MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

XIII PROMOCIÓN

TESIS DE GRADO MAESTRÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TEMA: "MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA FUNDACIÓN CAMINOS DE ESPERANZA – TALITA KUMI"

AUTOR: SANDRA ELIZABETH SALAZAR BOTTA

DIRECTOR: JAIME LUIS CADENA ECHEVERRÍA

SANGOLQUÍ, OCTUBRE DEL 2014

CERTIFICADO DEL DIRECTOR Y OPONENTE

Ing. Jaime Cadena
Director

Ing. Jorge Rodríguez
Oponente

CERTIFICAN

Que el proyecto de grado titulado **"MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN CAMINOS DE ESPERANZA – TALITA KUMI"**, realizado por la Ing. Sandra Elizabeth Salazar Botta, ha sido guiada y revisado periódicamente, y cumple los parámetros de exigencia.

Sangolquí, 20 de octubre de 2014

Ing. Jaime Cadena
DIRECTOR

Ing. Jorge Rodríguez
OPONENTE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ING. SANDRA ELIZABETH SALAZAR BOTTA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado titulado **"MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN CAMINOS DE ESPERANZA – TALITA KUMI"**, ha sido desarrollado con base de una investigación de campo, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme consta en las citas bibliográficas correspondientes y han sido incorporadas en la bibliografía del presente trabajo.

En consecuencia se menciona que el trabajo desarrollado es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 13 de octubre de 2014.

EL AUTOR

Sandra Salazar Botta

III

AUTORIZACIÓN

Yo, SANDRA ELIZABETH SALAZAR BOTTA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas, la publicación en la biblioteca virtual de la institución el presente proyecto de grado titulado **"MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN CAMINOS DE ESPERANZA – TALITA KUMI"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 13 de octubre de 2014.

EL AUTOR

Sandra Salazar Botta

DEDICATORIA

Para aquellas personas que
desinteresadamente entregan su
tiempo con el fin de ayudar a quien
más lo necesita.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque sin Él simplemente no seríamos.
A mis padres porque sin su apoyo constante mis metas las vería más lejanas.
A mis hermanos por su amistad incondicional y apoyo desinteresado.
Y a mi esposo e hija porque son el motor de mi vida.

A la Dra. Amparo Martínez, al Ing. Jaime Cadena y al Ing. Jorge Rodríguez porque fueron en quienes encontré el apoyo para poder desempeñar este proyecto y sobre todo lograr culminarlo.

ÍNDICE

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO ..... *X*

CAPÍTULO I *1*

1. INTRODUCCIÓN *1*

1.1. La organización **1**

1.1.1. Historia 1

1.1.2. Estructura organizacional 2

1.1.3. Financiamiento 4

1.1.4. Servicios 5

1.1.5. Clientes 6

1.1.6. Proveedores 7

1.1.7. Donantes 7

1.1.8. Competencia 8

1.2. Antecedentes **8**

1.3. Justificación **9**

1.4. Definición del Problema **10**

1.4.1. Método de Van Dale 10

1.4.2. Aplicación 12

1.5. Objetivo **14**

1.5.1. Objetivo General 14

1.5.2. Objetivos Específicos 14

CAPÍTULO I I *15*

2. MARCO TEÓRICO *15*

2.1. Mejoramiento de Procesos **15**

2.1.1. Definición 15

2.1.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento de Procesos 15

2.2. Selección de Procesos para Mejoramiento **16**

2.2.1. Aspectos a considerar 16

2.2.2. Actividades básicas de Mejoramiento 17

2.3. PDCA aplicado al Mejoramiento de Procesos **18**

2.3.1. Definición 18

2.3.2. Herramientas de Modernización o Mejoramiento 19

2.4. Medición y Control de Procesos **21**

2.4.1. Indicadores de Gestión 22

2.5. Manual de Procesos **28**
2.5.1. Definición 28
2.5.2. Objetivos 28
2.5.3. Características del Manual de Procesos 29
2.5.4. Estructura del Manual 30
2.5.5. Ventajas de contar con procesos y procedimientos documentados: 30
CAPÍTULO III ***31***
3. MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN ***31***
3.1. Definición de la metodología de mejoramiento **31**
3.2. Actividades básicas de Mejoramiento **32**
3.3. Actividades PDCA aplicado al Mejoramiento de Procesos **33**
3.4. Oportunidades de Mejora **34**
3.5. Resultados de las acciones de mejoradas aplicadas **36**
3.6. Mejoras aplicadas a los diagramas de flujo de los procesos **43**
3.7. Análisis de valor de los procesos mejorados **49**
3.8. Definición de sistemas de medición y control de procesos **65**
3.9. Estandarización de procesos mejorados **67**
3.10. Difusión y capacitación al personal **69**
CAPÍTULO V ***71***
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **71**
4.1. Conclusiones **71**
4.2. Recomendaciones **72**
5. BIBLIOGRAFÍA ***73***
6. ANEXOS. ***75***

Índice de Figuras

Figura 1 4
Figura 2 5
Figura 3 11
Figura 4 19
Figura 5 43
Figura 6 44
Figura 7 44
Figura 8 45
Figura 9 45
Figura 10 46
Figura 11 46
Figura 12 46
Figura 13 47
Figura 14 48
Figura 15 49
Figura 16 49
Figura 17 50
Figura 18 51
Figura 19 52
Figura 20 53
Figura 21 54
Figura 22 55
Figura 23 56
Figura 24 57
Figura 25 58
Figura 26 59
Figura 27 60
Figura 28 61
Figura 29 62
Figura 30 63
Figura 31 64

Figura 32 65
Figura 33 66
Figura 34 68
Figura 35 68

Índice de Tablas

Tabla 1..... 3
Tabla 2..... 6
Tabla 3..... 6
Tabla 4..... 43

Índice de Cuadros

Cuadro 1 27
Cuadro 2 70

RESUMEN EJECUTIVO

Caminos de Esperanza – Talita Kumi es una fundación sustentada con fondos no-reembolsables provenientes de un círculo ecuménico alemán, cuyo fin es suplir de un hogar y educación a niñas y adolescentes en situación de riesgo. El relacionar la gestión de la calidad con actividades correspondientes a Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de carácter social da un soporte importante en beneficio de la sociedad y del entorno que envuelve el mencionado proceso. Ya que al contar con un enfoque de mejoramiento continuo permite una visión diferente en el desarrollo de actividades, evitando caer en la rutina del proceso y potencializando posibles mejoras. Aplicando la metodología de Harrington en su libro *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* y, haciendo énfasis en los doce principios de modernización de los procesos, se pretende desarrollar oportunidades de mejora para los procesos que actualmente maneja la fundación. El levantamiento de la información para el caso de análisis se desarrolló a través de entrevistas personas y sesiones grupales. Durante el proceso de investigación se determinó la necesidad de un cambio importante en cuanto a la administración de procesos con el fin de lograr un trabajo en conjunto en el que fluyan los canales de comunicación para el desarrollo de un trabajo sistemático y sustentado de una forma adecuada.

Se evidencio verbalmente que los directivos de la fundación buscan un cambio significativo con miras a lograr mantener la fundación en el tiempo, razón por la cual buscan la implementación del plan de implementación que se desarrolló con la investigación.

PALABRAS CLAVES:
PROCESOS FUNDACIÓN,
DISEÑO DE PROCESOS,
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN,
MEJORAMIENTO DE PROCESOS,
POBLACIÓN VULNERABLE.

ABSTRACT

Caminos de Esperanza - Talita Kumi is a supported non-refundable funds from a German ecumenical circle foundation, which aims to fill a home and education to children and adolescents at risk. Relating the quality management activities relating to Non-Governmental Organizations (NGOs) social character gives an important support for the benefit of society and the environment that surrounds the aforementioned process. Because to have a continuous improvement approach allows a different view on the development of activities, avoiding the processing routine and activating potential improvements. Applying the methodology of Harrington in his book Improving Business Processes and emphasizing the twelve principles of modernization of processes, we will develop improvement opportunities for the processes that currently manage the foundation. The collection of information in the case of analysis was developed by interviewing individuals and group sessions. During the research process the need for a major change in terms of process management was determined in order to achieve a joint effort in which flow channels of communication for the development of a systematic and sustained in a suitable way. Verbally evidenced that the directors of the foundation looking for a significant change with a view to keep the foundation in time, why seek the implementation of the implementation plan was developed with the investigation.

KEY WORDS:
PROCESS INSIDE NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS,
PROCESS APPROACH,
DATA COLLECTION,
PROCESS IMPROVEMENT,
VULNERABLE POPULATION.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. La organización

La fundación Caminos de Esperanza – Talita Kumi es una organización sin fines de lucro que tiene como objetivo principal brindar un espacio de seguridad y familiaridad para niñas y adolescentes en situación de riesgo.

1.1.1. Historia

La fundación Caminos de Esperanza - Talita Kumi se constituyó con el fin de brindar apoyo a personas de género femenino que por condiciones sociales se ven altamente vulnerables y con un futuro incierto.

La fundación Caminos de Esperanza - Talita Kumi, cuyo nombre tiene base bíblica y significa “niña, levántate”, nació de la preocupación del futuro de niñas y adolescentes en situación de riesgo que como mujeres en esta sociedad carecen de igualdad de oportunidades.

Su inicio se remonta al año de 1983 en donde la alemana Thekla Amen, recibió una oferta de donaciones económicas provenientes de su país con el fin de solventar proyectos de carácter social.

A partir de 1985 y durante tres años se reunió un grupo de amigos ecuatorianos y alemanes quienes no se sentían conformes con la situación precaria y desolada que muchas niñas vivían en el Ecuador. Por lo que crearon un núcleo inicial conformado por Thekla Amen, el párroco Francisco Hervás y la religiosa Isabel Galarza, con el fin de gestionar proyectos de tipo social financiado por donantes alemanes.

En 1987 a través del contacto con familiares y amigos se forma una amplia red de donantes en Alemania, integrada por parroquias católicas, luteranas, grupos de mujeres, jóvenes, escuelas, y personas particulares. En contacto permanente con estos donantes y seguros del apoyo, en el Ecuador se decide gestionar planes de ayuda.

En 1990 se abre la primera casa de acogida ubicada en el sur de la ciudad de Quito, Albergue Talita Kumi, como lugar de acogida.

En el año 2004 debido al tamaño que alcanza el proyecto y palpando de manera directa la realidad social de dichas niñas, se constituye en la ciudad de Erftstadt la Asociación "Circulo de trabajo ecuménico Talita Kumi" con el fin de ampliar la red de donantes. A partir de ese momento, la Asociación es la encargada de gestionar, recaudar y distribuir las donaciones receptadas.

En el año 2001 movidos por el compromiso con el proyecto y tomando como experiencia los primeros años surgió la necesidad de ampliar el proceso de apoyo en una segunda fase que consiste en la formación integral de las niñas adolescentes con el fin de lograr su reinserción en la sociedad. Para lo cual se logra abrir una segunda casa de acogida en Tumbaco con capacidad para 35 personas.

En el año 2006 con el afán de dar continuidad y una personería jurídica se creó la Fundación CAMINOS DE ESPERANZA – TALITA KUMI, a la cual se integraron más personas que comparten la visión inicial y hasta ahora siguen trabajando en activamente a favor de niñas en situaciones de riesgo.

Desde el inicio TALITA KUMI se definió como "una institución destinada a apoyar a jóvenes adolescentes, quienes dentro o fuera de su familia se encuentran en situaciones difíciles, que solas no podrían superar y que estarían por esa razón expuestas a los riesgos de la calle". (Kumi, 2006)

1.1.2. Estructura organizacional

La fundación dentro de su estructura organizacional cuenta con varias unidades con actividades definidas en pos de lograr el proceso más adecuado para las niñas. Al momento cuenta con quince colaboradores de planta y una persona bajo la modalidad de servicios prestado, según la tabla 1 el personal se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución del Personal por Áreas

ÁREA	Nº DE PERSONAS
Administración	1
Trabajo Social	2
Formación y ayuda	10
Servicios Generales	1
Transporte	1
Contabilidad (S.P)	1
Total General	16

El organigrama funcional que actualmente maneja la fundación se lo puede observar en la figura 1, en la cual se detalla de manera gráfica las diferentes áreas en las que cada etapa de formación esta divido y las unidades encargadas de supervisar el trabajo y los fondos percibidos, tales como:

- Asamblea: tiene como funciones principales gestionar y administrar recursos económicos, aprobar movimientos de la organización, aprobar estados financieros e informes del desarrollo de proyectos en la organización. Se convoca una vez al año.
- Directorio: tiene las funciones de administrar los bienes y recursos de la organización, consolidar el equipo de trabajo, velar por el cumplimiento de proyectos, entre otras actividades.

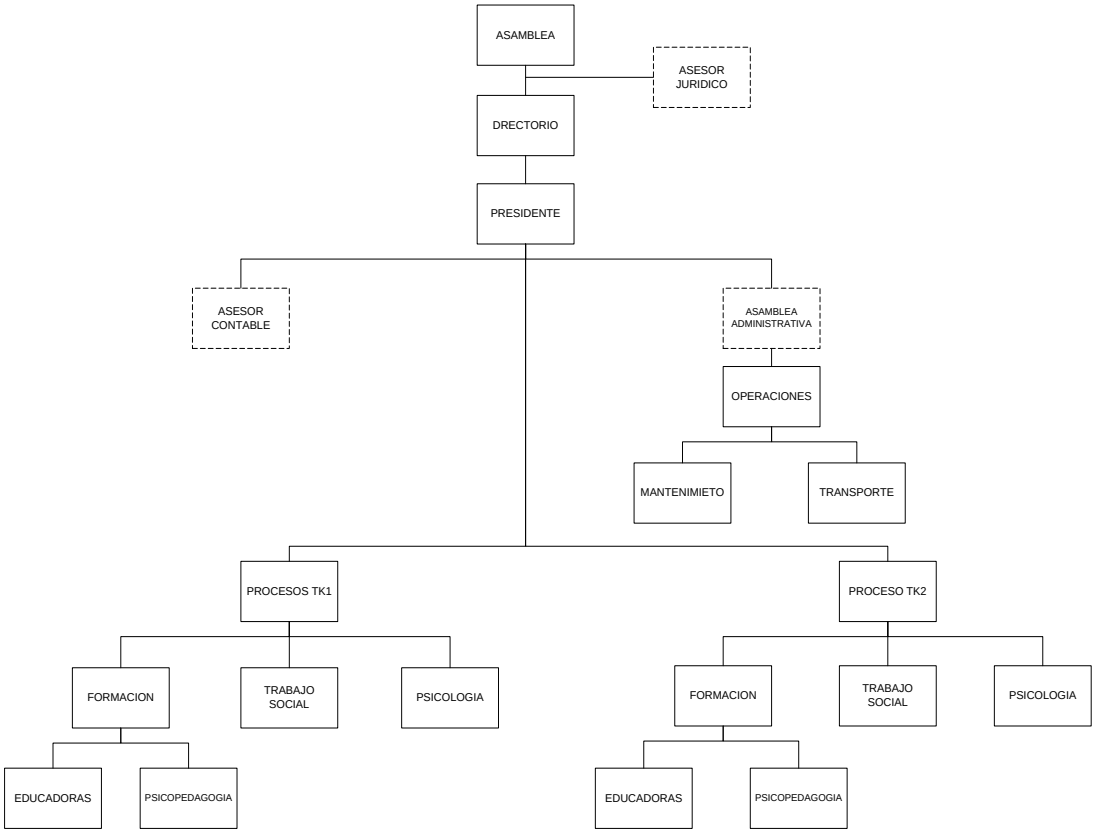

Figura 1

Organigrama General de la Fundación Caminos de Esperanza – Talita Kumi. (Directorio Fundación Caminos de Esperanza - Talita Kumi, 2010)

1.1.3. Financiamiento

La fundación Caminos de Esperanza financia sus actividades a través de la recepción de fondos del "Circulo de Trabajo Ecuménico Talita Kumi" quienes tienen su centro de operación en Alemania y su estructura está definida en el figura 2. Esta organización desempeña un trabajo importante a lo largo de todo el año para lograr la consecución de fondos, entre las principales actividades que realizan se puede destacar:

- Elaboración de calendarios característicos para la venta.
- Venta de productos en ferias.
- Aportes voluntarios.

