



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS
PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA OFICINA ZONAL
01 TUNGURAHUA-COTOPAXI, CON ÉNFASIS EN EL ÁREA DE
PATROCINIO DE VISIÓN MUNDIAL DEL ECUADOR”

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

Producción y competitividad

Autora:

MARÍA CRISTINA LÓPEZ ARBOLEDA

Directora:

Ing. MBA. María del Carmen Gómez

Ambato – Ecuador

MARZO 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

Desarrollo de un Modelo de Gestión de Procesos para el Mejoramiento Continuo de la Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi, con énfasis en el Área de Patrocinio de Visión Mundial del Ecuador

Línea de investigación:

Producción y Competitividad

Autora:

María Cristina López Arboleda

María Del Carmen Gómez Romo, Mba

f. _____

CALIFICADORA

Tarquino Fidel Patiño Espín, Mba

f. _____

CALIFICADOR

Mario Alberto Moreno Mejía, Dr.

f. _____

CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD.

f. _____

**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Marzo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Cristina López Arboleda portadora de la cédula de ciudadanía N° 180326684-8, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención al título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación, y luego, de la redacción de este documento son y serán de mí sola y exclusiva responsabilidad legal y académica

María Cristina López Arboleda

CI. 180326684-8

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar por permitirme llegar a este punto de mi vida.

A mis padres quienes impulsaron desde el inicio mi vida académica, gracias por su apoyo desinteresado, gracias por su apoyo espiritual y económico que siempre me han dado. Gracias infinitas por confiar en mí y por su ejemplo a seguir.

A mi directora de tesis M.Sc. Ma. Del Carmen Gómez por guiarme acertadamente en camino a una realización personal.

A mi esposo e hijos que son el espíritu que me ha dado la fuerza y el coraje para seguir adelante.

A mis hermanos que generosamente me han apoyado de diferentes maneras para cumplir ésta meta.

A la Pontificia Universidad Católica porque abrió sus puertas para poder llegar a este momento culminante de la maestría.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este proyecto a mi hija Emilia e hijo Matías por ser la luz que guía mi camino para poder emprender cosas nuevas y crecer como persona, madre y mujer, que a pesar de ser pequeños aún, han contribuido para que este momento se haga realidad.

A mi esposo Gabriel fuente de esperanza y amor quien ha sabido acompañarme en este caminar.

A mis hermanos y sobrinas Vane, Dianita, Alex, Estefi y Paulita que siempre han estado junto a mí, les quiero.

A mi Padre y Madre ejemplos de superación y entrega, quienes desde pequeña me inculcaron valores y gracias a sus consejos y compañía he llegado hasta este punto.

RESUMEN

En la actualidad la descentralización de oficinas zonales de Visión Mundial se ha venido manejando empíricamente, puesto que, no existe una inducción adecuada que empodere a los/as analistas de patrocinio con los procesos que se maneja dentro de la institución que causa la demora en entrega de documentos. El presente trabajo investigativo utiliza el método deductivo ya que se tomaron decisiones a partir de la aplicación de herramientas de calidad con el fin de proponer la creación de un modelo de gestión para el mejoramiento en los tiempos de entrega de la documentación generada en cada proceso en la oficina zonal 01 Tungurahua - Cotopaxi, con énfasis en el área de patrocinio de Visión Mundial Ecuador. Se realizó una compilación de información para conocer cuáles son las causas del problema que se ha planteado, el marco teórico fundamenta la investigación en base a los sustentos científicos que permiten ampliar los conocimientos para la elaboración del modelo de gestión. Posteriormente se realizó un diagnóstico de los procesos con la aplicación de herramientas de calidad, se identificó los aspectos a mejorar en los procesos con el fin de determinar el modelo de gestión idóneo para la oficina zonal. Posteriormente se procedió a realizar un modelo de gestión en el que consta un manual de procesos con el propósito de brindar una guía para el/la analista de patrocinio que se encuentre en cualquier oficina zonal, en el que se describe el objetivo de manejo de cada proceso, tiempos de respuesta (indicadores de logro) y las estrategias necesarias para el mejoramiento continuo. Al final del documento se comprueba la hipótesis que el desarrollo de un Modelo de Gestión de procesos permitirá el mejoramiento continuo del área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

Palabras clave: Patrocinio, modelo de gestión, procesos, mejoramiento continuo.

ABSTRACT

Nowadays, the decentralization of regional offices of World Vision has been managed empirically, because there is no proper personnel induction that empowers the sponsorship analysts with the processes of the institution; thus, it causes the delay in delivery of documents. This investigation uses the deductive method because the decisions were taken by applying quality tools to propose the creation of a management model to improve the zonal office 01 Tungurahua - Cotopaxi, specifically in the sponsorship area of World Vision Ecuador. Firstly, a compilation of information was performed in order to know what causes the problem that has been arisen; the theoretical framework research is based on scientific foundation that expand the knowledge to develop the management model. Subsequently, a diagnosis of the processes was carried out with the application of quality tools, therefore, the processes to be improved were identified to determine the most appropriated management model for the zonal office. Afterwards, a management model was established including a manual of processes in order to provide guidance to the sponsorship analyst who works at a zonal office, describing the management of each process, response times (achievement indicators) and the strategies needed for continuous improvement. At the end of the document, the hypothesis is proved, establishing that the processes allow the continuous improvement of the sponsorship area in the zonal office 01 Tungurahua – Cotopaxi of World Vision Ecuador.

Keywords: Sponsorship, management model, process, continuous improvement

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

HOJA DE APROBACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT	VII
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 El problema	3
1.3.1 Contextualización.....	3
1.3.1.1 Contextualización Macro	4
1.3.2 Significado	4
1.4 Hipótesis, Variables e Indicadores.....	4
1.4.1 Hipótesis.....	4
1.4.2 Variables:	5
1.4.2.1 Variable Independiente:	5
1.4.2.2 Variable Dependiente:.....	5
1.4.3 Indicadores:	5
1.5 Objetivos	5
1.5.1 General	5
1.5.2 Específicos:	5
1.6 Método de Investigación	6
1.7 Justificación.....	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes Investigativos.....	8
2.2 Fundamentación Teórica.....	9
2.2.1 Gestión Administrativa	9
2.2.1.1 Funciones Gerenciales:	10

2.2.1.2 Propósito de la Gestión administrativa.....	11
2.2.1.3 Concepto de Modelo	11
2.2.1.4 Gestión Empresarial	12
2.2.1.5 Modelo de Gestión	12
2.2.1.6 Control de Gestión	13
2.2.1.6.1 Elementos para diseñar un sistema del control de Gestión	13
2.2.1.7 Indicadores de Gestión	14
2.2.2 Gestión de Organizaciones sin fines de lucro	14
2.2.2.1 Significado de ONG	14
2.2.2.2 Tipos de Organizaciones sin fines de lucro.....	15
2.2.2.3 Organizaciones No Gubernamentales Sociales.....	15
2.2.2.4 Visión Mundial del Ecuador	16
2.2.2.5 Procesos de Patrocinio	17
2.2.2.5.1 Historia del niño o niña (CH Children History)	17
2.2.2.5.2 Carta de presentación (IL Introduction Letter).....	17
2.2.2.5.3 Notificaciones de regalo (GN Gift Notification).....	18
2.2.2.5.4 Pedidos Especiales (QU Query)	18
2.2.2.5.5 Notificación de muerte del niño o niña	19
2.2.2.5.6 Visitas de patrocinadores.....	19
2.2.2.5.7 Cancelaciones	20
2.2.2.5.8 Atención a Traductores.....	20
2.2.2.5.9 Seguimiento de Correspondencia	20
2.2.2.5.10 Tarjetas de Temporada	20
2.2.3 Gestión basada en Procesos.....	21
2.2.3.1 Teoría de procesos.....	21
2.2.3.2 Proceso	22
2.2.3.3 Elementos de un proceso	22
2.2.3.4 Simbología de procesos.....	22
2.2.3.5 Diagnóstico de procesos.....	24
2.2.3.6 Mejoramiento de procesos	24
2.2.3.7 Control de manejo de procesos	25
2.2.4 Sistemas de Calidad	25
2.2.4.1 Calidad	25

2.2.4.2 Ciclo de la calidad de Deming	26
2.2.4.3 Herramientas de calidad cuantitativas.....	27
Histograma.....	28
Diagrama de Pareto	29
Diagrama de flujo.....	29
2.2.4.4 Herramientas de calidad cualitativas:.....	30
Diagrama de comportamiento	30
Listas de chequeo	30
Hoja de registro	30
2.3 Fundamentación Jurídica	30
2.3.1 Política de Patrocinio de Niños	31
2.4 Glosario de términos	31
2.5 Acrónimos	35
CAPÍTULO III.....	36
METODOLOGÍA	36
3.1 Diagnóstico de los Procesos del Área de Patrocinio de Oficina Zonal 01	
Tungurahua Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.....	36
3.1.1 Lista de Chequeo	37
3.1.1.1 Historia del niño o niña (CH Child History)	40
3.1.1.1.1 Diagrama de Flujo	40
3.1.1.1.2 Lista de chequeo	42
3.1.1.2 Carta de Presentación (IL Introduction Letter)	43
3.1.1.2.1 Diagrama de Flujo	43
3.1.1.2.2 Lista de chequeo	45
3.1.1.3 Carta de respuesta (RC Response Letter).....	46
3.1.1.3.1 Diagrama de flujo	46
3.1.1.3.2 Lista de chequeo	50
3.1.1.4 Notificación de regalo (GN Gift Notification)	51
3.1.1.4.1 Diagrama de flujo	51
3.1.1.4.2 Lista de chequeo	53
3.1.1.5 Pedidos Especiales (QU Query).....	54
3.1.1.5.1 Diagrama de Flujo	54
3.1.1.5.2 Lista de chequeo	55

3.1.1.6 Notificación de muerte	56
3.1.1.6.1 Diagrama de Flujo	56
3.1.1.6.2 Lista de chequeo	57
3.1.1.7 Visitas de patrocinadores	58
3.1.1.7.1 Diagrama de flujo	58
3.1.1.7.2 Lista de chequeo	61
3.1.1.8 Cancelaciones	62
3.1.1.8.1 Diagrama de flujo	62
3.1.1.8.2 Lista de chequeo	63
3.1.1.9 Atención a traductores	64
3.1.1.9.1 Diagrama de flujo	64
3.1.1.9.2 Lista de chequeo	66
3.1.1.10 Seguimiento de correspondencia	67
3.1.1.10.1 Diagrama de flujo	67
3.1.1.10.2 Lista de chequeo	68
3.1.1.11 Tarjetas de temporada	69
3.1.1.11.1 Diagrama de flujo	69
3.1.1.11.2 Lista de chequeo	70
3.1.1.12 Resultados de Hoja de Registro	71
3.1.2 Diagrama de Pareto	72
3.1.3 Diagrama Causa – Efecto	74
3.1.4 Análisis comparativo de actividades a mejorar	76
3.1.5 Comprobación de la Hipótesis	79
 CAPÍTULO IV	 83
MODELO DE GESTIÓN	83
4.1 Direccionamiento Estratégico	83
4.1.1 Misión Organizacional	83
4.1.2 Visión Organizacional	83
4.1.3 ¿Qué hace Visión Mundial?	84
4.1.4 Causa	85
4.1.5 Valores Centrales	85
4.1.6 Entidades de Visión Mundial	86

4.1.7	Institución Ejecutora	87
4.1.8	Beneficiarios.....	87
4.1.9	Ubicación Sectorial y Física.....	87
4.1.10	Equipo Responsable	88
4.1.11	Riesgos y estrategias de mitigación	89
4.1.12	Producto Final Esperado	90
4.2	Gestión por procesos	92
4.2.1	Introducción	92
4.2.2	Justificación.....	93
4.2.3	Mapa Organizacional	94
4.2.4	Cadena de Valor de Visión Mundial Ecuador.....	95
4.2.5	Mapa de Procesos.....	97
4.2.6	Indicadores de logro	100
4.2.7	Manual operacional de Patrocinio.....	101
4.2.7.1	Descripción.....	101
4.2.7.2	Alcance y limitaciones	101
4.2.7.3	Proceso A1.1. Historia del Niño – Niña.....	102
4.2.7.3.1	Diagrama de Flujo	103
4.2.7.3.2	Estándares.....	105
4.2.7.3.3	Indicadores de logro para registro de niños en programa.....	106
4.2.7.4	Proceso A1.2. Carta de presentación.....	107
4.2.7.4.1	Diagrama de Flujo	108
4.2.7.4.2	Estándares.....	110
4.2.7.4.3	Indicadores de logro para carta introductoria	111
4.2.7.5	Proceso A2.1. Carta de Respuesta.....	112
4.2.7.5.1	Diagrama de Flujo	113
4.2.7.5.2	Estándares.....	115
4.2.7.5.3	Indicadores de logro de proceso de carta de respuesta.....	117
4.2.7.6	Proceso A2.2. Notificación de Regalo	118
4.2.7.6.1	Diagrama de Flujo	119
4.2.7.6.2	Estándares.....	120
4.2.7.6.3	Indicadores de logro de notificación de regalo.....	121
4.2.7.7	Proceso A2.3.Pedido Especial.....	122

4.2.7.7.1 Diagrama de Flujo	123
4.2.7.7.2 Estándares	124
4.2.7.7.3 Indicadores de logro para proceso de pedidos especiales.....	125
4.2.7.8 Proceso A2.4. Visitas de patrocinador	126
4.2.7.8.1 Diagrama de Flujo	127
4.2.7.8.2 Estándares	129
4.2.7.8.3 Indicadores de logro de visita de patrocinador	132
4.2.7.9 Proceso A2.5. Tarjetas de temporada	133
4.2.7.9.1 Diagrama de Flujo	134
4.2.7.9.2 Estándares	135
4.2.7.9.3 Indicadores de logro para proceso de tarjetas de temporada	136
4.2.7.10 Proceso A3.1. Notificación de muerte.....	137
4.2.7.10.1 Diagrama de Flujo	138
4.2.7.10.2 Estándares	139
4.2.7.10.3 Indicadores de logro de proceso Notificación de muerte	140
4.2.7.11 Proceso A3.2.Cancelaciones.....	141
4.2.7.11.1 Diagrama de Flujo	142
4.2.7.11.2 Estándares	143
4.2.7.11.3 Indicadores de logro para proceso de cancelaciones	144
4.2.7.12 Proceso A4.1. Atención a traductores	145
4.2.7.12.1 Diagrama de Flujo	146
4.2.7.12.2 Estándares	147
4.2.7.12.3 Indicadores de logro para proceso de atención a traductores	149
4.2.7.13 Proceso A4.2. Seguimiento de correspondencia	150
4.2.7.13.1 Diagrama de Flujo	151
4.2.7.13.2 Estándares	151
4.2.7.13.3 Indicadores de logro de proceso de seguimiento de correspondencia....	152
4.2.8 Metodología global de calificación para proyectos de patrocinio y Oficinas Zonales en Oficina Nacional	153
4.2.9 Esquema del modelo de gestión utilizado	154
4.3 Gran estrategia	155
4.4 Análisis de Empleo de Recursos	157
4.4.1 Análisis de optimización de tiempos de entrega	157

4.4.2	Análisis de optimización de recursos económicos	158
4.4.3	Costo de capacitación de modelo de gestión.....	159
4.4.4	Tiempo de elaboración e implementación de modelo de gestión	160
4.5	Estudio del mejoramiento de tiempo.....	161
4.5.1	Resultados de Gráficos de Control de Shewart.....	161
4.5.1.1	Cartas de control de medias - Historia de niño o niña	162
4.5.1.2	Cartas de control de medias - Carta de Introducción	163
4.5.1.3	Cartas de control de medias - Carta de Respuesta	165
4.5.1.4	Cartas de control de medias – Notificación de regalo.....	167
4.5.1.5	Cartas de control de medias – Pedido Especial.....	169
4.5.1.6	Cartas de control de medias – Notificación de muerte.....	171
4.5.1.7	Cartas de control de medias – Visitas	172
4.5.1.8	Cartas de control de medias – Cancelaciones	173
4.5.1.9	Cartas de control de medias – Atención a traductores	175
4.5.1.10	Cartas de control de medias – Seguimiento de Correspondencia.....	177
4.5.1.11	Cartas de control de medias - Tarjetas de Temporada.....	179
CAPÍTULO V		182
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		182
5.1	Conclusiones	182
5.2	Recomendaciones.....	183
BIBLIOGRAFIA		184
Anexo 1 – Política de patrocinio de niños		187
Anexo 2 – Hoja de Registro		191
Anexo 3 – Plazos de correspondencia y manejo de KPI internacional.....		193
3.1	Anexo - Seguimiento de correspondencia AF2012	195
Anexo 4 – Razones de abandono del programa		196
Anexo 5 – Fotografías de trabajo realizado		197

Tabla de Gráficos

Gráficos

Gráfico 2. 1 Circulo de Deming.....	27
Gráfico 2. 2 Fórmulas para Cartas de Control según Lind	27
Gráfico 2. 3 Ejemplo de Histograma	28
Gráfico 2. 4 Representación de diagrama de Pareto	29
Gráfico 2. 5 Ejemplo de diagrama de flujo	29
Gráfico 3. 1 Diagrama de flujo de Historia de niño o niña	41
Gráfico 3. 2 Diagrama de flujo – Carta de presentación.....	44
Gráfico 3. 3 Diagrama de flujo de Carta de Respuesta	49
Gráfico 3. 4 Diagrama de Flujo de Notificación de regalo	52
Gráfico 3. 5 Diagrama de Flujo de pedidos especiales	54
Gráfico 3. 6 Diagrama de Flujo de Notificación de Muerte	56
Gráfico 3. 7 Diagrama de Flujo de Visitas de patrocinadores	60
Gráfico 3. 8 Diagrama de Flujo de cancelaciones.....	62
Gráfico 3. 9 Diagrama de Flujo de atención a traductores.....	65
Gráfico 3. 10 Diagrama de Flujo de Seguimiento de correspondencia	67
Gráfico 3. 11 Diagrama de Flujo de tarjetas de temporada.....	69
Gráfico 3. 12 Diagrama de Pareto para Identificación de Problemas Objeto de Mejoramiento	73
Gráfico 3. 13 Diagrama Causa – Efecto del retraso de Indicadores en Oficina Zonal.....	74
Gráfico 3. 14 Campana de Gauss de comprobación de hipótesis de Carta de Introducción	80
Gráfico 3. 15 Campana de Gauss de comprobación de hipótesis de Carta de Respuesta	81
Gráfico 3. 16 Campana de Gauss de comprobación de hipótesis de Notificación de Regalo	82
Gráfico 4. 1 Mapa organizacional.....	94
Gráfico 4. 2 Cadena de Valor de Visión Mundial Ecuador	95

Gráfico 4. 3 Mapa de Procesos de Patrocinio	97
Gráfico 4. 4 Proceso A1. Establecimiento de contacto de los niños con los patrocinadores	98
Gráfico 4. 5 Proceso A2. Mantenimiento de apoyo	98
Gráfico 4. 6 Proceso A3. Cierre de programa de patrocinio	99
Gráfico 4. 7 Proceso A4. Soporte de patrocinio.....	99
Gráfico 4. 8 Indicadores de logro.....	100
Gráfico 4. 9 Diagrama de Flujo de Historia de Niño/a	104
Gráfico 4. 10 Diagrama de Flujo de carta de introducción	109
Gráfico 4. 11 Diagrama de flujo de carta de respuesta	115
Gráfico 4. 12 Diagrama de flujo de notificación de regalo.....	119
Gráfico 4. 13 Diagrama de flujo de pedidos especiales.....	123
Gráfico 4. 14 Diagrama de flujo de visita de patrocinador	128
Gráfico 4. 15 Diagrama de flujo de tarjetas de temporada	134
Gráfico 4. 16 Diagrama de flujo de notificación de muerte.....	138
Gráfico 4. 17 Diagrama de flujo de cancelaciones	142
Gráfico 4. 18 Diagrama de flujo de atención a traductores.....	147
Gráfico 4. 19 Diagrama de flujo de seguimiento de correspondencia	151
Gráfico 4. 20 Esquema de modelo de gestión para el mejoramiento continuo del área de patrocinio de Visión Mundial del Ecuador.....	154
Gráfico 4. 21 Tiempo de implementación de modelo de gestión	161
Gráfico 4. 22 Gráfico de control para el proceso de historia de niño o niña	163
Gráfico 4. 23 Gráfico de control para el proceso de carta de introducción	165
Gráfico 4. 24 Gráfico de control para el proceso de carta de respuesta.....	167
Gráfico 4. 25 Gráfico de control para el proceso de notificación de regalo	169
Gráfico 4. 26 Gráfico de control para el proceso de pedidos especiales.....	171
Gráfico 4. 27 Gráfico de control para el proceso de notificación de muerte	172
Gráfico 4. 28 Gráfico de control para el proceso de visitas	173
Gráfico 4. 29 Gráfico de control para el proceso de cancelaciones	175
Gráfico 4. 30 Gráfico de control para el proceso de atención a traductores	177
Gráfico 4. 31 Gráfico de control para el proceso de seguimiento de correspondencia	179
Gráfico 4. 32 Gráfico de control para el proceso de tarjetas de temporada	181

Tablas

Tabla 2. 1 Simbología ANSI para elaboración de Diagramas de Flujo	23
Tabla 3. 1 Lista de chequeo guía.....	37
Tabla 3. 2 Lista de chequeo de proceso historia del/la niño/a	42
Tabla 3. 3 Lista de Chequeo - Carta de Introducción	45
Tabla 3. 4 Lista de chequeo – Carta de respuesta	50
Tabla 3. 5 Lista de Chequeo - Notificación de regalo.....	53
Tabla 3. 6 Lista de chequeo – Pedidos especiales.....	55
Tabla 3. 7 Lista de chequeo – Notificación de defunción.....	57
Tabla 3. 8 Lista de chequeo – Visita de patrocinadores.....	61
Tabla 3. 9 Lista de chequeo – Cancelaciones	63
Tabla 3. 10 Lista de chequeo – Atención a traductores	66
Tabla 3. 11 Lista de chequeo – Seguimiento de correspondencia	68
Tabla 3. 12 Lista de chequeo – Tarjetas de temporada.....	70
Tabla 3. 13 Resultado de Lista de Chequeo.....	71
Tabla 3. 14 Resumen de diagrama de Pareto	74
Tabla 3. 15 Soluciones al Diagrama Causa – Efecto	75
Tabla 3. 16 Resumen diagnóstico de diagramas de flujo anteriores y reformulados.	78
Tabla 4. 1 Beneficiarios directos de la propuesta	87
Tabla 4. 2 Ubicación sectorial y física de la propuesta.....	88
Tabla 4. 3 Equipo responsable	89
Tabla 4. 4 Cuadro de riesgos y estrategias de mitigación	90
Tabla 4. 5 Definición de calificación de indicadores clave de desempeño.....	100
Tabla 4. 6 Hoja del proceso Historia del/la niño/a.....	102
Tabla 4. 7 Indicadores de desempeño para registro de niños en programa.....	106
Tabla 4. 8 Hoja del proceso carta de introducción.....	107
Tabla 4. 9 Indicadores de desempeño para carta de introducción.....	111
Tabla 4. 10 Hoja del proceso de carta de respuesta	112
Tabla 4. 11 Indicadores de desempeño para carta de patrocinadores	117

Tabla 4. 12 Hoja de proceso de notificación de regalo	118
Tabla 4. 13 Indicadores de desempeño de notificación de regalo.....	121
Tabla 4. 14 Hoja de proceso de pedido especial	122
Tabla 4. 15 Indicadores de desempeño para pedidos especiales.....	125
Tabla 4. 16 Hoja de proceso de visita de patrocinador	126
Tabla 4. 17 Indicadores de desempeño de visitas de patrocinador	132
Tabla 4. 18 Responsables de tarjetas de temporada	133
Tabla 4. 19 Indicadores de desempeño de tarjetas de temporada	136
Tabla 4. 20 Hoja de proceso de notificación de muerte	137
Tabla 4. 21 Indicadores de desempeño de fallecimientos.....	140
Tabla 4. 22 Hoja de proceso de cancelaciones.....	141
Tabla 4. 23 Indicadores de desempeño de cancelaciones	144
Tabla 4. 24 Hoja de proceso de atención a traductores.....	145
Tabla 4. 25 Indicadores de desempeño de atención a traductores	149
Tabla 4. 26 Hoja de proceso de correspondencia.....	150
Tabla 4. 27 Indicadores de desempeño de seguimiento de correspondencia.....	152
Tabla 4. 28 Metodología global de calificación.....	153
Tabla 4. 29 Estrategias para el mejoramiento de tiempos en los procesos de patrocinio de la Oficina Zonal Tungurahua – Cotopaxi.....	156
Tabla 4. 30 Gran Estrategia.....	156
Tabla 4. 31 Optimización de tiempos de entrega.....	157
Tabla 4. 32 Optimización de recursos económicos.....	158
Tabla 4. 33 Costo de capacitación sobre modelo de gestión.....	160
Tabla 4. 34 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de historia de niño o niña.....	163
Tabla 4. 35 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de carta de introducción.....	164
Tabla 4. 36 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de carta de respuesta	166
Tabla 4. 37 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de notificación de regalo.....	168
Tabla 4. 38 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de pedidos especiales	170

Tabla 4. 39 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de notificación de muerte.....	171
Tabla 4. 40 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de visitas	173
Tabla 4. 41 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de cancelaciones .	174
Tabla 4. 42 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de atención a traductores	176
Tabla 4. 43 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de seguimiento de correspondencia.....	178
Tabla 4. 44 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de tarjetas de temporada.....	180

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

Desarrollo de un Modelo de Gestión de Procesos para el Mejoramiento Continuo de la Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi, con énfasis en el Área de Patrocinio de Visión Mundial del Ecuador.

1.2 Antecedentes

“Visión Mundial es una organización de desarrollo y defensoría que trabaja para crear un cambio duradero en la vida de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, sus familias y comunidades que viven actualmente en condiciones de pobreza”, según se expresa en la página web oficial de Visión Mundial Ecuador (2011).

La mayoría de los recursos para las actividades de Visión Mundial son captados a través del Sistema de Patrocinio, mediante el cual, los aportes económicos realizados en forma libre y voluntaria por patrocinadores de varias partes del mundo, son puestos en manos de Visión Mundial para que se los administre y utilice en proyectos y actividades que conduzcan hacia el desarrollo transformador sostenible de la comunidad, las familias y especialmente de niños y niñas.

El Sistema de Patrocinio promueve una relación de comunicación a través de correspondencia entre un patrocinador o donante y niños y niñas de las comunidades del proyecto.

Por supuesto, el patrocinador debe (y desea) estar informado del desarrollo del niño o niña al que patrocina y de las actividades que se realizan en la comunidad para procurar el desarrollo.

Con este propósito, existen varios documentos que deben ser preparados y enviados al patrocinador desde el área de patrocinio tanto en Oficina Zonal como en Oficina Nacional. Estos documentos son:

- *Historia del niño o niña (CH Child History)*
- *Carta de presentación (IL Introduction Letter)*
- *Carta de respuesta (RL Response Letter)*
- *Notificaciones de regalo (GN Gift Notification)*
- *Pedidos especiales (QU Query)*
- *Notificación de muerte del niño o niña*
- *Visitas de patrocinadores*
- *Cancelaciones*
- *Atención a Traductores*
- *Seguimiento de Correspondencia*
- *Tarjetas de Temporada*

Actualmente en la Oficina Zonal 01 Centro se encuentra en un proceso de descentralización zonal de todos los procesos mencionados, para esto será necesario el conocimiento a fondo de cada proceso con el objeto de determinar las mejores prácticas a través de un modelo de gestión.

Cada proceso antes mencionado está establecido para conseguir la comunicación óptima entre patrocinador y patrocinado, lastimosamente no se ha realizado actualizaciones ni mejoras de los mismos, por lo tanto se pretende realizar un modelo

de gestión el cual sea una guía para el/la analista de patrocinio al momento de realizar la documentación necesaria para la comunicación y ayuda entre patrocinador y patrocinado.

Adicionalmente, el desarrollo de los procesos no se lo está realizando de la manera correcta ya que sólo se realizan los procedimientos más frecuentes del área, y se obvian acciones que después tomará más tiempo desarrollarlas.

Las actividades de patrocinio que se realizan en las oficinas zonales de Visión Mundial Ecuador no se encuentran bien definidas ni tampoco cuentan con la documentación necesaria para su control y promoción de buenas prácticas, para esto será necesario el desarrollo de una propuesta enmarcada en el modelo de gestión destacando la metodología de cada proceso, para poder llegar a matizar en estrategias con las cuales la Oficina Zonal pueda mejorar los tiempos de respuesta a cada proceso que maneja.

1.3 El problema

1.3.1 Contextualización

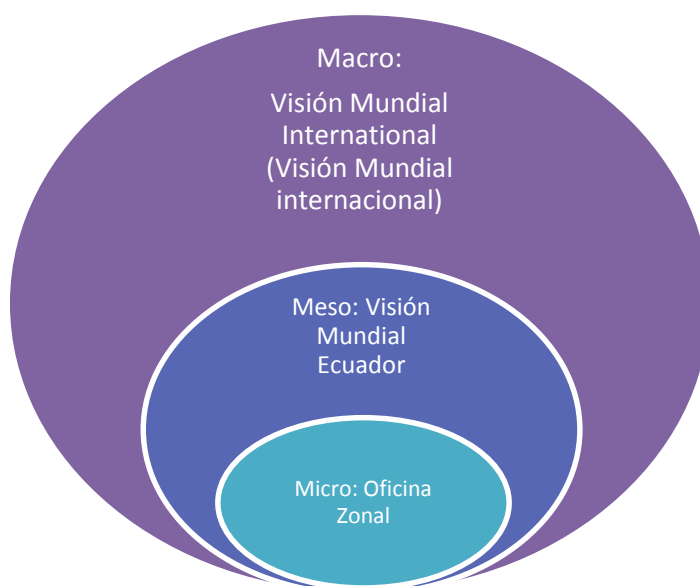


Grafico 1. 1 Contextualización

Adaptado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

1.3.1.1 Contextualización Macro

Visión Mundial Internacional ha tenido poca preocupación en la actualización de información referente a Oficinas Zonales alrededor del mundo, ya que el objetivo que se persigue es el bienestar físico y emocional de la niñez con la que trabaja.

1.3.1.2 Contextualización Meso

El manejo de los documentos se lo realizaba netamente en las oficinas principales, hasta cuando se logró descentralizar información para que pueda ser procesada en oficinas zonales, el personal que ingresa no obtiene una buena inducción por parte de la organización.

1.3.1.3 Contextualización Micro

El desconocimiento de la información con la cuenta la organización causa descoordinación en la documentación y procesos que deben ser ejecutados.

1.3.2 Significado

Con la presente investigación se desea llegar a un mejoramiento de los procesos de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi, con énfasis en el área de Patrocinio de Visión Mundial del Ecuador, implementando estrategias que apoyen a la eficiencia y mejoramiento de estándares de tiempo que se manejan en las respuestas de los procesos de patrocinio dentro de la organización.

1.4 Hipótesis, Variables e Indicadores

1.4.1 Hipótesis

El desarrollo de un Modelo de Gestión de procesos permitirá el mejoramiento continuo del área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

1.4.2 Variables:

1.4.2.1 Variable Independiente:

El desarrollo de un modelo de gestión de procesos del área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

1.4.2.2 Variable Dependiente:

Mejoramiento continuo de procesos de patrocinio en Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

1.4.3 Indicadores:

Todos los procesos se medirán según los estándares de patrocinio ya existentes en las oficinas de Patrocinio de Visión Mundial a nivel internacional, éstos indicadores son utilizados con medidas de tiempos de entrega según el proceso que se desea medir.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Desarrollar un modelo de gestión de procesos para el mejoramiento continuo de la Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi, con énfasis en el área de Patrocinio de Visión Mundial del Ecuador

1.5.2 Específicos:

- a. Diagnosticar los procesos del Área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.
- b. Aplicar herramientas de calidad para identificar los problemas objeto de mejoramiento.
- c. Diseñar estrategias para el mejoramiento continuo del Área de patrocinio mediante la elaboración de un modelo de gestión para la Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

1.6 Método de Investigación

La presente investigación se basa en el paradigma cuantitativo mediante datos obtenidos en periodos de tiempo y por medio de herramientas de calidad se determinarán estrategias para el mejoramiento de los procesos del área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

El método general aplicado en esta investigación será el Método Deductivo ya que se presentarán conocimientos propios para el mejoramiento de los procesos de patrocinio, mediante la observación para poder cotejar resultados de herramientas de calidad y la experiencia para mejorar tiempos de entrega de documentos desde la Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi hacia la Oficina Nacional de Visión Mundial del Ecuador.

El método de investigación específico será la documentación propia de Visión Mundial Internacional y marco teórico investigado, que permitan determinar procesos que serán objeto de mejoramiento con los cuales se formarán las estrategias que se plantearán al final de la investigación.

1.7 Justificación

El sistema de patrocinio es uno de los ejes fundamentales en los que se basa la Organización Visión Mundial en todo el mundo, gracias al patrocinio se obtienen fondos para poder solventar necesidades de niños y niñas vulnerables alrededor del mundo, es por esto que una buena comunicación entre niño/niña y patrocinador es fundamental, es así que lo que se desea es hacer más eficientes todos los procesos que involucran el sistema de patrocinio.

Este proyecto de mejoramiento tiene el apoyo y conocimiento del personal de Visión Mundial ya que lo que se pretende es, una vez mejorados los procesos del área de patrocinio de la oficina Zonal, proceder con los procesos de Oficina Nacional, que son los mismos pero se aplican a diferentes zonas del Ecuador.

El mejoramiento de los procesos de patrocinio de la Oficina Zonal es un proyecto alcanzable, además de poder ser beneficioso para toda la organización en sí, ya que los conocimientos adquiridos han provisto de la información necesaria para lograr realizar las estrategias y las oportunidades de mejora que se pretende alcanzar.

El proyecto es económicamente rentable ya que la implementación del mejoramiento de los procesos fomentará la confianza de los patrocinadores en la Organización y por ende la sustentación de la misma. Así mismo se cuenta los recursos económicos necesarios para poder cumplir con el proyecto presentado.

Tecnológicamente es un proyecto alcanzable ya que se cuenta con equipos necesarios así como herramientas tecnológicas (escáneres, lectores de códigos de barras utilizados en la recolección de información) para el estudio de la investigación dentro de la oficina zonal de Tungurahua.

Para el investigador, el desarrollo del proyecto ha sido un eje fundamental para el mejoramiento de capacidades y poder comprender y aprender el impulso de estrategias que permitirán un mejoramiento profesional óptimo.

La investigación se sustentó y realizó a partir de los conocimientos adquiridos e investigaciones bibliográficas realizadas, gracias a la tutoría de profesionales docentes y a la apertura y colaboración con el personal que labora en la oficina zonal Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Con el propósito de tener referencias de libros clave y de otros proyectos similares al presente, los siguientes son algunos de los instrumentos escritos que se han utilizado en este proyecto investigativo:

- *Beltrán, J; Carmona, M; entre otros* (2010) manifiesta el procedimiento para una gestión basada en procesos, la revisión de este texto tiene su importancia debido a que se va a realizar una administración desde los procesos hasta llegar a los indicadores de gestión y a las estrategias que es lo que finalmente se espera conseguir, la mejora en los indicadores de tiempo del área de patrocinio de la oficina zonal Tungurahua.
- *Chiavenato, A.* (2005) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, es una pieza fundamental en la fundamentación teórica ya que permite tener la idea global adecuada de los conceptos generales y de importancia a lo largo de la investigación.
- *Evans, J y Lindsay, W.* (2008). profundizan en la calidad y todo lo que engloba el término, se desarrollará un lenguaje apropiado para llevar a cabo el

- mejoramiento continuo y las estrategias que se van a plantear para mejorar los procesos de patrocinio.
- *Pérez, J.* (2013). El libro contiene herramientas y metodologías básicas y prácticas para la aplicación en todo tipo de empresas.
- *Zurita, J.* (2014). Con su proyecto “Diseño De Un Modelo De Gestión Para Equipos De Fútbol Profesional: Caso Ecuador”. Provee de información referente a la aplicación de un modelo de gestión y su aplicación en la proyección de mejoras fundamentales dentro del ámbito administrativo.
- Para la revisión de los estándares de patrocinio se utilizará “Sponsorship Standards” Versión 1.5 de Visión Mundial.
- Referencia para requisitos para elaborar el modelo y para elaborar estrategias se tomó de Norma ISO 9001. (2008). Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos.

2.2 Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica, se basa en la sustentación conceptual de la información que será necesaria para realizar el trabajo, basado en investigaciones de diferentes autores.

2.2.1 Gestión Administrativa

Para toda organización ya sea con o sin fines de lucro, la gestión administrativa forma un eje fundamental para poder alcanzar logros importantes, a partir de esto, se revisarán algunos conceptos, enunciados e información que permitirá tener el conocimiento adecuado para el desarrollo de este proyecto.

Según, *Muñiz* (2000), dice: “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Según, *Laborda y De Zuani* (2004), menciona que: “Gestión de empresas es un campo del conocimiento científico cuyo objeto de estudio son las empresas, explica su comportamiento científicamente y busca que se conduzcan con eficiencia por medio de técnicas y también del arte de quién las aplica”.

El objetivo que persigue Visión Mundial con su gestión administrativa es llegar a más donantes interesados para ser parte de la fundación y ayudar a más personas a través de su donación mensual.

2.2.1.1 Funciones Gerenciales:

En el texto de *Koontz, Weihrich y Cannice* (2012a) dice: “Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de la investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, dirigir, controlar”.

Fase Mecánica:

- a. Planeación: *Koontz, Weihrich y Cannice* (2012b): “Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir”. En el presente proyecto se desarrollará el diagnóstico de los procesos a los cuales está ligado el área de patrocinio en general.
- b. Organización: *Koontz, Weihrich y Cannice* (2012c): “Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en su organización.” Dirección, estrategias y procesos con los cuales se pueda mejorar los indicadores para cada documento manejado en el área de patrocinio.

Fase Dinámica:

- c. Dirección: *Koontz, Weihrich y Cannice (2012d)*: “Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” Conocido el diagnóstico, se procederá a responder las preguntas para poder resolver la hipótesis.
- d. Control: *Koontz, Weihrich y Cannice (2012e)*: “Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”. Mejoramiento continuo.

2.2.1.2 Propósito de la Gestión administrativa

Se ha logrado entender el propósito de la gestión administrativa como tal, a fin de obtener los resultados esperados, a continuación se presenta los propósitos específicos que se ha generado para obtener la ventaja deseada.

- Encontrar defectos en los procesos.
- Preparar estrategias efectivas para hacer efectivos los procesos de patrocinio de acuerdo a los problemas y causas encontrados a lo largo de la investigación.
- Mejorar procesos para hacerlos fáciles de manejar, replicables y aplicables en otros escenarios.
- Creación de estándares de tiempo y manejo de indicadores de desempeño para cada proceso que se maneja en el área de patrocinio.
- Fortalecer los procesos del área de patrocinio.

2.2.1.3 Concepto de Modelo

Según el diccionario electrónico *Rae (2014)* “Modelo: Creado como ejemplar o se considera que puede serlo”.

De acuerdo con *Luthans* (2011), el modelo “Es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial”.

Un modelo se conocerá entonces como una guía propuesta con el fin de dar a conocer “algo”, en el caso de la investigación, ese “algo” será el cumplimiento de cada proceso, para mejorar tiempos de ejecución.

2.2.1.4 Gestión Empresarial

En el año 2004, *Laborda y De Zuani* escriben que “si se recurre a la etimología de la palabra “gestión”, se encuentra que su significado es el siguiente: *acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar*”. Es decir, engloba en la palabra gestión todo el conocimiento de empresa.

2.2.1.5 Modelo de Gestión

Según, *Vidal* (2004) “Los modelos de gestión son descriptivos y/o inductivos y están volcados hacia el interior de la organización (desconocen los cambios del entorno)”.

No se conoce un concepto diseñado a la necesidad de cada modelo de gestión, pero partiendo de los conceptos investigados, se determina que:

Un modelo de gestión se conoce como algo que se adaptará a las necesidades de la empresa, y se representarán a través de procesos y estrategias flexibles y adaptables a cualquier ámbito dentro del área de patrocinio de Visión Mundial Ecuador, ya sea en Oficinas Zonales como en Oficina Nacional y desde Programa de Desarrollo de Área.

Se aplicó un modelo de procesos internos, ya que se pretende que así mismo el personal antiguo como el nuevo pueda adaptarse fácilmente al seguimiento de procesos que han requerido de un ajuste y mejoramiento continuo, documentado a

través de estrategias e indicadores que permitirán el desarrollo de Oficina Zonal y la confianza de las Oficinas de Soporte, así como de Oficina Nacional.

2.2.1.6 Control de Gestión

Power (2005), escribe: “El control de gestión es, por tanto, un esfuerzo disciplinado para optimizar el plan de la empresa, a través del análisis permanente de las desviaciones y la adopción de medidas correctoras de forma oportuna, es decir, cuando todavía es posible corregir la acción”.

El control de la gestión es un proceso que servirá para alcanzar los objetivos de patrocinio en la organización, es el control que se realizará sobre los procesos para cumplir eficazmente las estrategias que se han de plantear.

2.2.1.6.1 Elementos para diseñar un sistema del control de Gestión

Entre los principios que se plantean según *Laborda y de Zuani (2004)*, están:

“Objetivo, comprensible, consistente con cultura organizacional, oportuno, puntos críticos, costes, armonizar planes, preciso”, en base a estos principios se logra determinar que en la presente investigación se obtendrá el control de la siguiente manera:

- Definición de los resultados deseados.

En esta etapa según los objetivos que se han planteado, se definirá cómo se presentarán los resultados (ver objetivos).

- Determinación de las predicciones que guiaran hacia los resultados deseados.

Determinación de herramientas de calidad que se utilizarán para obtener el resultado deseado (Capítulo III).

- Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados.

Una vez desarrollados los procesos se determinarán los indicadores con los que éstos deben ser medidos (Capítulo IV).

- Evaluación y aplicación de la acción correctiva.

Una vez realizado el diagnóstico, el análisis y el mejoramiento de los procesos.

Las acciones correctivas se irán registrando en las estrategias que se plantearán en la investigación (Capítulo IV).

2.2.1.7 Indicadores de Gestión

Según, *Beltrán* (2008):

“Esencialmente, medir es comparar una magnitud con un patrón establecido. Aunque exista la tendencia de “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso y para ello es necesario, seleccionar lo más conveniente para medir y asegurar que ésta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.”

Es por eso que se ha desarrollado una forma de medición, la cual verificará con cuánta eficiencia (tiempo de respuesta) se está trabajando con los procesos de patrocinio, esto es mediante KPI (Key Performance Indicator) que permitirá cuantificar los objetivos y el alcance de cada proceso.

2.2.2 Gestión de Organizaciones sin fines de lucro

2.2.2.1 Significado de ONG

Vásquez, (2013) escribe que:

“Una organización no gubernamental, también conocida por las siglas (ONG) es una entidad de carácter civil (entendido como "El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada,

inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público”) o social, con diferentes fines integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.”

El carácter de la ONG con la que se está trabajando es social, ya que por medio del patrocinio internacional se pretende brindar a la niñez ecuatoriana un presente y un futuro mejor.

2.2.2.2 Tipos de Organizaciones sin fines de lucro

Gerencie.com (2008), enuncia que:

“El primer tipo, se denomina *Organizaciones No Gubernamentales Sociales* (ONGS), las cuales trabajan en sectores de inmigración y refugiados, discapacitados, enfermos, infantes y familia, entre otros.

El segundo tipo, se refiere a las *Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos*, Estas trabajan en la denuncia de la violación de los derechos humanos en el mundo y en la divulgación, defensa y promoción de estos. El tercer tipo, describe a las *Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas*, cuyo trabajo se desarrolla en torno a la protección, promoción y preservación del medio ambiente con desarrollo sostenible. Y el último tipo comprende a las *Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo*, cuyo objetivo es la cooperación internacional. Es preciso resaltar que las ONG son fundaciones, asociaciones y corporaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo social sea útil a toda la comunidad. Por lo tanto, se excluye de dicha denominación a las asociaciones y corporaciones que se fundan persiguiendo un interés o motivación solidaria cerrada, como es el caso de las asociaciones de residentes de un barrio o conjunto. Estas entidades sirven como interlocutores permanentes entre el Estado y la sociedad, y al interior de esta.”

2.2.2.3 Organizaciones No Gubernamentales Sociales

Se toma en cuenta este tipo de organización, ya que va a ser enfocada a una ONG de apadrinamiento que es Visión Mundial.

La mayoría de los recursos para las actividades de Visión Mundial son captados a través del Sistema de Patrocinio, mediante el cual, los aportes económicos realizados en forma libre y voluntaria por patrocinadores de varias partes del mundo, son puestos en manos de Visión Mundial para que los administre y utilice en proyectos y actividades que conduzcan hacia el desarrollo transformador sostenible de la comunidad, las familias y los/as niños y niñas.

El Sistema de Patrocinio promueve una relación de comunicación a través de correspondencia entre un patrocinador o donante y un niño/a de las comunidades del proyecto.

Por supuesto, el patrocinador debe y desea estar informado del desarrollo del niño al que patrocina, y de las actividades que se realizan en la comunidad para procurar el desarrollo.

Con este propósito, existen varios documentos que deben ser preparados y enviados al patrocinador, como son todos los procesos que se explican en éste fundamento teórico.

2.2.2.4 Visión Mundial del Ecuador

Visión Mundial Ecuador lleva trabajando en el país desde 1978. A lo largo de los años, gracias a la experiencia, capacidad técnica instalada, y el trabajo basado en la comunidad se ha convertido en un referente en el trabajo de desarrollo enfocado en la niñez.

En la actualidad, Visión Mundial Ecuador trabaja con más de 687 comunidades indígenas, campesinas y afro descendientes en ocho provincias, a través de 25 Programas de Desarrollo de Área, favoreciendo a más de 56 699 niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

2.2.2.5 Procesos de Patrocinio

Son documentos que deben ser preparados y enviados a los patrocinadores o a su vez a la Oficina de Soporte, para información y/o comunicación. Los procesos que se llevarán a cabo para el diagnóstico y mejoramiento son los siguientes:

2.2.2.5.1 Historia del niño o niña (CH Children History)

Todo niño que ingresa al sistema de patrocinio deberá proveer datos personales para llenar el formulario “Historia del niño o niña” que es la información inicial para registrar el progreso del/la niño/a durante su permanencia en el programa.

La historia es solicitada en el caso de niño/as nuevos, holds (niño/as en espera de patrocinador) y pedidos especiales.

En todos los casos, la historia debe ir acompañada de la Carta de Presentación (IL Introduction Letter), también de un video introductorio.

2.2.2.5.2 Carta de presentación (IL Introduction Letter)

Es el primer contacto escrito que mantiene el niño/a con su patrocinador. La carta debe ser corta, y debe contener información básica del niño (nombre, edad, escolaridad, aficiones), de la familia (nombres de papá, mamá, número de hermanos, ocupación de los padres) y una descripción corta del entorno.

Es importante evitar dar direcciones o detalles de la situación económica de la familia (el patrocinador ya está informado que se trata de familias necesitadas).

En tanto sea posible, la carta debe ser escrita por el niño/a. Si el niño/a no puede escribir, entonces sus padres, un familiar, el profesor de la escuela, o un trabajador del proyecto puede escribirla por él. En todo caso, la carta debe reflejar los pensamientos del/la niño/a, no del adulto.

Carta de respuesta (RL Response Letter)

De vez en cuando, el patrocinador envía cartas al niño, en las que le cuenta algo de él, su familia, su país, etc.

Estas cartas pueden también contener regalos o tarjetas. Entonces, el niño debe escribir una carta de respuesta y agradecimiento, por la carta, tarjeta o regalo enviado por el patrocinador, y debe ser enviada en forma ágil y oportuna.

De preferencia, y cuando sea posible, la carta deberá ser escrita por el niño, respondiendo a las preguntas que el patrocinador formule.

2.2.2.5.3 Notificaciones de regalo (GN Gift Notification)

Algunos patrocinadores envían aportes adicionales por navidad, cumpleaños, educación, salud. El regalo puede ser para el niño/a, su familia, o su comunidad. Estos serán utilizados según las indicaciones específicas del patrocinador.

El niño/a deberá enviar una carta contándole al patrocinador la forma en que se invirtió su dinero, además adjuntará las copias de las facturas como respaldo y fotografías.

Esto servirá como constancia de que el aporte que el patrocinador realizó fue utilizado adecuadamente y también como agradecimiento por el aporte realizado.

2.2.2.5.4 Pedidos Especiales (QU Query)

El pedido especial es una información de cualquier índole que realiza el patrocinador a través de las oficinas de apoyo. Esta información puede ser una aclaración de nombres, edades del/la niño/a, de sus hermanos o de algún otro familiar; también se puede solicitar el estado de salud o de educación del/la niño/a.

Estos son los casos más frecuentes, sin embargo existen diversas informaciones que en un momento determinado el patrocinador necesita saber.

La función del proyecto es recolectar esa información con la mayor brevedad posible y de la fuente directa, es decir, el niño/a o algún familiar cercano.

2.2.2.5.5 Notificación de muerte del niño o niña

Afortunadamente, no han sido muchos los casos fallecimiento de niño/as, sin embargo, cuando ocurre un fallecimiento, es importante comunicar el caso al PDA lo más pronto posible, ya que los patrocinadores deben conocer este asunto.

El promotor de patrocinio deberá informar a la Oficina Zonal (OZ) de este asunto, aun cuando los padres no posean la partida de defunción. De preferencia la notificación se realizará vía telefónica.

Posteriormente el Programa de Desarrollo de Área enviará un informe con la causa, la fecha de la muerte y las acciones tomadas por el proyecto; adjunto deberá enviar la partida de defunción que compruebe la causa de la muerte.

La oficina zonal informa a la oficina de apoyo sobre la muerte del/la niño/a inmediatamente.

2.2.2.5.6 Visitas de patrocinadores

Con el fin de constatar la información recibida en la correspondencia, el patrocinador puede realizar visitas al niño patrocinado y al Programa de Desarrollo de Área.

Las visitas se realizan luego de haber coordinado con la Oficina de Apoyo y de acuerdo a políticas organizacionales establecidas.

De preferencia, la reunión con el niño/a se llevará a cabo en la Oficina de PDA. Para reunirse con el niño en otro sitio, como la escuela o en el domicilio del niño, se deberá contar con la autorización por escrito de los padres del menor.

2.2.2.5.7 Cancelaciones

Es el proceso, en cual un niño sale del programa, a pedido expreso del PDA o de la Oficina de Soporte. Existan varios criterios para la cancelación, los cuales deben ser debidamente justificados.

2.2.2.5.8 Atención a Traductores

Es el manejo de las traducciones, para lo cual se cuenta con Traductores Locales en la Oficina Zonal, los cuales realizan la traducción de la correspondencia y el Analista de Patrocinio, revisa y envía la correspondencia al Patrocinador

2.2.2.5.9 Seguimiento de Correspondencia

Dentro del Patrocinio, existen estándares que se deben cumplir, por lo que periódicamente, se debe realizar la revisión de que la correspondencia haya sido procesada. Debido a esto, el Analista de Patrocinio, debe realizar un seguimiento de correspondencia, que permita cumplir con estos estándares.

2.2.2.5.10 Tarjetas de Temporada

Por parte de los Patrocinadores y las Oficinas de Soporte, periódicamente se envía tarjetas a sus niños Patrocinados, celebrando alguna fecha especial, por ejemplo Navidad, Semana Santa, Cumpleaños de los Niños, a esto se les denomina Tarjetas de Temporada.

2.2.3 Gestión basada en Procesos

Pérez (2010), señala que: “los procesos se gestionan incorporando en el proceso las actividades de medición, análisis y mejora”. La gestión basada en procesos permitirá tener el control sobre todo lo que maneja la institución, así mismo como documentación reglamentada, alcanzando de esta manera la excelencia en los indicadores que se plantean.

