

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



## **Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UNA  
FUNDACIÓN DEDICADA A BRINDAR DIVERSOS TIPOS DE  
ASISTENCIA SOCIAL A COMUNIDADES VULNERABLES, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

## **PROYECTO INTEGRADOR**

Previo la obtención del Título de:

**Ingeniera en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada**

*Presentado por:*

Bárbara Judith Gallegos Álvarez

Lorena Katuska Veliz Velastegui

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2018



## DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a Dios que me acompaño en todo el camino de mi carrera, a mis padres que siempre me han motivado a emprender retos, a mi esposo mi respaldo e incentivador de finalizar esta carrera y a mis hijos que son lo que me motivan alcanzar mis logros.

Lorena Veliz Velastegui

El presente proyecto lo dedico a mi amado Señor y Salvador: Cristo Jesús.

“Pero de ninguna cosa hago caso, ni estimo preciosa mi vida para mí mismo, con tal que acabe mi carrera con gozo, y el ministerio que recibí del Señor Jesús, para dar testimonio del evangelio de la gracia de Dios” (Hechos 20:24).

Bárbara Gallegos Álvarez

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento a mis padres José Veliz y Ana Velastegui quienes me respaldaron con mucho esfuerzo el inicio de mi carrera, a mi esposo Jorge Suarez quien es el precursor que culmine esta parte importante de mi vida profesional, a mi hermana Johanna Veliz quien me acompaña y me da fuerzas.

Lorena Veliz Velastegui

Doy gracias a Dios porque fue Él quien me bendijo durante toda mi carrera y me ha permitido culminarla con éxito. También agradezco a mi amada familia, mis padres Bolívar Gallegos y Judith Álvarez, mi abuela Bárbara Bajaña, mi tía Janecita y mis amados hermanos Felipe y Andrea, por todo su apoyo y afecto.

Asimismo, extiendo un agradecimiento especial para todos quienes hacen Fundación Dar, sin cuyo apoyo este proyecto no hubiera sido posible, en especial a su director general mi querido amigo Wachito Reyes.

Bárbara Gallegos Álvarez

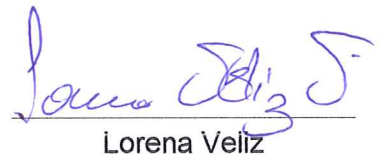
## DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponden conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Bárbara Judith Gallegos Álvarez* y *Lorena Katuska Véliz Velastegui*, damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



---

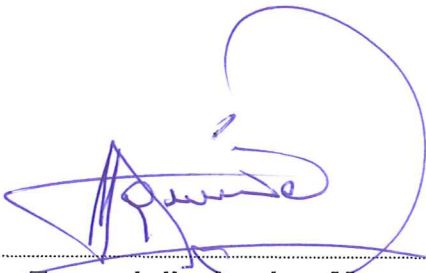
Bárbara Gallegos



---

Lorena Véliz

## EVALUADORES



Econ. Julio Aguirre Mosquera

PROFESOR DE LA MATERIA



Ing. Diana Montalvo Barrera

PROFESOR TUTOR

---

## RESUMEN

El presente proyecto presenta el diseño de un sistema de gestión por procesos para una Fundación dedicada a brindar distintos tipos de asistencia social a familias en comunidades vulnerables.

La organización presenta diferentes clases de problemas, entre los cuales se destacan falencias fuertes en la comunicación y en el orden de los procesos. Se conoce que la mayoría de sus dificultades se originan en la falta de políticas debidamente documentadas, así como en la carencia de procesos bien definidos, por lo cual es importante que se desarrolle para ella un adecuado sistema de gestión con el fin de mejorar la ejecución de tareas para optimizar tanto la administración como las operaciones de la entidad.

Se usaron herramientas administrativas como matriz FODA y complementos, instrumentos de análisis estratégico (cuadro de mando integral, análisis de las cinco fuerzas de Porter) y de mejoras de procesos como matriz de priorización, diagramas de Ishikawa y matrices 5W1H, todo con el propósito de sugerir mejoras que permitieran a la entidad aprovechar y potenciar cada uno de sus recursos.

Se realizaron propuestas de nuevas visión y misión, se plantearon objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores para seguimiento, también se aplicaron mejoras para los tres procesos críticos detectados, complementados por un breve análisis costo beneficio que sirve para aplicar las soluciones propuestas para cada uno de los problemas prioritarios.

**Palabras Clave:** ONG, fundaciones, sistema de gestión por procesos.

## **ABSTRACT**

*This project presents the design of a process management system for a Foundation dedicated to providing different types of social assistance to families in vulnerable communities.*

*The organization presents different kinds of problems, among which there are strong shortcomings in communication and in the order of processes. It is known that most of its difficulties originate in the lack of properly documented policies, as well as in the lack of well-defined processes, which is why it is important that an adequate management system be developed for it in order to improve execution of tasks to optimize both the administration and operations of the entity.*

*Administrative tools were used as a SWOT matrix and complements, strategic analysis tools (integral scorecard, analysis of Porter's five forces) and process improvements such as prioritization matrix, Ishikawa diagrams and 5W1H matrices, all with the purpose of suggest improvements that would allow the entity to take advantage of and enhance each of its resources.*

*Proposals for new vision and mission were made, strategic objectives were established with their respective indicators for follow-up, improvements were also applied for the three critical processes detected, complemented by a brief cost-benefit analysis that serves to apply the proposed solutions for each of the priority problems.*

**Keywords:** *NGOs, foundations, process management system.*



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTOS .....	II
DECLARACIÓN EXPRESA .....	III
EVALUADORES .....	IV
RESUMEN .....	V
<i>ABSTRACT</i> .....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
CAPÍTULO 1 .....	15
1. Introducción .....	15
1.1 ANTECEDENTES.....	15
1.1.1 Programas.....	16
1.1.2 Clientes .....	16
1.1.3 Proveedores.....	17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.2.1 Matriz de riesgo.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 Objetivo general .....	21
1.4.2 Objetivos específicos .....	21
1.5 ALCANCE .....	21
1.6 MARCO TEÓRICO .....	22
1.6.1 Direccionamiento estratégico.....	22

1.6.2	Gestión por procesos .....	22
1.6.3	Técnicas de análisis administrativo .....	24
2.	METODOLOGÍA .....	28
2.1	Diagnóstico inicial de la empresa .....	28
2.1.1	Propuesta de organigrama por procesos .....	28
2.1.2	Análisis FODA .....	29
2.1.3	Análisis de Impacto Interno .....	30
2.1.4	Análisis de Impacto Externo .....	31
2.1.5	Análisis de Vulnerabilidad .....	33
2.1.6	FODA Estratégico .....	37
2.2	Evaluación Estratégica actual .....	38
2.2.1	Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	38
2.3	Direccionamiento estratégico .....	40
2.3.1	Misión .....	40
2.3.2	Visión .....	40
2.3.3	Objetivos estratégicos .....	40
2.3.4	Mapa estratégico .....	42
2.4	Sistema de Gestión por procesos .....	43
2.4.1	Planteamiento del sistema de Gestión por procesos .....	43
2.4.1	Cadena de Valor .....	43
2.4.2	Mapa de procesos .....	44
2.4.3	Estudio de procesos por área .....	45
2.4.4	Matriz de Priorización y determinación de procesos críticos .....	45
2.4.5	Selección de Procesos Críticos .....	47
2.4.6	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO CAMPAÑAS, BOLETINES Y PUBLICIDAD .....	48

2.4.7	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA .....	56
2.4.8	ANÁLISIS DEL SUBPROCESO EJECUCIÓN DE PROGRAMAS .....	64
2.4.9	PROBLEMAS ANALIZADOS CON DIAGRAMAS DE ISHIKAWA.....	71
CAPÍTULO 3.....		75
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	75
3.1	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO ..	75
3.1.1	Cumplimiento del primer objetivo: .....	75
3.1.2	Cumplimiento del segundo objetivo.....	75
3.1.3	Cumplimiento del tercer objetivo .....	76
3.2	RESULTADOS OBTENIDOS CON HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE POSIBLES SOLUCIONES.....	76
3.2.1	Estimación de resultados para soluciones a la falta de organización en los procesos	76
3.2.2	Estimación de resultados para soluciones a la falta de voluntarios especialistas.....	77
3.2.3	Estimación de resultados para soluciones al incumplimiento de los compromisos económicos de los patrocinadores. ....	79
3.2.4	Estimación de resultados para soluciones al desconocimiento de la existencia de la fundación por parte de la ciudadanía .....	79
3.2.5	Estimación de resultados para soluciones a la reducción del voluntariado	80
3.2.6	Estimación de resultados para soluciones a las cinco fuerzas de porter.	81
3.3	POSIBLES RESULTADOS DE SOLUCIÓN PARA MATRICES 5W1H Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	82
CAPÍTULO 4.....		88
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88

4.1	CONCLUSIONES .....	88
4.1.1	Acerca de los Procesos.....	88
4.1.2	Acerca de la Fundación.....	89
4.2	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA.....	95
	ANEXOS.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Organigrama actual de la Fundación .....	15
Figura 1.2 Formato Matriz de Análisis FODA.....	24
Figura 1.3 Formato Matriz de Análisis de Impacto Interno.....	24
Figura 1.4 Formato Matriz de Análisis de Impacto Externo .....	25
Figura 1.5 Formato Análisis de Aprovechabilidad.....	25
Figura 1.6 Formato Análisis de Vulnerabilidad .....	25
Figura 1.7 Matriz FODA Estratégico .....	26
Figura 1.8 Las 5 fuerzas de Porter.....	26
Figura 1.9 Diagrama de Ishikawa .....	27
Figura 1.10 Matriz 5W1H.....	27
Figura 2.1 Mapa Estratégico .....	42
Figura 2.2 Cadena de Valor.....	43
Figura 2.3 Mapa de Procesos.....	44
Figura 2.4 Flujograma Actual del Subproceso Crítico 1.....	48
Figura 2.5 Gráfico del Análisis de Situación Actual Subproceso Crítico 1 .....	50
Figura 2.6 Flujograma Mejorado del Subproceso Crítico 1 .....	51
Figura 2.7 Gráfico del Análisis de Situación Mejorada Subproceso Crítico 1 .....	53
Figura 2.8 Gráfico Comparativo Situación Actual y Mejorada Subproceso Crítico 1 .	53
Figura 2.9 Flujograma Actual del Subproceso Crítico 2.....	56
Figura 2.10 Gráfico del Análisis de Situación Actual Subproceso Crítico 2 .....	58
Figura 2.11 Flujograma Mejorado del Subproceso Crítico 2.....	59
Figura 2.12 Gráfico del Análisis de Situación Mejorada Subproceso Crítico 2 .....	61
Figura 2.13 Gráfico Comparativo Situación Actual y Mejorada Subproceso Crítico 2	61
Figura 2.14 Flujograma Actual del Subproceso Crítico 3.....	64
Figura 2.15 Gráfico del Análisis de Situación Mejorada Subproceso Crítico 3 .....	66
Figura 2.17 Flujograma Mejorado del Subproceso Crítico 3.....	66
Figura 2.18 Gráfico AVA Subproceso 3 .....	68
Figura 2.19 Gráfico Comparativo Situación Actual y Mejorada Subproceso Crítico 3	68
Figura 2.20 Objetivo Smart 1 Subproceso 3 .....	69

Figura 2.21 Ficha de Indicador 1 Proceso 3 .....	69
Figura 2.22 Niveles de Medición.....	69
Figura 2.23 Objetivo Smart 2 Subproceso 2 .....	70
Figura 2.24 Ficha de Indicador 2 Subproceso 3 .....	70
Figura 2.25 Niveles de Medición.....	70
Figura 2.26 Diagrama de Ishikawa Problema 1 .....	71
Figura 2.27 Diagrama de Ishikawa Problema 2 .....	73
Figura 2.28 Diagrama de Ishikawa Problema 3 .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Programas de la Fundación .....	16
Tabla 1.2 Matriz de Riesgo .....	20
Tabla 2.1 Análisis FODA.....	29
Tabla 2.2 Matriz de Impacto Interno .....	30
Tabla 2.3 Análisis de Impacto Externo.....	31
Tabla 2.4 Matriz de Aprovechabilidad.....	32
Tabla 2.5 Matriz de vulnerabilidad .....	33
Tabla 2.6 Cuadro de Profesiones Prioritarias para Nuevos Voluntarios .....	35
Tabla 2.7 FODA estratégico.....	37
Tabla 2.8 Procesos y Subprocesos .....	45
Tabla 2.9 Matriz de Priorización.....	46
Tabla 2.10 Análisis AVA Subproceso Crítico 1 .....	49
Tabla 2.11 Análisis AVA Subproceso Crítico 1 Mejorado .....	52
Tabla 2.12 Objetivo Smart 1 Subproceso Crítico 1 .....	54
Tabla 2.13 Ficha de Indicador 1 Subproceso Crítico 1 .....	54
Tabla 2.14 Niveles de Medición Subproceso Crítico 1 .....	55
Tabla 2.15 Objetivo Smart 2 Subproceso Crítico 1 .....	55
Tabla 2.16 Ficha de Indicador 2 Subproceso Crítico 1 .....	55
Tabla 2.17 Niveles de Medición Subproceso Crítico 1.....	55
Tabla 2.18 Análisis AVA Subproceso Crítico 2 .....	57
Tabla 2.19 Análisis AVA Subproceso Crítico 2 Mejorado .....	60
Tabla 2.20 Objetivo Smart 1 Subproceso 2 .....	62
Tabla 2.21 Ficha de Indicador 1 Subproceso 2 .....	62
Tabla 2.22 Niveles de Medición Subproceso 2.....	63
Tabla 2.23 Objetivo Smart 2 Subproceso 2 .....	63
Tabla 2.24 Ficha de Indicador 2 Subproceso 2 .....	63
Tabla 2.25 Niveles de Medición Subproceso 2.....	64
Tabla 2.26 Análisis AVA Subproceso Crítico 3 .....	65
Tabla 2.27 Análisis AVA Subproceso Crítico 3 Mejorado .....	67
Tabla 2.28 5W+1H Problema 1.....	72

Tabla 2.29 5W+1H Problema 3.....	74
Tabla 3.1 Análisis Costo Beneficio Cualitativo Implementación Sistema de Gestión.....	77
Tabla 3.2 Resumen Análisis Costo-Beneficio Total Implementación Sistema de Gestión .....	77
Tabla 3.3 Análisis Costo-Beneficio Cualitativo Reclutamiento Nuevos Voluntarios... ..	78
Tabla 3.4 Resumen Análisis Costo-Beneficio Total Reclutamiento Nuevos Voluntarios .....	78
Tabla 3.5 Análisis Costo-Beneficio Mejorar Eficiencia en cobranzas.....	79
Tabla 3.6 Resumen Análisis Costo-Beneficio Mejorar eficiencia en Cobranzas.....	79
Tabla 3.7 Análisis Costo Beneficio Campaña Relaciones públicas-Casas Abiertas- Redes Sociales.....	80
Tabla 3.8 Resumen Costo Beneficio Campaña Relaciones públicas-Casas Abiertas- Redes Sociales.....	80
Tabla 3.9 Análisis Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Segmentación del Público Objetivo.....	83
Tabla 3.10 Resumen Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Segmentación del Público Objetivo.....	83
Tabla 3.11 Análisis Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Abastecimiento Interno .....	85
Tabla 3.12 Resumen Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Abastecimiento Interno .....	85
Tabla 3.13 Análisis Costo Beneficio Estrategia para Capacitar Voluntarios en Temás de Salud.....	86



# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

La entidad nació como una organización conformada por jóvenes universitarios, principalmente politécnicos, que querían llevar a cabo labor social en comunidades de escasos recursos a través de programas enfocados en atender las necesidades prioritarias de las familias en cuatro áreas: social, psicológica, económica y espiritual, usando como principal herramienta su propia formación profesional.



**Figura 1.1 Organigrama actual de la Fundación**

Fuente: Elaboración propia

La entidad está conformada por un directorio de 7 miembros y 27 voluntarios que colaboran principalmente en el área operativa, aunque algunos prestan sus servicios profesionales en la parte administrativa.

### 1.1.1 Programas

Área de atención	Beneficiarios	Nombre y Descripción	Lugares de ejecución
Familiar	Jefes de familias	Creciendo en familia	Canoa, Mero Seco, San Pedro, San Antonio
		Programa focalizado en brindar asistencia y consejería a las familias para que cada miembro desempeñe su rol de manera eficaz. Parte de este programa es el llamado "Día del Servicio", jornada de un día completo en el que ofrece gratuitamente a la comunidad atención médica, actividades de servicio comunitario y entrega de donaciones.	
Psicológica/Espiritual	Niños y adolescentes	Resplandece	Posorja, Canoa, Mero Seco, San Pedro
		Programa que surge de la necesidad de los niños de escasos recursos de tener un espacio en el cual se refuercen sus habilidades y competencias psicosociales.	
Educativa	Estudiantes de escuela y colegio. Personas en estado de analfabetismo completo o parcial.	EducArt	Mero Seco, San Pedro
		Programa dedicado a brindar asistencia educativa para niños, jóvenes y adultos en: nivelación académica y alfabetización/post alfabetización.	
Económica	Emprendedores de proyectos sociales  (Piloto)	Emprende	Guayaquil
		Como parte de su labor social la Fundación brinda asesorías y capacitaciones a pequeños emprendedores.	

**Tabla 1.1 Programas de la Fundación**

Elaboración propia, 2018

### 1.1.2 Clientes

Como entidad sin fines de lucro que se financia principalmente a través de donaciones y canaliza sus servicios de forma gratuita a terceros la entidad tiene dos grupos que pueden considerarse clientes: los benefactores y los beneficiarios (Basagoiti, 2015).

#### 1.1.2.1 Benefactores

Son las personas, naturales o jurídicas, que proveen a la Fundación de recursos financieros. Se les da el trato de clientes debido a que voluntariamente aportan a la Fundación y reciben de ella incentivos para seguir aportando.

- **Donantes ocasionales:** Donan dinero o recursos una sola vez o cada cierto tiempo.
- **Patrocinadores:** Personas que se comprometen durante un periodo determinado a realizar abonos mensuales.
- **Clientes:** Personas que adquieren la mercadería que se comercializa bajo la marca de la Fundación.

### **1.1.2.2 Beneficiarios**

Personas que vivan en comunidades de escasos recursos donde la Fundación mantiene programas y deseen participar de las actividades convocadas por los voluntarios.

### **1.1.3 Proveedores**

Son personas y entidades que suplen a la Fundación de los recursos no financieros (materiales, insumos, servicios) que necesita para su funcionamiento. También tienen dos clasificaciones:

#### **1.1.3.1 Proveedores comunes:**

La mayoría de los proveedores son negocios locales que suplen la necesidad de insumos para las operaciones o de productos para la venta.

#### **1.1.3.2 Proveedores benefactores:**

Son proveedores de bienes y servicios otorgados a título gratuito.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La entidad presenta diferentes tipos de problemas, entre los cuales se destacan falencias fuertes en la comunicación y en la organización de los procesos. Las actividades operativas se ejecutan de acuerdo con lineamientos verbales que tienden a pasarse por alto por ignorancia o descuido, generando conflictos internos y desperdicio de recursos.

### **1.2.1 Matriz de riesgo**

La Matriz de Riesgos es una herramienta de gestión que permite determinar los riesgos relevantes que enfrenta una organización.