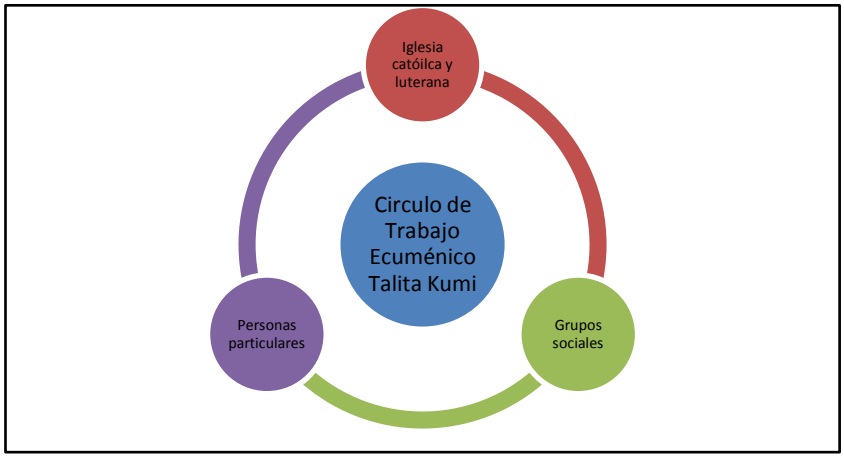

Figura 2

Estructura del Círculo de Trabajo Talita Kumi. (Directorio Fundación Caminos de Esperanza - Talita Kumi, 2010)

1.1.4. Servicios

- Programas de acogida a niñas y adolescentes: niñas y adolescentes entre doce y dieciocho años de edad en situación de riesgo a quienes por voluntad propia se les provee de un hogar con todas las comodidades requeridas.
- Evaluación de psicología: las niñas y adolescentes que ingresan a la fundación son evaluadas de forma psicológica como parte del apoyo integral.
- Programas de formación y ayuda (capacitación y educación formal): las niñas y adolescentes realizan sus estudios formales y son parte de programas especializados en los que desarrollan habilidades específicas.
- Programas de reinserción familiar: se realiza un trabajo integral para evaluar la posibilidad de reinserción familiar.
- Programas de autonomía: se trabaja en el proceso que prepara a la niña para su autonomía.
- Programas de contacto familiar: a través del área del Trabajo Social se realiza una importante labor para poner en contacto a las niñas y adolescentes acogidas con sus familiares.
- Atención integral en la protección de niñas y adolescentes: se realiza programas de alimentación, salud, cuidados, etc., con el fin de cubrir todos los aspectos que influye en el desarrollo.

1.1.5. Clientes

El perfil general de los clientes o usuarios a los que fundación Caminos de Esperanza se ha enfocado son niñas y jóvenes entre los 12 y 18 años de edad que se encuentren en situación de riesgo.

De acuerdo a datos del INEC en el Ecuador hay 15´836.264 habitantes, de los cuales 2´153.660 (Villacís & Carrillo, 2013)comprende a niños y jóvenes de entre 12 y 18 años de edad, según el Cuadro Nº 2 se tienen que 1´085.445 (Villacís & Carrillo, 2013) son de género femenino.

Tabla 2

Población de Género Femenino de 12 a 18 años en el Ecuador

EDAD EN AÑOS	POBLACIÓN G. FEMENINO
12	161.409
13	159.509
14	157.452
15	155.272
16	152.994
17	150.663
18	148.173
TOTAL	**1´085.445**

Según la tabla 3 se observa que el 52,79% (Oviedo, Cárdenas, & Marín, 2013) son pobres y el 22,32% viven en la extrema pobreza, siendo estos dos factores determinantes que provocarían la situación de riesgo en las niñas y jóvenes, exponiéndose a maltrato, trabajo infantil, abuso físico y psicológico, etc. Con lo que se tiene un número aproximado de 815.277 niñas y jóvenes que se ven con una alta probabilidad de sufrir situaciones que pondrían en riesgo su integridad.

Tabla 3

Factores determinantes que definen situación de riesgo

CATEGORÍAS	%	CASOS (NIÑAS)
Pobreza	52,79	573.006
Extrema pobreza	22,32	242.271
TOTAL	**75.11**	**815.277**

Es necesario hacer este análisis para determinar el número de posibles personas que podrían requerir los servicios de la fundación y de esta manera gestionar planes que permitan captar a las niñas y adolescentes antes de que sean parte de las estadísticas de maltrato, abuso, etc.

Sin embargo resulta bastante complicado generar cifras exactas ya que la fundación atiende a niñas dentro de los parámetros mencionados sin discriminar nacionalidad.

1.1.6. Proveedores

Según Alonso Pérez (Pérez Romero, 2004) "Persona física o moral que presta u ofrece sus productos y/o servicios a la organización social, para que sean utilizados en el proceso administrativo y cumplir con los objetivos."

La fundación Caminos de Esperanza cuenta con proveedores específicos que se detalla a continuación:

- Dayse Silueta: productos de limpieza y aseo personal.
- Dilipa: papelería.
- Pronavalle: jabón de ropa.

1.1.7. Donantes

"Persona física o moral que decide dar de manera voluntaria en beneficio de otros, de sí mismo y de la comunidad en general." (Pérez Romero, 2004).

Como bien se comentó en la historia de la fundación, sus inicios se forjaron a través de la intención de donantes alemanes con el fin de contribuir en proyectos sociales, por lo que el pilar de la fundación es el Circulo de Trabajo Ecuménico Talita Kumi en Alemania, quienes a través de varias gestiones a nivel nacional logran recaudar el monto necesario para mantener la obra en pie.

También cuenta con el apoyo permanente y no menos importante de:

- Supermercados Santa María: quienes cada 7 días entregan víveres de todo tipo para la alimentación de las chicas.
- Telefónica Movistar: provee el servicio de internet de forma gratuita.

Además cuentan con el apoyo ocasional de las empresas que se describen a continuación:

- Almacenes DyC: donaciones de ropa interior.
- Ferrero del Ecuador: donación de víveres.

Por otro lado cuentan con convenios para realizar pasantías o voluntariado, con:

- Universidad San Francisco de Quito: pasantías en todas las áreas.
- Voluntariado particular: provenientes especialmente de Europa.
- Programa HECUA: que ofrece voluntarios de los Estados Unidos de América 1 vez año por el periodo de 6 meses.

1.1.8. Competencia

De acuerdo con Pérez A. (Pérez Romero, 2004) "Las organizaciones sociales deben competir por la obtención de fondos mas no por la implementación de los programas sociales, ya que requiere la participación de todas las personas y organizaciones que deseen el bienestar de la sociedad"

El principal donante que tiene la fundación Caminos de Esperanza es el "Circulo de Trabajo Ecuménico Talita Kumi" desde Alemania quienes financian el 98% de los fondos percibidos, tomando en cuenta el destino de dichos fondos, se puede mencionar que "Las Aldeas SOS" es su principal competencia, ya que los fondos que mantiene a la fundación mencionada son provenientes de igual forma del país alemán.

Sin embargo vale la pena mencionar que en el Valle de Tumbaco no se encuentra localizada otra fundación de carácter social.

1.2. Antecedentes

La fundación Caminos de Esperanza – Talita Kumi es una institución sin fines de lucro que lleva trabajando en el Ecuador más de 28 años con el objetivo principal de velar por el futuro de niñas y adolescentes cuyas condiciones actuales las llevan por un futuro incierto y con pocas posibilidades.

La fundación se financia a través de una red de donantes que se encuentran localizados en Alemania, quienes a través de varias gestiones y actividades logran obtener los fondos necesarios para el sustento de la fundación.

En la actualidad la fundación cuenta con dos casas de acogida, una ubicada en el sur de la ciudad de Quito a la cual se la conoce como casa transitoria y es el lugar donde las niñas y adolescentes llegan en primera instancia y por un periodo de permanencia máximo de tres meses. La segunda casa de acogida se encuentra localizada en Tumbaco y es el lugar donde se realiza un trabajo de formación integral, el tiempo de permanencia de la niña depende de otros factores que no se ven afectados por el periodo que lleva en la casa de acogida.

La necesidad de contar con estas dos casas de acogida parte del requerimiento de ampliar el proceso y realizar un apoyo integral a las niñas y adolescentes que por decisión propia lo requieran, logrando así la reinversión familiar o autonomía.

Al momento la fundación alberga alrededor de 40 niñas y adolescentes y 4 niños menores de 3 años.

1.3. Justificación

En la actualidad se observa que en países en vías de desarrollo como Ecuador se está volviendo importante temas relacionados a la calidad del producto y el servicio, justamente con el afán de lograr procesos más eficientes con resultados específicos o recurrentes.

Sin embargo, la calidad en temas de responsabilidad social no es tratada o mucho menos se relaciona a la calidad con procesos tan importantes como aplicarlas directamente a un trabajo integral de las personas en cuanto a su desarrollo psicológico y social.

Por lo que la oportunidad de mapear procesos que sirvan como directrices para contribuir a un fin tan representativo socialmente como el que busca la fundación, resulta un trabajo importante que puede replicarse en instituciones que persiguen este mismo objetivo.

Cabe recalcar que la fundación la preside una alemana que busca excelencia en lo que ha tomado como un proyecto de vida. Dicho objetivo se basa en mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables de la

sociedad, y busca que cada proceso sea identificado de tal manera que pueda causar un verdadero impacto positivo en la vida de niñas y adolescentes que han sufrido de maltrato, acoso, abuso sexual, abandono, entre otras situaciones que minan el desarrollo y potencialidad de las niñas.

En resumen, la importancia del presente estudio radica directamente en la necesidad de alinear los procesos de la fundación a un Sistema de Gestión de Calidad, que permita definir de una manera clara los procesos claves de la misma, realizar un control y tomar acciones prioritarias a partir del manejo de datos reales de la gestión.

1.4. Definición del Problema

1.4.1. Método de Van Dale

Para la definición del problema se aplicó el método de Van Dalen (Van Dale, 1981) en el que a través de varios pasos sistemáticos se llega a la formulación del problema de una forma certera. Dichos pasos o tareas se mencionan a continuación y se esquematizan en la Figura 3.

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los pasos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

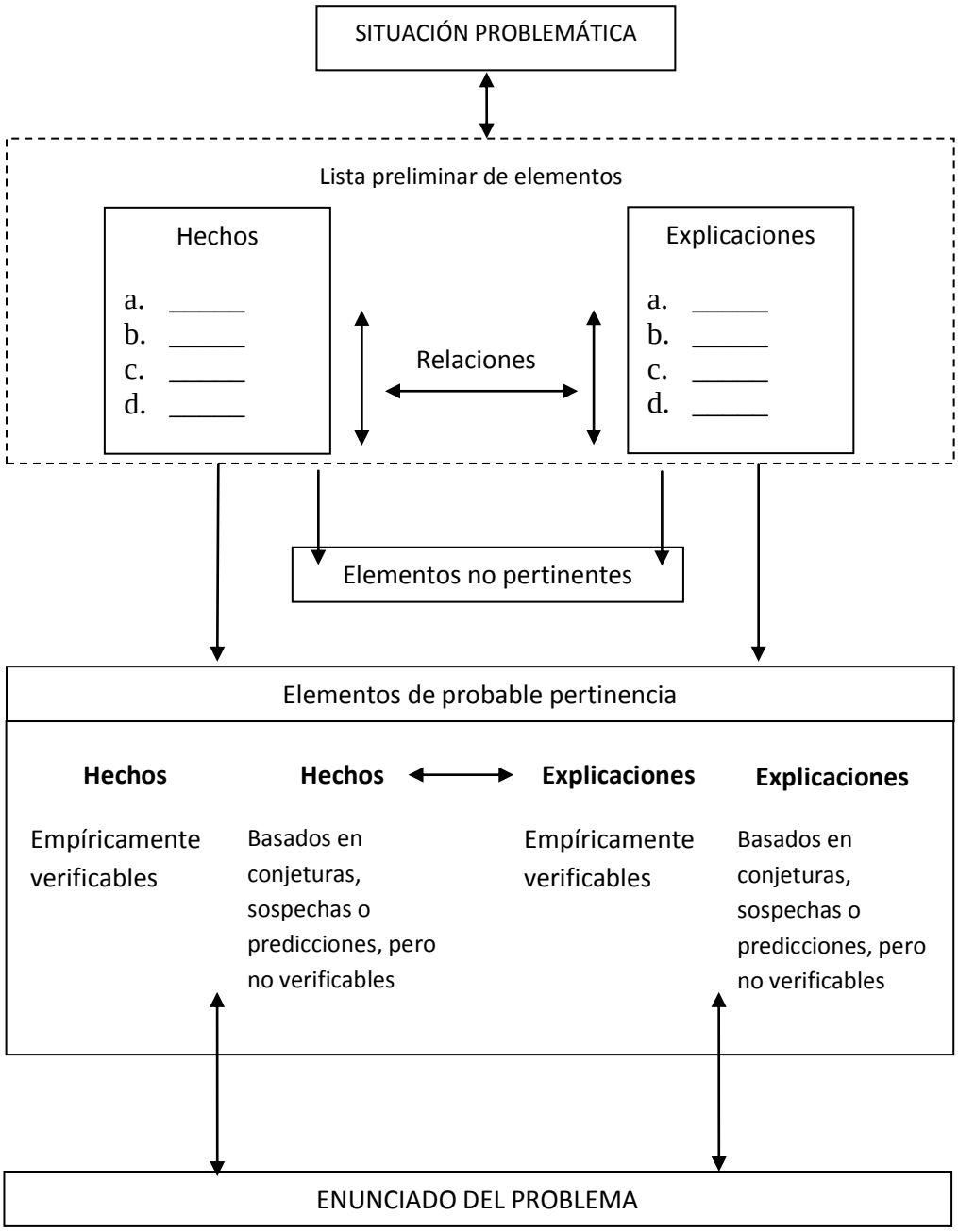

Figura 3

Análisis Esquemático según Van Dalen

1.4.2. Aplicación

La ventaja del uso de la metodología de Van Dalen es que permite esquematizar los hechos y eliminar aquellos que no son relevantes con respecto al problema, haciendo que los hechos y explicaciones relevantes permitan la formulación concreta del problema.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

N.	HECHOS	N.	EXPLICACIONES
1.	El personal no está al tanto de los objetivos de la fundación	1.	Sistemas de comunicación deficientes
2.	Proceso de acuerdo a criterios del personal	2.	Al no estar definido el proceso el personal de turno se acoge a su criterio para tomar decisiones
3.	Proceso informal	3.	El proceso no está definido formalmente
4.	Desorganización	4.	Ya que los procesos no están definidos se hace de acuerdo a lo que se cree
5.	Información aislada y no estandarizada	5.	Se cuenta con información de cada área pero no se comparte de manera adecuada
6.	La mayor parte del recurso humano no es calificado	6.	No se cuenta en el país con la especialidad requerida
7.	Proceso inconcluso	7.	No se tiene claro cuál es el proceso de salida
8.	Áreas en desacuerdo con proceso	8.	Al no estar definido el proceso existe conflicto entre las áreas
9.	Espacio físico subutilizado	9.	Al no tener claro el proceso no se realiza un adecuado uso de las instalaciones
10.	Falta de personal	10.	La TK2 no se cuenta con personal de plata requerido para cubrir las áreas relevantes
11.	No existe capacitación al personal	11.	Falta de plan de capacitación
12.	Problemas de tipo legal	12.	No cuentan con personal requerido
13.	Existen procesos que dependen del sector público por lo que toma mucha tiempo completarlos	13.	Falta de plan de responsabilidad social para atención médica
14.	No cuentan con fondos necesarios para requerimientos extras	14.	No se realiza gestión para consecución de fondos.
15.	Falta de planificación	15.	No se cuenta con un equipo preparado para realizar planificación a corto, mediano y largo plazo.
16.	Personal desmotivado	16.	Falta de plan motivacional o área de recursos humanos
17.	Los empleados desconocen sus funciones y responsabilidades	17.	Las funciones y responsabilidades no están definidas

Continúa

Elementos no pertinentes

1. El personal no está al tanto de los objetivos de la fundación
2.La mayor parte del recurso humano no es calificado
3.Espacio físico subutilizado
4.Falta de personal
5.Problemas de tipo legal
6. Existen procesos que dependen del sector público por lo que toma mucha tiempo completarlos
7.No cuentan con fondos necesarios para requerimientos extras
8. No existe capacitación al personal
9. Los empleados desconocen sus funciones y responsabilidades

Elementos de probable pertinencia

N.	HECHOS	N.	EXPLICACIONES
1.	Proceso de acuerdo a criterios del personal	1.	Al no estar definido el proceso el personal de turno se acoge a su criterio para tomar decisiones
2.	Proceso informal	2.	El proceso no está definido formalmente
3.	Desorganización	3.	Ya que los procesos no están definidos se hace de acuerdo a lo que se cree
4.	Información aislada y no estandarizada	4.	Se cuenta con información de cada área pero no se comparte de manera adecuada
5.	Proceso inconcluso	5.	No se tiene claro cuál es el proceso de salida
6.	Áreas en desacuerdo con proceso	6.	Al no estar definido el proceso existe conflicto entre las áreas

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La fundación Caminos de Esperanza tiene un evidente problema en cuanto a la informalidad y desorganización de los procesos, lo que genera problemas dentro de las áreas, el personal y sus competencias, haciendo que la organización se vuelva frágil y con una alta probabilidad de que los objetivos propuestos no se lleguen a cumplir.