2.2.3.1 Teoría de procesos

Harrington (1999), encontró que:

“Las normas que deben emplearse como guía en un proceso de cambio son:

- a.) La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
- b.) Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
- c.) Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
- d.) Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.
- e.) Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
- f.) Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
- g.) Deben establecerse sistemas de evacuación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
- h.) Debe suministrarse a todos una retroalimentación continua.
- i.) Debe suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.

Debe establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.”

La utilización de procesos para el mejoramiento empresarial es siempre un reto ya que este procedimiento es incluyente, es decir, el trabajo es un conjunto de habilidades de la alta gerencia, de los mandos medios así como de suma importancia de los agentes ejecutores, lo que describe *Harrington* es ciertamente la forma en que se va a poner en práctica el modelo de gestión basado en procesos del que se habla en el capítulo IV.

2.2.3.2 Proceso

ISO 9000. (2008), define proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Es el conjunto de actividades que deben realizarse para transformar insumos en productos o servicios, consta de entradas y salidas que generan y emplean recursos

2.2.3.3 Elementos de un proceso

- **Entrada:** Responde a la necesidad del proceso.
- **Recursos y estructuras,** cómo resolver las necesidades primarias del proceso.
- **Un producto,** Finalidad del proceso.
- **Sistema de medidas y de control** Documentación y registros del proceso.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones** con otros.

2.2.3.4 Simbología de procesos

La American National Standard Institute (ANSI por sus siglas en inglés) ha desarrollado una simbología para que sea empleada en el procedimiento de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

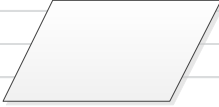
Símbolo	Nombre	Significado
	Proceso	Se describen actividades
		
	Decisión	Sirve para tomar uno de dos caminos
		
	Subproceso	Subproceso dentro de una actividad
		
	Inicio/Finalización	Inicio ó fin de Diagrama de flujo
		
	Documento	En la actividad se maneja documentos
		
	Datos	Entradas y salidas de un proceso
		
	Base de datos	Información de base de datos
		
	Referencia en página	Para pasar de un punto a otro
		
	Referencia a otra página	Continuación de diagrama en otra página
		
	Conector	Conector entre actividades

Tabla 2. 1 Simbología ANSI para elaboración de Diagramas de Flujo

Fuente: Reingeniería de Procesos y Transformación Organizativa

Elaborado: LÓPEZ, Cristina (2013)

2.2.3.5 Diagnóstico de procesos

Martínez (2010), comenta: “Diagnóstico de procesos, son principios, propósitos, objetivos y metas que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos que se desea llegar, bajo su visión”.

El diagnóstico de procesos se llevó a cabo a partir de documentos con los que consta Visión Mundial.

En el diagnóstico de procesos enfatiza los problemas que existen en cada proceso de patrocinio, también describe la situación real de los mismos y si su manejo es el adecuado.

2.2.3.6 Mejoramiento de procesos

Según *Qconsultores (2014)*, “El mejoramiento de procesos consiste en identificar aquellos procesos críticos como base para la definición de las oportunidades de mejora y establece los mecanismos que facilitan su monitoreo y control en lo cual se involucran todos los miembros de la organización”.

Después de realizado el diagnóstico de los procesos y tomando en cuenta las consideraciones que se debe mejorar en cada uno de los procesos de patrocinio, se facilita su monitoreo mediante indicadores de logro tomando en cuenta el personal, tiempo de entrega y la documentación.

El mejoramiento de procesos de patrocinio en la Oficina Zonal de Tungurahua se lo realiza mediante el diagrama de Pareto y hojas de registro que serán llenadas por el personal de patrocinio de la Oficina Zonal.

2.2.3.7 Control de manejo de procesos

Pérez (2010) cita: “Tan importante es medir adecuadamente como conseguir la aceptación interna de los resultados y saber utilizar la información obtenida”.

El control se llevó a cabo una vez finalizado el mejoramiento de los procesos de patrocinio, se desarrollaron estrategias que permitirán mejores prácticas dentro del área de patrocinio, también se desarrollaron indicadores los cuales permiten medir el tiempo de entrega y la calidad de los documentos manejados.

2.2.4 Sistemas de Calidad

En la *Norma ISO 9004* (2009), indica: “el sistema de calidad indica la necesidad de que afecte a todas las actividades de la empresa, y a todas las fases del proceso, así como que estas actividades estén expresadas por escrito”.

Son los procesos, actividades y procedimientos detallados para el modelo de gestión que se llevó a cabo.

En esta investigación se utilizaron algunos procedimientos claves que ayudaron a mejorar el área de patrocinio especialmente en la Oficina Zonal de Tungurahua, pero que dado que es un modelo de gestión podrá ser replicable también para las demás oficinas zonales del Ecuador así como en la Oficina Nacional para el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo.

2.2.4.1 Calidad

La *International Standards Organization ISO 9000* (2000), define por calidad “La totalidad de los aspectos y características de un producto, que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”.

Tamimi y Sebastianelli. (1996) mencionan: “Ni asesores, ni profesionales están de acuerdo en una definición universal. En un estudio se preguntó a los administradores de 86 empresas del este de Estados Unidos que definieran la calidad, se produjeron docenas de respuestas, que incluían:

- Perfección
- Consistencia
- Eliminación de desperdicio
- Rapidez de entrega
- Cumplimiento de políticas y procedimientos
- Proporcionar un producto bueno y utilizable
- Hacerlo bien a la primera
- Agradar o satisfacer a los clientes
- Servicio total al cliente”.

En la organización claramente se define a la calidad como el manejo eficaz de los procesos de patrocinio, satisfaciendo a sus clientes principales que son los niños y niñas beneficiados y que esto se traduzca en la generación de fondos empresariales a través de sus patrocinadores.

2.2.4.2 Ciclo de la calidad de Deming

Según *Sandoval* (1995): “el círculo actúa como una rueda que gira constantemente. Parte del cliente. Planifica cómo hacer para llenar sus expectativas. Luego, establece procedimientos para producir lo que se ha planificado. Verifica si los resultados concuerdan con lo planificado en opinión de los clientes.”

Planificar: *Sandoval* (1995a) “Establecer planes para el propósito de la compañía”. Análisis de panorama mediante herramientas de calidad.

Hacer: *Sandoval* (1995b): “Hacer lo planeado”. Creación del modelo de gestión.

Verificar: *Sandoval* (1995c): “Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado”. Elaboración de cartas de control de Shewart.

Actuar: *Sandoval* (1995d): Actuar para corregir los problemas encontrados, prever nuevos problemas, mantener, mejorar”. Indicadores de logro, seguimiento y estrategias.

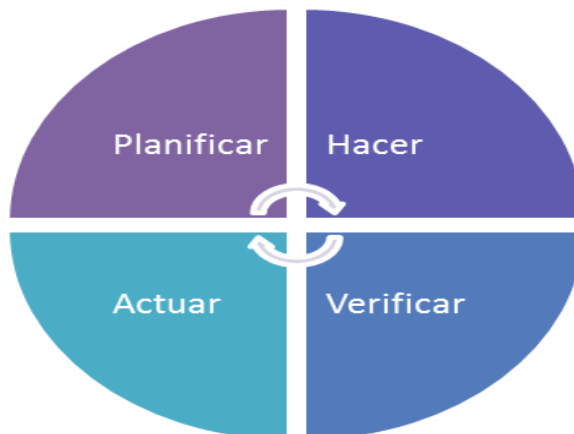


Gráfico 2. 1 Circulo de Deming

Adaptado Por: LÓPEZ, Cristina (2013)

2.2.4.3 Herramientas de calidad cuantitativas

Diagrama de causa y efecto:

Según *Lind, Marchal, Mason* (2004), “Se lo denomina diagrama de causa y efecto, porque enfatiza la relación entre un efecto y un conjunto de causas posibles que lo producen. Este gráfico ayuda a organizar las ideas e identificar relaciones.”

Gráfico de Control

Sandoval, O. (1995), “Es una lámina de procesos con límites superiores e inferiores, estadísticamente determinados, trazados arriba y debajo del promedio del proceso”.

La fórmula que se utilizará para límites de control será:

$$LSC = \bar{\bar{X}} + 3 \frac{s}{\sqrt{n}} \quad \text{y} \quad LIC = \bar{\bar{X}} - 3 \frac{s}{\sqrt{n}}$$

Gráfico 2. 2 Fórmulas para Cartas de Control según Lind

Elaborado Por: *Lind, Marchal, Mason* (2004)

En donde,

LSC : Límite superior de control

$\bar{\bar{x}}$: Media

$\sqrt{n}$: N es el tamaño muestral

S : Desviación estándar

LIC : Límite inferior de control

Histograma

Según *SPC Consulting Group*. (2013): “Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos. Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas. Y permite la comparación de los resultados de un proceso.”

Es la recolección de datos expresados gráficamente, a continuación un gráfico ejemplo de la representación de un histograma:

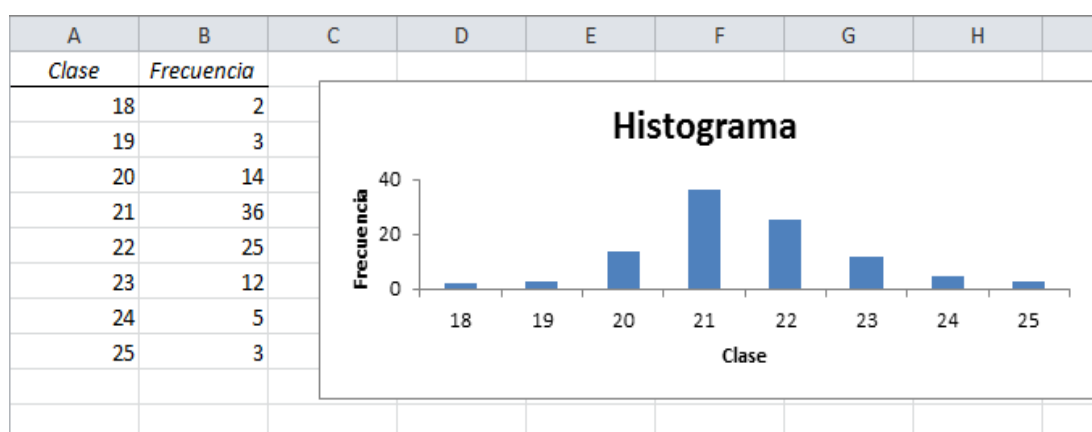


Gráfico 2. 3 Ejemplo de Histograma

Adaptado Por: López, Cristina (2014)

Diagrama de Pareto

Una definición de *Laborda y De Zuani*. (2004) es: “tiene la esencia de conocer a cuántas causas pueden adjudicárseles la mayor parte de los defectos”. En el diagrama de Pareto se debe tener en cuenta que las causas con las que se trabaja deben ser las causas clave para poder basar estos resultados y analizarlos con la regla 80-20 la cual se describe como que el 80% de actividad es provocada por el 20% de los factores.

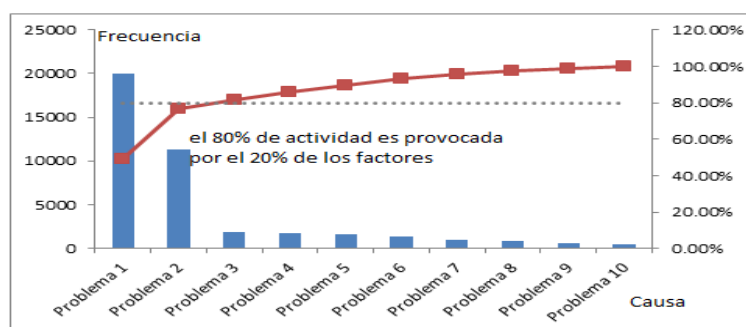


Gráfico 2. 4 Representación de diagrama de Pareto

Adaptado Por: López, Cristina (2014)

Diagrama de flujo

Beltrán, J; Carmona, M; entre otros. (2010). “Es una representación gráfica de diferentes procesos los cuales se generan a través de actividades, para dar como resultado una acción.”

Es la manera en la que se va a graficar todos los procesos de patrocinio, con el fin de poder reconocer problemas y mejorar el manejo de los mismos mediante estrategias.

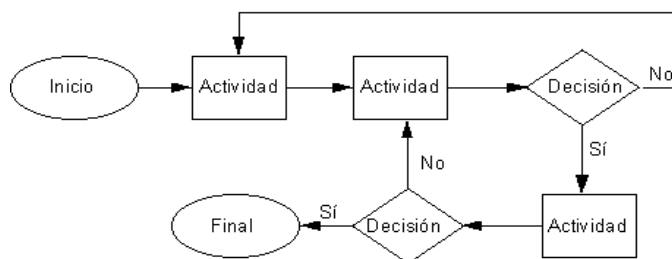


Gráfico 2. 5 Ejemplo de diagrama de flujo

Adaptado Por: López, Cristina (2014)

2.2.4.4 Herramientas de calidad cualitativas:

Matriz de relación:

Martínez. (2009), explica: “Gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas de solución, en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas.” Se utiliza cuando se requiere tomar decisiones más objetivas, también cuando se requiere tomar decisiones con base a criterios múltiples.

Diagrama de comportamiento

Gonzalez, R. (2013), resume como: “Herramienta que permite graficar los puntos del comportamiento de una variable, de acuerdo a como se van obteniendo.” Sirve para representar visualmente el comportamiento de una variable y evaluar el cambio de un proceso en un período.

Listas de chequeo

Gestiopolis. (2002) describe como: “Método, lista u hoja de información para lograr que nada se nos olvide ni se omita, en la cual la información consignada es de fácil análisis y verificación.” Facilita la recolección de datos o elementos que constituyen el todo de un proyecto o de una preparación, suministra un medio de seguimiento y control del avance de un proyecto.

Hoja de registro

García, (2009) explica: “La hoja de registro es una recolección de datos u hoja de registro para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías de un evento o problema que se desee estudiar. Es importante recalcar que este instrumento se utiliza tanto para la identificación y análisis de problemas como de causas.”

2.3 Fundamentación Jurídica

Para el presente trabajo investigativo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas se tomará como referencia los siguientes documentos legales, en base a éstos se ha realizado todo el presente documento:

2.3.1 Política de Patrocinio de Niños

El propósito de esta política es definir un marco de trabajo para la Confraternidad de Visión Mundial para enaltecer y celebrar nuestro compromiso con los niños, específicamente en el contexto del Patrocinio de Niños. En ese sentido, la política es intencionalmente restringida en su enfoque. Sin embargo, se supone que esta política será implementada en maneras que sean consistentes con otras políticas de Visión Mundial.

El contenido completo de ésta política se podrá apreciar en su totalidad en el Anexo 1.

2.4 Glosario de términos

Este glosario de términos permitirá familiarizarse con términos que a pesar de ser algunos conocidos, en el ámbito del sistema de patrocinio de Visión Mundial son utilizados a diario por el manejo de documentos, mails y el sistema informático de la organización.

Analista de patrocinio: Persona la cual procesa y analiza todas las actividades de patrocinio a nivel zonal.

Inducción: Momento de introducción a cualquier tipo de personal nuevo que ingrese a Visión Mundial Ecuador.

Pasos de acción: Son los momentos que tiene un estado de correspondencia de cualquier tipo ejemplo: r-zo (recibido en oficina zonal), s-adp (enviado a pda), f-adp (recibido de pda), s-trn (enviado a traducir), f-trn (recibido de traducción), c-spo (cerrado enviado a patrocinador)

Información del niño: Información sobre requerimientos para un archivo del niño, códigos y asignación de números de identificación a los niños.

Formulario de historial del niño: Información requerida para ingresar niños al sistema.

Mensajes del estatus del niño y patrocinador: Detalles sobre información transferida entre oficinas con respecto al estatus de niños y patrocinadores.

Disquetes: Archivos pequeños que contienen información para ser utilizada en el sistema de SDplus.

Sdplus: SDplus (SD) sistema de disquetes de patrocinio, es una base de datos computarizada desarrollada por Visión Mundial a finales de los años ochenta. El sistema almacena información sobre los proyectos de patrocinio, los niños registrados y los patrocinadores asignados a aquellos niños. El sistema intercambia información entre las oficinas de apoyo y nacionales por medio de disquetes o por archivos adjuntos a los mensajes de cc:mail (correo interno de la organización).

Step – lotus notes: Software desarrollado con el fin de poder brindar al usuario una interfaz más amigable al momento de ingresar pasos de acción así como de información adicional acerca de la familia.

Etiqueta: La computadora produce una etiqueta que contiene el número de cuenta del patrocinador, número de identificación del niño, nombre del patrocinador y dirección. Las oficinas de apoyo de Japón y Corea (a veces Taiwán) no envían la dirección de sus patrocinadores en sus FCC (Formulario de Control de Correspondencia). Ellos dan la dirección de Visión Mundial para que toda correspondencia del niño sea enviada a sus oficinas para traducción.

Programa - Proyecto de Desarrollo de Área (PDA): Un PDA tiene una área geográfica definida que incluye un número de comunidades con la visión de trabajar conjuntamente para un futuro mejor y justo para todos los que viven y trabajan en el área.

Asignación: Cuando una oficina de apoyo enlaza a un niño registrado con un patrocinador.

Niño disponible: Un niño registrado en el programa de patrocinio cuya información y foto se han enviado a una oficina de apoyo, y quien está esperando se le asigne un patrocinador.

Cancelación: Cuando un patrocinador termina de patrocinar a un niño.

FCC: Formulario de Control de Correspondencia, un documento de control o de seguimiento usado en las oficinas nacionales para monitorear el proceso de entrega de la correspondencia del patrocinador al niño y viceversa.

CIP: Niños en Proyecto, grupo de niños que están registrados con un número de identificación en el programa de patrocinio. Un niño se registra en cuanto le sea dado un número de identificación por el sistema de disquetes en la oficina nacional.

CSM: Mensaje de la situación del niño son una serie de descripciones de la situación actual de un niño registrado y su patrocinador. Los mensajes cambian cada vez que haya un cambio de información del niño o del patrocinador.

Donantes: Aquella persona que contribuye económicamente con Visión Mundial pero no es un patrocinador de ningún niño específico.

Carta de despedida: Carta escrita por el niño al patrocinador cuando el proyecto del niño está a unos cuantos meses de cerrarse, o en el caso de que tenga que ser cancelado por mayoría de edad (mayor de 18 años).

Forma 1: Un documento generado por el SD que lista a los niños recién ingresados al sistema por proyecto y por oficina de apoyo. El formulario 1 se envía a las oficinas de apoyo sin opción de disquete, junto con los historiales/fotos de los niños listados. Las oficinas de apoyo usan el formulario 1 como un documento para

registrar datos. Algunas oficinas nacionales envían copia del formulario 1 a proyectos como confirmación de que los niños han sido registrados.

Forma 2: Un documento generado por el SD que lista a los niños dados de baja en el sistema por al proyecto y por la oficina de apoyo. El formulario 2 se envía a oficinas de apoyo sin opción de disquete y lo usan como documento para registrar datos. Algunas oficinas nacionales envían copia del formulario 2 a los proyectos como confirmación de que los niños se han cancelado.

Forma 3: Un documento generado por el SD que lista los niños para quienes se han hecho correcciones a su nombre, sexo o fecha de nacimiento en el sistema. El formulario 3 se envía a las oficinas de apoyo sin opción de disquete y lo usan como documento para registrar datos.

Número de identificación: Es el número de identidad única que se da a cada niño cuando se registra en el sistema en una oficina nacional. El número de identificación consiste en el código del país, el número del proyecto y del niño dentro del proyecto. En el SD, los números de identidad pueden oscilar entre 1 y 9999.

Reactivación: Cuando se coloca a un niño en “HOLD”, éste ya no está “activo”, pero no es cancelado del programa. Para volver a colocar al niño al estado “activo”, niño registrado, él/ella es reactivado. Para reactivar a un niño, debe actualizarse la información del historial del niño y la foto en el SD.

RFL codes: Códigos de Razón de Salida, son frases codificadas que brevemente describen por qué un niño salió del programa de patrocinio. Las oficinas nacionales pueden solicitar códigos adicionales al SD team en la oficina de la confraternidad.

Patrocinador: Un individuo o grupo que se compromete a pagar la cuota mensual asignada por patrocinar a un niño en el programa de patrocinio infantil. Visión Mundial enlaza a un patrocinador específico con un niño en particular, aunque un patrocinador puede tener asignados a más de un niño.

Etiquetas: Pequeñas etiquetas autoadhesivas que se imprimen del SD con el nombre y dirección del patrocinador del niño seleccionado. Las etiquetas se pueden imprimir en Oficina Zonal o en Oficina Nacional, dependiendo dónde se encuentre la base de datos del proyecto solicitado.

Niño patrocinado: Un niño que está registrado en el programa de patrocinio a quien se le ha asignado un patrocinador. En el SD, la información del niño está conectada al registro del patrocinador para que de esta manera se puedan imprimir las etiquetas de envío.

Niño no patrocinado: Un niño no patrocinado es lo mismo que un niño "disponible". El niño no tiene un patrocinador. La información y foto del niño se han enviado a la oficina de apoyo y el niño está esperando a que se le asigne un patrocinador. Pueden ser también niños que no están registrados en el sistema, por su edad, pero que si son beneficiados por el proyecto.

2.5 Acrónimos

PDA:	Proyecto de Desarrollo de Área
FCC:	Formulario de Control de Correspondencia
CH:	Child History – Historia del niño
ID:	Identificación de niño
ON:	Oficina Nacional
OS:	Oficina de Soporte
OZ:	Oficina Zonal
RFL:	Código de cancelación
RC:	Registered Children – Niños registrados
CIP:	Número de niños aprobados por la confraternidad, registrados por proyecto
CPI:	Control Picture Information, Archivo para control de información

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diagnóstico de los Procesos del Área de Patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

La presente investigación se basa en el paradigma cuantitativo ya que se va a determinar estrategias para el mejoramiento de los procesos del área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador.

El método general que se aplicó en esta investigación fue el método deductivo ya que se tomaron decisiones a partir de la aplicación de herramientas de calidad tanto cuantitativas y cualitativas.

El método de investigación específico fué la documentación propia de Visión Mundial Internacional y bibliografía de gestión de procesos, que permitieron determinar procesos objetos de mejoramiento utilizando herramientas de calidad con las cuales se formen las estrategias que se plantearon al final de la investigación.

El tipo de investigación es descriptiva porque se manejan estrategias y cartas de control para el mejoramiento continuo, mediante la técnica de investigación de la observación se cotejan resultados de herramientas de calidad (hojas de registro) y la experiencia, comprobando así, el mejoramiento de los tiempos de entrega.

El procedimiento de diagnóstico se realizó a partir de los procesos ya estructurados y de los problemas actuales con los que se presentan en el desarrollo de cada proceso del área de patrocinio, los cuales deberán ser adaptados a la realidad de las oficinas zonales descentralizadas, específicamente en Oficina Zonal Tungurahua - Cotopaxi.

Para el diagnóstico de la metodología se utilizaron listas de chequeo para cada proceso, un diagrama causa – efecto, un diagrama de Pareto y gráficos de control de Shewart para poder conocer el beneficio y las estrategias que se obtendrán con este estudio.

3.1.1 Lista de Chequeo

A continuación se expone el modelo de lista de chequeo aplicada a todos los procesos.

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)		
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso		
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso		
4	Falta de verificación de información en PDA (Programa de desarrollo de área) antes de ser enviada a OZ		
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA		
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON (Oficina Nacional)		
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio		

Tabla 3. 1 Lista de chequeo guía

FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Este modelo de lista de chequeo se revisó en reunión del personal que trabaja en la oficina zonal Tungurahua de Visión Mundial Ecuador, participantes los cuales por medio de la revisión de los procesos (diagramas de flujo) responderán a las preguntas de la lista de chequeo.

Todos los diagramas de flujo en los que se basó la lista de chequeo son diagramas con los que cuenta la organización.

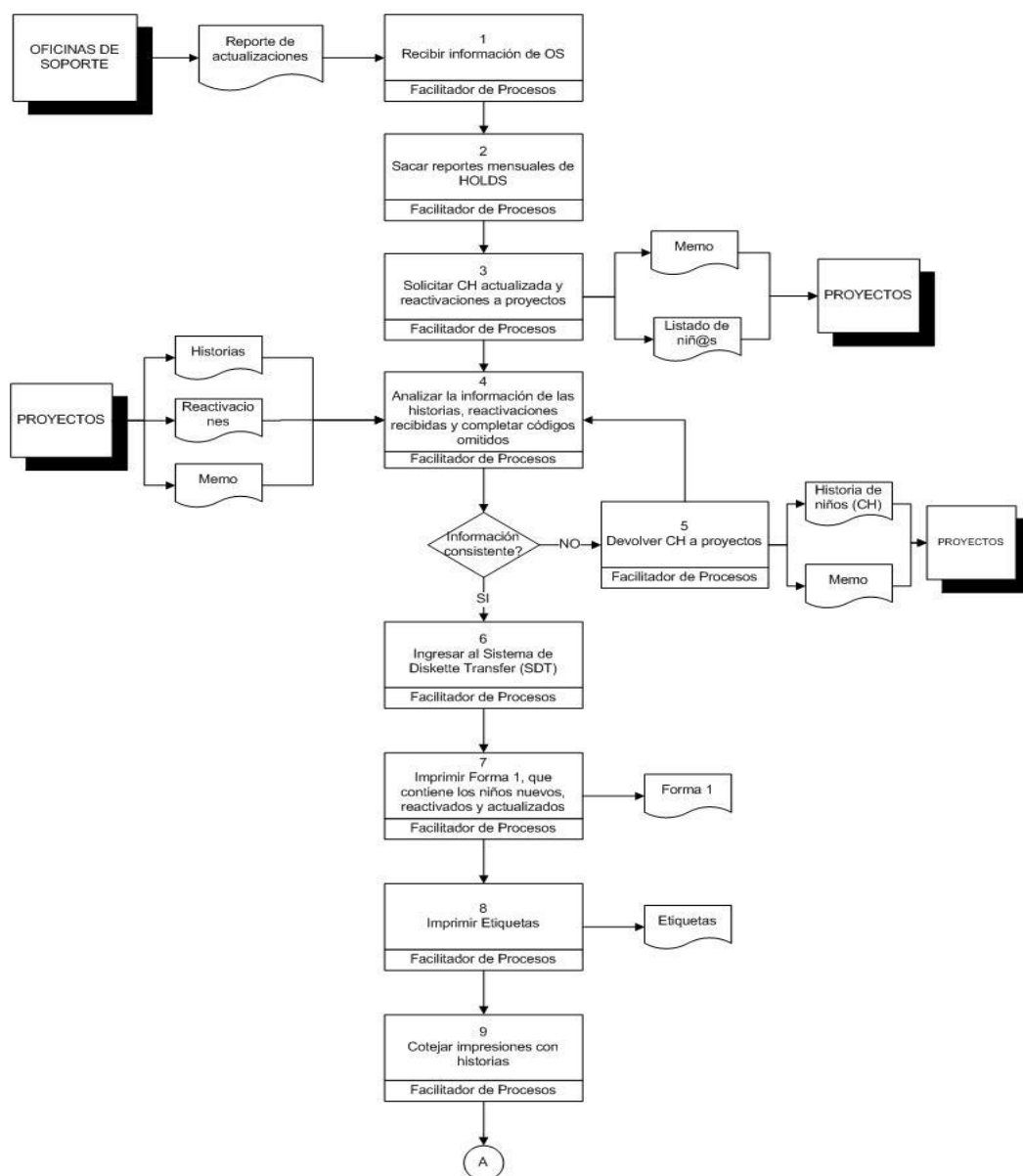
De acuerdo a la herramienta aplicada, son 7 puntos en los que se desea conocer cuáles son las falencias de los diagramas de flujo, sus actividades a mejorar y su impacto en el desarrollo.

- Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal): Cuando llega demasiada información de otras oficinas y al acumularse comienza a retrasarse los envíos ya sea a los patrocinadores o a los mismos beneficiados.
- Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso: la falta de conocimiento de la existencia de los diagramas por parte de los/as analistas de patrocinio también ocasiona el retraso en el desarrollo del proceso, se pretende mejorar los procesos que necesiten de actualización.
- Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso: Debido al desconocimiento de los procesos, no se llegan a reconocer oportunidades de mejora para ser eficientes en el trabajo que se realiza, en el sentido de utilizar correo electrónico en ciertas actividades de los procesos para agilizarlos.
- Falta de verificación de información en PDA (Programa de desarrollo de área) antes de ser enviada a OZ: la falta de verificación produce que se demore la información en OZ ya que se realiza doble trabajo, el de la Oficina de PDA y la OZ.

- Tardanza en recolección de información por parte de PDA: en algunos PDA las comunidades son dispersas y/o muy lejanas y debido a eso se produce tardanzas significativas.
- Envío tardío de documentos (mail) y/o paquetes (courier internacional) por parte de ON (Oficina Nacional): En ocasiones en ON se producen retrasos por que se envían a otras oficinas los documentos y/o falta de personal idóneo para la separación de correspondencia (paquetes internacionales) por PDA para todo el país.
- No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio: La inducción se la realiza de analista de patrocinio a analista de patrocinio, es por eso que sólo se las hace de los procesos más frecuentes pero se conoce de hecho que todos los procesos son importantes en pos de conseguir el beneficio deseado, no existe una persona que sea responsable de las inducciones para que sean completas no sólo en la filosofía de la institución sino también en consecución de los procesos existentes.

3.1.1.1 Historia del niño o niña (CH Child History)

3.1.1.1.1 Diagrama de Flujo



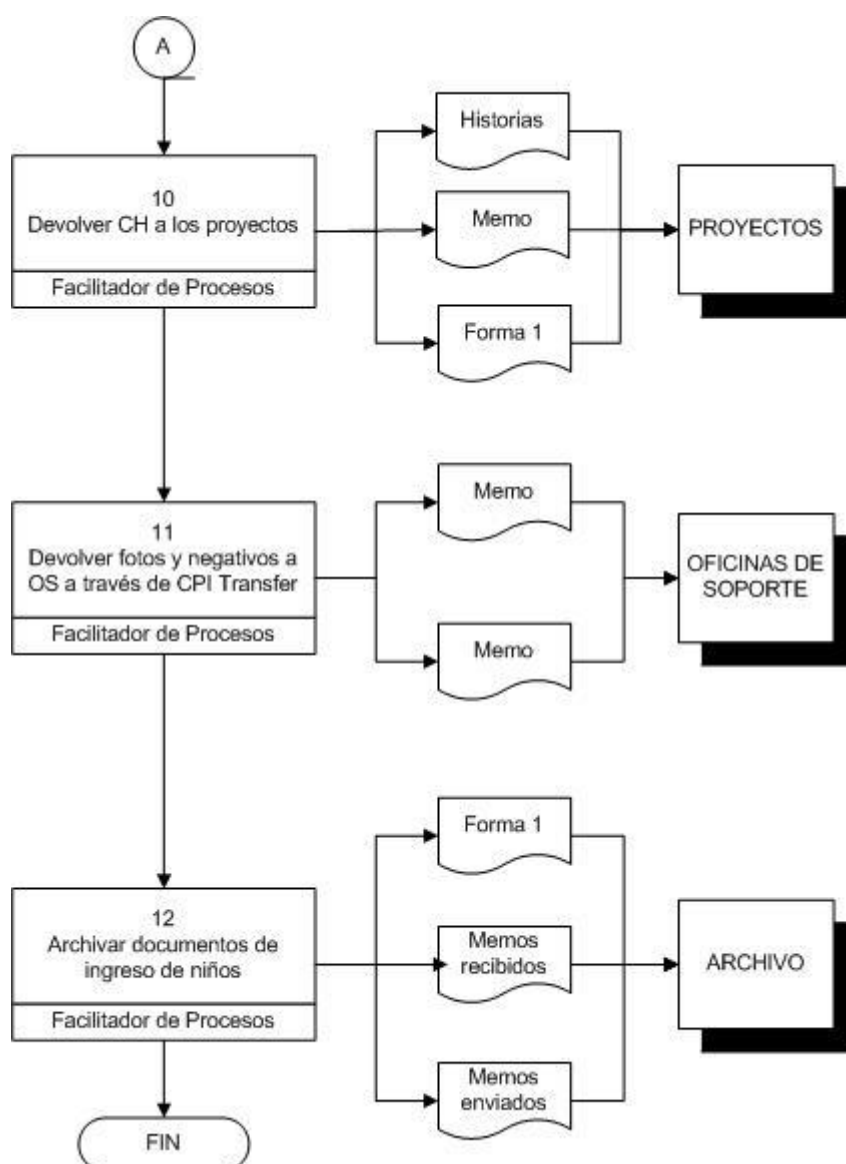


Gráfico 3. 1 Diagrama de flujo de Historia de niño o niña

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.1.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	X	
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON		X
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

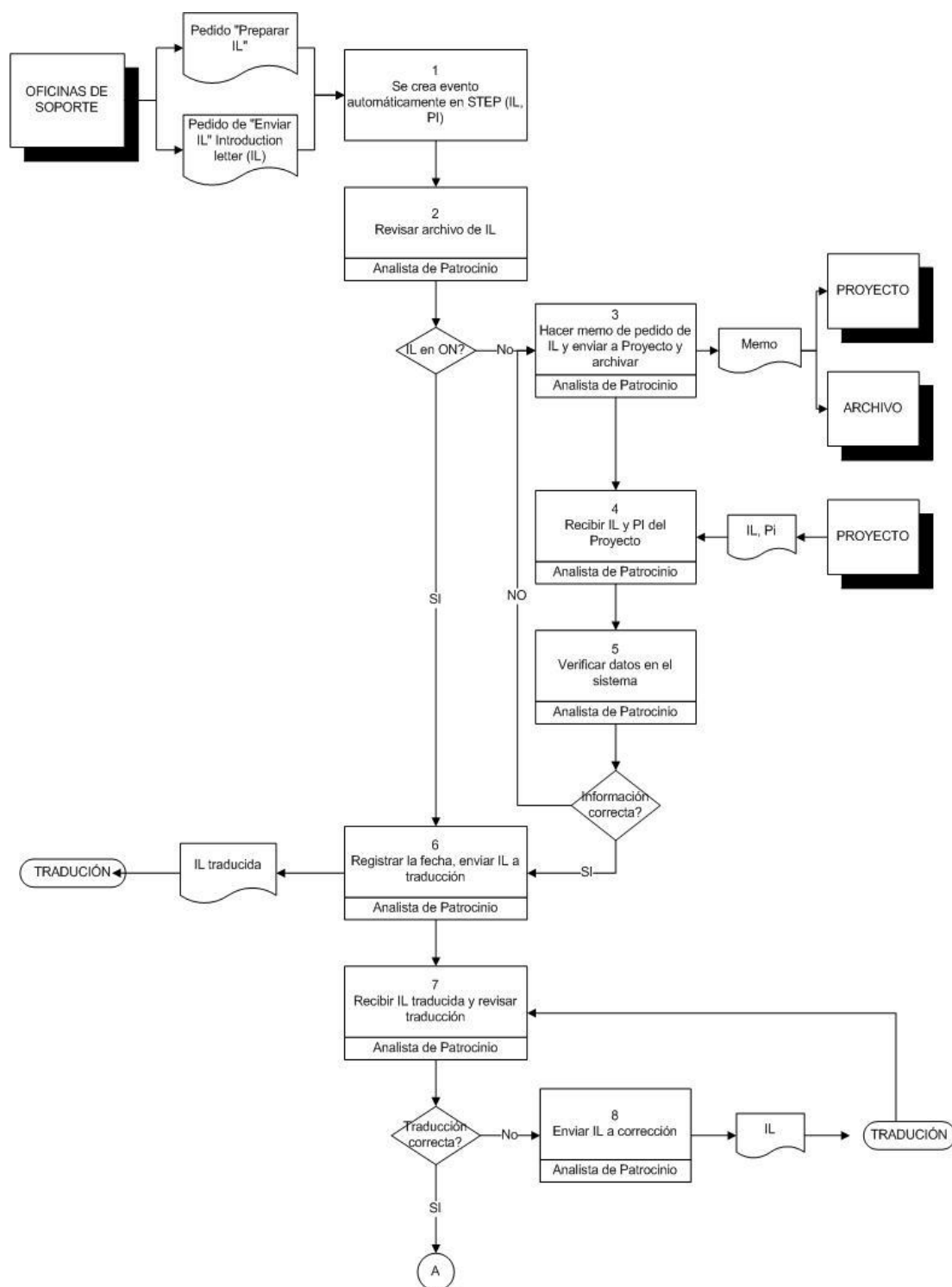
Tabla 3. 2 Lista de chequeo de proceso historia del/la niño/a

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Generalmente en este proceso a veces existe demasiada información, por ejemplo cuando un Programa de Desarrollo de Área está en su primera fase (primeros dos años) o en su fase de crecimiento (siguientes cuatro años), esto quiere decir que se debe ingresar en ciertas épocas más de 300 niños y niñas para que sean parte del sistema de patrocinio, tiempo en cual se ocasiona retrasos por el mal manejo de la información, falta de personal de apoyo y por la deficiente información que envían desde los Programas de Desarrollo de Área (incongruencias en la información), lo que ocasiona también un doble esfuerzo en la oficina zonal.

3.1.1.2 Carta de Presentación (IL Introduction Letter)

3.1.1.2.1 Diagrama de Flujo



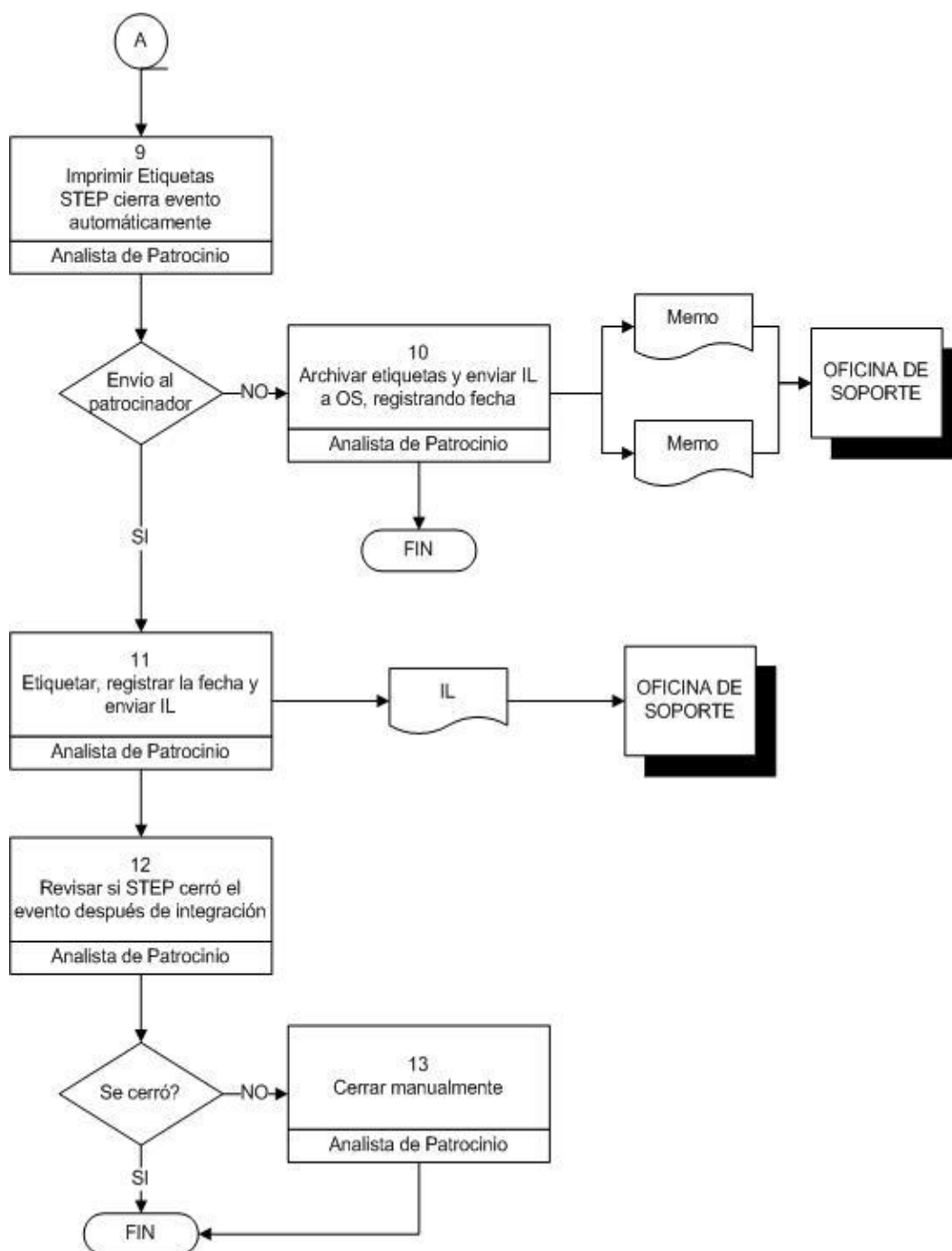


Gráfico 3. 2 Diagrama de flujo – Carta de presentación

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.2.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)		X
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA		X
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON		X
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

Tabla 3. 3 Lista de Chequeo - Carta de Introducción

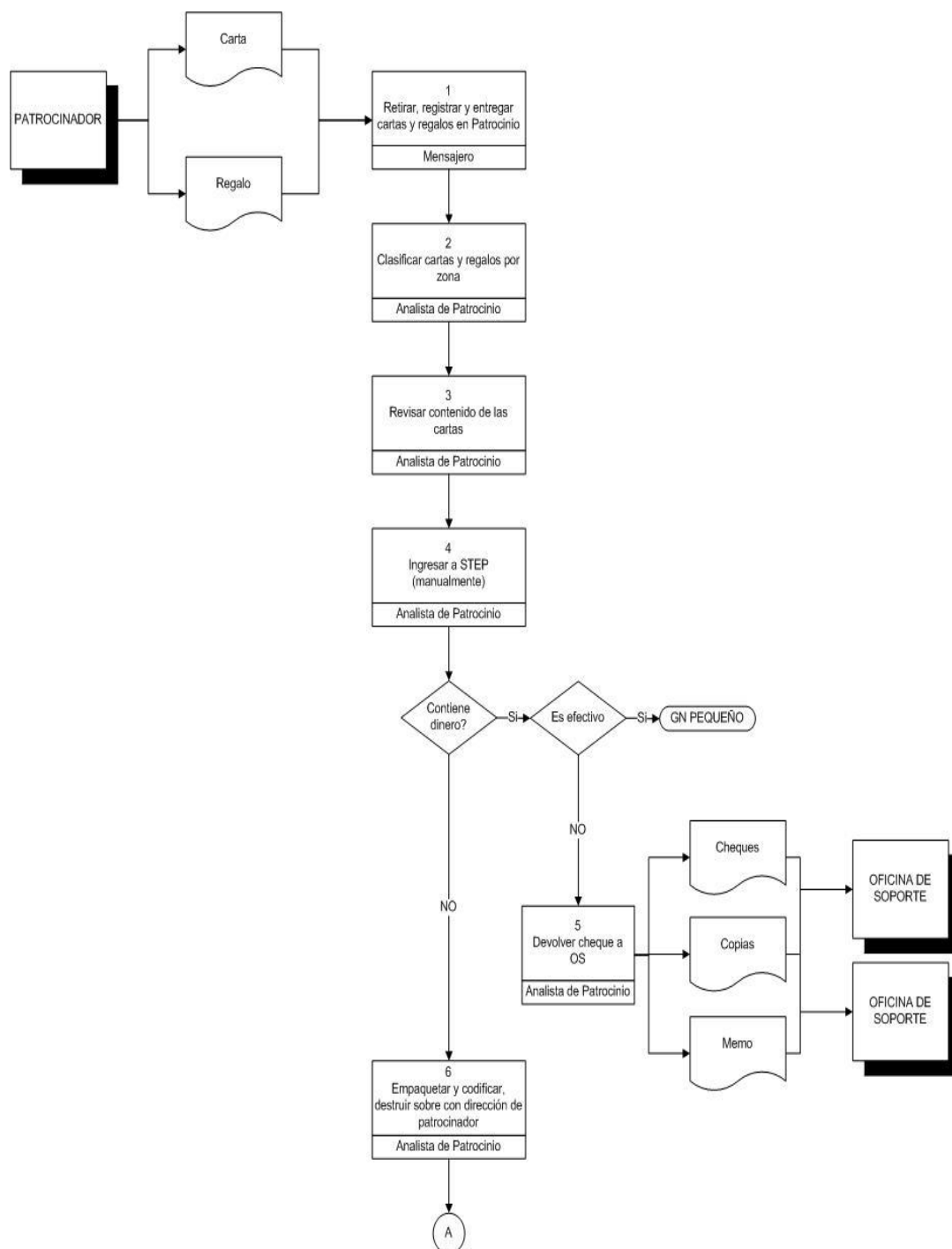
ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

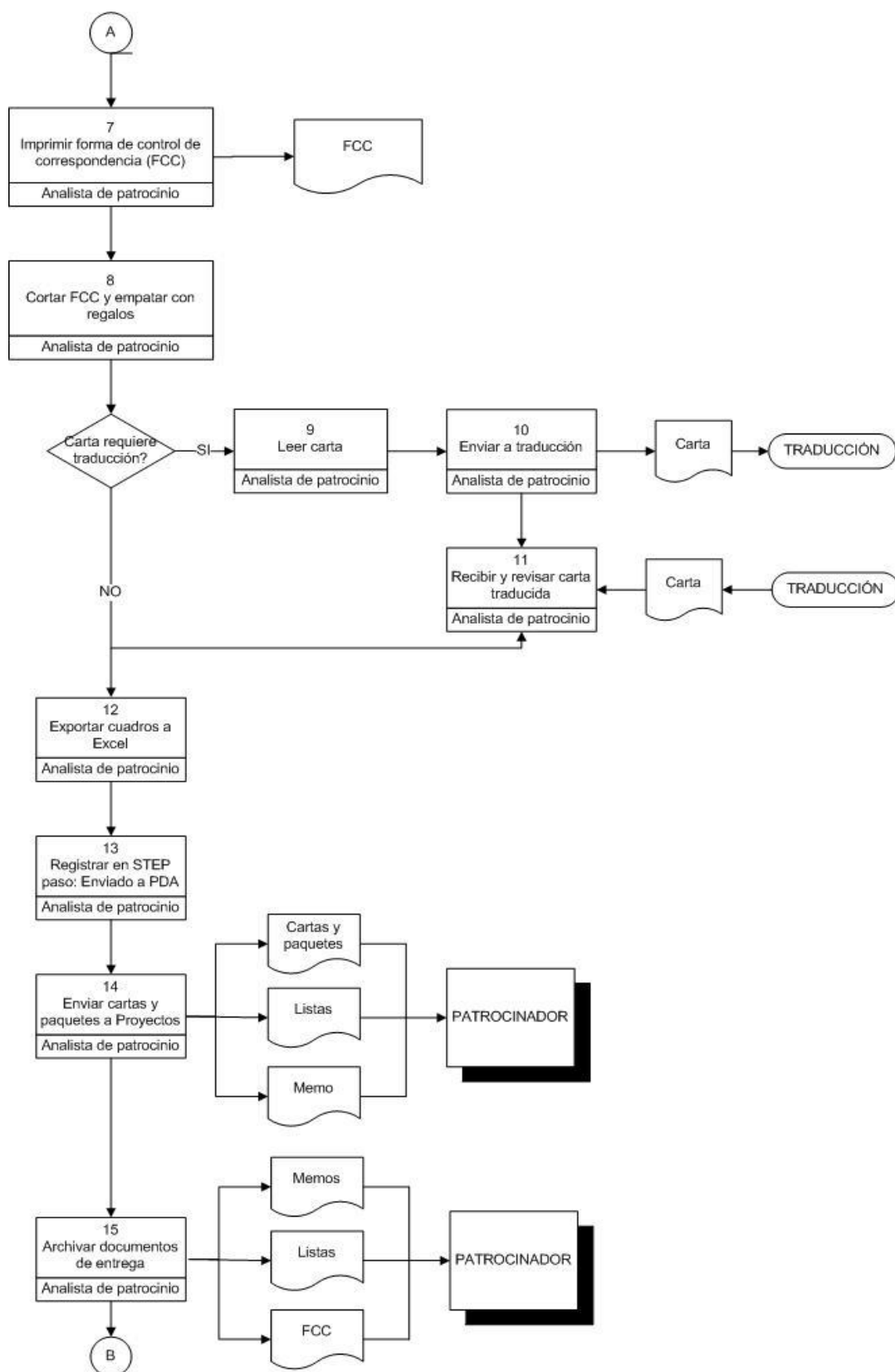
Análisis e interpretación de datos:

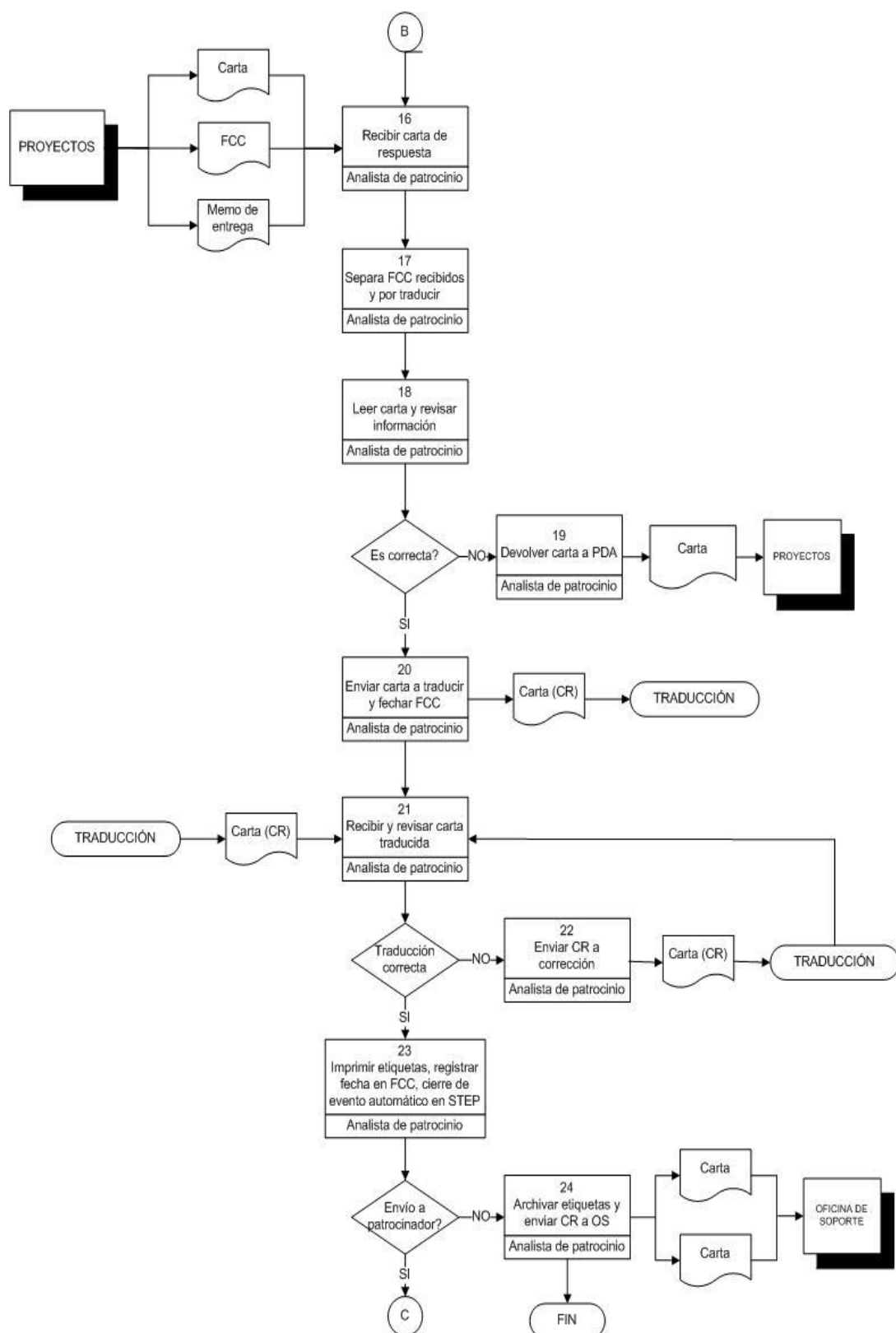
Las cartas de introducción se las realiza la primera vez que se tiene contacto con un niño o niña próximo a ser patrocinado, la misma tiene una duración de 6 meses tiempo en cual si no ha sido patrocinado se deberá realizar otra carta con información actualizada, hay ocasiones que después de realizar los pedidos de patrocinio de niños en lecturas internacionales se produce una excesiva demanda de éstas cartas y es ahí cuando por falta de una buena inducción y la verificación en los Programas de Desarrollo de Área, ocasiona la acumulación de información a ser procesada en oficina zonal