Proceso	Subproceso	Causa	Riesgo	Niveles de Riesgo		Total	Tipo de Riesgo	Efecto
				Probabilidad	Gravedad			
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>								
Coordinación General	Planificación de estrategias	No se recibe información fidedigna	Se generan estrategias erradas	1	2	2	Aceptable	Se direccionan mal los esfuerzos.
Coordinación Financiera	Control de cumplimiento	Mala segregación de funciones	Mayor posibilidad de errores, o irregularidades en transacciones y reportes	1	3	3	Moderado	Fraude o errores financieros.
<b>PROCESOS CLAVE</b>								
Marketing y publicidad	Campañas, Boletines y Publicidad	Inapropiada segmentación del público objetivo	No se llega al público deseado	3	3	9	Crítico	Pérdida de dinero y oportunidades
		La calidad de informes a patrocinadores es deficiente.	Se envían informes con errores ortográficos y de diseño	2	2	4	Moderado	Se transmite una mala imagen de la entidad.
	Relaciones públicas	Los medios ignoran las invitaciones a eventos de la Fundación.	La entidad no se da a conocer	2	2	4	Moderado	Se pierden oportunidades de captar fondos
Abastecimiento	Compras	No existe listado de proveedores aprobados	Dificultades para abastecimiento de mercaderías e insumos	2	2	4	Moderado	Caídas en las ventas
		Materiales de mala calidad en el producto	Quejas de los consumidores por mala calidad del producto	2	2	4	Moderado	Pérdida del cliente. Mala imagen de la entidad.
		No existen políticas de compra	Problemas con proveedores	2	2	4	Moderado	Pérdida de dinero y tiempo.
	Gestión de donaciones	No hay control en donaciones de insumos	Donaciones se deterioran y caducan	2	2	4	Moderado	Pérdida de dinero.
		Falta apoyo para logística y recepción de donaciones	Se dejan de recibir donaciones que estaban destinadas a la Fundación	3	2	6	Alto	Pérdida de dinero y tiempo.
	Bodega	No hay control de inventarios	Se pierden los suvenires o se rompen	3	2	6	Alto	Se malgastan los recursos recibidos
No hay políticas de almacenamiento, devolución y venta		Atrasos o faltas en la entrega y recepción de pedidos	1	3	3	Moderado	Pérdida de oportunidades.	

Proceso	Subproceso	Causa	Riesgo	Niveles de Riesgo		Total	Tipo de Riesgo	Efecto
				Probabilidad	Gravedad			
<b>PROCESOS CLAVE</b>								
Promoción y ventas	Casas abiertas	No se logra llegar a los contactos adecuados para gestionar permisos	No se consiguen permisos	2	2	4	Moderado	Pérdida de oportunidades
		No hay suficiente personal disponible	No se aprovecha todo el potencial de evento	2	2	4	Moderado	Pérdida de oportunidades
	Ventas generales	No hay adecuado control de ingresos	Dinero de las ventas puede perderse	1	3	3	Moderado	Pérdida de dinero
		No existe política de consignación	El intermediario no entrega el dinero de la venta	1	3	3	Moderado	Pérdida de dinero
		No hay políticas de venta	Clientes no pagan productos sacados a crédito	2	3	6	Alto	Pérdida de dinero
Tesorería y Cobranzas	Pagaduría a programas	Prioridades desordenadas al momento de pagar	Pagos importantes quedan rezagados.	2	2	4	Moderado	Posible desabastecimiento
	Cobranzas y recaudación	No se gestiona apropiadamente los patrocinios	Se pierden patrocinadores	3	2	6	Alto	Pérdida de interés del cliente y pérdida de dinero
		Patrocinadores no pagan o pagan fuera del tiempo	No se cumplen metas de cobranzas	2	3	6	Alto	Falta de liquidez.
Programas sociales	Coordinación y planificación	Atrasos en la hora de salida	Recorte de actividades programadas	2	2	4	Moderado	No se alcanzan a cubrir todas las actividades.
		No hay políticas, ni reglas para comportamiento en programas de campo	Se generan conflictos.	1	3	3	Moderado	Des crédito con habitantes de la comunidad
		No hay control de insumos y materiales a ser utilizados	Desabastecimiento interno	3	3	9	Crítico	Los programas no se ejecutan según planificación
	Ejecución de programas	Falta de capacitación en temas de salud	Accidentes y/o enfermedades durante el trabajo de campo	3	3	9	Crítico	Pérdida de dinero
	Evaluación	Voluntarios no emiten informes de los valores asignados.	No hay sustento de gastos realizados	2	3	6	Alto	Falta de integridad financiera. Probabilidad de fraude.

Proceso	Subproceso	Causa	Riesgo	Niveles de Riesgo		Total	Tipo de Riesgo	Efecto
				Probabilidad	Gravedad			
<b>PROCESOS DE APOYO</b>								
Recursos Humanos	Selección de voluntarios	No hay análisis previo a la aprobación de un voluntario	Se involucran personas no aptas	1	2	2	Aceptable	Pérdida de tiempo y dinero.
	Gestión del voluntariado	No hay plan de capacitaciones generales previamente establecido.	Hay vacíos en la formación de los voluntarios que pueden afectar su trato a los beneficiarios	1	2	2	Aceptable	Pérdida de confianza.
Contabilidad	Gestión contable y fiscal	Los respaldos contables se entregan atrasados o incompletos	Multas o intereses fiscales	1	2	2	Aceptable	Sanciones tributarias.
		Mal proveedor del sistema contable	El sistema contable se cae constantemente	2	2	4	Moderado	Pérdida de tiempo

Probabilidad	Gravedad	G1	G2	G3
	P1	1	2	3
	P2	2	4	6
	P3	3	6	9

<b>Nivel y Tipo de Riesgo</b>	1 Trivial	2 Aceptable	3 Moderado	4 Alto	5 Crítico
-------------------------------	-----------	-------------	------------	--------	-----------

**Tabla 1.2 Matriz de Riesgo**

Elaboración propia, 2018

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Se conoce que la mayoría de las dificultades de la Fundación se originan en la falta de políticas debidamente documentadas, así como en la carencia de procesos bien definidos, por lo cual es importante para la entidad poseer un adecuado sistema de gestión.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión por procesos para una fundación, con el fin de mejorar la ejecución de tareas desde su implementación de modo que se optimice el uso de los recursos financieros, humanos y de tiempo que la entidad posee.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar los procesos críticos por medio de una matriz de priorización realizando el 80% del levantamiento de la información pertinente durante los meses de mayo y junio del 2018, mediante el uso de herramientas de análisis administrativo.
- Proponer mejoras para, en tres meses, implementar estrategias que permitan optimizar el tiempo de los procesos mínimo 8% en cada uno mediante el análisis de valor agregado.
- Durante junio, julio y agosto del 2018 dar soluciones a las problemáticas halladas en el diagrama de Ishikawa usando la matriz 5W+1H con el propósito de concentrar los esfuerzos en tratar las causas de las dificultades más relevantes.

### **1.5 ALCANCE**

En este caso se realizará un análisis preliminar de los aspectos administrativos, estratégicos y de gestión que la organización posee luego de lo cual el proyecto se enfocará en el desarrollo de mejoras para tres de los procesos críticos, además se propondrán estrategias para el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos.

## **1.6 MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1 Direccionamiento estratégico**

#### **1.6.1.1 Misión**

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) definen a la Misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer.

#### **1.6.1.2 Visión**

La visión es la perspectiva que se tiene del sitio en el cual la entidad desea estar en el futuro, ofrece el planteamiento claro de lo que se quiere conseguir.

#### **1.6.1.3 Objetivos estratégicos**

Son los enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto, describen los pasos que la organización va a dar en pro de cumplir con la misión y visión.

### **1.6.2 Gestión por procesos**

La gestión por procesos se puede definir como el enfoque que persigue la mejora continua de las actividades de una entidad mediante la identificación y seguimiento de sus medios de transformación.

#### **1.6.2.1 Elementos de un proceso:**

Según Pérez Fernández de Velasco (2009) son tres los elementos de un proceso

- **Input:** Es un elemento que proviene de un suministrador interno o externo.
- **Proceso:** Es la secuencia de actividades de transformación a la cual es sometido el elemento que ingresa al input.
- **Salida:** Pueden ser productos, información, servicios, resultantes de la transformación a la que fueron sometidos los recursos usados en la entrada y forman un nuevo elemento que va destinado al cliente/usuario.



### **1.6.2.2 Cadena de Valor**

Según Porter (1985) la cadena de valor es una herramienta estratégica que se utiliza para analizar los procesos de una entidad, y definir sus fuentes de ventaja competitiva.

### **1.6.2.3 Mapa de procesos**

El mapa de procesos es la representación gráfica de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa.

- **Procesos estratégicos:** Son los que proveen de directrices, instrucciones y planificación para la ejecución de los procesos claves.
- **Procesos claves:** Son los que obedecen directamente a la razón de ser de la entidad, y participan de la elaboración del producto o servicio que finalmente recibirá el cliente/usuario.
- **Procesos de apoyo:** Son los que proporcionan los recursos e insumos necesarios para que los procesos claves cumplan su fin.

### **1.6.2.4 Manual de procesos**

Es el instructivo donde se detallan las políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo lo que concierne a la gestión de la entidad.

### **1.6.2.5 Indicadores de Gestión.**

Un indicador de gestión es el instrumento mediante el cual se miden el comportamiento y desempeño de un proceso, se utilizan usando niveles de referencia mediante los cuales se pueden detectar desviaciones.

González y Rúa (2007) señalan que una de las principales características de las entidades sin fines de lucro es que estas no pueden evaluarse por la rentabilidad que obtengan. No es posible medir la eficiencia de forma tradicional pues, aunque los costes pueden obtenerse de los estados financieros la medición de las salidas debe evaluarse desde los aspectos sociales que en la mayoría de los casos no se pueden cuantificar.

### 1.6.3 Técnicas de análisis administrativo

#### 1.6.3.1 FODA

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas referentes a cualquier persona o entidad.

- **Fortalezas:** Atributos o destrezas que facilitan alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** Factores desfavorables propios de la empresa que la perjudican.
- **Oportunidades:** Condiciones externas útiles que ayudan a alcanzar las metas.
- **Amenazas:** Componentes que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1		1	
2		2	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1		1	
2		2	

Figura 1.2 Formato Matriz de Análisis FODA

Elaboración propia, 2018

#### 1.6.3.2 Análisis de impacto interno

Es un diagrama en el que se evalúan las características internas (Fortalezas/ Debilidades) ponderando mediante calificaciones el impacto que tiene cada una de ellas sobre las actividades.

DETALLE	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
FORTALEZAS				
DEBILIDADES				

Figura 1.3 Formato Matriz de Análisis de Impacto Interno

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.3 Análisis de Impacto Externo

Hace lo mismo que el análisis anterior usando las características externas (Oportunidades/ Amenazas).

DETALLE	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
OPORTUNIDADES				
AMENAZAS				

**Figura 1.4 Formato Matriz de Análisis de Impacto Externo**

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.4 Análisis de Aprovechabilidad

Permite evaluar la relación entre las mayores fortalezas y las oportunidades más relevantes de la entidad, con lo cual se podrán desarrollar estrategias oportunas.

OPORTUNIDADES/FORTALEZAS			PRIORIDADES
PRIORIDADES			

**Figura 1.5 Formato Análisis de Aprovechabilidad**

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.5 Análisis de Vulnerabilidad

Hace la relación entre las debilidades más significativas y las mayores amenazas con el mismo fin del punto anterior.

DEBILIDADES/ AMENAZAS			PRIORIDADES
PRIORIDADES			

**Figura 1.6 Formato Análisis de Vulnerabilidad**

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.6 FODA estratégico

Hace la relación entre cada una de las áreas de la matriz FODA para encontrar estrategias que permitan a la entidad proporcionar una perspectiva equilibrada.

FODA ESTRATÉGICO		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	2	3	1
		Estrategias FO:		Estrategias DO:	
OPORTUNIDADES		Posicionamiento estratégico ofensivo		Posicionamiento estratégico defensivo	
1		Potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades		Potenciar fortalezas para enfrentar amenazas	
2					
3					
4					
AMENAZAS		Estrategias FA:		Estrategias DA:	
		Posicionamiento estratégico ofensivo		Posicionamiento estratégico de supervivencia	
2		Superar debilidades para aprovechar oportunidades		Superar debilidades para minimizar efectos de amenazas	
3					
4					

Figura 1.7 Matriz FODA Estratégico

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo desarrolla un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder generar una estrategia de negocio.



Figura 1.8 Las 5 fuerzas de Porter

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.8 Diagrama de Ishikawa

Es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

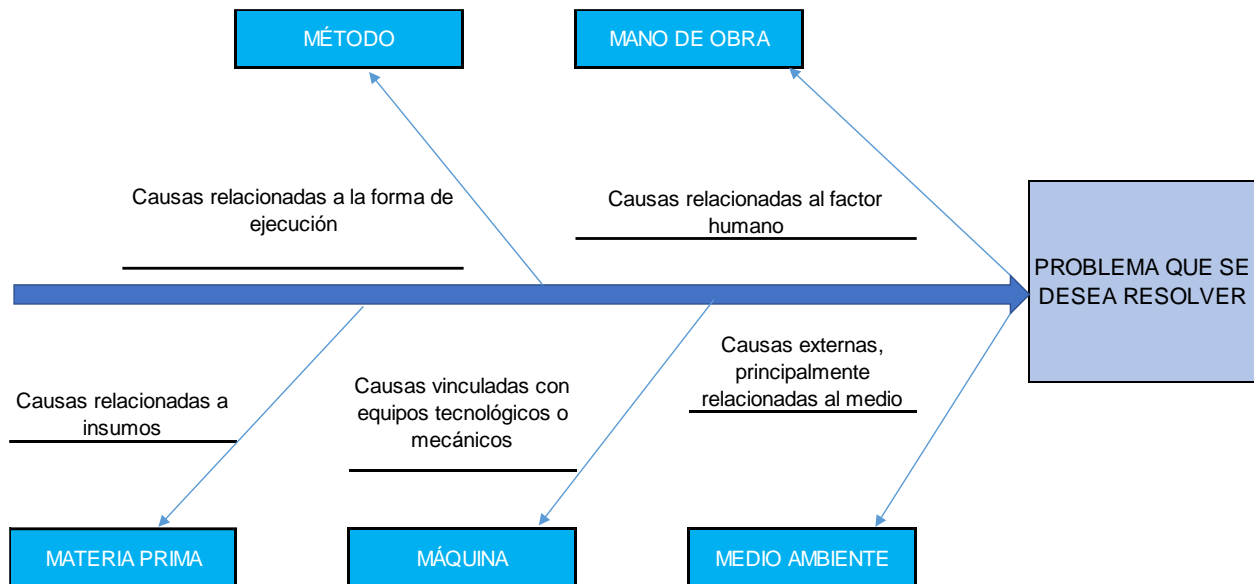


Figura 1.9 Diagrama de Ishikawa

Elaboración propia, 2018

### 1.6.3.9 5W+1H

Lasswell (1979) propone en la matriz 5W+H una metodología de análisis empresarial que consiste en contestar cinco preguntas clave que permiten generar estrategias para implementar mejoras. Estas son ¿Qué? Para analizar la esencia del problema, ¿Quién? Para descubrir a los responsables, ¿Por qué? Para hallar las causas, ¿Dónde? Para encontrar los lugares, ¿Cuándo? Para conocer los momentos, y ¿Cómo? Para saber la forma en que se lleva a cabo.

CAUSA	What?	Who	Why?	Where?	When?															How?						
	Actividad	Responsable		Área	Días															Recursos						
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15							

Figura 1.10 Matriz 5W1H

Elaboración propia, 2018

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Diagnóstico inicial de la empresa

En reuniones con los responsables de la dirección se hizo énfasis en la necesidad de tener un manual accesible en el cual se detallen de forma clara las actividades y procedimientos inherentes a cada uno de los procesos a fin de brindar soluciones a la problemática principal.

#### 2.1.1 Propuesta de organigrama por procesos

En la propuesta para el organigrama por procesos de la entidad se propone agrupar los procesos bajo los dos líneas de dirección (o coordinación como sus directivos prefieren llamarle). Se ha colocado los procesos estratégicos en fondo azul, los clave en fondo blanco y los de apoyo en fondo celeste.



Imagen 2. 1 Propuesta de Organigrama por procesos para la Fundación

Elaboración propia, 2018

## 2.1.2 Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Equipo de voluntarios altamente comprometido.	1	Carece de sostenibilidad económica
2	Talento humano compuesto principalmente por profesionales ejerciendo o en formación	2	Falta de organización en los procesos
3	Está exenta de impuestos y recibe donaciones lo que permite optimizar costos	3	Sin lineamientos formales
4	Directorio con experiencia en labor social	4	Falta de capacitación en temas específicos
5	Conocimiento de la situación geográfica, económica y social de cada comunidad a la que acude	5	Falta de voluntarios especialistas
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Alianzas con otras organizaciones con y sin fines de lucro para la ejecución de programas	1	Vulnerabilidad especial en cuanto en recesión económica
2	Contactos estratégicos en áreas clave	2	Incumplimiento de los compromisos económicos de los patrocinadores.
3	Sensibilidad y conciencia social del público ecuatoriano	3	Falta de apoyo financiero por parte de otras entidades y/o personas
4	Posibilidad de dar a conocer la labor en otras ciudades del país y a nivel internacional	4	La ciudadanía desconoce la existencia de la fundación
5	Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por otras Instituciones	5	Reducción del voluntariado

**Tabla 2.1 Análisis FODA**

Elaboración propia

### 2.1.3 Análisis de Impacto Interno

DETALLE	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
Equipo de voluntarios altamente comprometido.	15	0,15	5	0,75
Talento humano compuesto principalmente por profesionales ejerciendo o en formación	15	0,15	5	0,75
Está exenta de impuestos y recibe donaciones lo que permite optimizar costos	10	0,1	1	0,1
Directorio con experiencia en labor social	5	0,05	3	0,15
Conocimiento de la situación geográfica, económica y social de cada comunidad a la que acude	5	0,05	1	0,05
<b>DEBILIDADES</b>				
Carece de sostenibilidad económica	10	0,1	3	0,3
Falta de organización en los procesos	15	0,15	5	0,75
Sin lineamientos formales	15	0,15	3	0,45
Falta de capacitación en temas específicos	5	0,05	3	0,15
Falta de voluntarios especialistas	5	0,05	5	0,25

Impacto	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

**Tabla 2.2 Matriz de Impacto Interno**

Elaboración propia, 2018

#### INTERPRETACIÓN:

Dentro de las fortalezas se aprecia que las dos más significativas son: el nivel de formación de los voluntarios, en su mayoría profesionales con grado culminado o en formación, y su alto nivel de compromiso, en tanto que sus debilidades más fuertes estriban en la falta de organización en los procesos, así como la falta de voluntarios especialistas.



## 2.1.4 Análisis de Impacto Externo

DETALLE	Peso	Peso %	Impacto	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Alianzas con otras organizaciones con y sin fines de lucro para la ejecución de programas	15	0,15	5	0,75
Contactos estratégicos en áreas clave	10	0,1	1	0,1
Sensibilidad y conciencia social del público	15	0,15	3	0,45
Posibilidad de dar a conocer la labor en otras ciudades del país y a nivel internacional	5	0,05	1	0,05
Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por otras Instituciones	5	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>				
Vulnerabilidad especial en cuanto en recesión económica	5	0,05	3	0,15
Incumplimiento de los compromisos económicos de los patrocinadores.	15	0,15	5	0,75
La ciudadanía desconoce la existencia de la fundación	10	0,1	5	0,5
Falta de apoyo financiero por parte de otras entidades y/o personas	10	0,1	3	0,3
Reducción del voluntariado	15	0,15	5	0,75

Impacto	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

**Tabla 2.3 Análisis de Impacto Externo**

Elaboración propia, 2018

### INTERPRETACIÓN:

En cuanto al análisis de impacto externo se aprecia que las oportunidades de más peso giran en torno a la ayuda que la organización puede percibir de otras entidades, en tanto que las amenazas más significativas aparecen en cuanto a la escasez de financiamiento y a la reducción del talento humano voluntario.