Además tomando en cuenta la preocupación de la fundadora, resulta primordial definir los procesos con el fin de que la fundación perdure en el tiempo.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Contribuir al mejoramiento de los procesos priorizados en la Fundación Caminos de Esperanza – Talita Kumi, mediante la aplicación de la metodología de James Harrington para la modernización de los procesos, a fin dar solución a problemas determinados previamente.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Definir la metodología más adecuada para aplicar en el mejoramiento de los procesos seleccionados.
- Aplicar la metodología de mejora.
- Definir sistemas de medición y control acorde a las necesidades de la institución.
- Difundir la documentación desarrollada.
- Estandarizar los procesos mejorados.

CAPÍTULO I I

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Mejoramiento de Procesos

2.1.1. Definición

Según la Propuesta Metodológica para el Mejoramiento de Procesos, (Pérez & Soto, 2013) el mejoramiento de procesos es una metodología de solución a los problemas que enfrenta una institución, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizar y modernizar dicha institución.

Para el mejoramiento de los procesos es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos con relación a los procesos de la institución:

a) Son necesarios o son exigencias internas de la institución
b) Agregan valor al negocio o al cliente.
c) Pueden realizarse de otra manera
d) Están distribuidas adecuadamente
e) Ayudan al logro y consecución de los objetivos.

2.1.2. Ventajas y Desventajas del Mejoramiento de Procesos

2.1.2.1. Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Se logran mejoras a corto plazo y los resultados son visibles.
- Disminución de productos defectuosos, costos y consumo de materias primas.
- Incrementa la productividad y encamina a la organización a la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de procesos y a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.1.2.2. Desventajas:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre los miembros de la empresa.
- Requiere de un compromiso de toda la organización.
- El mejoramiento continuo tiende a hacerse muy largo.
- Se requiere de inversión.

2.2. Selección de Procesos para Mejoramiento

La selección de los procesos para el mejoramiento es uno de los puntos más importantes, estos deben ser aquellos que la gerencia y/o los clientes no estén satisfechos. Harrington (Harrington, 1995) identifica ciertos síntomas para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y / o quejas de los clientes externos.
- Problemas y / o quejas de los clientes internos.
- Procesos de alto costo.
- Procesos con tiempo de ciclo prologado.
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking).
- Existen nuevas tecnologías.

2.2.1. Aspectos a considerar

Cinco aspectos a considerar al seleccionar el proceso sobre el cual se va a trabajar: (Harrington, 1995)

- Impacto en el cliente: ¿cuál importante es el cliente?.
- Índice de cambio: ¿puede arreglarlo?.
- Condición de rendimiento: ¿cuán deteriorado se encuentra?.
- Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tiene para la empresa?.
- Impacto sobre el trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?.

2.2.2. Actividades básicas de Mejoramiento

Según Harrington (Harrington, 1995) existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de todas las organizaciones:

- Obtener el compromiso de la alta dirección: el proceso de mejoramiento debe iniciar en la alta dirección y progresivamente en el mando medio, según el interés que estos adquieran.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento: constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes establecerán y adaptarán el proceso de mejoramiento en la organización.
- Conseguir la participación total de la administración: el equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento, lo que implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Es importante la capacitación del personal con el fin de adiestrase en nuevos estándares y técnicas de mejoramiento.
- Asegurar la participación de los empleados formando equipos de trabajo: después de capacitar al equipo de administradores, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Cada supervisor de área debe transmitir los conocimientos y técnicas adquiridas a su grupo.
- Conseguir la participación individual: se debe desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos, medios para que contribuyan, estos sean medidos y se les pueda reconocer las aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas: toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse, para lo cual es necesario desarrollar diagramas de flujo, identificar sistemas de medición adecuados, controles y bucles de retroalimentación. Es necesario que una sola persona de la organización se haga cargo de dicho proceso.
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores: todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas: los recursos para el aseguramiento de la calidad que se dedican a la solución de problemas relacionados con productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones evitando futuros problemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo: cada organización debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo, lograr que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que puedan elaborar planes a corto plazo y sean un respaldo para la estrategia a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimiento: el proceso de mejoramiento pretende que las personas tomen conciencia de los errores que se están cometiendo para lograr un cambio real. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos aquellos que alcancen una meta y realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.3.PDCA aplicado al Mejoramiento de Procesos

2.3.1. Definición

"Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente." (Bermúdez, 2013) Tal como se comentó en el apéndice 2.4., de la tesis "Análisis y Diseño de los procesos de la fundación Caminos de Esperanza": las metodologías de gestión y mejora de procesos adoptan la lógica del Ciclo de Deming (planear, hacer, verificar, actuar), lo cual se representa en el figura 4 PHVA, según la Norma de Calidad ISO 9008:2000, puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y proceso necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

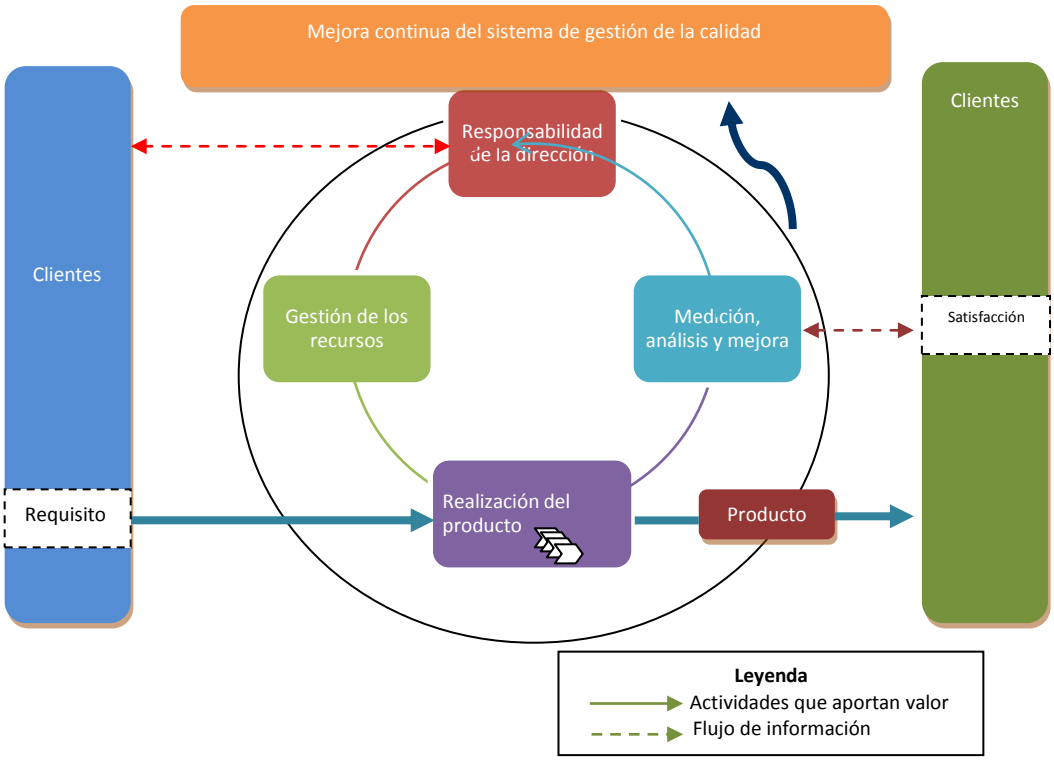

Figura 4

Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

2.3.2. Herramientas de Modernización o Mejoramiento

Harrington (Harrington, 1995) señala que la modernización implica la reducción de despilfarros y excesos, tomando como principio los detalles que pueden conducir al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término hace referencia a identificar un patrón que logre un flujo más uniforme, menor resistencia al progreso y el desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo. Harrington describe doce herramientas básicas de modernización:

1. Eliminación de la burocracia: suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
2. Eliminación de la duplicación: suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
3. Evaluación del valor agregado: estimar cada actividad del proceso para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
4. Simplificación: reducir la complejidad del proceso.
5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso: determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
6. Prueba de errores: dificultar la realización incorrecta de la actividad.
7. Eficiencia en la utilización de los equipos: hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
8. Lenguaje simple: reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos.
9. Estandarización: Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
10. Alianza con proveedores: el output del proceso depende, en gran parte, de la calidad del input que recibe el proceso. El desempeño del proceso aumenta cuando mejora el input de los proveedores.
11. Mejoramiento de situaciones importantes: técnica que se utiliza cuando las mencionadas anteriormente no han dado resultado. Tiene como objetivo la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
12. Automatización y/o mecanización: aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demanden mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

2.4.Medición y Control de Procesos

Como se manifiesta en la Guía para una Gestión basada en Procesos (Beltrán J.; Camona M.; Carrasco R.; Rivas M.; & Tejador F., 2002) el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión hace necesario que se lleve un control y medición de los procesos determinados previamente con el fin de conocer los resultados y si estos se ajustan a los objetivos preestablecidos. Por lo que la medición y control son la base para considerar un sistema de gestión basado en procesos.

Las mediciones de la eficiencia se elaboraron a partir de indicadores que permiten hacer seguimiento al avance de las acciones propuestas para los puntos críticos del proceso, mientras que los controles para la efectividad están relacionados con aspectos como la revisión mensual del estado de resultados, observación paso a paso de la realización de las actividades del proceso, entrevistas al personal involucrado y a los clientes, y elaboración periódica de encuestas de satisfacción del cliente, entre otros. (Pérez & Soto, 2013)

Juran en su Manual de Control de Calidad menciona que la gestión de la función de calidad depende en gran medida de la cuantificación del producto o servicio y de las características del proceso. Dicha cuantificación se la hace a través de un método sistemático que comprende:

1. La definición de las unidades normalizadas, llamadas unidades de medida que permiten la conversión de abstracción en otra forma susceptible de cuantificación.
2. Instrumentos, cuyo calibrado se hace en función de dichas unidades normalizadas de medida.
3. Empleo de estos instrumentos para cuantificar o medir el grado en que el producto, servicio o proceso posee las características sometidas al estudio. El proceso de cuantificación recibe el nombre de medida.

La palabra “medida” tiene diversos significados, aplicándose especialmente:

1. Al proceso de cuantificación, que en castellano se lo conoce también como “medición”.

2. O al número resultante.

La medición se apoya en una base científica, denominada “metrología” que es la ciencia de la medida y comprende en su totalidad los métodos sistemáticos de los que nos servimos para cuantificar características de calidad.

2.4.1. Indicadores de Gestión

De acuerdo a Carlos Pérez Jaramillo (Pérez J. C., 2013) todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y es posible evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.” (Pérez J. C., 2013)

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o un evento en un momento de tiempo determinado, un conjunto de indicadores brinda información relevante del proceso de un negocio, la salud de una persona o las ventas de cierta compañía.

Al emplear los indicadores de forma oportuna y actualizada permiten un control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia se basa en la posibilidad de predecir y actuar sobre datos con tendencias positivas o negativas que se observan en el desempeño global.

Pérez y Soto (Pérez & Soto, 2013) recalcan que la eficiencia y la efectividad constituyen dos aspectos importantes para controlar el desarrollo de un proceso; por lo que es necesario contar con indicadores que permita realizar un seguimiento a los procesos.

2.4.2. Beneficios

- Satisfacción al cliente: al ser la satisfacción del cliente una prioridad para la empresa, lo comunicará al personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal sepa que camino debe seguir para logra los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo es visible siempre y cuando se realice un seguimiento exhaustivo a cada eslabón que conforma la cadena del proceso. Las mediciones son la herramienta básica para detectar oportunidades de mejora e implementar acciones.
- Benchmarking: una buena alternativa para las organizaciones que quieren mejorar sus procesos es conocer el entorno para aprender a implementar lo aprendido. El benchmarking permite evaluar productos, procesos y actividades, compararlos con otra empresa. Al tener indicadores de referencia resulta mucho más fácil la comparación.
- Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que los están realizando de la manera adecuada.

2.4.3. Requisitos y Elementos de los Indicadores

La importancia de los indicadores de gestión radica en el apoyo a la gestión para conseguir el objetivo, para lo cual deben cumplir con ciertos requisitos y elementos que pueden ser los que se mencionan a continuación:

- Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su

ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad: entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.
- Se debe definir una meta por indicador.

2.4.4. Formulación de un Indicador

Según Pérez C (Pérez J. C., 2013) para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- Nombre o descripción: expresión verbal del patrón de evaluación.
- Definición: cualidad del indicador. Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- Objetivo: el objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).
- Unidad de medida: son las unidades de medición en que está expresado.
- Valores de referencia: el acto de medir es realizado a través de la comparación, y esta comparación no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia:
    - Valor histórico:
        - Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
        - Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
        - Señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
        - Dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.
    - Valor estándar:
        - Señala el potencial de un sistema determinado.

- Valor teórico:
    - También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
    - El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
- Valor de requerimiento de los usuarios:
    - Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.
- Valor de la competencia:
    - Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con que rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada sobre el esfuerzo a realizar.
- Valor por política corporativa:
    - A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
    - No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

- La responsabilidad: clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- Los puntos de medición: define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- La periodicidad: define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
- El sistema de procesamiento y toma de decisiones: el sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.
- Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

Según Beltrán (Beltrán, 2013) se formula los indicadores con los siguientes pasos:

- Contar con objetivos y estrategias: nos dan la característica del resultado esperado.
- Identificar los factores críticos del éxito: ya que son aquellos que se deben mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, se orientan al resultado y a la manera de cómo lograrlo.
- Definir indicadores para los factores claves del éxito: es necesario establecer indicadores que monitoree antes, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.
- Determinar umbral: es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Diseñar la medición: determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsable de recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- Determinar y asignar recursos: de acuerdo al paso anterior se determina las necesidades de recursos que se demanda para las mediciones.
- Medir y ajustar: la primera vez que se mide se presentan factores que se deberán ir ajustando o cambiando según sea necesario.
- Estandarizar y formalizar: consiste en la especificación completa de todo lo que requiere los indicadores (documentación y divulgación).
- Mantener en uso y mejorar constantemente: los indicadores deben ser revisados al igual que los objetivos, estrategias y procesos de la empresa.

2.6.4 Selección de Indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos. En el cuadro 2 se puede observar las dimensiones de los indicadores de gestión. (Pérez J. C., 2013)

Cuadro 2

Dimensiones de los indicadores de gestión.

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPÓSITO
Planeación estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funciona.

2.6.5. Implantación de un sistema de indicadores

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización (Pérez J. C., 2013):

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (planear).
2. Identificar de las actividades a medir (planear).
3. Establecer en un procedimiento de medición (objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (planear).
4. Ejecución del proceso (hacer).
5. Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (verificar).
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores (administrar).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

- Objetivo. Muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.
- Definición. Debe ser simple y clara, e incluir además sólo una característica.
- Responsabilidad. Indica el área al que pertenece el indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo.
- Recursos. De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
- Periodicidad. Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.
- Nivel de referencia. Pueden ser datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
- Puntos de lectura. Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

2.5.Manual de Procesos

Según Pola Maseda (Pola, 1994) lo que realmente determina la necesidad de un manual de calidad no es el tamaño de la empresa, la necesidad surge cuando existe demasiada información sobre normas, instrucciones, procedimientos, etc., como una buena solución para mantenerla ordenada y actualizada.

2.5.1. Definición

Braulio Mejía (Mejía, 2006) define al Manual de Procesos como un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades que realizan un servicio, un departamento o toda la institución.

2.5.2. Objetivos

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.

- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la gestión de los procesos.
- Evitar polémica sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades del control interno y auditoría.
- Ser la memoria de las instituciones.

2.5.3. Características del Manual de Procesos

Para los manuales de procesos se pueden mencionar ciertas características que se describen a continuación:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y compresible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener revisiones y actualizaciones continuas.

El manual de procesos describe los pasos de las actividades y tareas que se deben realizar. No debe confundirse con un manual de funciones, que es el grupo de actividades propias a un cargo, determina niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen en conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.

2.5.4. Estructura del Manual

La estructura del manual está definida por los siguientes elementos:

- Objetivos
- Alcance
- Glosario
- Características del proceso
- Descripción del proceso
- Diagrama de flujo

2.5.5. Ventajas de contar con procesos y procedimientos documentados:

- Disminuyen la improvisación y los errores;
- Contribuyen a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización;
- Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos;
- Ser documentos de consulta;
- Vincular la realidad con los procesos documentos; y
- Emprender acciones de mejora.

