4.012,57[5]. A pesar de la crisis mundial el Ecuador ha podido mantener un incremento en el PIB esto se debe al precio internacional del petróleo,

---

[2] Ibidem Fuentes: FMI, BCE
[3] Ibidem
[4] Ibidem
[5] Datos del Mercado, Ministerios de Industrias y productividad, en línea: http://www.micip.gov.ec/ fecha de ingreso: 18 de Abril de 2011

el barril de petróleo en el mercado se encuentra en 106.25 USD[6] así también al gasto por parte del gobierno, ya que en esta línea el gobierno pretende estimular la economía del país.

El mejoramiento de la competitividad del aparato productivo, pasa por la reducción de costos por disminuciones en los niveles arancelarios, la venta de materia prima a precios subsidiados, la reducción de costos financieros, la cualificación de la fuerza de trabajo y el mejoramiento de las condiciones de salud.[7]

Para analizar más a fondo la economía de la mayoría de los ecuatorianos podemos ver que casi la mitad de la población ecuatoriana vive en pobreza el 45.75%[8] esto según el índice de Pobreza Necesidades básicas insatisfechas para el 2006, el precio de la canasta básica familiar es de $539,67[9] es importante saber que la Tasa de desempleo en este país es del 6,10%[10] y el sueldo básico unificado de $264[11]. Con estos pocos datos podemos ver que el ciudadano común sobrevive día a día, a pesar de la política económica del gobierno la cual pretende que con un gasto público, exagerado para muchos, agilite la economía del país.

---

[6] Precio del Petróleo, Banco Central del Ecuador, en línea: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo fecha de ingreso: 18 de Abril de 2011

7 Ecuador, La derecha parcela la realidad y contraataca, Análisis del modelo lógico de la política económica del gobierno de Rafael Correa, Guillermo Navarro Jiménez, En línea: http://alainet.org/active/20435&lang=es fecha de ingreso, 18 de Abril 2011

8 Ecuador en Cifras, Encuesta de condiciones de vida, INEC, en línea: http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pobrezaNbi.html#app=f973&705f-selectedIndex=0, fecha de ingreso 18 de Abril 2011

9 Ecuador en cifras, Canasta Familiar en línea: http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348, fecha de ingreso 19 de Abril 2011

10 Banco Central del Ecuador, Indicadores, en línea: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual, fecha de ingreso 19 de Abril 2011.

11 Ecuador incrementa salario básico unificado a $264 dolares al mes, Ecuador inmediato.com, en línea: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=140438&umt=ecuador_incrementa_salario_basico_unificado_a_264_dolares_al_mes, fecha de ingreso 19 de Abril 2011.

Con estos datos se puede ver que lamentablemente no está funcionando esta mencionada política económica.

1.1.2 Entorno Político, Social y Legal

En el contexto mundial la Organización de las Naciones Unidas promueve 8 Objetivos del Desarrollo del Milenio ODMs que son: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, Educación universal, Igualdad entre los géneros, Reducir la mortalidad de los niños, Mejorar la salud materna, Combatir el VIH/SIDA, Sostenibilidad del medio ambiente, Fomentar una asociación mundial.

A continuación se presenta algunos datos del Ecuador con respecto a los ODMs:

- La tasa de analfabetismo para el año 1990 era del 11.70%[12]
- Índice de Mortalidad Infantil 15.19%[13] para el 2009
- Número estimado de personas (de todas las edades) que viven con VIH, 2009 (miles), estimado es de 28[14]
- Trabajo infantil (5 a 14 años) 2000 -2009* total 8%[15]
- Recién nacidos con bajo peso 2005 – 2009 10%[16]

12 Ecuador en Cifras, Censo de población y vivienda (CPV-2001), INEC, en línea: http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html# fecha de ingreso: 18 de Abril 2011

13 Ecuador en Cifras, INEC, Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia. SINIÑEZ y adolescencia - SIISE.

14 UNICEF, Ecuador, Estadísticas, en línea: http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/ecuador_statistics.html, fecha de ingreso: 18 de Abril 2011

15 Ibidem

16 Ibidem

En el caso de la FCM los principales beneficiarios son los niños y los ancianos es por eso que queremos tomar en cuenta las políticas públicas con respecto a esta población.

Las Políticas de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (Art. 193) Del Código de la Niñez y Adolescencia, son:

"Las políticas sociales básicas y fundamentales, que se refieren a las condiciones y los servicios universales que tienen derecho todos los niños, niñas y adolescentes, de manera equitativa y sin excepción, como la protección a la familia, la educación, la salud, la nutrición, la vivienda, el empleo de los progenitores y la seguridad social, entre otras.

El Ecuador tiene el llamado Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la niñez y adolescencia, los objetivos generales[17] de este plan son:

a) Implantar las condiciones necesarias para que niños, niñas y adolescentes se encuentren protegidos y accedan favorablemente a una vida saludable.
b) Promover el acceso universal de niños, niñas y adolescentes a los servicios de educación conforme a su edad.
c) Promover una cultura de buen trato y respeto a la individualidad, requerimientos y expresiones culturales de niños, niñas y adolescentes.
d) Fortalecer las capacidades y vínculos afectivos de las familias, como espacio sustancial que cumple el papel fundamental de protección a niños, niñas y adolescentes.

17 SIINIÑEZ, Plan Nacional Decenal de Protección Integral a la niñez y adolescencia, Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador 2008.

e) Asegurar la restitución de los derechos a niños, niñas y adolescentes que han sido privados de los mismos, por razones de violencia, maltrato, abuso, explotación o situaciones de desastre.

f) Promover una cultura de respeto y fortalecimiento de la participación de niños, niñas y adolescentes, como actores con capacidades para opinar, tomar la iniciativa y acordar sobre sus propios requerimientos.

g) Fortalecer las capacidades y mecanismos de exigibilidad ciudadana para garantizar el cumplimiento y aplicación de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Para alcanzar estos objetivos, se ha organizado el Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia. (SNDPINA). Es el Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia quien está en la obligación de velar por el cumplimiento del Plan[18]. Según lo estipulado en el Código de la Niñez y Adolescencia en el libro tercero Titulo I Art.190 Definición y objetivos del sistema:

"El Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia es un conjunto articulado y coordinado de organismos, entidades y servicios, públicos y privados, que definen, ejecutan; controlan y evalúan las políticas, planes, programas y acciones, con el propósito de garantizar la protección integral de la niñez y adolescencia; define medidas, procedimientos; sanciones y recursos, en todos los ámbitos, para asegurar la vigencia, ejercicio, exigibilidad y restitución de los derechos de los niños, niños y adolescentes, establecidos en este Código, la Constitución Política y los instrumentos jurídicos internacionales¨.

18 Ibidem

1.1.3 Mercado

El Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil es una base de datos pública donde constan las organizaciones que cumplen los requisitos establecidos en el Código Civil y Decretos Ejecutivos vinculantes que establecen la normativa para su constitución, funcionamiento, registro, acreditación y control.[19] En este registro encontramos que en el Ecuador existe 51.129[20] organizaciones de las cuales 10.187[21] se encuentra en la Provincia de Pichincha, de estas 500[22] son organizaciones con intervención predominante en voluntariado.

A pesar de los esfuerzos del gobierno todavía en el Ecuador el 15% de niños y niñas entre 5 y 17 años se incorpora al mercado laboral[23]; y del grupo de niños que están inscritos en las escuelas el 36% de niños de este grupo de edad, declara recibir maltratos de sus maestros y el 52% se han expuesto a distintas formas de maltrato por parte de su padre o madre[24].

Por otro lado el problema de la desnutrición crónica, y problemas relativos a ésta cuenta que el 26%[25] de los niños menores de 5 años tienen desnutrición crónica, el 84% de niños y

19 RUOSC, En línea: http://www.sociedadcivil.gov.ec/, fecha de ingreso 19 de abril 2011.

20 RUOSC, Estadística, Reportes generales, en línea: http://www.sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html, fecha de ingreso 19 de Abril de 2011

21 Ibidem

22 Ibidem

23ENCUESTA DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO, ENEMDU, 2004. Fundación Observatorio Social del Ecuador.

24 ENCUESTA DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO, EMENDU. Línea de Base del Plan

25 Aliméntate Ecuador, Indicadores, en línea: http://www.alimentateecuador.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=130, fecha de ingreso 19 de Abril de 2011

niñas de 6 a 12 meses tienen anemia. Este es uno de los retos al que se enfrenta la FCM en su trabajo diario, ayudar a mantener a sus beneficiarios bien nutridos.

La situación de la niñez ecuatoriana es el espejo que devuelve a la sociedad la imagen, el rostro cualitativo de su propio proceso de desarrollo. Los indicadores que revelan el grado de cumplimiento de los derechos de niños, niñas y adolescentes traduce el registro cotidiano de la calidad de nuestra gestión pública, nacional y local. Si observamos la falta de acceso de la mayoría de los niños y niñas a la seguridad, la educación y la salud, podemos percibir nuestra vida política como un cuestionamiento del destino de nuestros ciudadanos. La situación de la niñez es el retrato anunciado de nuestra responsabilidad con las generaciones presentes y futuras.[26]

Con respecto a las personas de la tercera edad es bastante limitada la información que se puede recopilar, sin embargo se conoce que en nuestro país existen alrededor de 780 mil ancianos desprotegidos[27]. Pichincha posee los siguientes centros gerontológicos:

26 SIISE, SINIÑEZ Y ADOLECENCIA, Marco Conceptual, Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia. SINIÑEZ y adolescencia - SIISE.

27 Seguridad Social para la tercera edad, Sistema Nacional de Protección, Revista Judicial, en línea:
http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3686&Itemid=426, fecha de ingreso 19 de Abril de 2011

Tabla 1 Centros Gerontológicos

Nombre de la Institución
Asilo de Ancianos Sor María Troncatti
Casa de Acogida de Ancianos Pedro de Betancourth
Centro diurno de Agua Viva
Centro Diurno Aurora
Hogar Ciudad de la Alegría
Hogar de Ancianos Betavoth
Hogar de Ancianos Bethania
hogar de Ancianos Catalina Labouré
Hogar de Ancianos Corazón de María
Hogar de Ancianos Divino Niño
Hogar de Ancianos El Belén
Hogar de Ancianos Los Años Dorados
Hogar de Ancianos Ocaso Feliz
Hogar de Ancianos San José
Hogar de Ancianos Vida Ascendente
Hogar de la Tercera Edad Los Olivos
Hogar San Vicente de Paúl
Hogar Santa Teresita de Calcuta
Hospital Geriátrico Los Pinos

Fuente: Dirección Nacional de Gerontología
Elaborado por: Patricia Logroño

La FCM trabaja en la población de Zámbiza, donde cuenta con varios beneficiarios que se encuentran en de tercera edad la mayoría de ellos trabajaron en la agricultura, o como obreros.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Historia

La FUNDACIÓN CASA DE LA MISERICORDIA es un proyecto concebido dentro de la Obra María Madre y Reina de la Unidad, conocida como la "Obra de la Unidad". Esta Obra netamente Católica empezó formando comunidades de oración en el año 1992.

La Obra ¨María, Madre y Reina de la Unidad¨ es un proyecto fundacional que anhela ser en el futuro una Sociedad de Vida Apostólica. Actualmente, como paso previo, busca ser reconocida por la Iglesia como una Asociación de Fieles, la que está constituida por comunidades de sacerdotes, religiosas y seglares. Como finalidad busca ser una sociedad de renovación, nacida en el seno de la Iglesia Católica[28].

La FCM es una institución sin fines de lucro o políticas, aprobada por el Ministerio de Gobierno del Ecuador mediante acuerdo N° 4153 del 19 de Julio de 1994. Se encuentra, legalmente, inscrita en el Registro de la Propiedad del cantón Quito desde el 2 de Agosto de 1994.

28 Gaiga Lorenzo P., Soñando el Día: Bibliografía del P. Alberto Vittadelo, Misionero Combonianno, 1999, Quito – Ecuador-

La función principal de la FCM es promover una conversión fiel y constante según la vocación de cada cristiano: a la santidad, al apostolado, y al Evangelio de Cristo dentro de la Iglesia Católica.[29]

En sus inicios la FCM comenzó como un comedor comunitario para gente de escasos recursos, facilitando un desayuno diario que consistía en avena y pan para una escuela fiscal de la población, dado que este era para la mayoría de niños su primer y a veces único alimento ellos se quedaban dormidos en clases, con la queja de sus profesores los voluntarios llegaron a la decisión de servir almuerzos.

1.2.2 Filosofía – Principios y Valores

De acuerdo con el Vademécum de la Asociación de fieles de María Madre y Reina de la Unidad, el Carisma de la Obra de la Unidad es:

- Conocer, amar y vivir a Dios en plenitud y totalidad, como fuente y forma de vida de la Asociación, vivencia intima en cada uno de sus miembros.
- Conocer y realizar la misericordia de Dios como plan de salvación para el mundo.
- Conocer y amar a María Santísima como Madre de Dios y Madre de la Iglesia encarnar su hágase y fidelidad a la voluntad del Padre. María como modelo de vida cristiana.

29 Facebook, Fundación casa de la Misericordia, http://www.facebook.com/domi.mino#!/group.php?gid=87029188800&ref=ts

De su carisma, la Obra de la Unidad deriva su misión, la cual viene a ser la de Iglesia misma en continua renovación que se da para la salvación de las almas y como luz para el mundo[30].

La Espiritualidad de la Obra de la Unidad lleva a un compromiso personal con Dios, en un verdadero camino de santidad. "Por el contrario, sed santos en todo vuestro proceder como es santo el que os ha llamado, pues está escrito: Sed Santos, porque Yo soy Santo (1 Pe 1, 15 – 16)" [31]

Dentro de este contexto de la Obra de la Unidad se constituye la Fundación Casa de la Misericordia la cual está señalada a "proporcionar ayuda humanitaria y a desarrollar la misión evangelizadora de la Obra de la Unidad."[32]

La filosofía de la FCM se desenvuelve dentro de la Doctrina Social de la Iglesia, por lo tanto promueve sus principios:

- Dignidad de la persona
- Bien común
- Destino Universal de los bienes
- Participación social
- Principio de solidaridad
- Valores fundamentales de la vida social
- Calidad de vida

---

30 Fundación Jesús de la Unidad, VADEMECUM Guía Espiritual para vivir la Espiritualidad del Amor y de la Unidad, 1era Edición 2008

31 Ibidem

32 Ibidem

- La vía de la caridad
- Cultura de vida

Los fines específicos de la FCM son (tomados VADEMECUM):

- Promover una conversión fiel y constante según la vocación de cada cristiano
- Promover el desarrollo social, la beneficencia y bienestar del ser humano, especialmente dentro de los grupos y población marginales, impulsando en el plano fraterno bajo la inspiración de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, toda clase de ayuda tanto física como espiritual.
- Fomentar el amor a los altos valores espirituales, culturales y morales que contribuyan al bienestar de la colectividad; y fomentar, así mismo, el amor a la naturaleza, al medio ambiente y a su conservación.
- Realizar actividades que permitan financiar y llevar a cabo programas, acciones y obras destinadas a mejorar las condiciones de vida y obras destinadas a mejorar las condiciones de vida de los grupos marginados, mediante la organización, orientación y asistencia adecuadas.

1.2.3 Planificación

La FCM funciona gracias a donaciones, las cuales llegan de dos formas:

- En especie, que puede ser alimentos, ropa en buen estado, útiles escolares entre otros y
- Donaciones de dinero

Aproximadamente las donaciones mensuales en promedio suman $3,000,00 (Tres mil Dólares Americanos). Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2 Ingresos FCM

CONCEPTO	INGRESOS
DONACION HANS VODEKE	$ 960
TRANSFERENCIA DE CTA AHORROS	$ 570
DONACION CUENTAS PICHINCHA	$ 513
DONACION DINERS	$ 350
DONACION JERRY SMINT	$ 462
DONACION SALUD	$ 200
DONACION SALUD RECLAMOS	$ 164
DONACION PADRES FAMILIA ZÁMBIZA	$ 123
DONACION PADRES FAMILIA ZÁMBIZA	$ 116
DONACION VISA	$ 71
DONACION MASTERCARD	$ 52
SALDO DONACIONES MES DE MAYO	$ 9
INTRESES GANADOS	$ 8
TOTAL	3.598,29

Fuente: Fundación Casa de la Misericordia
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Los ingresos de la Fundación son básicamente donaciones, las cuales se pueden dividir entre las donaciones hechas por medio de débitos a tarjetas de crédito o débitos bancarios, existen otras contribuciones que son solicitadas a los padres de familia, la FCM solicita una colaboración de $1,00 (Un Dólar Americano) por familia por el almuerzo de toda una semana únicamente en la casa de Zámbiza, de igual manera se identifican dos donaciones de gente del exterior las cuales significan casi el 40% de los ingresos de la fundación.