3.1.1.3 Carta de respuesta (RC Response Letter)

3.1.1.3.1 Diagrama de flujo







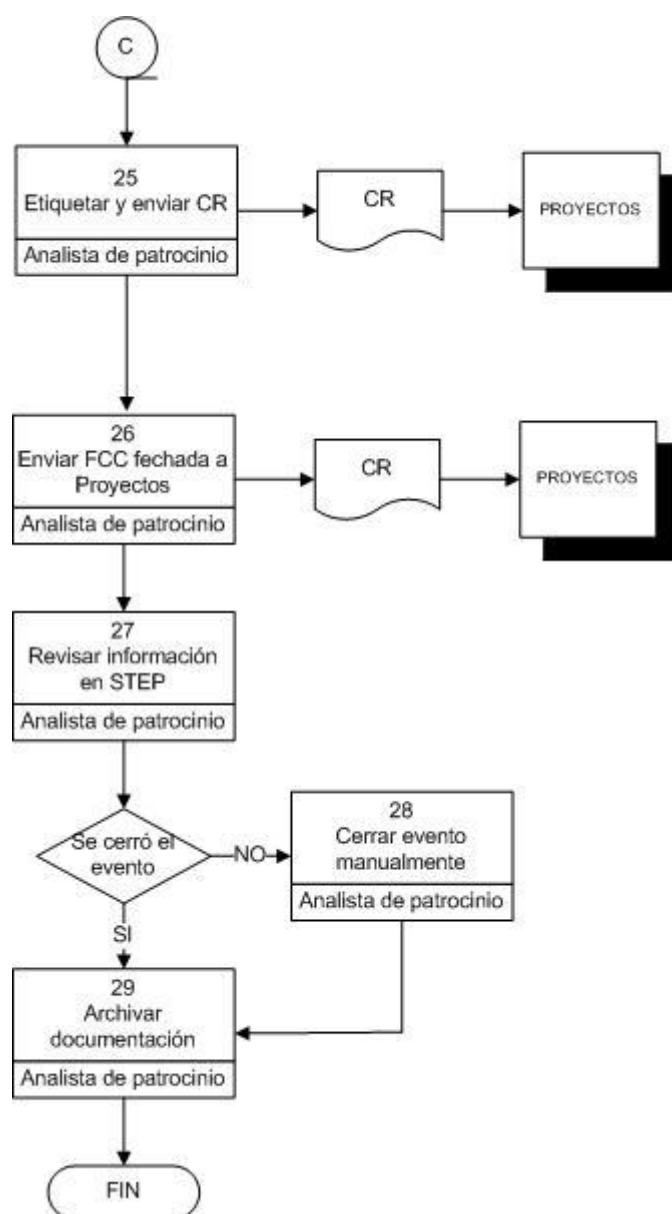


Gráfico 3. 3 Diagrama de flujo de Carta de Respuesta

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.3.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	X	
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON	X	
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

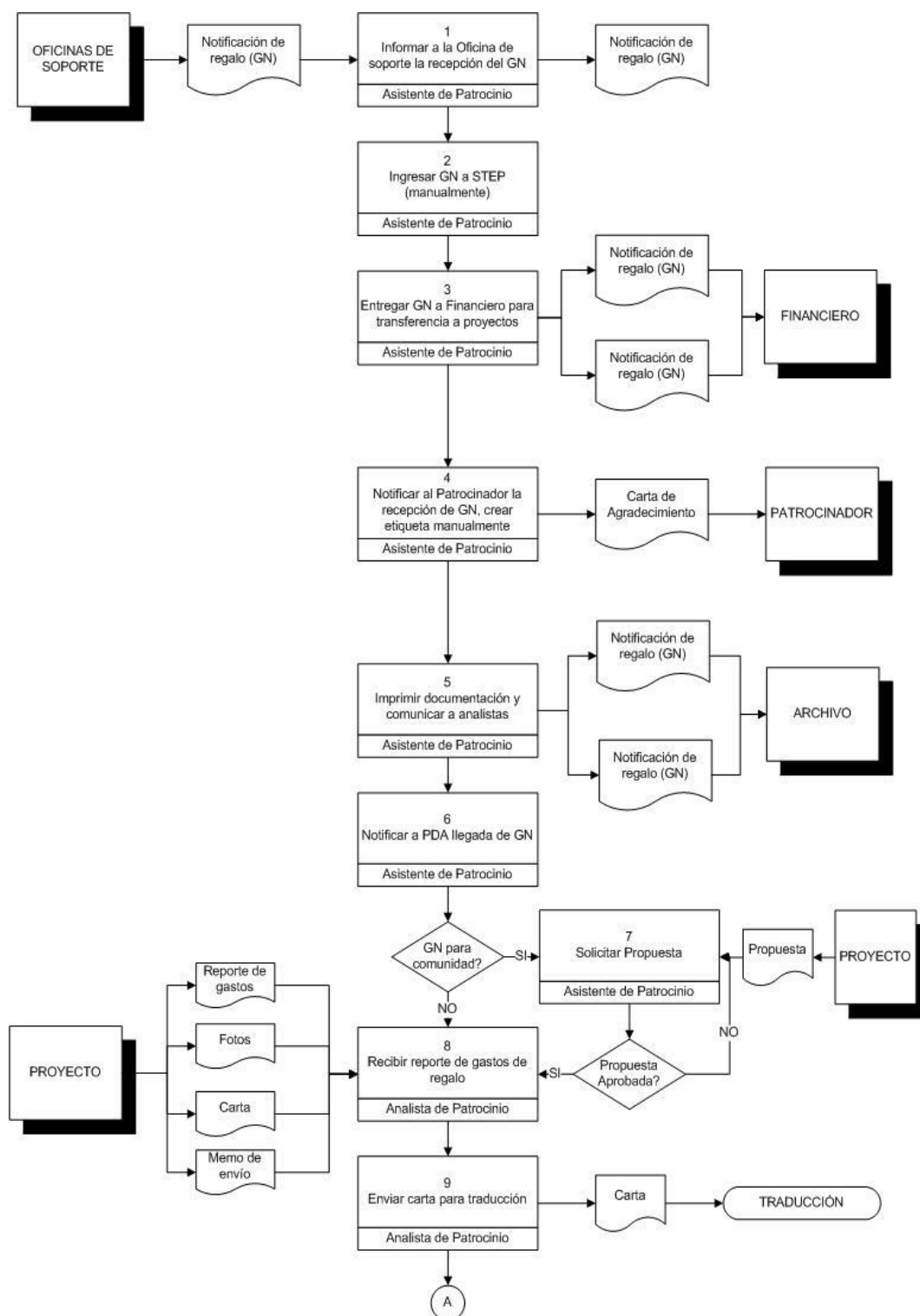
Tabla 3. 4 Lista de chequeo – Carta de respuesta

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Las cartas de respuesta es un proceso en el cual intervienen todas las oficinas de Visión Mundial, casi todo el año existe alta demanda de información y es más en la época de Julio, Agosto, Septiembre y Diciembre, Enero, Febrero. Este proceso es más complejo aún por que llega información y/o regalos del patrocinador y se lleva información escrita por los patrocinados, a veces ocurre pérdidas momentáneas de paquetes en la oficina nacional debido a la demanda y en las oficinas del Programa de Desarrollo de Área, a veces por la dispersión de las viviendas de los patrocinados ocurren las demoras en los tiempos de entrega.

3.1.1.4 Notificación de regalo (GN Gift Notification)

3.1.1.4.1 Diagrama de flujo



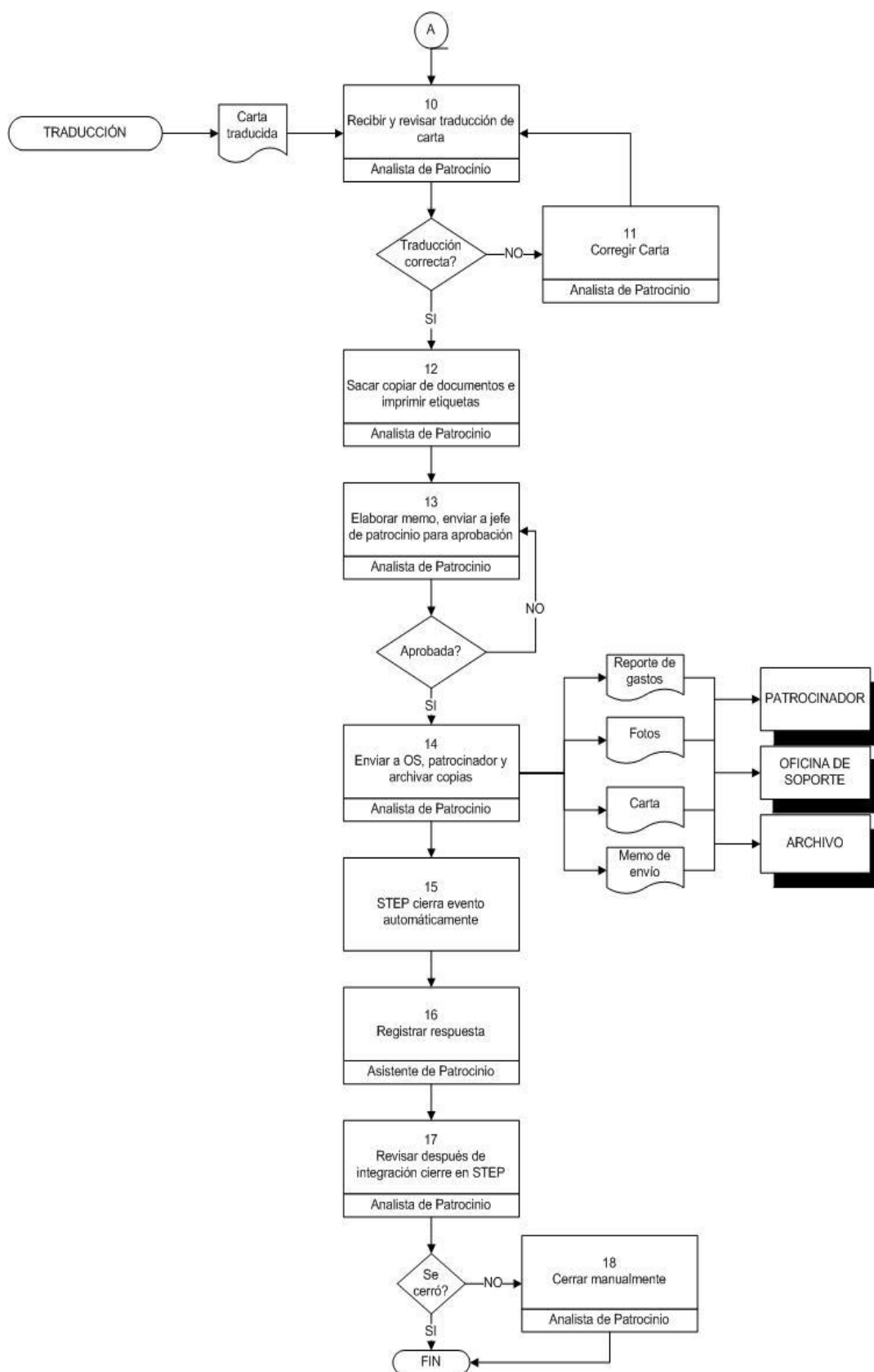


Gráfico 3. 4 Diagrama de Flujo de Notificación de regalo

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.4.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	X	
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON	X	
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

Tabla 3. 5 Lista de Chequeo - Notificación de regalo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Las notificaciones de regalo, también tienen épocas en las que existe gran demanda como es en los meses de Junio, Julio, Agosto, Diciembre, Enero. Debido a que existen también otros procesos en gran demanda se hace muy importante que, tanto la información de Oficina Nacional como la de los Programas de Desarrollo de Área revisen con dedicación la información que se envía a la Oficina Zonal ya que esos errores son los que producen los errores más significativos, lo que se desea también es convertir en un proceso más fácil y económico de llevar, ya que se considera que existen gastos y papeleo innecesario para que éste proceso se cumpla a cabalidad.

3.1.1.5 Pedidos Especiales (QU Query)

3.1.1.5.1 Diagrama de Flujo

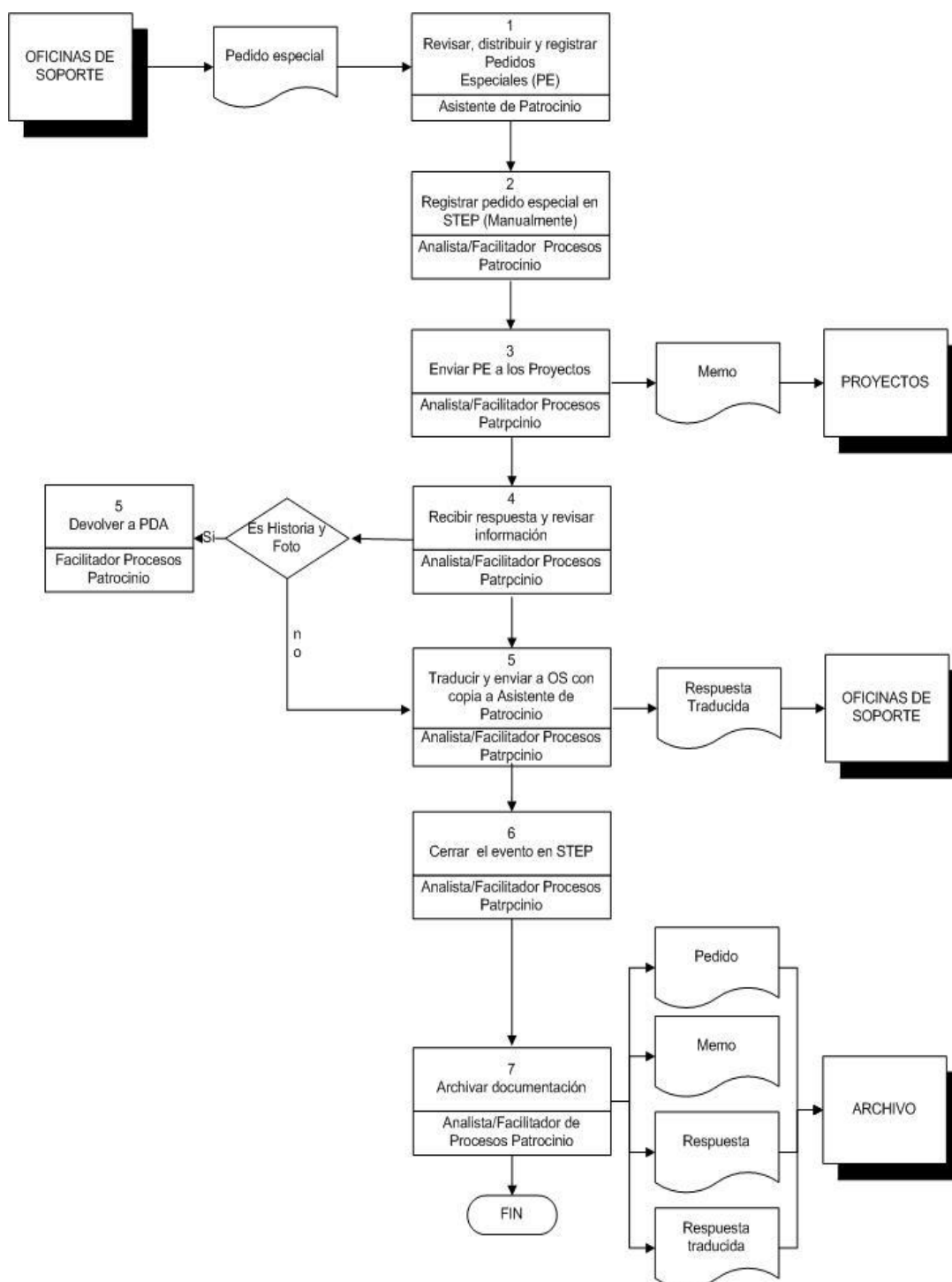


Gráfico 3. 5 Diagrama de Flujo de pedidos especiales

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.5.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)		X
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso		X
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON	X	
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

Tabla 3. 6 Lista de chequeo – Pedidos especiales

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Los pedidos especiales son documentos que contienen información importante y delicada que el patrocinador requiere y/o necesita saber, pero muchas de las veces la información requerida no es enviada de forma oportuna o completa por parte de PDA y se necesita hacer una segunda solicitud del mismo pedido especial, en esos momentos ocurre el retraso en la entrega de la información.

3.1.1.6 Notificación de muerte

3.1.1.6.1 Diagrama de Flujo

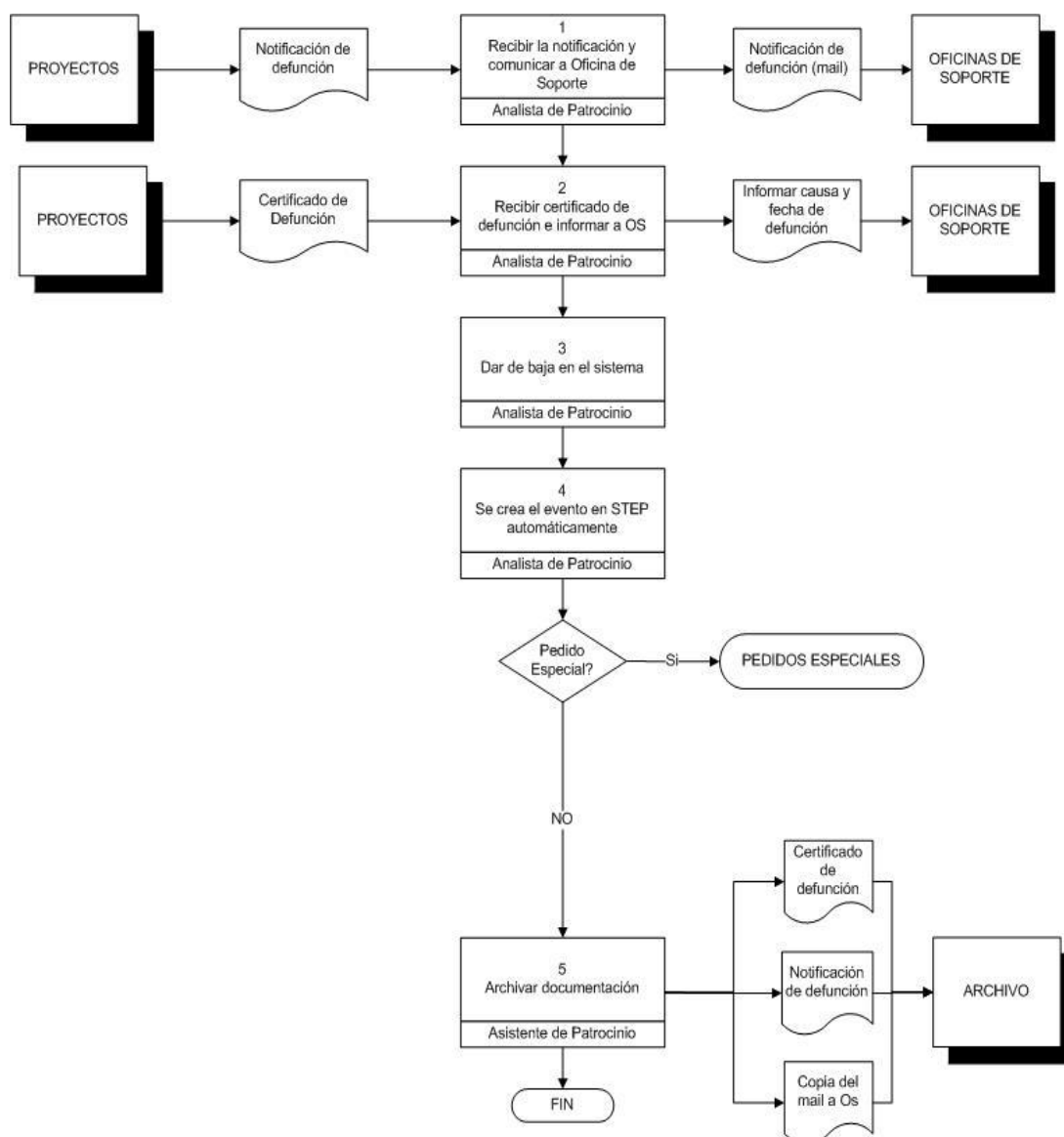


Gráfico 3. 6 Diagrama de Flujo de Notificación de Muerte

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.6.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)		X
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso		X
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso		X
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON		X
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

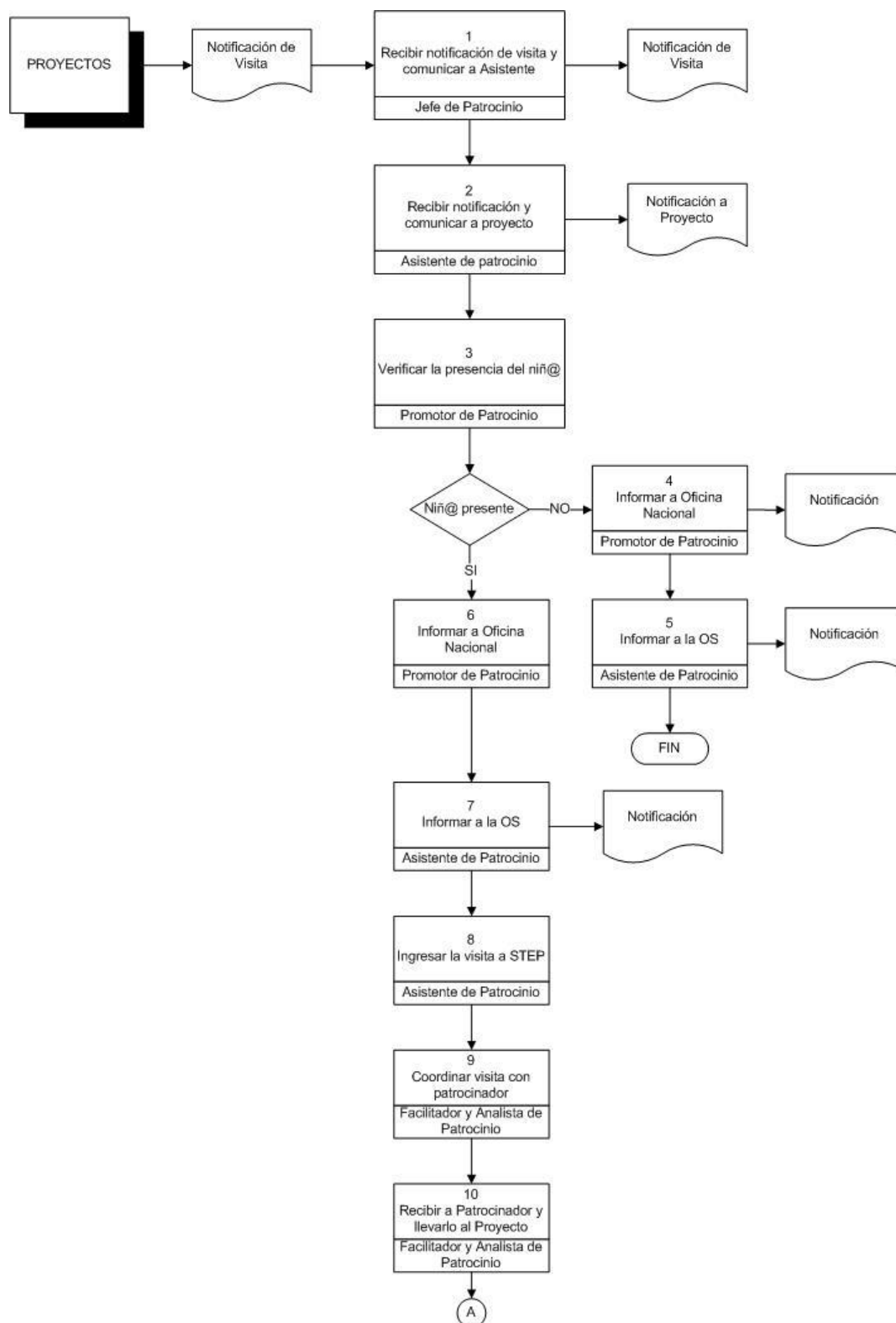
Tabla 3. 7 Lista de chequeo – Notificación de defunción

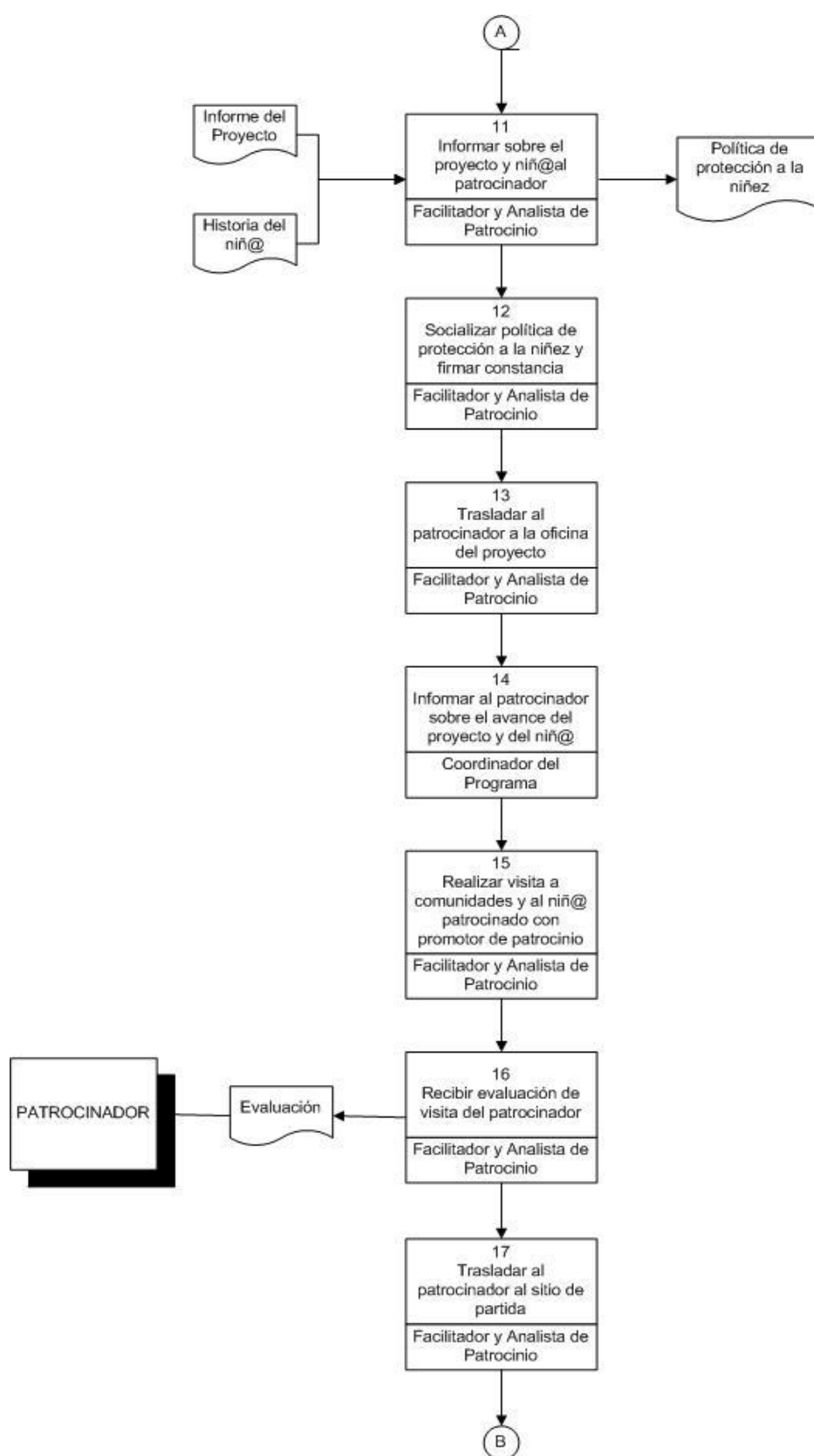
ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

La notificación de defunción es uno de los documentos más delicados debido a la información que posee ya que los decesos se producen por diferentes causas, en algunos casos la tardanza en la investigación del porqué se produjo el deceso puede ocasionar severas tardanzas en la recolección de información, y esto ocasiona malestar en las personas y Oficina Nacional que recibe la información.

3.1.1.7 Visitas de patrocinadores

3.1.1.7.1 Diagrama de flujo





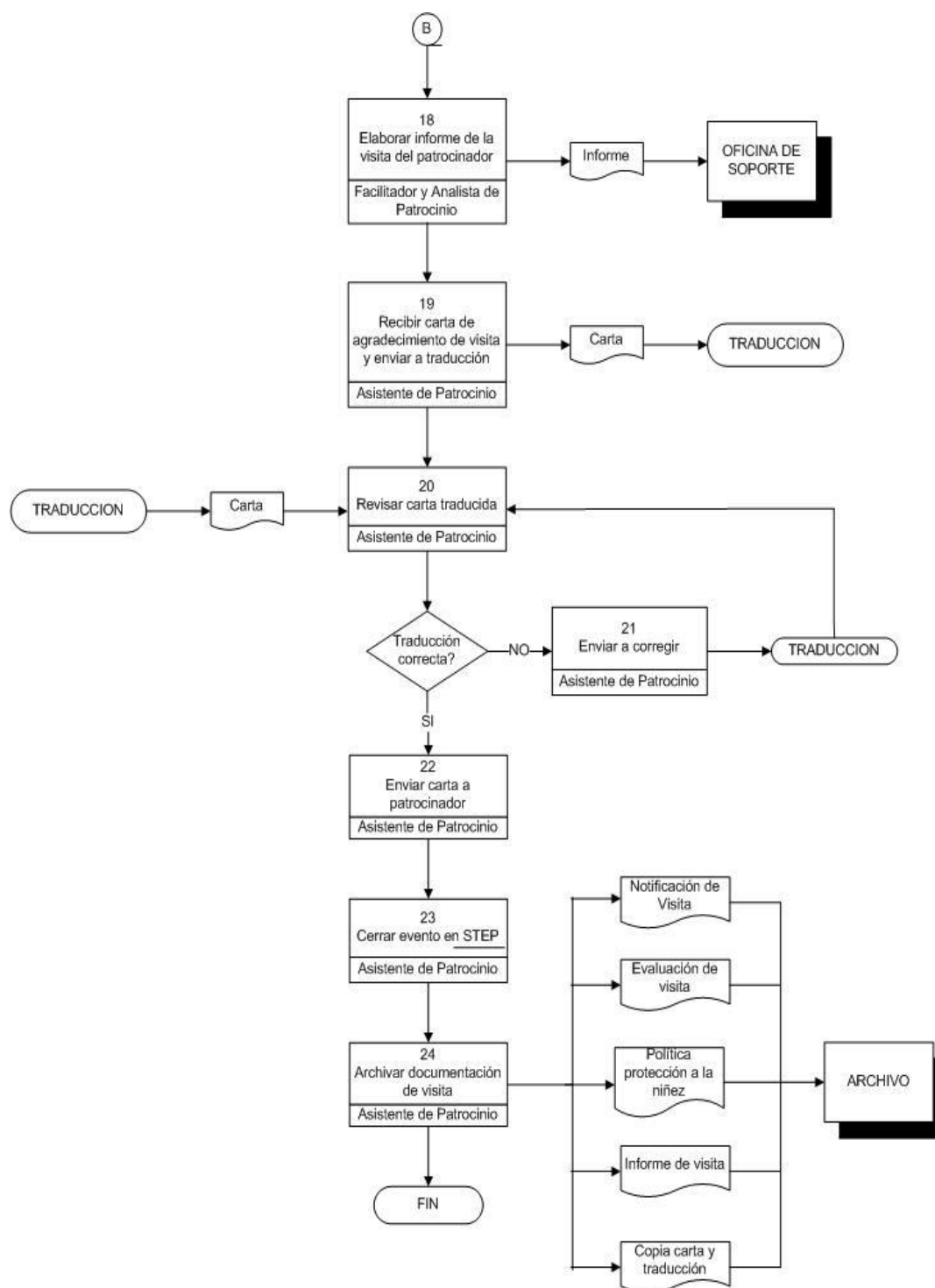


Gráfico 3. 7 Diagrama de Flujo de Visitas de patrocinadores

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.7.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)		X
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ		X
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON	X	
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

Tabla 3. 8 Lista de chequeo – Visita de patrocinadores

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

En ocasiones la información requerida se tarda en llegar a la oficina zonal debido a que en la oficina nacional no reenvían los mails frecuentemente, y no se puede tener un desarrollo óptimo de la visita, las visitas son generadas con meses de anticipación y se necesita que tanto el niño/a patrocinado/a como su familia estén preparados debido a la pluriculturalidad que se va a ser reunida.

3.1.1.8 Cancelaciones

3.1.1.8.1 Diagrama de flujo

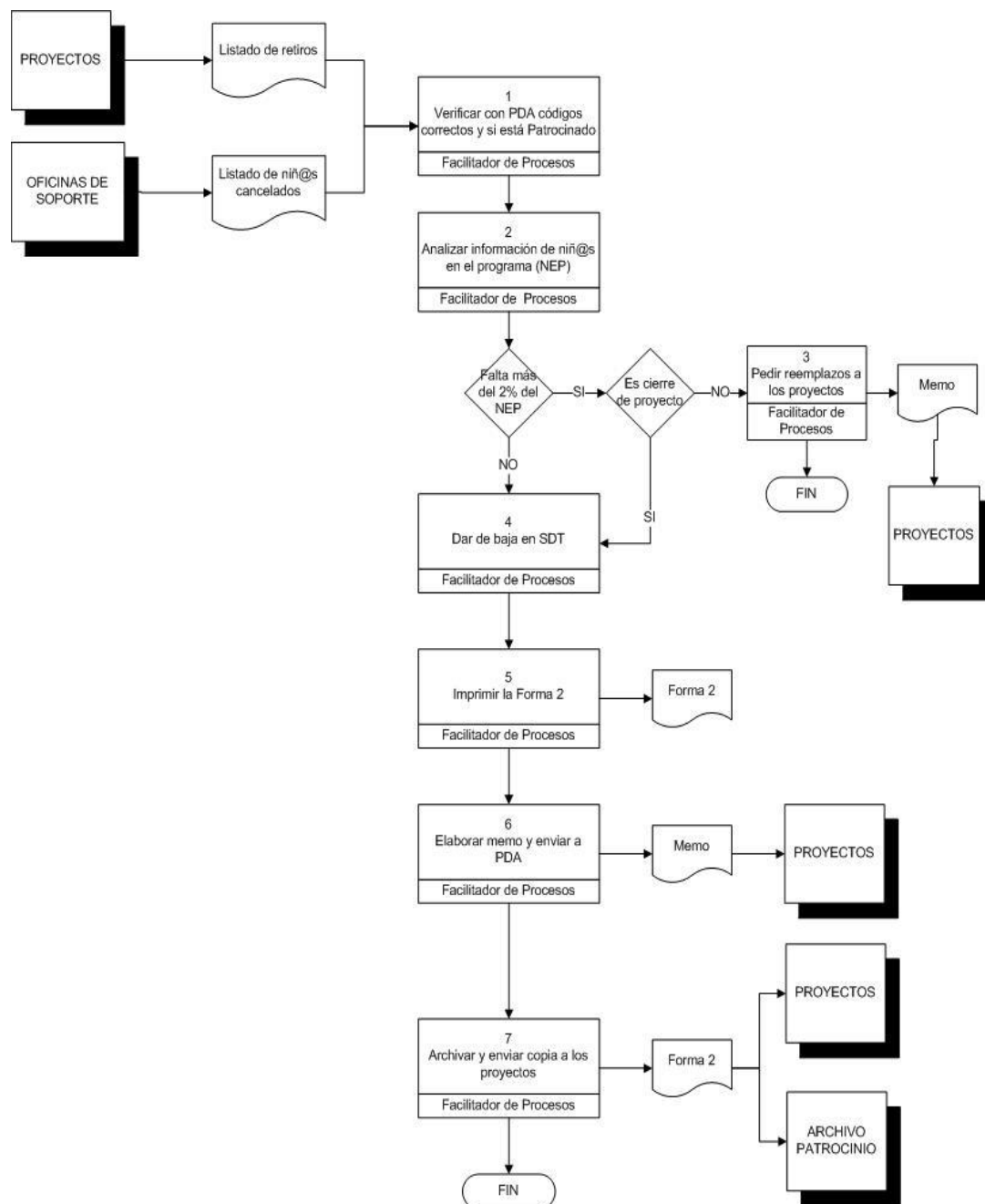


Gráfico 3. 8 Diagrama de Flujo de cancelaciones

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.8.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	X	
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso		X
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA		X
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON		X
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio		X

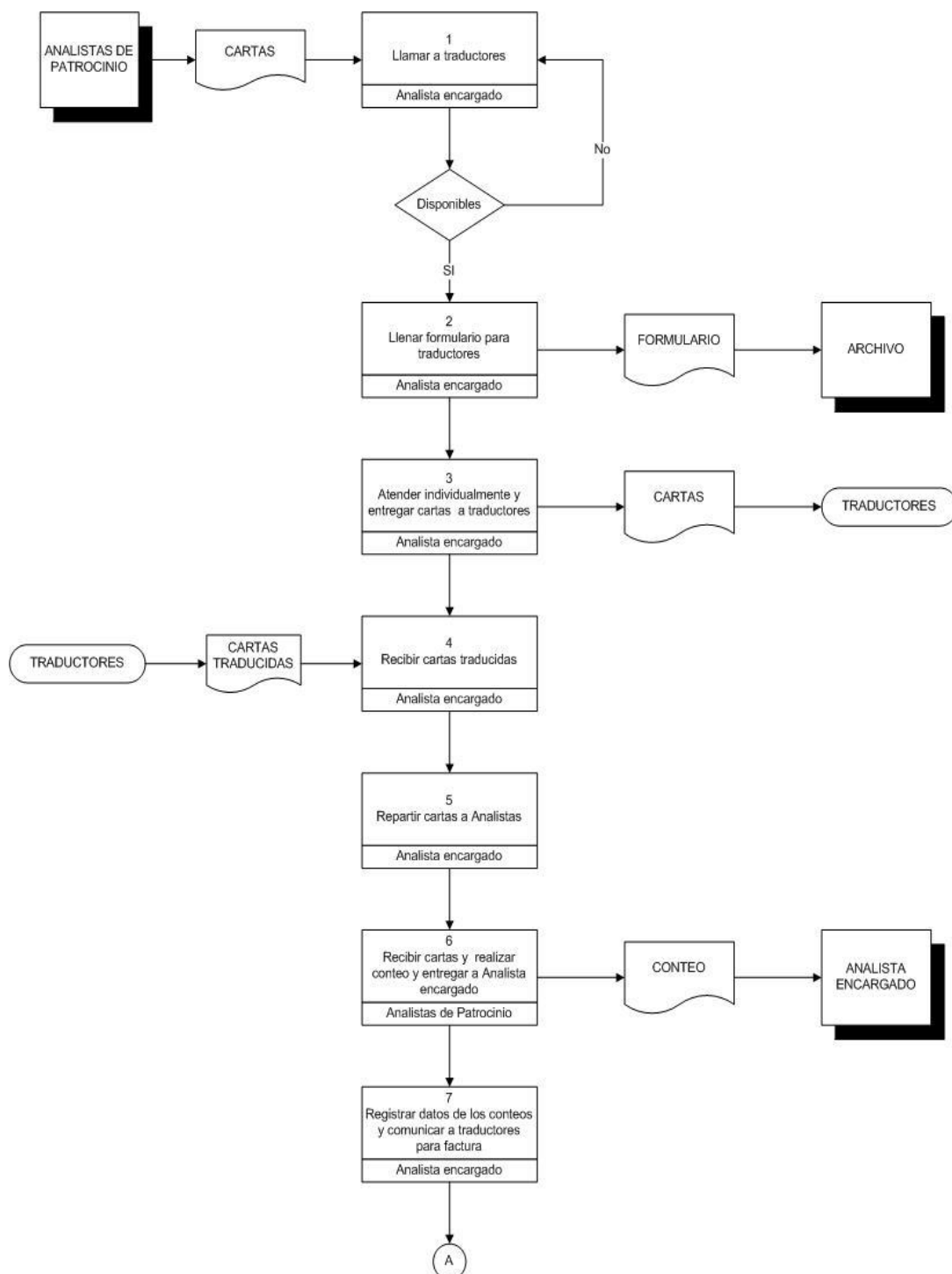
Tabla 3. 9 Lista de chequeo – Cancelaciones

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Las cancelaciones se realizan cada fin de Año Fiscal (Septiembre), también cuando un PDA está en fase de crecimiento y cierre se producen acumulaciones de cancelaciones y la tardanza se produce cuando no hay un motivo claro por el que se desea la cancelación de esa historia.

3.1.1.9 Atención a traductores

3.1.1.9.1 Diagrama de flujo



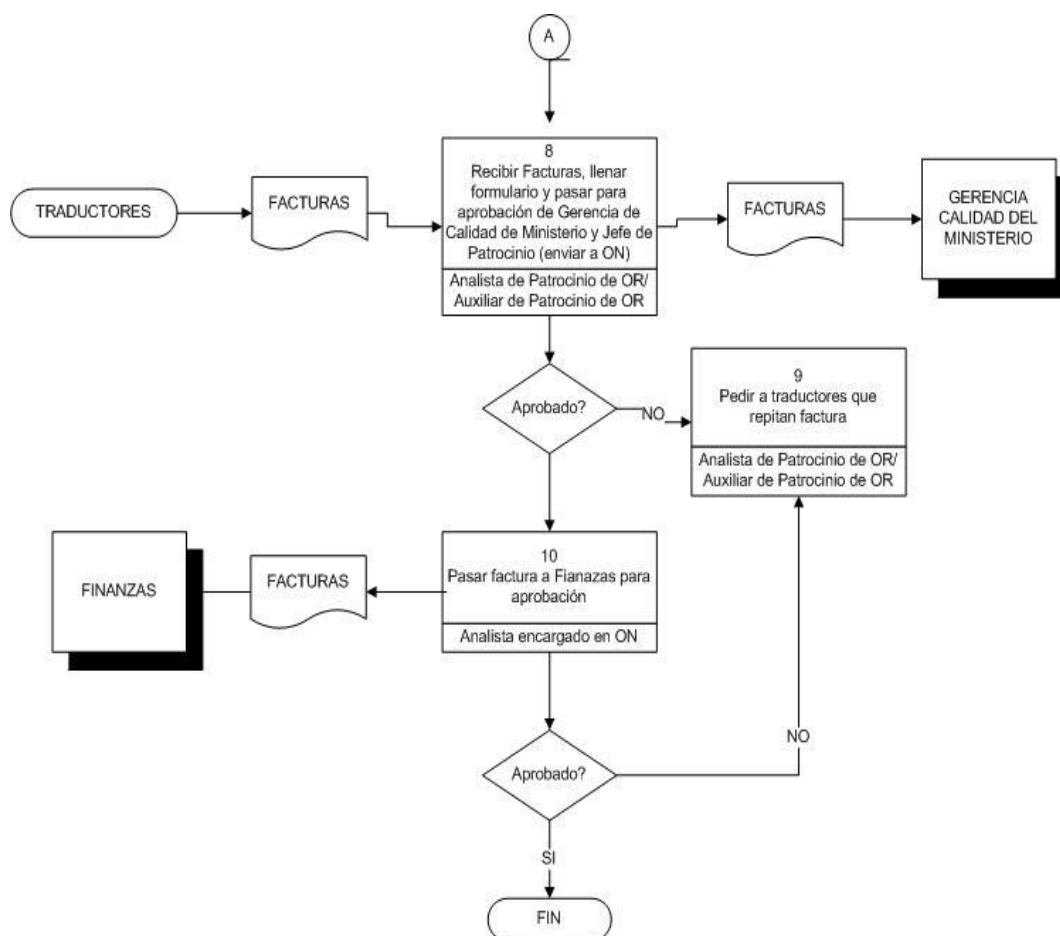


Gráfico 3. 9 Diagrama de Flujo de atención a traductores

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.9.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	X	
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA		X
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON		X
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

Tabla 3. 10 Lista de chequeo – Atención a traductores

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Existen temporadas altas en las que las traducciones son más, esto ocurre casi todo el año debido a que tanto la información que viene del extranjero como la que sale de Ecuador necesita ser traducida, pero muchas de las ocasiones existe el retraso de la información por que la información no es revisada antes de su envío a oficina zonal y cuando se la revisa antes de enviar al patrocinador se encuentran inconsistencias.

3.1.1.10 Seguimiento de correspondencia

3.1.1.10.1 Diagrama de flujo

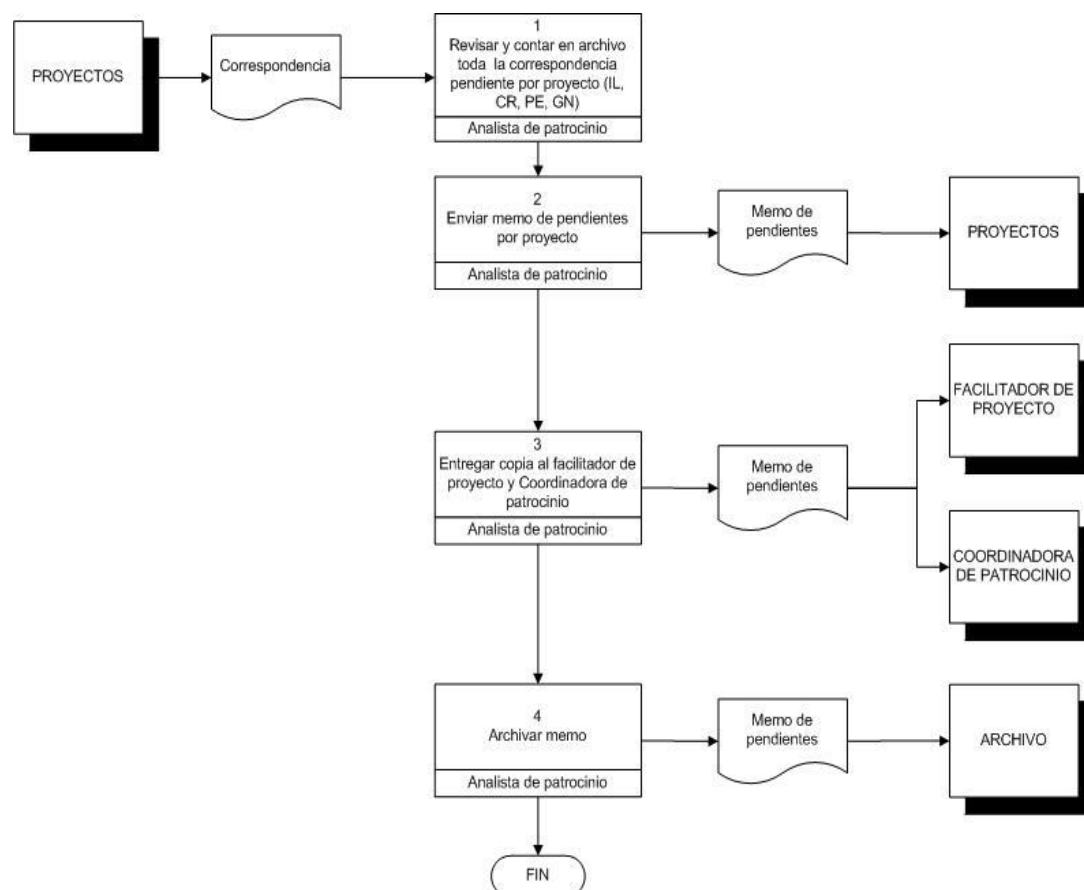


Gráfico 3. 10 Diagrama de Flujo de Seguimiento de correspondencia
ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.10.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)		X
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	X	
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	X	
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON	X	
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	X	

Tabla 3. 11 Lista de chequeo – Seguimiento de correspondencia

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

El seguimiento de correspondencia es una herramienta requerida para el conocimiento del estado en que se encuentran los programas de desarrollo de área en relación a las oficinas zonales y éstas a su vez en los tiempos de respuesta a las oficinas regionales, se maneja un semáforo para conocer el estado en el que se encuentra la información.

3.1.1.11 Tarjetas de temporada

3.1.1.11.1 Diagrama de flujo

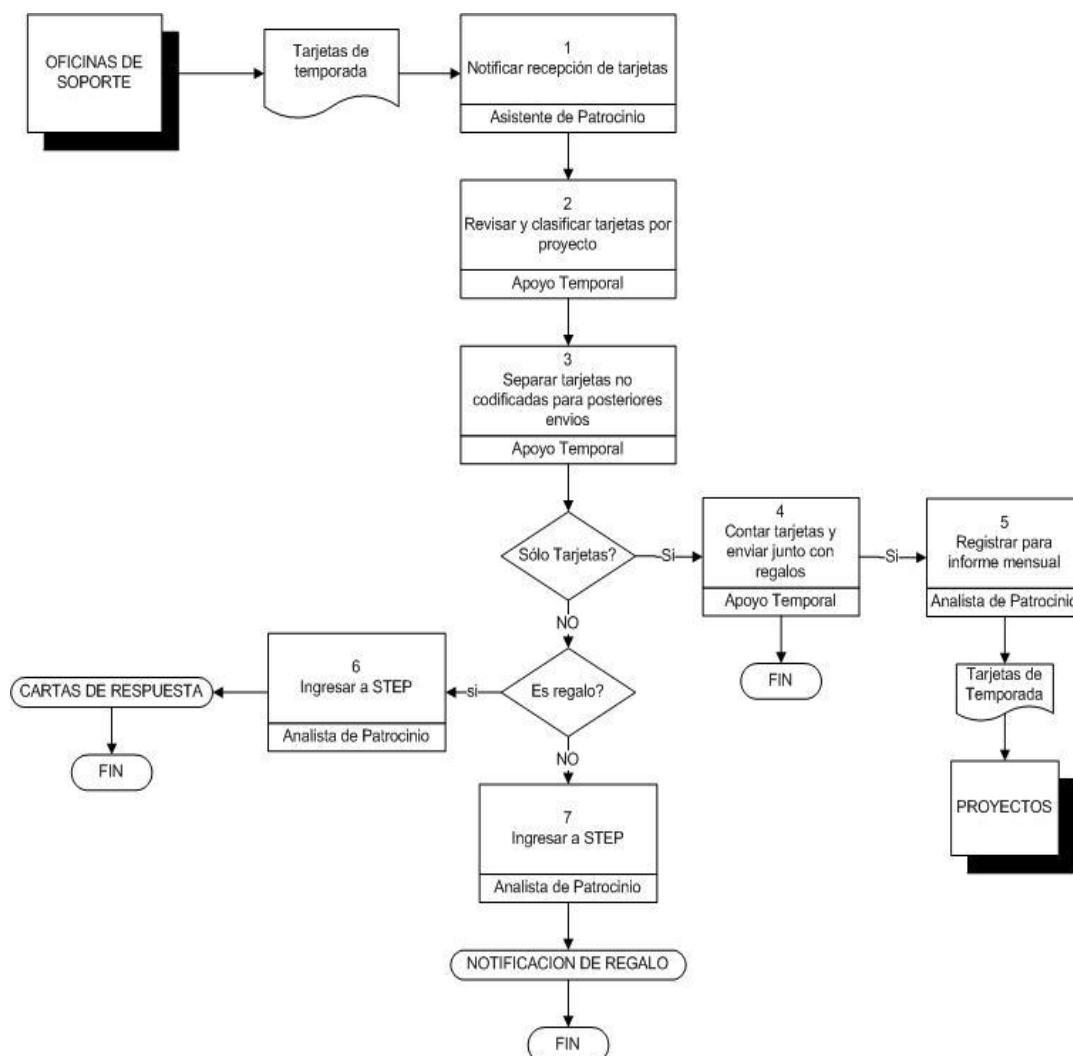


Gráfico 3. 11 Diagrama de Flujo de tarjetas de temporada

ELABORADO POR: Personal del Área de Patrocinio Regional (1999)

3.1.1.11.2 Lista de chequeo

N°	Item	Cumple	
		Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	X	
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	X	
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	X	
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ		X
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA		X
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON	X	
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio		X

Tabla 3. 12 Lista de chequeo – Tarjetas de temporada

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)**Análisis e interpretación de datos:**

Las tarjetas de temporada se reciben en cuatro temporadas en el año, Navidad, Pascua, vacaciones, Acción de Gracias, en este proceso se ocasionan retrasos porque las tarjetas de temporada son para todos los niños patrocinados y la gran mayoría de tarjetas vienen con información que debe ser traducida y revisada para mejorar la comunicación.