CAPÍTULO III

3. MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN

3.1. Definición de la metodología de mejoramiento

Mencionando el concepto del apéndice 2.1.1, el mejoramiento de los procesos es una metodología de solución a los problemas que enfrenta una institución (Pérez & Soto, 2013), por lo que de acuerdo al objetivo propuesto, se pretende realizar la mejora a los procesos de la fundación con el fin de dar solución a los problemas que se evidenciaron con el diagnóstico desarrollado en el proyecto que antecede al presente.

Siguiendo el párrafo expuesto del apéndice 2.1.1, para el mejoramiento de los procesos es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos con relación a los procesos de la institución:

a) Son necesarios o son exigencias internas de la institución.
b) Agregan valor al negocio o al cliente.
c) Pueden realizarse de otra manera.
d) Están distribuidas adecuadamente.
e) Ayudan al logro y consecución de los objetivos.

Para determinar los procesos que se pretende mejorar en la fundación se diseñaron matrices de priorización, en las que se determinó procesos relacionados con la misión de la fundación y se realizaron talleres participativos en los que se establecieron procesos necesarios de mejorar de acuerdo a las exigencias de la fundación.

De esta manera, como se puede observar en el proyecto anterior, se obtuvieron los procesos priorizados que se detallan a continuación:

- Acogida (A)
- Evaluación Personal y Familiar (B.1)
- Convivencia y Ejecución de Actividades Formativas (C)

- Transferencia (D)
- Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional (E)
- Salida (F)
- Recepción de Donaciones (G.1)
- Uso de Vehículo (I.1)

3.2.Actividades básicas de Mejoramiento

Aplicando las diez actividades de mejoramiento de James Harrington (Harrington, 1995), se realizaron las actividades que se detallan a continuación:

- Obtener el compromiso de la alta dirección: gracias al deseo de que la fundación se mantenga en el tiempo, la fundadora de Caminos de Esperanza, quien sustenta el cargo de presidenta, mostró un gran interés en el proceso de mejoramiento de procesos, por lo que se logró el compromiso por parte de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento: si bien en cierto, este punto no se lo realizó de manera formal, durante el desarrollo de las reuniones, destacó un grupo de personas que mostraban un alto interés por colaborar con el desarrollo de mejoras en la fundación.
- Conseguir la participación total de la administración: en este caso, el grupo de administradores se conformó por las colaboradoras que previamente estaban designadas como responsable de ciertas actividades propias de la fundación.
- Asegurar la participación de los empleados formando equipos de trabajo: los equipos de trabajo se conformaron de acuerdo a cada unidad de trabajo de la fundación.
- Conseguir la participación individual: a través de los talleres previamente mencionados se logró la participación de cada una de las colaboradoras, quienes aportaron con conocimientos de sus áreas para determinar los procesos a mejorar. Se logró un importante involucramiento del personal y se destaca que dicho trabajo se realizó desde el inicio de la investigación.

- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas: para el mejoramiento de los sistemas se determinó como responsable a la administradora de la fundación, quien debe estar a cargo del control de los procesos. Sin embargo se determinaron responsables de cada proceso quienes son las encargadas de controlarlos.
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores: en este caso no fue necesario desarrollar ningún tipo de actividad con proveedores ya que la fundación consideró que no se podía exigir a sus principales donantes y no se considera necesario mejorar actividades con los proveedores propiamente identificados. Además se determinó que dichos procesos están bien manejados.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas: para asegurar la calidad del servicio se realizó capacitaciones al personal en temas determinantes.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo: se desarrolló un plan de mejora para la fundación.
- Establecer un sistema de reconocimiento: al ser una fundación de carácter social, se cuenta con personal consiente de a quienes prestan sus servicios, por lo que si realizan un trabajo deficiente o no cumplen con las políticas de la fundación, afectan directamente el proceso que cumplen todas las niñas y adolescentes en situación de riesgo. En este caso resultó más importante identificar en sí el proceso y determinar la manera en que se debía proceder, antes de aplicar reconocimientos por el trabajo realizado. Se puede mencionar que su satisfacción se plasma al ver niñas que mejoran su situación de vida.

3.3.Actividades PDCA aplicado al Mejoramiento de Procesos

Tomando en cuenta la clasificación de los procesos mencionado en el epígrafe 2.2.3 del proyecto de tesis que da continuación al presente y la lógica del Ciclo de Deming, es necesario implementar procesos de tipo gerencial o gobernantes al mapa de procesos que se desplegó del análisis anterior. A

continuación se detallan los procesos gubernamentales a los que se hace mención: Planificación Institucional (L) y Gestión Institucional de Apoyo y Donaciones Externas (K). Por lo que el mapa de procesos, la cadena de valor, los flujos de los procesos y la descripción de los mismos que se recomienda a la fundación se pueden observar en el anexo Nº 1. Además cabe recalcar que de esta manera la fundación alinea sus procesos al ciclo de Deming, que menciona los siguientes pasos:

- Planificar: establecer los objetivos y proceso necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requerimientos de las niñas y adolescentes en situación de riesgo y las políticas de la organización. Con este fin se determina procesos de tipo gerencial cuyo objetivo sea plantear objetivos y determinar la forma como se lograrán.
- Hacer: implementar los procesos. Se realizó un trabajo de socialización de los procesos con el fin de estandarizar la forma en que se debe proceder.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el proceso, e informar sobre los resultados. Para este fin se determina indicadores con métricas base que permitan controlar cada uno de los procesos.
- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Se planteó la importancia de que la fundación maneje el ciclo de Deming, con el fin de lograr un trabajo sistemático y previamente planificado. De esta manera lograrán contar con procesos controlados y datos relevantes que ayuden a la toma de decisiones.

3.4. Oportunidades de Mejora

Para determinar las oportunidades de mejora es importante mencionar los problemas que se encontraron en el diagnóstico de los procesos que se realizó aplicando el diagrama causa – efecto, en el proyecto anterior al presente.

- No se dispone de material adecuado.
- Método improvisado.
- Falta de registros.
- Personal no capacitado.
- Tiempo excesivo del proceso.
- Canales de comunicación no definidos.
- Falta de planificación.
- No se gestiona el proceso.
- Proceso no determinado.

Las oportunidades de mejora de los procesos de la fundación se determinaron en el apéndice 3.7 del proyecto anterior, dichas oportunidades se establecieron en base al análisis de valor que se realizaron de los procesos del apéndice 3.1 del presente proyecto. En dicho análisis se estipularon los procesos que agregaban valor al cliente, en este caso a las niñas y adolescentes en situación de riesgo. Las oportunidades de mejora que se determinaron se describen a continuación:

- Garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.
- Lograr eficiencia con el uso de tecnología.
- Mejorar el desempeño de las personas que están a cargo de la Acogida de la niña.
- Disponer de reglas y políticas claras.
- Disminuir el tiempo de ciclo del proceso.
- Mejorar el desempeño del personal.
- Simplificar las tareas realizadas por las unidades de trabajo.
- Eliminación de la duplicación en cuanto a información obtenida de la niña.
- Disponer de información relevante y oportuna.
- Buscar ser más eficientes a través del uso de equipos.
- Implementar automatización en procesos definidos.
- Mejorar la transferencia de la información.
- Disponer de información clara, oportuna y precisa.

- Mejorar el trato de la información.
- Eliminación de la duplicación en datos de los informes.
- Aplicar un sistema prueba de errores.
- Lograr un trabajo más eficiente a través de métodos estandarizados.
- Identificar actividades que generen valor agregado al proceso.
- Disponer de un proceso de salida plenamente identificado.
- Disminuir burocracia.
- Disponer de actividades claras que se realizan en el proceso.
- Simplificar el proceso.
- Eliminar duplicidad.

3.5.Resultados de las acciones de mejoradas aplicadas

El mejoramiento de los procesos de la fundación se lo puede observar en la tabla 4, se lo detalló en un plan de ejecución por cada proceso en el que se puede observar las acciones tomadas.

Tabla 4

Mejoramiento de los Procesos Actuales

C.D	PROCESO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ACCIÓN DE MEJORA	ACCIÓN TOMADA
A	Acogida	Garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.	Definir responsable del proceso	Se definió la responsable del proceso de acogida: *Psicóloga Clínica*.
		Lograr eficiencia con el uso de tecnología.	Capacitar al personal (elaborar un documento visual en el que gráficamente se desplieguen las reglas de la casa)	Se elaboró un documento explícito que transmita la información pertinente de forma visual a la niña (anexo 4) y se pretende capacitar al personal en el uso de tecnología.
		Mejorar el desempeño de las personas que están a cargo de la Acogida de la niña.	Capacitar al personal y brindar herramientas necesarias para buen desempeño (elaboración de respaldo físico especializado para evaluación)	Se pretende determinar un especialista que brinde el respaldo necesario para elaborar un documento en el que se evidencie rasgos generales para evaluación.
		Disponer de reglas y políticas claras y socializar	Analizar y elaborar reglas claras de acogida y socializar	Se tiene un primer borrador del reglamento interno (anexo 6)

Continúa

C.D	PROCESO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIÓN TOMADA
B.1	Evaluación Personal y Familiar	Garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.	Definir responsable del proceso	Se contrató una psicóloga clínica a tiempo completo en la casa de Acogida I.
		Disminuir el tiempo de ciclo del proceso.	Contratar personal para evitar traslados innecesarios	Al contratar una psicóloga para la casa 1, el tiempo máximo que puede pasar desde que se realiza el ingreso de la niña hasta la evaluación psicológica es de 24 horas, en caso de que la psicóloga por algún motivo no se encuentre en la casa o esté atendiendo otro caso de mayor importancia.
		Mejorar el desempeño del personal.	Capacitar al personal	Se elaborará un plan de capacitación para el personal en temas relevantes, definidos en base al reglamento interno . (anexo 6)
		Simplificar las tareas realizadas por las unidades de trabajo.	Estandarizar formatos de informes	Se estandarizó el formato de los informes. (anexo 5)
		Eliminación de la duplicación en cuanto a información obtenida de la niña.	Estandarizar documentos usados	Se estandarizó el formato de los informes y documentos pertinentes. (anexo 5)
		Disponer de información relevante y oportuna.	Realizar una Ficha Médica Interna, a partir de la cita médica, que permita mantener los datos de salud de la niña.	Se realizó la Ficha Médica Interna recogiendo los datos que los especialistas evalúan al momento de la cita médica. (anexo)
			Disponer de una base de datos de centros de salud en caso de que el tiempo de espera de la cita sea demasiado largo.	Se sugiere elaborar una base de datos con centros de salud cercanos y buscando especialistas que puedan colaborar en la fundación.
		Buscar ser más eficientes a través del uso de equipos.	Capacitar al personal	Se está elaborando un plan de capacitación al personal para el uso de tecnología. (anexo 7)
		Implementar automatización en procesos definidos.	Uso de programas de computación para disponer de información oportuna	Se sugiere el uso de programas de computación que permitan disponer de información oportuna.

Continúa

C.D	PROCESO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIÓN TOMADA
C	Convivencia y Ejecución de Actividades Formativa	Mejorar la transferencia de la información.	Identificar claramente y socializar los canales de comunicación más adecuados entre áreas.	Se sugiere documentar puntos relevantes de las reuniones semanales de equipo para evaluar la percepción de cada área con respecto a la niña. (Flujogramas)
		Disponer de información clara, oportuna y precisa.	Realizar una matriz para evidenciar el perfil de las niñas y actuar de acuerdo a lo recomendado por el personal a cargo de la evaluación psico-social de la niña.	Las educadoras requieren información de las evaluaciones que se aplican a las niñas. Para lo cual se elaboró un formato con el fin de brindar información relevante acerca de las características de la niña. Documento de evaluación de perfil psico-social de la niña. (anexo 5)
		Mejorar el trato de la información.	Estandarizar formatos de informes	Se estandarizó el formato de los informes. (anexo 5)
		Eliminación de la duplicación en cuanto a información obtenida de la niña.	Estandarizar documentos usados	Se estandarizó el formato de los informes y documentos pertinentes. (anexo 5)
		Buscar ser más eficientes a través del uso de equipos.	Capacitar al personal.	Se está elabora un plan de capacitación al personal para el uso de tecnología. (anexo 7)
		Implementar automatización en procesos definidos.	Uso de programas de computación para disponer de información oportuna	Se sugiere el uso de programas de computación que permitan disponer de información oportuna

Continúa

C.D	PROCESO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIÓN TOMADA
D	Transferencia	Mejorar la transferencia de la información.	Identificar y socializar el canal de comunicación más adecuado para el proceso de transferencia.	Se sugiere realizar un plan de reuniones mensuales de equipo de las dos casas. (flujogramas)
		Disminuir el tiempo de ciclo del proceso.	Realizar una evaluación psicológica y/o de trabajo social para determinar la viabilidad de la transferencia.	Se sugiere que el proceso de evaluación psicológica y de trabajo social para determinar la viabilidad de la transferencia se realice desde la acogida de la niña (flujogramas).
		Disponer de información clara, oportuna y precisa.	Realizar un formato en el que se evidencie el perfil de la niña a ser transferida.	Se elaboró un documento con el perfil de la niña. (anexo 5)
			Definir reuniones de equipo entre psicólogas y educadoras para evaluar datos relevantes de las niñas.	Se sugiere documentar puntos relevantes de las reuniones semanales de equipo para evaluar la percepción de cada área con respecto a la niña. (Flujogramas)
		Eliminación de la duplicación en datos de los informes.	Estandarizar formatos y documentación relevante.	Se estandarizó el formato de los informes. (anexo5)
		Busca ser más eficientes a través del uso de equipos.	Capacitar al personal.	Se está elabora un plan de capacitación al personal para el uso de tecnología. (anexo 7)
		Garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.	Definir las personas responsables de la transferencia de la niña.	Se definió el responsable del proceso de Transferencia: Trabajadora Social casa 1 y 2. (descripción del proceso)
		Aplicar un sistema prueba de errores	Aumentar el tiempo “visita de contacto a la TKII” ya que es el primer contacto que la niña tiene con la nueva casa de acogida.	Se implementó el sistema de visita de contacto con permanencia de un día. (anexo 6)

Continúa

C.D	PROCESO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIÓN TOMADA
E	Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional	Busca ser más eficientes a través del uso de equipos.	Capacitar al personal	Se está elabora un plan de capacitación al personal para el uso de tecnología. (anexo 7)
		Lograr un trabajo más eficiente a través de métodos estandarizados.	Definir talleres de acuerdo a necesidades identificadas.	Se está elaborando un plan para realizar talleres formales o cursos con miras a formar oficios .
		Mejorar la transferencia de la información.	Identificar claramente y socializar los canales de comunicación más adecuados entre áreas.	Se sugiere documentar puntos relevantes de las reuniones semanales de equipo para evaluar la percepción de cada área con respecto a la niña. (Flujogramas)
F	SALIDA	Identificar actividades que generen valor agregado al proceso.	Identificar claramente cada una de las diferentes vías que el proceso puede ser direccionado de acuerdo al caso de cada niña.	Se identificó las vías generales que puede tomar el proceso de salida. (flujogramas)
		Disponer de un proceso de salida plenamente identificado.	Definir el proceso de salida.	Se definió el proceso de salida. (descripción del proceso)

Continúa

C.D	PROCESO	OPORTUNIDADES DE MEJORA	PROPUESTA DE MEJORA	ACCIÓN TOMADA
G.1.	Recepción de Donaciones	Garantizar que el proceso sea efectivo y eficiente.	Identificar y socializar un responsable de la gestión de donaciones.	Se definió la responsable de la gestión de donaciones: Administradora. (descripción del proceso)
		Disminuir burocracia.	Eliminar solicitudes para uso del vehículo y determinar en calendario fechas de entrega de donación.	Se sugiere elaborar un plan para eliminar solicitudes del vehículo para este fin y para realizar el calendario de entrega de donaciones y colocarlo en cartelera.
		Busca ser más eficientes a través del uso de equipos.	Incentivar el uso de tecnología para evitar demora en elaboración de informes.	Se elabora un plan de capacitación al personal para el uso de tecnología. (anexo 7)
		Disponer de actividades claras que se realizan en el proceso.	Realizar gestión de donaciones o difundir las necesidades de la fundación con el fin de aumentar organizaciones o personas naturales que colaboren con la causa de la misma.	Se busca la colaboración de una persona para que gestione la atracción de fondos de cooperación nacional e internacional.
I.1.	Uso del vehículo	Eliminar burocracia.	Eliminar solicitudes para uso del vehículo.	Se elabora un plan para evitar recibir solicitudes del vehículo
		Simplificar el proceso.	Priorizar los fines de uso del vehículo.	Se prioriza los fines de uso del vehículo. (flujogramas)
		Buscar eficiencia a través del uso de equipos.	Incentivar el uso de tecnología para evitar demora en elaboración de informes.	Se elabora un plan de capacitación al personal para el uso de tecnología. (anexo 7)
		Eliminar duplicidad.	Comunicar por medios escritos el uso que se pretende dar al vehículo y las actividades para el que está destinado para evitar posteriores evaluaciones de requerimiento de uso del mismo.	Se elabora un plan para comunicar el uso que se pretende dar al vehículo.