A continuación se presentan los egresos mensuales en promedio de la FCM

Tabla 3 Egresos FCM

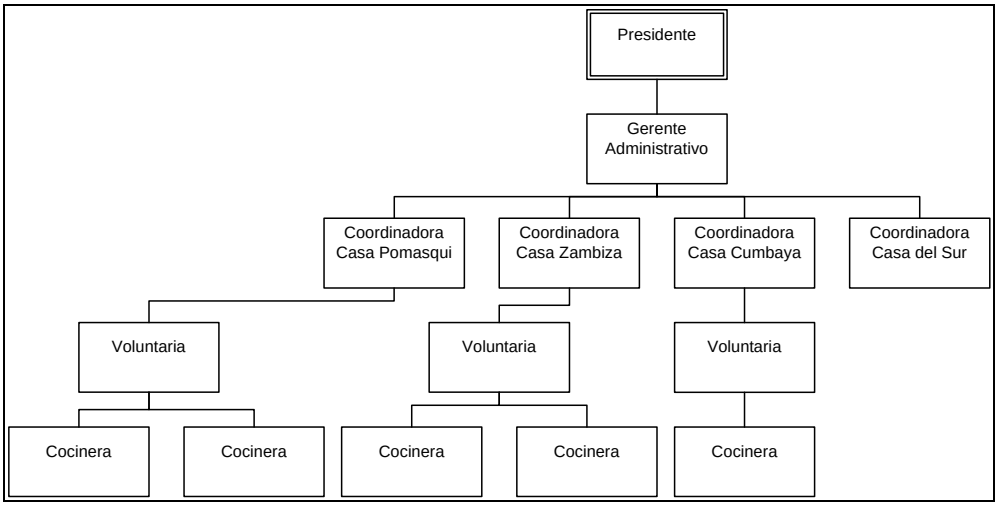
CONCEPTO	EGRESOS
HONORARIOS MES DE JUNIO	$ 839
ARRIENDO ZÁMBIZA MES DE JULIO	$ 370
COLABORACION MEDICA, RECLAMOS A COBRAR SALUD	$ 370
COLABORACION SAN JOSE DE MINAS Y REFRIGERADOR	$ 200
SERVICIOS OCASIONALES ZÁMBIZA	$ 200
AYUDA EN SALUD, COBRO RECLAMOS SALUD	$ 164
SERVICIOS OCASIONALES POMASQUI	$ 160
IVA MES DE MAYO	$ 158
SERVICIOS OCASIONALES CUMBAYA	$ 140
RETENCIONES MES DE MAYO	$ 105
CAJA CHICA ZÁMBIZA	$ 100
LUZ ZÁMBIZA	$ 62
DEVOLUCION SEGURO SALUD RECLAMOS	$ 50
TRANSPORTE AL SUR	$ 50
TELEFONO E INTERNET NAZARETH	$ 32
TELEFONO NAZARETH	$ 30
AGUA ZÁMBIZA	$ 26
TELEFONO NAZARETH 244905	$ 15
TELEFONO ZÁMBIZA 886324	$ 12
TELEFONO ZÁMBIZA 886429	$ 9
LUZ POMASQUI	$ 6
LUZ NAZARETH	$ 4
COMISIONES BANCARIAS	$ 2
AGUA POMASQUI	$ 2
TOTAL	$3.107,13

Fuente: Fundación Casa de la Misericordia
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Básicamente los gastos fijos de la Fundación son sueldos que significan el 27%, el arriendo de la casa de Zámbiza que es el 11%, los demás gastos varían de mes a mes, en la tabla anterior se muestra el gasto de un mes específicamente, específicamente en este caso se refleja la ayuda que se hizo a la población de San José de Minas, y los gastos de servicios básicos propios del mes.

1.2.4 Estructura Orgánica

Gráfico 1 Organigrama FCM



Fuente: Fundación Casa de la Misericordia
Elaborado Por: Verónica Espinoza

1.2.5 Servicios

Como se puede observar en el siguiente gráfico, una de las funciones primordiales de las casas es la de comedor comunitario para niños de la población.

Fotografía 1 Almuerzos en Casa de Zámbiza



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

De igual manera personas de la tercera edad también pueden beneficiarse de este servicio, como se puede apreciar en la siguiente fotografía:

Fotografía 2 Almuerzos en Casa de Zámbiza



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

El segundo servicio que ofrecen a parte de su función como comedor comunitario, es la catequesis llevando el evangelio a las personas que asisten a las casas, se dan cursos, charlas formativas, grupos de oración, etc.

Fotografía 3 Catequesis



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Como un tercer servicio la FCM a través de sus voluntarias ofrece su ayuda con Deberes Dirigidos. En la siguiente fotografía se ve como una voluntaria comienza a trabajar con los niños después del almuerzo.

Fotografía 4 Deberes Dirigidos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Paralelamente a estas actividades se trata de ayudar con atención a los ancianos, y visitas a los enfermos en donde el objetivo es dar apoyo espiritual.

Fotografía 5 Trabajo con el adulto mayor casa Zámbiza



Fuente: Investigación realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Actualmente, también existe ayuda legal para las personas que necesitan asesoramiento jurídico mediante un consultorio jurídico que funciona una vez a la semana previa cita.

Otro servicio que se lleva a cabo de forma anual es la llamada Caja del Amor[33], Se trata de la obra solidaria "Una Caja de Amor en Navidad, un regalo de familia a familia": consiste en llevarle a una familia pobre lo suficiente para que la alegría de la celebración del nacimiento del Señor Jesús se vea reflejada en una mesa en la que no falten alimentos, y en la que comprueben que no están solos; ¡que la esperanza y el amor traídos en esta Navidad son reales!

Para lograr esto, otra familia, en otra parte de la ciudad, se habrá dedicado con anticipación a preparar una caja con alimentos suficientes según las características particulares de la familia a la que le tocó ayudar. Se ha realizado un censo que permite conocer el número, el sexo, las edades y los nombres de las personas que integran cada familia.

Este proyecto se originó hace 20 años en Santiago de Chile, donde actualmente se benefician unas 30,000 familias. En Lima (Perú) también se ha realizado desde hace unos años por iniciativa de un grupo de laicos de la Parroquia Ntra. Sra. De la Reconciliación en La Molina, y desde el año 2001 se ha impulsado también en Medellín y en Quito. En el año 2001 se llevó este regalo a 220 familias y año a año han ido compartiendo con más y más familias en situación de extrema pobreza en distintas zonas de Quito siendo 2000 las familias beneficiados hoy en día.

33 Instructivo 2008, Proyecto Caja del Amor, Fundación Casa de la Misericordia.

Gráfico 2 **La Caja del Amor**



Fuente: FCM
Elaborado por: Archivo FCM

1.2.6 Centros y Oficinas

La FCM cuenta hasta el momento con 17 años de trabajo en los cuales se ha podido abrir cuatro casas conocidas como Casas de la Misericordia, estas casas se encuentran en la ciudad de Quito, además cuentan con una oficina matriz.

1.2.6.1 Oficina Matriz

Más conocida como Casa de Nazareth, está ubicada en la calle Bourgeois y República en la ciudad de Quito.

Fotografía 6 Ubicación Oficina Matriz FCM



Fuente: Google Earth
Elaborado Por: Verónica Espinoza

En esta casa funciona la parte administrativa de la fundación, aquí se hacen las reuniones con el personal. Esta casa tiene 2 cuartos que sirven de bodegas, también una oficina, una cocina y una sala de reuniones. También es utilizada para las reuniones de jóvenes de la Obra María Madre de la Unidad.

1.2.6.2 Casa de Zámbiza

Fotografía 7 Casa de Zámbiza FCM



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Esta es la primera casa que se abrió es donde funcionaba la oficina matriz de la FCM, ésta se encuentra ubicada en Zámbiza, es conocida en esta población como "La casa de la Virgen" en donde se da de comer aproximadamente a 120 niños y 80 ancianos en promedio diariamente.

Esta Casa cuenta con una sala, una cocina, una capilla, una oficina, 2 bodegas, una sala, jardín y comedor al aire libre además de tres baños.

Fotografía 8 Instalaciones Casa de Zámbiza



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

1.2.6.3 Casa de Cumbayá

Esta Casa al igual que la Casa de Zámbiza es principalmente un comedor para niños de la zona de Santa Inés de Cumbayá. Igualmente atiende a un promedio de 100 niños diariamente.

Fotografía 9 Casa en Cumbayá



Fuente: FCM
Elaborado Por: Archivo FCM

1.2.6.4 Casa del Sur

Se encuentra ubicada en el barrio llamado Lucha de los Pobres, en esta casa se entrega la comida en especie, esta es la única casa que no cuenta con comedor, no se hace comida, tampoco se da ningún tipo de servicio como en las demás casas. Esta casa se abre para eventos esporádicos.

La administradora de esta casa identifica necesidades dentro de la población y se entrega donaciones como asistencia.

1.2.6.5 Casa de Pomasqui

Esta casa atiende aproximadamente a 80 personas entre niños y ancianos diariamente.
La FCM ha logrado expandirse a la Provincia del Guayas donde ya cuentan con 3 casas ubicadas en Trinidad, Los Arbolitos y Durán, sin embargo estas casas son administradas en forma separada.

Vale la pena recalcar que esta tesis está destinada a proponer un nuevo diseño de gestión para la FCM que trabaja en la provincia de Pichincha y que queda a decisión de la directiva utilizar el mismo modelo en la provincia del Guayas.

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se analiza cómo trabaja actualmente la FCM, como manejan sus recursos, se hace una descripción de los servicios, y así también se realiza un análisis del valor agregado de los procesos existentes, igualmente el presente trabajo pretende identificar las debilidades de esta fundación.

Es importante señalar que la FCM no maneja una administración por procesos. El levantamiento de procesos se hizo mediante la planificación que lleva la Fundación, mediante las observaciones obtenidas IN SITU y mediante entrevistas.

2.1 BASE TEÓRICA: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS[34:]

Corresponde a una reunión(es) de entrevista(s) a los usuarios y/o dueño del proceso que ejecutan las actividades para cada proceso respectivamente. En estas entrevistas se debe

34 INDUCCION AL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, en línea: http://reingenieriaprocesos.blogspot.com/2008/02/induccion-al-levantamiento-de-procesos.html fecha de ingreso: 30 de Abril 2011

explicar en detalle cada actividad, indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados.

El entrevistador, con la información obtenida gracias al levantamiento con el usuario y/o dueño del proceso, pasa a confeccionar el mapa del proceso. Este mapa, posteriormente, debe ser validado por el usuario implicado para su aprobación.

Luego de obtener la información señalada por el usuario y/o dueño del proceso, se procede a confeccionar el mapa del proceso.

El entrevistador plasma, en una secuencia lógica y ordenada, todas las actividades señaladas dentro del mapa. Este mapa nos permite obtener una visión lógica, ordenada y simple de las actividades y subproceso(s) actuales ejecutado(s) para cumplir un determinado(s) objetivo(s).

La importancia del mapa es que al obtener la visión del proceso, es posible interrelacionarlo con otros mapas de procesos y así tener como resultado una visión macro de la situación actual de la organización desde el detalle hasta lo general para su análisis y comprensión.

2.2 INVENTARIO DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN CASA DE LA MISERICORDIA

A continuación se enumeran los procesos encontrados:

1) Distribución de tareas
2) Recaudación de donaciones
3) Comunicación
4) Elaboración y logística de almuerzos
5) Catequesis
6) Deberes dirigidos
7) Consultas Jurídicas
8) Ropero Solidario
9) Caja del Amor
10) Ministerio
11) Administración y Contabilidad

2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS POR PROCESO

En esta sección se realiza una breve descripción de cómo funciona actualmente cada proceso, a su vez realizará el análisis de valor agregado por cada actividad, en este análisis se estudia si las actividades contribuyen o no a los requerimientos de la población de interés, también se analiza si las actividades contribuyen o no las funciones de la FCM o si simplemente no agregan valor. Este análisis nos ayudará a encontrar las debilidades de la FCM.

También se realiza un análisis de fortalezas y debilidades para cada proceso tomando en cuenta los siguientes aspectos: las mudas en el proceso, las personas, la infraestructura, los equipos, el software, los materiales, la normativa, mediciones y la documentación según el proceso a las que aplique.

2.3.1 Distribución de tareas

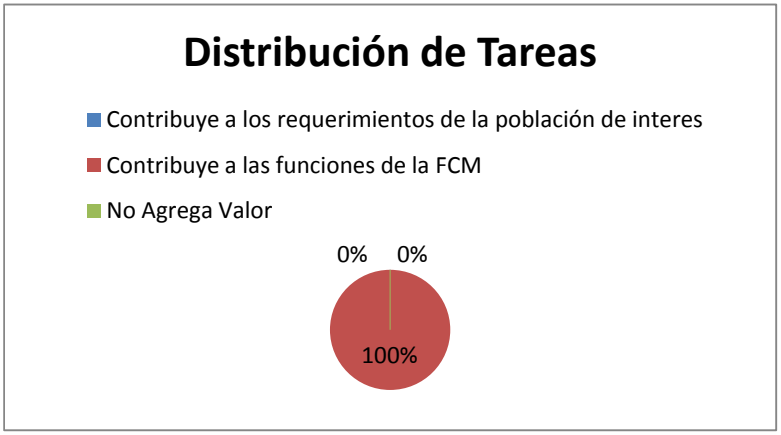
2.3.1.1 Descripción del Proceso**:**

En reuniones mensuales el presidente con los voluntarios divide las tareas pendientes, a su vez retroalimentan información y comunican eventos, coordinan trabajos pendientes, se asignan responsables y se realiza un cronograma de trabajo. Normalmente estas reuniones se realizan en la oficina central. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 1.

2.3.1.2 Análisis de Valor Agregado:

De acuerdo al siguiente grafico, las tres actividades que conforman este proceso contribuyen a las funciones de la Fundación.

Gráfico 3 Distribución de Tareas



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.1.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal • Remuneraciones muy bajas • No hay liderazgo

NORMATIVA:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Realizan una distribución de tareas y responsabilidades y manejan un plan de trabajo anual y lo revisan mensualmente	• No existe una planificación a largo, mediano ni corto plazo. • No existen reglamentos, ni políticas.

MEDICIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Evalúan el estado de las tareas de forma mensual	• No tienen ningún tipo de medición

DOCUMENTACIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes sobre la documentación en este proceso	• No manejan manuales, ni instructivos

Si bien existe organización en cuanto a los trabajos y proyectos que se lleva a cabo esto en realidad no es una verdadera planificación, se necesita realmente realizar un plan de trabajo que tenga objetivos a largo, mediano y corto plazo. Ya que sin esto realmente es como trabajar sin norte, es simplemente sobrevivir el día a día, la misión de la Fundación trasciende esto y es lo que verdaderamente necesita ser reflejado en la planificación.

Pero es importante destacar la motivación de todos los colaboradores, ya que ha sido el compromiso con el trabajo de la Fundación la que ha hecho que esta se mantenga todos estos años. Si se incorporan técnicas de planificación, será mucho más fácil direccionar a la fundación en el futuro.