### 2.1.4.1 Análisis de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES/FORTALEZAS	Equipo de voluntarios altamente comprometido con la ejecución de los programas	Talento humano compuesto principalmente por profesionales ejerciendo o en formación	Está exenta de impuestos y recibe donaciones lo que permite optimizar costos	Directorio con experiencia en cada una de las áreas en las que incursiona para labor social	Posee conocimiento de la situación geográfica, económica y social de cada comunidad	PRIORIDADES
Alianzas con otras organizaciones con y sin fines de lucro para la ejecución de programas	5	3	3	5	5	21
Contactos estratégicos en áreas clave	5	5	1	3	3	17
Sensibilidad y conciencia social del público guayaquileño	5	5	5	3	5	23
Posibilidad de dar a conocer la labor en otras ciudades del país y a nivel internacional	5	5	1	3	5	19
Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por otras Instituciones	3	5	1	1	1	11
<b>PRIORIDADES</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	

**Tabla 2.4 Matriz de Aprovechabilidad**

Elaboración propia, 2018

### INTERPRETACIÓN

Los resultados del análisis de aprovechabilidad reflejan que las mayores oportunidades se encuentran en las alianzas con otras organizaciones y en la sensible conciencia social del público guayaquileño, asimismo las dos fortalezas más significativas para la Fundación vienen por parte de su voluntariado, tanto en el compromiso que manifiestan como en la preparación académica que poseen. Se propone que la entidad continúe fortaleciendo su labor en esta dirección.

## 2.1.5 Análisis de Vulnerabilidad

AMENAZAS/DEBILIDADES	Carece de sostenibilidad económica	Falta de organización en los procesos	Sin lineamientos formales	Falta de capacitación en temas específicos	Falta de voluntarios especialistas	PRIORIDADES
Vulnerabilidad especial en cuanto en recesión económica	5	1	1	1	5	13
Incumplimiento de los compromisos económicos de los patrocinadores.	5	1	1	5	3	15
Falta de apoyo financiero por parte de otras entidades y/o personas	5	3	3	5	5	21
La ciudadanía desconoce la existencia de la fundación	5	3	5	3	5	21
Reducción del voluntariado	5	1	3	5	5	19
PRIORIDADES	25	9	13	19	23	

IMPACTO	
MÍNIMO	5 a 10
BAJO	11 a 15
MEDIO	16 a 20
ALTO	21 a 25

**Tabla 2.5 Matriz de vulnerabilidad**

Elaboración propia, 2018

### INTERPRETACIÓN:

La debilidad más significativa es la carencia de sostenibilidad económica, seguida de cerca por la falta de voluntarios especialistas.

La mayor preocupación que el departamento financiero enfrenta es levantar fondos mensualmente para cubrir todos los costos operativos y administrativos de la entidad. Hay una alta incidencia de patrocinadores que luego de registrarse cumplen parcialmente su compromiso o no lo hacen, aunque se busca que los patrocinios se renueven cada periodo esto no siempre sucede.

Por otro lado, se puede definir la falta de voluntarios especialistas como falta de personal especializado en distintas áreas, lo cual afecta sobre todo a la ejecución de los programas dado que se depende de la gestión de entidades externas para conseguir mano de obra calificada. En este sentido se pretende que también el aporte del sistema de gestión al área de marketing ayude a mitigar el problema incidiendo en el reclutamiento exitoso de nuevos voluntarios que puedan brindar soporte en este sentido.

### **2.1.5.1 SOLUCIONES PROPUESTAS EN BASE A RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL**

Los niveles de impacto más alto en las tablas analizadas arrojaron cuatro problemáticas puntuales que es necesario atender.

#### **2.1.5.1.1 FALTA DE ORGANIZACIÓN EN LOS PROCESOS**

El diseño del presente proyecto servirá de base para que la Fundación mitigue una de sus principales debilidades que implica la falta de organización en los procesos.

#### **2.1.5.1.2 FALTA DE VOLUNTARIOS ESPECIALISTAS**

Para la segunda debilidad más importante, que incide también sobre una de las amenazas más fuertes se ha propuesto realizar campañas de reclutamiento para nuevos voluntarios por medio de referidos directos y campañas en redes sociales. Se propone que la segmentación de las campañas para el reclutamiento de nuevos voluntarios se centre en buscar y motivar a profesionales graduados o en formación preferentemente de las carreras en las siguientes ramas:

- Medicina
- Administración
- Ingenierías
- Educación
- Tecnologías de la información y comunicación
- Especialidades artesanales y técnico-profesionales

Se sugiere estas ramas de especialidad debido a que son las que mayor peso tienen al momento de ejecutar eficazmente los programas sociales.

CARRERA	PROCESO	EJE DE PARTICIPACIÓN
<b>Medicina</b>		
Nutrición	Programas sociales	Operativo: Programas de salud y atención médica orientada a personas de escasos recursos
Medicina General		
Obstetricia		
Odontología		
Consejería y Terapia Familiar		
<b>Administración</b>		
Contabilidad	Contabilidad	Administrativo: Gestión contable y administrativa. Operativo: Charlas de asesoría financiera y tributaria a emprendedores beneficiarios
Economía		
Adm. De empresas		
Ventas	Ventas	Administrativo: Diseño y ejecución de estrategias de mercadeo online y offline
Marketing y Publicidad	Marketing y Publicidad	
<b>Ingenierías</b>		
Ing. Civil	Programas sociales	Operativo: Ejecución de proyectos de acción social con enfoque de asesoría y acompañamiento especializado para proyectos comunitarios
Ing. Agrícola		
Ing. Acuicultura		
Ing. Oceánica y medioambiental		
Ing. Química		
Ing. Farmacéutica		
Ing. En alimentos		
Ing. En logística y transporte		
<b>Educación</b>		
Inglés	Programas sociales	Operativo: Nivelación académica y refuerzo escolar para niños, adolescentes y jóvenes. Alfabetización para jóvenes y adultos.
Educación Inicial		
Educación Básica		
<b>TICS</b>		
Diseño Gráfico	Marketing y Publicidad	Administrativo: Diseño y promoción de estrategias de mercadeo online (página web y redes sociales)
Diseño web		
Ing. En Sistemas		
<b>Técnicos</b>		
Corte y confección	Programas sociales	Operativo: Capacitación a emprendedores beneficiarios de programas sociales. Asistencia en servicios diversos.
Belleza		
Cosmetología		
Mecánica automotriz		
Electricidad		
Albañilería y gasfitería		
Gastronomía		

**Tabla 2.6 Cuadro de Profesiones Prioritarias para Nuevos Voluntarios**

Elaboración propia, 2018

### 2.1.5.1.3 INCUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ECONÓMICOS DE LOS PATROCINADORES.

Para mitigar este problema se propone capacitar al personal a cargo para mejorar la gestión de cobros para lo cual la Fundación tendría que invertir en un curso que permita mejorar las cobranzas y posteriormente analizar los resultados para ver si la inversión dio fruto.

#### 2.1.5.1.4 LA CIUDADANÍA DESCONOCE LA EXISTENCIA DE LA FUNDACIÓN

Se propone realizar campañas publicitarias principalmente en redes sociales y de relaciones públicas mediante invitaciones a medios de comunicación para la cobertura de actividades de recaudación de fondos.

#### 2.1.5.1.5 REDUCCIÓN DEL VOLUNTARIADO

La propuesta de las autoras de este estudio se basa en reforzar el proceso añadiendo una inducción especial para los voluntarios nuevos, actualmente no existe ninguna capacitación previa que las ponga en contexto por lo cual históricamente ya han surgido conflictos. También se sugiere implementar un proceso de selección de voluntarios el que se realice un filtrado apropiado para evitar deserciones futuras.

## 2.1.6 FODA Estratégico

En base a la información obtenida anteriormente se propone el siguiente FODA estratégico:

<b>FODA ESTRATÉGICO</b>		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		1	Equipo de voluntarios altamente comprometido.	1	Carece de sostenibilidad económica
		2	Talento humano compuesto principalmente por profesionales ejerciendo o en formación	2	Falta de organización en los procesos
		3	Está exenta de impuestos y recibe donaciones lo que permite optimizar costos	3	Sin lineamientos formales
		4	Directorio con experiencia en labor social	4	Falta de capacitación en temas específicos
		5	Conocimiento de la situación geográfica, económica y social de cada comunidad a la que acude	5	Falta de voluntarios especialistas
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Estrategias FO:</b>		<b>Estrategias DO:</b>	
1	Alianzas con otras organizaciones con y sin fines de lucro para la ejecución de programas	<b>F1-O5:</b> Equipo de voluntarios comprometidos para poder cubrir las necesidades que no son resueltas por otras instituciones.		<b>D3-O2:</b> Crear manuales y mantenerlos actualizados.	
2	Contactos estratégicos en áreas clave	<b>F5-O1:</b> Con el conocimiento de las vulnerabilidades de las comunidades visitadas se puede fortalecer alianzas con otras organizaciones con y sin fines de lucro.		<b>D1-O2:</b> Realizar una retroalimentación periódica de las actividades para mantener la confianza de los patrocinadores.	
3	Sensibilidad y conciencia social del público ecuatoriano	<b>F2-O2:</b> Contactos estratégicos que el Directorio puede usar para generar nuevos patrocinios.		<b>D5-O3:</b> Implementar campañas para captar voluntarios especialistas.	
4	Posibilidad de dar a conocer la labor en otras ciudades del país y a nivel internacional	<b>F3-O3:</b> Aprovechar la sensibilidad del público para captar más donaciones		<b>O2-D4:</b> Utilizar contactos clave para capacitar al voluntariado gratuitamente o a un costo mínimo	
5	Existen necesidades de la población que no están siendo resueltas por otras Instituciones	<b>F4-O4:</b> Hacer uso de los conocimientos para dar a conocer la labor a nivel nacional e internacional		<b>O1-D1:</b> Hacer uso de las alianzas con otras entidades para mitigar los momentos de debilidad económica	
<b>AMENAZAS</b>		<b>Estrategias FA:</b>		<b>Estrategias DA:</b>	
1	Vulnerabilidad especial en cuanto en recesión económica	<b>F1-A5</b> Mantener la captación de voluntarios nuevos con la recomendación de los que ya están comprometidos.		<b>D1-A1:</b> Generar estrategias financieras enfocadas a resolver momentos de crisis económica mediante métodos de generación de fondos	
2	Incumplimiento de los compromisos económicos de los patrocinadores.	<b>F2-A4</b> Voluntarios especialistas pueden elaborar campaña agresiva para dar a conocer la labor de la entidad.		<b>D5-A4</b> Crear una planificación de marketing direccionada a captar fondos y voluntarios para poder solventar necesidades de la fundación y de la comunidad.	
3	Falta de apoyo financiero por parte de otras entidades y/o personas	<b>F4-F5-A2</b> Con los estudios de campo que sustentan las necesidades se puede llegar a más patrocinadores,		<b>D3-A3</b> Elaborar manuales de procedimientos que incluyan las políticas a las que se rige el voluntariado usando recursos humanos y financieros de la misma entidad para no recurrir a apoyos externos	
4	La ciudadanía desconoce la existencia de la fundación	<b>F2-A4:</b> Por medio de los aportes profesionales de los voluntarios se pueden generar estrategias para captación de fondos		<b>D4-A2:</b> Se debe organizar los procesos ahora que la entidad no es muy conocida para que cuando se dé a conocer no existan problemas que afecten su imagen ante el público	
5	Reducción del voluntariado	<b>F3-A3:</b> La recepción de donaciones no financieras suple parcialmente las necesidades de liquidez.			

Tabla 2.7 FODA estratégico

Elaboración propia, 2018

## **2.2 Evaluación Estratégica actual**

### **2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **2.2.1.1 Rivalidad entre competidores**

No se tiene noticias de otras organizaciones trabajando en la misma área por lo cual se puede concluir que no hay competidores directos en el área de atención, lo más cercano a un competidor son los eventos ocasionales que se desarrollan dentro de las mismas comunidades y se cruzan con la ejecución de los programas planificados.

##### **2.2.1.1.1 SOLUCIÓN PROPUESTA:**

Se propone que antes de armar los calendarios semestrales los voluntarios tengan reuniones con los líderes comunales o con las personas influyentes de cada sector para ponerse al tanto de las actividades planificadas por parte de ellos para evitar los choques de horarios.

#### **2.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores**

Se puede considerar como amenaza de nuevos competidores cuando simultáneamente se desarrollan dos o más eventos benéficos o de recaudación en el mismo lugar lo cual tiende a suscitarse en determinadas fechas (navidad, eventos solidarios).

##### **2.2.1.2.1 SOLUCIÓN PROPUESTA**

Para evitar esto se propone dar fuerza a las actividades estableciendo de antemano convenios con organizaciones que tengan influencia sobre el público objetivo, como las asociaciones de estudiantes en universidades, de modo que se pueda alcanzar más personas en fechas clave.

#### **2.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos**

Esta amenaza se observa de forma activa durante la ejecución de los programas en campo, cuando hay otras actividades organizadas por entes locales que impiden la participación de los beneficiarios, se suele suscitar sobre todo durante festividades locales.



#### 2.2.1.3.1 SOLUCIÓN PROPUESTA

Adicional a lo señalado anteriormente se sugiere implementar un calendario semestral en el cual se incluyan para cada comunidad las actividades programadas a nivel local de modo que las fechas se puedan reprogramar para que no haya conflictos.

#### **2.2.1.4 Poder de negociación con proveedores**

Cuando entidades externas se convierten en proveedores benefactores la Fundación se ve obligada a someterse a todas las condiciones que le sean impuestas por los donantes, las cuales estriban principalmente en la parte logística dado que la mayoría de las veces hay que movilizarse hasta el sitio de las donaciones lo cual puede conllevar una inversión importante de tiempo.

#### 2.2.1.4.1 SOLUCIÓN PROPUESTA

Se recomienda que en este caso se tenga conocimiento de los horarios disponibles de los voluntarios con cierto grado de anticipación, en especial de los que tienen vehículo para en base a ello coordinar horarios de recepción de donaciones, además se sugiere destinar un rubro mensual para transporte en caso de que se deba gestionar el uso de taxis.

#### **2.2.1.5 Poder de negociación de los clientes o consumidores**

Para este caso particular se puede hablar de los clientes que financian a la Fundación y de los usuarios que usan los servicios que ella ofrece. Cada uno de estos grupos ejerce influencia de forma distinta.

Se puede ver que el reto con respecto a los donantes está en retener las participaciones y animar a más gente a unirse a la causa, mientras que es diferente para los usuarios finales ya que su participación como fuerza negociadora es limitada debido que no hacen aportes económicos, más bien son los que reciben el esfuerzo de los programas que se están llevando a cabo.

#### 2.2.1.5.1 SOLUCIÓN PROPUESTA

Por su parte debido a que no hay retroalimentación actualmente por parte de los beneficiarios, que son los usuarios de los servicios finales se sugiere que se implemente

el uso de encuestas entre ellos para recibir propuestas de mejoras según sus necesidades.

## **2.3 Direccionamiento estratégico**

La razón de ser de la Fundación está en sus usuarios, la mayor satisfacción de voluntarios y directivos está en generar un aporte social positivo, que beneficie a las comunidades en la cual sus proyectos se desarrollan. Por tanto, se propone las siguientes misión y visión para reemplazar las que actualmente existen.

### **2.3.1 Misión**

“Ser una organización sin fines de lucro referente en el Ecuador, a través de la ejecución de programas sociales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de familias establecidas en comunidades vulnerables”.

### **2.3.2 Visión**

“Buscamos expandir en cinco años nuestras operaciones implementando programas sociales en al menos diez comunidades del territorio nacional”.

### **2.3.3 Objetivos estratégicos**

#### **2.3.3.1 FINANZAS**

- Generar utilidad de 5% mensual para reinvertir en infraestructura
- Aumentar la recaudación bruta por ventas y donaciones (en dinero y en especie) en 10% anual
- Mantener activos 125 patrocinios personales cada mes

#### **2.3.3.2 CLIENTES**

- Dar a conocer la entidad al público mediante campañas online y offline, alcanzando visibilidad de 1.000 personas nuevas cada mes.
- Lograr satisfacción del 95% en al menos el 90% de los beneficiarios
- Aumentar el alcance de cada programa a 1 comunidad nueva anualmente

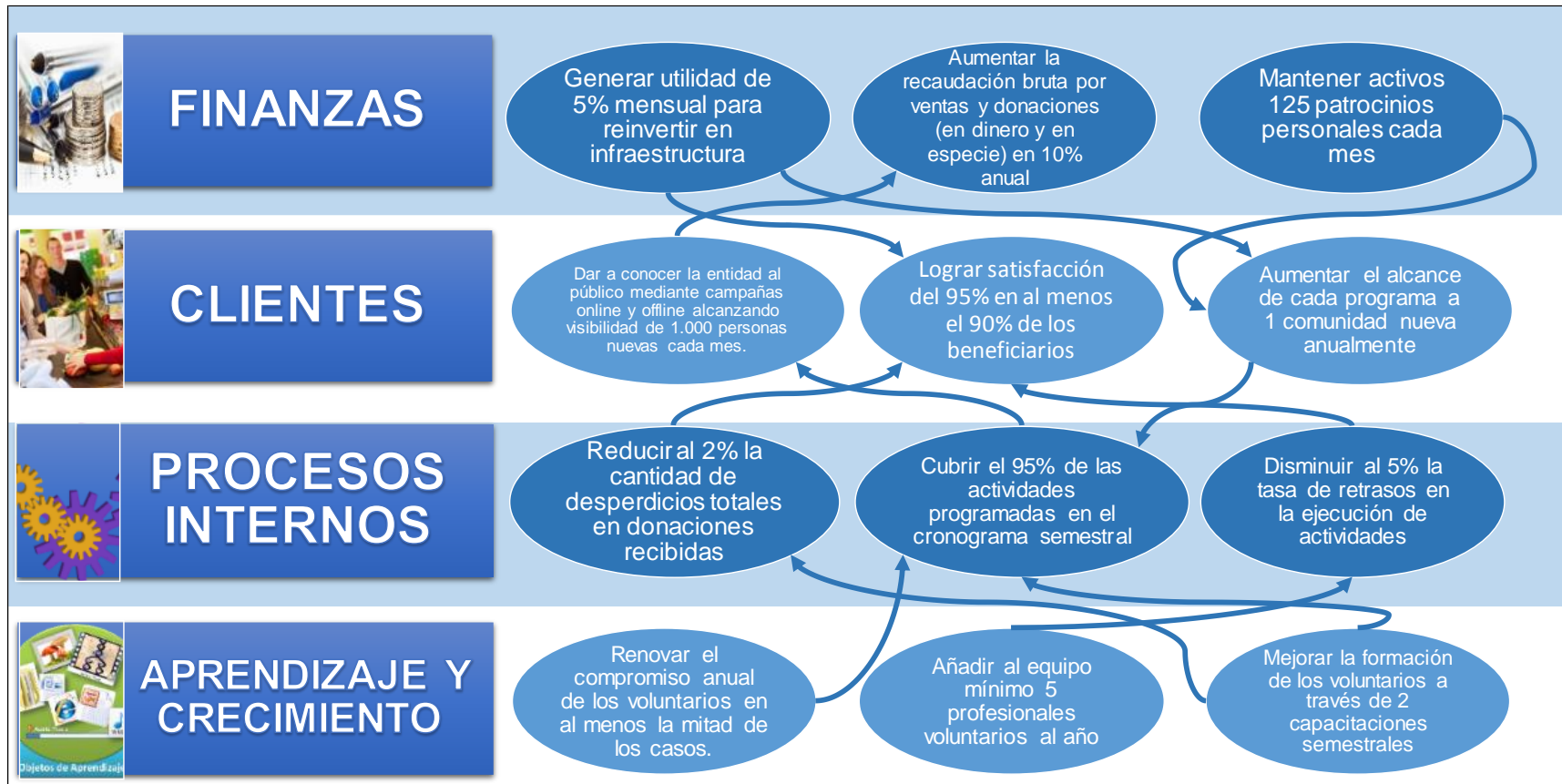
### **2.3.3.3 PROCESOS INTERNOS**

- Reducir al 2% la cantidad de desperdicios totales en donaciones recibidas
- Cubrir el 95% de las actividades programadas en el cronograma semestral
- Disminuir al 5% la tasa de retrasos en la ejecución de actividades