3.6. Mejoras aplicadas a los diagramas de flujo de los procesos

Haciendo referencia al análisis del diagrama causa – efecto de cada uno de los procesos priorizados del proyecto que precede al presente, se puede identificar las mejoras realizadas en los diferentes diagramas de flujo de los proceso.

En el proceso de acogida (A), se determina la necesidad de disponer de información relevante y documentada de forma específica. Por lo que se incluye en el proceso una ficha que se realiza con el fin de disponer de datos relevantes que se obtienen del primer contacto con la niña. Dicha mejora se puede observar en la figura 5.

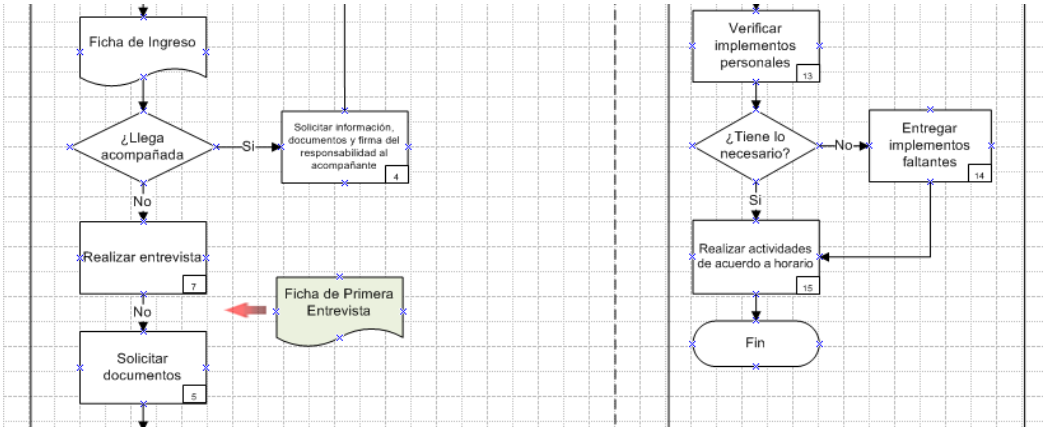

Figura 5

Mejora del proceso – Acogida (A)

En el mismo proceso de Acogida (A) se realiza otra mejora en cuanto a la forma de realizar el proceso, ya que se señaló la necesidad de contratar una psicóloga de forma permanente para la casa de acogida I, por lo que al momento la entrevista psicológica es parte de un proceso que fluye de forma ininterrumpida. Dicho cambio se puede observar en la figura 6.

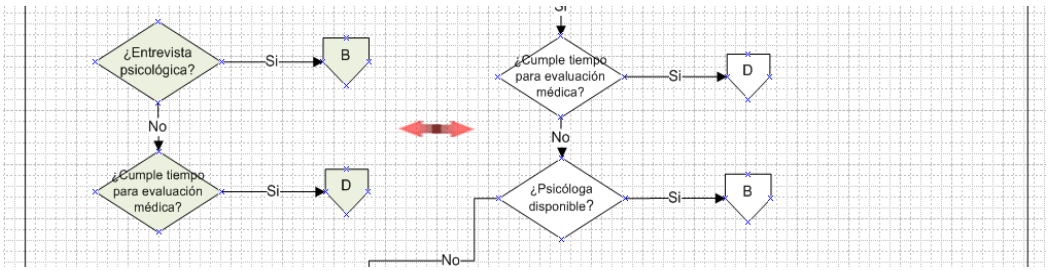

Figura 6

Mejora 2 del proceso – Acogida (A)

En el proceso de Evaluación y Orientación (B), se realiza mejoras con el fin de disminuir el tiempo del proceso y contar con información oportuna y relevante. Se puede observar en la figura 7.

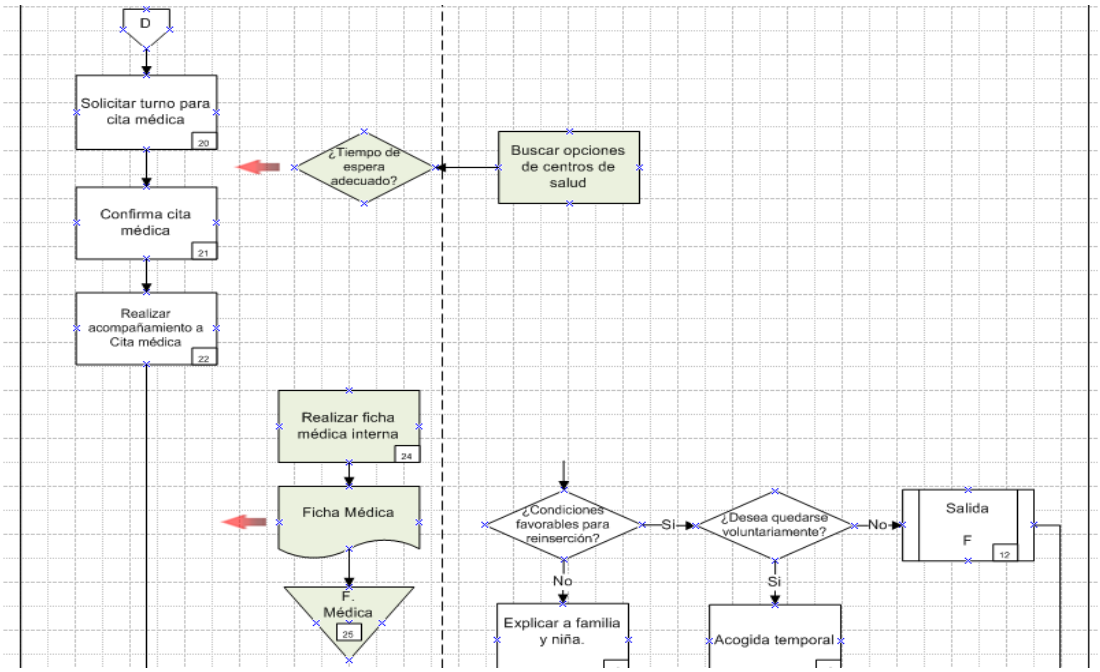

Figura 7

Mejora del proceso – Evaluación y Orientación (B)

En el mismo proceso de Evaluación y Orientación (B) se determina la necesidad de definir las “reuniones” con carácter analítico y grupal. En la figura 8 se puede observar el cambio. Cabe mencionar que en todos los procesos (B.2, C) en los

que se podía observar la actividad “reunión” se realizó el mencionado cambio. Esto se puede observar en el anexo 3 “Manual de Procesos”

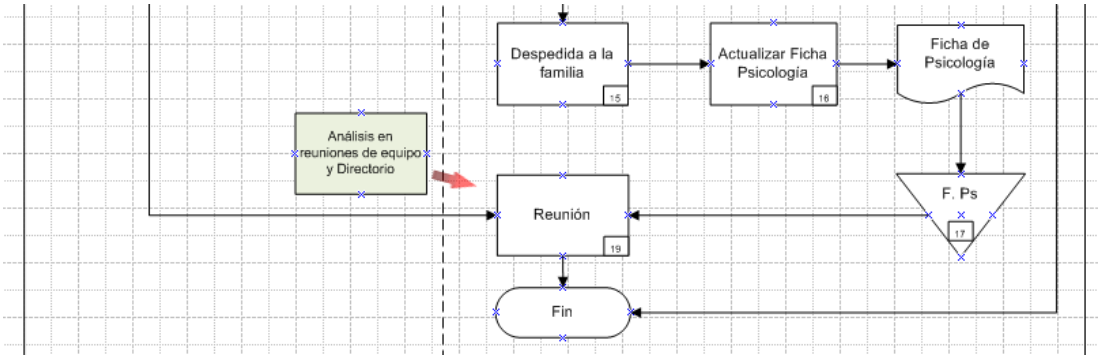

Figura 8

Mejora 2 del proceso – Evaluación y Orientación (B)

En el proceso de Convivencia y Ejecución de Actividades Formativas TKI (C) se evidenció la falta de transferencia oportuna de información, por lo que se determina la necesidad de contar con una actividad destinada para esto. Se puede observar en la figura 9.

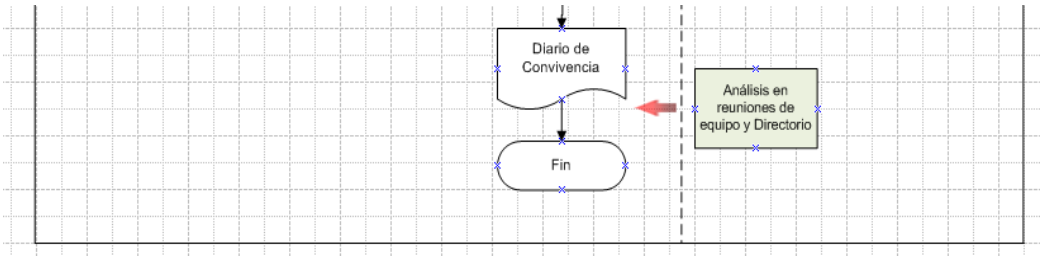

Figura 9

Mejora del proceso - Convivencia y Ejecución de Actividades Formativas TKI (C)

En el proceso de Transferencia (D) se determinó la necesidad de sustentar el proceso en variables relevantes como la evaluación psicológica o de trabajo social y que esto quede documentado. Además se cambia la actividad de realizar la carpeta personal por verificar la mencionada carpeta, ya que al estar documentado la necesidad de actualizar informes y fichas no es necesario realizar dichos documentos al momento de realizar las transferencias Dichas acciones se pueden observar en la figura 10.

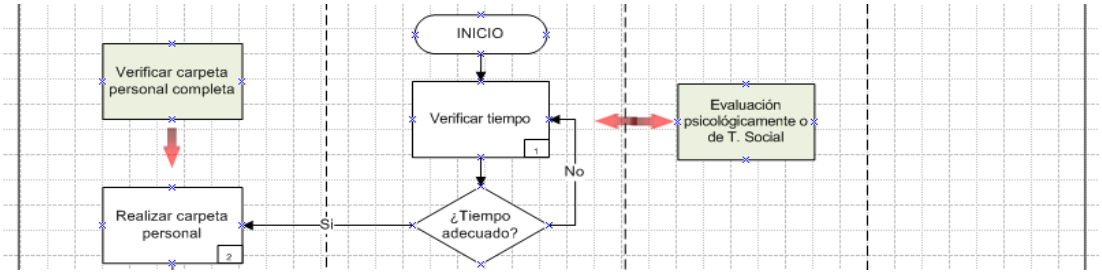

Figura 10

Mejora del proceso - Transferencia (D)

En el proceso de Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional se evidenció la necesidad de contar con una actividad para la planificación de talleres con el fin de dar sostenibilidad al proceso que las niñas viven en la fundación. Además se evidenció la necesidad para la transferencia oportuna de información. Dichas mejoras se evidencian en las figuras 11 y 12.

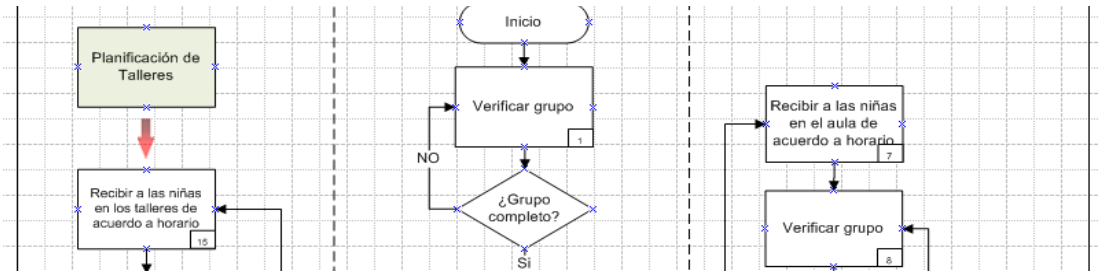

Figura 11

Mejora del proceso - Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional

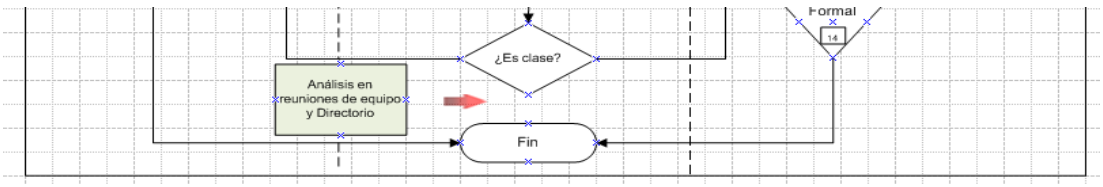

Figura 12

Mejora 2 del proceso - Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional

Aún cuando se realizaba proceso de salida, no se tenía claramente definido qué es, ni como debía procederse, por lo que se describió las actividades del proceso de salida que se pueden observar en la figura 13. En la figura 14 se puede observar el

flujo del proceso que se realizó con el levantamiento de la información, actividad que se describe el proyecto número 1.

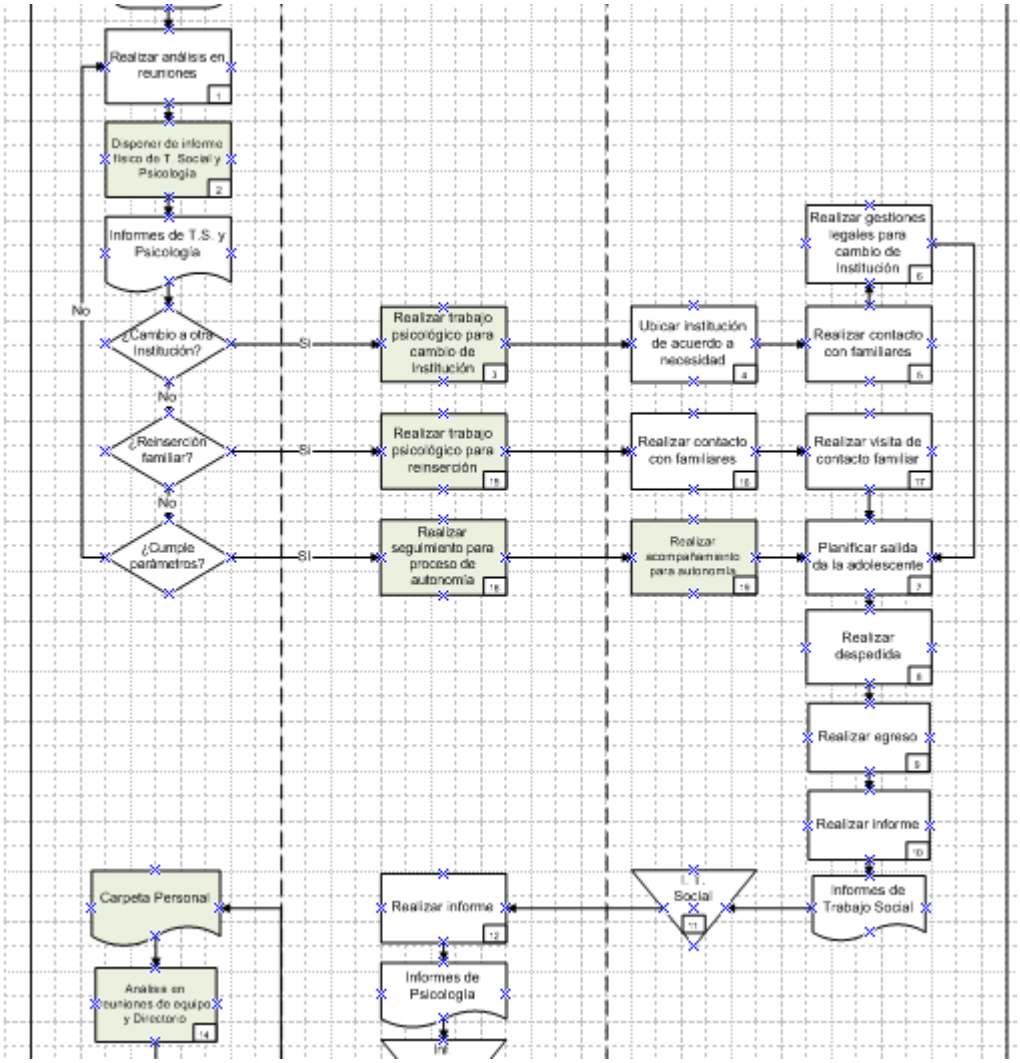

Figura 13

Mejora del proceso – Salida de la Persona Acogida (F)