3.1.1.12 Resultados de Hoja de Registro

A continuación se muestra el resultado de la lista de chequeo realizada para cada uno de los diagramas de flujo revisados.

N°	Observaciones	Historia del niño/a		Carta de introducción		Carta de respuesta		Notificación de regalo		Pedidos especiales		Notificación de defunción		Visitas de patrocinadores		Cancelaciones		Atención a traductores		Seguimiento de correspondencia		Tarjetas de temporada		Resultado General	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	1			1	1		1			1		1		1		1			1	1			6	5
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	1		1		1		1			1		1	1		1		1		1		1		8	3
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	1		1		1		1		1			1	1		1		1		1		1		10	1
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	1		1		1		1		1		1			1	1		1		1			1	9	2
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA	1			1	1		1		1		1		1			1		1	1			1	7	4
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON		1		1	1		1		1			1	1			1		1	1		1		6	5
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	1		1		1		1		1		1		1			1	1		1			1	9	2
	Resultado por proceso	6	1	4	3	7	0	7	0	5	2	3	4	5	2	3	4	5	2	6	1	4	3	55	22

Tabla 3. 13 Resultado de Lista de Chequeo
ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

En la tabla de resultado de la lista de chequeo cumplida se puede constatar los puntos débiles con la calificación valorada, el 55 a 22 representa que las causas que se ha tomado en cuenta ciertamente son los problemas por los que está atravesando el área de patrocinio.

Esto permitirá tomar en cuenta la relevancia de ciertos problemas para poder mejorarlos en el transcurso de la elaboración de éste proyecto, con el diagrama de Pareto se podrá observar claramente los problemas que deberán ser resueltos para ofrecer los resultados de mejoramiento.

3.1.2 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una representación cuantitativa de lo que se desea mejorar en los diagramas de flujo, este diagrama de Pareto se lo realiza para conocer los problemas objeto de mejoramiento en el área de patrocinio de la Oficina Zonal Tungurahua – Cotopaxi, en donde se debe centrar la atención para el mejoramiento del proceso.

Bajo la regla 80-20 en la cual se menciona que el 80% de actividad es ocasionada por el 20% de los factores, se determinará los problemas que van a ser la causa primordial, para poder partir para organizar y mejorar los tiempos de entrega de la documentación generada en la oficina zonal.

A continuación se genera la información del diagrama de Pareto a partir de la información de las hojas de registro.

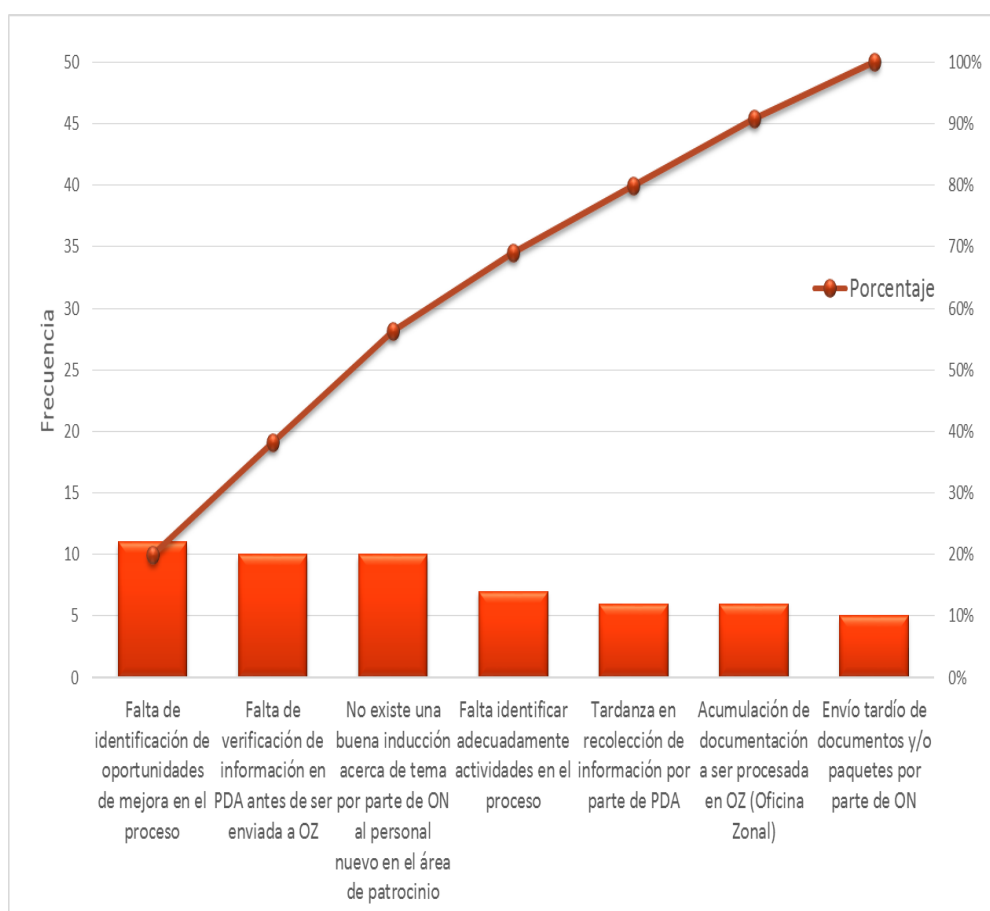


Gráfico 3. 12 Diagrama de Pareto para identificación de problemas objeto de mejoramiento

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

Se ha llegado a determinar que, los diagramas de flujo de procesos de patrocinio diagnosticados tienen actividades que no asumen funcionalidad, en el año que realizaron los diagramas de flujo todavía no contaban con los indicadores de tiempo, entonces los diagramas de flujo que se manejaban no tenían información suficiente para las personas que procesan las actividades, tanto en PDA (Programa de Desarrollo de Área) como en OZ (Oficina Zonal).

Finalmente se puede concluir a partir del Diagrama de Pareto que no existe el hábito de seguir los procesos sino se ha venido generando un aprendizaje autodidacta, lo cual no es bueno para ninguna organización por lo que se persigue con esta investigación es entrenar al personal nuevo y permitir que el personal antiguo asuma buenas prácticas mediante la utilización de diagramas de flujo para la funcionalidad de los procesos que se llevan a cabo en el área de patrocinio.

Los tres aspectos que a enfocar para solucionar los problemas de las tardanzas son:

Pocos Vitales	Mejora
Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso	Se va a desarrollar diagramas de flujo con los cuales conjuntamente se controle con indicadores de logro el trabajo realizado, con esto el principal factor a evaluarse es el tiempo que toma cada proceso
Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	Mediante el diálogo continuo, mantener informado a los integrantes de los programas de desarrollo de área, cuáles son los motivos principales de las tardanzas según se observe los resultados de los indicadores de logro.
No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	Por medio del coordinador zonal y el equipo técnico de zona realizar la inducción adecuada al personal nuevo

Tabla 3. 14 Resumen de diagrama de Pareto
ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

3.1.3 Diagrama Causa – Efecto

El diagrama Causa – Efecto se lo realiza principalmente las opciones de mejora, una vez identificadas las causas y efectos se procederán a plantear soluciones.

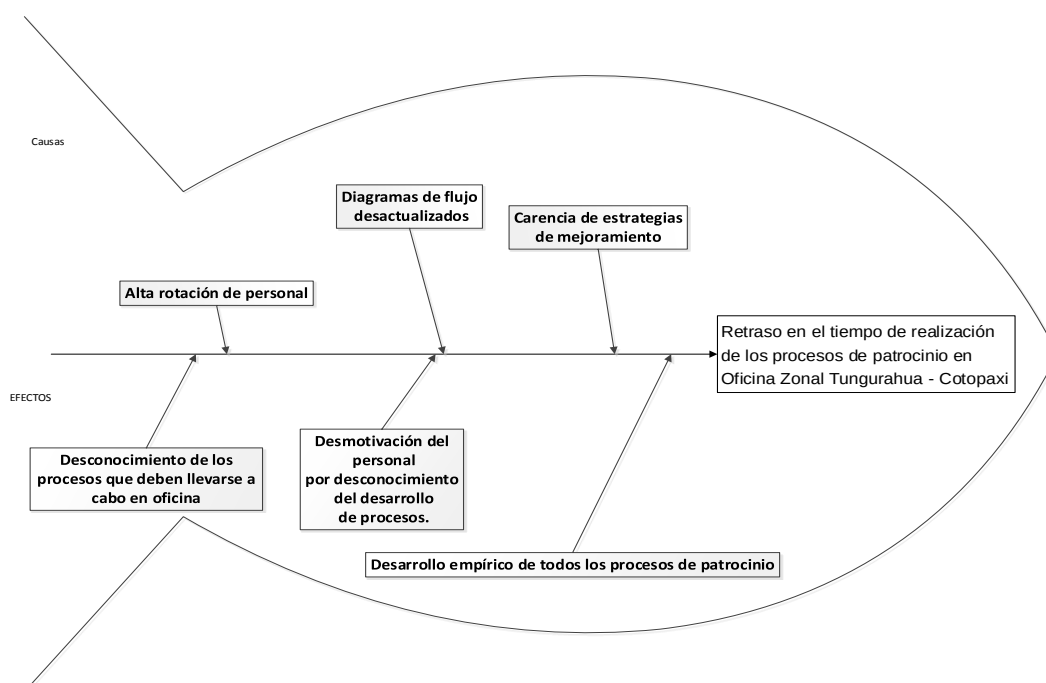


Gráfico 3. 13 Diagrama Causa – Efecto del retraso de Indicadores en Oficina Zonal

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

Causa	Efecto	Solución
Alta rotación de personal.	Desconocimiento de los procesos que deben llevarse a cabo en la oficina.	Mejorar las capacidades del personal técnico permanente dotando al personal de un modelo de gestión para una inducción adecuada
Diagramas de flujo desactualizados	Desmotivación del personal por desconocimiento del desarrollo de procesos.	Desarrollar actividades las cuales persigan eficiencia, es decir que sean concretos y fáciles de seguir, porque son procesos que se manejan diariamente, así mismo ir cotejando información con los resultado que arrojan los indicadores de logro.
Carencia de estrategias de mejoramiento.	Desarrollo empírico de todos los procesos de patrocinio	Desarrollar estrategias de mejoramiento, con el fin de poder observar resultados de mejora de indicadores a mediados del año fiscal de Visión Mundial (Cartas de medición de Shewart)

Tabla 3. 15 Soluciones al Diagrama Causa – Efecto

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

3.1.4 Análisis comparativo de actividades a mejorar

Se elaboró la siguiente tabla en la cual indica las actividades que se van a eliminar, actividades que se aumentarán y su impacto en el mejoramiento después de haber analizado mediante herramientas de calidad la situación actual de la organización.

Proceso	Actividad Reducida	Actividad a mejorar	Impacto
Historia del niño o niña	Impresión de etiquetas; CPI transfer en ON	Reporte de registro de niños (Variance); Comprobación de niños registrados; cambio de momento de reporte de HOLD (niños en espera de patrocinador); subir videos introductorios al sistema; archivo de PI (fotográfico); Comprobación de información; CPI transfer en OZ	Mejor calidad en la información recibida y enviada (Videos de introducción, envío de archivos vía CPI); Comprobación de información antes de ingresarla para no hacer un doble trabajo (revisión de Variance, momento de reporte de HOLD); Mantener información actualizada de los niños que se encuentran en espera de patrocinador
Carta de presentación	Cambio de actividades realizadas en ON	Quién realiza el requerimiento; Ingreso de pasos de acción en sistema; actividades realizadas en ON ahora realizadas en OZ; envío a ON para courier internacional	Actividades presentan mejoramiento porque se las realiza de forma descentralizada en OZ, la única intervención que realiza la ON es en el envío de courier internacional.

Carta de respuesta	Intervención de patrocinador en proceso	Actividades que se realizaban en ON ahora realizadas en OZ; pasos de acción en el sistema; traducción después de ingreso de información al sistema; retorno de carta de respuesta; envío a ON para courier internacional	Descentralización de procesos, mejor seguimiento del proceso
Notificaciones de regalo	Impresión de documentación innecesaria; Actividades burocráticas (firma de documentación por jefe de patrocinio)	Notificación, automatizar procesos mediante el seguimiento de correspondencia (al ingresar al sistema, realizar el seguimiento correspondiente); documentación recibida y enviada en el proceso; Notificaciones vía mail; Pasos de acción; Respuesta directa a OS desde OZ (Fullfill).	Agilidad en el proceso, seguimiento, descentralización de procesos
Pedidos especiales	Si es solicitud de historia o foto (sería proceso de Historia de niño o niña)	Requerimiento de proceso; Pasos de acción; solicitud de información faltante a PDA	Respuestas bien sustentadas y con la información que necesita el patrocinador
Notificación de muerte del niño o niña	Creación de evento	Solicitud de información faltante si fuere necesario; impresión de Forma 2 (Glosario); tipo de documentación a archivar	Información enviada al detalle y con eficiencia; archivo de documentación con información relevante
Visitas de patrocinadores	Informar a OS temas irrelevantes	Actividades para el agendamiento y coordinación de visita; movimiento de actividades que deben realizar antes o después de otras	Hacer más fluido el proceso, se estaban omitiendo ciertas actividades antes de otras.
Cancelaciones	Analizar información de niños	Cierre de procesos pendientes, especificar código de referencia de cancelaciones	El proceso se hace más eficiente debido a que las cancelaciones son por motivos específicos y sustentados desde PDA

Atención a Traductores	Llenar formulario; repartir cartas a analista, procedimiento de facturación	Cartas de diferentes procesos y proyectos; envío de cartas; Conteo; manejo de archivo para pago posterior a traductores, procedimiento de facturación	Proceso más eficiente, facturación rápida
Seguimiento de Correspondencia	Entregar copia a facilitador de proyecto y coordinador de patrocinio	Reporte semanal o mensual; exportar a Excel; hacer reportes por proyectos.	Proceso más eficiente debido a que el seguimiento se lo realiza mediante envío de mail
Tarjetas de Temporada	Registro para informe mensual, ingreso a step (no existe código para éste ingreso)	Clasificación de tarjetas, inclusión de proceso de carta de respuesta (de ser necesario)	Mejor comunicación entre patrocinado/a y patrocinador/a

Tabla 3. 16 Resumen diagnóstico de diagramas de flujo anteriores y reformulados

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

3.1.5 Comprobación de la Hipótesis

El método aplicado para la comprobación de la hipótesis es el de distribución normal, para este procedimiento, se han tomado en cuenta tres procesos, los más relevantes del área de patrocinio.

Fórmula estadística que utilizada:

$$z' = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

Dónde:

- x = Valor del tiempo después del mejoramiento de diagramas de flujo.
- μ = Valor del tiempo antes de la reformulación de los diagramas de flujo.
- σ = Desviación estándar con valor de **1** porque se trata de una distribución normal estándar.
- z' = Valor estandarizado de la variable según distribución normal.
- Nivel de significancia = 5%
- Nivel de confianza = 96%
- Intervalo de confianza de = 1.96
- H_0 = Hipótesis Nula: No incide el modelo de gestión con el mejoramiento continuo del área de patrocinio de la oficina zonal de Tungurahua de Visión Mundial Ecuador
- H_1 = Hipótesis Alternativa: Incide el modelo de gestión con el mejoramiento continuo del área de patrocinio de la oficina zonal de Tungurahua de Visión Mundial Ecuador

Carta de Introducción

Fórmula:

$$z' = \frac{x - \mu}{\sigma} \quad \Rightarrow \quad z' = \frac{18 - 28}{1}$$

Respuesta: **-10,286**

Planteamiento de Hipótesis:

$$H_0 : \mu = 28$$

$$H_1 : \mu < 28$$

$$\bar{X} : 18 \text{ días}$$

Regla de decisión:

$$\text{Si } |10,286| > |1,96|$$

Entonces: H_0 es falsa y H_1 es aceptada

Gráfico:

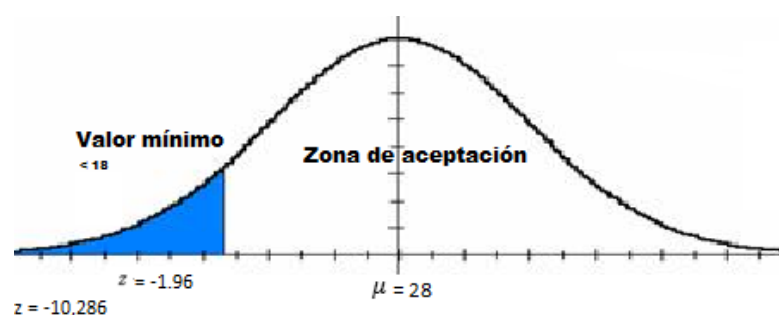


Gráfico 3. 14 Campana de Gauss de comprobación de hipótesis de Carta de Introducción

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Conclusión:

Después del análisis se comprueba la hipótesis alternativa de la investigación, que indica que incide el modelo de gestión y el mejoramiento continuo del área de patrocinio de la oficina zonal de Tungurahua de Visión Mundial Ecuador. Los valores de tiempo son menores a los valores establecidos.

Carta de Respuesta

Fórmula:

$$z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma} \quad \rightarrow \quad z = \frac{33 - 43}{1}$$

Respuesta: **-9,771**

Planteamiento de Hipótesis:

$$H_0 : \mu = 43$$

$$H_1 : \mu < 43$$

$$\bar{X} : 33 \text{ días}$$

Regla de decisión:

$$\text{Si } |9,771| > |1,96|$$

Entonces H_0 es falsa y H_1 es aceptada

Gráfico:

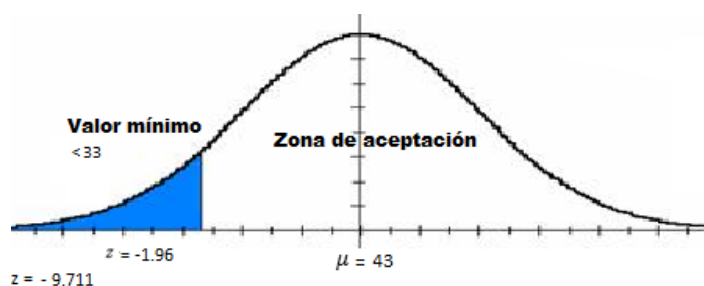


Gráfico 3. 15 Campana de Gauss de comprobación de hipótesis de Carta de Respuesta

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Conclusión:

Después del análisis se comprueba la hipótesis alternativa de la investigación, que indica que incide el modelo de gestión y el mejoramiento continuo del área de patrocinio de la oficina zonal de Tungurahua de Visión Mundial Ecuador. Los valores de tiempo son menores a los valores establecidos.

Notificación de Regalo

Fórmula: $z = \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma}$  $z = \frac{48 - 58}{1}$

Respuesta: **-10,000**

Planteamiento de Hipótesis:

$H_0 : \mu = 58$

$H_1 : \mu < 58$

$\bar{X} : 48 \text{ días}$

Regla de decisión:

Si $|10| > |1,96|$

Entonces H_0 es falsa y H_1 es aceptada

Gráfico:

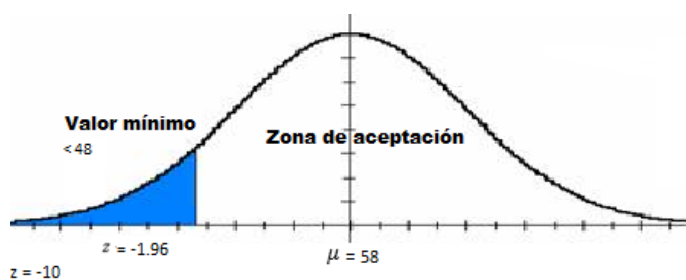


Gráfico 3. 16 Campana de Gauss de comprobación de hipótesis de Notificación de Regalo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Conclusión:

Después del análisis se comprueba la hipótesis alternativa de la investigación, que indica que incide el modelo de gestión y el mejoramiento continuo del área de patrocinio de la oficina zonal de Tungurahua de Visión Mundial Ecuador. Los valores de tiempo son menores a los valores establecidos.

Hipótesis Comprobada:

“El desarrollo de un Modelo de Gestión de procesos permitirá el mejoramiento continuo del área de patrocinio de Oficina Zonal 01 Tungurahua-Cotopaxi de Visión Mundial del Ecuador” y se rechaza la hipótesis nula de la misma.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN

4.1 Direccionamiento Estratégico

A continuación se presentan los lineamientos generales de la organización que dan cobertura a al módulo de gestión.

4.1.1 Misión Organizacional

En la página web oficial de Visión Mundial del Ecuador (2014) informa que :
“Visión Mundial es una confraternidad internacional ecuménica cuya misión es seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador trabajando con los pobres y oprimidos, para promover la transformación humana, buscar la justicia y testificar las buenas nuevas del Reino de Dios.”

4.1.2 Visión Organizacional

La página web oficial de Visión Mundial del Ecuador (2014) expresa: "Nuestra Visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible."

4.1.3 ¿Qué hace Visión Mundial?

Según la web oficial de Visión Mundial (2014):

“Es vida en plenitud. Es el bienestar integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en todos sus aspectos, mediante programas sostenibles y de impacto nacional. En este particular, Visión Mundial Ecuador trabaja las siguientes áreas:

Salud

Buscamos la consecución de socios, principalmente, con el Ministerio de Salud y sus Direcciones Provinciales a nivel local; además de vincularnos con otras ONG para llevar a cabo procesos de sensibilización, promoción y apoyo técnico en temas vinculados con salud sexual y reproductiva, nutrición, prevención de enfermedades en la población infantil en las comunidades.

Educación

Nuestro socio estratégico y principal es el Ministerio de Educación, a través de las Direcciones Provinciales. Trabajamos apoyando al Plan Decenal de Educación. Llevamos a cabo acciones de empoderamiento y formación a padres y madres de familia.

Género

Nos interesa transversalizar el enfoque de equidad de género en todas las etapas de nuestros proyectos, y sensibilizar al personal de la organización en temas de género y derechos de la mujer. Buscamos el socio y la participación colectiva para la erradicación de la violencia contra la mujer y la protección de la niña y el niño en situación de vulnerabilidad.

Desarrollo Económico

Trabajamos en tres frentes: soberanía alimentaria, emprendimiento y economía solidaria.

Promoción de la Justicia

Concentra sus esfuerzos en la cooperación y asistencia técnica a los Proyectos de Desarrollo de Área (PDA) brindándoles apoyo para la sensibilización, defensa y cabildeo de los derechos de la niñez y adolescencia, enfocados siempre en la protección integral.

Compromiso Cristiano

Trabajamos el tema desde una perspectiva de generar cambios sociales, con el objetivo de fomentar la espiritualidad y el crecimiento en valores de los niños,

niñas, adolescentes y jóvenes. Es de nuestro interés compartir con la comunidad temas vinculados con la Teología de la Niñez.”

4.1.4 Causa

"Una niñez protegida promotora de una sociedad más justa y segura".

4.1.5 Valores Centrales

En la página web oficial de Visión Mundial del Ecuador (2014) menciona: “La Confraternidad de Visión Mundial comparte una idea común que se basa en seis valores centrales. Estos valores son los principios fundamentales que orientan y determinan lo que la organización hace.

- *Somos cristianos:*
Nos esforzamos por imitar a Jesucristo en su identificación con los pobres y los oprimidos y en su interés especial por la niñez.
- *Valoramos a las personas:*
Consideramos que todas las personas son creadas y amadas por Dios.
- *Estamos comprometidos con los pobres:*
Servimos a los pueblos más necesitados y promovemos la transformación de sus condiciones de vida.
- *Somos mayordomos:*
Somos transparentes en nuestro trato con donantes, comunidades, gobiernos y público en general.
- *Somos socios:*
Mantenemos una posición colaboradora y una actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias.
- *Somos sensibles:*
Ante carencias sociales y económicas complejas, con raíces profundas que exigen un desarrollo sostenible y a largo plazo.”

4.1.6 Entidades de Visión Mundial

El papel de las entidades de Visión Mundial es proveer servicio para cumplir los compromisos hechos y para propiciar relaciones apropiadas entre los clientes y Visión Mundial.

Proyecto, Programa de Desarrollo de Área (PDA)/Oficina Nacional: Monitorear el programa, facilitar la recolección de información, administrar el manejo de la información de niños y de proyecto.

Oficina Zonal: Coordinar y monitorear el suministro de Historiales de Niño, proveer asesoría y capacitación a los gerentes de servicio al cliente en oficinas nacionales.

Oficina de Apoyo: Asignar patrocinadores, manejo de información de patrocinadores, educar a los patrocinadores sobre el ministerio de Visión Mundial y el desarrollo transformador.

Oficina de la Confraternidad: Desarrollar políticas y estándares para el ministerio y administración global de patrocinio. Proveer apoyo y capacitación en asuntos de patrocinio de niños (sistemas y administración) para la Confraternidad según se requiera.

Entidades Clientes

Visión Mundial confirma los roles voluntarios de los clientes. El Servicio al Cliente será transformador con participación activa de comunidades de proyecto y patrocinadores. El objetivo es unir al niño y patrocinador lo más posible, a través de la correspondencia personal.

Patrocinadores: Proveer financiamiento periódico para desarrollo comunitario enfocado en el niño.

Comunidades y Niños: Identificación de niños, participación en actividades de desarrollo y desarrollo de relaciones con patrocinadores.

4.1.7 Institución Ejecutora

La propuesta será ejecutada por los miembros de la oficina zonal Tungurahua, específicamente por los analistas de patrocinio en acompañamiento de autoridades de Oficina Nacional, así como los 6 Programas de Desarrollo de Área que se encuentran dentro de la Zona 01 Tungurahua.

4.1.8 Beneficiarios

Niñez del Ecuador ubicada en el sector, oficinas Zonales de Ecuador (5), Oficina Nacional, Oficinas de Soporte, a continuación un cuadro de los beneficiarios directos en Ecuador.

Programa de Desarrollo de Área	Niños Registrados	Oficina Soporte	Relacionamiento con Oficina Nacional
UNOCANT	1892	CANADÁ	CONVENIO
PILAHUIN	1799	AUSTRALIA	CONVENIO
PASA SAN FERNANDO	2777	USA	CONVENIO
PELILEO	3066	USA	CONVENIO
PUJILÍ II	3048	USA	CONVENIO
SAN ANDRÉS PILLARO	2332	CANADÁ	EJECUCIÓN DIRECTA

Tabla 4. 1 Beneficiarios directos de la propuesta

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.1.9 Ubicación Sectorial y Física

Entidad	Provincia	Ciudad
Oficina Nacional	Pichincha	Quito

Oficina Zonal 01	Tungurahua	Ambato
PDA UNOCANT	Tungurahua	Ambato
PDA PILAHUIN	Tungurahua	Pilahuin
PDA PASA	Tungurahua	Pasa
PDA PELILEO	Tungurahua	Pelileo
PDA PUJILI	Cotopaxi	Salcedo
PDA PILLARO	Tungurahua	Píllaro

Tabla 4. 2 Ubicación sectorial y física de la propuesta

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.1.10 Equipo Responsable

Personal	Funciones en el proceso del cambio	Título del cargo
Personal en Oficina Nacional	· Coordinador Nacional de Patrocinio.	Coordinador de Patrocinio
	· Responsable por la coordinación y la planeación general del proceso de descentralización de STEP.	
	· Persona de contacto con la oficina regional, oficinas de soporte y otros interesados.	
	· Responsable de identificar y socializar información de avance a la Oficina regional y Centro global.	
Líder del equipo zona centro	· Responsable de la ejecución del plan de descentralización.	Coordinador de la Zona Centro
	· Persona de contacto con la oficina Nacional y otros interesados.	
Persona responsable de los procesos de patrocinio	· Garantizar la operativización y descentralización de los procesos de ON a OZ y cumplimiento de estándares operativos (KPI).	Analistas de Patrocinio de la Zona Centro
	· Fortalecer y Consolidar los procesos de patrocinio en la Zona.	
	· Asegurar el cumplimiento de los estándares de patrocinio en los PDA.	
	· Responsable de identificar y socializar	

	información de avance a la Oficina Nacional y Zonal.	
	· Apoyo y seguimiento al proceso de descentralización de acuerdo al plan establecido	
	· Liderar el manejo del cambio implícito en este proceso.	
	· Asegurar que la perspectiva de los PDA está presente en el proceso de descentralización.	

Tabla 4. 3 Equipo responsable

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.1.11 Riesgos y estrategias de mitigación

En la siguiente tabla se han identificado los riesgos que podrían presentarse durante el proceso del cambio y en donde aplican, se ha detallado estrategias de mitigación.

Riesgo	Estrategias de Mitigación
Mal manejo de la información de niños registrados y patrocinadores, por parte del personal.	• Firmar el convenio de Confidencialidad de la información. • Implementar controles y niveles de acceso a la información crítica. • Seguimiento trimestralmente al manejo de procesos de la Zona
Rotación de personal en Zona	• Proveer la inducción adecuada sobre los procesos de patrocinio • Mantener un clima laboral favorable y estable en la Oficina Zonal. • Responsabilidades y funciones bien definidas. • Monitoreo de flujo de procesos.
Sobre carga laboral al personal de la Zona	• Mapeo de procesos de patrocinio y establecimiento de tiempos requeridos para el trámite de cada uno de ellos. • Elaborar un organigrama de acuerdo al flujo de información de procesos

	• Monitoreo continuo sobre el desempeño del cumplimiento de los procesos.
Incumplimiento de las políticas de: Patrocinio, Protección de la Niñez, Emergencias Humanitarias	• Asegurar la socialización y entendimiento de las políticas. • Evaluación periódica al personal de Zona sobre el conocimiento de políticas, filosofía institucional y su normativa. • Auditorías.
Problemas técnicos en software (SD+, STEP) hardware	• Contar con soporte técnico inmediato local y si es necesario a nivel de ON y OS
Mal suministro de energía y servicios de conectividad	• Contar con dispositivos que ayuden a precautelar equipos y servidores • Compra de plantas de energía - servicios de internet portátil
Equipo descontinuado, obsoleto e insuficiente	• Los equipos computacionales sean utilizados dentro del rango de su vida útil. • No contar con los equipos necesarios para cada miembro del equipo y la funcionalidad de la oficina zonal.
Infraestructura física inadecuada	• Contar con oficinas amplias y funcionales
Incumplimiento de los estándares relacionados a la seguridad de la información (custodios, alarmas, claves de acceso, accesos a oficinas)	• Previo a la descentralización garantizar que las instalaciones cuenten con los requisitos indispensables para asegurar oficinas – sistemas de alarma

Tabla 4. 4 Cuadro de riesgos y estrategias de mitigación

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.1.12 Producto Final Esperado

Como resultado se espera el mejoramiento de la gestión, coordinación y evaluación general del área de patrocinio mediante el cumplimiento de normas y procedimientos de patrocinio. Además que los Programas de Desarrollo de Área que conforman la Zona Centro cumplan con los estándares de patrocinio tanto a nivel nacional como internacional, mismos que se verán reflejados en los indicadores claves de

desempeño, en el aumento de patrocinadores para la zona centro y en el aumento de correspondencia generada por la comunicación que existe entre patrocinadores y patrocinados.

a. Perspectiva de Aprendizaje:

- Conocimiento detallado de Manuales, Políticas, Estándares y procedimientos actuales que deben ser aplicados a PDA y Zona.
- Conocimiento de la situación actual de las operaciones descentralizadas (estándares internos e internacionales de los procesos de patrocinio)
- Manejo y generación de reportes actualizados y oportunos de las bases de datos de SD+ y STEP. Esto permitirá efectuar el seguimiento al bienestar de los niños registrados.
- Crecimiento de los niveles de sensibilización de la población en las comunidades en la mirada enfocada en la niñez y de los equipos de PDA en particular acerca de lograr el bienestar de la niñez, familias y comunidad, con el involucramiento y participación de la comunidad en el patrocinio de niños, la selección de niños, el monitoreo de los niños, aportando al manteniendo las bases de datos SD+ y STEP.

b. Perspectiva de Procesos Internos:

- Identificar las principales dificultades y posibles mejoras en los actuales procedimientos, flujos y canales de comunicación, analizando las mejores prácticas e intercambio de experiencias entre ON Y ZONA que, puedan ser implementadas en la Zona.
- Satisfacer las necesidades de formación del personal de la Zona que son los operadores de las bases de datos que brindarán asistencia a los facilitadores de programas y proyectos. El resultado esperado será que todo el equipo de la Zona opere adecuadamente las bases de datos de los niños.
- Un incremento en el mejoramiento del desempeño de las operaciones de patrocinio, reduciendo los costos en los servicios, reducción de tiempos en

el proceso y envío de correspondencia y facilitando una mejor comunicación y el relacionamiento entre PDA – OZ– OS.

- Proveer a los PDA información ágil, oportuna y actualizada sobre la situación del Bienestar de la Niñez

c. Perspectiva de Sostenibilidad:

- Distinguir y conocer los diferentes reportes generados de las bases de datos analizando, para contar con información real, reportes estadísticos y otros para la toma de decisiones.
- Desarrollar una comunicación amplia y oportuna entre patrocinados y patrocinadores.

4.2 Gestión por procesos

4.2.1 Introducción

Esta propuesta es una guía para completar la descentralización de las operaciones de Patrocinio en la Zona Centro de Visión Mundial Ecuador, y determina el cambio de un modelo de manejo semi-descentralizado a uno descentralizado.

La descentralización tiene implicaciones en las personas, los procesos, la tecnología y el presupuesto, por ello se ha realizado un análisis de los procesos de la zona que permitan acentuar de manera exitosa éste cambio.

El mejoramiento en el manejo de procesos de patrocinio obedece a la necesidad de acercar los sistemas del programa a las unidades ejecutoras, que son los Programas de Desarrollo de Área (PDA). De esta forma, se favorece el mejoramiento de la calidad y oportunidad de las operaciones de Patrocinio, particularmente el monitoreo del estado, presencia y participación de los niños, y la administración de las comunicaciones entre niños/as y sus patrocinadores. Se facilita el ingreso en los sistemas de la información individual del niño, recopilada en campo por el equipo técnico del PDA y su devolución al PDA en forma de reportes para la toma de

decisiones encaminadas a cumplir con los estándares de Bienestar a la Niñez, haciendo uso de la información recolectada en campo por el equipo técnico

El equipo zonal será el encargado de tomar decisiones sobre el proceso de mejoramiento de los procesos con la aprobación de la Dirección Nacional y de administrar el riesgo de la implementación y buscar apoyo interno y externo cuando lo amerite.

4.2.2 Justificación

Con el objetivo de mejorar los sistemas con los que la Confraternidad cuenta para manejar efectivamente los programas de patrocinio, desea implementar un mejoramiento continuo de procesos permitiendo a las ON y PDA cumplir con la promesa de patrocinio a los niños, niñas, familias, comunidades, patrocinadores y patrocinadoras.

En marzo del año fiscal 2008 Visión Mundial Ecuador inició el proceso de descentralización de operaciones de patrocinio hacia la hoy Zona Centro, como piloto, misma que abarcó inicialmente a cuatro PDA: UNOCANT, Pelileo, Pasa San Fernando y Pilahuín, esta zona sigue funcionando y se han integrado los PDA Píllaro y Pujilí Guangaje. Actualmente el número de niños y niñas que se encuentran beneficiados del programa en la Zona Centro suman un total de 14,914 RC (niños registrados).

Se ha descentralizado el manejo de varios procesos de los que se pretende mejorar los tiempos de proceso de información.

Como parte fundamental del proceso de descentralización, se instaló en la Zona Centro los sistemas SDPlus y STEP, que hasta el momento son los instrumentos tecnológicos de la confraternidad Visión Mundial Internacional para el manejo de la información del niño.

La experiencia de contar con una zona descentralizada ha sido favorable, en cuanto a la cercanía física de ésta a los PDA que la integran. Esto ha permitido, un mejor relacionamiento entre PDA y VME, lo que ha permitido un mejor cumplimiento de

estándares en los procesos descentralizados. Al completar el proceso de las operaciones de Patrocinio, se espera que el cumplimiento de estándares alcance su nivel óptimo.

4.2.3 Mapa Organizacional

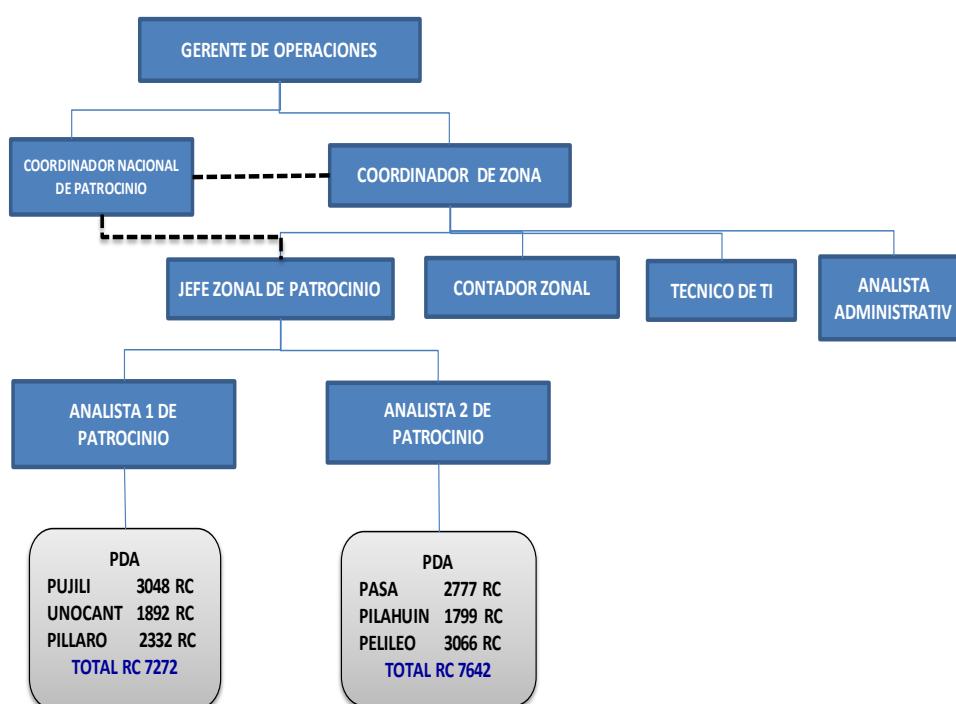


Gráfico 4. 1 Mapa organizacional

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.4 Cadena de Valor de Visión Mundial Ecuador

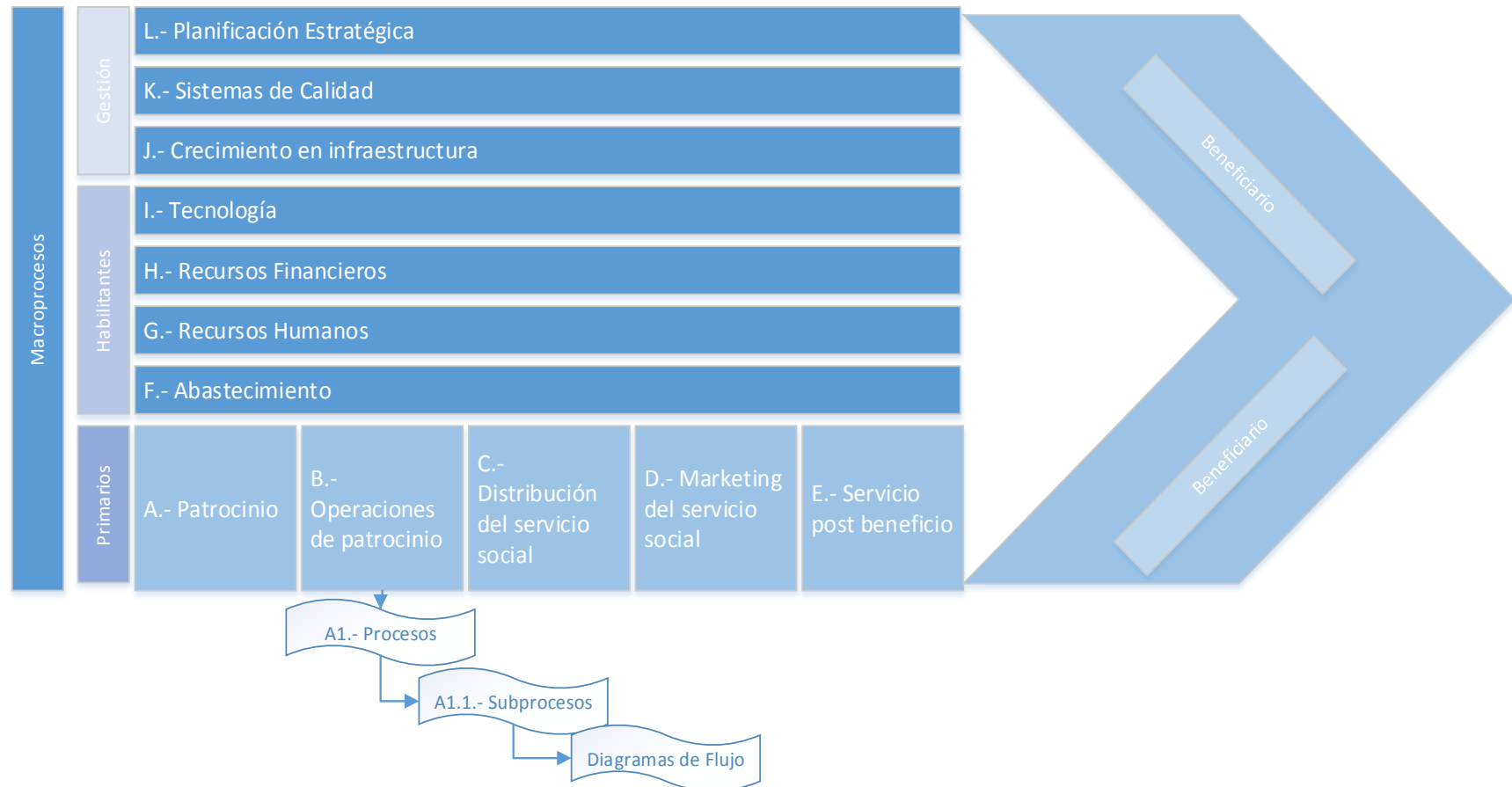


Gráfico 4. 2 Cadena de Valor de Visión Mundial Ecuador

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

Explicación del cuadro de cadena de valor:

A.- Patrocinio: Área donde gestiona la coordinación de nacional de patrocinio
B.- Operaciones de Patrocinio: Área donde se gestionan los procesos propios de patrocinio
C.- Distribución del Servicio Social: Servicios que fomenta la organización
D.- Marketing del servicio social: Periódicamente visitan personas de los países de las oficinas de soporte con el fin de obtener información sobre los niños que viven en Ecuador.
E.- Servicio Post Beneficio: El servicio que brinda las oficinas de soporte después de haber un patrocinio
F.- Abastecimiento: Recursos de oficina y equipos.
G.- Recursos Humanos: cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas de las personas que laboran en la organización.
H.- Recursos Financieros: Recursos enviados desde las oficinas de soporte para usarlos por los programas de desarrollo de área especialmente.
I.- Tecnología: Bases técnicas y operacionales
J.- Crecimiento en infraestructura: A partir de los fondos propiciados por las oficinas de soporte
K.- Sistemas de calidad: Aplicaciones informáticas y de calidad para patrocinio para su uso eficiente en Zona
L.- Planificación estratégica: Planificación en base a procesos

4.2.5 Mapa de Procesos

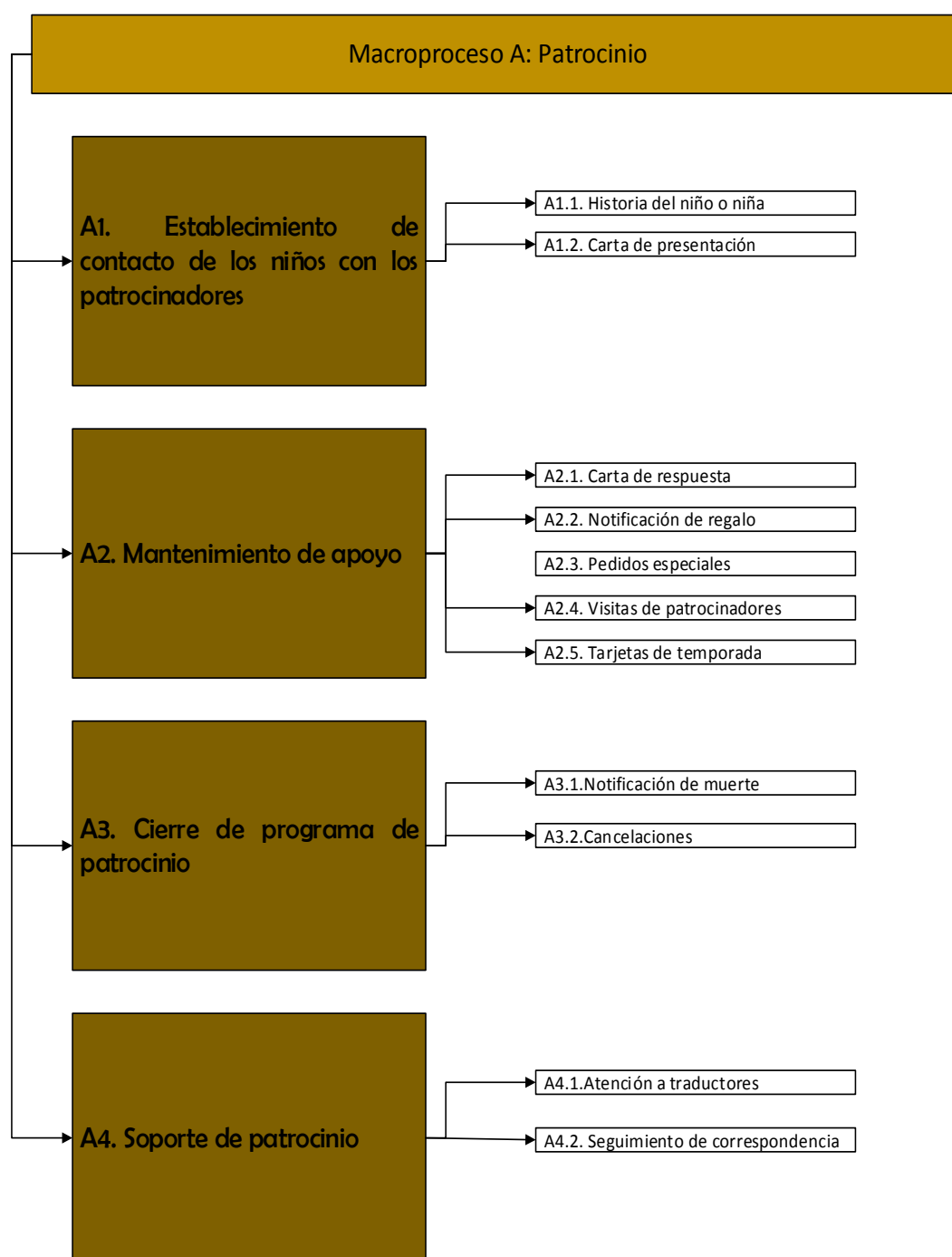


Gráfico 4. 3 Mapa de Procesos de Patrocinio

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

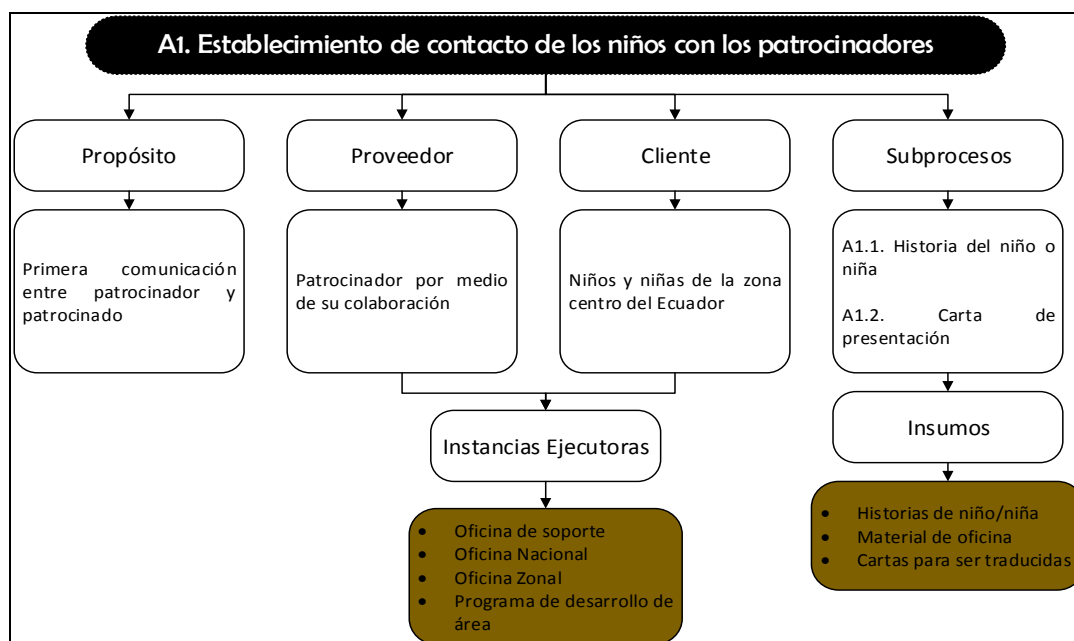


Gráfico 4. 4 Proceso A1. Establecimiento de contacto de los niños con los patrocinadores