### **2.3.3.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- Renovar el compromiso anual de los voluntarios en al menos la mitad de los casos.
- Añadir al equipo mínimo 5 profesionales voluntarios al año
- Mejorar la formación de los voluntarios a través de 2 capacitaciones semestrales

### 2.3.4 Mapa estratégico



**Figura 2.1 Mapa Estratégico**

Elaboración propia, 2018

## 2.4 Sistema de Gestión por procesos

### 2.4.1 Planteamiento del sistema de Gestión por procesos

En base a la gestión de procesos, se debe tener muy claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

#### 2.4.1 Cadena de Valor



Figura 2.2 Cadena de Valor

Elaboración propia, 2018

## 2.4.2 Mapa de procesos

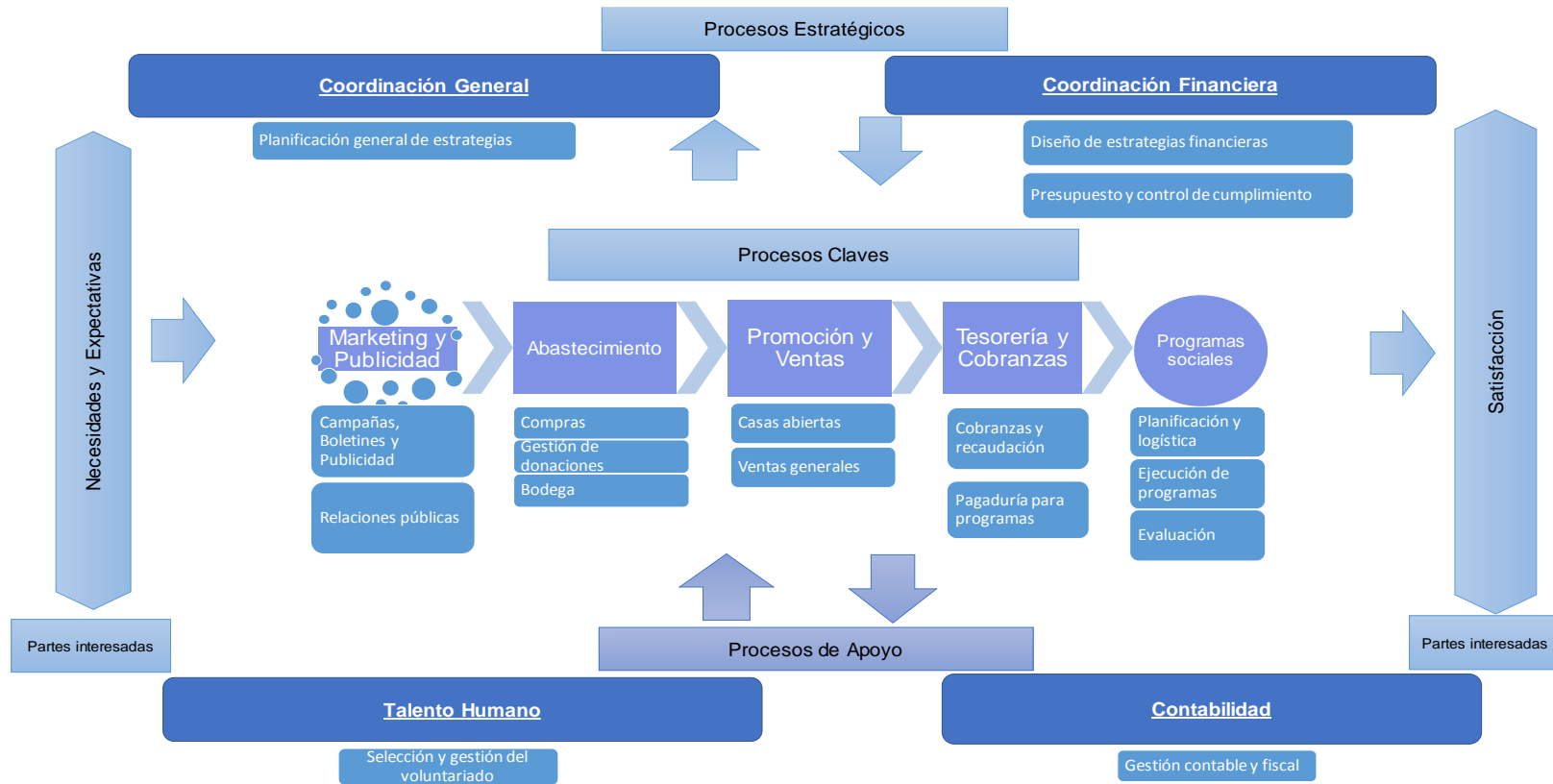


Figura 2.3 Mapa de Procesos

Elaboración propia, 2018

### 2.4.3 Estudio de procesos por área

	PROCESOS	SUBPROCESOS
ESTRATÉGICOS	Coordinación General	Planificación general de estrategias
	Coordinación Financiera	Diseño de estrategias financieras Presupuesto y control de cumplimiento
CLAVES	Marketing y publicidad	Campañas, Boletines y Publicidad
		Relaciones públicas
	Abastecimiento	Compras
		Gestión de donaciones
		Bodega
	Promoción y ventas	Casas abiertas
		Ventas generales
	Tesorería y Cobranzas	Cobranzas y recaudación
		Pagaduría para programas
	Programas sociales	Planificación y logística
Ejecución de programas		
Evaluación		
APOYO	Recursos Humanos	Selección y gestión del voluntariado
	Contabilidad	Gestión contable y fiscal

**Tabla 2.8 Procesos y Subprocesos**

Elaboración propia, 2018

### 2.4.4 Matriz de Priorización y determinación de procesos críticos.

Las mediciones en cada subproceso están ponderadas en la escala del 1 al 5 en donde 1 es el nivel más bajo y 5 es el más alto.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	SUBPROCESOS																
		ESTRAT.			CLAVE													APOY
		Planificación general de estrategias	Diseño de estrategias financieras	Control de cumplimiento financiero	Campañas, boletines y publicidad	Relaciones públicas	Compras	Gestión de donaciones	Bodega	Casas abiertas	Ventas generales	Pagaduría para programas	Cobranzas y recaudación	Planificación y logística	Ejecución de programas	Evaluación	Selección y gestión del voluntariado	Gestión contable y fiscal
FINANZAS	Generar utilidad de 5% mensual para reinvertir en infraestructura	3	5	5	3	3	3	1	3	5	5	2	5	2	1	3	1	1
	Aumentar la recaudación bruta por ventas y donaciones (en dinero y en especie) en 10% anual	3	5	5	5	5	1	5	1	5	5	1	5	1	1	1	1	1
	Mantener activos 125 patrocinios personales cada mes	3	5	5	5	3	1	1	1	3	5	1	5	1	1	1	1	1
CLIENTES	Dar a conocer la entidad al público mediante campañas online y offline, alcanzando visibilidad de 1.000 personas nuevas cada mes.	3	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	3	3	1	1
	Lograr satisfacción del 95% en al menos el 90% de los beneficiarios	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	5	5	4	1
	Aumentar el alcance de cada programa a 1 comunidad nueva anualmente	5	3	3	5	3	5	1	1	1	1	1	2	5	5	5	3	1
PROCESOS INTERNOS	Reducir al 2% la cantidad de desperdicios totales en donaciones recibidas	2	1	1	3	1	5	5	5	1	1	3	2	5	5	5	1	1
	Cubrir el 95% de las actividades programadas en el cronograma semestral	5	1	1	3	1	5	1	5	5	3	4	3	5	5	5	3	1
	Disminuir al 5% la tasa de retrasos en la ejecución de actividades	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	5	5	5	3	1
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Renovar el compromiso anual de los voluntarios en al menos la mitad de los casos.	3	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	5	1
	Añadir al equipo mínimo 5 profesionales voluntarios al año	4	2	3	5	5	1	1	1	5	1	1	1	3	3	3	5	1
	Mejorar la formación de los voluntarios a través de 2 capacitaciones semestrales.	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	5	1
	<b>SUMA</b>	40	30	28	44	32	28	22	22	34	30	18	28	41	42	40	33	12

**Tabla 2.9 Matriz de Priorización**

Elaboración propia, 2018



## **2.4.5 Selección de Procesos Críticos**

La suma de las ponderaciones arroja cinco procesos que alcanzan una alta prioridad:

- Planificación general de estrategias: 40
- Campañas, boletines y publicidad: 44
- Planificación y logística: 41
- Ejecución de programas:42
- Evaluación :40

Para efectos de análisis en el presente proyecto, se han seleccionado los tres con la calificación más alta para ser mejorados a través de los análisis de valor agregado.

## 2.4.6 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO CAMPAÑAS, BOLETINES Y PUBLICIDAD

### 2.4.6.1 Flujograma actual del Subproceso Crítico 1: Campañas, boletines y publicidad

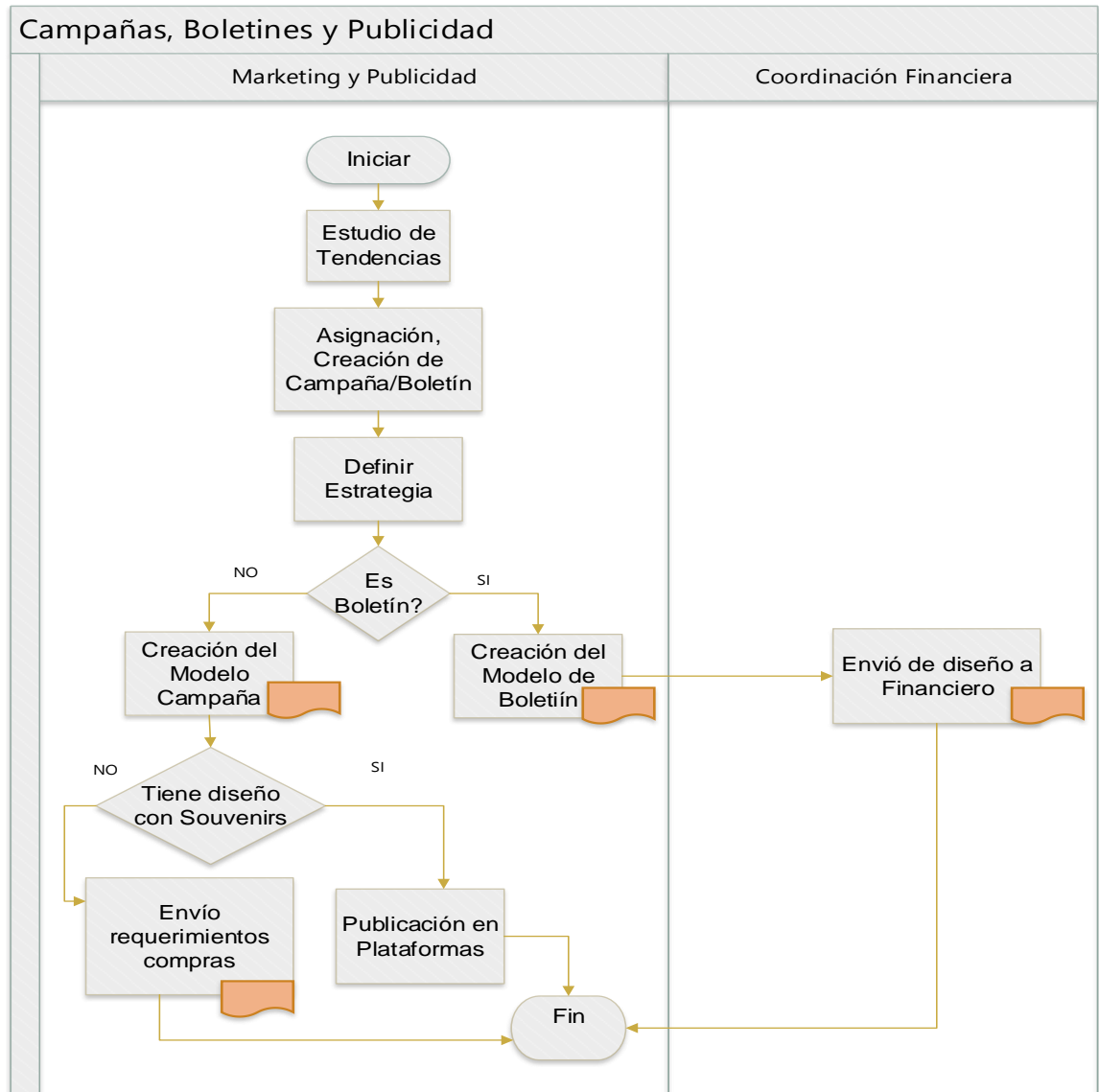


Figura 2.4 Flujograma Actual del Subproceso Crítico 1

Elaboración propia, 2018

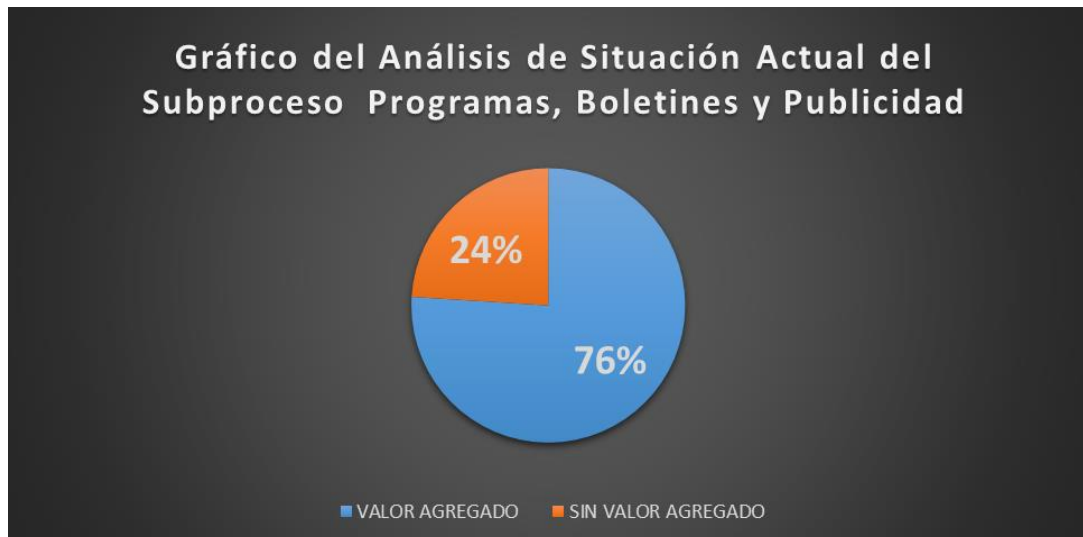
**2.4.6.2 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del Subproceso 1:  
Campañas, boletines y publicidad**

								PROCESO: Marketing y Publicidad		
								SUBPROCESO: Campañas, Boletines y Publicidad		
VAR(real)			SVA( sin valor agregado)					FECHA:01/07/2018		
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)	
1	X							Estudio de Tendencias	3	
2			X					Asignación de Campaña o Boletín	1	
3		X						Definir Estrategia	6	
4	X							Creación del Modelo de la Campaña	3	
5		X						Creación del Modelo de Boletín	3	
6					X			Envío de Diseño Requerimientos Compras	2	
7					X			Envío de Diseño a Financiero	3	
8		X						Publicación en Plataformas	4	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>25</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								N°	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	6	24%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							3	13	52%
P	PREPARACION							1	1	4%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	5	20%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>8</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>5</b>	<b>19</b>	<b>76%</b>
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>3</b>	<b>6</b>	<b>24%</b>

**Tabla 2.10 Análisis AVA Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018

### **2.4.6.3 Gráfico del Análisis de situación actual del Subproceso 1: Campañas, Boletines y Publicidad.**

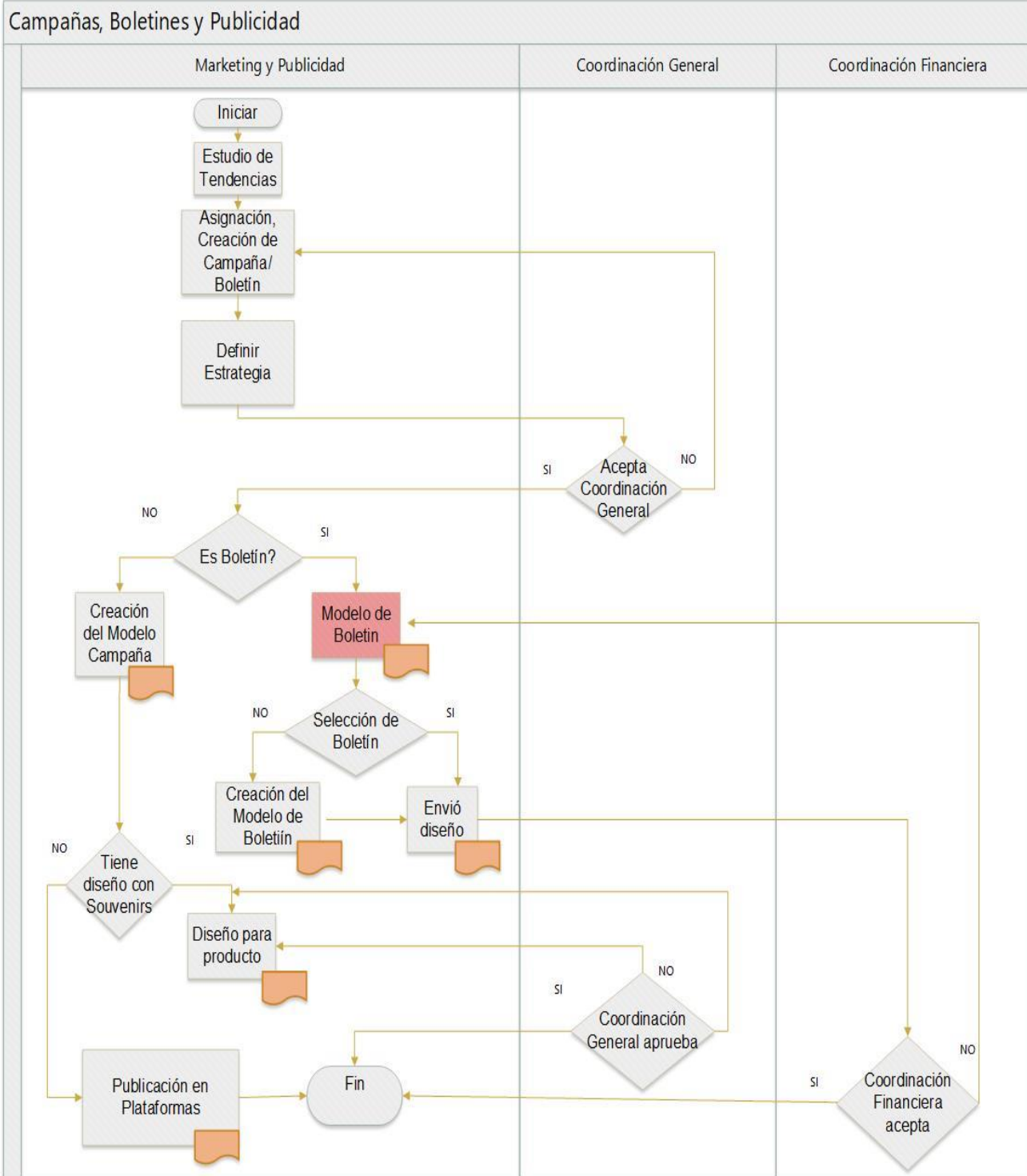


**Figura 2.5 Gráfico del Análisis de Situación Actual Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018

### **2.4.6.4 Flujograma de situación mejorada del Subproceso Crítico 1: Campañas, Boletines y Publicidad.**

En el proceso de Campaña, Boletines y Publicidad se han añadido actividades de control que permitan tener un filtro en las publicaciones para las diferentes campañas y boletines destinados para los patrocinadores. Se han implementado espacios para revisión y aprobación por parte de la Coordinación General donde operan quienes conocen con mayor claridad la imagen que la organización quiere proyectar. En el Flujograma de Proceso mejorado también se observa una constante comunicación con el Departamento Financiero y Coordinación General para que las propuestas de boletines o campañas sean aceptadas o rechazadas para ser reevaluadas, de manera que el proceso siempre tiene un flujo para repetirse y mejorarse.