2.3.2 **Recaudación de donaciones**

2.3.2.1 Descripción del Proceso:

Este proceso está a cargo de levantar fondos para la FCM y actualmente se trabaja en tres frentes:

- Mediante eventos anuales en donde se presenta el trabajo de la FCM, se habla sobre los beneficiarios, en estos eventos se trata de conseguir gente de buena voluntad que se encuentre interesada en el trabajo de la Fundación y que quiera y pueda hacer donaciones mediante débitos bancarios.

- También se trata de difundir el trabajo de la FCM y así recaudar fondos a través de varios canales de comunicación como la Pagina Web y su perfil en Facebook.

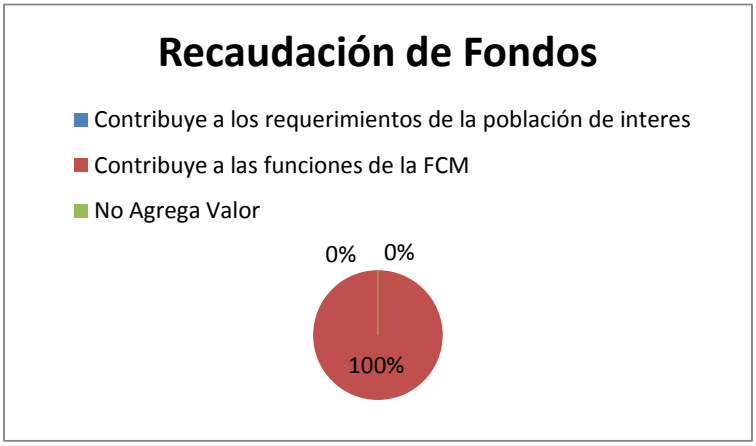
- Otro canal es la venta de artículos de promoción de la Fundación y de la Obra, también mediante proyectos pequeños se trata de encontrar fondos mediante la venta de productos para ocasiones como el día de la madre, San Valentín, Navidad, entre otros.

El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 2.

2.3.2.2 Análisis de Valor Agregado:

Como muestra el siguiente gráfico, las tres actividades que componen este proceso contribuyen a las funciones de la Fundación Casa de la Misericordia.

Gráfico 4 Recaudación de Fondos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.2.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal • Remuneraciones muy bajas

INFRAESTRUCTURA:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La oficina es prestada	• La oficina matriz no está adecuada

MEDICIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Evalúan el estado de las tareas de forma mensual	• No manejan estándares de medición

DOCUMENTACIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Llevan un registro de las donaciones • Mantienen un archivo de los formulario de debito	• No manejan manuales, ni instructivos

Lamentablemente a pesar de los años de existencia de la Fundación, no hay una verdadera visibilidad de la misma, si las personas no saben de la existencia de la Fundación ¿cómo van a apoyar su trabajo?

Es definitivamente una debilidad de la Fundación, no tener un proceso de Información Pública, que genere la visibilidad necesaria para dar a conocerla.

También es importante hacer un análisis de mercado, que nos ayude a focalizar los esfuerzos para conseguir fondos.

Si se logra mayor visibilidad, existen más oportunidades de conseguir voluntarios que ayuden en las tantas tareas que lamentablemente por falta de personal no se pueden hacer.

Sin embargo a pesar de no contar con un proceso definido que se encuentre a cargo de la recaudación de fondos, es importante reconocer el trabajo que vienen desarrollando ya que de una u otra forma se ha podido conseguir los fondos para poder seguir trabajando y cada vez existen más iniciativas para esto.

2.3.3 Comunicación

2.3.3.1 Descripción del Proceso:

Para poder describir este proceso es importante poner como antecedente que la mayoría de las personas que ayudan a la FCM, son voluntarios que tienen trabajos y familias, es decir no le pueden entregar el 100% del tiempo, por lo tanto mucha de la comunicación es a través del correo electrónico.

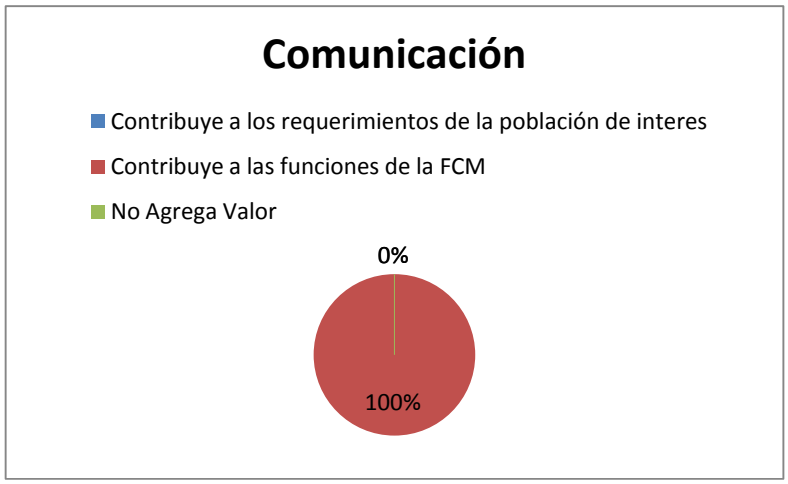
También utilizan carteleras en las casas para comunicar eventos.

El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 3.

2.3.3.2 Análisis de Valor Agregado

El siguiente gráfico nos muestra que las cuatro actividades de este proceso contribuyen a las funciones de la FCM por lo tanto son importantes para el trabajo de la misma.

Gráfico 5 Comunicación



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.3.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal • Remuneraciones muy bajas

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La oficina es prestada	• La oficina matriz no está adecuada

EQUIPOS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes sobre equipos en este proceso	• No cuentan con internet en las casas • No cuentan con computadoras actualizadas

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Mantienen una página web • Perfil de Facebook	• No actualizan la pagina web • No actualizan el perfil de Facebook

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Cuentan con suministros de oficina	• No se encontró aspectos débiles en este área

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Realizan una distribución de tareas y responsabilidades y manejan un plan de trabajo anual y lo revisan mensualmente	• No existe una planificación a largo, mediano ni corto plazo. • No existen reglamentos, ni políticas.

***MEDICIÓN*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Evalúan el estado de las tareas de forma mensual	• No manejan estándares de medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes sobre la documentación en este proceso	• No manejan manuales, ni instructivos

Lamentablemente en la Fundación no existe una verdadera cadena de comunicación, ya que en la mayoría de los casos la responsabilidad de cualquier trabajo o proyecto queda sobre una o dos personas.

Se necesita trabajar en mejorar la comunicación interna para que todos los involucrados estén al tanto del trabajo que se está llevando a cabo, de cambios, de necesidades, etc. En ese sentido cuando todas las personas involucradas en la FCM, estén totalmente al tanto de

lo que está pasando, será mucho más fácil coordinar tareas y no perder el tiempo al duplicarse las mismas.

A pesar de no contar con las herramientas, es importante reconocer que todos los que colaboran en la FCM, aportan no solo con su tiempo sino también con sus recursos, el uso de correo electrónico para la comunicación ha venido funcionando, sin embargo es necesario incorporar a esto un proceso que este a cargo de mantener la comunicación dentro de la FCM y así la coordinación del trabajo fluya correctamente.

2.3.4 Elaboración y Logística de Almuerzos

2.3.4.1 Descripción del Proceso

En este proceso de forma semanal se elaboran los menús diarios para las casas, según las existencias de las bodegas, estos menús son distribuidos a las cocinas de cada casa.

Por la mañana llegan las cocineras y elaboran los almuerzos, a medida que llegan los niños y ancianos, se les pide que se laven las manos, se hace una oración y en el caso de los niños hacen fila para recoger la sopa, y se sientan en grupos una vez terminado, nuevamente hacen fila para pedir su plato fuerte, en algunos casos cuando hay postre se

levantan nuevamente. En el caso de los ancianos, ellos se sientan en las mesas y se les sirve de forma individual.

Después, en bandejas colocan los platos sucios, estos son recogidos por las cocineras, se los lava y se los guarda para el siguiente día.

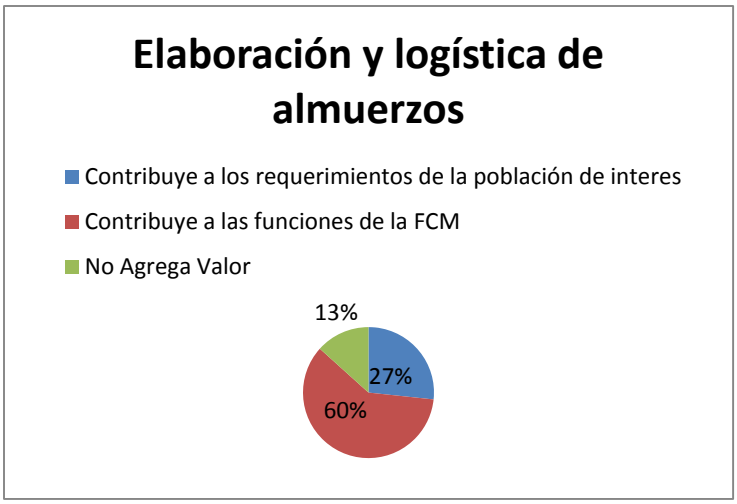
Las donaciones de comida, se reciben en la oficina central, dependiendo de la cantidad de donaciones y de la rotación de beneficiarios por casa, éstas son distribuidas en días específicos.

Esto se realiza en las casas de Zámbiza, Cumbayá y Pomasqui. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 4.

2.3.4.2 Análisis de Valor Agregado

Muestra que este proceso tiene 15 actividades de las cuales 4 contribuyen a los requerimientos de la población de interés y 9 contribuyen a las funciones de la FCM, y tambien muestran 2 demoras que en este caso no agregan valor a la FCM.

Gráfico 6 Elaboración y Logística de Almuerzos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.4.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área del proceso.	• Existen dos demoras en este proceso la primera es antes de distribuir los alimentos a las casas. Esto porque no hay recursos para tener un transporte diario • La segunda demora es antes del bodegaje en las casas.

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles

• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal • Remuneraciones muy bajas • No hay liderazgo

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Las casas son prestadas y no pagan arriendo excepto por la casa de Zámbiza	• Las casas son prestadas no se las puede adecuar de forma permanente

***EQUIPOS*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Los equipos funcionan bien	• Los equipos son viejos

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Siempre hay donaciones	• No se encontró aspectos débiles en esta área

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe un menú semanal	• No manejan técnicas de seguridad industrial

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No utilizan ningún tipo de medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan registros, ni manuales

Este es el proceso misional al cual se ha dado más énfasis durante todo el tiempo de vida de la FCM.

Si bien existe una coordinación, y los resultados son buenos, sería importante mejorar el manejo de las bodegas, para que estas muestren mayor orden y asepsia.

A pesar de tratar de mantener las cocinas limpias, se ve el deterioro de las mismas, así también de las ollas y en sí de casi todos los instrumentos de cocina. Sería importante renovar las herramientas de trabajo.

Es básico reconocer la importancia que se le da a este proceso, en el cuál se ha incorporado la ayuda de una nutricionista para que en la medida de lo posible los almuerzos sean

nutritivos y que en realidad beneficien a los niños y ancianos que diariamente se acercan a las casas para almorzar.

2.3.5 Catequesis

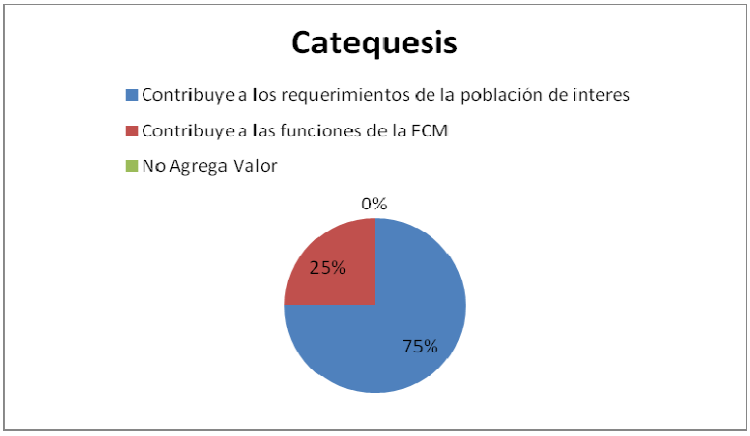
2.3.5.1 Descripción del Proceso

Una vez por semana se reúnen los niños y se les catequiza en el valor de la religión Católica, del compromiso con la Iglesia, etc. Esto mediante juegos y actividades y se realiza en las Casas de Zámbiza, Cumbayá y Pomasqui. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 5.

2.3.5.2 Análisis de Valor Agregado

En el siguiente gráfico podemos ver que este proceso tiene actividades que contribuyen a los requerimiento de la población de interés y una contribuye a las funciones de la FCM.

Gráfico 7 Catequesis



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.5.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal

***INFRAESTRUCTURA*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• El lugar para la catequesis es adecuado	• No se encontró aspectos débiles en esta área

***MATERIALES*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No tienen los materiales para trabajar apropiadamente

***NORMATIVA*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No manejan una normativa

MEDICIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No hay medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan un registro oficial

A pesar de la buena disposición para trabajar no se cuenta con el personal suficiente y comprometido para dar las catequesis. También hay que notar que no hay mayores controles ni normas que se apliquen actualmente en las catequesis.

Sería positivo coordinar las catequesis con los párrocos de las zonas donde se trabaja, para que así las catequesis puedan servir como la educación que los niños y niñas necesitan recibir antes de recibir un Sacramento.

2.3.6 Deberes Dirigidos

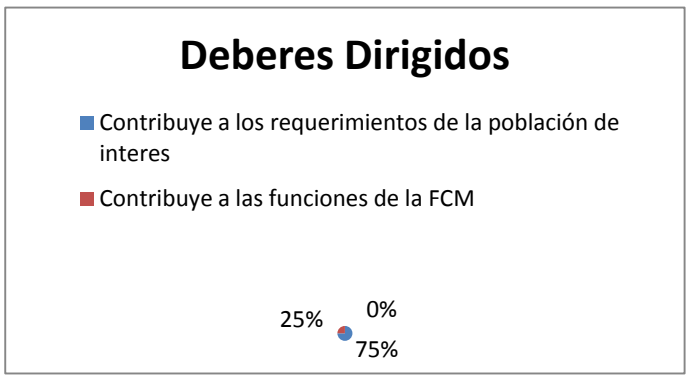
2.3.6.1 Descripción del Proceso

Dos veces por semana un voluntario se queda con los niños después del almuerzo para ayudarles en sus deberes, se trata de reforzar sus conocimientos. Esto se realiza en las Casas de Zámbiza, Cumbayá y Pomasqui. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 6

2.3.6.2 Análisis de Valor Agregado

En el siguiente grafico podemos ver que este proceso tiene actividades que contribuyen a los requerimiento de la población de interés y una contribuye a las funciones de la FCM.

Gráfico 8 Deberes Dirigidos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.6.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• El lugar para la catequesis es adecuado	• No se encontró debilidades en esta área

***MATERIALES*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No tienen los materiales para trabajar apropiadamente

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No manejan una normativa

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No hay medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan un registro oficial

Nuevamente se ve la necesidad de contar con más voluntarios, y esta es una debilidad que se repite en varios procesos.

Es importante notar que los deberes dirigidos tienen otro propósito que el solo reforzar los conocimientos y ayudar a los niños con sus deberes, sino que también se trata de no dejar que los niños pasen mucho tiempo solos en sus casas esperando que sus padres regresen del trabajo.

Muchos de los niños viven realidades muy difíciles, padres alcohólicos, maltrato, etc. Es importante que los niños sientan el respaldo de la FCM, que les brinda un espacio para estar con sus amigos.

Tanto para las catequesis como para los deberes dirigidos se necesita voluntarios con tiempo para que al menos esto se realice tres veces a la semana.