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

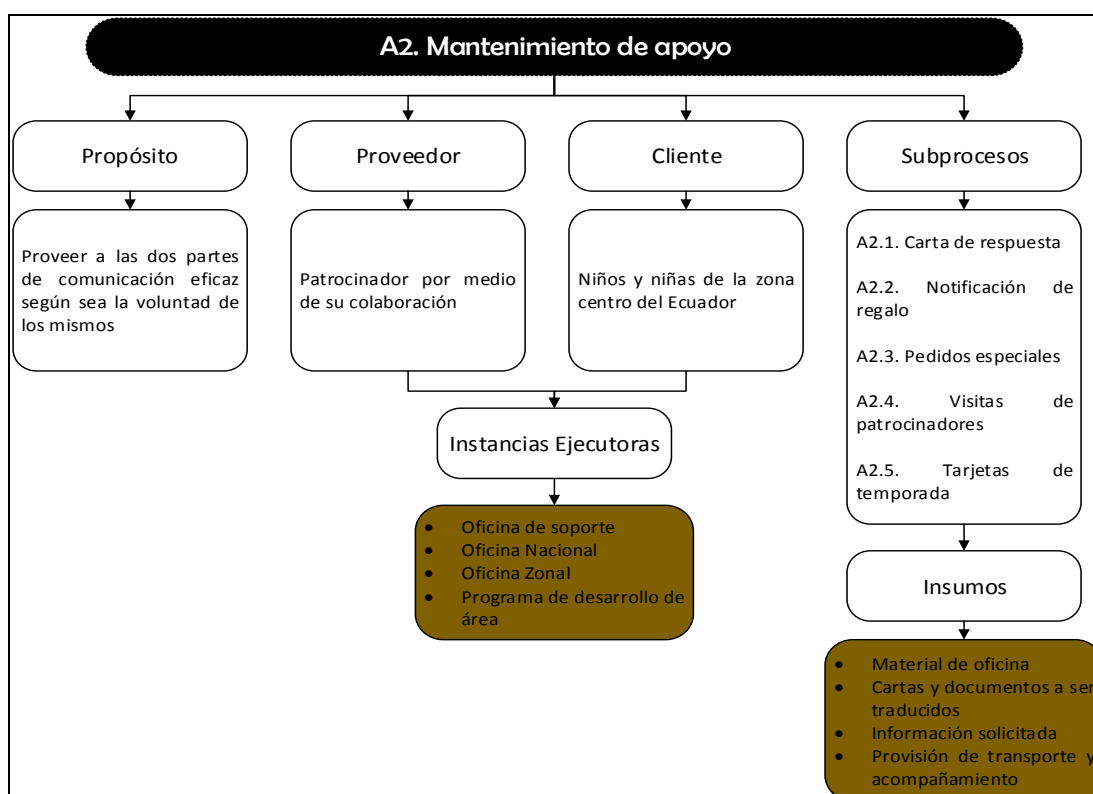


Gráfico 4. 5 Proceso A2. Mantenimiento de apoyo

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

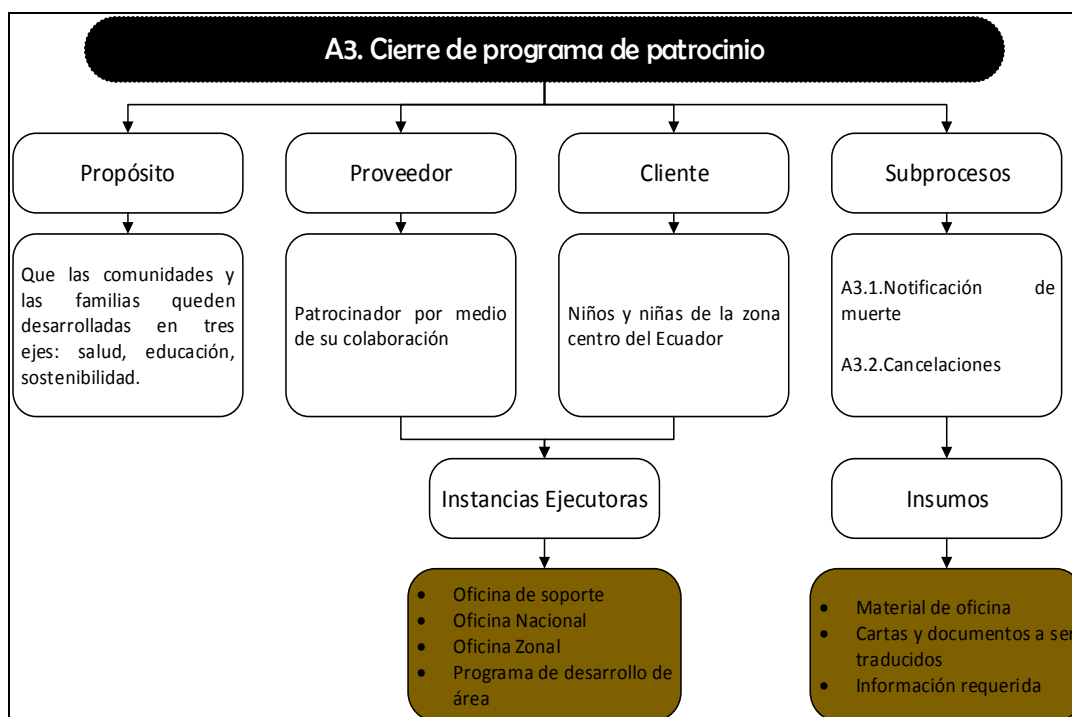


Gráfico 4. 6 Proceso A3. Cierre de programa de patrocinio

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

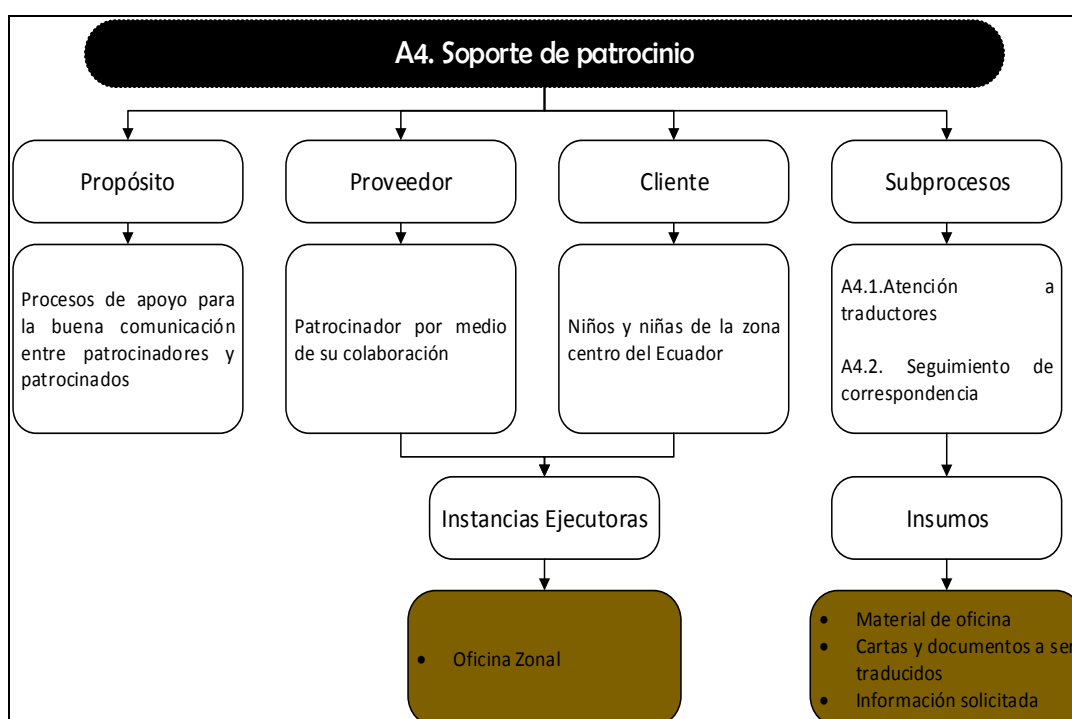


Gráfico 4. 7 Proceso A4. Soporte de patrocinio

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.6 Indicadores de logro

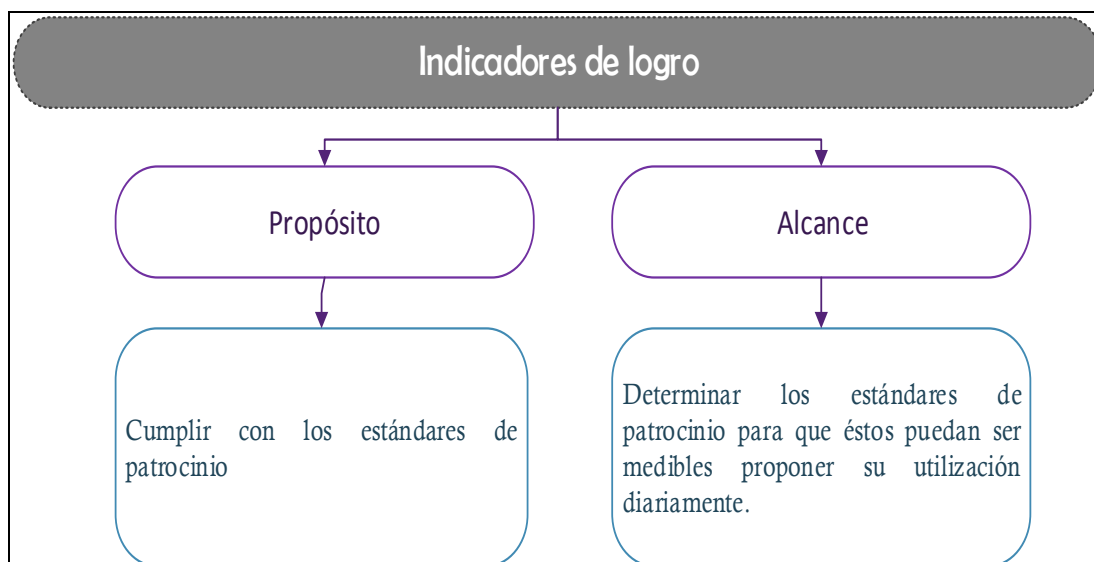


Gráfico 4. 8 Indicadores de logro

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

Definición para calificar calidad		
Verde	Regular	De acuerdo o excediendo el estándar dentro del nivel aceptable de desempeño
Amarillo	Requiere atención	Por debajo del estándar, sin generar riesgos significativos
Rojo	No deseable	Por debajo del estándar. Acciones urgentes deben tomarse para mejorar

Tabla 4. 5 Definición de calificación de indicadores clave de desempeño

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7 Manual operacional de Patrocinio

4.2.7.1 Descripción

Este manual es realizado con el fin de tener una documentación bien estructurada a través de actividades diseñadas de forma que, combinadas lleven a obtener resultados deseados. Como se describe en este manual los procesos serán sujetos a revisión y calificación mediante indicadores claves de desempeño, de esta manera pretendemos mejorar el tiempo de respuesta de cada proceso.

4.2.7.2 Alcance y limitaciones

Este manual está realizado para diseñar y validar una herramienta de trabajo con la cual pueda contar el analista de patrocinio, quien es la persona que realiza los procesos que se describen en colaboración con el personal de PDA y algunos casos personal de Oficina Nacional también.

Una limitación es que al momento que un analista de patrocinio ingrese a la organización no reciba una inducción adecuada, así mismo que el/la analista que se encuentra laborando en la misma no siga las actividades de los procesos sino continúe manejándose empíricamente como lo han estado realizando.

4.2.7.3 Proceso A1.1. Historia del Niño – Niña

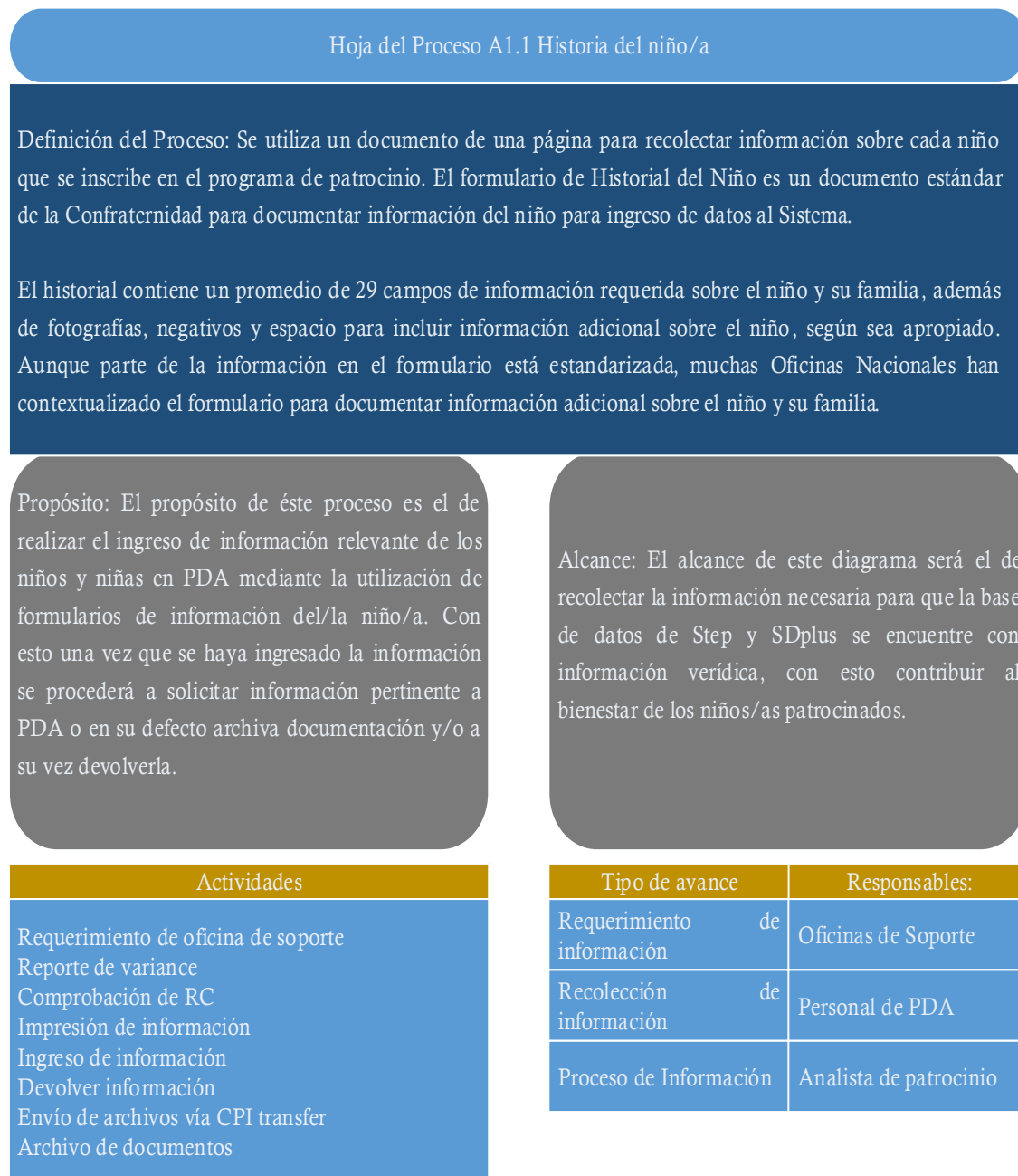
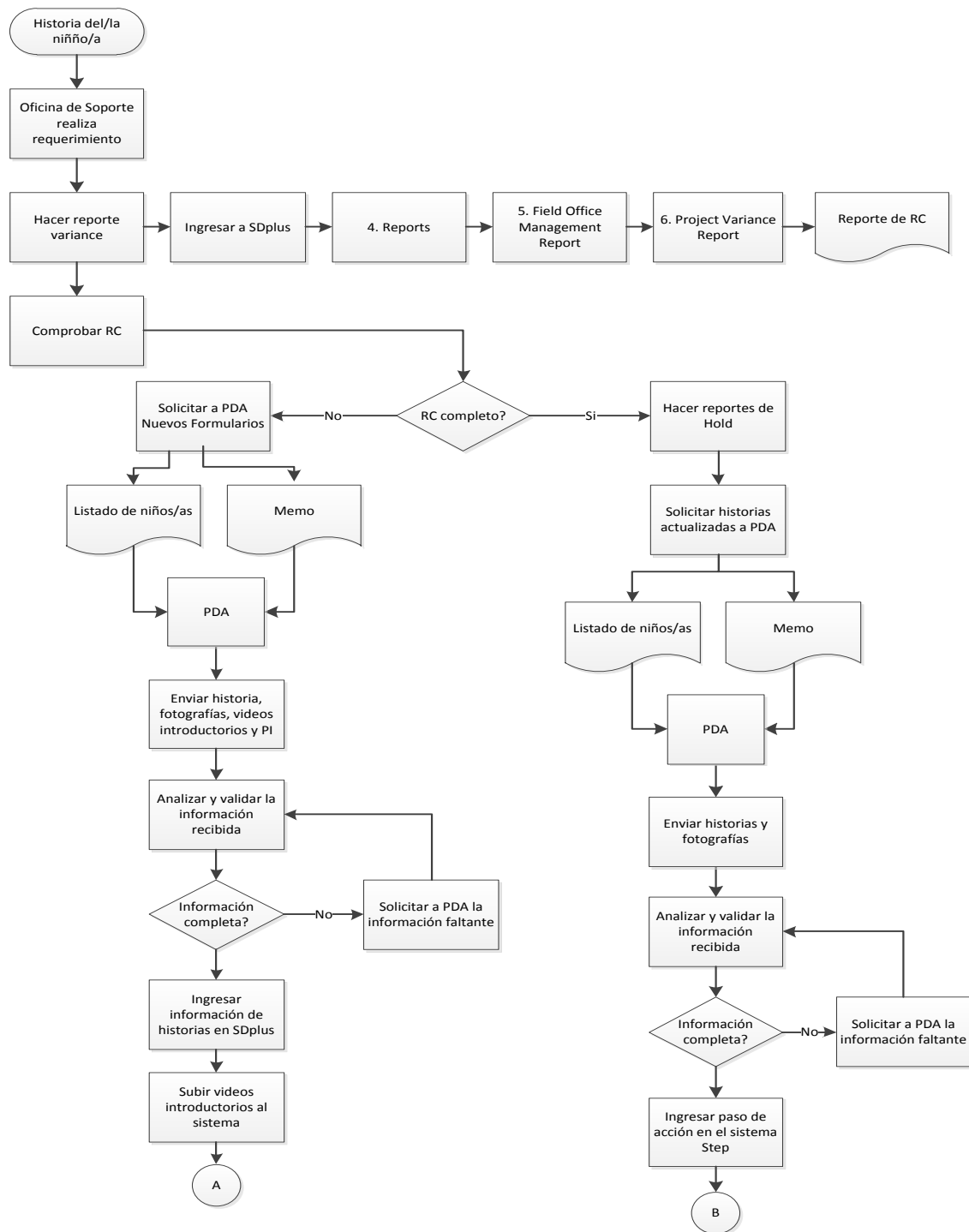


Tabla 4. 6 Hoja del proceso Historia del/la niño/a

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.3.1 Diagrama de Flujo



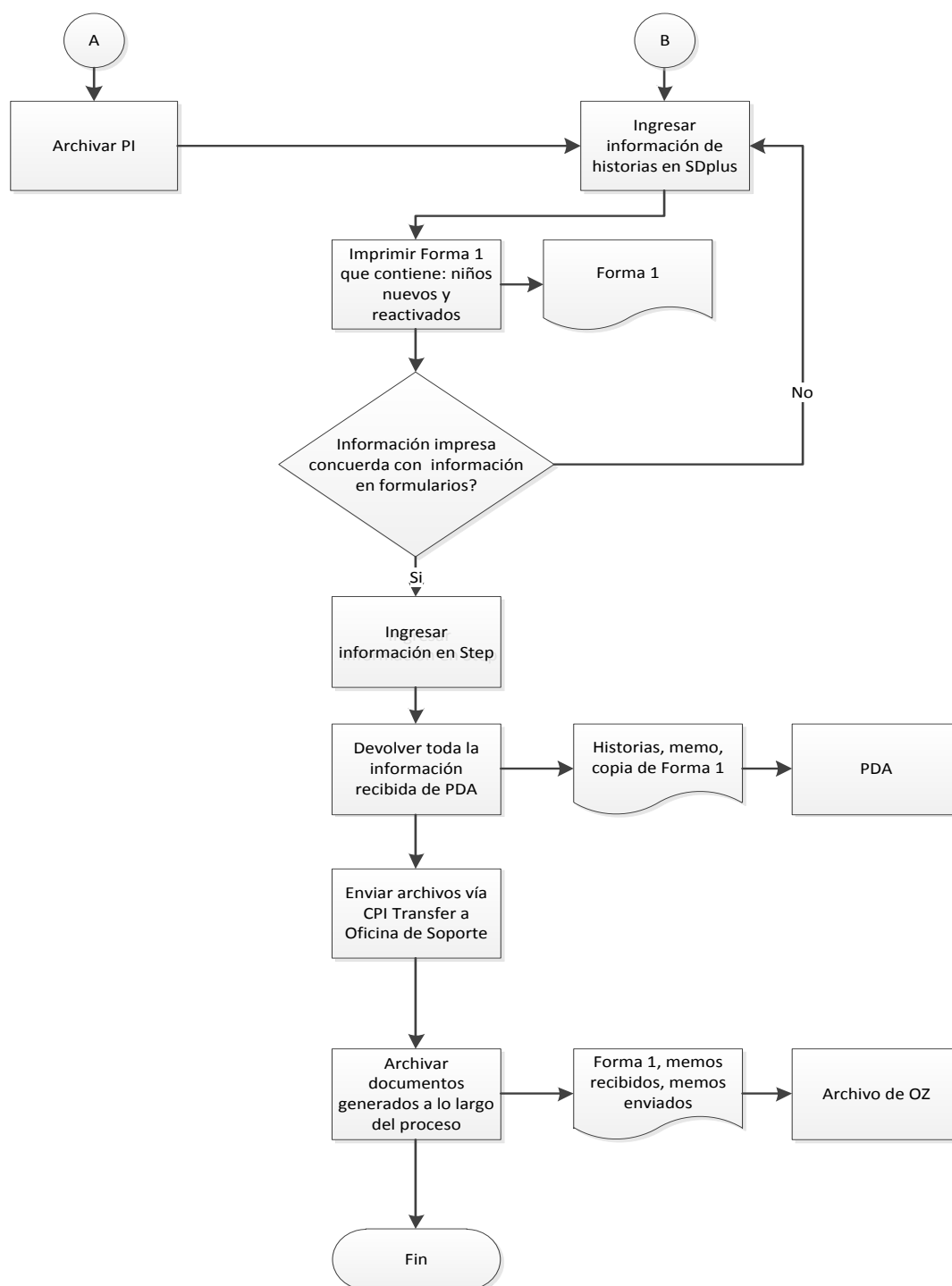


Gráfico 4. 9 Diagrama de Flujo de Historia de Niño/a

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.3.2 Estándares

El ministerio de patrocinio de la Oficina Nacional estará basado en la relación de un niño específico con un patrocinador específico, indicado por un número único de niño.

Las Oficinas Nacionales se comprometen a proveer historias de niños y niñas a las Oficinas de Apoyo de acuerdo a negociaciones bilaterales y al calendario anual que ha sido aprobado.

Los niños pueden ingresar al programa de patrocinio hasta su treceavo cumpleaños. Los niños mayores de 13 años pueden ser inscritos si la Oficina de Apoyo accede. Usualmente, los niños mayores son inscritos para que puedan asistir a un programa de capacitación. Otros podrían ser residentes de hogares especiales, hospitales o instituciones que la Oficina de Apoyo ha accedido financiar.

Si un niño cumple 13 años mientras está siendo patrocinado, el niño no será cancelado del programa de patrocinio. A los patrocinadores les gusta ayudar al niño a completar su educación.

Las Oficinas Nacionales enviarán actualizaciones de los niños en hold (término utilizado en el sistema debido a su naturaleza en inglés, significado: en espera de patrocinador), antes de tres meses de haber recibido el aviso.

4.2.7.3.3 Indicadores de logro para registro de niños en programa

Registro de niños en programa		
Definición		Número de historias de niños suministradas contra el último registro de niños planeado
Estándar		La Oficina Nacional deberá mantener el número de niños registrados real total en un porcentaje del 2% arriba o por debajo de lo planificado y confirmado durante todo el año
Medición		Porcentaje de variación + o – de la planificación real con el # de niños registrados acordado y presupuestado
Definición de información y fuente	RC planeado	Último registro de niños planificado y comprometido según PDA
	RC real	Registro de niños real al último día hábil del mes, según SD+
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	El registro de niños real está entre el 98% y el 102% de lo presupuestado
	Amarillo	El registro de niños real está entre el 97.01% Y 97.99% o entre 102.01% y 102.99% de lo presupuestado
	Rojo	El registro de niños real está en 97% o menos, o en 103% y más de lo presupuestado
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo mensual de seguimiento de niños registrados

Tabla 4. 7 Indicadores de desempeño para registro de niños en programa

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

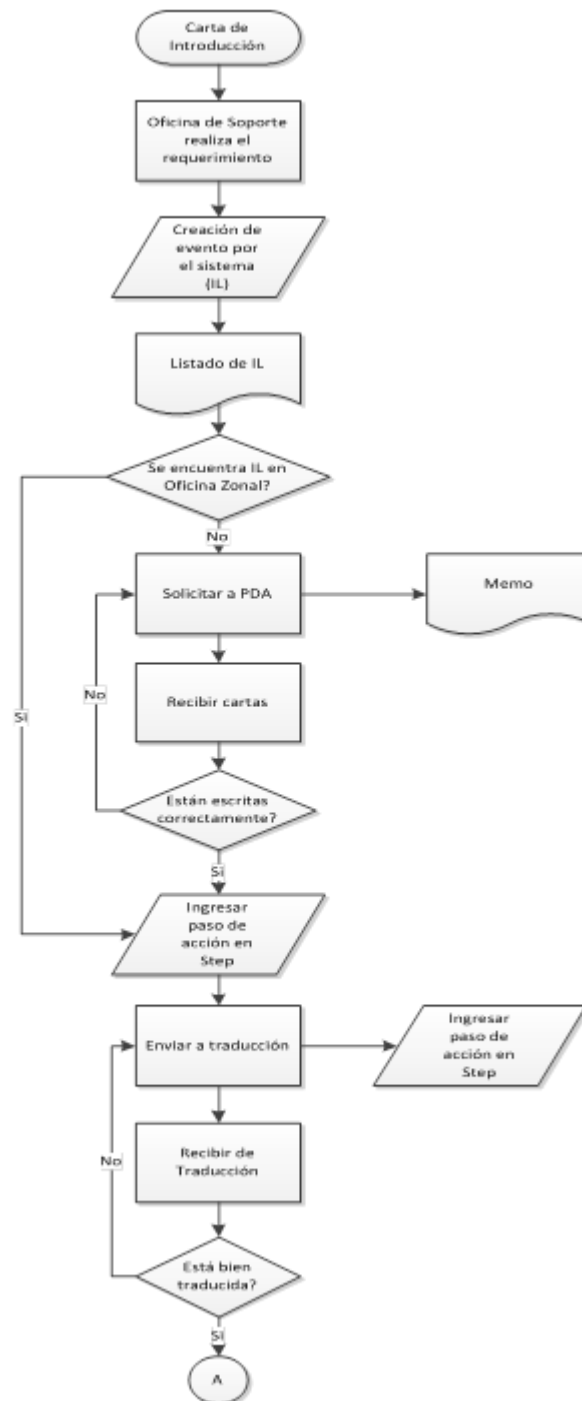
4.2.7.4 Proceso A1.2. Carta de presentación



Tabla 4. 8 Hoja del proceso carta de introducción

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.4.1 Diagrama de Flujo



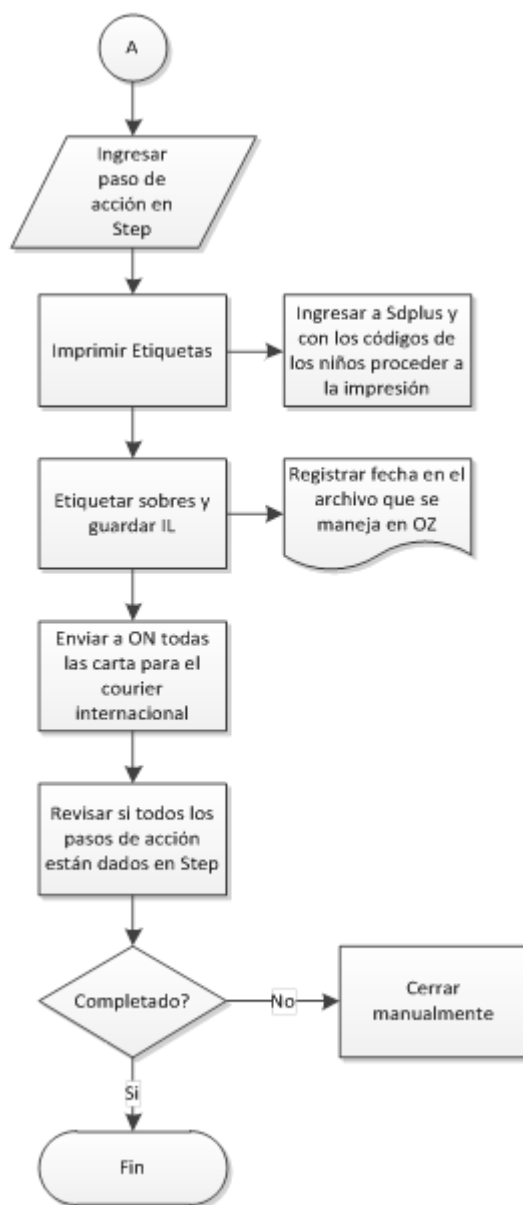


Gráfico 4. 10 Diagrama de Flujo de carta de introducción

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.4.2 Estándares

1. Hasta donde sea posible, el niño debe escribir su propia carta. Si el niño no puede escribir, entonces un trabajador del proyecto, familiar o maestro puede escribirla por él, tomando en cuenta que la carta debe reflejar los pensamientos del niño, no del adulto.
2. También es muy importante que la carta de introducción contenga algo personal del niño, como un dibujo, un pequeño saludo o la firma del niño.
3. Conjuntamente con la escritura de la carta se deberá realizar un video introductorio bajo las mismas características con las que se escribió las cartas. El video debe durar 15 segundos.
4. El niño debe escribir en su propio idioma. Si el idioma del niño no es el inglés, una traducción exacta debe adjuntarse a la carta del niño.
5. La carta de introducción del niño debe enviarse al patrocinador inmediatamente después de que la Oficina Zonal reciba el código CSM 301, “NUEVA ASIGNACIÓN ** ENVIAR IL.” Después de la lectura en SDplus.
6. Si la carta de introducción está en la oficina, debe enviarse directamente al patrocinador en menos de 1 semana.
7. Si la carta de introducción debe ser solicitada a la comunidad/proyecto, el estándar es que se envíe en menos de 4 semanas.
8. Cada Oficina Nacional obtendrá y actualizará las cartas de introducción según se soliciten de parte de las Oficinas de Apoyo, para reemplazos, en el momento de preparar el Historial para nuevos niños.
9. La carta de introducción debe ser consistente con los datos del Historial

4.2.7.4.3 Indicadores de logro para carta introductoria

Carta de Introducción		
Definición		Número de carta de introducción con más de 30 días de retraso contra el # de niños registrados autorizado
Estándar		La carta de introducción deberá enviarse al patrocinador tan pronto (en el lapso de cuatro semanas) como la oficina de zonal reciba "nueva asignación".
Medición		Porcentaje de carta de introducción retrasados por más de 30 días contra el # de niños registrado autorizado
Definición de información y fuente	IL retrasados	Número de carta de introducción retrasados por más de 30 días al último día hábil del mes
	RC autorizado	Último número de niños planificado y comprometido según PDA
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	El porcentaje de carta de introducción retrasados por más de 30 días es de 0.10% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Amarillo	El porcentaje de carta de introducción retrasados por más de 30 días es de 0.11% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Rojo	El porcentaje de carta de introducción retrasados por más de 30 días es de 0.21% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo semanal al día siguiente de cada lectura.

Tabla 4. 9 Indicadores de desempeño para carta de introducción

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.5 Proceso A2.1. Carta de Respuesta

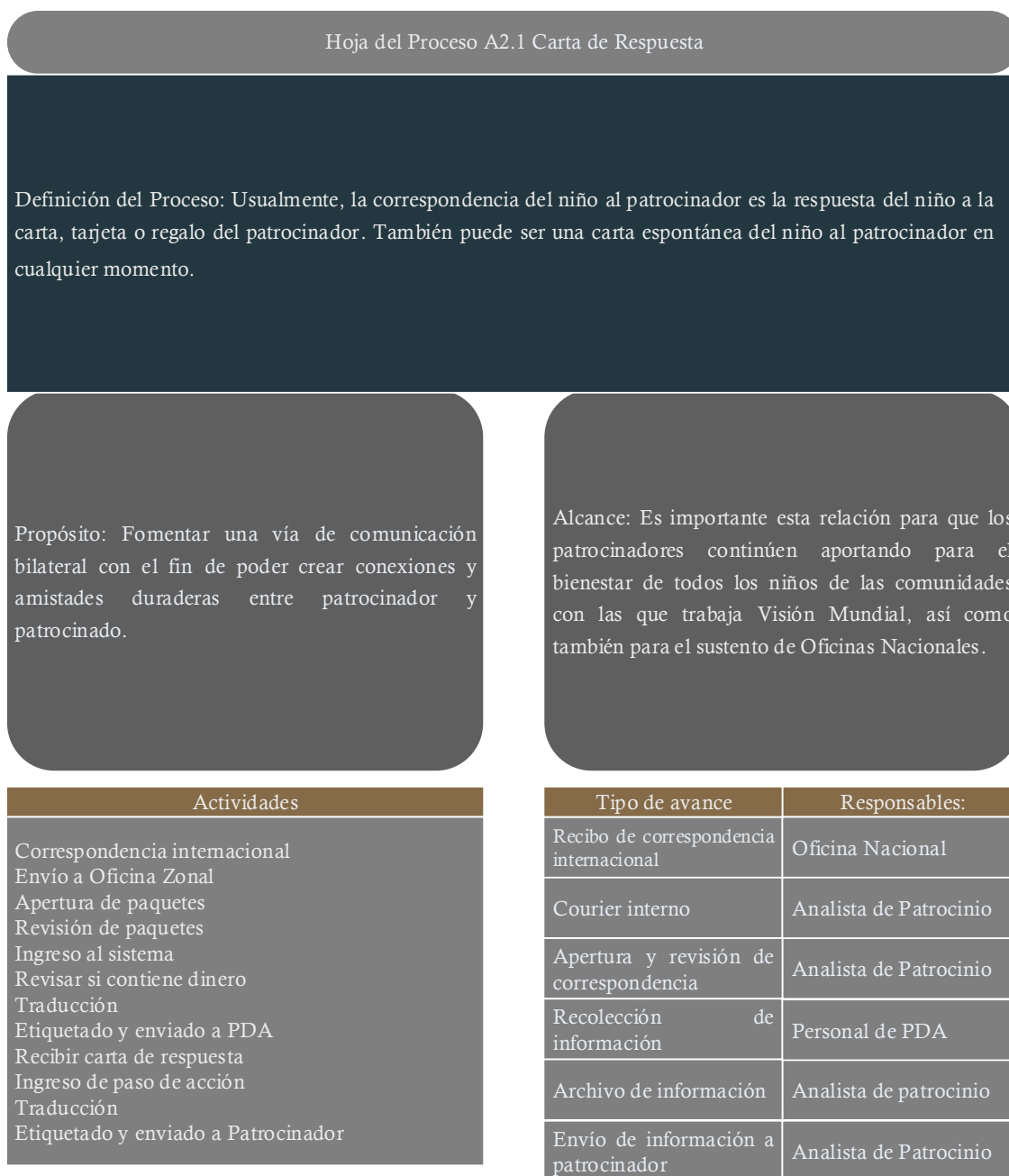
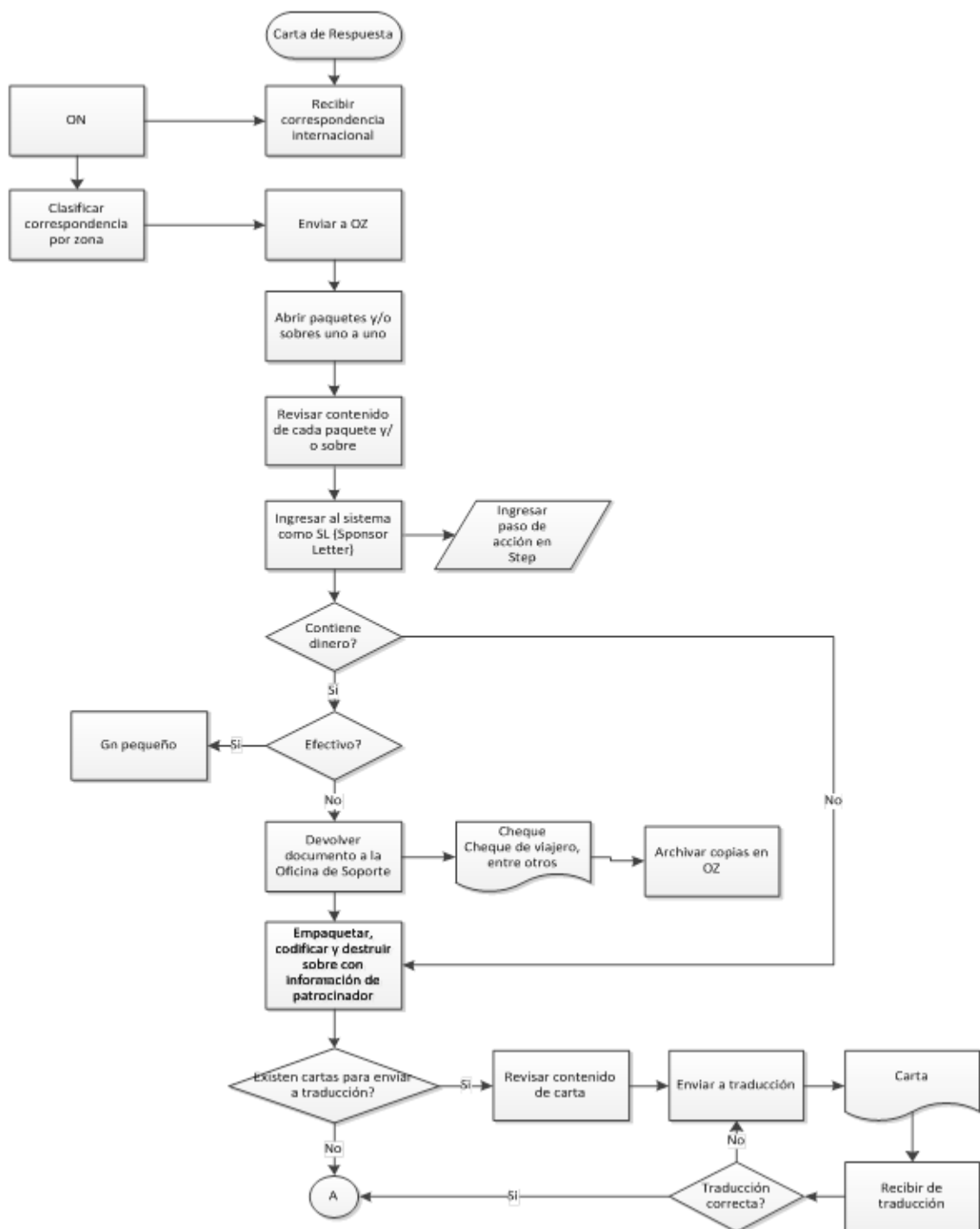
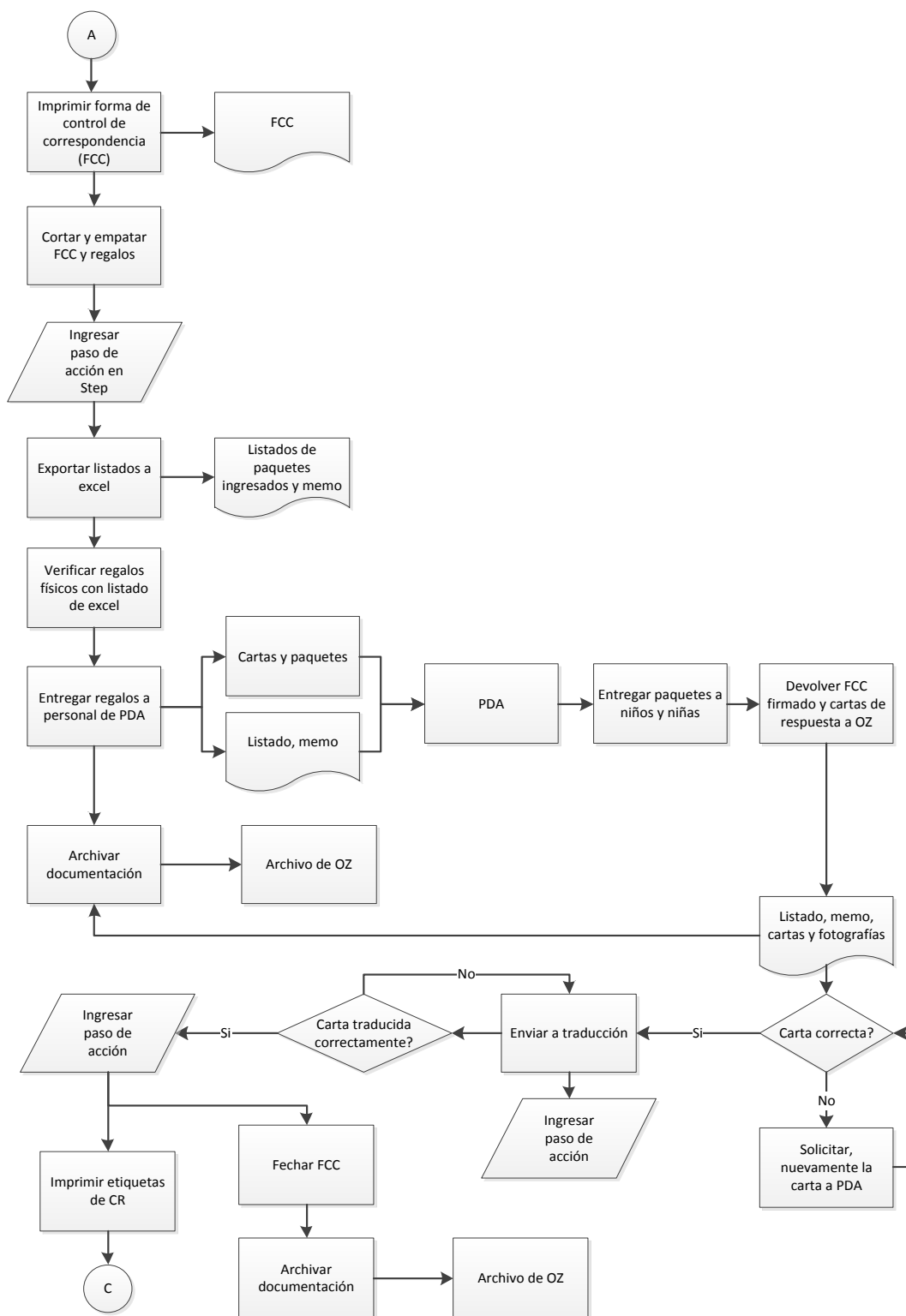


Tabla 4. 10 Hoja del proceso de carta de respuesta

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.5.1 Diagrama de Flujo





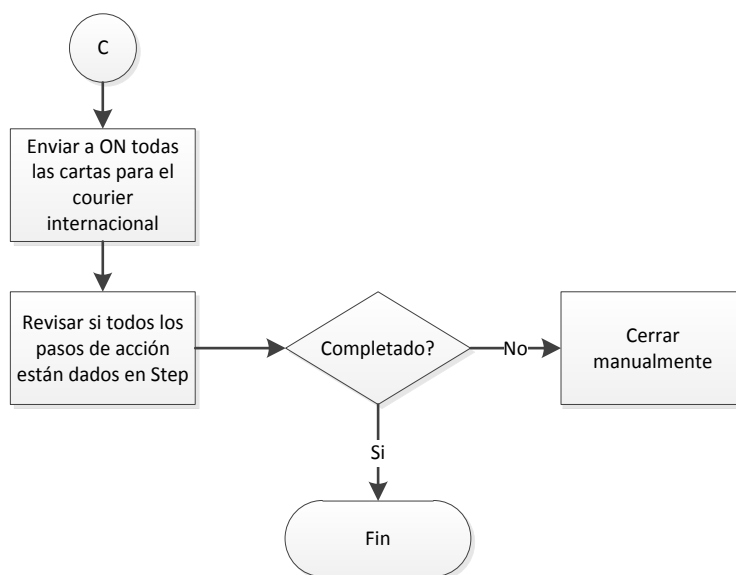


Gráfico 4. 11 Diagrama de flujo de carta de respuesta

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.5.2 Estándares

1. Los niños que saben escribir contestarán sus propias cartas. Un colaborador puede escribir cartas para los niños que no pueden. Todas las cartas escritas en nombre del niño deben tener una indicación de quién las escribe. Tales cartas incluirán una comunicación no escrita del niño, como un dibujo, el trazo o impresión de sus manos.
2. La correspondencia de un patrocinador será contestada y traducida, si es necesario. La respuesta será enviada al patrocinador en 60 días desde la llegada de la misma a la Oficina Nacional. Si la respuesta de un niño tomara más de 60 días (siendo de un proyecto lejano o con problemas), debe enviar un mensaje por correo electrónico a la Oficina de Apoyo explicando las razones de la demora. El tiempo máximo de una respuesta es de 90 días.
3. Cuando se recibe correspondencia para niños que han salido de la comunidad y se han cancelado, el procedimiento es:

- a) Tratar de encontrar al niño si es posible y ayudarle a responder la correspondencia del patrocinador,
 - b) Si no es factible localizar al niño, devuelva la correspondencia a la Oficina de Apoyo con la explicación de por qué no se puede encontrar al niño. Pida asesoría de la Oficina de Apoyo en cuanto a qué hacer con la correspondencia del patrocinador. La Oficina de Apoyo puede comunicarse con el patrocinador.
4. Las Oficinas de Apoyo informarán a los patrocinadores que sus cartas deben ser apropiadas para niños. Si la Oficina Nacional tiene dudas sobre el contenido de la carta, o si el contenido puede causar controversia, devuelva la carta a la Oficina de Apoyo.
5. Las Oficinas de Apoyo avisarán a los patrocinadores que la Oficina Nacional no entregará ni traducirá correspondencia que sea para niños que han salido del proyecto, con la excepción de cartas de despedida que se reciban en el transcurso de seis meses después del cierre de un proyecto.
6. Si la Oficina Nacional recibe de los patrocinadores, cheques, efectivo o giros postales de \$1 a \$19 dólares americanos, la Oficina Nacional extenderá un recibo por el regalo. Se devolverá regalos de \$20 dólares o más a la Oficina de Apoyo. Usualmente cheques de \$20 dólares o más son la contribución mensual de patrocinio que el patrocinador debía haber enviado a la Oficina de Apoyo.
7. Visión Mundial no proporciona la dirección del patrocinador al niño ni del niño al patrocinador.

4.2.7.5.3 Indicadores de logro de proceso de carta de respuesta

Cartas de Patrocinadores		
Definición		Número de cartas retrasadas por más de 60 días
Estándar		La correspondencia del patrocinador será respondida, traducida y enviada de vuelta al patrocinador en los siguientes 2 meses después de haber sido recibida en OZ
Medición		Porcentaje de correspondencia retrasada por más de 60 días contra el porcentaje de niños registrados autorizado
Definición de información y fuente	Correspondencia	Número de correspondencias retrasadas por más de 60 días al último día hábil del mes
	RC autorizado	Último CIP planificado y comprometido según PDA
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	El porcentaje de niños registrados retrasados por más de 60 días es de 0.10% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Amarillo	El porcentaje de niños registrados retrasados por más de 60 días es de 0.11% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Rojo	El porcentaje de niños registrados retrasados por más de 60 días es de 0.21% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo semanal de seguimiento de correspondencia

Tabla 4. 11 Indicadores de desempeño para carta de patrocinadores

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.6 Proceso A2.2. Notificación de Regalo



Tabla 4. 12 Hoja de proceso de notificación de regalo

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.6.1 Diagrama de Flujo

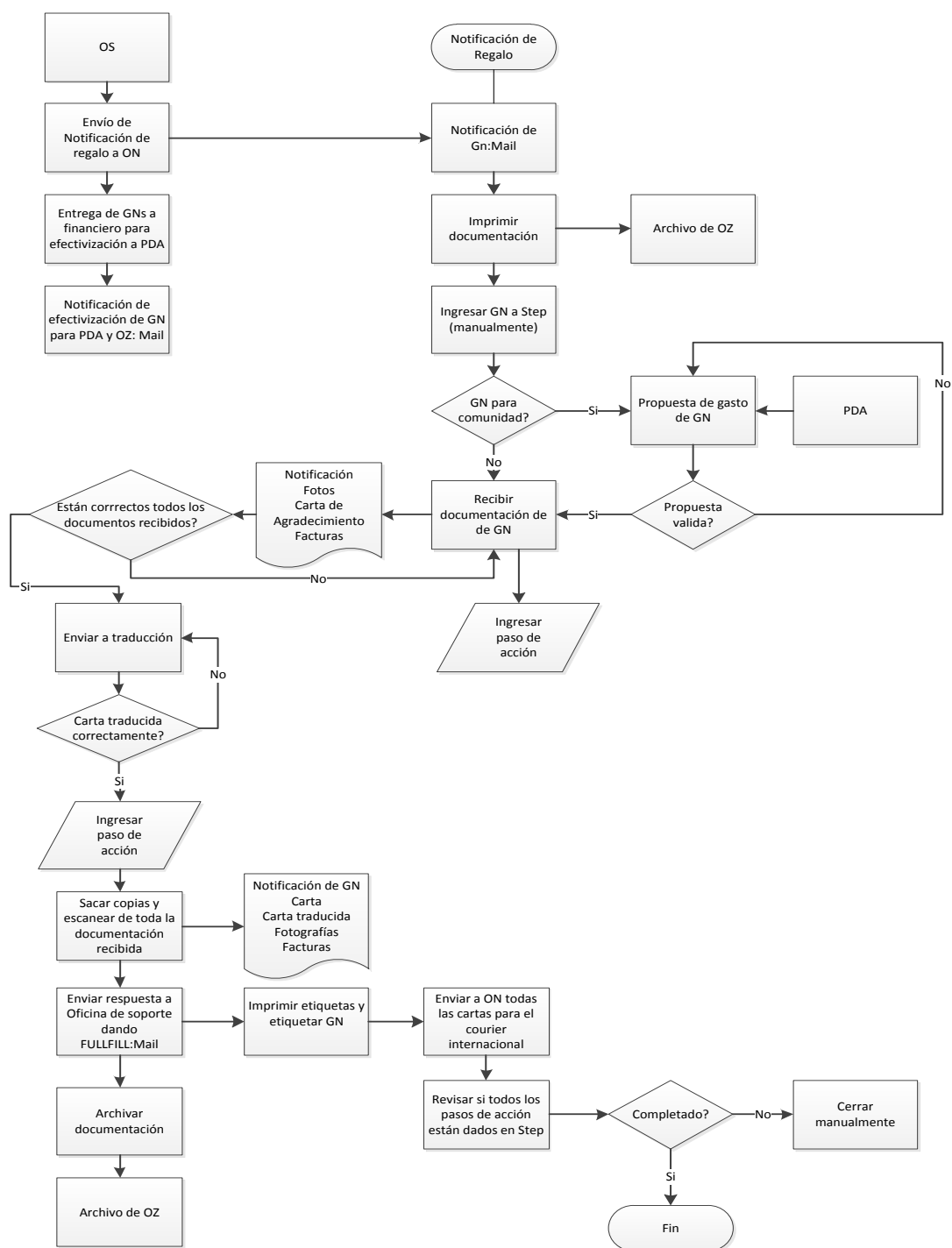


Gráfico 4. 12 Diagrama de flujo de notificación de regalo

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.6.2 Estándares

1. Envíe un mensaje de acuse de recibo por correo electrónico a la Oficina de Apoyo en el transcurso de 24 horas después de recibir la notificación de regalo en la Oficina Nacional.
2. Envíe una carta de acuse de recibo y agradecimiento al patrocinador, con copia (vía mail) a la oficina de apoyo, durante la siguiente semana después de recibido la notificación de regalo.
3. Envíe a cada Oficina de Apoyo un reporte mensual de la notificación de regalo recibida, a los que ha respondido y los que quedan pendientes.
4. En el transcurso de 60 días, notifique al patrocinador cómo se utilizó la notificación de regalo. El niño, la familia o el administrador del proyecto escribirá una carta de agradecimiento. Envíe una copia de la carta a la Oficina de Apoyo con una fotografía de lo que se compró.
5. Negocie un acuerdo con respecto a la notificación de regalo entre cada PDA y Oficina de Apoyo según sea necesario.