**Figura 2.6 Flujograma Mejorado del Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018

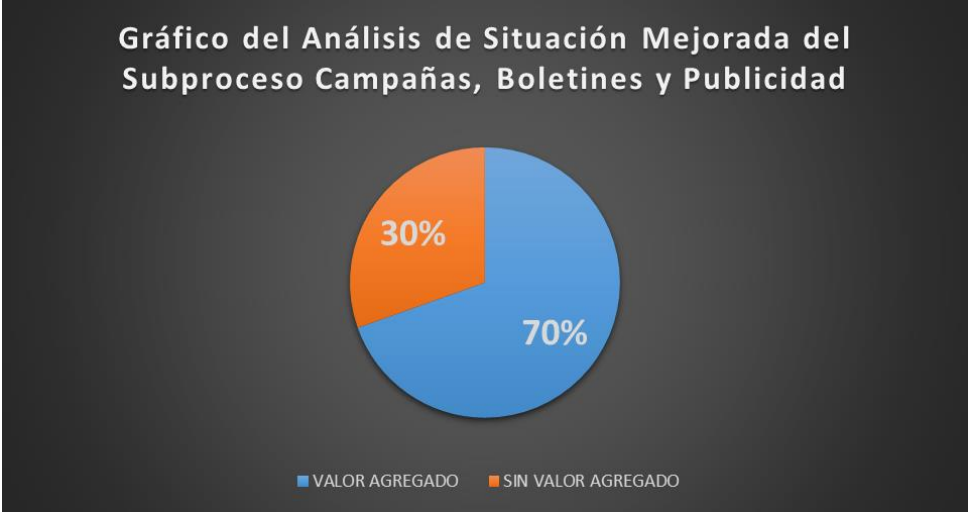
**2.4.6.5 Análisis del Valor Agregado de situación mejorada del Subproceso Crítico  
1: Campañas, Boletines y Publicidad**

								PROCESO: Marketing y Publicidad		
								SUBPROCESO: Campañas, Boletines y Publicidad		
								FECHA:01/07/2018		
VAR(real)			SVA( sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1	X							Estudio de Tendencia	3	
2			X					Asignación de Campaña o Boletín	1	
3		X						Definir Estrategia	3	
4						X		Revisión de Coordinación General	1	
5		X						Asignación, creación de Boletín/ Campaña	2	
6		X						Diseño de boletín	1	
7					X			Envío de Diseño a Financiero	1	
8						X		Revisión del Departamento Financiero	2	
9	X							Creación de Modelo de la Campaña	3	
10					X			Creación de Diseño, Requerimientos y Métodos de Compras	1	
11						X		Aceptación de Coordinación General	1	
12		X						Publicación en Plataformas	4	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>23</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								N°	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	6	26%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							4	10	43%
P	PREPARACION							1	1	4%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							2	2	9%
I	INSPECCION							3	4	17%
A	ARCHIVO							0	0	0%
TT	<b>TOTAL</b>							<b>12</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
VA	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>6</b>	<b>16</b>	<b>70%</b>
SVA	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>6</b>	<b>7</b>	<b>30%</b>

**Tabla 2.11 Análisis AVA Subproceso Crítico 1 Mejorado**

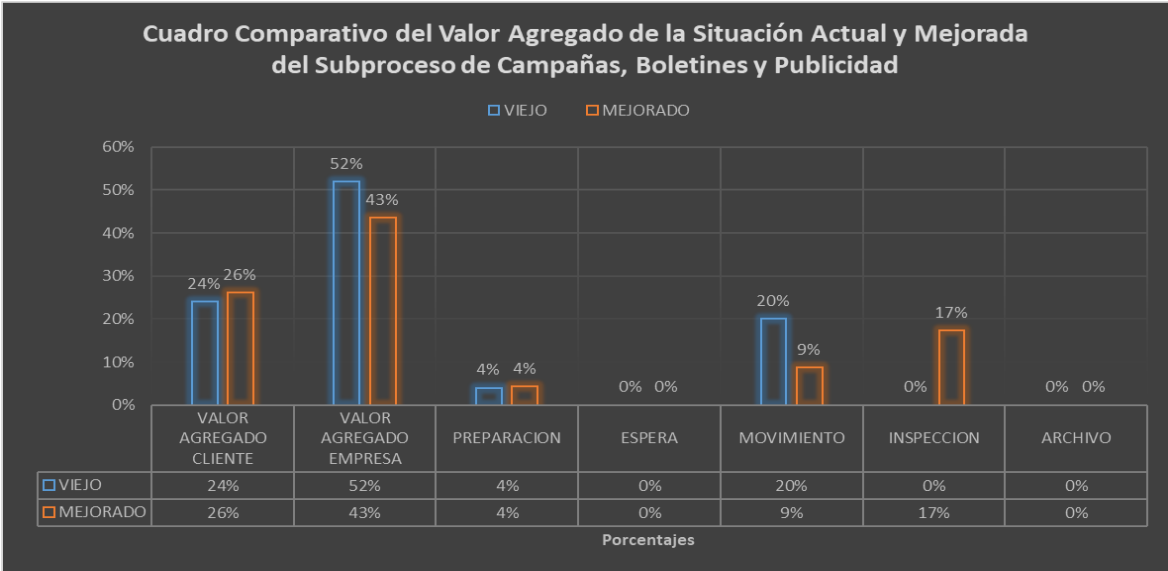
Elaboración propia, 2018

**2.4.6.6 Gráficos del Análisis de situación mejorada del Subproceso 1: Campañas, Boletines y Publicidad**



**Figura 2.7 Gráfico del Análisis de Situación Mejorada Subproceso Crítico 1**  
Elaboración propia, 2018

**2.4.6.7 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso 1: Campañas, boletines y publicidad**



**Figura 2.8 Gráfico Comparativo Situación Actual y Mejorada Subproceso Crítico 1**  
Elaboración propia, 2018

En este subproceso se logró la reducción de tiempo en 8% implementando puntos de control, además se detectó una oportunidad de mejora que se aplica en el flujo mejorado ya que en el tema de boletines se pueden usar formatos preestablecidos en vez de crear

diseños desde cero como se ha venido haciendo, se sugiere que estos tengan una vigencia de 6 meses y esto nos ayuda a reducir tiempo considerable dentro de este subproceso.

Se puede observar también que el porcentaje de VA y SVA en la versión mejorada tienen variaciones de aumento en VA y disminución en el SVA esto se da porque al subproceso se le agregaron controles que no añaden valor, pero tienen un fuerte impacto dentro del subproceso debido a que este terminaba y si había errores en alguna parte estos se arrastraban hasta un punto antes de la finalización por lo cual se debía reiniciar todo, lo cual hacía al proceso ineficiente.

#### 2.4.6.8 Diseño de indicadores

OBJETIVO SMART 1	
Subproceso: Programas, Boletines y Publicidad	
Específico	Incrementar el valor de las donaciones recibidas
Medible	Mayor o igual al 50% del total del presupuesto requerido
Alcanzable	Se puede cumplir en base a experiencias pasadas
Relevante	Optimizar recaudaciones
Atado al tiempo	Se mide en julio y en diciembre de cada año

**Tabla 2.12 Objetivo Smart 1 Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018

FICHA DE INDICADOR			
<b>Proceso:</b> Marketing y Publicidad			
<b>Nombre del Subproceso:</b> Programas, Boletines y Publicidad			
<b>Responsable:</b> Marketing y Publicidad			
<b>Objetivo del Indicador:</b> Determinar el porcentaje de recursos obtenidos por las campañas.			
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\frac{\text{Total de aportaciones recaudadas para campaña}}{\text{Presupuesto necesario para campaña}} * 100\%$	50%	Trimestral

**Tabla 2.13 Ficha de Indicador 1 Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018



Malo	Regular	Bueno	Excelente
Índice ≤ 30%	30% < Índice ≤ 40%	40% < Índice ≤ 50%	Índice > 50%

**Tabla 2.14 Niveles de Medición Subproceso Crítico 1**

Fuente: Elaboración propia, 2018

OBJETIVO SMART 2	
Subproceso: Campañas, boletines y publicidad	
Específico	Fidelizar patrocinadores mensualmente
Medible	Mantener en más 60% el total de los patrocinadores del mes anterior
Alcanzable	Se puede cumplir en base a experiencias pasadas
Relevante	La fidelidad en los aportes redundará en estabilidad financiera para la entidad
Atado al tiempo	Se mide en julio y en diciembre de cada año

**Tabla 2.15 Objetivo Smart 2 Subproceso Crítico 1**

Fuente: Elaboración propia, 2018

FICHA DE INDICADOR			
<b>Proceso:</b> Marketing y Publicidad			
<b>Nombre del Subproceso:</b> Campañas, Boletines y Publicidad			
<b>Responsable:</b> Marketing y Publicidad			
<b>Objetivo del Indicador:</b> Determinar el porcentaje de patrocinadores que mantienen fidelidad en sus aportes.			
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\frac{\text{Total de patrocinadores trimestre actual}}{\text{Total de patrocinadores trimestre anterior}}$	60%	Trimestral

**Tabla 2.16 Ficha de Indicador 2 Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018

Malo	Regular	Bueno	Excelente
Índice ≤ 40%	40% < Índice ≤ 50%	50% < Índice ≤ 60%	Índice > 60%

**Tabla 2.17 Niveles de Medición Subproceso Crítico 1**

Elaboración propia, 2018

## 2.4.7 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA

### 2.4.7.1 Flujograma actual del Subproceso Crítico 2: Planificación y logística

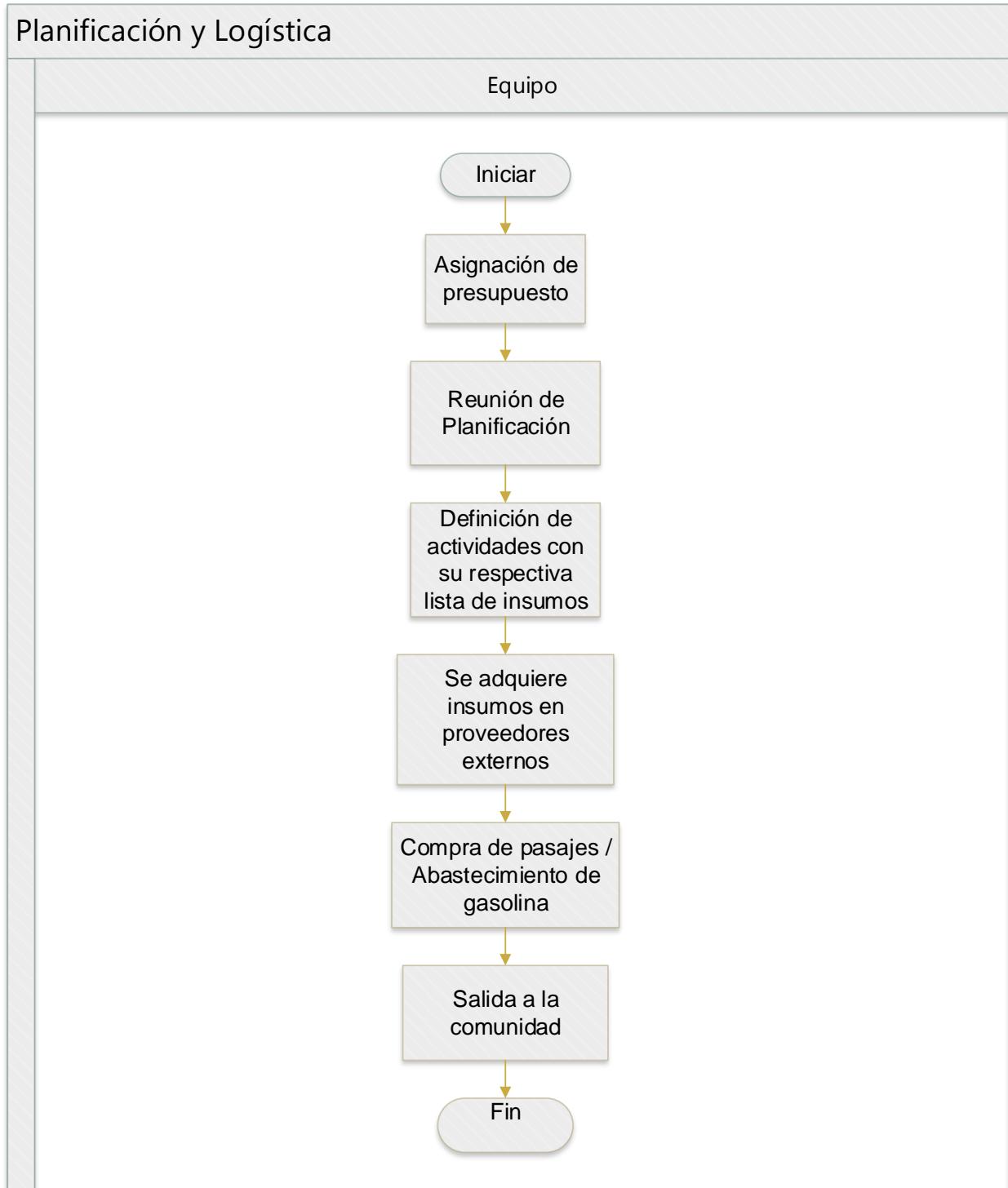


Figura 2.9 Flujograma Actual del Subproceso Crítico 2

Elaboración propia, 2018

**2.4.7.2 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del Subproceso 2:  
Planificación y Logística**

								PROCESO: Programas Sociales		
								SUBPROCESO: Planificación y Logística FECHA:01/07/2018		
VAR(real)			SVA( sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1	X							Asignación de Presupuesto	3	
2			X					Reunión de Planificación	3	
3		X						Definición de actividades con su respectiva lista de insumos	8	
4				X				Se adquiere insumos en proveedores externos	8	
5					X			Compra de pasajes y abastecimiento de gasolina	1	
6					X			Salida a la comunidad	3	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>26</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								N°	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	3	12%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	8	31%
P	PREPARACION							1	3	12%
E	ESPERA							1	8	31%
M	MOVIMIENTO							2	4	15%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>6</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>2</b>	<b>11</b>	<b>42%</b>
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>4</b>	<b>15</b>	<b>58%</b>

**Tabla 2.18 Análisis AVA Subproceso Crítico 2**

Elaboración propia, 2018

**2.4.7.3 Gráfico del Análisis de situación actual del Subproceso 2: Planificación y Logística**



**Figura 2.10 Gráfico del Análisis de Situación Actual Subproceso Crítico 2**  
Elaboración propia, 2018

### 2.4.7.4 Flujograma de situación mejorada del Subproceso Crítico 2: Planificación y Logística

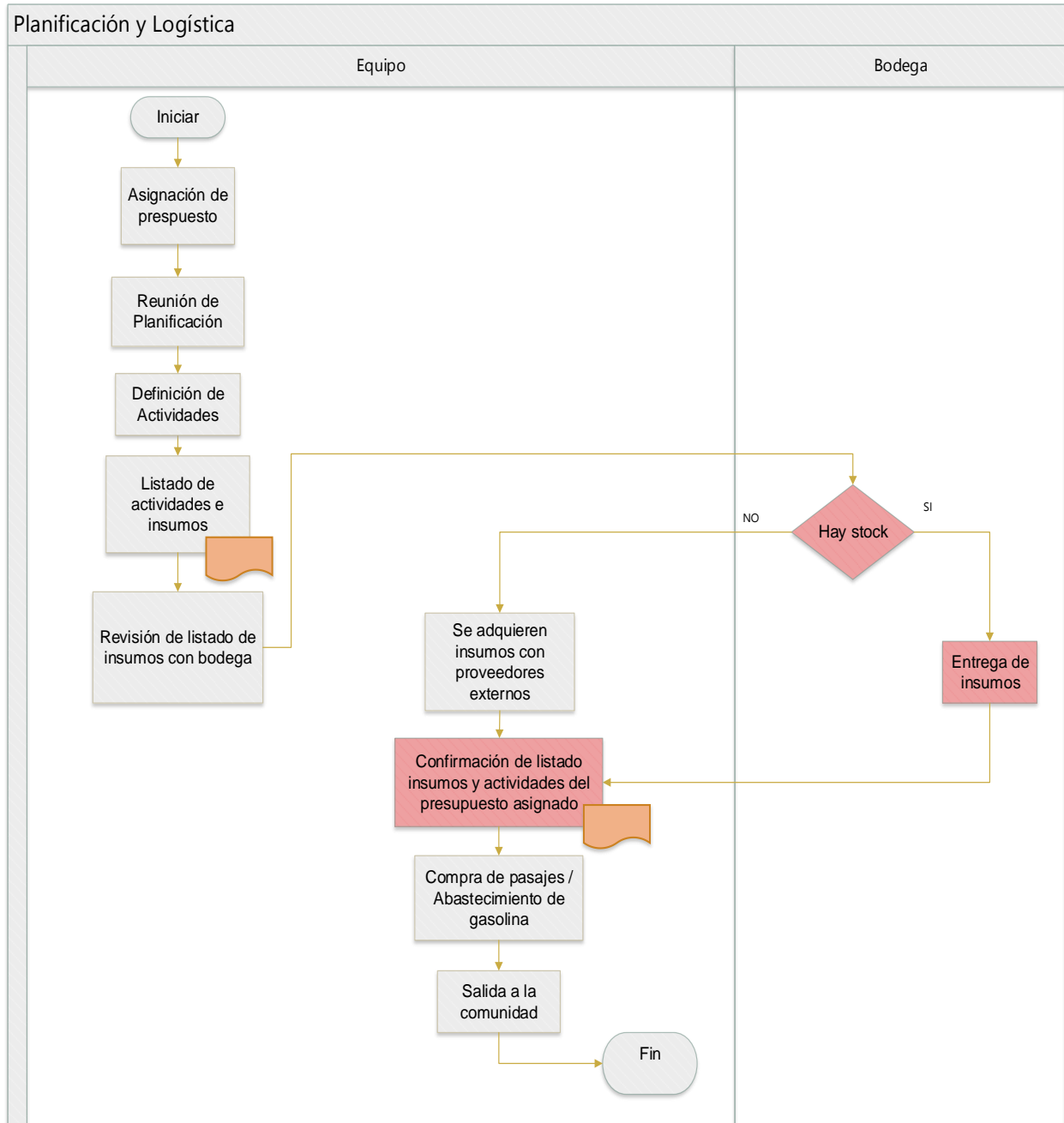


Figura 2.11 Flujograma Mejorado del Subproceso Crítico 2

Elaboración propia, 2018

**2.4.7.5 Análisis del Valor Agregado de situación mejorada del Subproceso Crítico  
2: Planificación y Logística**

								PROCESO: Programas Sociales		
								SUBPROCESO: Planificación y Logística FECHA:01/07/2018		
VAR(real)			SVA( sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1	X							Asignación de presupuesto	3	
2			X					Reunión de Planificación	3	
3		X						Definición de actividades	8	
4			X					Listado de actividades e insumos	1	
5		X						Revisión de listado de insumos con bodega	1	
6				X				Se adquieren insumos con proveedores externos	2	
7						X		Confirmación de listado insumos y actividades del presupuesto asignado	1	
8		X						Entrega insumos necesarios	1	
9					X			Compra de pasajes y abastecimiento de gasolina	1	
10					X			Salida a la comunidad	3	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>24</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								N°	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							1	3	13%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	10	42%
P	PREPARACION							2	4	17%
E	ESPERA							1	2	8%
M	MOVIMIENTO							3	4	17%
I	INSPECCION							1	1	4%
A	ARCHIVO							0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>10</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>3</b>	<b>13</b>	<b>54%</b>
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>7</b>	<b>11</b>	<b>46%</b>