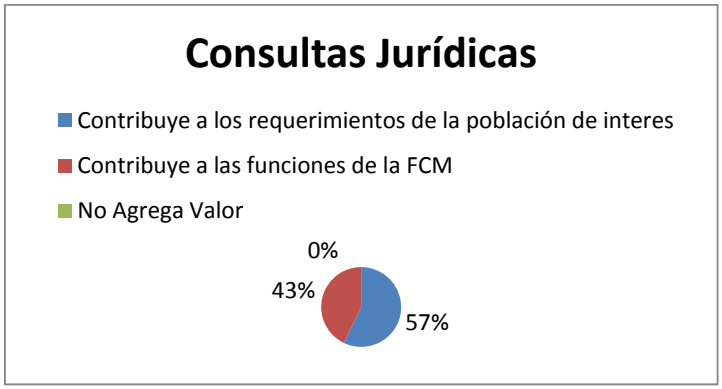
2.3.7 Consultas Jurídicas

2.3.7.1 Descripción del Proceso

Una vez por mes, un abogado voluntariamente va a cada casa y atiende normalmente a los padres de los niños y les ayuda guiándoles en los problemas legales que puedan tener. Esto solamente se realiza en la casa de Zámbiza. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 7.

2.3.7.2 Análisis de Valor Agregado

Gráfico 9 Consultas Jurídicas



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.7.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Las demoras en este proceso son necesarias	• Las demoras no son controladas ni planificadas

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo • El voluntario que trabaja en este proceso es un abogado calificado.	• Muy poco personal

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe el espacio para trabajar	• No se encontró aspectos débiles en esta área

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• La guía está basada en las leyes ecuatorianas	• No se encontró aspectos débiles en esta área

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No hay medición

***DOCUMENTACIÓN*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan un registro oficial

Se necesita dar mayor visibilidad a este servicio, seguramente mucha gente quisiera beneficiarse de esto, lamentablemente no hay una verdadera comunicación a la población, así también se repite una debilidad, no se cuenta con voluntarios calificados para este tipo de ayuda, y es por esto que únicamente se está ayudando en la Casa de Zámbiza.

Sin embargo es importante reconocer el esfuerzo que hace el voluntario al dar su tiempo y experiencia para poder ayudar en estos temas.

2.3.8 Ropero Solidario

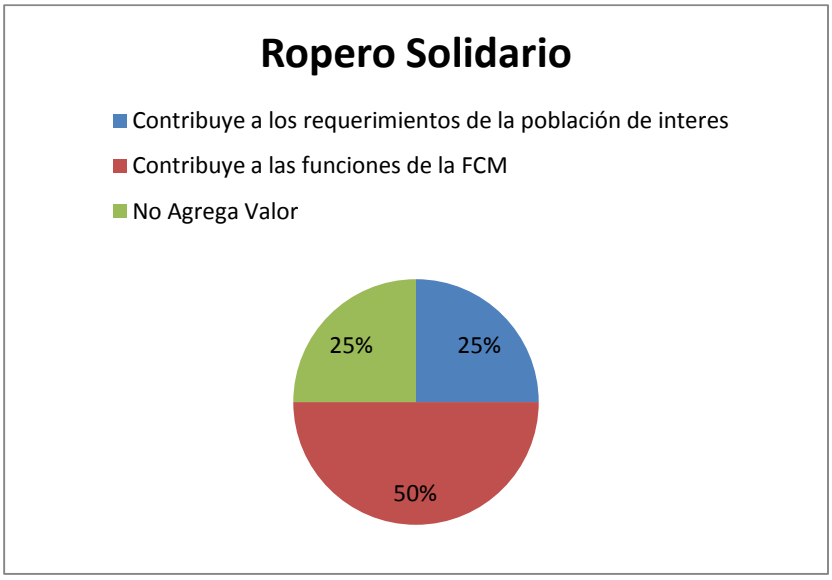
2.3.8.1 Descripción del Proceso

Se reciben donaciones de ropa usada en buen estado, se entrega de forma trimestral a las personas que han sido previamente identificadas. Esto se realiza en las casas de Zámbiza y de Cumbayá. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 8.

2.3.8.2 Análisis de Valor Agregado

Como muestra el siguiente gráfico, hay una actividad, en realidad una demora que no agrega valor sin embargo como las donaciones no son cuantiosas no se puede eliminar esta demora ya que como se prevean las entregas de forma trimestral se debe esperar para poder hacer las entregas a menos que se encuentre un caso con necesidades urgentes.

Gráfico 10 Ropero Solidario



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.8.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No se planifica

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe el lugar que sirve de bodega	• No se encontró aspectos débiles en esta área

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No manejan una normativa

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No hay medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan un registro

Este proyecto necesita más visibilidad tanto para los beneficiarios como para los posibles donantes. Se puede ver que no manejan ningún tipo de normativa, y no se lleva un registro de las donaciones, lo cual a largo plazo sirve para darle seguimiento al proyecto. Sin

embargo la ayuda existe y hay mucha gente que se ha beneficiado, es importante destacar nuevamente el compromiso de los voluntarios.

2.3.9 Caja del Amor

2.3.9.1 Descripción del Proceso

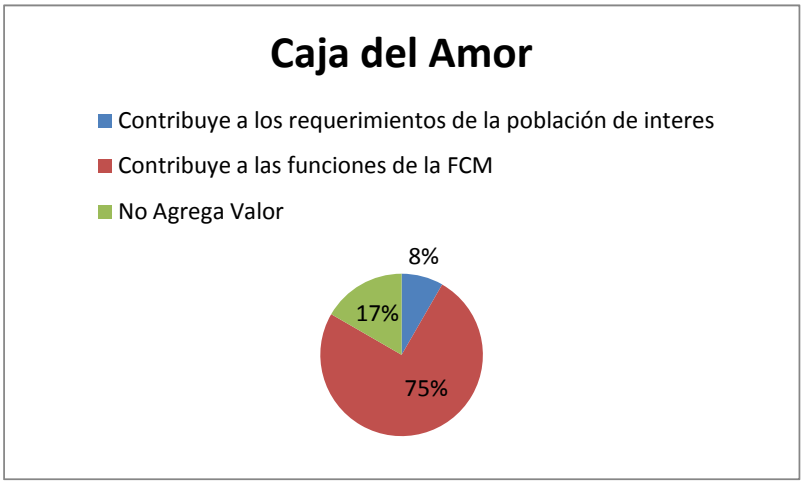
Este proyecto se realiza en el último semestre del cada año, comienza con un censo de la población, se entrega cajas numeradas a la genta que quiere ayudar con un listado de víveres e información sobre la conformación del grupo familiar. Se señala fechas límite de devolución de las cajas ya llenas y en fechas igualmente ya coordinadas con la población se entrega las cajas a los beneficiarios, para esto se hace un pequeño evento en donde se planifican representaciones de la Navidad, se reza la Novena. Esto se realiza en cada casa.

El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 9.

2.3.9.2 Análisis de Valor Agregado

Este proceso cuenta con 12 actividades de las cuales una contribuye a los requeriemientos de la poblacion de interes, 10 actividades contribuyen a las funciones de la FCM y 2 demoras que no agregan valor.

Gráfico 11 Caja de Amor



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.9.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PROCESO

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe una demora en donde la persona que ayuda necesita tiempo para comprar los productos requeridos para llenar la caja	• 2 demoras son únicamente esperas

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe un lugar para almacenar las cajas	• No se encontró aspectos débiles en esta área

MATERIALES

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Gracias a las donaciones, cuentan con los materiales que necesitan para realizar este proceso.	• No se encontró aspectos débiles en esta área

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan ningún medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Utilizan un instructivo	• No se encontró aspectos débiles en esta área

Este es un proceso que toma tiempo, en su planificación y en su acción. Con una buena publicidad se va a llegar a varias personas que van a querer ser voluntarios, que estos a su vez llegaran a más personas que quieran ayudar con las cajas.

Llevar un registro que luego te permita medir los resultados, los cuales te sirvan de información base para mejorar el proyecto en el próximo año.

Es una linda iniciativa que involucra no solo a la Fundación sino al público en general, también es una buena oportunidad para dar testimonio de los que profesan ser Católicos.

2.3.10 Ministerio

2.3.10.1 Descripción del Proceso

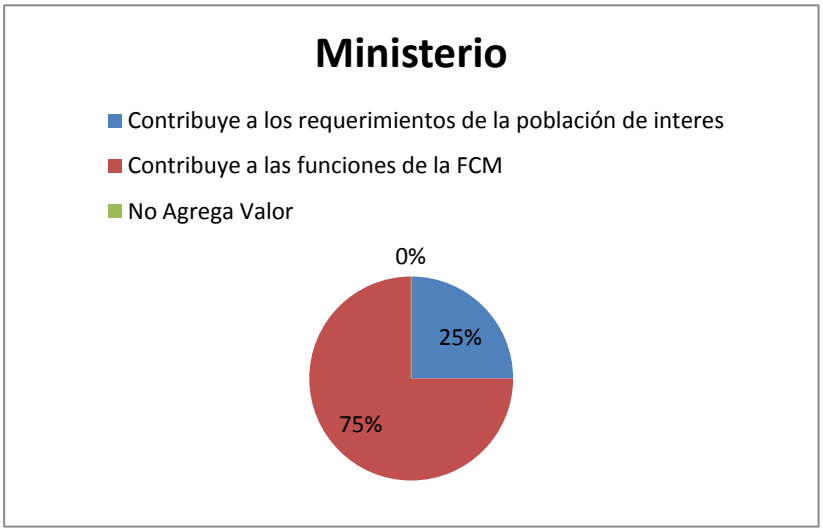
En este proceso **s**e planifican y se organizan actividades que sirvan para unir a los voluntarios y a la gente que es parte de la Fundación. Para esto realizan rosarios, retiros, coronas de oración, visitas al Santísimo, y misa en el Santuario de la Obra de la Unidad. Estas actividades normalmente se realizan en la oficina central.

El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 10.

2.3.10.2 Análisis de Valor Agregado

Este proceso está conformado por cuatro actividades de las cuales una actividad contribuye a los requerimientos de la población de interés y tres contribuyen a las funciones de la FCM.

Gráfico 12 Ministerio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.10.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Existe el espacio para trabajar	• No se encontró aspectos débiles en esta área

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No hay medición

DOCUMENTACIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No llevan registros

Si bien es importante recalcar el esfuerzo que implica organizar este tipo de eventos para mantener siempre la llama encendida, porque es el amor a Dios lo que hace que la FCM

siga funcionando. En el momento en el que se planifiquen estos eventos de mejor manera haciendo un proceso que únicamente sea responsable de esto, hará que ellos tengan mayor acogida y sean más eficientemente manejados.

2.3.11 Administración y Contabilidad

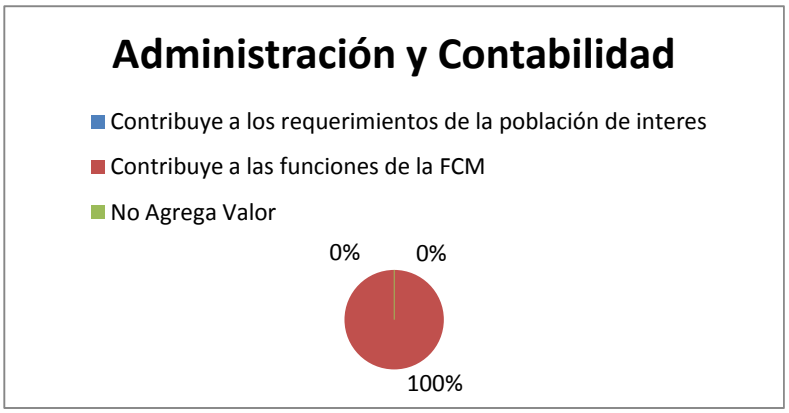
2.3.11.1 Descripción del Proceso

Este proceso se encarga de organizar la distribución de donaciones, registra los ingresos y egresos, hace el rol de pagos, también coordina las actividades de las casas con lo que respecta a reparaciones y mantenimiento. Esto se realiza en la oficina central. El diagrama de flujo de este proceso lo encontramos en el Anexo 11.

2.3.11.2 Análisis de Valor Agregado

El siguiente grafico muestra que en este proceso existen 6 actividades y todas contribuyen a las funcioens de la FCM.

Gráfico 13 Administración y Contabilidad



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

2.3.11.3 Análisis de Aspectos Fuertes y Aspectos Débiles

PERSONAS

Aspectos fuertes	*Aspectos débiles*
• Existe fuerte motivación de trabajo • Trabajo en equipo	• Muy poco personal • Remuneraciones muy bajas

INFRAESTRUCTURA

Aspectos fuertes	**Aspectos débiles**
• Cuentan con las instalaciones	• No se encontró aspectos débiles en esta área

EQUIPOS:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Cuentan con una computadora	• No tienen los suficientes equipos

SOFTWARE

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No cuentan con un sistema contable

***MATERIALES*:**

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Cuentan con los materiales de oficina que necesitan	• No se encontró aspectos débiles en esta área

NORMATIVA

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• No se encontró aspectos fuertes en esta área	• No tienen reglamentos ni políticas

MEDICIÓN

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Evalúan el estado de las tareas de forma mensual	• No tienen ningún tipo de medición

DOCUMENTACIÓN:

Aspectos fuertes	Aspectos débiles
• Mantienen un archivo de finanzas	• No se encontró aspectos débiles en esta área

Este proceso tiene varias funciones, y en la actualidad está manejado por una sola persona. Hay varios frentes en los que se debe trabajar, primero tener más personal o voluntarios que ayuden en este proceso.

Segundo organizar de mejor manera las funciones, mantener políticas y normas para registros, pagos, etc. Sería ventajoso incluir un sistema contable que facilite el trabajo de la persona a cargo de esto

2.4 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES GENERALES

Después de hacer los análisis antes descritos se ha identificado las siguientes debilidades dentro de la gestión de la FCM:

- **Dirección:** A pesar de los esfuerzos por parte de la directiva, se necesita que una persona esté presente en la FCM todos los días, esto definitivamente va a impulsar el trabajo de la Fundación, le va a dar visibilidad, un trabajo continuo en las tareas diarias, enfrentar los retos con una perspectiva de trabajo del día a día.

- **Comunicación:** El que no existe una persona que esté siempre en la Fundación, quien sea responsable de las decisiones del día a día, ha dado como resultado una falta de comunicación interna en la Fundación, es decir el trabajo a pesar de que se coordina no se da seguimiento y esto es por falta de una verdadera cadena de comunicación, de políticas, directrices y reglamentos claros.

- **Falta de Recursos:** Existe una clara falta de recursos humanos y recursos económicos para el trabajo.

Lamentablemente la falta de gente comprometida, que quiera ayudar a la Fundación voluntariamente, es una gran debilidad que tiene la FCM.

Se necesita mejorar las técnicas de recaudación de fondos, las cuales servirán de sustento de la Fundación, así también mayores fondos significa que se puede expandir, hacer más proyectos llegar a más gente, etc.

3. PROPUESTA DE MEJORA

Este capítulo propone un mapa de procesos el cual será como una radiografía de la FCM. ¿Cómo funciona? ¿Qué hace? ¿Cuál es su estructura? Sin embargo para entrar al detalle de cada proceso, presentamos como anexo una propuesta de Manual de Procedimientos, el cual explicará la función, los responsables y cómo se mide la productividad en cada proceso.

Este capítulo será una guía para toda persona que sea parte y que colabore con la FCM.

3.1. PROPUESTA DE MAPA DE PROCESOS

A continuación en el mapa de procesos, se propone trabajar con 7 procesos que agrupan 22 subprocesos.