4.2.7.6.3 Indicadores de logro de notificación de regalo

Notificación de Regalo		
Definición		Todos las notificaciones de regalo recibidos para completarse y el reportaje de gastos dentro de los 60 días
Estándar		La OZ deberá enviar un acuse de recibo vía mail a la OS (FULLFILL) que contenga todos los documentos que van a ser enviados al patrocinador.
Medición		Número de las notificaciones de regalo retrasados por más de 60 días contra el porcentaje de niños registrados autorizado
Definición de información y fuente	Número de GN	Número de las notificaciones de regalo retrasados por más de 60 días al último día hábil del mes
	RC autorizado	Último CIP planificado y comprometido según PDA
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	El porcentaje de notificaciones de regalo retrasados por más de 60 días es de 0.05% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Amarillo	El porcentaje de notificaciones de regalo retrasados por más de 60 días es de 0.06% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Rojo	El porcentaje de notificaciones de regalo retrasados por más de 60 días es de 0.011% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo semanal de seguimiento de correspondencia

Tabla 4. 13 Indicadores de desempeño de notificación de regalo

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.7 Proceso A2.3.Pedido Especial

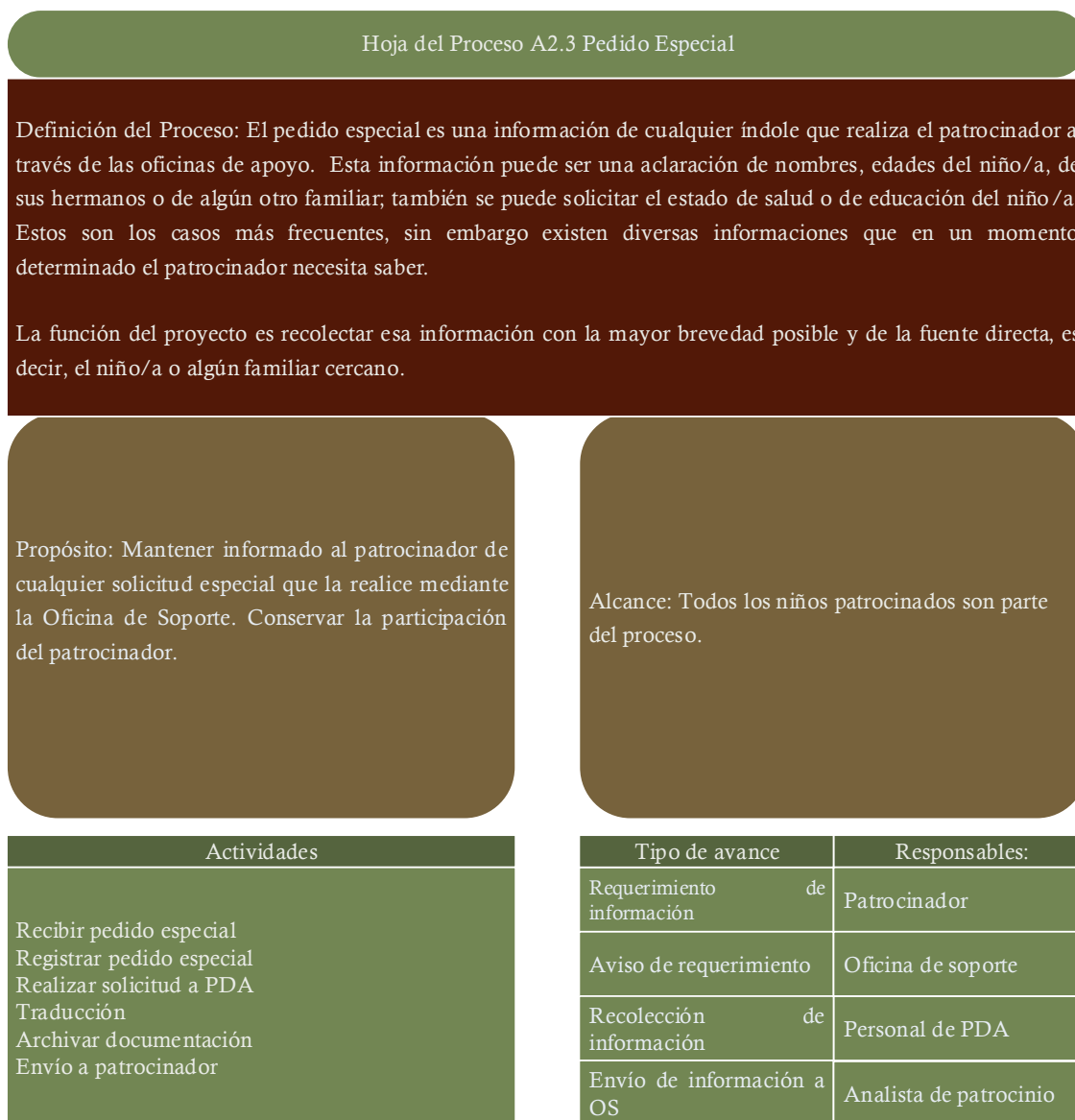


Tabla 4. 14 Hoja de proceso de pedido especial

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.7.1 Diagrama de Flujo

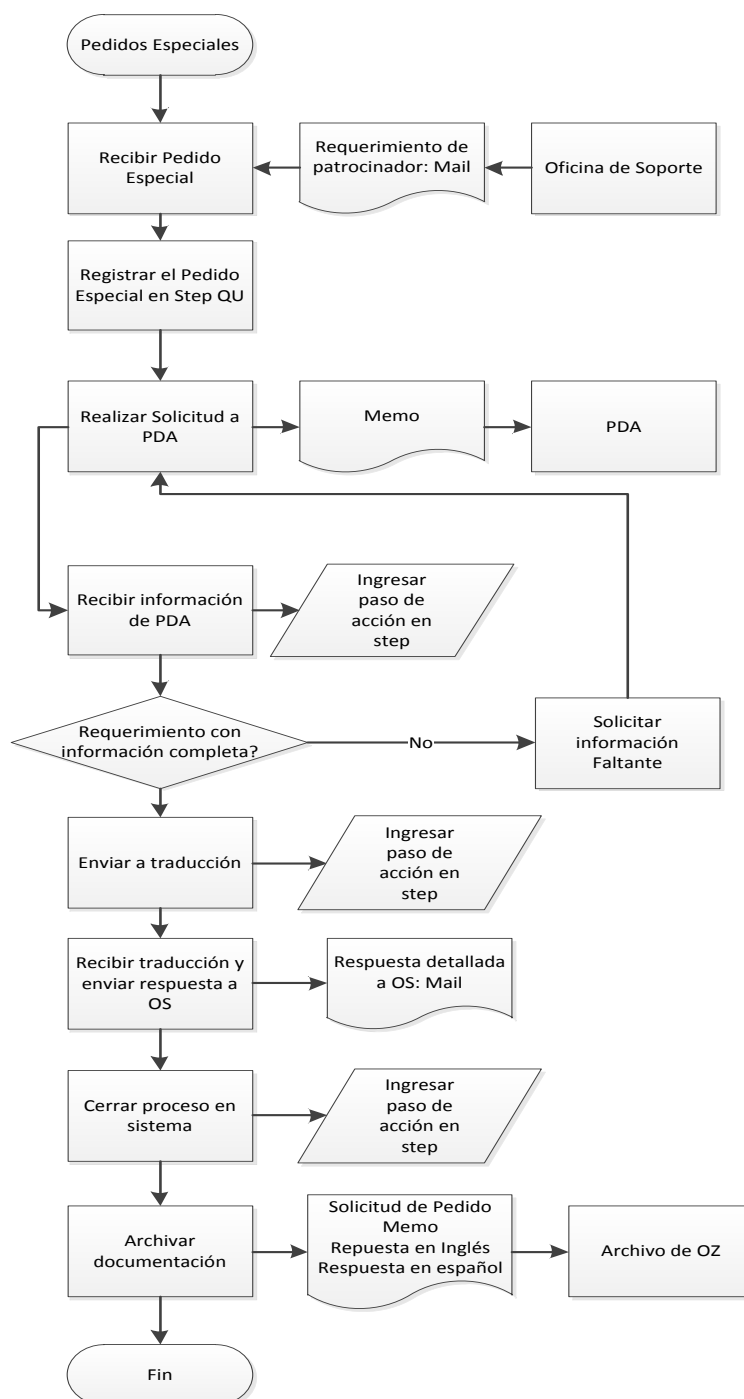


Gráfico 4. 13 Diagrama de flujo de pedidos especiales

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.7.2 Estándares

1. La Oficina Nacional acusará recibo de toda solicitud de la Oficina de Apoyo antes de las 48 horas, estableciendo el tiempo estimado que tomará responder a la solicitud del patrocinador, y dando una explicación si se tomará más de 3 a 4 semanas.

4.2.7.7.3 Indicadores de logro para proceso de pedidos especiales

Requerimientos de la Oficina de Apoyo/Patrocinador		
Definición		Número de requerimientos de oficina de soporte retrasadas por más de 30 días contra el porcentaje de niños registrados autorizado
Estándar		La oficina zonal responderá a las dudas o requerimientos de las oficinas de soporte en 48 horas, indicando el tiempo estimado que tomará el responder a la pregunta y completar la respuesta, este proceso no tomará más de 30 días.
Medición		Porcentaje de requerimientos de oficina de soporte retrasadas por más de 30 días contra el porcentaje de niños registrados autorizado
Definición de información y fuente	Requerimientos	Número de requerimientos de oficina de soporte retrasadas por más de 30 días al último día hábil del mes
	RC autorizado	Último CIP planificado y comprometido según PDA
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	El porcentaje de dudas de la oficina de soporte retrasada por más de 30 días es del 0.10% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Amarillo	El porcentaje de dudas de la oficina de soporte retrasada por más de 30 días es del 0.11% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
	Rojo	El porcentaje de dudas de la OS retrasada por más de 30 días es del 0.21% y por debajo del porcentaje de niños registrados autorizado
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo semanal de seguimiento de correspondencia, la oficina de soporte lleva un seguimiento mensual

Tabla 4. 15 Indicadores de desempeño para pedidos especiales

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.8 Proceso A2.4. Visitas de patrocinador

Hoja del Proceso A2.4 Visitas de patrocinador

Definición del Proceso: Una visita de parte del patrocinador ocurre cuando un patrocinador (u otras personas que actúen en nombre del patrocinador) visitan a un niño patrocinado en su país. Otras personas pueden expresar su deseo de visitar a un niño patrocinado o ver una comunidad que se beneficie del patrocinio. Estas personas pueden ser:

- ☐ La familia, los amigos o los parientes de un patrocinador.
- ☐ Otro patrocinador, amigos o parientes que no puedan visitar al niño que patrocinan pero deseen visitar un proyecto de Visión Mundial.
- ☐ Un donante o patrocinador que apoye a un niño o programa de Visión Mundial de otro país, pero desee visitar un programa de Visión Mundial en el país que esté visitando.

Propósito: Conocer más acerca de la comunidad y lugar donde residen los niños patrocinados.

Alcance: Realizar una visita sin contratiempos y con la satisfacción de crear la reunión patrocinado – patrocinador.

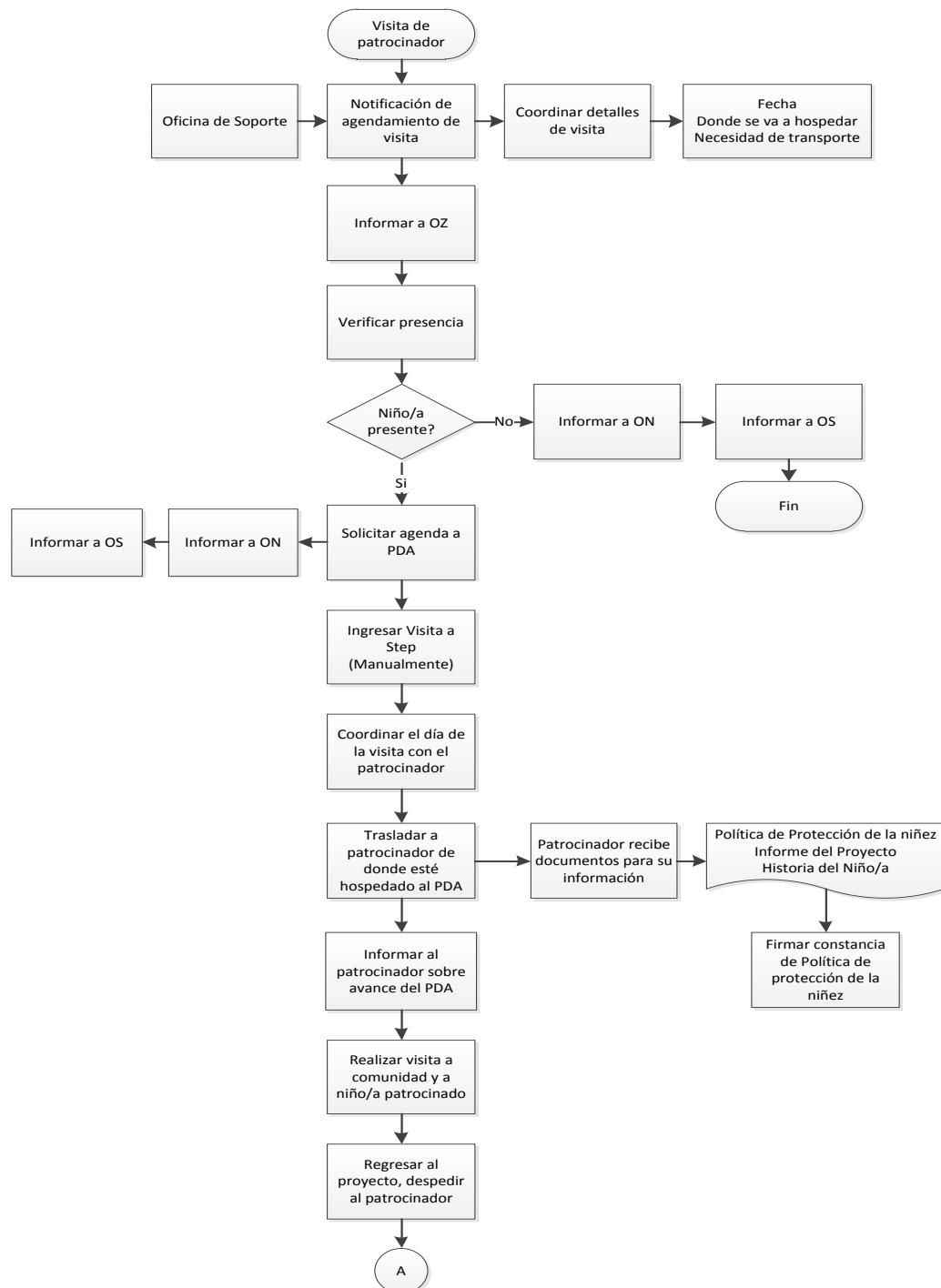
Actividades
Notificación de agendamiento de visita
Verificación de presencia
Solicitar posible agenda a PDA
Registrar visita
Coordinar fechas
Realizar acompañamiento
Evaluar visita
Recibir carta de agradecimiento
Traducción
Elaborar informe de visita
Cerrar evento
Archivar documentación

Tipo de avance	Responsables:
Requerimiento de visita	Patrocinador
Trámites de visita	OS y ON
Visita	Analista de patrocinio
Archivo de información	Analista de patrocinio
Envío de información a patrocinador	Analista de patrocinio

Tabla 4. 16 Hoja de proceso de visita de patrocinador

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.8.1 Diagrama de Flujo



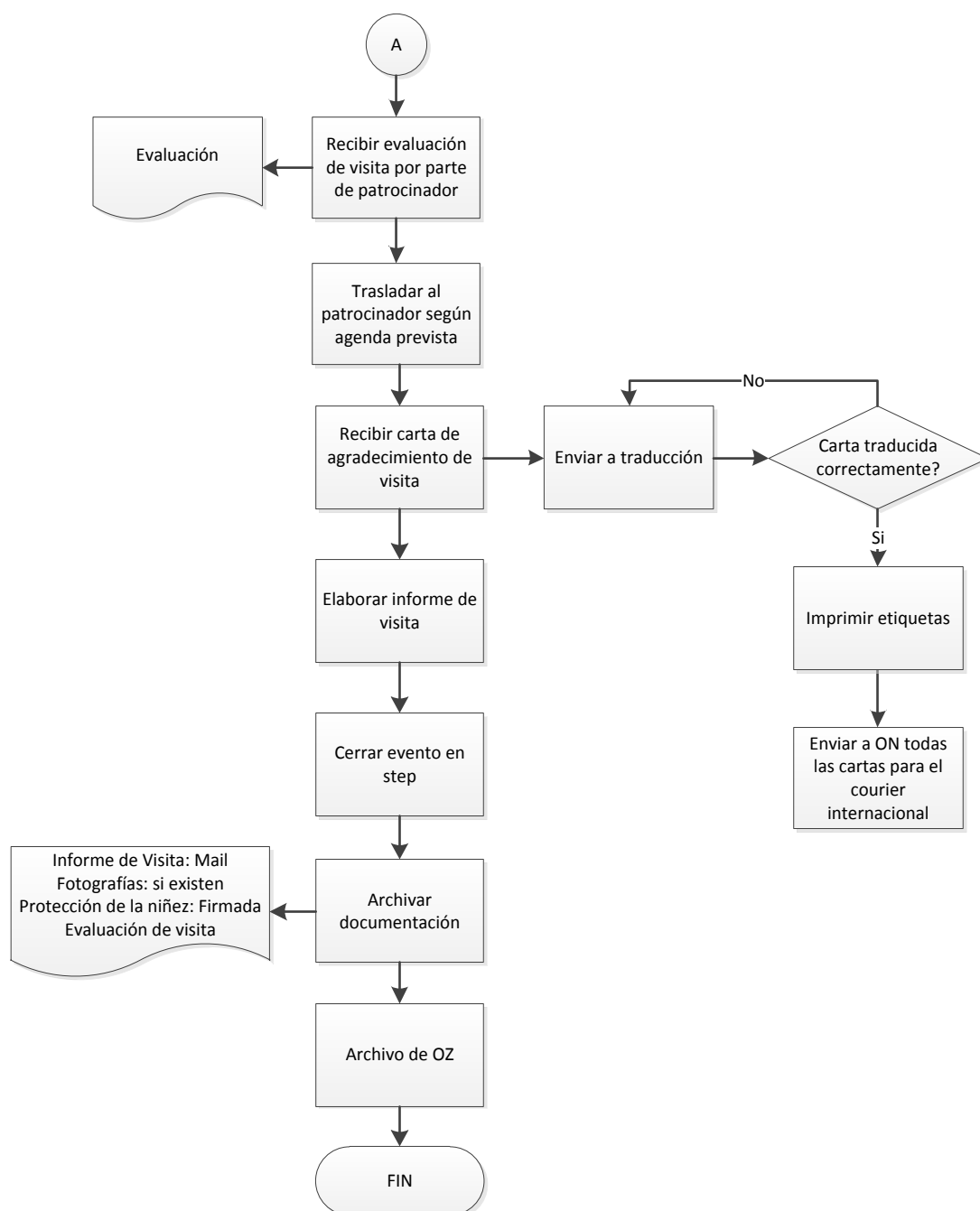


Gráfico 4. 14 Diagrama de flujo de visita de patrocinador

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.8.2 Estándares

Antes de la visita

1. Sera de ayuda si los patrocinadores pueden avisar de su posible visita con dos a tres meses de anticipación para poder hacer los arreglos. Si el patrocinador solicita hacer una visita con poco tiempo de anticipación, se le debe explicar de manera realista, la posibilidad de coordinar o no la visita. La Oficina Nacional toma la decisión final.
2. Las Oficinas de Apoyo tomarán las medidas razonables para asegurar que es apropiado para que los patrocinadores puedan visitar a los niños, inclusive consultando a la policía si tal servicio está disponible en su país.
3. Si es posible, la Oficina Nacional incluirá una estimación de los gastos de la visita en dólares americanos en su respuesta. Es muy importante que la Oficina Nacional explique las distancias y los costos de modo realista, especialmente para visitas a países grandes como la India, Brasil e Indonesia. Con frecuencia los patrocinadores cancelan sus visitas cuando llegan al país y descubren la distancia y el tiempo requerido para visitar a su niño patrocinado. Las Oficinas de Apoyo informarán a los patrocinadores que si no se presentan a la visita y no avisan a la Oficina Nacional, se le pedirá reembolsar a Visión Mundial los gastos de preparación de la visita.
4. Las Oficinas de Apoyo proporcionarán a los patrocinadores los lineamientos y el formulario "Solicitud de Visita. Las Oficinas de Apoyo tienen la responsabilidad de informar a los patrocinadores de los deseos de Visión Mundial de facilitar las visitas, y de hacer todo lo posible para orientar a los patrocinadores sobre la realidad de las visitas.
5. Si la Oficina Nacional considera que la visita no se puede realizar, comunicará la razón a la Oficina de Apoyo y al patrocinador.
6. Las Oficinas de Apoyo comunicarán a cada patrocinador que desee visitar a su niño patrocinado el impacto o efecto que su visita puede tener en el niño, su familia, su comunidad y la Oficina Nacional.
7. Las Oficinas Nacionales se reservan el derecho de cancelar cualquier visita si se considera que el área es inestable o peligrosa y pueda poner en riesgo la vida del

patrocinador. La Oficina Nacional alertará a la Oficina de Apoyo si el área por visitarse es de riesgo.

Durante la visita

1. La seguridad del niño es primordial durante cualquier visita de parte de un patrocinador.
2. Los patrocinadores NO DEBEN visitar a los niños patrocinados sin la supervisión de un representante de Visión Mundial.
3. Un visitante no recibirá la dirección de un niño bajo ningún concepto.
4. Los patrocinadores son responsables por la mayoría de los costos involucrados en conocer a los niños patrocinados. Estos gastos incluyen el transporte, la comida y el alojamiento necesario para el niño, el acompañante y cualquier empleado de Visión Mundial requerido durante la visita. Visión Mundial es responsable de la administración y el tiempo del personal. Todos los costos deben citarse al visitante en dólares, si es posible. Sin embargo, el visitante debe pagar los costos de la visita en la moneda local durante la visita. Los costos deben detallarse por escrito para referencia del visitante.
5. El patrocinador conocerá al niño en la oficina de VISIÓN MUNDIAL, la oficina del proyecto u otro sitio apropiado. Sin embargo, si el visitante pide ir a casa del niño, puede hacerse, sólo si la familia y el representante de Visión Mundial están de acuerdo.
6. Si un visitante solicita patrocinar a un niño que ha visto en el proyecto durante su visita, la solicitud debe manejarse cuidadosamente.

Después de la visita

1. Las Oficinas Nacionales entregarán un reporte de cada visita a las Oficinas de Apoyo correspondientes. El reporte debe enviarse inmediatamente si es posible o a más tardar para fin de mes. Si la visita fue bastante problemática para decir que fue negativa, se enviará una copia del reporte a la oficina del Vicepresidente Regional. Si quedan gastos que pagar, debe anotarse en la parte de atrás del reporte. La Oficina de Apoyo tratará de recuperar esos gastos y reembolsar a la Oficina Nacional a través de una notificación de regalo (GN).

2. Las Oficinas de Apoyo deben solicitar a los patrocinadores, que escriban sus impresiones de la visita o que comenten vía telefónica. Reportes o retroalimentación positiva puede ser una buena fuente de material para las publicaciones o promociones de la Oficina de Apoyo. La Oficina de Apoyo debe compartir las impresiones del patrocinador con la Oficina Nacional.
3. Se debe animar al niño a escribir una nota de agradecimiento a su patrocinador a más tardar en dos semanas después de la visita.

4.2.7.8.3 Indicadores de logro de visita de patrocinador

Visitas de Patrocinador		
Definición		El reportaje de la visita deberá enviarse dentro de los 30 días hábiles después de realizada la visita
Estándar		Todas las visitas de patrocinadores deberán aprobarse previamente por OS y confirmarse con la ON, bajo ninguna circunstancia la ON acordará una visita sin la aprobación de OS
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	Reporte enviado dentro de los 30 días después de haber sido realizada la visita
	Amarillo	Reporte enviado dentro de los 31 días después de haber sido realizada la visita
	Rojo	Reporte enviado dentro de los 32 días después de haber sido realizada la visita o más
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo mensual de registro de este tipo de casos

Tabla 4. 17 Indicadores de desempeño de visitas de patrocinador

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.9 Proceso A2.5. Tarjetas de temporada

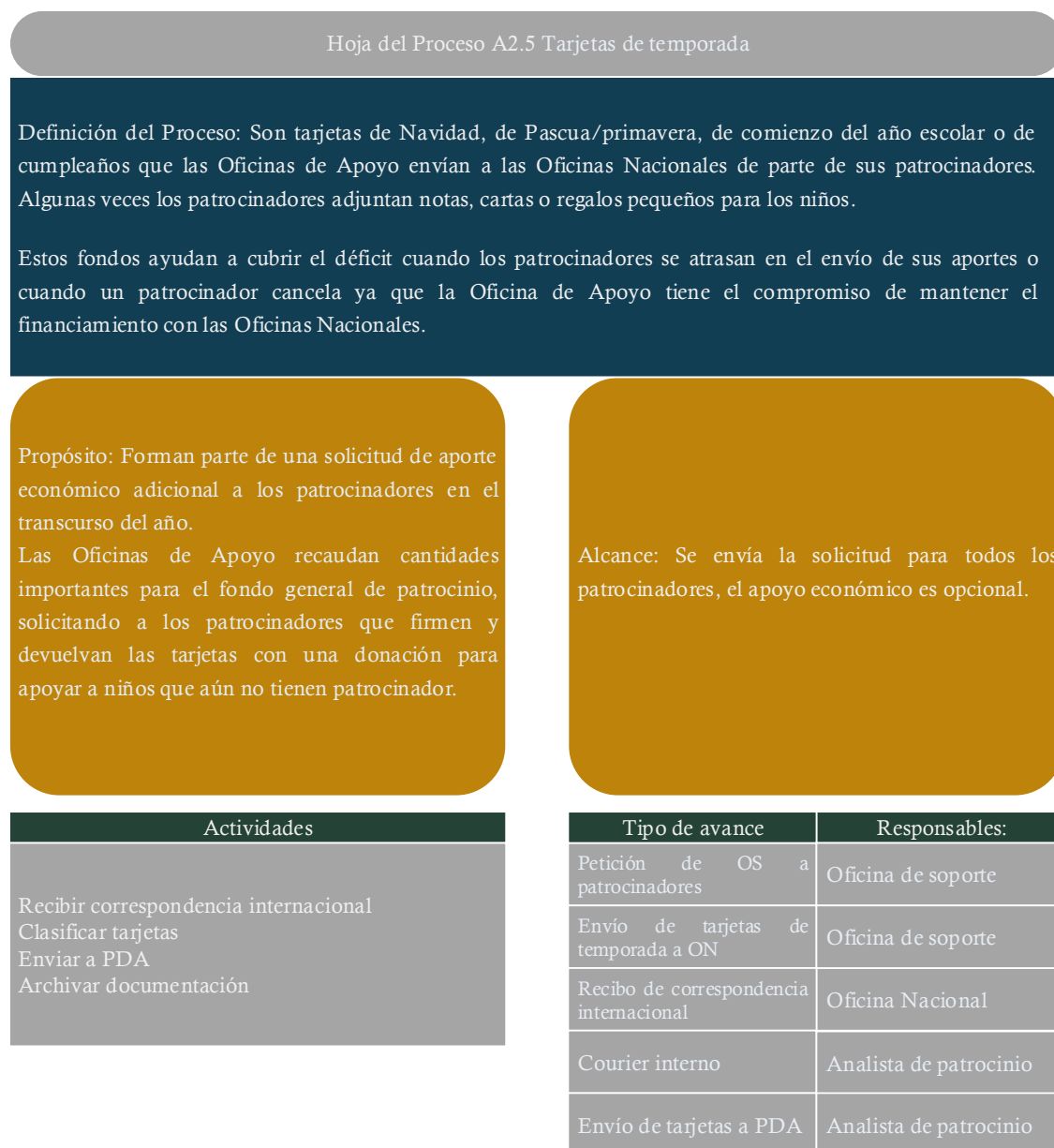


Tabla 4. 18 Responsables de tarjetas de temporada

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.9.1 Diagrama de Flujo

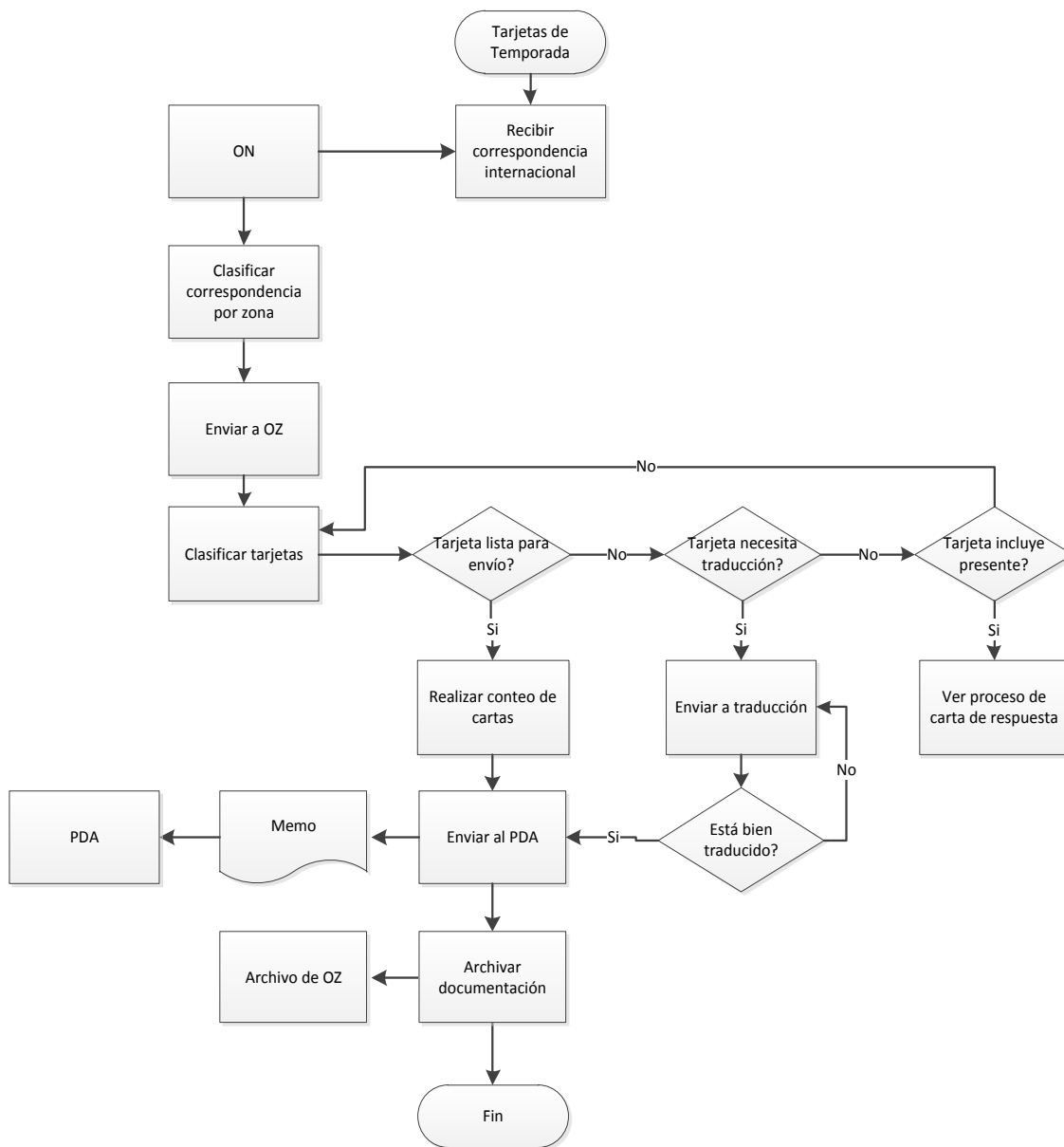


Gráfico 4. 15 Diagrama de flujo de tarjetas de temporada

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.9.2 Estándares

1. La Oficina de Apoyo enviará las tarjetas a las Oficinas Nacionales en orden numérico por proyecto. Las tarjetas que requieran respuesta de parte de los niños (respuesta a una nota o reconocimiento de un regalo) se enviarán aparte.
2. Si los patrocinadores adjuntan cartas o notas en las tarjetas, traducir y procesar estas cartas como correspondencia de rutina. Los niños no tienen que responder a las tarjetas que no tengan cartas, notas o regalos adicionales. Sin embargo, le daría mucho gusto al patrocinador si el niño respondiera.

4.2.7.9.3 Indicadores de logro para proceso de tarjetas de temporada

Tarjetas de temporada		
Definición		Tarjetas de saludo de la OS pre impresas de navidad, primavera/pascua, regreso de clases o cumpleaños que se envían en nombre de los patrocinadores
Estándar		Tarjetas que requieren respuesta serán empacadas por separado, No es necesaria respuesta a menos que contengan pequeños obsequios, el acuse de recibo deberá enviarse dentro de los 2 meses siguientes
Frecuencia del monitoreo		Inmediatamente después de cada época de tarjetas de temporada
Medición de calidad	Verde	100% de tarjetas de temporada entregadas a PDA
	Amarillo	
	Rojo	Menos del 100% de tarjetas de temporada entregadas a PDA
Observaciones		Algunas tarjetas requerirán de traducción, hacerlo a la brevedad posible

Tabla 4. 19 Indicadores de desempeño de tarjetas de temporada

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.10 Proceso A3.1. Notificación de muerte

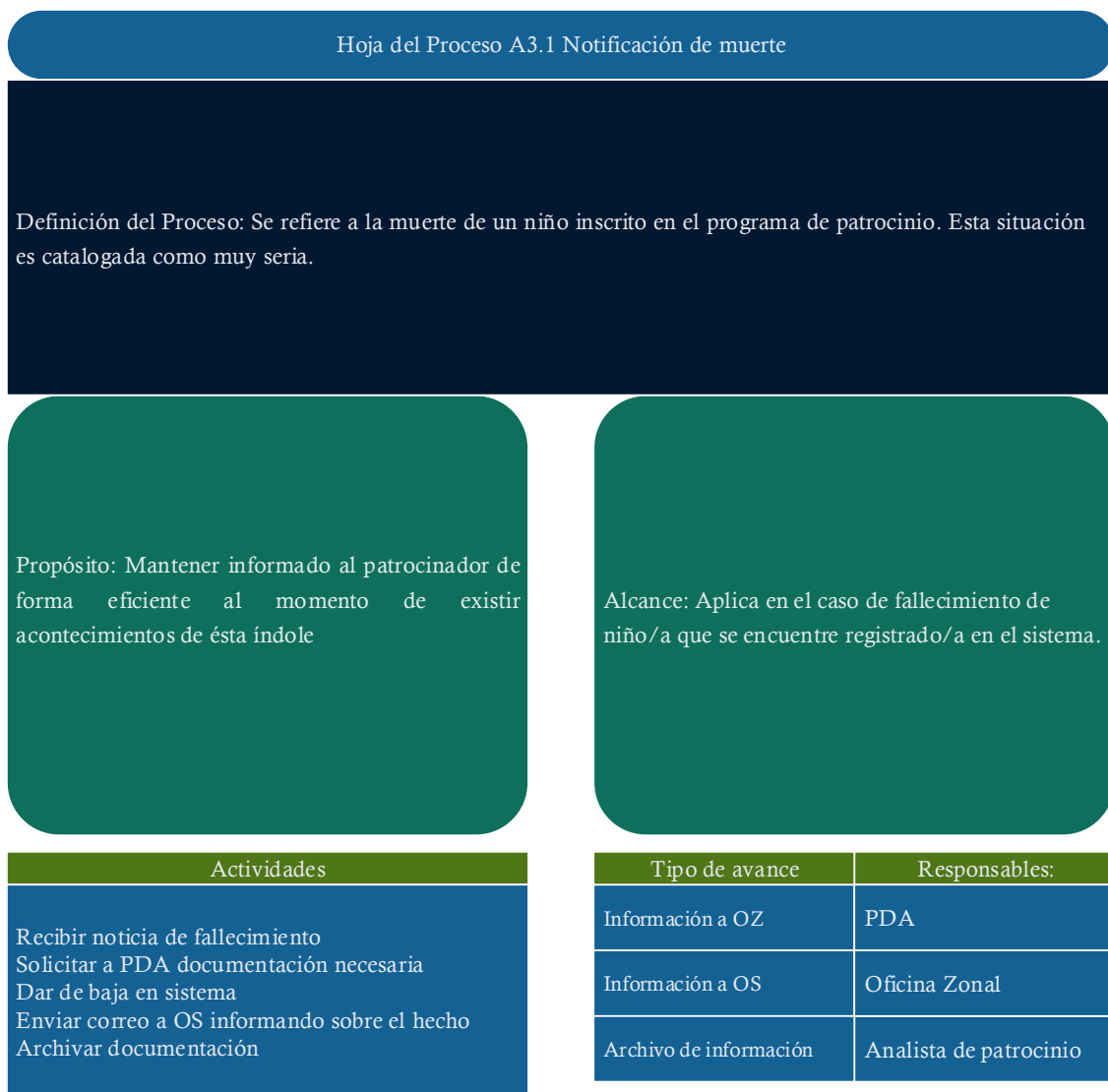


Tabla 4. 20 Hoja de proceso de notificación de muerte

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.10.1 Diagrama de Flujo

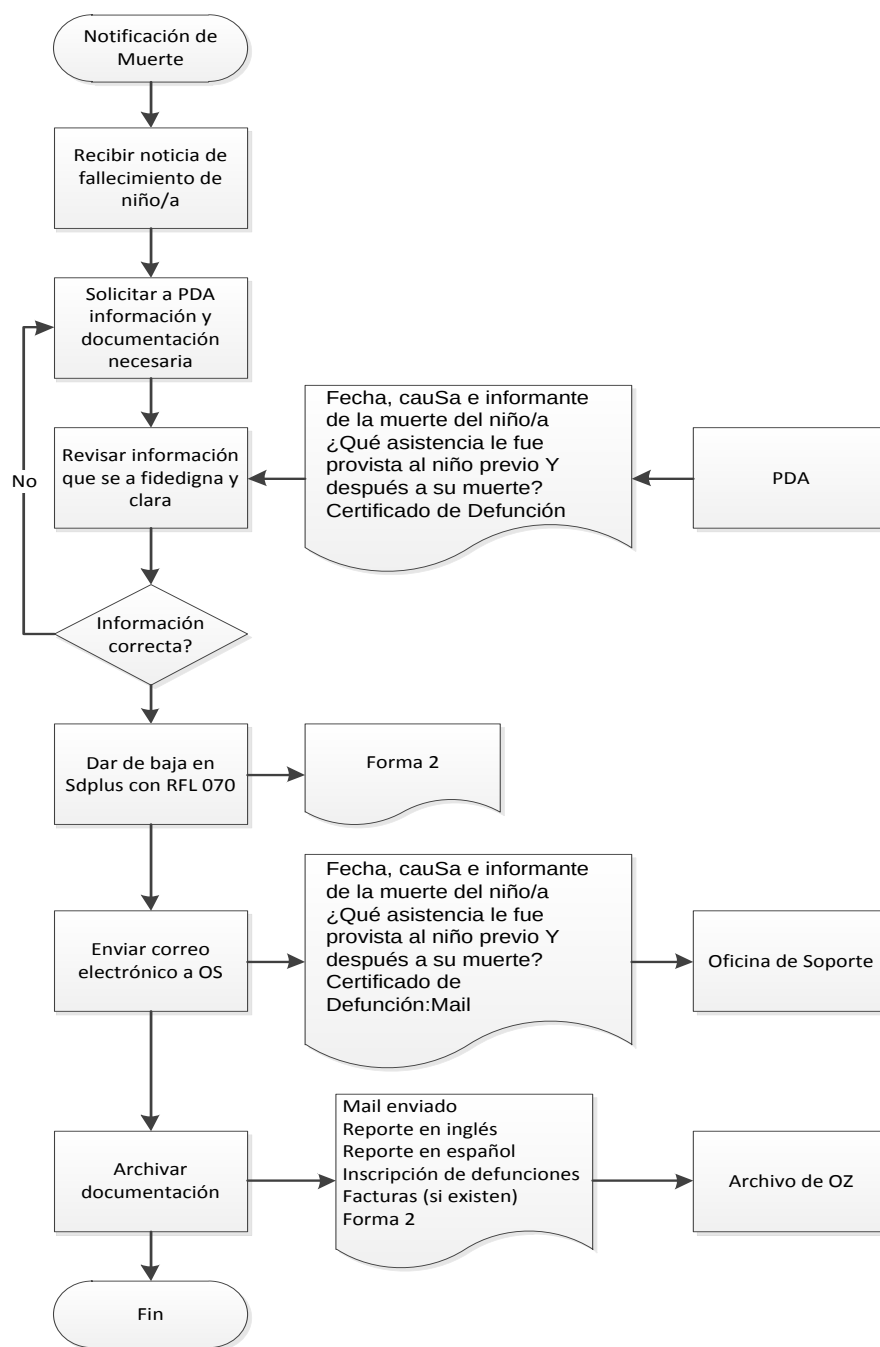


Gráfico 4. 16 Diagrama de flujo de notificación de muerte

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.10.2 Estándares

- 3.
4. La Oficina Nacional es responsable de velar por que el personal de proyecto informe a la Oficina Zonal la muerte del niño antes de dos semanas después de conocida la muerte del niño.
5. La Oficina de Apoyo debe ser notificada de la muerte del niño, incluyendo una explicación de las circunstancias, por mail antes de 48 horas de haber sido notificada la Oficina Zonal de la muerte del niño.
6. Cuando las Oficinas de Apoyo son informadas de una muerte en la familia del niño, los patrocinadores deben ser alentados a enviar una carta de condolencia a la familia.

4.2.7.10.3 Indicadores de logro de proceso Notificación de muerte

Fallecimientos		
Definición		Número de niños y niñas registradas fallecidas durante el mes reportado
Estándar		La OZ deberá enviar un aviso vía mail a la OS que contenga toda la información necesaria dentro de las 48 horas de haber conocido el hecho.
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	100% de defunciones notificadas en el tiempo establecido
	Amarillo	
	Rojo	Menos del 100% de defunciones notificadas en el tiempo establecido
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo mensual de registro de este tipo de casos

Tabla 4. 21 Indicadores de desempeño de fallecimientos

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.11 Proceso A3.2.Cancelaciones

Hoja del Proceso A3.2 Cancelaciones

Definición del Proceso: Se da una cancelación de niño por la Oficina Nacional cuando un niño inscrito no puede participar en el programa.

Es el deseo de Visión Mundial mantener a los niños y patrocinadores vinculados durante la vida del proyecto y a su cierre, mantener al patrocinador para que continúe apoyando con otro proyecto. Queremos hacer todo lo posible para evitar que los niños se retiren y los patrocinadores cancelen.

Cuando un niño deja el programa y se rompe el vínculo con el patrocinador, muchos patrocinadores aprovechan la oportunidad para cancelar su involucramiento con Visión Mundial. Las cancelaciones de los patrocinadores son muy serias para Visión Mundial, pero pueden ser minimizadas. Si la Oficina de Apoyo puede decirle al patrocinador por qué el niño dejó el programa en verdad, y mostrarles cómo ellos pueden contribuir positivamente al apoyar a otro niño, las cancelaciones pueden reducirse. Información adicional sobre por qué el niño deja el programa ayudará a las Oficinas de Apoyo.

Propósito: El propósito de éste diagrama es el de mantener el RC del programa de desarrollo. También con las cancelaciones es una forma de dar seguimiento a todos los niños del programa ya que después de haber sido visitados se procederá a dar de baja aquellos que ya no se encuentren viviendo en la comunidad por diferentes motivos. También se dará de baja cuando el PDA comienza su fase de cierre y al final del mismo.

Alcance: El proceso pretende conservar la comunicación y el servicio que reciben los/as niños/as, después de haber sido visitados, verificado el estado de vulnerabilidad en el que se encuentran para poder mantener la información verídica en el sistema de base de datos.

Actividades
Requerimiento de cancelación
Revisar existencia de procesos pendientes
Dar de baja
Archivar documentación

Tipo de avance	Responsables:
Requerimiento de información	de Oficinas de soporte y/o PDA
Recolección de información	de Personal de PDA
Ingreso de información	Analista de patrocinio
Archivo de información	Analista de patrocinio

Tabla 4. 22 Hoja de proceso de cancelaciones

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.11.1 Diagrama de Flujo

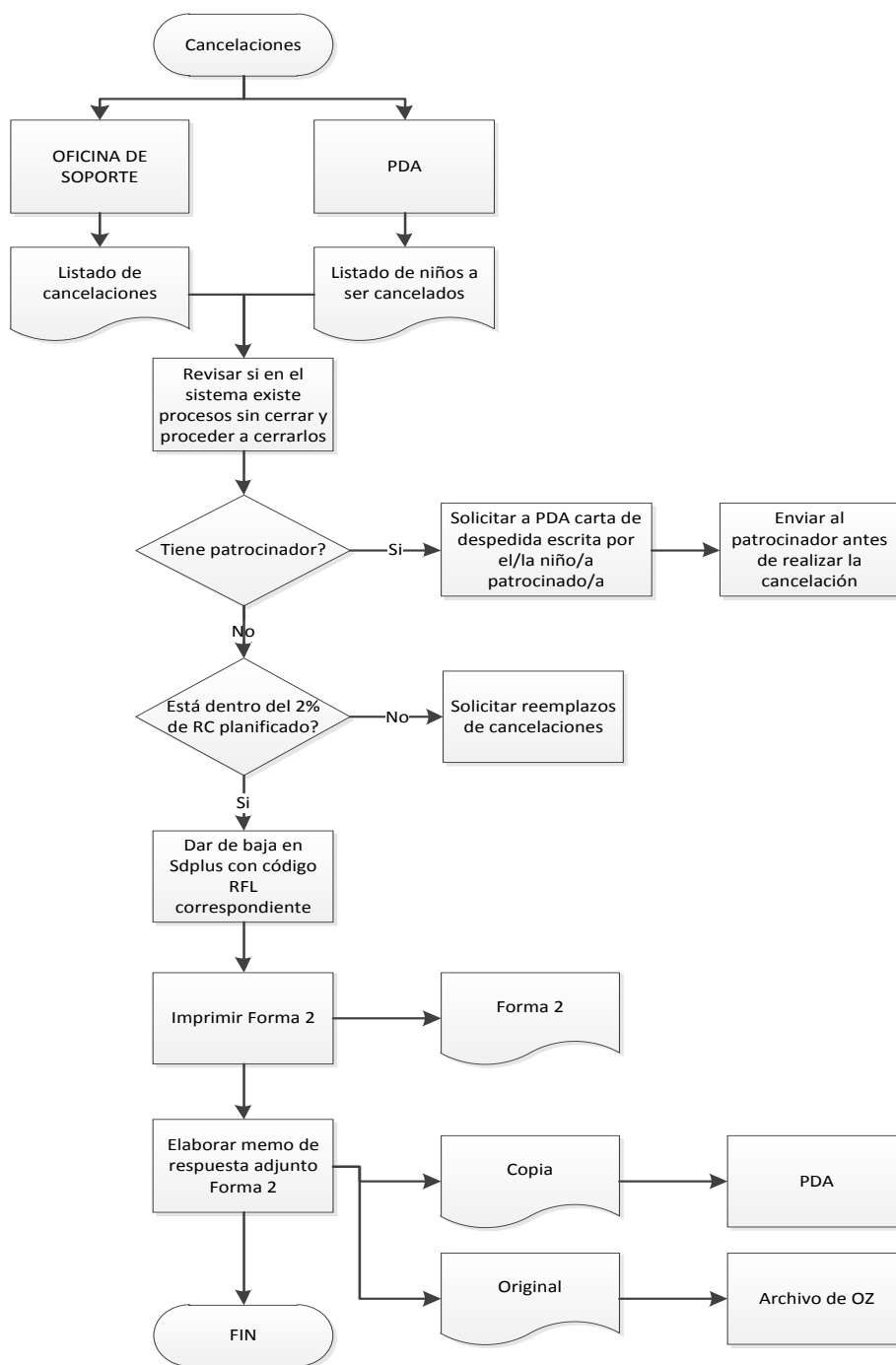


Gráfico 4. 17 Diagrama de flujo de cancelaciones

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.11.2 Estándares

1. El personal de proyecto debe informar a la Oficina Nacional antes de una semana de haberse enterado que el niño se ha retirado del proyecto, con detalles completos (historia de los problemas, circunstancias especiales, etc.)
2. La Oficina Zonal enviará los detalles de la cancelación a la Oficina de Apoyo, junto con un nuevo reemplazo, antes del mes de haber recibido la cancelación del proyecto.
3. Las Oficinas de Apoyo procesarán e informarán a los patrocinadores de las cancelaciones, antes de los 30 días de haberlas recibido.
4. Después de realizadas las verificaciones de presencia y participación se procederá a realizar las cancelaciones.
5. El código de Razón de Salida (RFL) proveerá la razón básica del retiro, pero las Oficinas de Apoyo agradecen información adicional la cual puede escribirse en la pantalla de texto del sistema, antes que el niño sea cancelado. Si el caso es particularmente urgente o difícil, la información también puede enviarse a la Oficina de Apoyo por mail antes que el niño sea cancelado en el sistema.
6. Códigos de razón de abandono (RFL) ver Anexo 4.
7. Las Oficinas de Apoyo han acordado que sólo existen dos ocasiones en las cuales una Oficina de Apoyo puede cancelar a un niño: cuando el niño ha estado en hold (espera sin patrocinador) por 12 meses y cuando un niño ha pasado la edad límite y aún está disponible.