**Tabla 2.19 Análisis AVA Subproceso Crítico 2 Mejorado**

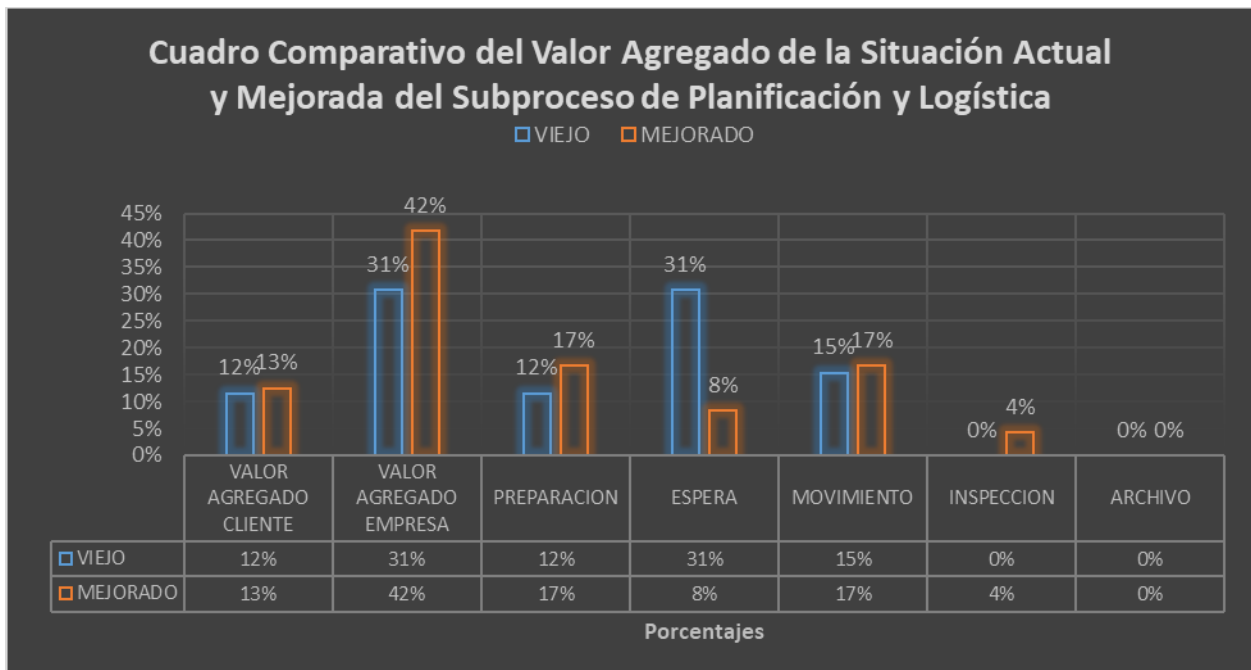
Elaboración propia, 2018

**2.4.7.6 Gráficos del Análisis de situación mejorada del Subproceso 2: Planificación y Logística**



**Figura 2.12 Gráfico del Análisis de Situación Mejorada Subproceso Crítico 2**  
Elaboración propia, 2018

**2.4.7.7 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso 2: Planificación y Logística.**



**Figura 2.13 Gráfico Comparativo Situación Actual y Mejorada Subproceso Crítico 2**  
Elaboración propia, 2018

En este subproceso se cumplió con el objetivo planteado de la reducción de tiempo en un 8% también se agregó tareas como la elaboración de lista de insumos y actividades para la verificación con la bodega lo cual optimiza tiempo y recursos.

#### 2.4.7.8 Diseño de indicadores

OBJETIVO SMART 2	
Subproceso: Planificación y Logística	
Específico	Uso de presupuesto asignado
Medible	Menor o igual al 5% del total de los presupuestos asignados anteriores
Alcanzable	Se puede cumplir en base a experiencias pasadas
Relevante	Reducir presupuesto asignado
Atado al tiempo	Semestral

Tabla 2.20 Objetivo Smart 1 Subproceso 2

Elaboración propia, 2018

FICHA DE INDICADOR			
<b>Proceso:</b> Programas Sociales			
<b>Nombre del Subproceso:</b> Planificación y Logística			
<b>Responsable:</b> Responsable de comunidad			
<b>Objetivo del Indicador:</b> Reducir el presupuesto asignado			
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left(1 - \frac{\text{Presupuesto usado}}{\text{Presupuesto asignado}}\right) * 100\%$	5%	Semestral

Tabla 2.21 Ficha de Indicador 1 Subproceso 2

Elaboración propia, 2018



Malo	Regular	Bueno	Excelente
Índice ≤ 3%	3% < Índice ≤ 4%	4% < Índice ≤ 5%	Índice > 5%

**Tabla 2.22 Niveles de Medición Subproceso 2**

Elaboración propia, 2018

OBJETIVO SMART 2	
Subproceso: Planificación y Logística	
Específico	Aumentar el uso de recursos propios.
Medible	Mayor o igual al 80% del total de los insumos.
Alcanzable	Se puede cumplir en base a experiencias pasadas
Relevante	Mantener los patrocinadores
Atado al tiempo	Agosto 2018

**Tabla 2.23 Objetivo Smart 2 Subproceso 2**

Elaboración propia, 2018

FICHA DE INDICADOR			
<b>Proceso:</b> Programas Sociales			
<b>Nombre del Subproceso:</b> Planificación y Logística			
<b>Responsable:</b> Responsable de comunidad			
<b>Objetivo del Indicador:</b> Determinar el porcentaje de los insumos que se están usando.			
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left( \frac{\text{Total de insumos usados}}{\text{Total de insumos pedidos a bodega}} \right) * 100$	95%	Trimestral

**Tabla 2.24 Ficha de Indicador 2 Subproceso 2**

Elaboración propia, 2018

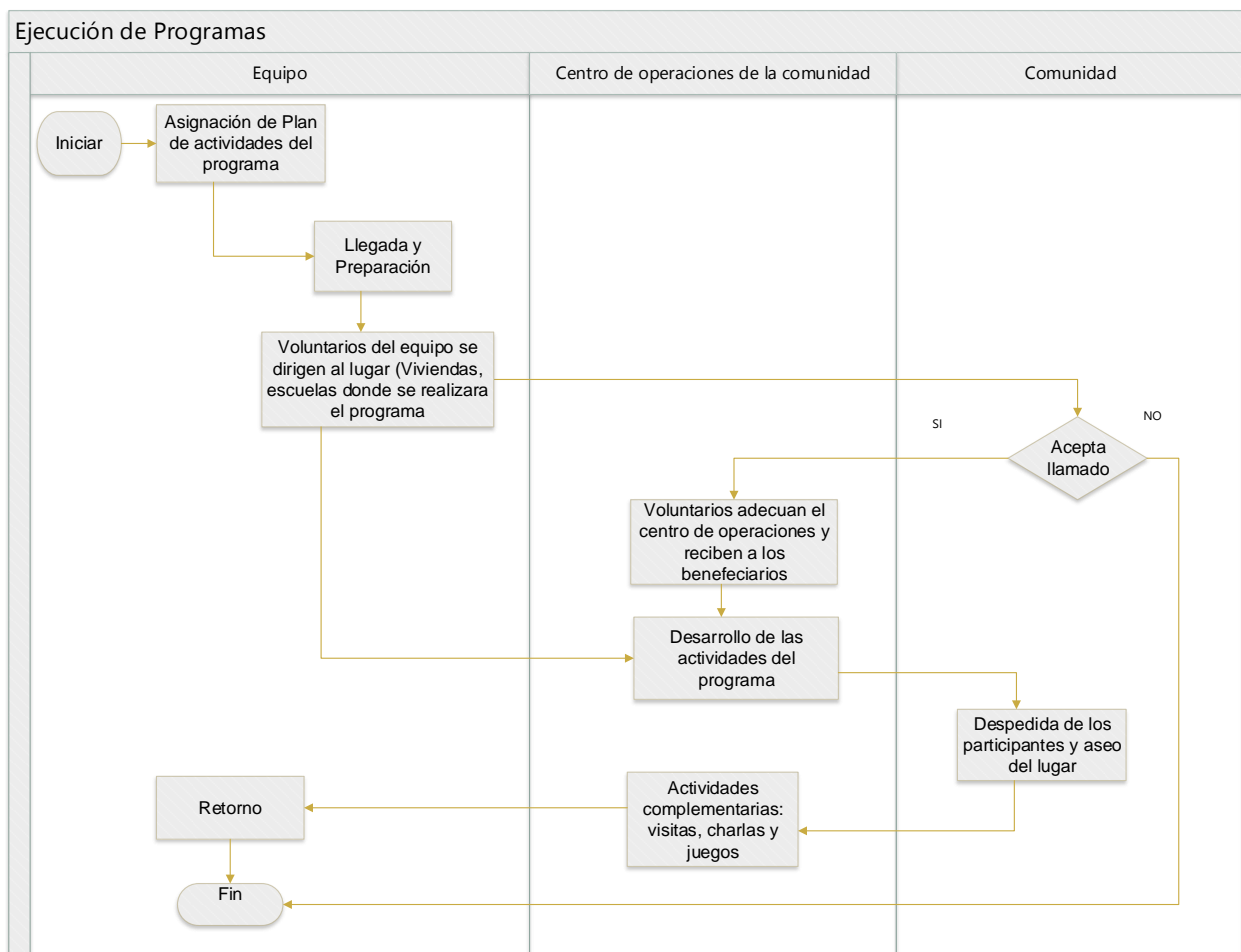
<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Índice $\leq 75\%$	$75\% < \text{Índice} \leq 85\%$	$85\% < \text{Índice} \leq 95\%$	Índice $\geq 95\%$

**Tabla 2.25 Niveles de Medición Subproceso 2**

Elaboración propia, 2018

## 2.4.8 ANÁLISIS DEL SUBPROCESO EJECUCIÓN DE PROGRAMAS

### 2.4.8.1 Flujograma actual del Subproceso Crítico 3: Ejecución de programas



**Figura 2.14 Flujograma Actual del Subproceso Crítico 3**

Elaboración propia, 2018

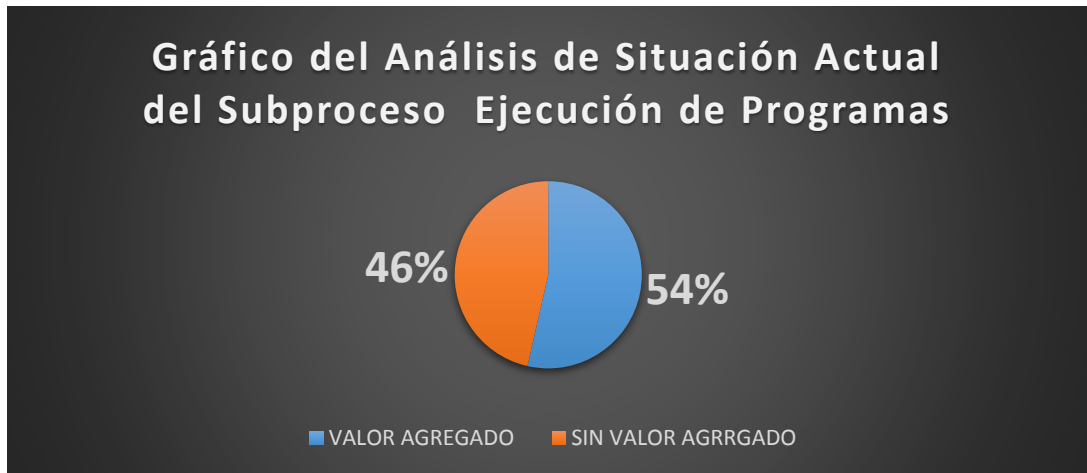
**2.4.8.2 Análisis de Valor Agregado de la situación actual del Subproceso 3:  
Ejecución de programas**

								PROCESO: Programas Sociales		
								SUBPROCESO: Ejecución de Programas FECHA:01/07/2018		
VAR(real)			SVA( sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1			X					Asignación de Plan de actividades del programa	2	
2					X			Llegada y Preparación	3	
3					X			Voluntarios se dirigen al lugar viviendas, escuelas donde se realizará el programa	2	
4	X							Voluntarios adecuan el centro de operaciones	3	
5		X						Desarrollo de las actividades del programa	10	
6			X					Despedida y limpieza del lugar	2	
7	X							Actividades complementarias	2	
8					X			Retorno	4	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>28</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								N°	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							2	5	18%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							1	10	36%
P	PREPARACION							2	4	14%
E	ESPERA							0	0	0%
M	MOVIMIENTO							3	9	32%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>8</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>3</b>	<b>15</b>	<b>54%</b>
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>5</b>	<b>13</b>	<b>46%</b>

**Tabla 2.26 Análisis AVA Subproceso Crítico 3**

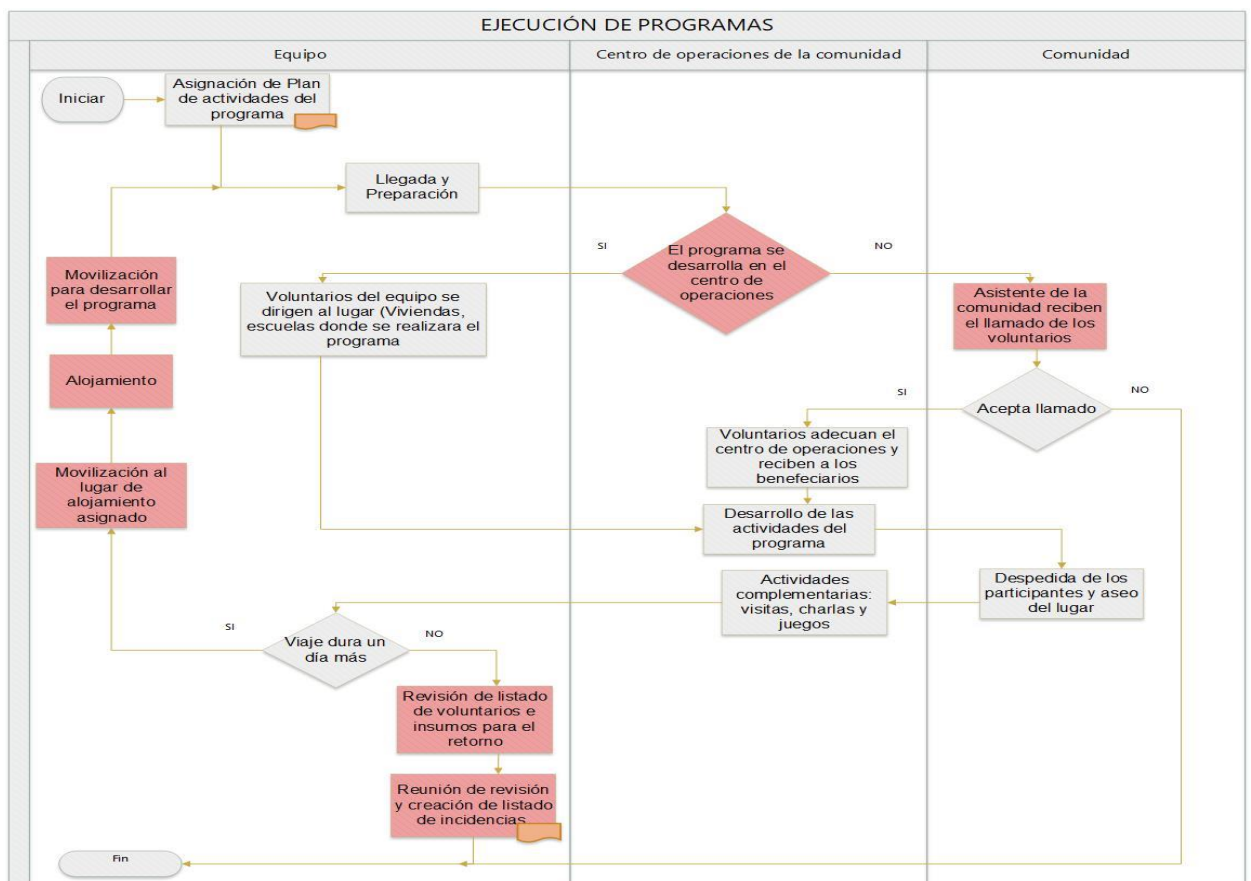
Elaboración propia, 2018

**2.4.8.3 Gráfico del Análisis de situación actual del Subproceso 3: Ejecución de programas**



**Figura 2.15 Gráfico del Análisis de Situación Mejorada Subproceso Crítico 3**  
Elaboración propia, 2018

**2.4.8.4 Flujoograma de situación mejorada del Subproceso Crítico 3: Ejecución de programas**

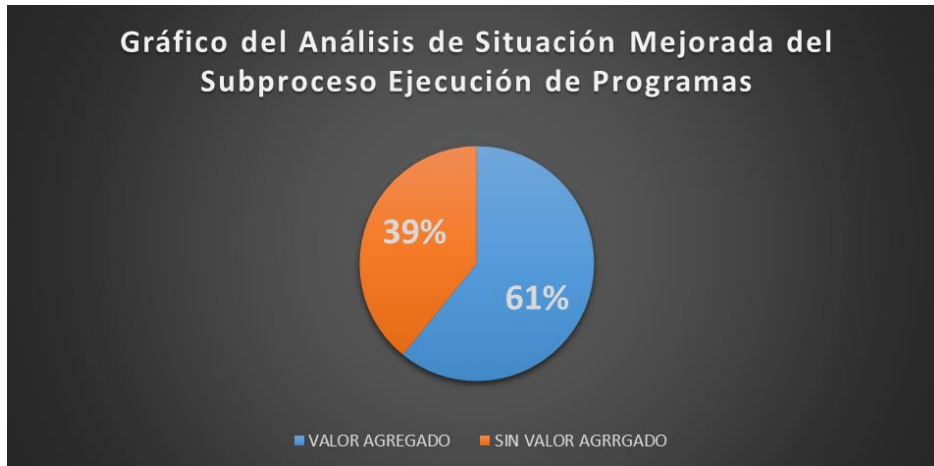


**2.4.8.5 Análisis del Valor Agregado de situación mejorada del Subproceso Crítico**  
**3: Ejecución de programas**

								PROCESO: Programas Sociales		
								SUBPROCESO: Ejecución de Programas	FECHA:01/07/2018	
VAR(real)			SVA( sin valor agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (HORAS)	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A			
1			X					Asignación de Plan de actividades del programa	2	
2					X			Llegada y Preparación	1	
3					X			Voluntarios se dirigen al lugar viviendas, escuelas donde se realizará el programa	2	
4		X						Asistente de la comunidad reciben el llamado de los voluntarios	1	
5	X							Voluntarios adecuan el centro de operaciones	1	
6		X						Desarrollo de las actividades del programa	6	
7			X					Despedida y limpieza del lugar	2	
8	X							Actividades complementarias	2	
9		X						Revisión de listado de voluntarios e Insumos para el retorno	2	
10		X						Reunión de revisión y creación de listado de incidencias	2	
11					X			Movilización al lugar de alojamiento asignado	0,5	
12				X				Alojamiento	1	
13					X			Movilización para el desarrollar el programa	0,5	
<b>TIEMPOS TOTALES</b>									<b>23</b>	
COMPOSICION DE ACTIVIDADES								N°	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE							3	3	13%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA							2	11	48%
P	PREPARACION							2	4	17%
E	ESPERA							1	1	4%
M	MOVIMIENTO							5	4	17%
I	INSPECCION							0	0	0%
A	ARCHIVO							0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TOTAL</b>							<b>13</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>VA</b>	<b>VALOR AGREGADO</b>							<b>5</b>	<b>14</b>	<b>61%</b>
<b>SVA</b>	<b>SIN VALOR AGREGADO</b>							<b>8</b>	<b>9</b>	<b>39%</b>