Tabla 4 Mapa de Procesos

Mapa de Procesos Propuesto

		Planificación (P)			**Recaudación de Fondos (RF)**				
		Planificación Estratégica y Operativa (P- PEO)	**Presupuestos (P- PRE)**	**Comunicación Interna (P – CI)**	**Información Pública (RF – IP)**	**Relaciones con los Donantes (RF – RD)**			
Clientes	**Personas con Necesidades Físicas y Espirituales**	**1 Servicios (S)**					**Servicios de Beneficencia y Crecimiento Espiritual**	**Clientes**	
		Elaboración y Logística de Almuerzos (S – ELA)		**Catequesis (S – CQ)**	**Deberes Dirigidos (S – DD)**	**Consultorías Jurídicas (S – CJ)**			
		2 Proyectos de Asistencia (PA)							
		Ayuda Mediante el Ropero Solidario (PA – ARS)			**Ayuda Mediante la Caja del Amor (PA – ACA)**				
		3 Ministerio (M)							
		Organización (M – OR)			**Ejecución (M – EJ)**				
		Administración y Finanzas (AF)			**Recursos Humanos (RH)**				
		Contabilidad (AF – C)	**Pagos (AF-P)**	**Nómina (AF – N)**	**Mantenimiento (AF – M)**	**Reclutamiento (RH – RT)**	**Selección y contratación (RH – SC)**	**Reclutamiento de Voluntarios (RH – RV)**	**Capacitación (RH – CP)**	**Evaluación (RH – EV)**

Elaborado por:Verónica Espinoza

3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS VS. PROPUESTA DE MEJORA

Tabla 5 Levantamiento de Procesos vs. Propuesta de Mejora

Antes	Después		Observaciones
Proceso	**Proceso**	**Subproceso**	
Distribución de tareas	Planificación	Planificación Estratégica y Operativa	Se cambia el nombre y se amplía funciones
		Presupuestos	Se crea nuevo proceso
Comunicación		Comunicación Interna	Se mantiene con diferente responsabilidades
Recaudación de donaciones	Recaudación de donaciones	Información Pública	Se crea nuevo proceso
		Relaciones con los Donantes	Se crea nuevo proceso
Elaboración y logística de almuerzos	Servicios	Elaboración y logística de almuerzos	Se unifica en un solo proceso
Catequesis		Catequesis	
Deberes dirigidos		Deberes dirigidos	
Consultas Jurídicas		Consultas Jurídicas	
Ropero Solidario	Proyectos de Asistencia	Ayuda mediante Ropero Solidario	Se unifica en un solo proceso
Caja del Amor		Ayuda mediante Caja del Amor	
Ministerio	Ministerio	Organización	Se unifica en un solo proceso
		Ejecución	
Administración y Contabilidad	Administración y Finanzas	Contabilidad	Se mantiene con diferente responsabilidades
		Pagos	Se crea nuevo proceso
		Nómina	Se crea nuevo proceso
		Mantenimiento	Se crea nuevo proceso
N/A	Recursos Humanos	Reclutamiento	Se crea nuevo proceso
		Selección y contratación	Se crea nuevo proceso
		Reclutamiento de Voluntarios	Se crea nuevo proceso
		Capacitación	Se crea nuevo proceso
		Evaluación	Se crea nuevo proceso

Elaborado por: Verónica Espinoza

3.3 BASE TEÓRICA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS[35]

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

35 Manual de Procedimientos, GestioPolis.com, en línea: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/manproc.htm fecha de ingreso: 15 de mayo de 2011

3.3.1 Utilidad del Manual de Procedimientos

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

- Interviene en la consulta de todo el personal.

- Permite emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

-

3.3.2 Contenido del Manual de Procedimientos

a. *Propósito de Proceso*: Indica la intensión y el porqué del subproceso.

b. *Alcance*: Indica el tipo de proceso y su relación con los demás subprocesos.

c. *Responsables del Proceso:* Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases[36]

d. *Definiciones:* Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos [37]

e. *Políticas:* Son las normas que se tiene que seguir dentro de un subproceso.

---

36 Manual de Procedimientos, José Palma, en línea: http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml, Fecha de Acceso 27 de Febrero 2011

37 Ibidem

f. *Indicadores:* Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.[38]

g. *Documentos:* Enumeran los documentos a los que se debe hacer referencia en cada subproceso.

h. *Diagramas de flujo:* Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.[39]

El manual de procedimientos propuesta se presenta como Anexo a este capítulo.

38 Indicadores de Gestión, Monografias.com, en línea: http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml, fecha de ingreso: 15 de mayo de 2011

39 Manual de Procedimientos, José Palma, en línea: http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml, Fecha de Acceso 27 de Febrero 2011

3.4 DETALLE DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS MEJORADOS

Es importante explicar los cambios introducidos ya que estos tienen como fin mejorar la capacidad de respuesta así como optimizar los recursos desde una nueva óptica de trabajo bajo Procesos.

3.4.1 Procesos Estratégicos

Dentro de estos y como se muestra en el mapa de procesos propuesto, se pretende trabajar con dos procesos uno de Planificación y un segundo de Recaudación de Fondos. Estos a su vez se dividen 5 Subprocesos, que son Planificación Estratégica y Operativa, Presupuestos y Comunicación Interna por el lado de Planificación, por el lado de Recaudación de fondos trabajaremos con el Subproceso de Información Pública y Relaciones con los Donantes.

Estos dos procesos están a cargo de trazar la ruta de trabajo de la Fundación, y por eso llevan el nombre de estratégicos ya que tienen la responsabilidad del futuro de la FCM. Se describe a continuación cada proceso estratégico a su vez se hará un breve resumen de las mejoras que se pretenden conseguir en cuanto se asuma este tipo de gestión.

3.4.1.1 Proceso Planificación

Este proceso está a cargo de realizar la proyección de la FCM, analiza el medio, delega funciones y reorganiza. Está a cargo de elaborar la planificación operativa anual. Este documento deberá contener los objetivos a corto, mediano y largo plazo para cada uno de los procesos de la Fundación.

Es importante notar que actualmente si existe una planificación sin embargo cuando contamos con un proceso que es responsable, cambia la estructura de gestión la hace más formal es decir los resultados de este proceso se verán en una misión y visión claras, así mismo plan de trabajo a largo y mediano plazo, y como ya mencionado la planificación operativa anual, que serán las guías de trabajo de los demás procesos.

Este proceso a su vez se divide en 3 subprocesos:

a. ***Subproceso de Planificación Estratégica y Operativa:*** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.[40]

40 Estrategia empresarial, Wikipedia, en línea: http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia, fecha de ingreso: 22 de Abril 2011

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.[41]

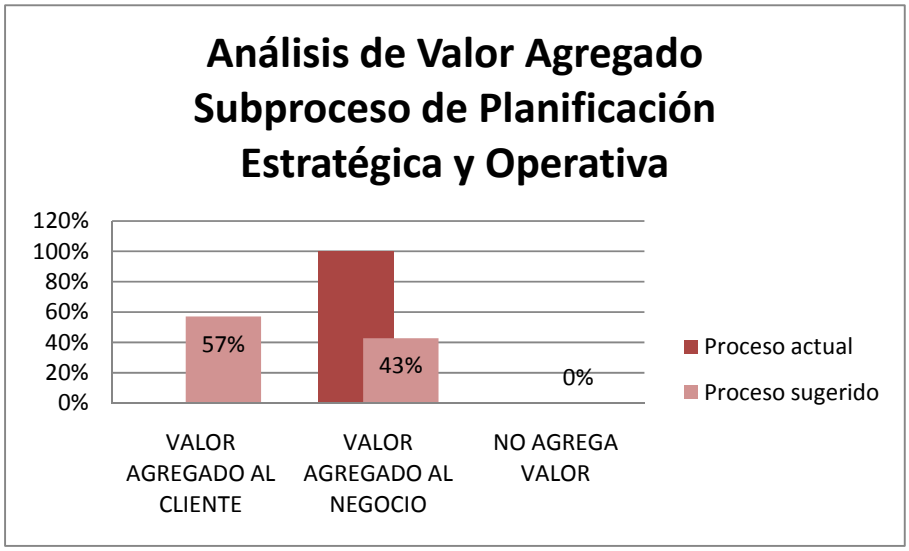
La mejora que se quiere conseguir con este subproceso es cambiar el tiempo de previsión de trabajo, es decir al tomar en cuenta plazos de 5 años o más se puede trabajar en la visión propuesta. Y así los objetivos también tienen un norte el cuál será conseguido a largo plazo con el crecimiento de la Fundación.

La propuesta de cambio es ampliar las funciones del actual proceso Distribución de funciones, a la luz de esto se cambia el nombre del mismo.

Se hizo un análisis de valor agregado para este proceso para así comparar con el proceso actual llamado Distribución de tareas:

41 Planificación, Wikipedia, en línea: http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n, fecha de ingreso:

Gráfico 14 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Planificación Estratégica y Operativa



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

El gráfico muestra que 4 actividades de las 7 agregan valor al cliente y 3 agregan valor al negocio. Actualmente todas las actividades dan un valor agregado unicamente al negocio, esto ya que actualmente no se toma en cuenta como cliente a las demás unidades de la Fundación.

b. ***Subproceso de Presupuestos:*** Este subproceso se encarga de evaluar los recursos y su implementación en un determinado tiempo.

Casi todas las actividades significan gastos para la Fundación, estos pueden ser anticipados mediante los gastos históricos de la misma Fundación, así mismo los nuevos proyectos pueden y deben tener un cálculo de los gastos que se deberán incurrir para poder ser imprentados

Por otro lado, también se puede hacer una proyección de los ingresos con los que se va a contar por un periodo de tiempo.

Con estos dos datos, se puede trabajar en un presupuesto el cuál deberá priorizar las actividades esenciales de la labor de la FCM. El presupuesto a su vez, nos brinda una imagen del trabajo de la FCM, ya que nos da la posibilidad de analizar los recursos con los que se cuentan, y con esto saber si son o no suficientes para el funcionamiento de la misma.

Es importante contar con esta herramienta que también servirá de guía para los procesos de recaudación de fondos ya que con esto contarán con una línea base para buscar más financiamiento para los proyectos.

Este es un nuevo proceso que se quiere incluir en la Fundación.

c. ***Subproceso de Comunicación Interna:*** Este subproceso está encargado de mantener informados a los colaboradores de la Fundación sobre el trabajo que se está haciendo, cambios, eventos etc.

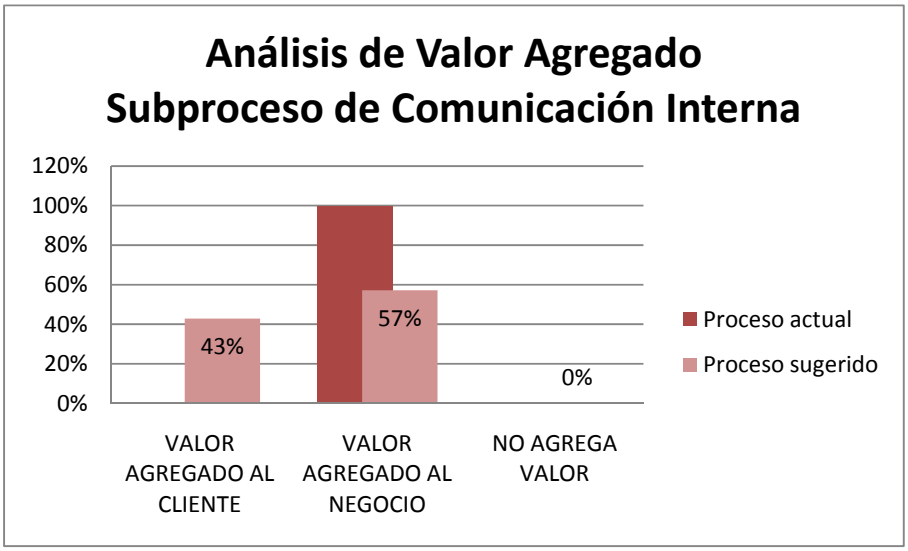
El resultado de este subproceso deberá ser generar canales de comunicación eficientes, para que todo el personal este informado sobre el trabajo de la FCM

Al trabajar bajo una visión por procesos se entiende que todos y cada uno de estos generan un resultado que afecta el desempeño de los demás esto al ser parte de una misma organización.

Es importantísimo destacar que cuando existe una comunicación interna adecuada, tanto el trabajo como los resultados significarán el cumplimiento de los objetivos planteados.

Este proceso existe actualmente en la Fundación y es importante mantenerlo sin embargo se tiene más responsabilidades. Es por esto que se realizó un análisis de valor agregado a este subproceso propuesto para poder realizar una comparación con el proceso actual. Como detalla el siguiente gráfico:

Gráfico 15 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Comunicación Interna



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Este subproceso está integrado por 7 actividades de las cuales 3 agregan valor al cliente y las otras 4 agregan valor al negocio. Actualmente este proceso estaba compuesto por 4 actividades las cuales daban valor agregado únicamente al negocio.

3.4.1.2 Proceso de Recaudación de Fondos

Al ser la FCM una entidad sin fines de lucro que se financia con las donaciones de gente y empresas de buena voluntad, es importante que se maneje este tema desde una perspectiva estratégica.

Es por esto que se plantea tener un proceso únicamente dedicado al manejo de la imagen de la FCM como sus relaciones con los donantes actuales y con futuros donantes.

Este proceso actualmente es ya parte de la FCM sin embargo se propone una división en dos subprocesos.

a. Subproceso de Información Pública: Este Subproceso es responsable de dar a conocer a la FCM y su trabajo, maneja la visibilidad de ella.

Se introduce la responsabilidad de planificar y coordinar la imagen de la FCM, es importante que se maneje únicamente un discurso que sea esquematizado para que el público en general capte ¿cuál es el trabajo de la Fundación?, ¿porqué lo hace? Etc.

Así mismo este subproceso está a cargo de establecer la estrategia para la difusión del trabajo de la Fundación para obtener más recursos. También está a cargo del uso de las redes sociales como parte de las herramientas de la Fundación para dar a conocer su trabajo a más gente.

Este es un subproceso nuevo para la FCM.

b. Relación con los Donantes:

Este subproceso está a cargo de mantener informados a los donantes sobre el trabajo de la Fundación y sobre los nuevos proyectos.

Así mismo está a cargo de generar una estrategia de relaciones públicas con los donantes esto enmarca organizar eventos, hacer y distribuir reportes, incluir a los donantes en el trabajo de la FCM conociendo a los beneficiarios

Este es un subproceso nuevo para la FCM.

3.4.2 Procesos Misionales

Estos procesos son los que definen el trabajo de la FCM. Lo que se propone es agrupar en tres procesos los productos que la FCM hace que son Servicios, Proyectos de Asistencia, y Ministerio.

Se plantea la siguiente distribución mediante un Subproceso llamado Servicios el cual agrupa la elaboración y logística de los almuerzos, las catequesis, los deberes dirigidos y las consultas Jurídicas.

Un segundo Subproceso llamado Proyectos de Asistencia, el cual está a cargo de dos subprocesos, Ayuda mediante la Caja del Amor y Ayuda mediante el Ropero Solidario. Estos dos proyectos se realizan en un tiempo determinado el cual deberá estar establecido en la planificación operativa anual.

Y un tercer proceso llamado Ministerio, el cual está dividido en dos subprocesos, Organización y Ejecución. Se propone este proceso como un proceso misional ya que la misión de la fundación es servir a los demás dando a conocer la Espiritualidad de la Iglesia Católica, Apostólica y Romana.

A continuación se describe cada proceso y Subproceso:

3.4.2.1 Proceso de Servicios

En este proceso agrupamos 3 servicios regulares de las casas de la FCM que son la Elaboración y Logística de Almuerzos, Catequesis y Deberes Dirigidos que en este caso son los Subprocesos de este Proceso.

a. Subproceso Elaboración y Logística de Almuerzos

Este Subproceso se encarga de coordinar la distribución de donaciones recibidas en comida a cada casa mediante una cadena de suministro previamente planificada así también diseña el menú diario de los almuerzos para los beneficiaros para las diferentes casas.