4.2.7.11.3 Indicadores de logro para proceso de cancelaciones

Cancelaciones		
Definición		Número total de niños y niñas que abandonan el programa contra el RC autorizado. Incluye registros de niños cancelados debido al cierre del proyecto
Estándar		Cuando un niño/a abandona el programa, la oficina de soporte debe ser notificada inmediatamente para permitirles a ellos notificar al patrocinador. PDA deberá enviar reemplazos de sus archivos existentes. La implementación puntual de éste estándar es crítica para mantener la integridad del programa de patrocinio.
Medición		Cancelaciones informadas dentro de los siguientes 14 días
Definición de información y fuente	Notificación	Nunca deberá excederse los 45 días
	RC autorizado	Último CIP planificado y comprometido según PDA
Frecuencia del monitoreo		Mensualmente basado en información real al último día hábil del mes
Medición de calidad	Verde	100% de cancelaciones notificadas dentro del tiempo establecido. Cancelaciones no deben superar el 5% del RC aprobado
	Amarillo	
	Rojo	Menos del 100% de cancelaciones notificadas dentro del tiempo establecido. Cancelaciones supera el 5% del registro de niños aprobado
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo mensual de seguimiento de este proceso

Tabla 4. 23 Indicadores de desempeño de cancelaciones

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.12 Proceso A4.1. Atención a traductores

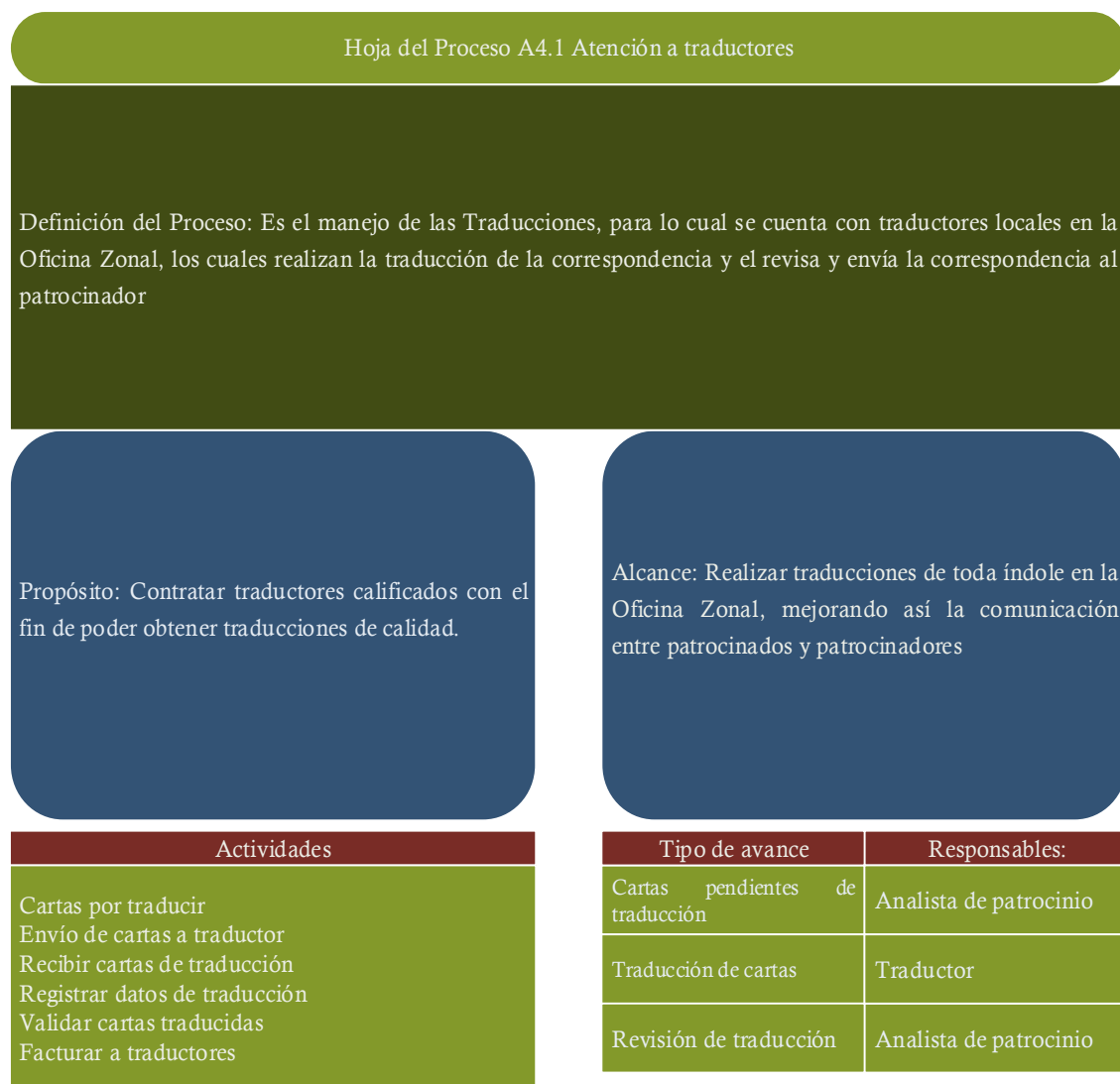
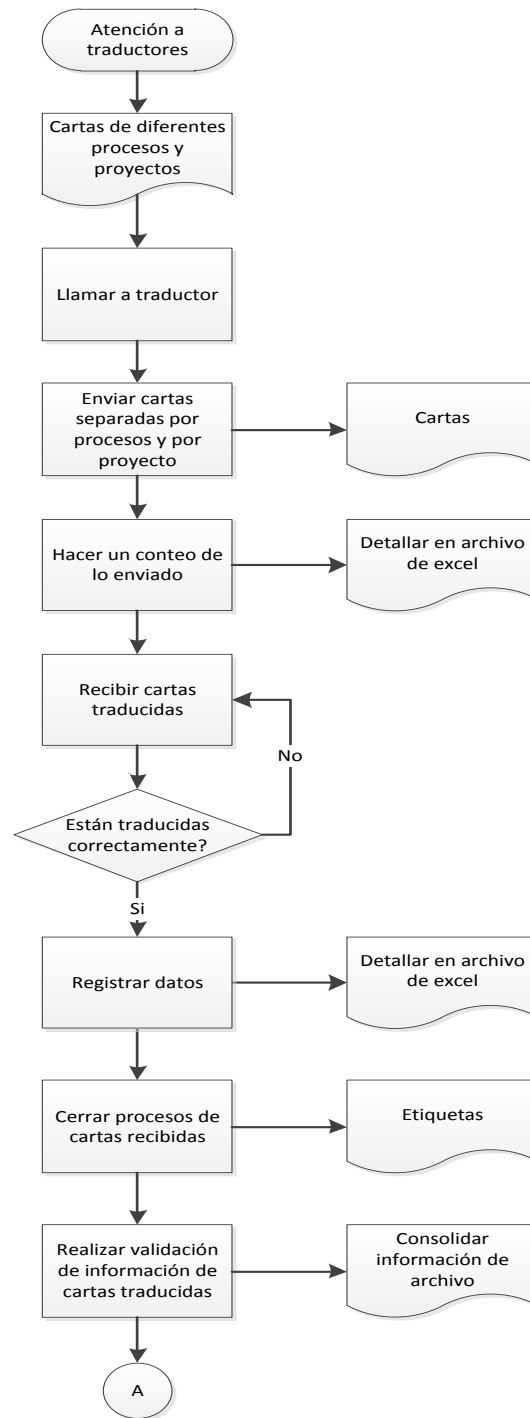


Tabla 4. 24 Hoja de proceso de atención a traductores

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.12.1 Diagrama de Flujo



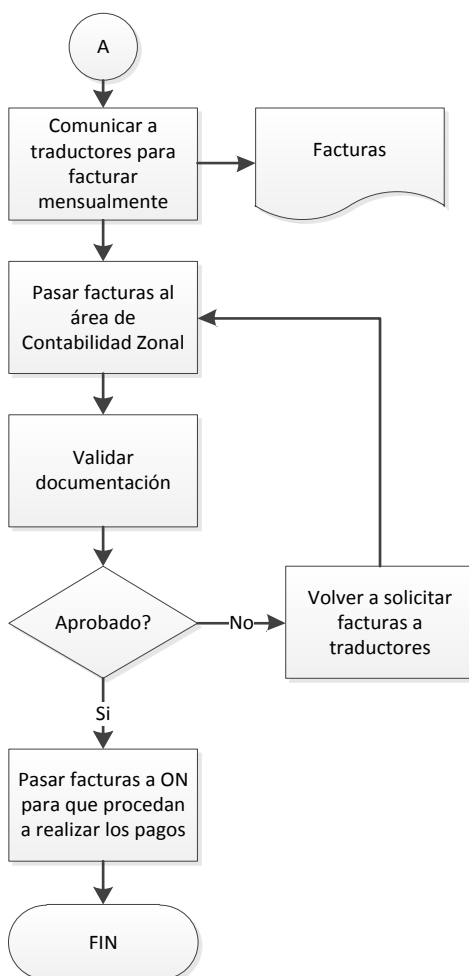


Gráfico 4. 18 Diagrama de flujo de atención a traductores

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.12.2 Estándares

1. La traducción deberá ser exacta a la carta escrita por el/la niño/a
2. No omitir expresiones importantes tales como “mamita Pam”
3. Si el niño no escribe la carta, escribir exactamente quién ha escrito por él/ella
4. Las traducciones en computadora deberán realizarse en letra Times New Roman, tamaño 12pts e interlineado de 1,5.
5. Antes de imprimir la traducción revisarla nuevamente.
6. Imprimir en hojas membretadas de Visión Mundial

7. Es necesario escribir el código y el nombre del niño correctamente.
8. Los nombres de los niños deberán ser escritos de la siguiente forma: DOS APELLIDOS, Dos Nombres (si constan los dos nombres). Ej.:

LÓPEZ ARBOLEDA,

ECU - # de proyecto - #ID

María Cristina

9. En las traducciones de cartas de respuesta, detallar exactamente lo que dice el FCC, si son dos, detallar en una sola carta los dos contenidos.
10. En las cartas no puede constar: el nombre de la comunidad, nombre de escuela, fechas, pedidos de dinero, pedido de número telefónico, pedidos de regalos u otro tipo de ayuda. Si existen estos casos No traducirlos y enviar una nota.
11. Los valores a pagar son: 0.70 ctvs. la carta y de 0.34 ctvs. la tarjeta, \$5 dólares documentos especiales.
12. Los traductores entregarán las traducciones en un tiempo máximo de tres días después de haber retirado el material a traducir, caso contrario se descontará 10% del valor de esas traducciones.

4.2.7.12.3 Indicadores de logro para proceso de atención a traductores

Atención a Traductores		
Definición		Las traducciones deberán ser devueltas a la OZ en el lapso de 3 días laborables
Estándar		La OZ deberá un control interno de todas las traducciones que se realizan.
Frecuencia del monitoreo		Semanalmente basado en información real al primer día de la semana laboral (Lunes)
Medición de calidad	Verde	Cartas recibidas dentro de los 3 días laborables
	Amarillo	
	Rojo	Cartas recibidas dentro de los 5 días laborables (NO PUEDE EXISTIR MÁS RETRASO)
Observaciones		La OZ lleva un control interno en un archivo de Excel

Tabla 4. 25 Indicadores de desempeño de atención a traductores

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.13 Proceso A4.2. Seguimiento de correspondencia

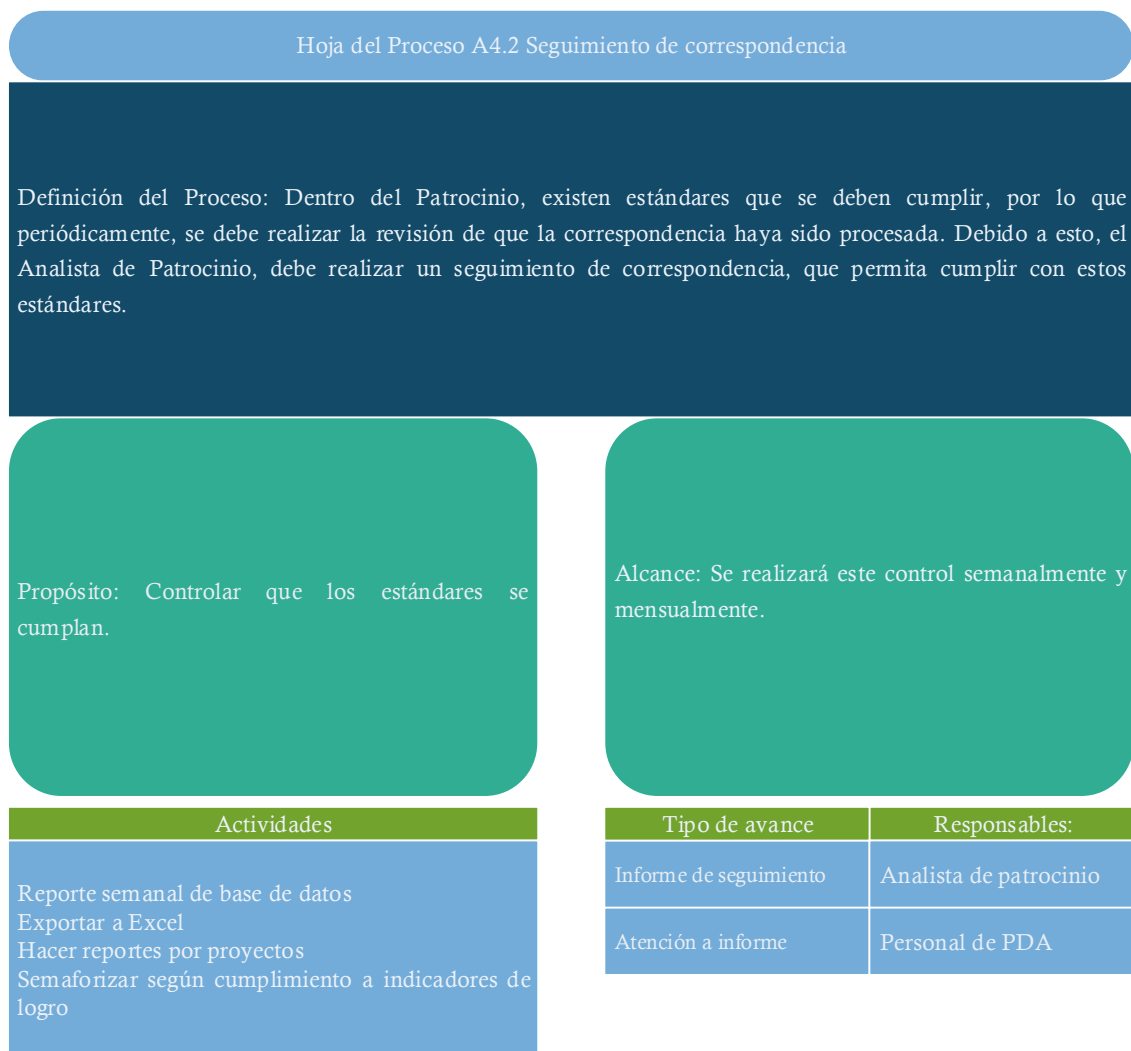


Tabla 4. 26 Hoja de proceso de correspondencia

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.2.7.13.1 Diagrama de Flujo

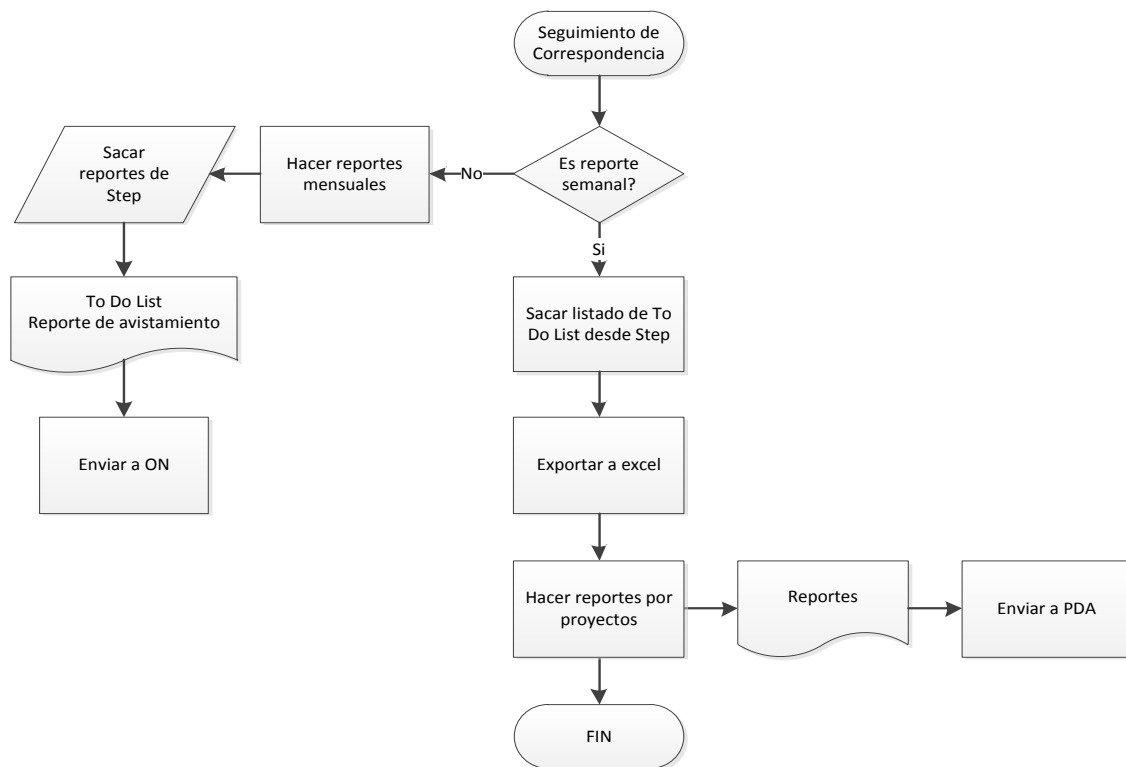


Gráfico 4. 19 Diagrama de flujo de seguimiento de correspondencia

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.7.13.2 Estándares

1. Se deberá realizar el seguimiento por lo menos una vez por semana, el seguimiento incluirá:
 - a) Tipos de procesos a ser cumplidos
 - b) Fecha de inicio del proceso
 - c) Tiempo estimado de respuesta en PDA
2. Se realizará un seguimiento mensualmente con el fin de poder saber cómo se está llevando a cabo los envíos.
3. La revisión se realizará en base a Factores Claves de desempeño KPI

4.2.7.13.3 Indicadores de logro de proceso de seguimiento de correspondencia

Seguimiento de Correspondencia		
Definición		Deberá realizarse semanalmente y mensualmente con la información necesaria (Todos los procesos)
Estándar		Cada proceso deberá registrarse en el sistema de Sdplus y/o Step según sea necesario, con sus pasos de acción respectivos para su seguimiento. Con la excepción de tarjetas de temporada.
Medición		El seguimiento de correspondencia deberá realizarse en los tiempos estipulados.
Frecuencia del monitoreo		Semanal y mensualmente basado en los pasos de acción realizados en Step y Sdplus.
Medición de calidad	Verde	Nivel de retraso de respuesta desde PDA 0%
	Amarillo	
	Rojo	Nivel de retraso de respuesta desde PDA 1% en adelante
Observaciones		La Oficina Zonal lleva un manejo semanal y mensual de seguimiento de correspondencia

Tabla 4. 27 Indicadores de desempeño de seguimiento de correspondencia

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.2.8 Metodología global de calificación para proyectos de patrocinio y Oficinas Zonales en Oficina Nacional

# de Proceso	Indicador clave de desempeño	Califica		Puntos		
		PDA	OZ	Verde	Amarillo	Rojo
1	Manejo de niños en programa	x		20	17	15
2	Carta de Introducción	x		20	17	15
3	Cartas de Patrocinadores	x		20	17	15
4	Notificación de Regalo	x		20	17	15
5	Requerimientos de la Oficina de Apoyo/Patrocinador	x		20	17	15
6	Fallecimientos	x		20	17	15
7	Visitas de Patrocinador		x	20	17	15
8	Cancelaciones		x	20	17	15
9	Atención a Traductores		x	20	17	15
10	Seguimiento de Correspondencia		x	20	17	15
11	Tarjetas de temporada		x	20	17	15
Verde	220 a 240 puntos sin ningún indicador en rojo (por ejemplo si un proyecto de patrocinio tiene una calificación total de 214 al estar en verde en todas las áreas y rojo en una, aun cuando el proyecto tenga calificación de 214, no califica para catalogarse en verde)					
Amarillo	195 puntos y más con no más de un indicador en rojo					
Rojo	194 puntos y menos					

Tabla 4. 28 Metodología global de calificación

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2013)

Los puntos se irán sumando mes a mes y cuenta también como se ha llevado la sobrecarga de trabajo, es decir, es la acumulación de todos los procesos más la motivación personal que se maneje.

Todos estos resultados se los llevará a una regla de tres para conocer el resultado en porcentajes que es lo que finalmente se presentará en el informe final de trabajo.

4.2.9 Esquema del modelo de gestión utilizado

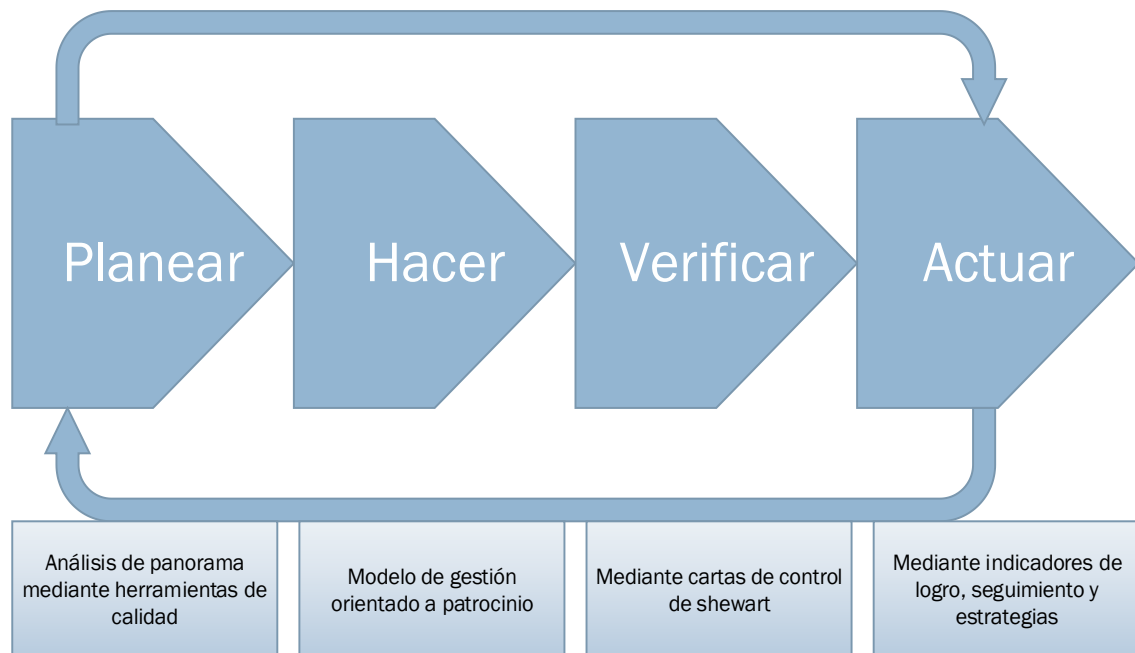


Gráfico 4. 20 Esquema de modelo de gestión para el mejoramiento continuo del área de patrocinio de Visión Mundial del Ecuador

Elaborado por: LÓPEZ, Cristina (2015)

4.3 Gran estrategia

	Problemas	Estrategia de Mejoramiento	Resultado esperado	Responsable
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)	Realizar el seguimiento semanal para PDA y mensual para Oficina Zonal	Que no exista retrasos de procesos tanto en PDA como en OZ, metas medibles para desarrollar la organización	Analista de Patrocinio
2	Falta identificar adecuadamente actividades en el proceso	Crear un estándar para actualización de información en diagramas de flujo con una frecuencia de monitoreo semestral con reuniones periódicas	Que los diagramas de flujo siempre estén actualizados con información de los nuevos cambios que se van dando en Visión Mundial así como el progreso de la descentralización de Oficinas Zonales	Analista de Patrocinio
3	Falta de identificación de oportunidades de mejora en el proceso			Personal de Oficina Nacional
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ	Desarrollar un manejo adecuado de indicadores de logro	Cumplir los procesos de manera correcta para que no exista acumulación de trabajo tanto el PDA como en ON	Personal de PDA
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA			Personal de PDA
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON			Personal de Oficina Nacional

7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio	Encontrar nuevas formas de socialización de procesos, utilizando nuevos canales de comunicación, así como la tecnología necesaria para cumplir a cabalidad con los estándares que se manejan.	Personal y personal nuevo del área de patrocinio motivado para llevar a cabo los procesos de patrocinio	Personal de Oficina Nacional y Zonal
---	---	---	---	--------------------------------------

Tabla 4. 29 Estrategias para el mejoramiento de tiempos en los procesos de patrocinio de la Oficina Zonal Tungurahua – Cotopaxi

Elaborado Por: LÓPEZ, Cristina (2013)

Gran estrategia	Motivar y desarrollar competencias en el personal que labora para el área de patrocinio de Visión Mundial para se pueda llevar a cabo de una manera óptima el desarrollo de los procesos del área, llegando así al cumplimiento de indicadores de logro que es el objetivo primordial para mejorar en beneficio de los más vulnerables con los que trabaja Visión Mundial
-----------------	---

Tabla 4. 30 Gran Estrategia

Elaborado Por: LÓPEZ, Cristina (2013)

4.4 Análisis de Empleo de Recursos

4.4.1 Análisis de optimización de tiempos de entrega

N°	Proceso	Indicador Internacional (días)	Tiempo Anterior (días)*	Tiempo Actual (días)**	Mejora en % en relación a tiempos internos
1	Historia del niño o niña	90	58	43	26,01
2	Carta de presentación	30	28	18	36,73
3	Carta de respuesta	60	60	33	44,62
4	Notificaciones de regalo	60	58	48	17,24
5	Pedidos especiales	30	30	18	40,00
6	Notificación de muerte del niño o niña	3	3	2	33,33
7	Visitas de patrocinadores	30	25	15	40,00
8	Cancelaciones	45	30	20	33,33
9	Atención a Traductores	4	4	3	25,00
10	Seguimiento de Correspondencia	3	3	2	33,33
11	Tarjetas de Temporada	60	50	40	20,00
Mejoramiento total					31,78

Tabla 4. 31 Optimización de tiempos de entrega

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

*Tomado de seguimientos realizados en el AF 2012 Anexo 3.1

** Tomado de tiempos recopilados para elaborar las cartas de control de Shewart de éste documento

*** Revisar Anexo 3 para información de Estándares Internacionales de Patrocinio – Documento Oficial de Visión Mundial

Nota: La información presentada en el anexo 3.1 es un extracto de la información que ha sido recopilada para la elaboración de la tabla anterior debido a que los datos están enmarcados como confidenciales y previamente se ha firmado acuerdos de confidencialidad de los datos.

Se verifica que se obtiene un 31.78% de mejoramiento en relación a como se llevaba los procesos anteriormente, cabe recalcar que los estándares internacionales están dados por situaciones de dispersión de comunidades y de clima en todo el mundo. En la zona de Tungurahua – Cotopaxi se ha podido llegar a tener éstos tiempos récord porque los PDA (Programa de desarrollo de área) se encuentran cerca, el más lejano a 1 hora 45 min de la oficina zonal; entonces no depende de Courier interno para poder llevar y traer información, y la comunicación se la puede realizar por medio telefónico e internet.

4.4.2 Análisis de optimización de recursos económicos

Proceso	Mejora de tiempos internos (días)	Beneficio económico de personal de patrocinio (2 personas en dólares)
Historia del niño o niña	13	\$ 789,99
Carta de presentación	8	\$ 499,35
Carta de respuesta	10	\$ 580,09
Notificaciones de regalo	3	\$ 180,00
Pedidos especiales	8	\$ 480,00
Notificación de muerte del niño o niña	6	\$ 360,00
Visitas de patrocinadores	12	\$ 720,00
Cancelaciones	15	\$ 900,00
Atención a Traductores	4	\$ 240,00
Seguimiento de Correspondencia	6	\$ 360,00
Tarjetas de Temporada	6	\$ 360,00
IMPACTO ECONÓMICO		\$ 5.469,43

Tabla 4. 32 Optimización de recursos económicos

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

Con este resultado se considera que el ahorro es significativo y puede ser utilizado en los meses que existe sobrecargas de trabajo para contratar personal de apoyo, con esto poder beneficiar a la niñez en el mejoramiento de la comunicación. Los beneficiarios directos con la mejor utilización de recursos serán 14914 niños y niñas que son parte del programa de patrocinio en la zona centro del Ecuador.

4.4.3 Costo de capacitación de modelo de gestión

Recursos Humanos				
	Cantidad de personas	Tiempo	Costo	Total
Personal de Oficina Nacional	1	1 día	\$ 45,00	\$ 45,00
Jefe zonal	1	1 día	\$ 40,00	\$ 40,00
Analista de Patrocinio	2	1 día	\$ 35,00	\$ 70,00
Personal de Programa de Desarrollo de Área zona centro	12	1 día	\$ 35,00	\$ 420,00
			Total	\$ 575,00

Recurso Tecnológico e infraestructura				
	Cantidad	Tiempo	Costo	Total
Sitio de capacitación	1	5h	\$ 100,00	\$ 100,00
Proyector	1	5h	\$ 5,00	\$ 25,00
Computador	1	5h	\$ 5,00	\$ 25,00
Internet	1	5h	\$ 2,00	\$ 10,00
			Total	\$ 160,00

Alimentación y transporte			
	Cantidad de personas	Costo	Total
Almuerzo	16	\$ 10,00	\$ 160,00
Break	16	\$ 2,00	\$ 32,00
Movilización Oficina Nacional	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Movilización Oficina Zonal	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Movilización personal de PDA	12	\$ 8,00	\$ 96,00
		Total	\$ 323,00

Documentación			
	Cantidad	Costo/u	Costo Total
Modelo de gestión	16	15	\$ 240,00

Recursos Humanos	\$ 575,00
Recurso tecnológico e infraestructura	\$ 160,00
Alimentación y transporte	\$ 323,00
Documentación	\$ 240,00
Subtotal	\$ 1.298,00
Varios	\$ 64,90
Total	\$ 1.362,90

Tabla 4. 33 Costo de capacitación sobre modelo de gestión

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.4.4 Tiempo de elaboración e implementación de modelo de gestión

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Implementación del modelo de gestión	148 días	lun 02/02/15	mié 26/08/15
2	Inicio	0 días	lun 02/02/15	lun 02/02/15
3	Elaboración de la propuesta	30 días	lun 02/02/15	vie 13/03/15
4	Reunión con personal de Oficina Nacional y Zonal	1 día	vie 13/03/15	<u>vie 13/03/15</u>
5	Validar la aplicación de herramientas de calidad	10 días	lun 16/03/15	vie 27/03/15
6	Analizar resultados	5 días	lun 30/03/15	vie 03/04/15
7	Contextualizar perfiles, analizar roles, funciones y carga laboral	5 días	lun 06/04/15	vie 10/04/15
8	Revisar que la zona cuente con todos los documentos centrales de Patrocinio	1 día	lun 13/04/15	lun 13/04/15
9	Validar el sistema de archivo en zona	1 día	mar 14/04/15	mar 14/04/15
10	Sensibilización en programas de desarrollo de área, los procedimientos nuevos que se han de realizar	1 hora	mié 15/04/15	mié 15/04/15
11	Capacitación de personal zonal y de PDA de los procesos de patrocinio que se van a realizar	4 horas	mié 15/04/15	<u>mié 15/04/15</u>
12	Implementación de modelo de gestión	90 días	jue 16/04/15	mié 19/08/15
13	Verificar el trabajo que se realiza con PDA y las comunidades	90 días	jue 16/04/15	<u>mié 19/08/15</u>
14	Resultados del modelo mediante indicadores de logro y seguimiento de procesos	5 días	jue 20/08/15	mié 26/08/15
15	Fin	0 días	mié 26/08/15	<u>mié 26/08/15</u>

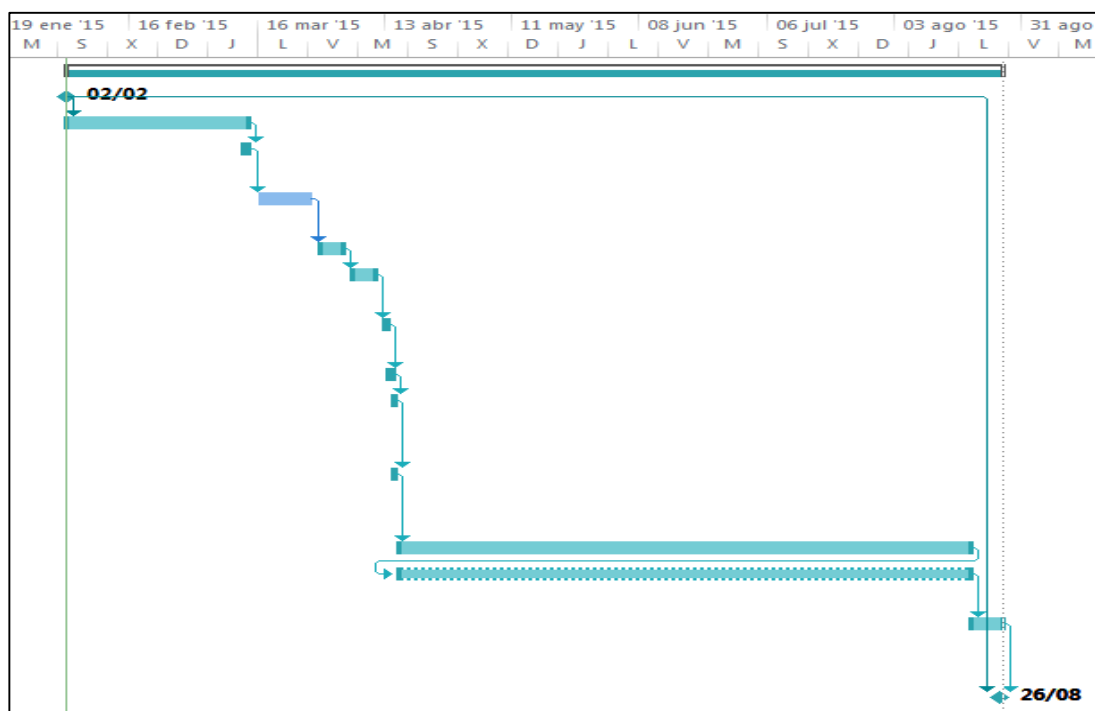


Gráfico 4. 21 Tiempo de implementación de modelo de gestión

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2014)

4.5 Estudio del mejoramiento de tiempo

4.5.1 Resultados de Gráficos de Control de Shewart

Para la aplicación de cartas de control de Shewart, se ha registrado el tiempo durante el año fiscal AF2012, en donde se ha podido recoger 35 tomas de resultados de los tiempos en días que demora cada proceso. Para los procesos de notificación de muerte del niño o niña y visitas de patrocinadores se ha realizado un muestreo de 4 casos en el proceso de notificación de muerte y de 14 visitas, que han ocurrido en el año fiscal (AF12) en la Oficina Zonal Tungurahua - Cotopaxi.

A continuación se observará las tablas de la recolección de datos y las cartas de control de medias, con su gráfico de control.

4.5.1.1 Cartas de control de medias - Historia de niño o niña

Historia de niño o niña						
N° veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio	3
1	40	39,1385306	46,6900408	42,91	MEDIA	43
2	40	39,1385306	46,6900408	42,91	DESV. STAND	1,887878
3	39	39,1385306	46,6900408	42,91		
4	45	39,1385306	46,6900408	42,91		
5	42	39,1385306	46,6900408	42,91		
6	40	39,1385306	46,6900408	42,91		
7	42	39,1385306	46,6900408	42,91		
8	44	39,1385306	46,6900408	42,91		
9	43	39,1385306	46,6900408	42,91		
10	42	39,1385306	46,6900408	42,91		
11	45	39,1385306	46,6900408	42,91		
12	43	39,1385306	46,6900408	42,91		
13	44	39,1385306	46,6900408	42,91		
14	45	39,1385306	46,6900408	42,91		
15	43	39,1385306	46,6900408	42,91		
16	40	39,1385306	46,6900408	42,91		
17	40	39,1385306	46,6900408	42,91		
18	43	39,1385306	46,6900408	42,91		
19	44	39,1385306	46,6900408	42,91		
20	44	39,1385306	46,6900408	42,91		
21	45	39,1385306	46,6900408	42,91		
22	46	39,1385306	46,6900408	42,91		
23	44	39,1385306	46,6900408	42,91		
24	43	39,1385306	46,6900408	42,91		
25	40	39,1385306	46,6900408	42,91		
26	41	39,1385306	46,6900408	42,91		
27	42	39,1385306	46,6900408	42,91		
28	44	39,1385306	46,6900408	42,91		
29	43	39,1385306	46,6900408	42,91		

30	45	39,1385306	46,6900408	42,91
31	43	39,1385306	46,6900408	42,91
32	44	39,1385306	46,6900408	42,91
33	44	39,1385306	46,6900408	42,91
34	44	39,1385306	46,6900408	42,91
35	46	39,1385306	46,6900408	42,91

Tabla 4. 34 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de historia de niño o niña

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

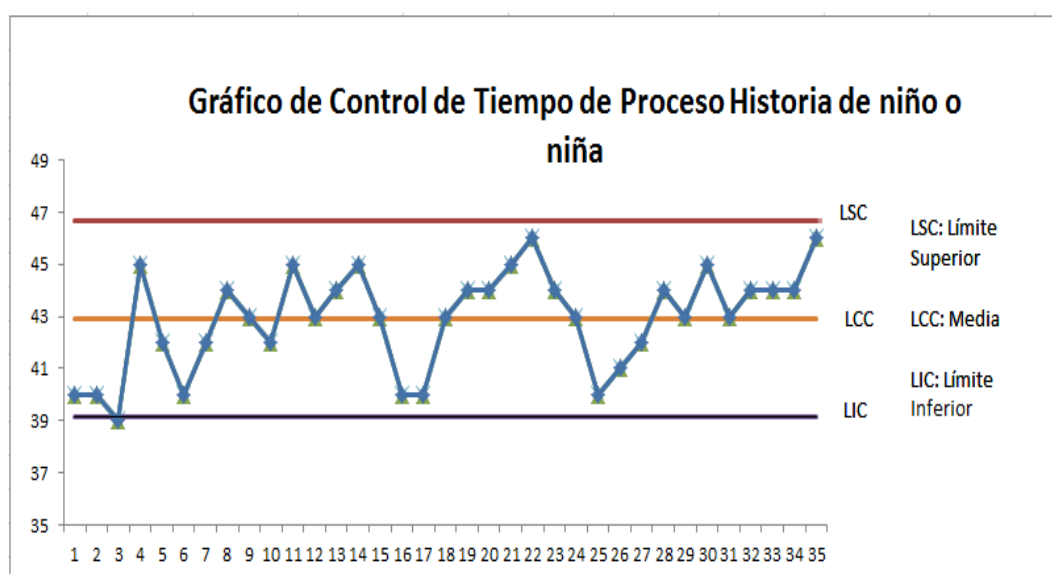


Gráfico 4. 22 Gráfico de control para el proceso de historia de niño o niña

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Como se puede observar los datos se encuentran dentro de los límites del cálculo, esto quiere decir que el manejo que se está realizando con el proceso está llevado de una manera correcta ya que se está cumpliendo con los estándares de patrocinio.

4.5.1.2 Cartas de control de medias - Carta de Introducción

Carta de Introducción					# de Analistas de Patrocinio	
Nº veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media		
1	16	15,8277058	19,6008656	17,71	MEDIA	18

2	17	15,8277058	19,6008656	17,71	DESV. STAND 0,943290
3	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
4	19	15,8277058	19,6008656	17,71	
5	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
6	17	15,8277058	19,6008656	17,71	
7	16	15,8277058	19,6008656	17,71	
8	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
9	16	15,8277058	19,6008656	17,71	
10	17	15,8277058	19,6008656	17,71	
11	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
12	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
13	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
14	19	15,8277058	19,6008656	17,71	
15	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
16	17	15,8277058	19,6008656	17,71	
17	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
18	16	15,8277058	19,6008656	17,71	
19	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
20	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
21	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
22	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
23	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
24	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
25	19	15,8277058	19,6008656	17,71	
26	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
27	19	15,8277058	19,6008656	17,71	
28	19	15,8277058	19,6008656	17,71	
29	16	15,8277058	19,6008656	17,71	
30	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
31	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
32	19	15,8277058	19,6008656	17,71	
33	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
34	18	15,8277058	19,6008656	17,71	
35	16	15,8277058	19,6008656	17,71	

Tabla 4. 35 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de carta de introducción

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

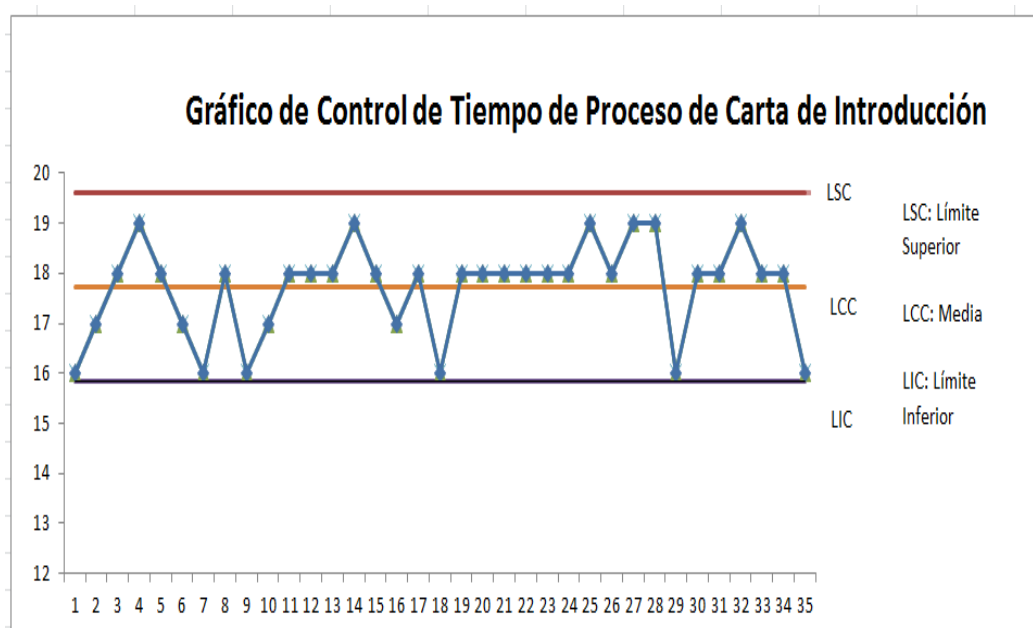


Gráfico 4. 23 Gráfico de control para el proceso de carta de introducción

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Se puede observar que los picos están cerca del límite inferior, dando como resultado el hecho que se ha estado haciendo un buen manejo del proceso debido a que se encuentra muy dentro del estándar de calidad cumpliendo con los indicadores de logro que se han propuesto.

4.5.1.3 Cartas de control de medias - Carta de Respuesta

Carta de Respuesta					
N° veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio
1	34	31,4342493	35,0228935	33,23	3
2	34	31,4342493	35,0228935	33,23	MEDIA
3	34	31,4342493	35,0228935	33,23	DES. STAND
4	33	31,4342493	35,0228935	33,23	0,897161
5	35	31,4342493	35,0228935	33,23	

6	34	31,4342493	35,0228935	33,23
7	33	31,4342493	35,0228935	33,23
8	32	31,4342493	35,0228935	33,23
9	33	31,4342493	35,0228935	33,23
10	33	31,4342493	35,0228935	33,23
11	33	31,4342493	35,0228935	33,23
12	32	31,4342493	35,0228935	33,23
13	33	31,4342493	35,0228935	33,23
14	34	31,4342493	35,0228935	33,23
15	35	31,4342493	35,0228935	33,23
16	33	31,4342493	35,0228935	33,23
17	32	31,4342493	35,0228935	33,23
18	33	31,4342493	35,0228935	33,23
19	34	31,4342493	35,0228935	33,23
20	33	31,4342493	35,0228935	33,23
21	32	31,4342493	35,0228935	33,23
22	33	31,4342493	35,0228935	33,23
23	33	31,4342493	35,0228935	33,23
24	32	31,4342493	35,0228935	33,23
25	34	31,4342493	35,0228935	33,23
26	35	31,4342493	35,0228935	33,23
27	34	31,4342493	35,0228935	33,23
28	34	31,4342493	35,0228935	33,23
29	32	31,4342493	35,0228935	33,23
30	34	31,4342493	35,0228935	33,23
31	33	31,4342493	35,0228935	33,23
32	33	31,4342493	35,0228935	33,23
33	32	31,4342493	35,0228935	33,23
34	33	31,4342493	35,0228935	33,23
35	32	31,4342493	35,0228935	33,23

Tabla 4. 36 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de carta de respuesta

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

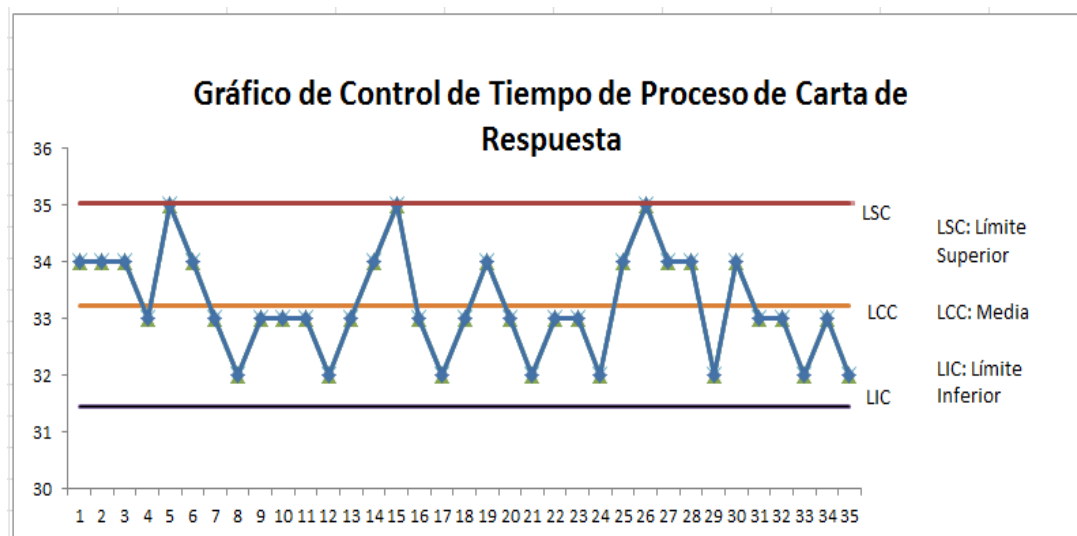


Gráfico 4. 24 Gráfico de control para el proceso de carta de respuesta

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

En el proceso de carta de respuesta se ha mejorado significativamente ya que como se observa en la gráfica los tiempos no son superiores a treinta y cinco días, lo cual implica que se está teniendo una comunicación eficaz entre patrocinado y patrocinador.

4.5.1.4 Cartas de control de medias – Notificación de regalo

Notificación de Regalo						
Nº veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio	
1	46	45,9964907	49,4892236	47,74	MEDIA	3
2	49	45,9964907	49,4892236	47,74	DES. STAND	48
3	48	45,9964907	49,4892236	47,74		0,873183
4	48	45,9964907	49,4892236	47,74		
5	46	45,9964907	49,4892236	47,74		
6	47	45,9964907	49,4892236	47,74		

7	48	45,9964907	49,4892236	47,74
8	48	45,9964907	49,4892236	47,74
9	49	45,9964907	49,4892236	47,74
10	48	45,9964907	49,4892236	47,74
11	49	45,9964907	49,4892236	47,74
12	47	45,9964907	49,4892236	47,74
13	47	45,9964907	49,4892236	47,74
14	47	45,9964907	49,4892236	47,74
15	46	45,9964907	49,4892236	47,74
16	48	45,9964907	49,4892236	47,74
17	48	45,9964907	49,4892236	47,74
18	49	45,9964907	49,4892236	47,74
19	47	45,9964907	49,4892236	47,74
20	47	45,9964907	49,4892236	47,74
21	48	45,9964907	49,4892236	47,74
22	49	45,9964907	49,4892236	47,74
23	48	45,9964907	49,4892236	47,74
24	48	45,9964907	49,4892236	47,74
25	47	45,9964907	49,4892236	47,74
26	47	45,9964907	49,4892236	47,74
27	49	45,9964907	49,4892236	47,74
28	48	45,9964907	49,4892236	47,74
29	47	45,9964907	49,4892236	47,74
30	47	45,9964907	49,4892236	47,74
31	48	45,9964907	49,4892236	47,74
32	48	45,9964907	49,4892236	47,74
33	49	45,9964907	49,4892236	47,74
34	48	45,9964907	49,4892236	47,74
35	48	45,9964907	49,4892236	47,74

Tabla 4. 37 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de notificación de regalo

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

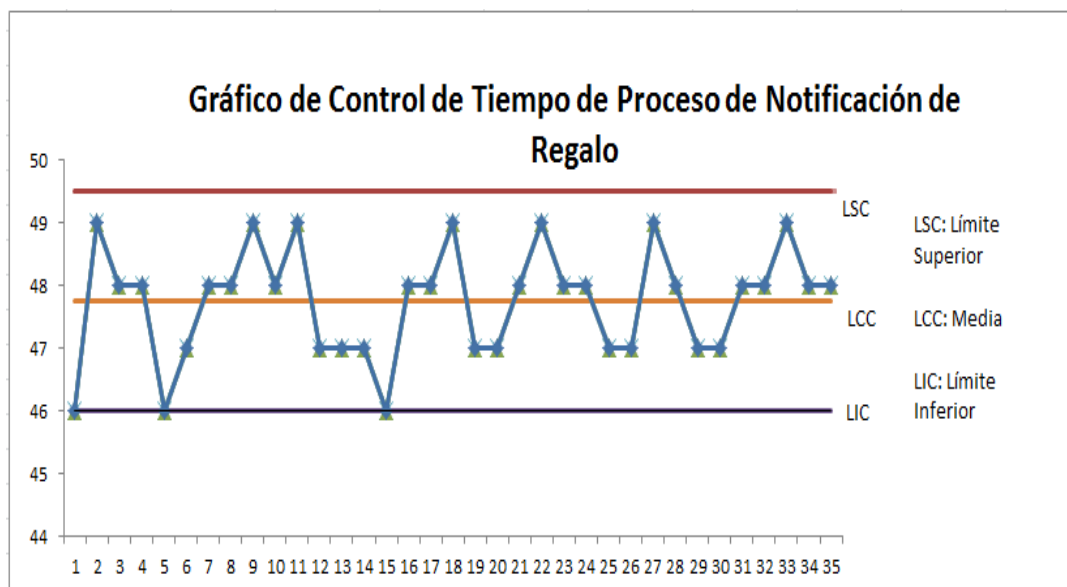


Gráfico 4. 25 Gráfico de control para el proceso de notificación de regalo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

En este proceso se observa que la respuesta está tomando varios días pero se encuentra todavía en un rango considerablemente bueno, se espera mejorar los tiempos aunque se conoce que es un proceso más complejo y delicado de manejar debido a que es dinero que envían los patrocinadores a los patrocinados.

4.5.1.5 Cartas de control de medias – Pedido Especial

Pedidos Especiales					
Nº veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio
1	20	15,8610074	20,0818498	17,97	3
2	20	15,8610074	20,0818498	17,97	18
3	19	15,8610074	20,0818498	17,97	1,055211
4	19	15,8610074	20,0818498	17,97	
5	18	15,8610074	20,0818498	17,97	
6	18	15,8610074	20,0818498	17,97	
7	18	15,8610074	20,0818498	17,97	

8	18	15,8610074	20,0818498	17,97
9	19	15,8610074	20,0818498	17,97
10	18	15,8610074	20,0818498	17,97
11	17	15,8610074	20,0818498	17,97
12	17	15,8610074	20,0818498	17,97
13	16	15,8610074	20,0818498	17,97
14	15	15,8610074	20,0818498	17,97
15	18	15,8610074	20,0818498	17,97
16	18	15,8610074	20,0818498	17,97
17	18	15,8610074	20,0818498	17,97
18	19	15,8610074	20,0818498	17,97
19	19	15,8610074	20,0818498	17,97
20	19	15,8610074	20,0818498	17,97
21	19	15,8610074	20,0818498	17,97
22	18	15,8610074	20,0818498	17,97
23	18	15,8610074	20,0818498	17,97
24	17	15,8610074	20,0818498	17,97
25	17	15,8610074	20,0818498	17,97
26	18	15,8610074	20,0818498	17,97
27	18	15,8610074	20,0818498	17,97
28	18	15,8610074	20,0818498	17,97
29	18	15,8610074	20,0818498	17,97
30	19	15,8610074	20,0818498	17,97
31	18	15,8610074	20,0818498	17,97
32	18	15,8610074	20,0818498	17,97
33	17	15,8610074	20,0818498	17,97
34	17	15,8610074	20,0818498	17,97
35	16	15,8610074	20,0818498	17,97

Tabla 4. 38 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de pedidos especiales

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

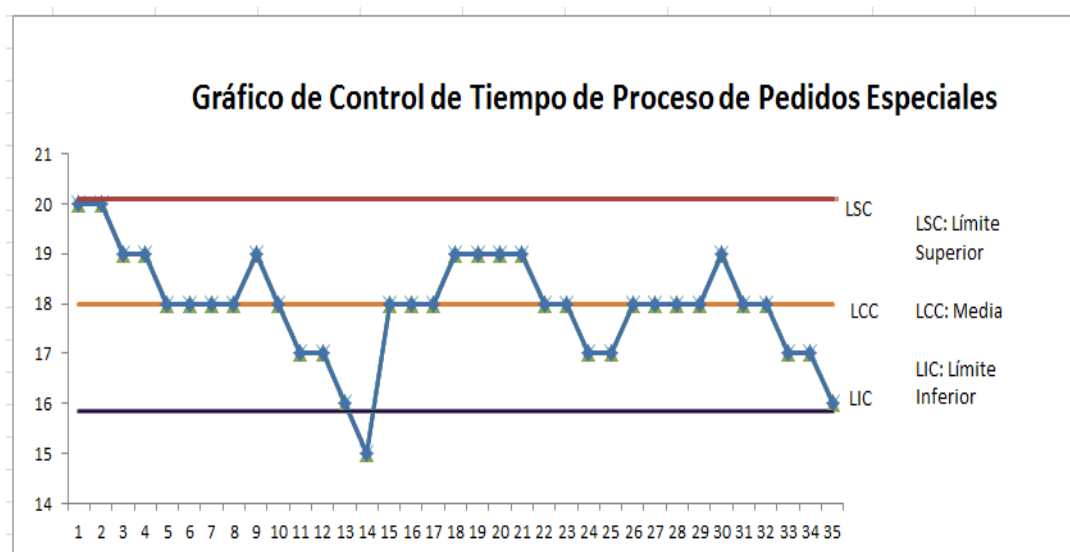


Gráfico 4. 26 Gráfico de control para el proceso de pedidos especiales

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Para el proceso de pedidos especiales se ha destacado la eficiencia del tiempo de respuesta mediante la comunicación continua que existe entre el personal de oficina zonal y el personal de los programas de desarrollo de área.