**Tabla 2.27 Análisis AVA Subproceso Crítico 3 Mejorado**  
 Elaboración propia, 2018

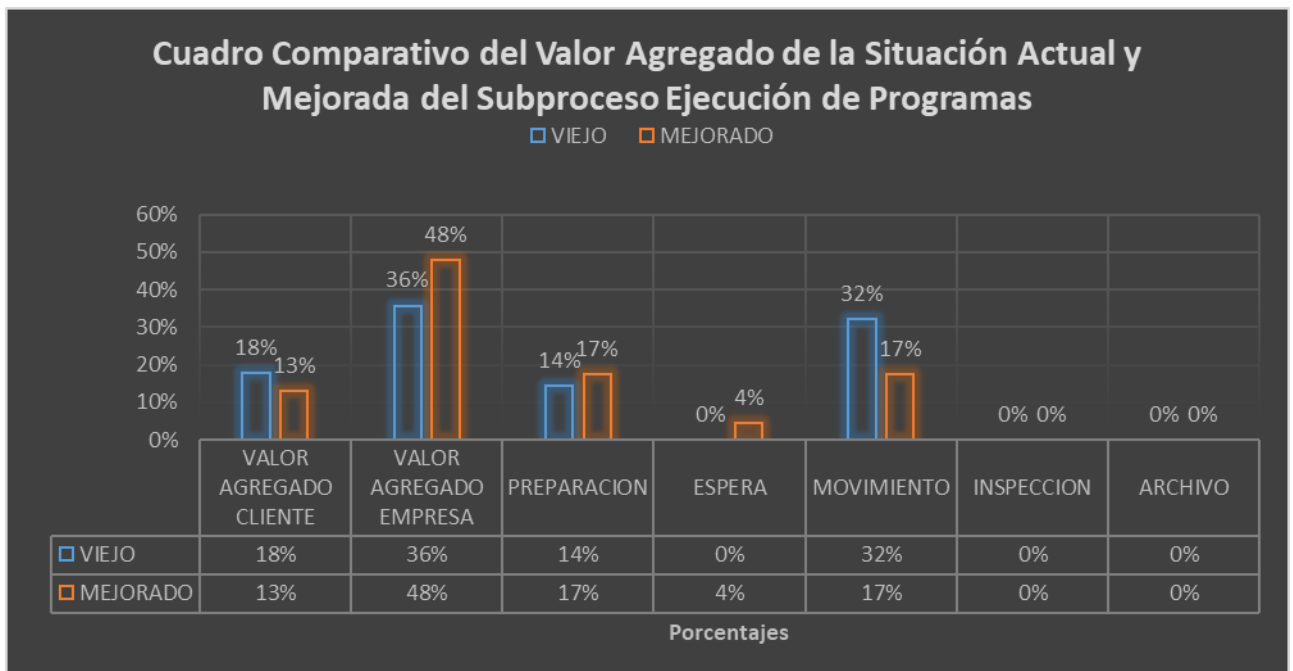
**2.4.8.6 Gráficos del Análisis de Situación Mejorada del Subproceso 3: Ejecución de Programas.**



**Figura 2.17 Gráfico AVA Subproceso 3**

Elaboración propia, 2018

**2.4.8.7 Gráfico comparativo de la situación actual y mejorada del subproceso 3: Ejecución de Programas.**



**Figura 2.18 Gráfico Comparativo Situación Actual y Mejorada Subproceso Crítico 3**

Elaboración propia, 2018

En este subproceso se redujo en un 8% el tiempo y se agregaron actividades de confirmación y cooperación lo que ayuda a reducir el tiempo en actividades importantes como adecuar el centro de operaciones.

#### 2.4.8.8 Diseño de indicadores

OBJETIVO SMART 1	
Subproceso: Ejecución de Programas	
Específico	Reducir las incidencias ocurridas en la ejecución de programas
Medible	Menor o igual a 3
Alcanzable	Se puede cumplir en base a experiencias pasadas
Relevante	Optimizar recursos y tiempo
Atado al tiempo	Septiembre 2018

**Figura 2.19 Objetivo Smart 1 Subproceso 3**  
Elaboración propia, 2018

FICHA DE INDICADOR			
<b>Proceso:</b> Programas sociales			
<b>Nombre del Subproceso:</b> Ejecución de Programas			
<b>Responsable:</b> Voluntarios responsables de equipos			
<b>Objetivo del Indicador:</b> Determinar el número de incidencias ocurridas en la ejecución de programas			
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	Número de incidencias registradas	3	Trimestral

**Figura 2.20 Ficha de Indicador 1 Proceso 3**  
Elaboración propia, 2018

Malo	Regular	Bueno	Excelente
Índice $\geq 3$	2	1	0

**Figura 2.21 Niveles de Medición**  
Elaboración propia, 2018

OBJETIVO SMART 2	
Subproceso: Ejecución de Programas	
Específico	Cumplimiento del programa asignado
Medible	Mayor o igual al 95% del total del programa asignado
Alcanzable	Se puede cumplir en base a experiencias pasadas
Relevante	Optimizar el tiempo y personal en ejecución de programas
Atado al tiempo	Agosto 2018

**Figura 2.22 Objetivo Smart 2 Subproceso 2**

Elaboración propia, 2018

FICHA DE INDICADOR			
<b>Proceso:</b> Programas Sociales			
<b>Nombre del Subproceso:</b> Ejecución de programas			
<b>Responsable:</b> Responsable de comunidad			
<b>Objetivo del Indicador:</b> Determinar el cumplimiento de la planificación			
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left( \frac{\text{Total de actividades desarrolladas}}{\text{Total de actividades programadas}} \right) * 100$	95%	Semestral

**Figura 2.23 Ficha de Indicador 2 Subproceso 3**

Elaboración propia, 2018

Malo	Regular	Bueno	Excelente
Índice ≤ 75%	75% ≤ Índice < 85%	85% ≤ Índice < 95%	Índice ≥ 95%

**Figura 2.24 Niveles de Medición**

Elaboración propia, 2018

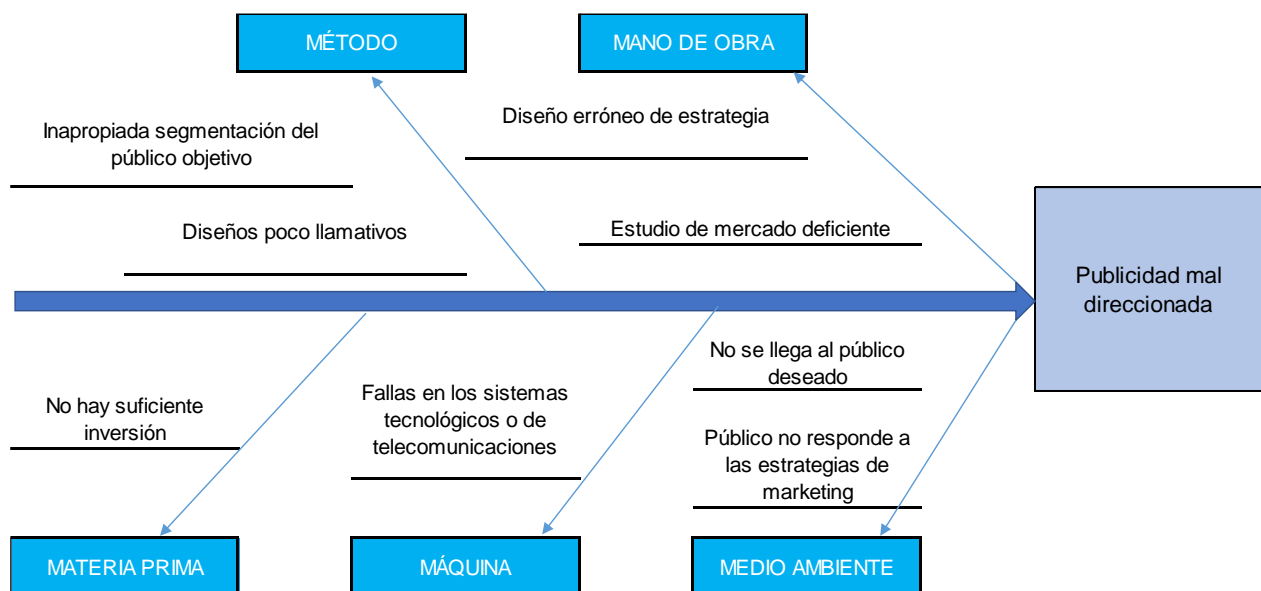


## 2.4.9 PROBLEMAS ANALIZADOS CON DIAGRAMAS DE ISHIKAWA

Usando la herramienta diagrama de Ishikawa se analizaron los principales problemas detectados en el mapa de riesgos, a los que se les dio la calificación de 9, el equivalente a Crítico.

<b>PROBLEMA 1</b>	Publicidad mal direccionada
<b>PROBLEMA 2</b>	Desabastecimiento interno
<b>PROBLEMA 3</b>	Accidentes y/o enfermedades entre el voluntariado

### 2.4.9.1 PROBLEMA 1: Publicidad mal direccionada



**Figura 2.25 Diagrama de Ishikawa Problema 1**

Elaboración propia, 2018

#### 2.4.9.1.1 5W+1H

CAUSA	What?	Who	Why?	Where?	When?											How?													
	Actividad	Responsable		Área	SEMANAS											Recursos													
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	13	14	15									
Inapropiada segmentación del público objetivo	Determinar propósito de la campaña a ser desarrollada	Director General	Se necesita un enfoque preciso	Coordinación General																								Tiempo	
	Reunión de equipo para definir correctamente el público objetivo	Equipo de Marketing y Publicidad	El público objetivo puede no definirse adecuadamente si lo hace una sola persona	Marketing y publicidad																									Humano
	Estudio de tendencias para esa segmentación en particular	Equipo de Marketing y Publicidad	Inadecuado estudio de tendencias hace inefectiva la campaña	Marketing y publicidad																									Humano
	Elaboración de estrategia de marketing y publicidad	Equipo de Marketing y Publicidad	Se necesita determinar el enfoque apropiado	Marketing y publicidad																									Tiempo, Financiero
	Revisión de la estrategia según enfoque definido	Director General	Es necesario establecer un control	Coordinación General																									Humano
	Ejecución de la estrategia invirtiendo en pautas publicitarias	Director General	No se ha realizado inversión en publicidad hasta este momento	Coordinación General/ Marketing y publicidad																									Humano, Financiero

**Tabla 2.28 5W+1H Problema 1**

Elaboración propia, 2018

### 2.4.9.2 PROBLEMA 2: Desabastecimiento interno

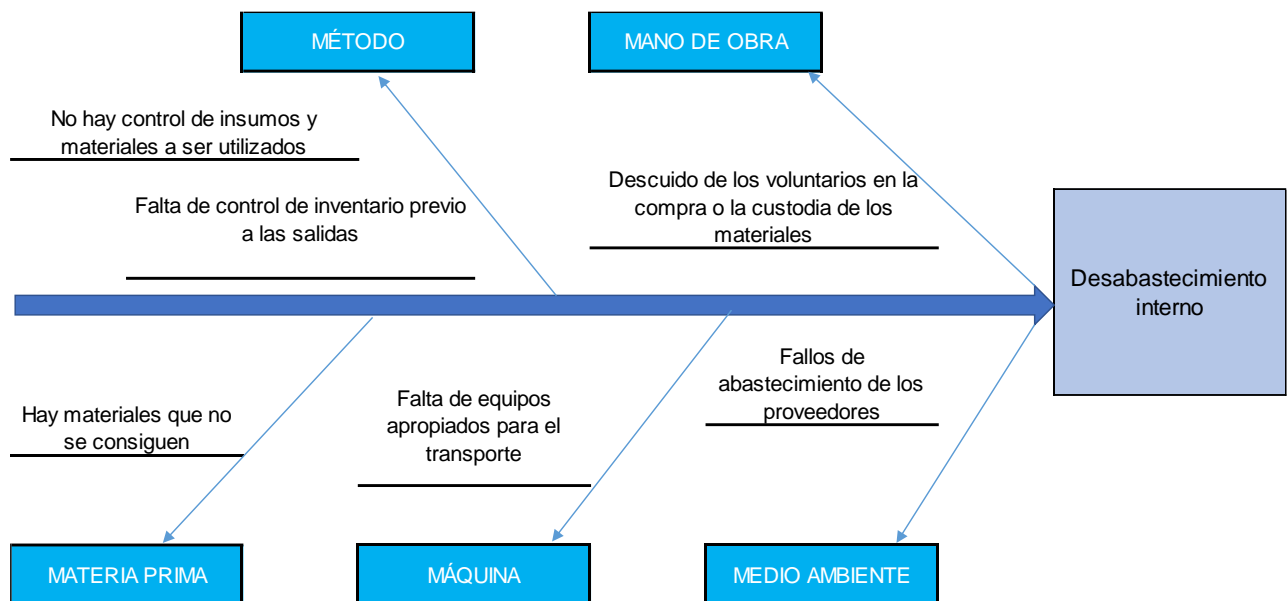


Figura 2.26 Diagrama de Ishikawa Problema 2

Elaboración propia, 2018

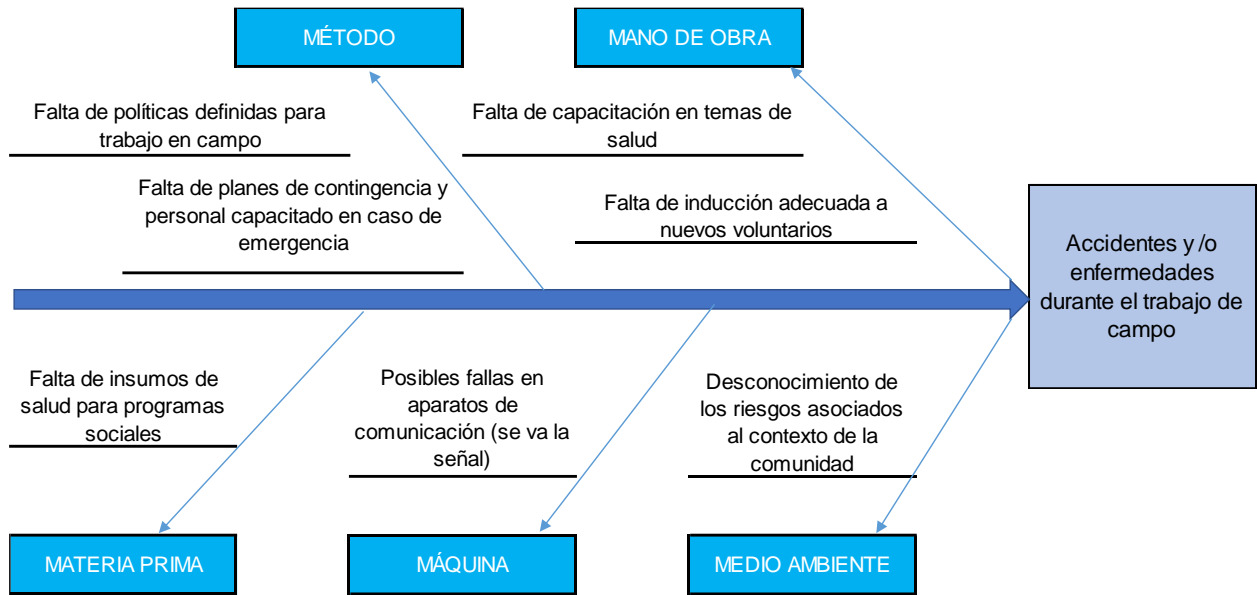
#### 2.4.9.2.1 5W1H

CAUSA	What?	Who	Why?	Where?	When?															How?					
	Actividad				Responsable	Área	SEMANAS															Recursos			
		1		2			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15						
Desabastecimiento interno	Implementar controles en ingresos/salidas de donaciones	Responsable de bodega	Se reciben y procesan insumos que estan dañados o por caducar	Abastecimiento	█	█	█																		Humano
	Disponer de insumos diversos en la bodega para uso de los programas	Responsable de bodega	No hay suficientes recursos	Abastecimiento				█	█																Humano
	Proponer actividades con materiales reciclables que los usuarios tengan en casa	Responsable de comunidad	No hay financiamiento para compra de materiales.	Planificación y logística							█	█	█	█											Humano
	Elaborar estrategias para recolección de donaciones de insumos en las mismas comunidades	Responsable de comunidad	Se desaprovecha potencial de uso de recursos internos dentro de las localidades	Planificación y logística																█	█	█			

Tabla 2. 1 5W+1H Problema 2

Elaboración propia, 2018

**2.4.9.3 PROBLEMA 3: Accidentes y/o enfermedades durante el trabajo de campo**



**Figura 2.27 Diagrama de Ishikawa Problema 3**

Elaboración propia, 2018

**2.4.9.3.1 5W1H**

CAUSA	What?	Who	Why?	Where?	When?															How?			
	Actividad				Responsable	Área	SEMANAS															Recursos	
		1		2			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
Falta de capacitación en temas de salud	Evaluar y determinar la necesidad de cada área	Director General	Hay necesidades específicas en cada comunidad	Coordinación General																	Tiempo		
	Elaborar lista de cursos que cubran esas necesidades	Director General	No se atienden necesidades prioritarias	Coordinación General																		Humano	
	Buscar capacitadores interna y externamente según el área	Voluntarios	No hay personal accesible para capacitar en el momento	Recursos humanos																		Tiempo, Humano	
	Negociar con los capacitadores	Director Financiero	Se necesita optimizar recursos	Coordinación Financiera																		Financiero	
	Establecer fechas y horas acorde a disponibilidad	Director General	Puede haber choques de horarios	Coordinación General																			Tiempo
	Dictar las capacitaciones	Capacitador	El voluntariado necesita ser capacitado	Coordinación General/ Externo																			

**Tabla 2.29 5W+1H Problema 3**

Elaboración propia, 2018

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 3.1 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO

#### 3.1.1 Cumplimiento del primer objetivo:

- *Determinar los procesos críticos por medio de una matriz de priorización realizando el 80% del levantamiento de la información pertinente durante los meses de mayo y junio del 2018, mediante el uso de herramientas de análisis administrativo.*

En estas instancias del proyecto se ha logrado determinar los procesos críticos por medio de las matrices de riesgos y de priorización, para la redacción del manual se ha alcanzado a cubrir aproximadamente el 92,6% de la información pertinente (11 de 12 procesos). La meta era el 80% por lo cual se puede concluir que se ha cumplido exitosamente.