Es importante tomar en cuenta la cadena de distribución, así como el almacenamiento de los alimentos. Se deberá planificar las entregas a las casas de

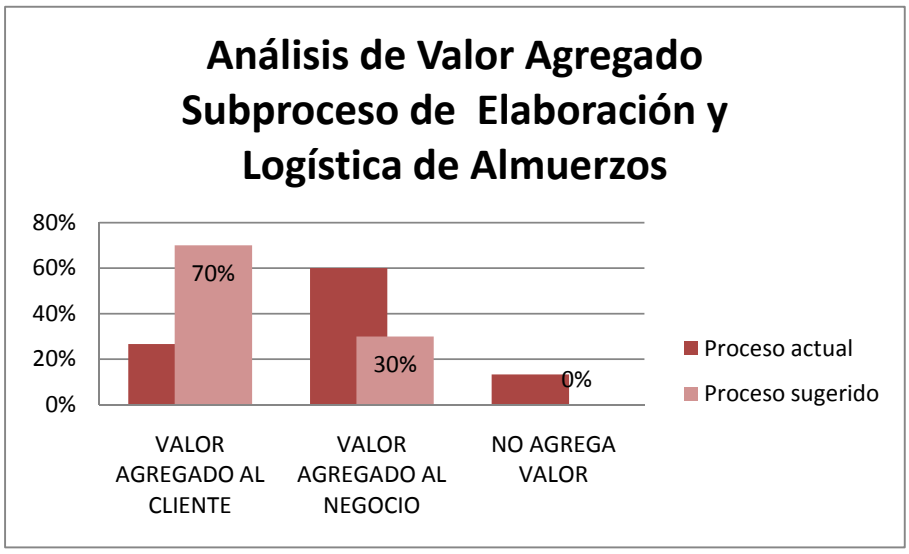
acuerdo a los requerimientos de cada una a sí mismo es muy importante coordinar que el menú semanal tome en cuenta las donaciones recibidas.

Si bien mucho de esto ya se estaba tomando en cuenta, es importante que esta planificación este documentada y que sea de conocimiento de todo el personal implicado.

Mantener estándares de limpieza y asepsia en el manejo de alimentos, es un tema que se debe tomar en cuenta y que deberá ser reforzado en las capacitaciones.

Se ha elaborado un análisis de valor agregado para este subproceso para identificar de mejor manera las mejoras propuestas:

Gráfico 16 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Elaboración y Logística de Almuerzos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Este subproceso propuesto cuenta con 10 actividades de las cuales 7 agregan valor agregado al cliente y 3 al negocio, actualmente este proceso tiene 15 actividades de las cuales se identifican 3 demoras.

b. Subproceso de Catequesis:

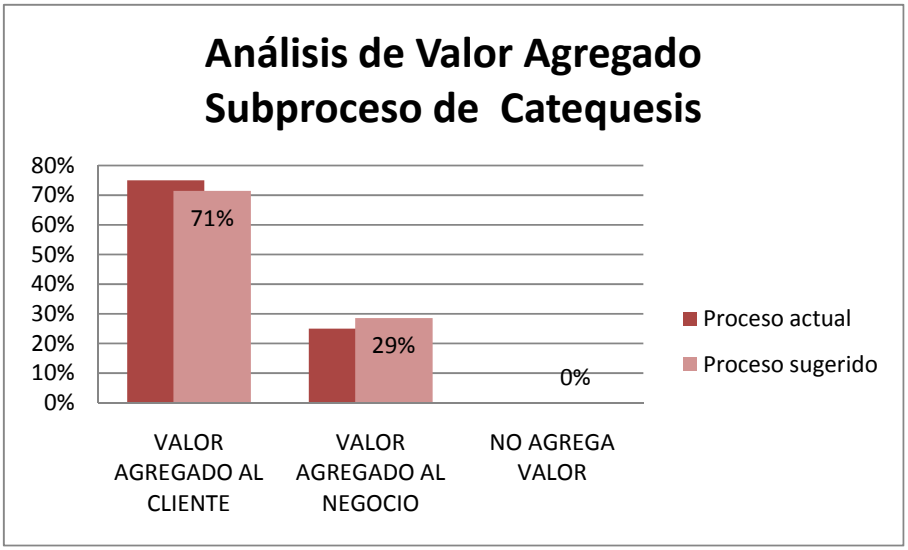
Este subproceso está a cargo de planificar, organizar, realizar y evaluar las catequesis para los niños beneficiarios, esto con la previa aprobación de los padres.

Es importante que las catequesis cuenten con el aval del Párroco de la zona o del Moderador de la Obra, para que los niños puedan cumplir con los Sacramentos al finalizar el periodo de Catequesis.

Las Catequesis también son un momento para que los niños hagan amigos en Cristo y servirá también para el apostolado dentro de las familias de los niños beneficiados.

El análisis de valor agregado para este subproceso se muestra a continuación:

Gráfico 17 Análisis de Valor Agregado Subproceso de Catequesis



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Como muestra el gráfico el 71% de las actividades es decir 5 de las 7 que conforman este subproceso agregan valor al cliente y 2 agregan valor al negocio. Actualmente este proceso cuenta con 4 actividades de las cuáles 1 agrega valor al trabajo de la Fundación.

c. Subproceso de Deberes Dirigidos

Este subproceso se encarga de coordinar los deberes dirigidos en las diferentes casas. Los deberes dirigidos están establecidos para tres días a la semana estas duran de una a dos horas.

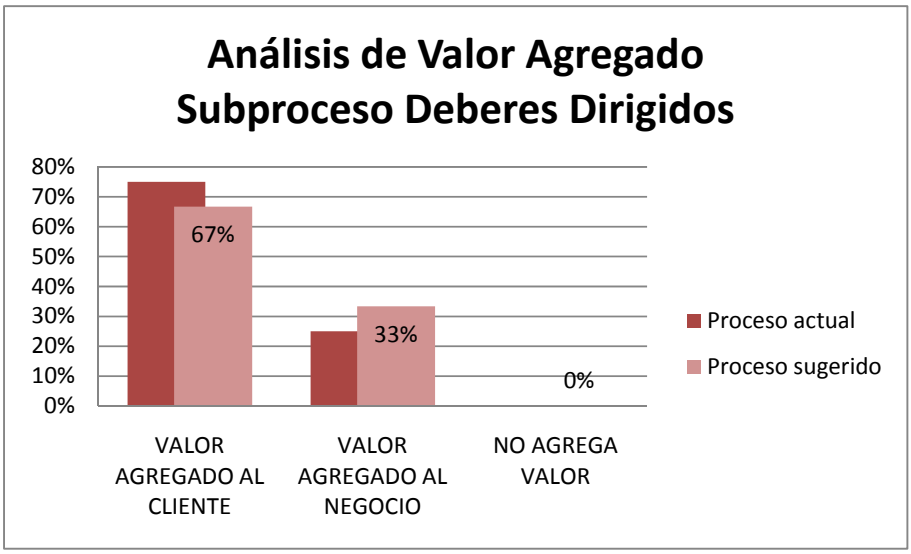
La importancia de este servicio es que la mayoría de los niños pasan solos en sus casas hasta que lleguen sus padres de sus trabajos, para evitar el mal uso del tiempo se ofrece este servicio para que los niños hagan sus deberes, así mismo el o la voluntaria a cargo podrá solventar las dudas que los niños tengan y reforzar su conocimiento.

También es un buen lugar para que los niños hagan amigos y se alejen de sus problemas familiares.

Es importante que se lleve un registro de los niños que se benefician de este servicio y llevar una ficha de evaluación por niño.

Se realizó el análisis de valor agregado para este subproceso propuesto como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 18 Análisis de Valor Agregado Subproceso Deberes Dirigidos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Este subproceso está compuesto por 6 actividades de las cuáles 4 agregan valor al cliente y 2 agregan valor a la Fundación, actualmente se trabaja con 4 actividades las cuales agregan valor únicamente al cliente.

d. Subproceso de Consultas Jurídicas:

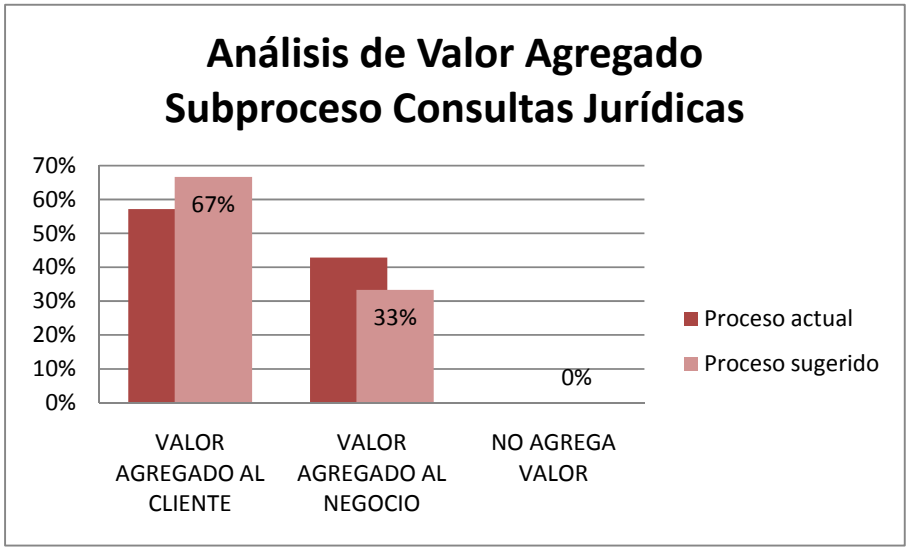
Este subproceso se encarga de dar una asesoría jurídica gratuita a los beneficiarios que tengan problemas o dudas legales.

Es importante llevar un registro de casos y su seguimiento. De acuerdo a los casos también se puede evaluar el ayudarles económicamente para resolver su situación se deberá tener en cuenta estos gastos en el presupuesto.

El voluntario a cargo de este proceso debe ser un abogado con licencia, que tenga el conocimiento adecuado para poder ayudar y guiar los casos que se presenten.

Para este subproceso también se realizó el análisis de valor agregado para comparar las mejoras propuestas con el proceso actual:

Gráfico 19 Análisis de Valor Agregado Subproceso Consultas Jurídicas



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Actualmente este proceso tiene 7 actividades que incluyen 2 demoras, se propone trabajar con 6 actividades de las cuales 4 agregan valor al cliente y 2 al trabajo de la Fundación.

3.4.2.2 Proceso Proyectos de Asistencia

Este proceso es responsable de dos servicios que tienen periodos determinados de ejecución durante el año que son la Ayuda mediante el Ropero Solidario y la Ayuda mediante la Caja del Amor.

a. Subproceso de Ayuda mediante el Ropero Solidario:

Este Subproceso está a cargo de recibir y distribuir las donaciones de ropa a los beneficiarios.

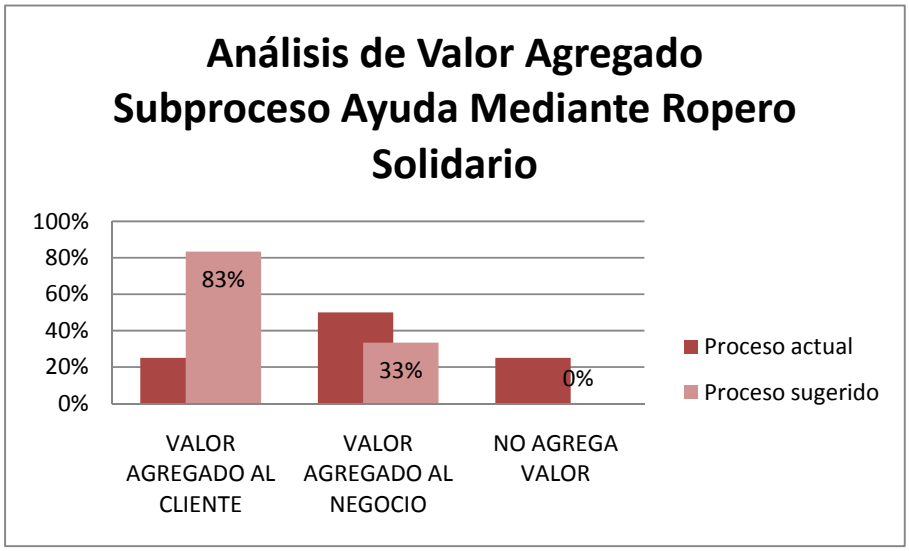
Dado que la población beneficiaria, en muchos de los casos no cuentan con los recursos para comprar ropa a sus hijos especialmente, con este servicio se pretende que al menos tres veces al año se regale ropa en buen estado a las personas con mayores necesidades.

Es importante tomar en cuenta que muchos de los casos la ayuda se debería hacer durante la entrada a clases de los niños cuando son los uniformes lo que más necesitan.

Se propone desarrollar un proyecto para conseguir padrinos que quieran y que puedan comprar el uniforme a los niños que realmente no pueden comprar los mismos.

Se realizó un análisis de valor agregado para este subproceso propuesto como presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 20 Análisis de Valor Agregado Subproceso Ayuda Mediante Ropero Solidario



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Se propone trabajar con 7 actividades de las cuales 5 agregan valor al cliente y 2 agregan valor a la Fundación, actualmente este proceso trabaja con 4 actividades de las cuales 1 es una demora que no agrega valor al proceso.

b. ***Subproceso de Ayuda mediante la Caja del Amor***:

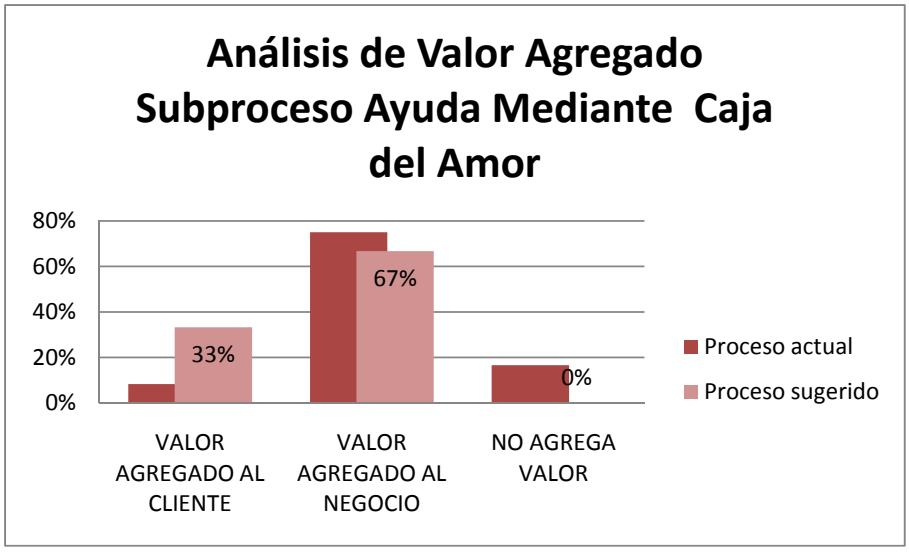
De acuerdo al instructivo de este proyecto que se hace de forma anual el cual es básicamente entregar víveres, ropa y juguetes en buen estado por la Navidad.

Este proyecto tiene mucha acogida en los jóvenes y es una muy buena forma de ayudar a los demás, reuniendo a varios colaboradores que les entusiasma este proyecto. Es por esto que este proyecto debe ser más difundido para lograr un mayor número de beneficiarios.

Lo positivo de este Subproceso no es solo la ayuda que se puede dar en tiempo de Navidad a una familia, sino también es una excelente ocasión para sensibilizar a la población sobre las necesidades de muchas de las familias que viven en pobreza.

Es importante llevar registros históricos de la población beneficiada y también de los donantes para así poder evaluar los resultados en el largo plazo. El análisis de valor agregado de este proceso se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 21 Análisis de Valor Agregado Subproceso Ayuda Mediante Caja del Amor



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Se propone trabajar con 9 actividades de las cuales 3 agregan valor al cliente y 6 agregan valor al trabajo de la fundación.

3.4.2.3 Proceso del Ministerio

La Misión de este proceso es el de servir a los hombres para los misterios de Dios (1 Cor 4,1), y de cooperar a la acción de reconciliación (2 Cor 5,18-6,1). Esto de acuerdo con la misión de la FCM que es:

Promover una conversión fiel y constante según la vocación de cada cristiano: a la santidad, al apostolado, y al Evangelio de Cristo dentro de la Iglesia Católica.[42]

Este proceso está dividido dos subprocesos como se detalla a continuación:

a. Subproceso de Organización:

De acuerdo a la planificación operativa, este proceso está a cargo de organizar todos los eventos relativos al apostolado, desde su temática hasta la logística.