4.5.1.6 Cartas de control de medias – Notificación de muerte

Notificación de Muerte						
Nº veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio	
1	2	1,3839746	3,1160254	2,25	MEDIA	3
2	2	1,3839746	3,1160254	2,25	DESV. STAND	0,433013
3	3	1,3839746	3,1160254	2,25		
4	2	1,3839746	3,1160254	2,25		

Tabla 4. 39 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de notificación de muerte

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

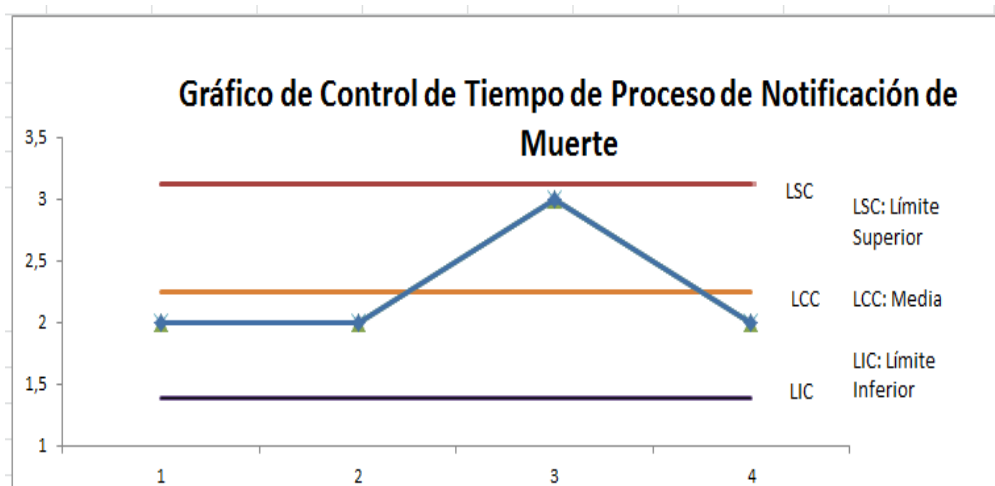


Gráfico 4. 27 Gráfico de control para el proceso de notificación de muerte

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Para pesar de algunas personas se cuenta para este proceso con cuatro decesos que han ocurrido mientras se realizó la observación, la documentación ha sido entregada a tiempo y no ha existido problemas en la recolección de esta información.

4.5.1.7 Cartas de control de medias – Visitas

Visitas						
N° veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio	
1	14	13,5215917	16,3355511	14,93	MEDIA	13
2	15	13,5215917	16,3355511	14,93	DESV. STAND	0,703490
3	14	13,5215917	16,3355511	14,93		
4	15	13,5215917	16,3355511	14,93		
5	16	13,5215917	16,3355511	14,93		
6	15	13,5215917	16,3355511	14,93		
7	15	13,5215917	16,3355511	14,93		
8	16	13,5215917	16,3355511	14,93		

9	15	13,5215917	16,3355511	14,93
10	14	13,5215917	16,3355511	14,93
11	15	13,5215917	16,3355511	14,93
12	15	13,5215917	16,3355511	14,93
13	16	13,5215917	16,3355511	14,93
14	14	13,5215917	16,3355511	14,93

Tabla 4. 40 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de visitas

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

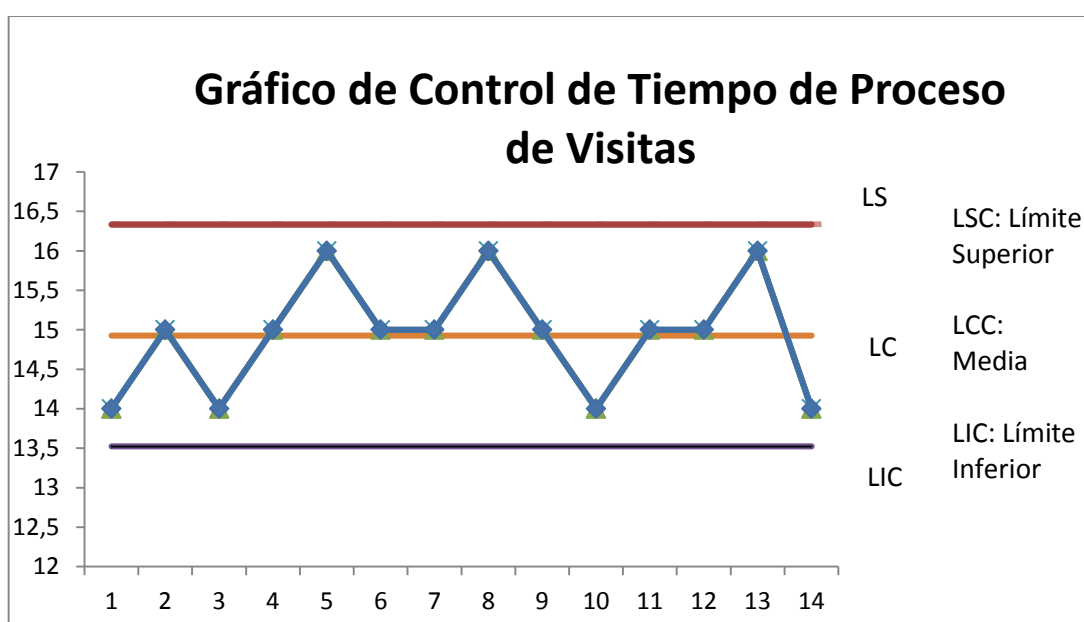


Gráfico 4. 28 Gráfico de control para el proceso de visitas

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Han existido 14 visitas en las cuales se ha cumplido a cabalidad con los estándares y los indicadores de logro que cuenta este proceso.

4.5.1.8 Cartas de control de medias – Cancelaciones

Cancelaciones					
N° veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio
1	20	18,5205116	21,1366312	19,83	3
2	20	18,5205116	21,1366312	19,83	MEDIA 20
					DESV. STAND 0,654030

3	19	18,5205116	21,1366312	19,83
4	19	18,5205116	21,1366312	19,83
5	20	18,5205116	21,1366312	19,83
6	20	18,5205116	21,1366312	19,83
7	21	18,5205116	21,1366312	19,83
8	20	18,5205116	21,1366312	19,83
9	19	18,5205116	21,1366312	19,83
10	20	18,5205116	21,1366312	19,83
11	21	18,5205116	21,1366312	19,83
12	20	18,5205116	21,1366312	19,83
13	20	18,5205116	21,1366312	19,83
14	20	18,5205116	21,1366312	19,83
15	20	18,5205116	21,1366312	19,83
16	20	18,5205116	21,1366312	19,83
17	19	18,5205116	21,1366312	19,83
18	20	18,5205116	21,1366312	19,83
19	20	18,5205116	21,1366312	19,83
20	21	18,5205116	21,1366312	19,83
21	18	18,5205116	21,1366312	19,83
22	20	18,5205116	21,1366312	19,83
23	20	18,5205116	21,1366312	19,83
24	20	18,5205116	21,1366312	19,83
25	19	18,5205116	21,1366312	19,83
26	19	18,5205116	21,1366312	19,83
27	20	18,5205116	21,1366312	19,83
28	20	18,5205116	21,1366312	19,83
29	20	18,5205116	21,1366312	19,83
30	20	18,5205116	21,1366312	19,83
31	21	18,5205116	21,1366312	19,83
32	19	18,5205116	21,1366312	19,83
33	19	18,5205116	21,1366312	19,83
34	20	18,5205116	21,1366312	19,83
35	20	18,5205116	21,1366312	19,83

Tabla 4. 41 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de cancelaciones

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

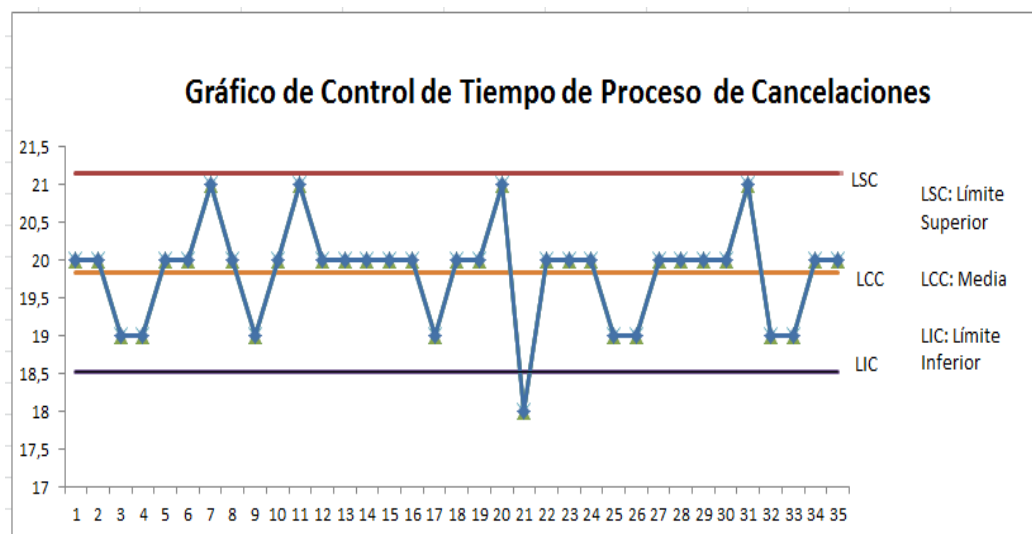


Gráfico 4. 29 Gráfico de control para el proceso de cancelaciones

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

El proceso de cancelaciones tiene picos elevados en el límite superior lo cual nos indica que pese a haber estado cumpliendo los estándares de calidad y los indicadores de logro todavía se tienen que mejorar los tiempos establecidos.

4.5.1.9 Cartas de control de medias – Atención a traductores

Atención a Traductores					# de Analistas de Patrocinio
Nº veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	
1	3	1,64860333	3,95139667	2,80	MEDIA 3
2	3	1,64860333	3,95139667	2,80	DESV. STAND 0,575698
3	3	1,64860333	3,95139667	2,80	
4	2	1,64860333	3,95139667	2,80	
5	3	1,64860333	3,95139667	2,80	
6	2	1,64860333	3,95139667	2,80	
7	3	1,64860333	3,95139667	2,80	
8	3	1,64860333	3,95139667	2,80	
9	3	1,64860333	3,95139667	2,80	

10	3	1,64860333	3,95139667	2,80
11	3	1,64860333	3,95139667	2,80
12	2	1,64860333	3,95139667	2,80
13	2	1,64860333	3,95139667	2,80
14	2	1,64860333	3,95139667	2,80
15	3	1,64860333	3,95139667	2,80
16	3	1,64860333	3,95139667	2,80
17	4	1,64860333	3,95139667	2,80
18	4	1,64860333	3,95139667	2,80
19	3	1,64860333	3,95139667	2,80
20	3	1,64860333	3,95139667	2,80
21	4	1,64860333	3,95139667	2,80
22	3	1,64860333	3,95139667	2,80
23	3	1,64860333	3,95139667	2,80
24	2	1,64860333	3,95139667	2,80
25	3	1,64860333	3,95139667	2,80
26	2	1,64860333	3,95139667	2,80
27	3	1,64860333	3,95139667	2,80
28	2	1,64860333	3,95139667	2,80
29	2	1,64860333	3,95139667	2,80
30	2	1,64860333	3,95139667	2,80
31	3	1,64860333	3,95139667	2,80
32	3	1,64860333	3,95139667	2,80
33	3	1,64860333	3,95139667	2,80
34	3	1,64860333	3,95139667	2,80
35	3	1,64860333	3,95139667	2,80

Tabla 4. 42 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de atención a traductores

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

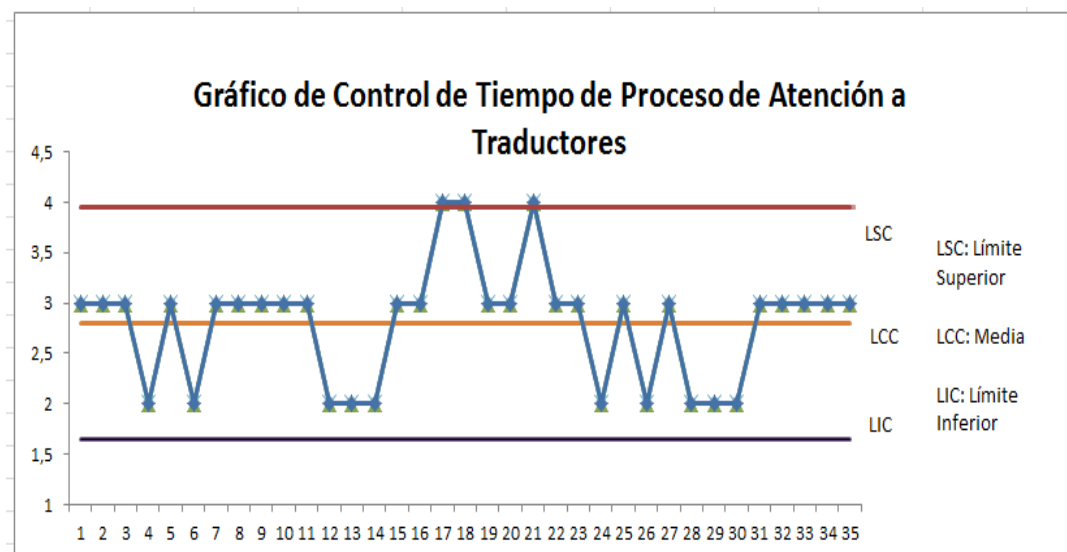


Gráfico 4. 30 Gráfico de control para el proceso de atención a traductores

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Existen meses en los que hay gran demanda de traducciones, en esos meses existen contrataciones adicionales de traductores, pese a esto se observa que las traducciones se encuentran por el límite de la media y con pocos picos en el límite superior, se ha cumplido a cabalidad con los estándares de este proceso.

4.5.1.10 Cartas de control de medias – Seguimiento de Correspondencia

Seguimiento de Correspondencia					
N° veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	# de Analistas de Patrocinio
1	2	0,81077781	2,61779362	1,71	3
2	2	0,81077781	2,61779362	1,71	MEDIA 2
3	2	0,81077781	2,61779362	1,71	DES. STAND 0,451754
4	2	0,81077781	2,61779362	1,71	
5	2	0,81077781	2,61779362	1,71	
6	2	0,81077781	2,61779362	1,71	
7	2	0,81077781	2,61779362	1,71	

8	2	0,81077781	2,61779362	1,71
9	1	0,81077781	2,61779362	1,71
10	1	0,81077781	2,61779362	1,71
11	2	0,81077781	2,61779362	1,71
12	1	0,81077781	2,61779362	1,71
13	1	0,81077781	2,61779362	1,71
14	1	0,81077781	2,61779362	1,71
15	2	0,81077781	2,61779362	1,71
16	2	0,81077781	2,61779362	1,71
17	2	0,81077781	2,61779362	1,71
18	2	0,81077781	2,61779362	1,71
19	2	0,81077781	2,61779362	1,71
20	2	0,81077781	2,61779362	1,71
21	2	0,81077781	2,61779362	1,71
22	2	0,81077781	2,61779362	1,71
23	2	0,81077781	2,61779362	1,71
24	2	0,81077781	2,61779362	1,71
25	2	0,81077781	2,61779362	1,71
26	1	0,81077781	2,61779362	1,71
27	2	0,81077781	2,61779362	1,71
28	1	0,81077781	2,61779362	1,71
29	2	0,81077781	2,61779362	1,71
30	1	0,81077781	2,61779362	1,71
31	2	0,81077781	2,61779362	1,71
32	2	0,81077781	2,61779362	1,71
33	1	0,81077781	2,61779362	1,71
34	2	0,81077781	2,61779362	1,71
35	1	0,81077781	2,61779362	1,71

Tabla 4. 43 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de seguimiento de correspondencia

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

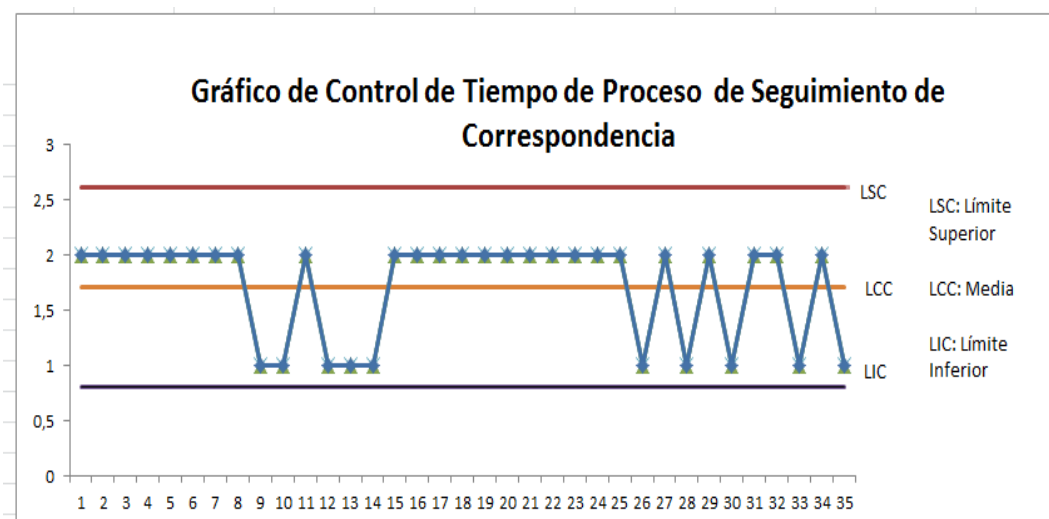


Gráfico 4. 31 Gráfico de control para el proceso de seguimiento de correspondencia

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

En el proceso de seguimiento de correspondencia de observó que el mismo se lo ha estado llevando de manera especialmente buena priorizando los estándares y los indicadores de logro par que se pueda llevar un mejor manejo de la información para los demás procesos.

4.5.1.11 Cartas de control de medias - Tarjetas de Temporada

Tarjetas de Temporada					# de	
N° veces	Tiempo Registrado en Días	Limite Inf.	Limite Sup.	Media	Analistas de Patrocinio	3
1	40	37,0262866	42,7451419	39,89	MEDIA	40
2	40	37,0262866	42,7451419	39,89	DESV. STAND	1,429714
3	38	37,0262866	42,7451419	39,89		
4	37	37,0262866	42,7451419	39,89		
5	38	37,0262866	42,7451419	39,89		
6	39	37,0262866	42,7451419	39,89		
7	39	37,0262866	42,7451419	39,89		
8	38	37,0262866	42,7451419	39,89		

9	38	37,0262866	42,7451419	39,89
10	39	37,0262866	42,7451419	39,89
11	39	37,0262866	42,7451419	39,89
12	39	37,0262866	42,7451419	39,89
13	39	37,0262866	42,7451419	39,89
14	40	37,0262866	42,7451419	39,89
15	40	37,0262866	42,7451419	39,89
16	40	37,0262866	42,7451419	39,89
17	40	37,0262866	42,7451419	39,89
18	40	37,0262866	42,7451419	39,89
19	40	37,0262866	42,7451419	39,89
20	42	37,0262866	42,7451419	39,89
21	42	37,0262866	42,7451419	39,89
22	41	37,0262866	42,7451419	39,89
23	40	37,0262866	42,7451419	39,89
24	41	37,0262866	42,7451419	39,89
25	39	37,0262866	42,7451419	39,89
26	39	37,0262866	42,7451419	39,89
27	40	37,0262866	42,7451419	39,89
28	40	37,0262866	42,7451419	39,89
29	40	37,0262866	42,7451419	39,89
30	40	37,0262866	42,7451419	39,89
31	40	37,0262866	42,7451419	39,89
32	44	37,0262866	42,7451419	39,89
33	40	37,0262866	42,7451419	39,89
34	43	37,0262866	42,7451419	39,89
35	42	37,0262866	42,7451419	39,89

Tabla 4. 44 Tabla de límites de control para gráfico de proceso de tarjetas de temporada

FUENTE: Cálculo

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

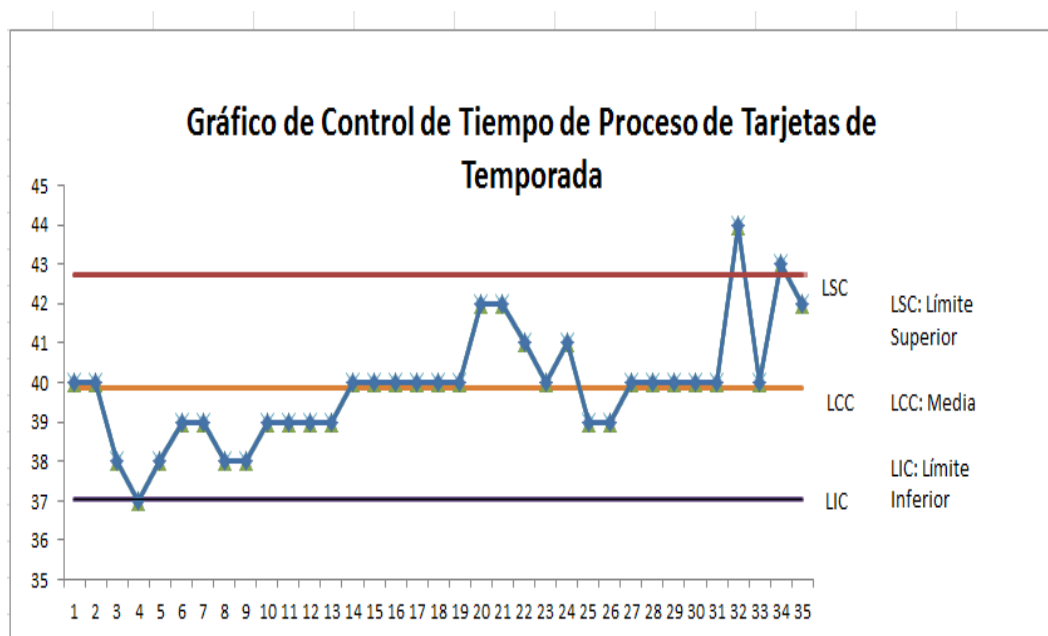


Gráfico 4. 32 Gráfico de control para el proceso de tarjetas de temporada

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Las tarjetas de temporada es un proceso grande que se hace por lo menos cuatro veces al año pero debido a la gran demanda porque en el caso de la oficina zonal llegarán por lo menos diez mil tarjetas de temporada en cada evento.

Análisis Final

Se puede concluir después de la investigación, elaboración y diseño de cartas de control con 35 muestras tomadas, en su mayoría y, 4 y 12 (fallecimientos y visitas) que todos los procesos de la Oficina Zonal de patrocinio se encuentran controlados, porque están dentro de los límites superior e inferior, con esta información podemos darnos cuenta que los procesos están bien llevados gracias a los rediseños de los diagramas de flujo que se propusieron, con este fin lo que se desea reforzar en este trabajo investigativo es con una elaboración final de un manual de procesos el cual nos permitirá llevar los procesos a un nivel de calidad superior.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Los procesos mejorados que se describen permitirán realizar de una manera más eficaz el manejo del área de patrocinio de cualquier oficina zonal del país, ya que de la forma como ha sido diseñado el modelo de gestión, podrá ser utilizado y adaptado para su uso en cualquier oficina de patrocinio.
- La implementación y buenas prácticas en el manejo de este manual, permitirá una eficacia del 31.78%. (ver tabla de “Análisis de optimización de tiempos de entrega”)
- Es evidente que por causa de los procesos mal estructurados se presentaban retrasos en los tiempos de entrega y en consecuencia los semáforos de los indicadores tampoco presentaban buenos resultados. Además se observó que el personal no se involucraba de forma positiva en la determinación de las directrices para definir la secuencia de los procesos.
- El mejoramiento continuo es una metodología que se debe manejar de manera constante y sostenida, porque permite renovar procesos y al mismo tiempo tener un mejor desempeño laboral por la información que proporciona diariamente a fin de ser más eficientes y competitivos en nuestra área de desarrollo.

5.2 Recomendaciones

- Es importante destacar que para que se pueda mejorar los indicadores de desempeño, los analistas de patrocinio se rijan especialmente a los pasos que constan en los diagramas de flujo reformulados, teniendo en cuenta el tiempo de entrega desde y hacia PDA y finalmente el cierre de los procesos en Oficina Zonal.
- Es importante que los procesos sean revisados cada semestre con el fin de poder mantener los diagramas de flujo y los indicadores, actualizados y productivos, en una reunión de área con la participación de personal de patrocinio de oficina zonal y coordinación de patrocinio de Oficina Nacional.
- Se recomienda que el modelo de gestión de patrocinio sea difundido con el fin de empoderar al personal y beneficiar a Visión Mundial del Ecuador al poder reflejarse el buen uso de éste, en los indicadores en verde todo el año.

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ, Martín. (1997). Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México: Panorama.
- Aula Virtual de Universidad Politécnica de El Salvador - Recuperado el 5 de Noviembre de 2013 <http://www.upes.edu.sv/>
- BELTRÁN, Jaime; CARMONA, Miguel; entre otros. (2010). Guía para una Administración Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología: Imprenta Berekintza.
- BELTRÁN, Jesús. (2008). Indicadores de Gestión - Herramientas para lograr competitividad. 3R Editores.
- CAMACHO, Rafael. (2012). Simbología ANSI y ASME. Extraído el 18 de Noviembre de 2013 <http://www.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>
- CHIAVENATO Adalberto. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2014). Conceptos Generales. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014. <http://www.rae.es/>
- EVANS, James; LINDSAY, William. (2008). Administración y Control de la Calidad. International Thomson Editores, Cuarta Edición.
- GARCÍA L. (1997). El Control de Gestión. Madrid: Index, Segunda edición.
- GARCÍA, Oscar. (2009). Hojas de registro. Recuperado el 7 de noviembre de 2013
<http://tecnicasdecep.pbworks.com/w/page/2034133/Hojas%20de%20Registro>
- GARVIN, David A. Garvin. (1984). Cuatro revisiones completas de la idea y definición de la calidad, Sloan Management Review 26.
- Gerencie.com. (2008). Organizaciones no Gubernamentales. Recuperado el 15 de Octubre de 2013 <http://www.gerencie.com/ongs.html>
- GONZALEZ, Rosmary. (2013). Calidad total. Recuperado 15 de diciembre de 2014. <http://redsocialeducativa.euoinnova.edu.es/pg/blog/read/588177/calidad-total>
- GUTIERREZ P, Humberto; DE LA VARA SALAZAR, Román. Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma. McGraw Hill, Segunda Edición.

- HARRINGTON, H. James. (1999). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc. Graw Hill.
- INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN A.C. (2008). Norma ISO 9001. Impreso en Estados Unidos
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Perú: El Comercio S.A, 14 Edición
- LABORDA, Leopoldo; DE ZUANI, Elio. (2004). Fundamentos de gestión empresarial. Argentina: Valleta Ediciones.
- LIND, Douglas; MARCHAL, William; MASON, Robert. (2004), Estadística para Administración y Economía. Alfaomega, 11 Edición
- LUTHANS, Fred. (2011). Comportamiento Organizacional. New York: McGrawHill, 12 Edición
- MARTINEZ, Elida. (2005). Sistema de Control Administrativo. Recuperado el 15 de Octubre de 2013 <http://www.elida.martinez1.8m.com/etapas.htm>
- MARTINEZ, Víctor. (2010). Diagnóstico administrativo holístico. Mexico: Editorial Trillas. 4 Edición
- MUÑIZ, Luis. Cómo Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. 3era Edición
- PÉREZ, José. (2010). Gestión por procesos. Madrid: Business Marketing School. 4 Edición
- POSSO, Miguel. (2011). Proyectos, Tesis y Marco Lógico – Planes e Informes de Investigación. Ecuador: Cámara ecuatoriana del libro.
- Qconsultores. Mejoramiento de procesos. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014.
http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/index.php?option=com_content&view=article&id=62:mejoramiento-de-procesos&Itemid=74
- SANDOVAL, Orlando. (1995). Calidad y participación, cómo hacer competitiva la empresa. Quito: Corporación EDI-ABACO
- TAMIMI, Nabil; SEBASTIANELLI, Rose. (1996). How Firms Define and Measure Quality, Production and Inventory Management Journal 37, N° 3, Tercer trimestre.

- VASQUEZ, Héctor. (2013). Concepto de ONG. Recuperado 15 de octubre de 2013. <http://www.slideshare.net/hectorfvasquez33/organizaciones-no-gubernamentales-17022491>.
- Visión Mundial Ecuador. (2013). Misión, Visión, Valores y otros textos. Recuperado en 2014. <http://www.wvi.org.ec>.

Anexo 1 – Política de patrocinio de niños

Política de patrocinio de niños

1. Declaración de Misión de la Confraternidad y Patrocinio de Niños.

Visión Mundial realizará su ministerio de patrocinio de niños apoyando la Declaración de Misión de la Confraternidad VISIÓN MUNDIAL y la Política Ministerial de Desarrollo Transformador. Visión Mundial es una confraternidad internacional de cristianos cuya misión es:

- Seguir a Jesucristo, nuestro Señor y Salvador
- Trabajando con los pobres y oprimidos
- Para promover la transformación humana, buscar la justicia
- Y testificar de las buenas nuevas del Reino de Dios.

Procuramos cumplir esta misión por medio de un compromiso integral e integrado con:

Un desarrollo transformador sostenible, basado en la comunidad, con acción especial a la problemática de la niñez;

Ayuda en situaciones de emergencia para socorrer a las personas afectadas por conflictos o desastres;

La promoción de la justicia que busque cambiar las estructuras injustas que oprimen a los pobres con quienes trabajamos;

Iniciativas estratégicas que apoyen a la iglesia en el cumplimiento de su misión;

La concientización del público para que comprenda la problemática de la pobreza, lo cual conduzca a compartir recursos, comprometerse y orar;

El testimonio de Jesucristo por medio de la vida, hechos, palabras y señales que estimulen a las personas a responder al Evangelio.

2. Compromiso con los Niños a través de sus Familias, Comunidades y Patrocinadores

Visión Mundial reconoce que la familia y comunidad en la cual el niño vive tienen la responsabilidad y deseo primordial de proveer el cuidado del niño. Visión Mundial intencionalmente diseñará su ministerio de patrocinio para

empoderar a la familia y comunidad para alcanzar el bienestar de su niñez y para apropiarse y cumplir con sus futuras responsabilidades sin asistencia externa.

Dentro de este contexto, el Patrocinio de Niños requiere un compromiso entre el niño, su familia y su comunidad; un patrocinador y Visión Mundial. Para poder apoyar este compromiso, el personal de Visión Mundial en Programas de Campo, Servicio al Cliente y Recaudación de Fondos buscará conjuntamente:

- 2.1 Desarrollar un entendimiento del patrocinio y el valor de la relación entre un patrocinador y un niño;
- 2.2 Facilitar oportunidades para una relación significativa entre el patrocinador y un niño dado;
- 2.3 Alentar al patrocinador a proveer contribuciones financieras periódicas en apoyo al ministerio con enfoque en el niño.
- 2.4 Utilizar los aportes del patrocinador para ayudar a proveer beneficios directos e indirectos al niño patrocinado y otros niños por medio de una asociación entre Visión Mundial y la comunidad;
- 2.5 Promover el entendimiento de que se utiliza un enfoque comunitario de desarrollo en el ministerio y recaudación de fondos, y no un enfoque de asistencialismo;
- 2.6 Aumentar el entendimiento de los patrocinadores sobre las causas de la pobreza y por qué los niños en países en vías de desarrollo, están necesitados;
- 2.7 Informar a los patrocinadores sobre cómo sus contribuciones están impactando la vida de los niños, familias y comunidades.

3. El Compromiso de Visión Mundial al Bienestar de la Niñez

Visión Mundial se compromete a encontrar maneras apropiadas y liberadoras de ayudar a niños cuando tenga la oportunidad de hacerlo de acuerdo a su Declaración de Misión. El enfoque de Visión Mundial en la niñez nace de su compromiso con la transformación humana y una visión teológica que invierte en la esperanza entre los más vulnerables, cuida de una nueva generación, y trae sanidad a comunidades enteras.

Ponemos énfasis en la niñez como parte de nuestros valores. El niño ocupa un lugar significativo en la enseñanza de nuestro Señor Jesucristo. Jesús dijo: "... el que reciba en mi nombre a un niño como éste, me recibe a mí; y el que a mí me recibe, no me recibe a mí sino al que me envió" (Marcos 9:37). Visión Mundial cree que todos los niños son creados a la imagen de Dios. Así, cada niño nacido en este mundo tiene un derecho dado por Dios a la protección, desarrollo físico, mental y espiritual, y la oportunidad a una vida plena.

La niñez carga el peso de la pobreza, como se evidencia por las tasas de mortalidad y morbilidad, niveles de analfabetismo, explotación y falta de acceso a servicios básicos. Según UNICEF, más de 15 millones de niños mueren al año, la mayoría de los cuales viven en países en desarrollo. La niña mujer es especialmente vulnerable.

Al proveer para el desarrollo de un niño, valoramos la vida de esa persona en su totalidad, no simplemente en una etapa de la niñez. Las políticas de la niñez que dan mayor atención a la problemática de ambos géneros y diferentes grupos de edad promueven un mayor alcance para la salud y futuro de las comunidades. Buscamos la transformación tanto de adultos como de niños, con especial atención en el papel clave que juega la mujer en el proceso de desarrollo, y su gran influencia en el bienestar de la niñez.

La inversión en la niñez es una de las llaves para el desarrollo sostenible. En muchos países en vías de desarrollo, los niños menores de 15 años representan una porción significativa de la población total del país, con poca participación en los procesos de desarrollo. Invertir en la niñez tendrá un beneficio permanente para cualquier sociedad. La falta de inversión en la niñez tendrá un impacto negativo en la capacidad de una sociedad de desarrollarse.

Para las familias y comunidades, los niños son una ventana hacia el futuro. Cuando invertimos en la niñez y medimos la efectividad de nuestras iniciativas en términos de la niñez, estamos buscando medir nuestro trabajo en términos del futuro. La niñez ofrece un punto de entrada para el proceso de transformación; la posibilidad de formar una nueva generación que pueda convertirse en un agente de cambio y portadores de una visión para un nuevo futuro.

4. Metas para el Bienestar de la Niñez

Las siguientes metas de impacto en la niñez y cinco objetivos relacionados, articulan las amplias intenciones de Visión Mundial con respecto a la niñez.

La Meta primordial de Impacto en la Niñez en los programas de patrocinio es: aumentar el bienestar integral de niñas y niños en un contexto sostenible.

Los principales Objetivos de Impacto a la Niñez para lograr esta meta son:

- 4.1 Mayor habilidad de las niñas y niños para sobrevivir; incluyendo salud, nutrición y seguridad alimentaria a nivel del hogar.
- 4.2 Mayor valoración y protección de las niñas y niños
- 4.3 Mayor capacidad de las niñas y niños para ganarse su sustento futuro;
- 4.4 Mejores oportunidades para las niñas y niños de crecer espiritualmente y responder al Evangelio;

4.5 Mayor capacidad de las niñas y niños para actuar como agentes de transformación.

Buscamos cumplir las metas por medio de programas que alientan la sostenibilidad y respetan los roles de las familias y comunidades en el cuidado de sus niños. Una variedad de enfoques, sectores y recursos, pueden emplearse con el tiempo para apoyar estos objetivos. El contexto real y recursos disponibles determinarán las actividades de programa en apoyo a estos objetivos. Estos objetivos de impacto son apoyados por los Estándares Mínimos de Patrocinio que tratan las áreas específicas de salud y educación.

5. **Compromiso con el Desarrollo Integral y Transformador**

La primera prioridad de los esfuerzos de Visión Mundial por mejorar el bienestar de la niñez, siempre será satisfacer sus necesidades de sobrevivencia. Sin embargo, esto se realiza por medio de un proceso de desarrollo que permite a las familias y comunidades suplir las necesidades de sus niños. En cuanto se asegure una continuidad de vida y salud básica, continuaremos realizando juntos la tarea de desarrollo integral. Visión Mundial define desarrollo como un proceso que empodera a las personas de una comunidad para trabajar juntos en la eliminación de barreras individuales e institucionales que les impiden avanzar hacia un bienestar mejor de los niños, familias y comunidades. Debe velarse por que los beneficios sean:

5.1 Que la comunidad se apropie e implemente las estrategias establecidas para que dichos beneficios estén disponibles en forma sostenible;

5.2 Incluir a los niños necesitados de la comunidad, sean o no patrocinados.

6. **Compromiso con la Calidad**

Visión Mundial se compromete a planificar, implementar, manejar, monitorear y evaluar de acuerdo a nuestros estándares establecidos, el impacto de nuestros esfuerzos en los niños, familias y comunidades donde trabajamos y en los donantes y patrocinadores que apoyan nuestro trabajo.

Anexo 2 – Hoja de Registro

Hoja de Registro

N°	Causas de incumplimiento de estándares	Cumple		En qué nivel? (Siendo 5 el más frecuente y 1 el menos frecuente)					Observaciones Generales
		Si	No	1	2	3	4	5	
1	Acumulación de documentación a ser procesada en OZ (Oficina Zonal)								
2	Falta actualización de actividades en diagramas de flujo								
3	No se sigue paso a paso las actividades de los diagramas de flujo de los procesos								
4	Falta de verificación de información en PDA antes de ser enviada a OZ								
5	Tardanza en recolección de información por parte de PDA								
6	Envío tardío de documentos y/o paquetes por parte de ON								
7	No existe una buena inducción acerca de tema por parte de ON al personal nuevo en el área de patrocinio								

Otras Observaciones:

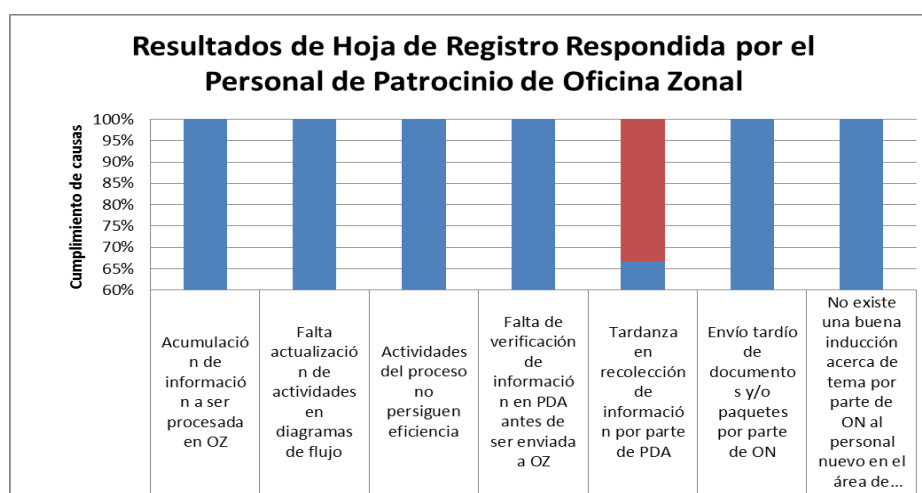
Hoja de Registro

Las Hojas de Registro se realizaron con el fin de conocer lo que estaba sucediendo con el personal del área de patrocinio de la Oficina Zonal, ésta Hoja de Registro fue llenada por el personal de patrocinio que labora en Oficina Zonal Tungurahua – Cotopaxi:

Ing. Jessica López	Analista de Patrocinio
Ing. Marcelo Espinosa	Analista de Patrocinio
Sr. Carlos Chasi	Promotor de Bienestar de la Niñez

Donde se obtuvo el siguiente resultado:

Resultado de recolección de datos mediante Hoja de Registro a personal de patrocinio de Oficina Zonal Tungurahua



FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: LÓPEZ, Cristina (2013)

Como se puede observar, según la recolección de datos que se realizó en la Oficina Zonal, indica que todo el personal está de acuerdo con que se tiene que mejorar en todos los aspectos que se plantearon después de revisar el Diagrama de Pareto, que son las causas para el incumplimiento de estándares de la Oficina Zonal.

Anexo 3 – Plazos de correspondencia y manejo de KPI internacional
**PLAZOS DE CORRESPONDENCIA Y CRITERIOS DE MANEJO
DE KPIs**

Siglas de Documentos	Tipo de Documentos	Plazo Total (Días)	Observaciones	Criterios de Calificación
	NOTIFICACIÓN DE MUERTE	3		Comunicar máximo dentro de las 48 horas de conocido el deceso
QU	Pedidos Especiales	30		Verde: 0 pendientes
				Amarillo: 1 a 2 pendientes
				Rojo: más de 3 pendientes
IL	Carta de Introducción	30		Verde: 0 pendientes
				Amarillo: 1 pendientes
				Rojo: más de 2 pendientes
GN	Notificación de Regalo	60	En caso de existir propuesta desde PDA deberá ser presentada máx en 15 días	Verde: 0 pendientes
				Amarillo: 1 pendientes
				Rojo: más de 2 pendientes
SL	Carta/Regalo de Patrocinador	60		Verde: 0 pendientes
				Amarillo: 1 a 2 pendientes
				Rojo: más de 3 pendientes
CH	Historia de niño	90		Verde: 1% pendientes
				Amarillo: 1.01% a 1.99%
				Rojo: más de 2%
SC	Tarjeta de temporada	60	Recolección, etiquetado y envío	Verde: 99% enviado
				Amarillo: 95% a 98%
				Rojo: 1 a 94%

	Cancelaciones	45		Verde: 0 a 0.41%
				Amarillo: 0.42% al 0.75%
				Rojo: 0.76% al mes
	Mantenimiento de RC planificado		Mantener reserva de 2%	Verde: 0.01%
				Amarillo: 0.01% al 0.09%
				Rojo: 1%
	Listados de verificación		De existir cambios o discrepancias se recibirán en el informe de verificación	1ra Verificación: Entrega al PDA del 1 al 5 de Octubre
				2da Verificación: Entrega al PDA del 1 al 5 de Enero
				3ra Verificación: Entrega al PDA del 1 al 5 de Abril
				4ta Verificación: Entrega al PDA del 1 al 5 de Julio

Revisión Realizada: Coordinador Nacional de patrocinio

3.1 Anexo - Seguimiento de correspondencia AF2012

PDA	Nombre del Niño(a)	Fecha de Creación	Originado Por	Fecha de Vencimiento	Type	Código de Ruta	Estatus pendiente	
167496	ORTIZ CHARCO, Maria Nancy	16/05/2012	Monica Alcivar	15/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	PALTAN DAQUILEMA, Fanny Marlen	18/05/2012	Elena Barrionuevo	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	PADILLA CUII, Ana Luzmila	16/05/2012	Monica Alcivar	15/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	MARCATOMA VUELVA, Fausto F	31/05/2012	Monica Alcivar	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	LEMA PALTAN, Jaime Ruben	28/05/2012	Monica Alcivar	27/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	SUCUY MARCATOMA, Segundo Franc	18/05/2012	Elena Barrionuevo	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	MARCATOMA LEMA, Segundo P	28/05/2012	Monica Alcivar	27/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	VIMOS SILVA, Miguel Angel	16/05/2012	Monica Alcivar	15/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	LASSO GUARACA, Norma Maria	28/05/2012	Monica Alcivar	27/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	MARCATOMA YUICELA, Carmen Dora	18/05/2012	Elena Barrionuevo	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUAMINGA DAQUILEMA, Manuel A	18/05/2012	Elena Barrionuevo	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUAMINGA DAQUILEMA, Manuel A	31/05/2012	Monica Alcivar	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	CARGUACHI VUELVA, Maria F	16/05/2012	Monica Alcivar	15/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	PATARON ALTAMIRANO, Alex F	28/05/2012	Monica Alcivar	27/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	HUARACA GUARACA, Nathaly L	31/05/2012	Nory Lopez	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUACHO DAQUILEMA, Rosa Beatriz	15/05/2012	Monica Alcivar	14/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUACHO DAQUILEMA, Edison M	28/05/2012	Monica Alcivar	27/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	QUINGUE GUAMINGA, Isai G	18/05/2012	Elena Barrionuevo	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	DQUILEMA NAULA, Katherine Y	15/05/2012	Monica Alcivar	14/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUAMBO CARGUAY, Luis Euclides	31/05/2012	Monica Alcivar	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUAMBO CARGUAY, Lida Adriana	31/05/2012	Monica Alcivar	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	CARGUACHI GUAMAN, Digna A	31/05/2012	Nory Lopez	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	SHIGLA YAUTIVO, Leonidas S	31/05/2012	Nory Lopez	30/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	DAQUILEMA GUARACA, Alex Delfin	28/05/2012	Monica Alcivar	27/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
167496	GUARACA LAZO, Janneth Maribel	18/05/2012	Elena Barrionuevo	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
178378	PERUGACHI PERUGACHI, Tamia L	30/05/2012	Daniel Navas	29/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
181480	CAYACHI GUAMAN, Jeimy	23/05/2012	Nory Lopez	22/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
190511	CEDENO VARGAS, Yoryin Anger	18/05/2012	Marjorie Guerrero	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-TRN	Pendiente Vencido	1
190511	CALDERON ZAMBRANO, Jennifer D	18/05/2012	Marjorie Guerrero	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-TRN	Pendiente Vencido	1
190511	SANCHEZ PINGO, Liseth Yulexi	18/05/2012	Marjorie Guerrero	17/07/2012 0:00	-60 SL	S-TRN	Pendiente Vencido	1
190511	AVILA ALCIVAR, Dereck Adonis	25/06/2012	Elizabeth Narvaez	25/07/2012 0:00	-30 QU	S-ADP	Pendiente Vencido	1
190632	TADAY QUISHPI, Maria Nancy	24/04/2012	Rudy Bazaña	23/06/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
190632	HUALLAN QUISHPI, Helen Eulalia	25/04/2012	Rudy Bazaña	24/06/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
190632	PICHA PAZ, Juan Carlos	24/04/2012	Rudy Bazaña	23/06/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
190632	APUANGO TIXI, Gustavo Andres	25/04/2012	Rudy Bazaña	24/06/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
190632	TIXI QUILLAY, Carlos Patricio	30/05/2012	Luz Dary Marin	29/07/2012 0:00	-60 SL	F-ADP	Pendiente Vencido	1
190632	QUISHPI QUINTE, Pablo Santiago	30/05/2012	Luz Dary Marin	29/07/2012 0:00	-60 SL	S-ADP	Pendiente Vencido	1
196376	VILLIGUA VILLIGUA, Jonathan S	07/06/2012	Elizabeth Narvaez	07/07/2012 0:00	-30 QU	F-ADP	Pendiente Vencido	1

Anexo 4 – Razones de abandono del programa

Description - English	Description - Local Language
	RL - Reason for Leaving
Over age child	Mayor de edad
Child has a job	Niño tiene trabajo
Child has married	Niño se casó
Child completed school	Niño completó la escuela
Child has died	Niño falleció
Child moved in with relatives	Niño (a) se fue a vivir con familiares
SO dropped/held 12 months	Cancelado por la OS/ en retención por 1
SO dropped child - over 14 years old	Cancelado por la OS/ niño (a) mayor a 1
Project closed	Proyecto cerrado
Child left schl to help family	Niño dejó la escuela para ayudar a la fa
Famly not intrstd in CD program	Familia no interesada en programa de d
Correction of duplicate I.D.	Corrección de ID duplicado
Child left daycare/mother home	Niño dejó guardería / mamá en casa
Child withdrawn/religious diff	Niño retirado / diferencias religiosas
Child left project/no interest	Niño dejó el programa / no está interes
Drop SO hold/return to alloc SO	Cancelado por la OS/ hold para la OS
Do not want help	No desea ayuda
Trnsfrd to othr VISIÓN MUNDIAL-fnded proj	Transferido a otro proyecto de VM
Completed training courses	Completó los cursos de entrenamiento
Graduated from college	Se graduó del colegio
Graduated from university	Se graduó de la universidad
Graduated from voc trng school	Se graduó de la escuela vocacional
Admin left program - Hold by FO	Salida administrativa- Hold por la Oficin
Project to phase-out w'in 2 yrs	Proyecto en sus 2 años de fase de cierre
Left program - Hold-overage	Salida del programa - exceso de holds
CH entered in wrong project	CH ingresado en el proyecto equivocado
Child is in jail	Niño(a) esta en la carcel
Famly alloctd new home by Govt	Gobierno ubicó a la familia en nueva cas
Child trfrd to other urban prog	Niño transferido a otro proyecto urbano

Anexo 5 – Fotografías de trabajo realizado

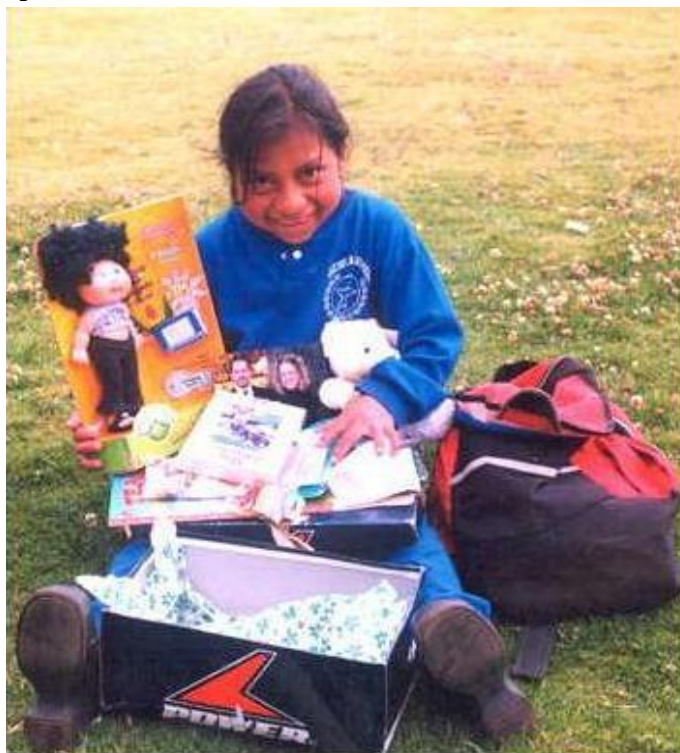
Visita de patrocinador a Proyecto de Desarrollo de Área:



Niño escribiendo comunicación a patrocinador:



Niña recibiendo presentes:



Algunos niños y niñas patrocinados, en su comunidad:



"Nuestra Visión para cada niño y niña, vida en toda su plenitud, nuestra oración para cada corazón, la voluntad para hacer esto posible."