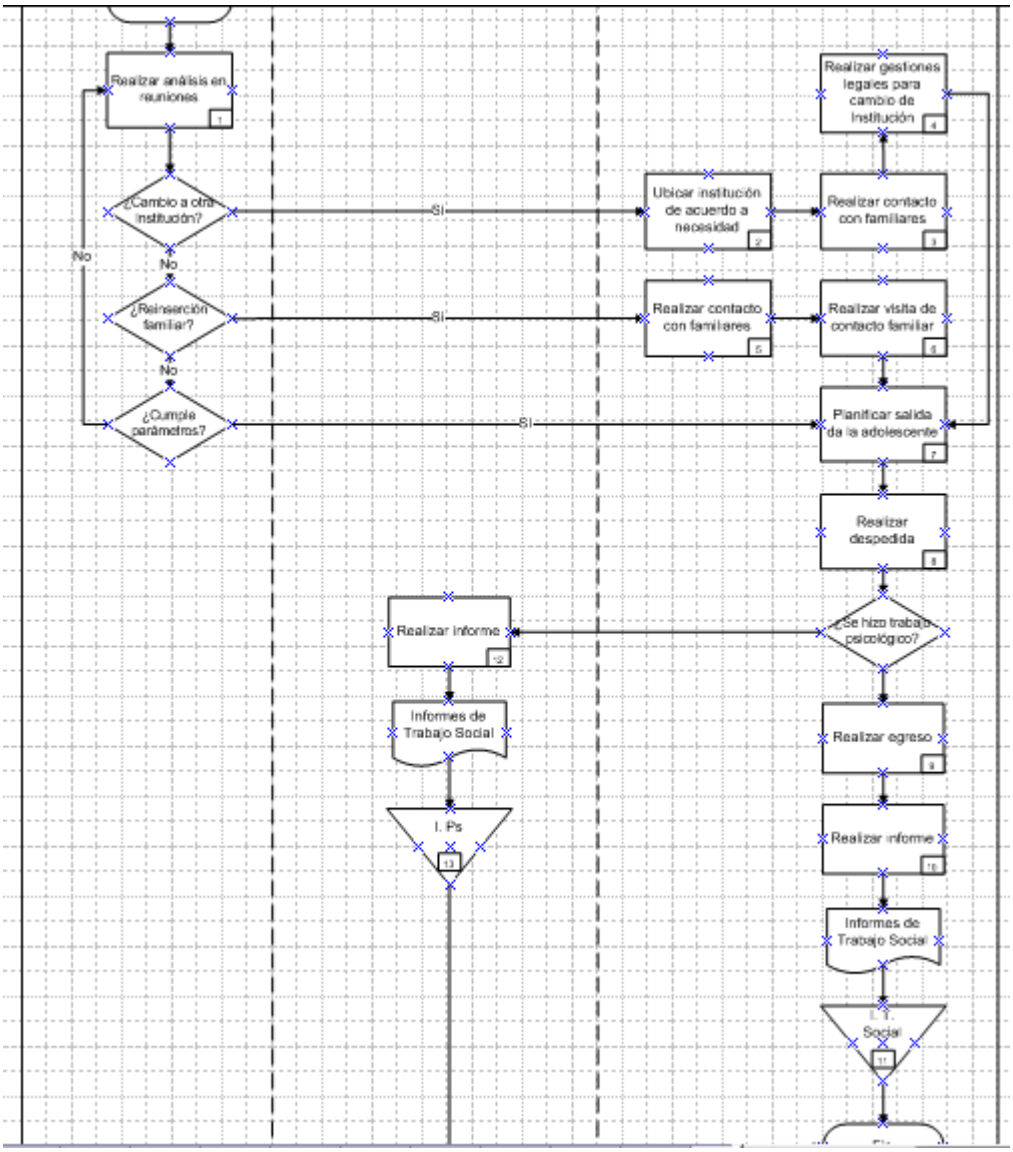

Figura 14

Flujo del proceso de Salida de la Persona Acogida (F)

En el subproceso de Recepción de donaciones se eliminó la actividad de solicitud de transporte, con el fin de lograr un proceso más eficiente, ya que al contar con la donación permanente de Supermercados Santa María se tiene un previo conocimiento de días y horas exactas para el despacho de donaciones, por lo que el uso del vehículo es destinado para este fin específicamente en los momentos mencionados. Dicha mejora se puede observar en la figura 15.

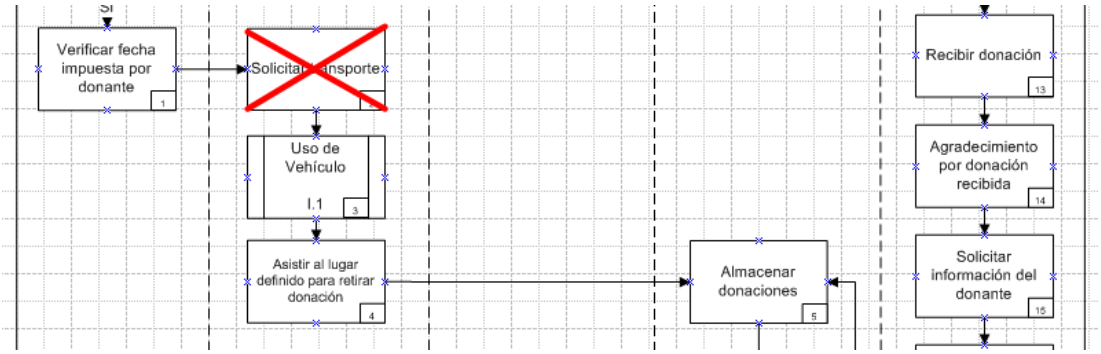

Figura 15

Mejora del proceso – Recepción de Donaciones (G.1)

En el proceso de uso de vehículo se determinó las prioridades que se dan para el uso del vehículo, de esta manera todo el personal puede determinar los parámetros para usar el vehículo de la fundación. En la figura 16 se puede observar la priorización para uso del vehículo.

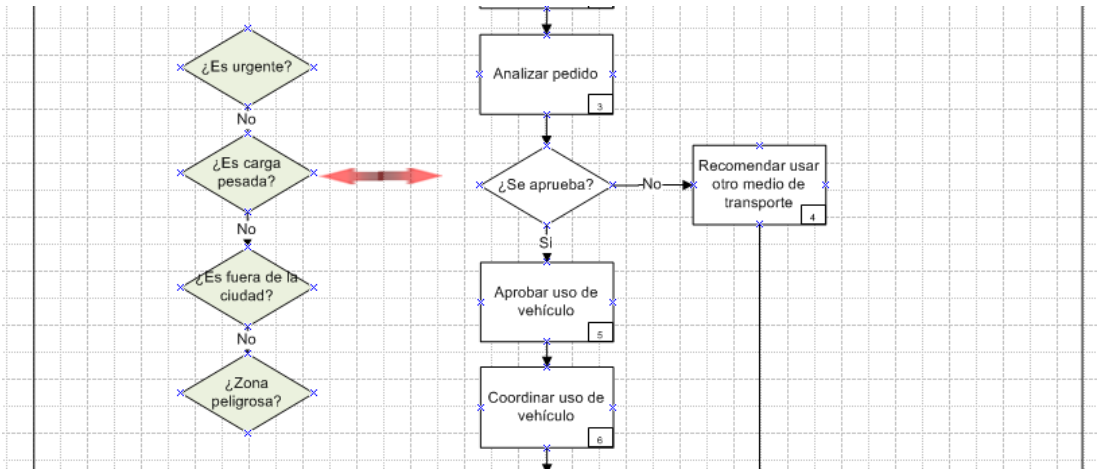

Figura 16

Mejora del proceso – Uso del Vehículo (I.1)

3.7.Análisis de valor de los procesos mejorados

Con el fin de determinar el valor agregado de los procesos mejorados y comparar con los resultados del proyecto anterior al presente, se realiza el análisis de valor agregado de los procesos priorizados en el proyecto mencionado.

- Proceso de Acogida

ANALISIS DE VALOR

PROCESO: ACOGIDA (A) **FECHA:** oct-14
SERVICIO: Acoger a niña en situación de riesgo

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1		1						Recibir a la niña	1
2		1						Explicar método de acogida	7
3			1					Si la niña acepta voluntariamente se abre el expediente y se debe llenar la Ficha de Ingreso	5
4		1						Si la niña viene acompañada solicitar información y firma de responsabilidad al acompañante	5
5		1						Solicitar documentos de identificación a la niña	1
6					1			Despedir al acompañante	1
7	1							Realizar entrevista	45
8			1					Solicitar objetos de valor y llenar ficha	5
9							1	Archivar	1
10	1							Realizar la presentación al personal y las demás niñas	10
11	1							Realizar el recorrido por la casa	10
12	1							Asignar dormitorio	1
13						1		Verificar implementos personales	5
14	1							Entregar implementos faltantes	2
15	1							Incorporarse a realizar las actividades de acuerdo al horario	10
	6	4	2	0	1	1	1	Total Tiempo	109
TIEMPO TOTALES									

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	6	78	72%
VE	VALOR EMPRESA	4	14	13%
P	PREPARACIÓN	2	10	9%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	1	1	1%
I	INSPECCION	1	5	5%
A	ARCHIVO	1	1	1%
TT	TOTAL	15	109	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		92	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		84%	

Tiempo total (h): 1,78

Figura 17

AVA – Proceso de Acogida

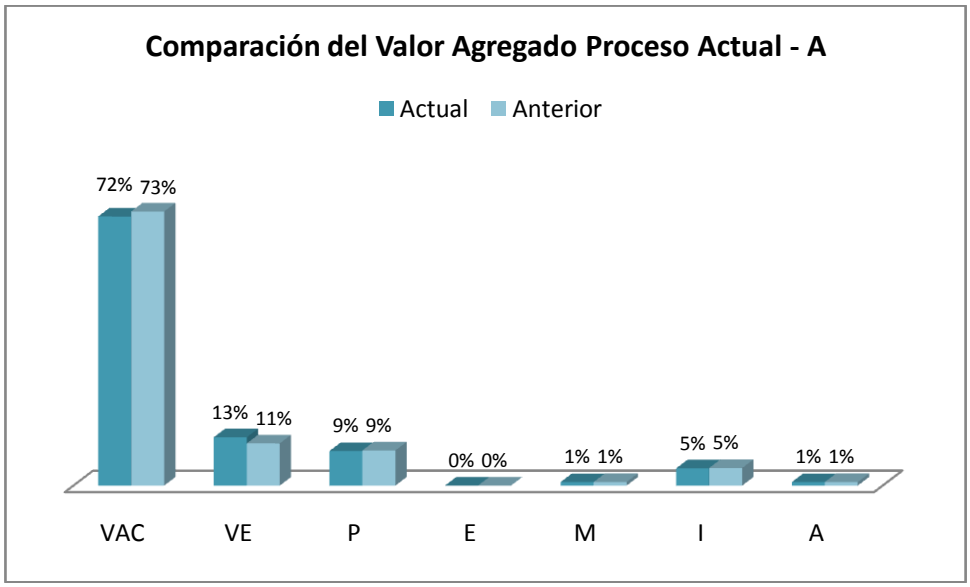

Figura 18

Gráfico AVA – Proceso de Acogida

En la figura 18 se observa que las actividades que general valor tienen un alto porcentaje frente a las actividades que no general valor, por lo que el proceso se considera estable. Comparando los análisis, se observa que en el proceso actual existe una disminución del porcentaje de actividades que agregan valor al cliente (VAC) y un aumento en las actividades que agregan valor a la empresa (VE), esto debido a que se implementó un formato ppt., para el momento en el que se da la explicación del método y las actividades que diariamente se realizan en las casa (actividad 2). Si bien es cierto dicha actividad, para que sea considerada una "mejora", debería disminuir su tiempo, sin embargo este aumento de tiempo por uso del mencionado documento, permite que las niñas tengan una mayor comprensión del método y evita crear falsas expectativas o que se brinde información errada.

- Subproceso de Evaluación Personal y Familiar (B.1)

SUBPROCESO: EVALUACIÓN PERSONAL Y FAMILIAR (B.1) **FECHA:** oct-14

SERVICIO: Evaluación integral de la niña y su entorno

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1	1							Entrevista	60
2	1							Recabar información	240
3			1					Realizar contacto con los familiares	20
4			1					Concretar una fecha para visitar a la niña en la casa	15
5				1				Evaluar actitud de familiares en tiempo pertinente	20
6	1							Buscar instituciones de acuerdo a necesidades	60
7			1					Realizar informe	45
8							1	Archivar	1
9	1							Entrevista	60
10	1							Realizar evaluación psicológica	45
11	1							Realizar reunión familiar para evaluación	60
12					1			Salida	45
13			1					Explicar a la familia y a niña	30
14		1						Realizar acuerdo	30
15					1			Despedida de la familia	5
16			1					Actualizar ficha	90
17							1	Archivar	1
18	1							Acogida temporal	5
19			1					Análisis en Reuniones de Equipo y Directorio	60
20			1					Solicitar turno para realizar evaluación médica	30
21			1					Si el tiempo de espera no es adecuado buscar opciones de	15
22			1					Confirmar cita	5
23					1			Realizar acompañamiento a cita médica	240
24		1						Realizar ficha médica interna	15
25							1	Archivar	1
26			1					Determinar documentos personales faltantes y necesarios	5
27			1					Solicitar documentos físicos a familiares	5
28				1				Esperar que familiares lleven documentos a la fundación	1440
29	1							Obtener documentos en instituciones pertinentes	480
30		1						Disponer de documentos faltantes y necesarios	1
31							1	Archivar	1
	8	3	11	2	3	0	4		
TIEMPO TOTALES								Total Tiempo	3.130

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	8	1010	32%
VE	VALOR EMPRESA	3	46	1%
P	PREPARACIÓN	11	320	10%
E	ESPERA	2	1460	47%
M	MOVIMIENTO	3	290	9%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	4	4	0%
TT	TOTAL	31	3130	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1056	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		34%	

Tiempo total (h): 52,17

Figura 19

AVA – Subproceso de Evaluación Personal y Familiar

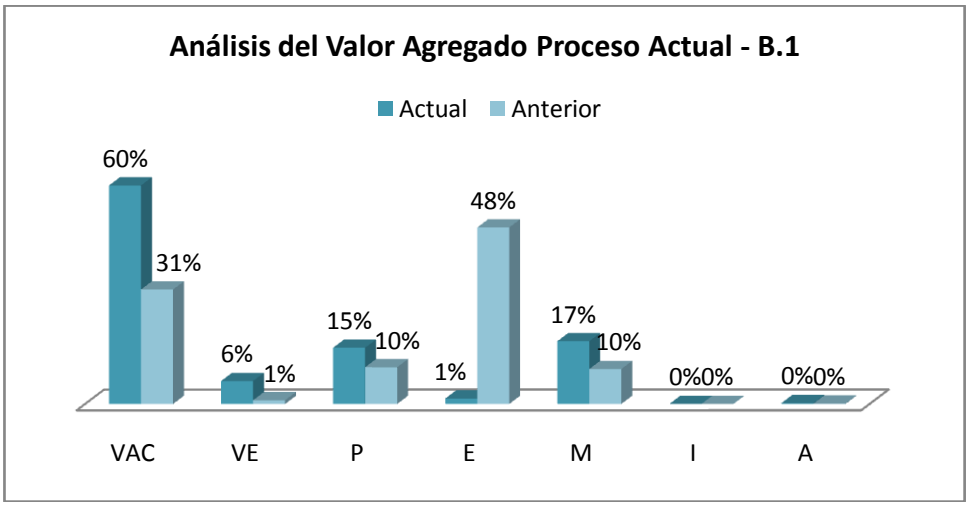

Figura 20

Gráfico AVA – Subproceso de Evaluación Personal y Familiar

En la figura 20 se observa que las actividades de espera (E) se redujeron considerablemente, esto debido a que se contrató personal suficiente para realizar el trabajo necesario en la casa de acogida 1, lo que permitió disminuir el tiempo de ciclo. Se observa también que las actividades que generan valor aumentaron su porcentaje, esto debido a que se determinaron canales de comunicación adecuados con el fin de disponer de información oportuna, dando como resultado planes de trabajo basados en un análisis de datos reales.