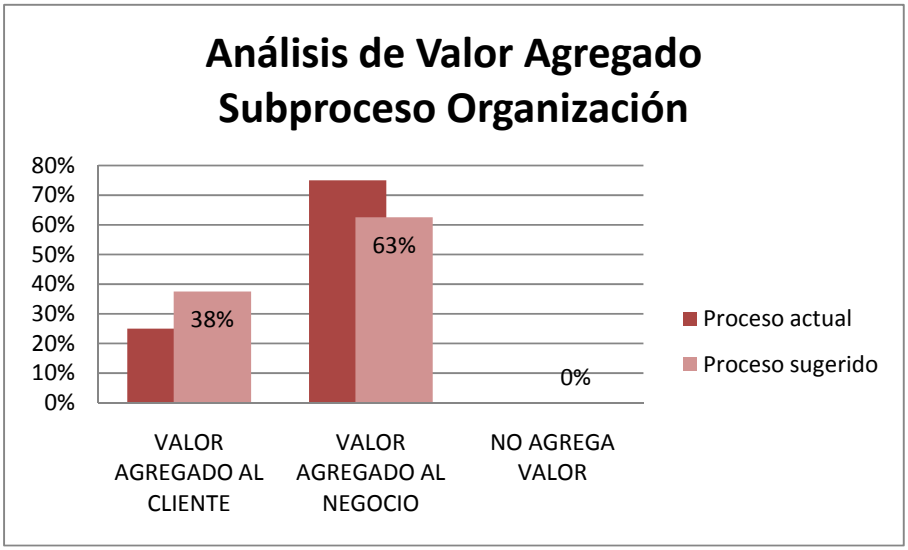
Se deberá tomar en cuenta que los eventos están dirigidos tanto al personal que colabora en la Fundación como a los beneficiarios.

Se debe mantener un registro de los eventos organizados y su temática. Así también es importante la difusión que se le dé a los eventos.

El análisis de valor agregado para este subproceso se muestra a continuación:

42 Facebook, Fundación casa de la Misericordia, http://www.facebook.com/domi.mino#!/group.php?gid=87029188800&ref=ts

Gráfico 22 Análisis de Valor Agregado Subproceso Organización



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

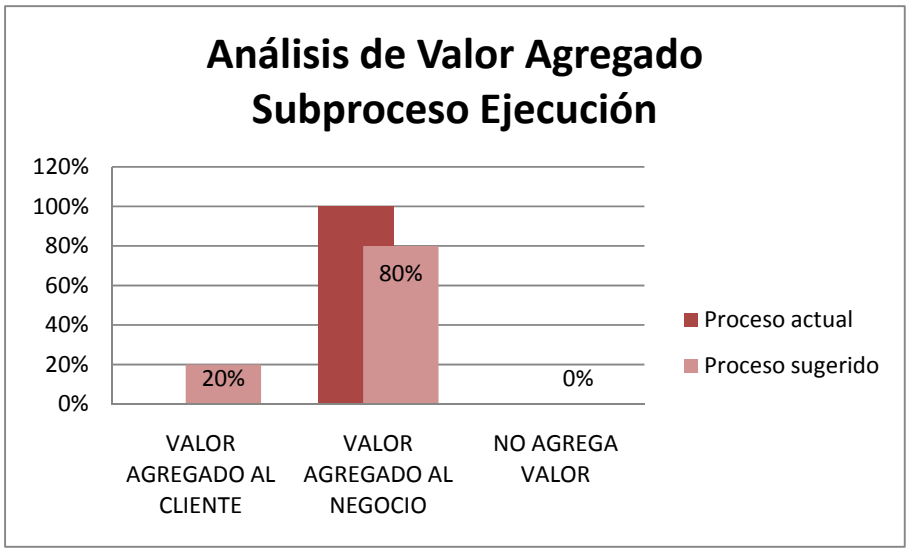
Se propone trabajar con 8 actividades de las cuales 3 agregan valor a los beneficiarios y 5 a la Fundacion, actualmente se trabaja con un proceso para la organización y la ejecucion de los eventos relacionados con el ministerio.

b. Subproceso de Ejecución:

Este subproceso está a cargo de dirigir los eventos planificados. Es importante contar con personal capacitado en la temática del evento en el caso de retiros especialmente.

El análisis de valor agregado de este proceso se muestra a continuación:

Gráfico 23 Análisis de Valor Agregado Subproceso Ejecución



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Como se mencionó anteriormente este subproceso antes era un solo proceso con la organización de los eventos, se propone trabajar con 5 actividades de las caules 1 agrega valor al cliente y 4 agregan valor a la Fundación.

3.4.3 Procesos de Apoyo:

Estos procesos dan soporte a los procesos centrales.[43] Se proponen dos para la FCM, que son Administración – Finanzas y Recursos Humanos.

A su vez estos dos procesos cuentan con 9 subprocesos. El Proceso de Administración y Finanzas que cuenta con cuatro subprocesos que son Contabilidad, Pagos, Nómina y Mantenimiento. El Proceso de Recursos Humanos agrupa a cinco Subprocesos que son Reclutamiento, Selección y contratación, Reclutamiento de voluntarios, Capacitación y Evaluación.

3.4.3.1 Proceso de Administración y Finanzas

Este proceso está a cargo de la administración de la FCM, está dividido en cuatro subprocesos que son Contabilidad, Pagos, Nómina y Mantenimiento. Los cuatro subprocesos apoyan el trabajo de los demás procesos y es por eso que son importantes.

43 Procesos de Negocio, Wikipedia, en línea: http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_negocio#Tipos, fecha de ingreso: 22 de abril de 2011

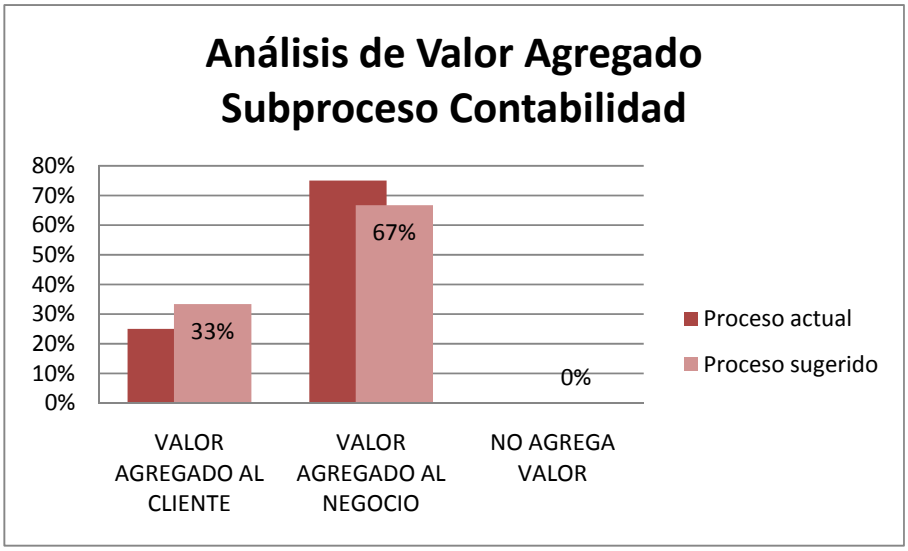
a. ***Contabilidad:***

Este Subproceso está a cargo de manejar los recursos monetarios de la FCM, registra los ingresos y egresos, así mismo mantiene al día las obligaciones con el Gobierno, está a cargo de realizar los Estados Financieros.

Es importante que este proceso se sistematice, hoy en día existen varios software que facilitan el manejo de los registros contables. Las transacciones se deben registrar de forma diaria para así mantener actualizada la información, esto es relevante en la toma de decisiones.

Este subproceso es el único que existe actualmente para los procesos de apoyo, se realizó el análisis de valor agregado el cual se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 24 Análisis de Valor Agregado Subproceso Contabilidad



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado Por: Verónica Espinoza

Actualmente este proceso cuenta con 6 actividades esto ya que no existe una clara division entre contabilidad, pagos, nómina. Es por esto que en este subproceso se propone trabajar con 3 actividades básicas para el manejo contable de las cuales 1 agrega valor al cliente que en este caso son otros subprocesos y 2 agregan valor al trabajo de la Fundación.

b. Subproceso de Pagos:

Este subproceso está a cargo de realizar el pago al proveedor. Es de suma importancia que se revise los documentos de respaldo y se respete los controles como es que los pagos se deben hacer mediante cheques con dos firmas autorizadas.

Así mismo el momento del pago se deberá solicitar que la factura este sellado con el "Cancelado" y firma de recibido y la fecha.

c. Subproceso de Nómina:

Este Subproceso está a cargo de calcular los pagos mensuales y anuales que se hace al personal, así como mantener actualizado las obligaciones patronales en el IESS y beneficios del personal de acuerdo al código de trabajo Ecuatoriano.

Es muy importante llevar un registro por persona sobre sus vacaciones, permisos médicos, faltas, etc.

También en el caso de que la Fundación de préstamos a sus colaboradores se deberá pedir autorizaciones y llevar un registro de los pagos.

d. Subproceso de Mantenimiento:

Este Subproceso está a cargo de llevar a cabo los mantenimientos de las casas así también de dar servicio a los demás procesos de la FCM.

Es clave dar importancia a los mantenimientos preventivos los cuáles se deberán programar al menos dos veces al año, de esta forma se trata de evitar perder tiempo en mantenimientos correctivos que en el largo plazo pueden significar pérdidas mayores de recursos.

3.4.3.2 Proceso de Recursos Humanos*:*

Este proceso está a cargo de gestionar el talento humano de la Fundación. Tomando en cuenta el Recurso Humano es el Recurso más importante que posee cualquier institución, es clave el manejo del mismo.

Es por esto que este proceso es responsable de proveer a la fundación de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente[44].

44 Gestión por Procesos y Recursos Humanos, Monografías.com, en línea: http://www.monografias.com/trabajos30/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml, fecha de ingreso: 12 de abril de 2011

a. Subproceso de Reclutamiento:

Este Subproceso está a cargo de captar la atención de aspirantes para ser incorporados dentro de la FCM.

Para esto es importante hacer los términos de referencia del puesto vacante, para que este proceso sea efectivo, estos términos deberán ser precisos de forma que el anuncio de la vacante capte la atención del personal requerido.

b. Subproceso de Selección y Contratación:

Este Subproceso está a cargo de proveer a la FCM de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

Entrevistar al menos a tres candidatos asegura que se está realizando un proceso justo, así como tener un panel para entrevistas de al menos dos personas.

Es importante tener un cuestionario hecho antes de las entrevistas, así las preguntas se harán con base a los términos de referencia del puesto.

*c. **Subproceso de Reclutamiento de Voluntarios**:*

Este subproceso está a cargo de Promover el voluntariado en la FCM, así mismo gestiona el trabajo de los voluntarios.

Todos los voluntarios deberán firmar un convenio con la Fundación, es importante aclarar que la ley ecuatoriana no estipula el trabajo como voluntario, hasta que esto se resuelva se propone trabajar en un convenio.

d. Subproceso de Capacitación:

Este Subproceso es responsable de mantener actualizados los conocimientos del personal y voluntarios. De esta forma se podrá contar con personal con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado.

Los temas propuestos para las capacitaciones deberán salir del mismo personal, todo el personal deberá ser capacitado al menos una vez al año, así mismo se deberá apoyar las capacitaciones del personal y voluntarios en instituciones privadas siempre y cuando estas se encuentren alineadas a sus responsabilidades dentro de la FCM.

e. Subproceso de Evaluación:

Este subproceso se refiere a la evaluación del rendimiento del personal y voluntarios sobre sus responsabilidades en su trabajo con la FCM.

La evaluación se hace en base a los objetivos que cada persona se pone a principio de un periodo de trabajo, y estos deberán ser aprobados por el supervisor.

Es necesario mantener registro tanto de los objetivos como del reporte final de objetivos alcanzados o no.

3.5 PRIORIZACIÓN DE INDICADORES

3.5.1 Indicadores de Gestión45:

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema el número adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los

[45] Rincón del Vago, *Indicadores de Gestión*, en línea: http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html, fecha de acceso: 06/09/09

mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de esto consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente; es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Para el trabajo de la Fundación Casa de la Misericordia, como se muestra en el manual de procedimientos, se propone trabajar con 30 indicadores divididos entre los 22 subprocesos mencionados anteriormente.

Se sugiere priorizar 9 indicadores, los cuales con un debido monitoreo permitirá evaluar los temas críticos de la gestión realizada. Estos indicadores son los siguientes:

a. *Indicador Subproceso de Planificación Estratégica y Operativa*

Tabla 6 Indicador Subproceso de Planificación Estratégica y Operativa

Nombre	Cumplimiento de objetivos			
Código	PEO - 01			
Descripción	Mide el porcentaje de objetivos cumplidos en un periodo de tiempo			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Objetivos Cumplidos / Objetivos planeados × 100	Anual	80%	Presidente	Consejo General Obra María Madre de la Unidad

Elaborado Por: Verónica Espinoza

b. Indicadores Subproceso Presupuestos

Tabla 7 Indicadores Subproceso Presupuestos

Nombre	Gastos no presupuestados por área			
Código	PRE-01			
Descripción	Mide el porcentaje de variación que existe entre los gastos que se presupuestaron y los que se realizaron realmente por área en un periodo determinado			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Total de gastos reales – Gastos presupuestados) / Total de Gastos reales × 100 × área	Semestral	22%	Administradora	Presidente

Elaborado Por: Verónica Espinoza

c. Indicador Subproceso Comunicación Interna

Tabla 8 Indicador Subproceso Comunicación Interna

Nombre	Cadena de comunicación			
Código	CI-2			
Descripción	Mide el grado de información de todos los que conforman la FCM			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# de eventos o proyectos demorados por falta de comunicación / Eventos o proyectos elaborados x 100	Trimestral	5%	Administradora	Presidente

Elaborado Por: Verónica Espinoza

d. Indicador Subproceso Información Pública

Tabla 9 Indicador Subproceso Información Pública

Nombre	Monto de recursos financieros y no-financieros recaudados			
Código	IP - 1			
Descripción	Comparar los montos conseguidos con las metas			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Financiamiento Adicional Recibido	Semestral	Más de $200	Administradora	Presidente

Elaborado Por: Verónica Espinoza

e. Indicador Subproceso Elaboración y logística de Almuerzos

Tabla 10 Indicador Subproceso Elaboración y logística de Almuerzos

Nombre	# de Beneficiarios			
Código	ELA - 1			
Descripción	Cuantifica el # de beneficiarios por casa			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Σ de almuerzos entregados	Diaria	Más de 80 almuerzos	Administradora de cada Casa	Administradora

Elaborado Por: Verónica Espinoza

f. Indicador Subproceso de Contabilidad

Tabla 11 Indicador Subproceso de Contabilidad

Nombre	Indicadores de Liquidez			
Código	C - 1			
Descripción	Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Capital neto de trabajo (CNT) = Activo Corriente – Pasivo Corriente	Mensual	Más de 1	Administradora	Presidente

Elaborado Por: Verónica Espinoza

g. Indicador Subproceso de Nómina

Tabla 12 Indicador Subproceso de Nómina

Nombre	Pagos de sueldos y beneficios a tiempo			
Código	N- 2			
Descripción	Mide las demoras en los pagos			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Fecha de pago – Fecha de pago establecida	Mensual	1	Administradora	Presidente

Elaborado Por: Verónica Espinoza

h. Indicador Subproceso de Reclutamiento de Voluntarios

Tabla 13 Indicador Subproceso de Reclutamiento de Voluntarios

Nombre	# de Voluntarios			
Código	RV – 1			
Descripción	Registra el # de voluntarios			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
∑ el # de voluntarios	Semestral	5	Presidente	Consejo General

Elaborado Por: Verónica Espinoza

I .Indicador Subproceso de Evaluación

Tabla 14 Indicador Subproceso de Evaluación

Nombre	Cumplimiento del trabajo			
Código	EV- 1			
Descripción	Mide el cumplimiento de las responsabilidades para cada puesto			
Fórmula	**Frecuencia**	**Estándar**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Resultado de las evaluaciones	Anual	Más del 75%	Presidente	Consejo General

Elaborado Por: Verónica Espinoza

4. PROPUESTAS DE IMPLEMENTACION

Este capítulo expone como la Fundación Casa de la Misericordia puede pasar de la gestión actual a la propuesta.