- Proceso de Convivencia y Ejecución de Actividades Formativas (C)

ANÁLISIS DE VALOR

PROCESO: CONVIVENCIA Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES FORMATIVAS TKI (C) **FECHA:** oct-14
SERVICIO: Brindar espacio familiar y de recreación

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1			1					Verificar grupo	1
2	1							Si el grupo está completo enseñar tareas diarias del hogar y cuidado personal	120
3					1			Acompañar en tareas diarias del hogar y cuidado personal	180
4						1		Controlar tareas diarias del hogar y cuidado personal	30
5				1				Si las tareas están bien hechas designar actividades de acuerdo a horario	15
6			1					Verificar grupo	1
7	1							Si el grupo está completo realizar talleres de acuerdo a planificación	240
8			1					Llenar diario de convivencia	20
9		1						Análisis en Reuniones de Equipo y Directorio	60
	2	1	3	1	1	1	0		
TIEMPO TOTALES								Total Tiempo	667

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	360	54%
VE	VALOR EMPRESA	1	60	9%
P	PREPARACIÓN	3	22	3%
E	ESPERA	1	15	2%
M	MOVIMIENTO	1	180	27%
I	INSPECCION	1	30	4%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	9	667	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		420	
IVA	INDICE DE VALOR AGRAGADO		63%	

Tiempo total (h): 9,11

Figura 21

AVA – Proceso de Convivencia y Ejecución de Actividades Formativas

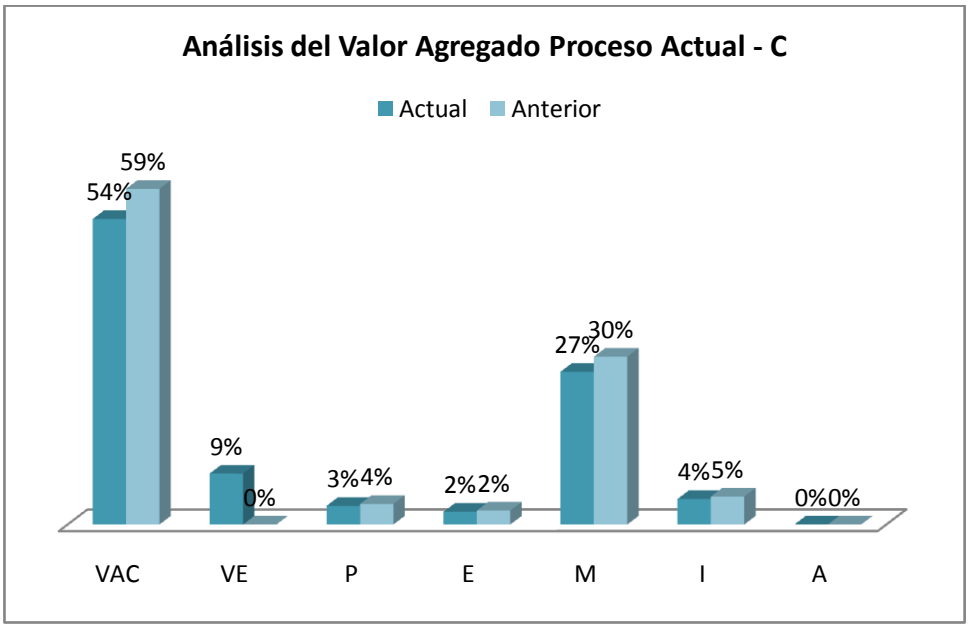

Figura 22

Gráfico AVA – Proceso de Convivencia y Ejecución de Actividades Formativas

En la figura 22 se puede observar que las actividades que generan valor tienen un porcentaje relativamente alto, sin embargo se observa que existe un alto porcentaje de movimiento, dichas actividades son necesarias ya que son actividades de acompañamiento a la niña mientras realiza tareas diarias del hogar. Realizando una comparación de los momentos, se observa que aumentaron actividades que generan valor a la empresa, esto gracias a que se identificaron canales de comunicación adecuados con el fin de disponer de información oportuna por lo que ahora se realizan planes de trabajo sobre datos previamente analizados.

- Proceso de Transferencia (D)

ANÁLISIS DE VALOR

PROCESO: TRANSFERENCIA (D) **FECHA:** oct-14
SERVICIO: Transferir a la niña a TKII para iniciar proceso de formación integral

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1		1						Evaluación Psicológica o de Trabajo Social	180
2			1					Si tiempo adecuado verificar carpeta personal completa	15
3	1							Realizar visita en TKII	360
4					1			Uso de Vehículo	30
5		1						Evaluar visita y verificar decisión	45
6			1					Coordinar Fecha de Transferencia	30
7			1					Informar a los familiares de transferencia	15
8	1							Realizar transferencia	30
9					1			Uso de Vehículo	30
10			1					Recibimiento de la niña y de documentos personales. Abrir expediente	90
11							1	Archivar	1
12					1			Realizar recorrido	45
13	1							Asignar responsable, dormitorio y tiempo de acoplamiento	5
14						1		Revisar Pertenencias Personales	10
15			1					Entregar Implementos Faltantes	10
16		1						Identificar instituciones acorde a necesidad o posibilidad de reinserción	120
17	1							Realizar trámites para transferencia a otras instituciones o reinserción	120
18			1					Actualizar Informes	60
19							1	Archivar	1
	4	3	6	0	3	1	2		
TIEMPO TOTALES								Total Tiempo	1.197

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	515	43%
VE	VALOR EMPRESA	3	345	29%
P	PREPARACIÓN	6	220	18%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	3	105	9%
I	INSPECCION	1	10	1%
A	ARCHIVO	2	2	0%
TT	TOTAL	19	1197	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		860	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		72%	

Tiempo total (h): 17,18

Figura 23

AVA – Proceso de Transferencia

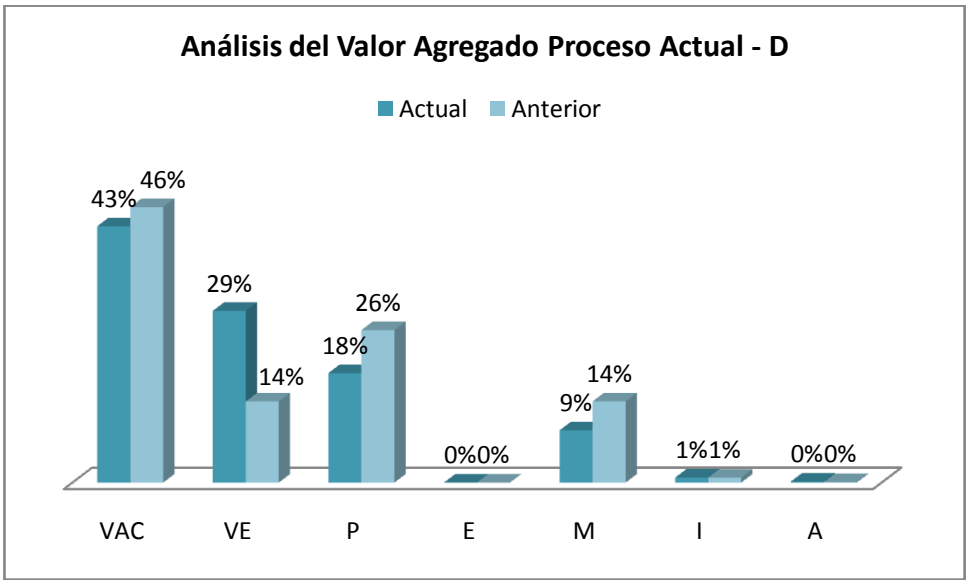

Figura 24

Gráfico AVA – Proceso de Transferencia

El proceso de transferencia tiene un alto porcentaje de actividades de valor agregado, pero por la naturaleza del proceso se requieren actividades de preparación, lo cual se observa en la figura 24. Al comparar los momentos, se observa que las actividades que generan valor a la empresa (VE) duplicaron su participación, esto debido a que actualmente se realiza una evaluación integral de tipo psicológica y social para determinar la viabilidad de una transferencia, lo que se traduce en un ahorro económico al contar con niñas y adolescentes que sí buscan un verdadero cambio de vida.

- Proceso de Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional TKII

ANÁLISIS DE VALOR

SUBPROCESO: EJECUCIÓN DE TALLERES DE APOYO Y DE DESARROLLO PROFESIONAL TKII (E)
SERVICIO: Proceso de formación integral **FECHA:** oct-14

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1			1					Verificar Grupo de acuerdo a horario	5
2	1							Si hay una niña nueva enseñar tareas diarias del hogar y cuidado personal	60
3					1			Acompañar en tareas diarias del hogar y cuidado personal	90
4						1		Controlar tareas diarias del hogar y cuidado personal	20
5			1					Registrar novedades en diario de convivencia	30
6					1			Enviar a niñas a talleres	10
7			1					Recibir a las niñas en el aula de acuerdo a horario	5
8			1					Verificar Grupo	5
9	1							Realizar apoyo en tareas escolares	60
10	1							Nivelar al grupo	40
11	1							Continuar apoyo en tareas escolares	360
12						1		Revisar actividades realizadas	30
13			1					Realizar informe	120
14							1	Archivar	1
15		1						Planificación de talleres	60
16			1					Recibir a las niñas en los talleres de acuerdo a horario	5
17			1					Verificar Grupo	5
18	1							Realizar clase de acuerdo a la planificación	390
19			1					Realizar Informe	20
20							1	Archivar	1
21		1						Análisis en Reuniones de Equipo y Directorio	60
	5	1	8	0	2	2	2		
TIEMPO TOTALES								Total Tiempo	1.377

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	910	66%
VE	VALOR EMPRESA	2	120	9%
P	PREPARACIÓN	8	195	14%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	2	100	7%
I	INSPECCION	2	50	4%
A	ARCHIVO	2	2	0%
TT	TOTAL	21	1377	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1030	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		75%	

Tiempo total (h): 20,95

Figura 25

AVA – Proceso de Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional TKII

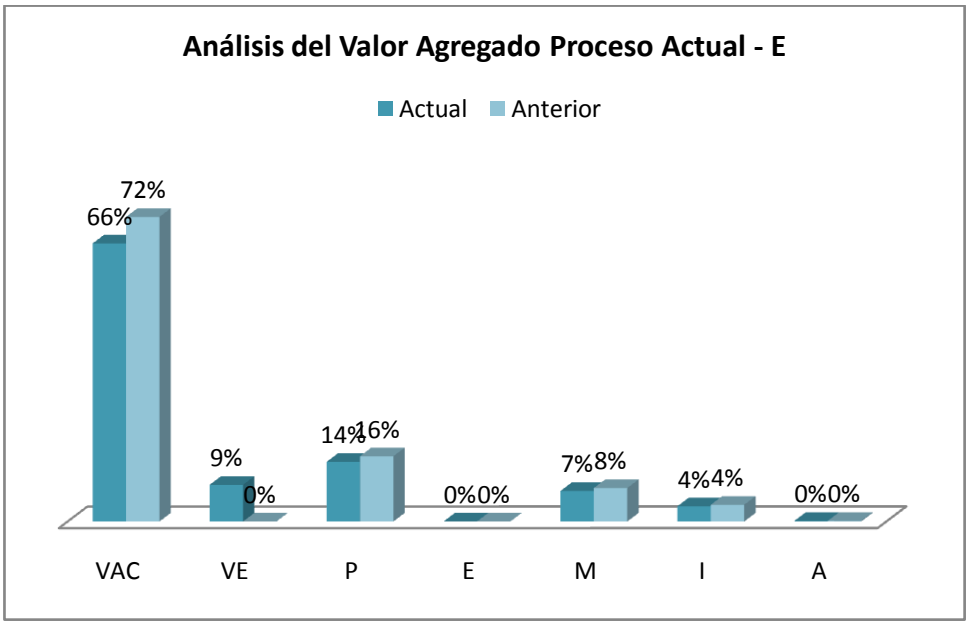

Figura 26

Gráfico AVA – Proceso de Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional TKII

El proceso de Ejecución de Talleres de Apoyo y de Desarrollo Profesional TKII analizado se observa estable en la figura 26. Realizando una comparación de los momentos se observa que el índice del valor agregado se elevó en dos puntos, sin embargo las actividades que agregan valor al cliente (VAC) disminuyeron, esto debido simplemente a la división porcentual de los tiempos, ya que las actividades que agregan valor a la empresa (VE) aumentaron, lo que significa que las actividades que agregan valor al cliente no aumentaron ni disminuyeron en su tiempo de ciclo, es decir, se mantienen.

- Proceso de Salida del Individuo

ANALISIS DE VALOR

PROCESO: SALIDA (F) **FECHA:** oct-14
SERVICIO: Realizar el egreso de las niñas

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1		1						Realizar análisis en reuniones	60
2			1					Disponer y analizar informe físico de Trabajo Social y Psicología	30
3	1							Si hay cambio de institución realizar trabajo psicológico para cambio de institución	135
4			1					Ubicar institución de acuerdo a necesidad	30
5			1					Realizar contacto con familiares	40
6					1			Realizar gestiones legales para cambio de institución	180
7	1							SI hay reinserción realizar Trabajo psicológico para reinserción	270
8			1					Realizar contacto con familiares	120
9			1					Realizar visita de contacto familiar	480
10	1							Si salida es por autonomía realizar seguimiento para proceso de autonomía	450
11	1							Realizar acompañamiento para autonomía	360
12	1							Planificar salida de la adolescente	120
13			1					Realizar despedida	45
14			1					Realizar egreso	30
15			1					Realizar Informe	60
16							1	Archivar	1
17			1					Realizar Informe	60
18							1	Archivar	1
19		1						Análisis en Reuniones de Equipo y Directorio	60
	5	1	9	0	1	0	2	Total Tiempo	2532
TIEMPO TOTALES									

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	1335	53%
VE	VALOR EMPRESA	1	120	5%
P	PREPARACIÓN	9	895	35%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	1	180	7%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	2	2	0%
TT	TOTAL	18	2532	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		1455	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		57%	

Tiempo total (h):

Figura 27

AVA – Proceso de Salida del Individuo

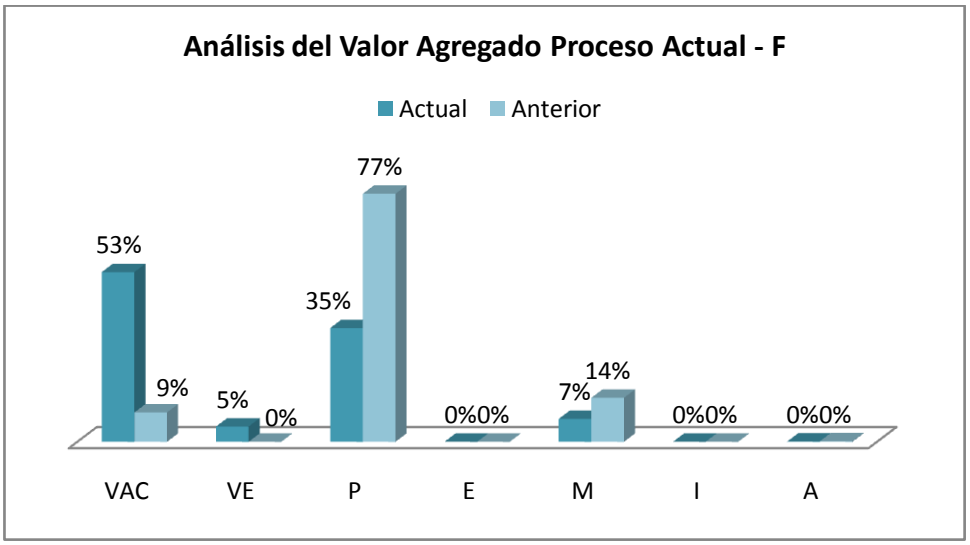

Figura 28

Gráfico AVA – Proceso de Salida del Individuo

En el proceso de salida del individuo se puede observar un alto porcentaje de actividades de preparación, las cuales son propias de la naturaleza del proceso, sin embargo al evaluar los momentos, las actividades que agregan valor al cliente (VAC) aumentaron debido a que se definió el proceso de acuerdo a las necesidades establecidas en los talleres de trabajo.