Indica cuales son los pasos a seguir, presenta un cronograma de trabajo así también propone un presupuesto sobre los costos de implementación por área.

Es muy importante destacar la importancia de este capítulo ya que implementar esta propuesta de gestión por procesos significa cambiar totalmente la concepción del manejo de la FCM, es apostar por un cambio que tiene como fin hacerla más productiva.

4.1 AREAS CLAVES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

La propuesta de implementación la presentaremos por áreas claves que se revisaron en el análisis de debilidades y fortalezas en el Capítulo II de la presente disertación

4.1.1. Personas

En el Capítulo II encontramos tres debilidades mayores en la FCM, entre estas, la falta de una directiva que se encuentre presente en el día a día y falta de recursos.

Es importante que la FCM, reconozca que sin un líder a la cabeza que pueda tomar decisiones en el momento y que dé un verdadero seguimiento al trabajo que desarrollan, no se va a lograr mejora alguna.

Para esto es necesario contratar un Director, una persona con el siguiente perfil:

- Titulo al menos de Pregrado en Administración, Economía o carreras afines
- Experiencia mínima 4 años en trabajo relevante a trabajo social
-

Deberá ser una persona comprometida con el trabajo social y que se encuentre alineada a la misión de la FCM que es: “Proporcionar ayuda humanitaria y desarrollar la misión evangelizadora de la Obra de la Unidad.”

Esto por parte de la dirección, a su vez sabemos que no existen los recursos financieros para contratar a más gente, por lo tanto la FCM requiere de más voluntarios.

En la siguiente tabla se muestra cuantos voluntarios se requieren para mejorar el trabajo de la Fundación:

Tabla 15 Voluntarios por lugar de Trabajo

	# de Voluntarios por Lugar de trabajo			
Subprocesos	**Casa Zámbiza**	**Casa Cumbayá**	**Casa Pomasqui**	**Oficina central**
Comunicación Interna				1
Información Pública				1
Recaudación de Fondos				1
Relaciones con los Donantes	1	1	1	1
Elaboración y Logística de Almuerzos	2	2	2	
Catequesis y Deberes Dirigidos	1			
Consultorías Jurídicas	1			
Ropero Solidario	1	1	1	
Caja del Amor				5
Organización Ministerio				2
Ejecución Ministerio				5

Elaborado Por: Verónica Espinoza

Los voluntarios serán personas comprometidas con el trabajo de la FCM, que tengan el tiempo para cumplir con las responsabilidades que asuman de acuerdo al proceso al cual están designados. Se propone un horario de trabajo “flexible” de acuerdo a sus responsabilidades como se propone en el siguiente cuadro:

Tabla 16 Horarios de Trabajo

	Horarios de trabajo			
Subprocesos	**De Lunes a Viernes**	**Lunes, Miércoles y Viernes**	**Un día a la semana**	**Sábados**
Comunicación Interna	9h00 - 12h00			
Información Pública	9h00 - 12h00			
Recaudación de Fondos	9h00 - 12h00			
Relaciones con los Donantes	9h00 - 12h00			
Elaboración y Logística de Almuerzos	12h00 - 14h00			
Catequesis y Deberes Dirigidos		14h00 - 15h00		
Consultorías Jurídicas			15h00h16h00	
Ropero Solidario				15h00 -16h00
Organización Ministerio				15h00 -16h30

Elaborado Por: Verónica Espinoza

Es importante notar que si bien la mejor opción sería tener voluntarios que tengan conocimiento en el área que van a apoyar, sin embargo por falta de recursos esto no será un requisito, el trabajo de los voluntarios deberá ser apoyado y supervisado siempre por una persona de planta, es decir el Director o la Administradora.

En cuanto a la capacitación del personal, la más importante deberá ser la inducción, se deberá entregar a cada nuevo colaborador el VADEMECUM, y el manual de procedimientos.

4.2 INFRAESTRUCTURA:

Como se expuso en el primer capítulo, la FCM cuenta con 4 casas y una oficina central, si se acepta esta propuesta de sistema de gestión y tomando en cuenta los recursos humanos que se debieran aumentar. Se deberá aumentar también estaciones de trabajo, desde una oficina para la dirección, y un lugar de trabajo para las diferentes aéreas; para esto se deberá adecuar la oficina central de la FCM.¨

4.3 EQUIPOS

Con la propuesta de implementación, en un corto plazo se ve la necesidad de adquirir al menos 4 computadoras, se necesitará también contratar servicio de internet esto para mantener la comunicación dentro y fuera de la FCM.

A pesar de la restricción en recursos es importante que la FCM provea a los funcionarios y voluntarios del material necesario para que puedan cumplir cabalmente con sus labores.

4.4 SOFTWARE

Se propone comprar un sistema contable para el manejo de la contabilidad. Éste facilitará el trabajo contable ya que ingresando los datos es el sistema que hace los reportes y estado financieros.

Para esto se necesitará capacitar a la persona a cargo, a mediano plazo se necesitará contratar una persona a cargo de la contabilidad de la Fundación.

4.5 MATERIALES

La FCM es responsable de facilitar los materiales necesarios para que el equipo con el que cuenta pueda cumplir con sus responsabilidades. Todos los procesos deberán prever sus necesidades y solicitarlos oportunamente a la persona a cargo de compras y suministros que actualmente es la Administradora.

4.6 NORMATIVAS

Cuando se realizó el análisis de aspectos fuertes y aspectos débiles un aspecto que casi todos los procesos tienen actualmente en común es que no se maneja normas para el trabajo. Para una gestión por procesos este es un tema básico, que sirve también para la

medición de indicadores y sirve de información básica para el trabajo de quienes colaboran dentro de la FCM

Para poder implementar esta propuesta se deberán hacer varias normativas, se proponen las siguientes:

- Todo el personal deberá saber cuál es la misión y la visión de la FCM

- Se deberá siempre cumplir con el manual de procedimientos.

- A finales de cada año se deberá realizar la Planificación Operativa Anual.

- Se deberá mantener actualizado el mapa de procesos de la FCM con los responsables de cada proceso y subproceso.

- Se deberá crear un plan maestro de archivo para mantener organizado el mismo. Este deberá detallar los documentos que están en obligación de estar archivados así mismo se deberá incluir el tiempo que se deberá mantener los mismos.

- Se deberá elaborar una cadena de suministros para la logística de distribución de alimentos.

- Será importante que al menos una vez cada dos años la FCM sea auditada con una empresa independiente, esto reflejará un buen manejo de los recursos para los donantes.

4.7 MEDICIÓN

Si bien la FCM evalúa de manera bastante informal el trabajo que se hace, no existe ningún tipo de medición. En la propuesta de manual de procedimientos se encuentra detallados indicadores de gestión para cada subproceso. Mantener un sistema de medición permite controlar de manera eficiente los recursos, manejar indicadores de gestión como herramienta que facilite la toma de decisiones.

4.8 DOCUMENTOS

Para poder implementar un sistema de gestión por procesos, se necesita normar la utilización de documentos estos pueden servir de referencia para el trabajo como son los manuales, instructivos, políticas, etc.

Sin embargo también el uso de documentos para registrar el trabajo como son los informes, reportes, registros.

La Fundación deberá elaborar un plan máster para archivo ya que al manejar varios documentos estos deberán ser organizados.

4.9 COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA DE TRABAJO

En este tema se tomó en cuenta costos marginales y tiempos estimados.

- Costos marginales: se define como el aumento del costo total necesario para producir una unidad adicional del bien.[46]

- Tiempos estimados: De acuerdo al estudio se consideró el tiempo aproximado que tomará implementar esta propuesta de acuerdo a las actividades propuestas.

En el siguiente cuadro se expone el costo marginal que tendrá que asumir la FCM para poder implementar esta propuesta y la duración aproximada de cada actividad:

46 Costo Marginal, En línea: http://www.econlink.com.ar/costo-marginal, fecha de ingreso: 06 de Junio 2011.

Tabla 17 Costos de Implementación VS Tiempo de Implementación

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN VS. TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN			
ACTIVIDADES	**RESPONSABLE**	**DURACION APROX.**	**COSTO MARGINAL**
Procesos			
Levantamiento	Disertación	Hecho	$ 0,00
Mejoras	Disertación	Hecho	$ 0,00
Implementación	Presidente	2 meses	$ 0,00
Supervisión	Consejo General	1 mes	$ 0,00
Auditoria	Presidente	1 mes	$ 0,00
Ajustes	Presidente	1 meses	$ 0,00
Personal			
Levantamiento de perfiles	Presidente	2 semanas	$ 0,00
Diseño de plan de desarrollo	Presidente	1 mes	$ 0,00
Plan de capacitación	Presidente	1 semana	$ 0,00
Ejecución de capacitación	Administradora	1 mes	$ 0,00
Infraestructura			
Levantamiento de necesidades	Administradora	1 mes	$ 0,00
Adecuación de lugar de trabajo	Técnicos	2 meses	$ 6.000,00
Supervisión	Administradora	1 semana	$ 0,00
Ajustes	Administradora	1 mes	$ 0,00
Equipos			
Levantamiento de necesidades	Administradora	1 semana	$ 0,00
Compra de equipos	Administradora	1 mes	$ 2.400,00
Instalación	Técnicos	1 semana	$ 500,00
Verificar necesidades satisfechas	Presidente	1 semana	$ 0,00
Verificar buen funcionamiento	Administradora	3 meses	$ 0,00
Software			
Análisis de requerimientos	Presidente	1 semana	$ 0,00
Adquisición de Software	Administradora	1 semana	$ 600,00
Instalación	Técnicos	1 día	$ 0,00
Capacitación	Técnicos	1 mes	$ 0,00
Inspección de buen uso	Presidente	1 mes	$ 0,00
Materiales			
Análisis de requerimientos	Administradora	1 mes	$ 0,00
Compra de materiales	Administradora	1 semana	$ 500,00
Distribución de materiales	Administradora	1 semana	$ 100,00
Inspección de buen uso	Presidente	1 mes	$ 0,00
Normativa			
Análisis de requerimientos	Presidente	1 mes	$ 0,00
Elaboración de normas y políticas	Presidente	2 meses	$ 0,00
Aprobación de documentos	Consejo General	1 mes	$ 0,00
Capacitación	Presidente	1 mes	$ 0,00
Implementación	Presidente	1 mes	$ 0,00

Elaborado Por: Verónica Espinoza

Estos gastos serán incurridos por una vez, sin embargo sabemos que la Fundación no tiene los recursos para poder comprarlos es por esto que se propone solicitar a los donantes esta contribución, para esto se deberá hacer una campaña de publicidad fuerte que llegue a empresas y/o personas que puedan contribuir con la Fundación Casa de la Misericordia.

También la FCM necesitará contratar un director o directora este será un pago mensual, según el mercado y el perfil requerido se recomienda un sueldo mensual de $1500 que incluye los beneficios de ley.

Sin tomar en cuenta el tiempo ajustando cambios aproximadamente la implementación de la propuesta tendrá una duración de un año y medio.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Fundación Casa de La Misericordia, ha venido trabajando ya por 17 años, en los cuáles se ayuda a un promedio de 400 personas de forma mensual.

- La ayuda que brinda la FCM a la vida de tantas personas es lo que ha hecho que sus colaboradores tengan innovadoras iniciativas para mantenerla en funcionamiento a pesar del entorno muchas veces adverso.

- Es importante notar que en estos 17 años la FCM ha venido trabajando gracias a a la motivación de sus colaboradores, y que a pesar de no contar con los recursos necesarios sale adelante día a día.

- Actualmente la Fundación trabaja con 11 procesos, 3 estratégicos, 6 misionales y 2 de apoyo.

- Las 3 debilidades mayores que se encontró mediante el levantamiento de procesos son:

1. Dirección: No cuenta con una persona que se encuentre presente y que pueda guiar y apoyar en el trabajo diario de la FCM.

2. Comunicación: Falta de seguimiento al trabajo e iniciativas de implementación por falta de coordinación.

3. Falta de Recursos: Falta de recursos humanos, las donaciones no son suficientes para mejorar y ampliar el trabajo de la fundación.

- Después de hacer el levantamiento de procesos se elaboró una propuesta de Mapa de Procesos en el cual se identifica 7 Procesos que a su vez se dividen en 23 Subprocesos.

- Se elaboró también una propuesta de Manual de Procedimientos, el cual explica la función, los responsables y cómo se mide la productividad en cada proceso

- El manual de procedimientos servirá de guía para toda persona que sea parte y que colabore con la FCM.

- También se realizó una propuesta de implementación del Sistema de Gestión por Procesos. Se resalta cuales son los cambios en los sectores críticos de la Fundación que son: Procesos, personas, infraestructura, equipos, software material, normativa, medición y documentación.

- Aproximadamente el costo de implementar esta propuesta es de $10.000 los cuales serán una inversión que se realizará por una sola vez.

- El tiempo aproximado de implementación de esta propuesta es de 1 año y medio sin tomar en cuenta los ajustes que se deberán hacer de acuerdo a las evaluaciones que se obtenga.

- Por último se debe destacar que al cambiar de tipo de gestión actual a una por procesos se pretende mejorar la capacidad de respuesta de la fundación así como un manejo productivo de sus recursos.

5.2 RECOMENDACIONES

- De ser aprobada esta iniciativa, la primera recomendación será capacitar primero a la dirección de la FCM con respecto a la administración por procesos. Después seguir con los demás colaboradores.

- Es preciso que toda persona involucrada en la FCM, sepa cuál es su misión y su visión.

- Así también es importante, que todos los colaboradores tengan claro cuáles son sus funciones.

- Para poder implementar este proyecto se deberá hacer reuniones por lo menos mensuales acerca de los avances para que tenga un verdadero seguimiento.

- Un sistema de gestión por procesos significa mantener una filosofía de mejora continua.

- En el caso de ser implementada esta propuesta en el largo plazo se deberá actualizar el manual de procedimientos propuesto.

- Es importante que la FCM se ponga como objetivo la certificación de las Norma ISO 9001 en calidad, esto realzará su trabajo y tendrá un efecto positivo frente a los donantes ya que significará que sus donaciones están siendo utilizadas de forma eficaz y eficiente.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BELTRAN SANZ J, CARMONA MIGUEL, CARRASCO REMIGIO, RIVAS MIGUEL, TEJEDOR FERNADO, ***Guía para una gestión basada en procesos,*** Instituto Andaluz de Tecnología.
- DEMING, W. EDWARD, (1986) ***La Salida de la crisis: Calidad, Productividad y competitividad.*** MIT Press.
- GALLART, MARIA ANTONIA, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra (2008), ***Competencias, productividad y crecimiento del empleo***: El caso de América Latina
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, (Septiembre 2008), ***Herramientas para el análisis y mejora de los procesos,*** Programa Especial de MEJORA DE LA GESTION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
- HARRINGTON H.JAMES, MCGRAW HILL, ***Administración total del mejoramiento continuo, le nueva generación.***
- IDROBO, P; RUEDA, I. (2007) ***Curso Taller de Productividad,*** Quito, PUCE
- IDROBO, P; RUEDA, I. (2007) ***Administración de Operaciones,*** 5ta ed. Ecuador.
- Internet, http://www.fcmisericordia.org/, Fundación Casa de la Misericordia
- Internet, http://www.monografias.com/trabajos56/conceptosorganizacion/conceptos-organizacion2.shtml, Mongrafias.com
- KAPLAN, S. ROBERT, NORTON, DAVID. (2000), ***La estrategia enfocada en la esttrategia,*** Harvard Business School Press
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA (2008), Informe V, ***Calificaciones para la mejora de la productividad,*** EL CRECIMIENTO DEL EMPLEO Y EL DESARROLLO

- MATUS PATRICIA, (2008), ***La Gerencia Social: Herramienta indispensable para la conducción de servicios sociales.***

- MINTZBERG, HENRY, ***Diseño de Organizaciones Eficientes,*** Librería el Ateneo Editorial, Buenos Aires.

- MINTZBBERG, HENRY, (2007) ***Towards a General Theory of Strategy Formation,*** Oxford Universtiy Press.

7. ANEXOS