- Proceso de Recepción de Donaciones

ANÁLISIS DE VALOR

SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE DONACIONES (G. 1) **FECHA:** oct-14
SERVICIO: Receptar donaciones

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1			1					Verificar fecha impuesta por donante	1
3				1				Uso de Vehículo	15
4		1						Asisitir al lugar definido para retirar la donación	180
5					1			Almacenar donaciones	90
6			1					Realizar acta / informe	60
7		1						Recibir informe y realizar análisis de ingreso en $	60
8					1			Entregar a contabilidad	1
9				1				Recibir informe	1
10			1					Realizar ingreso al Sistema Contable	45
11							1	Archivar	1
12			1					Recibir al donante	5
13		1						Recibir donación	15
14			1					Agradecimiento por donaciones recibidas	5
15			1					Solicitar información del donante	5
16			1					Despedir al donante	5
17						1		Revisar y registrar donaciones	60
	0	3	7	2	2	1	1		
TIEMPO TOTALES								Total Tiempo	549

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VE	VALOR EMPRESA	3	255	46%
P	PREPARACIÓN	7	126	23%
E	ESPERA	2	16	3%
M	MOVIMIENTO	2	90	16%
I	INSPECCION	1	60	11%
A	ARCHIVO	1	1	0%
TT	TOTAL	16	548	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		255	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		46%	

Tiempo total (h): 9,2

Figura 29

AVA – Subproceso de Recepción de Donaciones

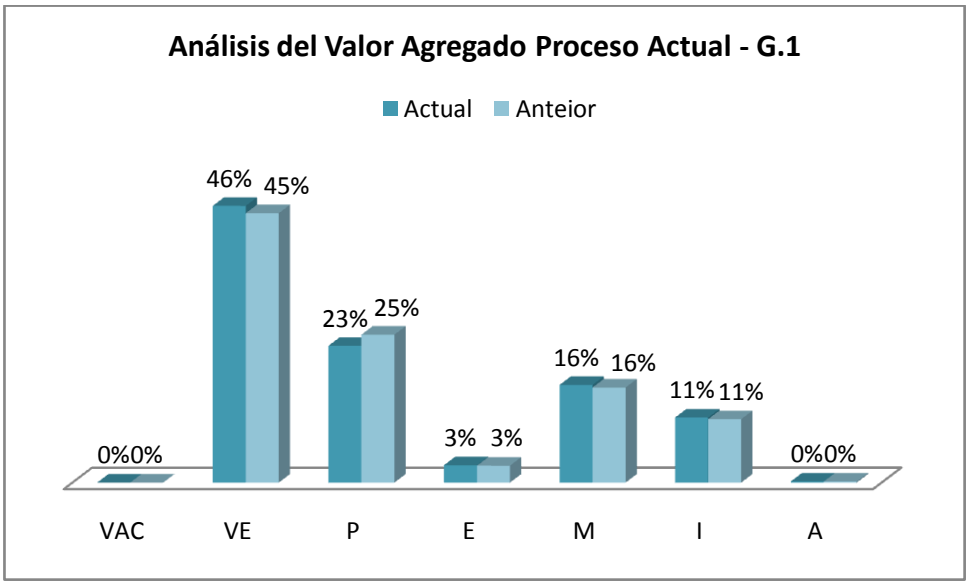

Figura 30

Gráfico AVA – Subproceso de Recepción de Donaciones

El proceso de recepción de donaciones tiene varias actividades que no generan valor y que requieren movimiento y preparación. Analizando los momentos, se observa una disminución en actividades de preparación, ya que se eliminó la solicitud del vehículo porque cuentan con información periódica del día y hora que deben retirar las donaciones, por lo que se socializa dicha información y se asigna al vehículo de forma permanente (de acuerdo a información) a la actividad de “asistir al lugar definido para retirar donación”.

- Subproceso Uso de Vehículo

ANÁLISIS DE VALOR

SUBPROCESO: USO DE VEHÍCULO (I. 1) **FECHA:** oct-14
SERVICIO: Uso de vehículo

No	VAC	VE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (Min)
1			1					Evidenciar necesidad	5
2					1			Realizar pedido verbal para uso de vehículo	2
3		1						Analizar pedido	15
4			1					Recomendar uso de otro medio de trasnporte	19
5				1				Aprobar uso de vehículo	5
6			1					Coordinar uso de vehículo	5
7			1					Disponer uso del vehículo	5
	0	1	4	1	1	0	0		
TIEMPO TOTALES								Total Tiempo	56

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	MÉTODO ACTUAL		
		No	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VE	VALOR EMPRESA	1	15	27%
P	PREPARACIÓN	4	34	61%
E	ESPERA	1	5	9%
M	MOVIMIENTO	1	2	4%
I	INSPECCION	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TOTAL	7	56	100%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		15	
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		27%	

Tiempo total (h): 0,93

Figura 31

AVA – Subproceso Uso de Vehículo

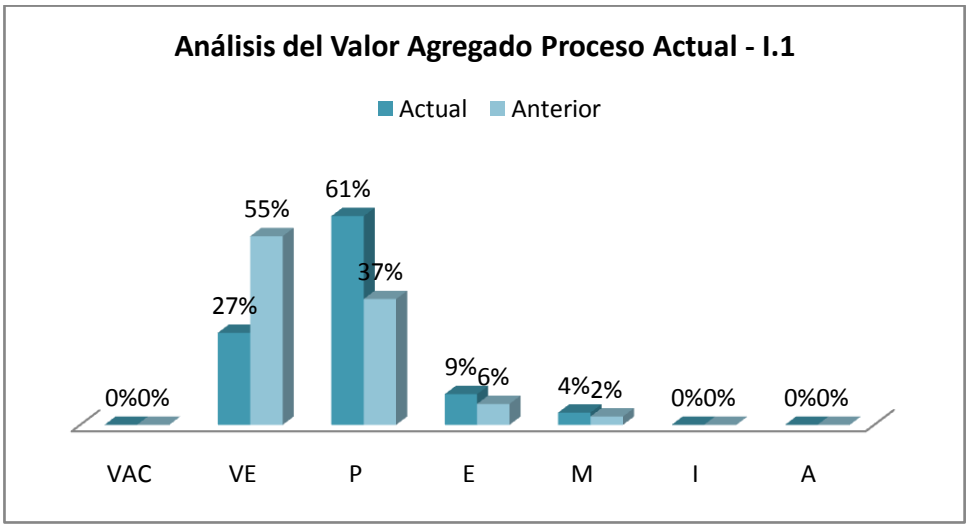

Figura 32

Gráfico AVA – Subproceso Uso de Vehículo

De forma gráfica se observa que el proceso ha sufrido un retroceso ya que las actividades que generan valor han disminuido drásticamente, sin embargo al hacer referencia a la figura 14 del "AVA del Subproceso de Uso de Vehículo" del proyecto anterior, se puede observar que el tiempo de ciclo es de 1,37 horas, en cambio en el análisis de valor actual (figura 31) se observa que el tiempo de ciclo disminuyó a 0.93 horas. Esto se debe a que se logró una disminución de tiempo en el análisis de pedido de uso del vehículo, ya que de socializó las prioridades que se dio al vehículo.

Realizando una evaluación general de los procesos mejorados y comparando los momentos de análisis de valor agregado del proyecto anterior, se evidencia que se logró mejorar los procesos seleccionados, estos mejoras son traducidas en las acciones tomadas de acuerdo a las oportunidades de mejora evidenciadas en el proyecto anterior (apéndice 3.7. Propuesta de mejora).

3.8.Definición de sistemas de medición y control de procesos

Resulta fundamental implementar un sistema de medición y control en los procesos que se pretende mejorar, de lo contrario no se contaría con datos que permitan determinar la eficiencia del sistema.

Por tanto se formuló indicadores para cada proceso y subproceso determinado, con el fin de medir variables que resultan relevantes para cada proceso. Para dicha acción se tomó como referencia la metodología mencionada en el epígrafe 2.9.1.3.

Para la elaboración de los indicadores se utilizó el formato que se observa en la figura 33.

TALITA KUMI	FUNDACIÓN CAMINOS DE ESPERANZA - TALITA KUMI

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO:		CÓDIGO:	
SUBPROCESO:			
RESPONSABLE:			
INDICADOR:			

FORMA DE CÁLCULO	
DEFINICIÓN:	
FUENTE DE INFORMACIÓN:	

METAS			FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S		

Figura 33

Formato –Indicadores

Para la fijación de metas para los indicaros se desarrollaron reuniones en periodos cortos de tiempo con el fin de controlar las acciones que se realizan dentro de la casa, en las mencionadas reuniones se llegó a un consenso entre directivos y colaboradores para fijar metas basadas en la experiencia del personal a cargo de cada uno de los procesos seleccionados, ya que no se cuenta con registros de ningún tipo respecto a los procesos.

3.9.Estandarización de procesos mejorados

Un proceso que mantiene las condiciones bajo las cuales fue realizado producirá siempre los mismos resultados, por tanto si se pretende obtener resultados consistentes es necesario estandarizar las condiciones de trabajo, sin enmarcar los procesos bajo procedimientos únicos y limitados, sino fijando directrices que permitan dar una guía bajo las cuales se debe encaminar las acciones en busca de cumplir el objetivo.

Se debe tomar en cuenta que al ser una empresa de carácter social resulta absurdo tratar de limitar las opciones o posibles caminos que debería tomar el proceso, por lo cual se reitera que la estandarización en los procesos son una guía para encaminar al logro del objetivo.

La estandarización de los procesos mejorados se puede evidenciar en el manual de procesos (Ver anexo Nº 2. Manual de Procesos) que se hace referencia el epígrafe 2.10, en el que se menciona el contenido del manual, sin embargo a continuación se describe algunos elementos, adicionales a la información presentada.

- Caracterización o descripción del proceso: muestra de manera global los elementos que intervienen en un proceso. Como inicia y finaliza el proceso, es decir, indica proveedores internos y/o externos, los insumos, la transformación o en este caso actividades, el servicio y el cliente diferenciado si es externo o interno. Además permite plantear de forma clara el objetivo del proceso. Menciona el dueño del proceso, el alcance, los recursos a utilizarse, indicadores de desempeño, controles que se presenta a lo largo del proceso, registro y anexos. Para dicho efecto se utilizó el formato que se presenta en el figura 34.

DESCRIPCION DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	CODIFICACION	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO		FECHA
ALCANCE		

RECURSOS	
FISICOS	ECONOMICOS:
TECNICOS	RRHH

PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
ENTRADAS		SALIDAS
	OBJETIVO	
INDICADORES		REGISTROS/ANEXOS
	CONTROLES	
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

Figura 34

Formato – Descripción o Caracterización del Proceso

- Descripción de actividades: describe de manera detallada y formal cada una de las actividades que forman parte de un proceso y que se encuentran detalladas en los diagramas de flujo, indica además aspectos como la unidad donde se ejecuta y el responsable. Para dicho efecto se utilizó el formato que se presenta en el figura 35.

	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
TALITA KUMI	PROCESO:
	SUBPROCESO:

N.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	LUGAR	RESPONSABLE

Figura 35

Formato – Descripción de Actividades

3.10. Difusión y capacitación al personal

El enfoque de la difusión y capacitación al personal es la implementación de los procesos que están estandarizados en el manual de procesos, buscando involucrar a todos quienes colaboran en la fundación y dictando directrices que como grupo deben comprender y compartir.

El proceso de capacitación del personal es un punto importantísimo para encaminar a la fundación en procesos de calidad, para lo cual se cuenta con el apoyo y respaldo de quienes están a cargo de la fundación, siendo un eje positivo que permite la apertura en tiempo y espacio para el desarrollo del tema.

Para encaminar la capacitación es necesario disponer de una planificación que involucre a los actores en los que conste las actividades que se realizarán y dando la apertura necesaria para cuadrar horarios de trabajo. Para este fin se elaboró un cronograma de trabajo que se puede observar en el cuadro 3.

Cuadro 3

Planificación Implementación - Calendario

Nº	TAREA	RESPONSABLE	LUGAR	CRONOGRAMA							
				SEMANA				SEMANA			
				1	2	3	4	1	2	3	4
1	Planificación y coordinación de las actividades de implementación	Administrador	Oficina de administración								
2	Charla informativa al personal	Administrador	Sala de capacitación								
3	Capacitación al personal y aplicación de los procesos basados en el manual	Administrador y responsable de cada área	Sala de capacitación								
4	Reunión general	Administrador	Sala de capacitación / todas las instalaciones								
5	Evaluación	Responsable de cada área	Administrador y responsable de cada área								

CAPÍTULO V

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La fundación Caminos de Esperanza es una organización de carácter social en la que se ha logrado implementar mejoramiento de procesos, partiendo de un análisis global de cada unidad de trabajo.
- Aún cuando en la fundación se manejan niveles burocráticos, se ha logrado enfocar actividades que promueven la participación de sus colaboradores con el fin de lograr un empoderamiento de sus puestos de trabajo y la participación activa en planes de mejora.
- La fundación actualmente dispone de un documento explicito (Manual de Procesos) en el que se encuentra los flujos de todos los procesos que manejan las diferentes unidades de trabajo, y que sirve como referencia para encaminar actividades a la consecución de objetivos.
- Logrando la descripción de los procesos de la fundación, se definió tiempos de ciclo adecuados y se identificó a los responsables de cada proceso. Hecho que ayudó a la comprensión del proceso por parte de los colaboradores.
- Se identificaron canales de comunicación con el fin de mantener a cada una de las colaboradoras informadas de las actividades y novedades que se presentan diariamente, con el objetivo de tomar acciones adecuadas en base a hechos y recomendaciones.
- La importancia de contar con una planificación adecuada en todos los niveles de la fundación, logró ser un factor determinante para enfocar el proceso de una manera más productiva para el desarrollo de las niñas y adolescentes acogidas.
- Aplicar la metodología de James Harrington en la fundación resultó altamente beneficioso para las partes, pues se lograron determinar mejoras a partir de la modernización de los procesos que el mencionado autor sugiere.

- El haber socializado requerimientos institucionales en los que es necesaria la participación del personal resultó sumamente importante para que exista un involucramiento real del personal.

4.2.Recomendaciones

- La modernización de los procesos se logró con el trabajo conjunto de un grupo de colaboradores de la misma fundación, por lo que se recomienda que el mencionado grupo continúe realizando la observación de los procesos y sean ellos quienes propongan nuevas mejoras en el tiempo.
- Es necesario que el manual de procesos sea actualizado de acuerdo a los requerimientos de la fundación y se debe tomar en cuenta que no es un documento que pretende mostrar procesos estáticos, sino que busca dar una directriz al camino que se debe tomar para logar llegar a los objetivos.
- Resulta fundamental realizar capacitaciones periódicas al personal con el fin de lograr involucramiento en los procesos. Además resultaría importante contar con un plan anual de capacitación enfocada a lograr destrezas requeridas en el personal para mejorar el desempeño en sus actividades.
- Es importante contar con personal capacitado que pueda tomar decisiones en base a criterios formados, la naturaleza de la organización hace que sea necesaria la experiencia del personal en temas de carácter social específicamente de vulnerabilidad infantil.
- Es importante realizar el respectivo seguimiento al desempeño del proceso con el fin de evaluarlos y visualizar mejoras o implementar planes de acción preventivos o correctivos.
- Realizar un análisis de desempeño resulta importante también para lograr involucrar al personal a mantener un nivel de trabajo eficiente.

5. BIBLIOGRAFÍA

Beltrán J.; Camona M.; Carrasco R.; Rivas M.; & Tejador F. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos.* Catalunya: Berekintza.

Beltrán, J. (2013). Indicadores de Gestión. 3 R.

Bermúdez, H. L. (septiembre de 2013). *EDECA.* Obtenido de www.edeca.una.ac.cr

Directorio Fundación Caminos de Esperanza - Talita Kumi. (2010). Plan Organizacional. Quito, Pichincha, Ecuador.

Escobedo, E. (septiembre de 2012). *Webpicking*. Obtenido de Lean Filosofía: www.webpicking.com

Goldratt, E. M. (2005). Madrid: Diaz de Santos.

Gutiérrez, P. H., & Román de la Vara, S. (2009). Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma . México: McGraw-Hill.

Harrington, H. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogotá: McGraw-Hill.

Kumi, T. (2006). *Caminos de Esperanza.* Quito.

López-Picazo Ferrer J. (2013). *Manual para el Diseño de Procesos.* Murcia: Unidad de Calidad Asistencial.

Mejía, G. B. (2006). *Gerencia de Procesos.* Bogotá: ECOE.

Moura E. (2004). Lean Production . *Lean Production Seminario Introductorio*. Brasil: Qualiplus Excelencia Empresarial.

Oviedo, S., Cárdenas, D., & Marín, F. (2013). *www.inec.gob.ec.* Obtenido de www.ecuadorenas.com: www.inec.gob.ec

Pérez Romero, L. A. (2004). Markting Social. En L. A. Pérez Romero, *Marketing social. Teoría y Práctica* (págs. 167, 171, 471). México: Pearson Educación.

Pérez, J. C. (septiembre de 2013). *Escolde*. Obtenido de www.escolme.educ.co

Pérez, O. G., & Soto, C. A. (Agosto de 2013). *Revista Universidad EAFIT.* Obtenido de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/829

Pola, M. A. (1994). *Gestión de la Calidad.* Barcelona: Marcombo S.A.

Van Dale, D. y. (1981). *Manual de Técnica de la Investigación Educacional.* Barcelona: Paidos.

Velasco, J. P. (2010). *Gestión por Procesos.* Madrid: ESIC.

Villacís, B., & Carrillo, D. (junio de 2013). *www.inec.gob.ec.* Obtenido de www.ecuadorencifras.com: www.inec.gob.ec

Womack, & Jones. (1996). *Lean Thinking.* New York: Simon & Schuster.

6. ANEXOS.

Anexo 1. Propuesta de Cadena de Valor

Anexo 2. Propuesta de Mapa de Procesos

Anexo 3. Mapa de Procesos