#### 3.1.1.1 RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que los resultados obtenidos tras la implementación del sistema de gestión conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos en el direccionamiento estratégico, dado que ese ha sido el enfoque del desarrollo de todo el proyecto.

#### 3.1.2 Cumplimiento del segundo objetivo

- *Proponer mejoras para, en tres meses, implementar estrategias que permitan optimizar el tiempo de los procesos mínimo 8% en cada uno mediante el análisis de valor agregado.*

Según el análisis desarrollado en el capítulo anterior, se cumplió el objetivo de reducir el tiempo de ejecución de los procesos críticos en un 8%, los que fueron detectados mediante las matrices de riesgo y de priorización. Los usos de los análisis de valor agregado se detectaron y se modificaron actividades que generan valor agregado tanto para la empresa como para el cliente en un promedio de 11.33%, se incluyeron actividades de control para mejorar un promedio de 7% en los subprocesos de Campañas, boletines y publicidad, Planificación y logística y Ejecución de programas

respectivamente, por lo cual se concluye que el segundo objetivo fue alcanzado de forma satisfactoria.

### **3.1.2.1 RESULTADOS ESPERADOS**

Se esperaría que estas mejoras contribuyan a incrementar la eficiencia, tanto en el servicio al cliente como en procesos internos, ya que la reducción del tiempo en los procesos conlleva más disponibilidad para ocuparse de cuestiones fundamentales asociadas con la satisfacción del cliente, aunque también es importante que los voluntarios hagan uso productivo de los minutos ahorrados, lo cual contribuiría a mejorar la eficiencia.

#### **3.1.3 Cumplimiento del tercer objetivo**

- *Proponer mejoras para, en tres meses, implementar estrategias que permitan optimizar el tiempo de los procesos mínimo 8% en cada uno mediante el análisis de valor agregado.*

En el capítulo 2 se propusieron recomendaciones generales para el tratamiento de las causas halladas en el diagrama de Ishikawa así como una matriz 5W1H para dar solución a una de ellas por lo cual se puede evidenciar el cumplimiento del tercer objetivo.

#### **3.1.3.1 RESULTADOS ESPERADOS**

Si la entidad toma asunto en el tratamiento de las causas a los problemas planteados en el diagrama de Ishikawa se reducirá la frecuencia de los mismos, generando que el nivel de su impacto en la matriz de riesgos vaya disminuyendo con el tiempo hasta alcanzar niveles tolerables, por ende, se espera que se reduzcan también los eventos adversos asociados.

## **3.2 RESULTADOS OBTENIDOS CON HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE POSIBLES SOLUCIONES**

### **3.2.1 Estimación de resultados para soluciones a la falta de organización en los procesos**

Para este caso la solución es totalmente factible debido a que el sistema de gestión por procesos se está diseñando por medio del presente proyecto, no tiene costo para la entidad y va implementándose poco a poco.

IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN				
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO				
B/C	BENEFICIOS/COSTOS	GRUPO BENEFICIADO/AFFECTADO		
		Beneficiarios	Benefactores	Voluntarios
B	Aumenta efectividad de las operaciones			X
B	Se incrementa la satisfacción de los usuarios	X	X	
B	Se reducen desperdicios	X		X
B	Se incrementa la seguridad	X		X
B	Se previenen errores			X
B	Se mitigan riesgos en ejecución de tareas	X		X
B	Se optimiza uso de recursos		X	X
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO				
Detalle de costos		MONTO	Detalle de beneficios	MONTO
Diseño de sistema de gestión		\$3,500.00	Donación del sistema de gestión	\$ 3,500.00
Impresiones de manual de procesos		\$ 30.00		
Socialización de nuevas políticas		\$ 5.00	Ahorro promedio anual por reducción de desperdicios	\$ 200.00
Capacitaciones en uso del sistema		\$ 30.00		
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$3,565.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$ 3,700.00</b>

**Tabla 3.1 Análisis Costo Beneficio Cualitativo Implementación Sistema de Gestión**

Elaboración propia, 2018

RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL	
INGRESOS TOTALES	\$ 3,700.00
COSTOS TOTALES	\$ 3,565.00
DIFERENCIA	\$ 135.00
A FAVOR	

**Tabla 3.2 Resumen Análisis Costo-Beneficio Total Implementación Sistema de Gestión**

Elaboración propia, 2018

### 3.2.2 Estimación de resultados para soluciones a la falta de voluntarios especialistas

Para mitigar esta debilidad se realizarán convocatorias por medio de redes sociales y contactos directos. Dentro de los objetivos estratégicos se propuso añadir al menos 5 voluntarios profesionales al año, considerando como tales incluso a los que se encuentran aún en formación con un avance el 70% en sus respectivas mallas curriculares. Para esto se fortalecerá la promoción en las principales universidades de la ciudad de Guayaquil, públicas y privadas, haciendo uso de los contactos clave para este fin mediante convocatorias directas, vínculos con la comunidad y casas abiertas.

Históricamente en su primer año de existencia la plantilla de voluntarios subió de 30 a 38 registrando 3 suspensiones disciplinarias, 2 suspensiones por motivos de viaje y cero deserciones permanentes, del cuerpo voluntario el 37,5% (3) son profesionales titulados y el 62,5% restante (5) son estudiantes universitarios, el 100% llegó por medio de referencias directas, por lo cual se estima que este resultado irá aumentando y se alcanzará satisfactoriamente el objetivo propuesto.

<b>CAMPAÑA RECLUTAMIENTO NUEVOS VOLUNTARIOS</b>				
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO</b>				
<b>B/C</b>	<b>BENEFICIOS/COSTOS</b>	<b>GRUPO BENEFICIADO/AFFECTADO</b>		
		<b>Beneficiarios</b>	<b>Benefactores</b>	<b>Fundación</b>
B	Incrementar la plantilla de profesionales cualificados			X
B	Brindar servicio de mayor calidad	X		
B	Permanencia del personal, estabilidad	X		
B	Aumentar rendimiento administrativo			X
C	Mayor esfuerzo en promoción			X
C	Inversión mayor de tiempo en contacto y selección			X
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO</b>				
<b>Detalle de costos</b>		<b>MONTO</b>	<b>Detalle de beneficios</b>	<b>MONTO</b>
Diseño campaña para redes	\$ 100.00	Ahorro anual en prestación de servicios profesionales (Estimando 5 voluntarios nuevos al año a razón de \$1000 anuales por cada uno)		\$ 5,000.00
Diseño campaña presencial	\$ 100.00			
Inversión pauta en redes	\$ 600.00			
Trípticos, solicitudes de membresía	\$ 120.00			
Otros	\$ 100.00			
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$1,020.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	

**Tabla 3.3 Análisis Costo-Beneficio Cualitativo Reclutamiento Nuevos Voluntarios**  
Elaboración propia, 2018

<b>RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL</b>	
INGRESOS TOTALES	\$ 5,000.00
COSTOS TOTALES	\$ 1,020.00
DIFERENCIA	\$ 3,980.00
<b>A FAVOR</b>	

**Tabla 3.4 Resumen Análisis Costo-Beneficio Total Reclutamiento Nuevos Voluntarios**  
Elaboración propia, 2018



### 3.2.3 Estimación de resultados para soluciones al incumplimiento de los compromisos económicos de los patrocinadores.

Con el propósito de mejorar la gestión de cobros se propuso capacitar al personal encargado de cobranzas con un curso enfocado a mejorar la eficiencia. Aunque dentro de los objetivos estratégicos está aumentar la recaudación en 5% mensual aplicando las buenas prácticas se estima pueda llegar hasta 10%.

Para los cálculos se fija el promedio actual de patrocinios para este periodo, estimado en \$2.000,00.

CURSO PARA MEJORAR EFICIENCIA EN COBRANZAS				
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO				
B/C	BENEFICIOS/COSTOS	GRUPO BENEFICIADO/AFFECTADO		
		Beneficiarios	Benefactores	Fundación
B	Personal mejor calificado para dar seguimiento a cartera		X	
B	Mejora en el trato y en relaciones con benefactores		X	
B	Aumento de la recaudación en 5% mensual	X		X
C	Necesidad de volver a invertir si la persona encargada de cobranzas se va			X
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO				
Detalle de costos		MONTO	Detalle de beneficios	MONTO
Costo del curso "Cobranzas efectivas"		\$ 350.00	Incremento anual 5% en cobranzas	\$ 1,200.00
Viáticos		\$ 20.00		
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ 370.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$ 1,200.00</b>

Tabla 3.5 Análisis Costo-Beneficio Mejorar Eficiencia en cobranzas

RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL	
INGRESOS TOTALES	\$ 1,200.00
COSTOS TOTALES	\$ 370.00
DIFERENCIA	\$ 830.00
A FAVOR	

Tabla 3.6 Resumen Análisis Costo-Beneficio Mejorar eficiencia en Cobranzas

### 3.2.4 Estimación de resultados para soluciones al desconocimiento de la existencia de la fundación por parte de la ciudadanía

Las campañas de relaciones públicas con medios de comunicación, así como la publicidad en redes sociales y la realización de casas abiertas cumplen tres propósitos fundamentales: mejorar la captación de fondos, generar reclutamiento de voluntarios e influir sobre el posicionamiento de la marca. Se espera que combinando estrategias en

estos tres frentes se rebase con mucho el objetivo de alcanzar visibilidad de 1.000 personas nuevas al mes.

Para los cálculos se fija el promedio actual de patrocinios para este periodo, estimado en \$2.000,00.

<b>CAMPAÑA RRPP- CASAS ABIERTAS- REDES SOCIALES</b>				
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO</b>				
<b>B/C</b>	<b>BENEFICIOS/COSTOS</b>	<b>GRUPO BENEFICIADO/AFECTADO</b>		
		<b>Beneficiarios</b>	<b>Benefactores</b>	<b>Fundación</b>
B	Se incide en un mejor posicionamiento de la marca			X
B	Incremento en captación de donaciones y fondos	X		X
B	Motiva el aumento del voluntariado	X		X
C	Dificultad en conseguir contactos adecuados			X
C	Aumento de la inversión			X
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO</b>				
<b>Detalle de costos</b>		<b>MONTO</b>	<b>Detalle de beneficios</b>	<b>MONTO</b>
Diseño campaña para redes		\$ 100.00	Estimación aumento de ingresos por donaciones netas en 10% mensual	\$ 2,400.00
Diseño campaña presencial		\$ 150.00		
Inversión pauta en redes		\$ 600.00		
Viáticos por movilización		\$ 120.00		
Obsequios a contactos clave		\$ 360.00		
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$1,330.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$ 2,400.00</b>

**Tabla 3.7 Análisis Costo Beneficio Campaña Relaciones públicas-Casas Abiertas-Redes Sociales**

<b>RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL</b>	
INGRESOS TOTALES	\$ 2,400.00
COSTOS TOTALES	\$ 1,330.00
DIFERENCIA	\$ 1,070.00
<b>A FAVOR</b>	

**Tabla 3.8 Resumen Costo Beneficio Campaña Relaciones públicas-Casas Abiertas-Redes Sociales**

### **3.2.5 Estimación de resultados para soluciones a la reducción del voluntariado**

Al no haber de por medio una compensación económica por los servicios prestados la Fundación enfoca sus esfuerzos en ser proveedor de lo que se conoce como “salario emocional” lo cual ha venido funcionando eficientemente.

Se ha propuesto implementar un proceso de selección de voluntarios que realice un filtrado adecuado para prevenir futuras deserciones, además de una inducción de parte del equipo de Talento Humano que ponga en contexto al nuevo miembro y sea posible evitar impactos que puedan influir negativamente sobre su decisión de permanecer. Se espera que como resultado de estos esfuerzos por lo menos la mitad de los voluntarios decida renovar su compromiso al año siguiente en cumplimiento de otro de los objetivos estratégicos.

*No se incurre en costos adicionales para esta solución*

### **3.2.6 Estimación de resultados para soluciones a las cinco fuerzas de porter.**

#### **3.2.6.1 Amenaza de nuevos competidores**

Al anticiparse a otras entidades para los eventos de recaudación de fondos se evitará que se desaprovechen oportunidades para realizar alianzas estratégicas que incidirán en obtener ingresos por un monto más representativo que el actual. Aunque este rubro no se puede determinar con exactitud al no existir un marco histórico comparativo lo recaudado durante la campaña “ESPOL da la mano” realizada en diciembre del 2017 benefició a otra entidad sin fines de lucro abasteciendo de lo necesario para ayudar a 700 niños en un barrio marginal de la ciudad de Guayaquil (MTM, 2017). Con las gestiones adecuadas se espera que esta vez la Fundación sea el ente beneficiario de la solidaridad local.

#### **3.2.6.2 Amenaza de productos sustitutos**

Se sugirió implementar un calendario semestral con las actividades locales de cada comunidad para evitar cruces de fechas. Se estima que con esta solución ya no haya conflictos de esta naturaleza, maximizando el alcance de la cobertura del servicio social al 100% de la planificación.

*No se incurre en costos adicionales para esta solución*

#### **3.2.6.3 Poder de negociación con proveedores**

Se estima que al tener una agenda con los horarios estimados de disponibilidad de los voluntarios sea más fácil obtener ayuda para la logística de las donaciones recibidas. Se

espera también que se siga ahorrando costos en movilización al aprovechar la disponibilidad de ayuda por parte de los voluntarios que poseen vehículo.

Se sugiere destinar un presupuesto de al menos \$20,00 mensuales para cubrir gastos relacionados al transporte (gasolina o taxis) de acuerdo a la ocasión.

#### **3.2.6.4 Poder de negociación de los clientes o consumidores**

Para la implementación de encuestas entre los beneficiarios de los programas se espera que esta herramienta sirva para conocer con exactitud la percepción de los usuarios con respecto al servicio que reciben, permitiendo identificar claramente opciones de mejora. El costo de impresión de las encuestas, las cuales se llevarían a cabo al finalizar cada periodo (6 meses) es de aproximadamente \$15,00 por comunidad.

### **3.3 POSIBLES RESULTADOS DE SOLUCIÓN PARA MATRICES 5W1H Y ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

#### **3.3.1.1 5W1H Causa: Inapropiada segmentación del público objetivo**

Segmentar apropiadamente al público objetivo es uno de los pilares fundamentales del marketing, por la sencilla razón de que al encauzar mal la dirección de la publicidad no se van a alcanzar las metas propuestas para ninguno de los frentes en los que la Fundación quiere ver resultados.

La importancia de una buena segmentación va más allá de las redes sociales. Históricamente la entidad ha venido realizando campañas de recaudación de fondos en universidades, en las cuales no solo se reciben donaciones, sino que se promueve su trabajo entre la comunidad local, se planea que se a futuro puedan realizarse este tipo de eventos en otra clase de entidades como empresas, negocios locales, y espacios públicos.

En cuanto a relaciones públicas, es un subproceso que aún no se ha implementado, pero que se plantea como réplica de lo que otras fundaciones han venido haciendo exitosamente, el trabajo consiste en contactar medios de comunicación dispuestos a otorgar espacios informativos para dar a conocer las actividades realizadas y aumentar de esta manera la visibilidad de la Fundación así como fortalecer el posicionamiento de la marca, lo cual también tiene incidencia en el éxito de las convocatorias que se realizan continuamente.

Se espera que una apropiada segmentación del público objetivo sirva para cumplir todos los objetivos estratégicos financieros debido a que una mayor visibilidad significará más personas interesadas en colaborar mediante donaciones y prestación de servicios voluntarios.

Usando la herramienta 5w1h se ha propuesto una solución enfocada en redes sociales debido a que, al momento, este es el medio más eficiente para llegar a las personas.

ESTRATEGIA PARA MEJORAR SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO				
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO				
B/C	BENEFICIOS/COSTOS	GRUPO BENEFICIADO/AFFECTADO		
		Beneficiarios	Benefactores	Fundación
B	La publicidad será mejor direccionada		X	X
B	Mejor aprovechamiento de la inversión			X
C	Estudio de tendencias implica mayor esfuerzo			X
C	Más tiempo en elaborar y revisar estrategia			X
ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO				
Detalle de costos		MONTO	Detalle de beneficios	MONTO
Viáticos equipo de diseño		\$ 300.00	Incremento esperado adicional en recaudación neta anual (fijando el valor en \$100 mensuales)	\$ 1,200.00
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ 300.00</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$ 1,200.00</b>

**Tabla 3.9 Análisis Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Segmentación del Público Objetivo**

RESUMEN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL	
INGRESOS TOTALES	\$ 1,200.00
COSTOS TOTALES	\$ 300.00
DIFERENCIA	\$ 900.00
A FAVOR	

**Tabla 3.10 Resumen Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Segmentación del Público Objetivo**

### 3.3.1.2 5W1H Causa: Desabastecimiento interno

Hay varias causas que pueden afectar la planificación y logística de los proyectos sociales, una de las más importantes es el desabastecimiento interno que se produce por distintas razones. La más común es la falta de disponibilidad de materiales e insumos en la bodega de la Fundación.

Este es una causa que necesita ser tratada desde varios frentes. Cada mes el Departamento de Tesorería y Cobranzas asigna un presupuesto para las comunidades con base al porcentaje de los patrocinadores que estén al día en sus pagos para esa localidad específica. Con ese dinero los voluntarios deben cubrir alimentación, transporte y todos los insumos que van a utilizar durante la ejecución de los programas sociales. No es extraño que el dinero para los materiales que se deben usar en el programa infanto-juvenil salga de los bolsillos de las voluntarias que fungen como maestras en las distintas comunidades.

El único momento en que se hace una caja común de insumos es cuando hay eventos transversales como las escuelas vacacionales o días del servicio.

A esto se suma el poco control que hay sobre las donaciones que se reciben, principalmente las de alimentos, que en ocasiones terminan echándose a perder. También se ha dado el caso de haber receptado alimentos caducados y recientemente un grupo de medicinas expiró en la bodega por lo cual se hace necesario implementar controles asociados, ya que todo esto incide sobre el subproceso afín a planificación y logística, el cual está catalogado como crítico.

Una de las opciones que se ha dado para minimizar el gasto en materiales es que las actividades deben hacerse con insumos conseguidos de la misma comunidad, sobre todo reciclables.

Se estima que una vez solucionado el problema de desabastecimiento interno se haga mejor uso del presupuesto asignado y se eviten las molestias actuales.

ESTRATEGIA PARA MEJORAR ABASTECIMIENTO INTERNO				
ANALISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO				
B/C	BENEFICIOS/COSTOS	GRUPO BENEFICIADO/AFFECTADO		
		Beneficiarios	Benefactores	Fundación
B	Mayor control			X
B	Menos desperdicios en donaciones			X
B	Mayor seguridad evitando recibir insumos caducados o en mal estado	X		X
B	Menores gastos para los voluntarios al usar materiales reciclables			X
B	Menor impacto ambiental	X		
C	Mayor esfuerzo en planificación			X
ANALISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO				
Detalle de costos		MONTO	Detalle de beneficios	MONTO
No se incurre en costos		\$ -	Ahorro por gastos adicionales en materiales	\$ 300,00
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>\$ -</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$ 300,00</b>

**Tabla 3.11 Análisis Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Abastecimiento Interno**

RESUMEN ANALISIS COSTO-BENEFICIO TOTAL	
INGRESOS TOTALES	\$ 300,00
COSTOS TOTALES	\$ -
DIFERENCIA	\$ 300,00
<b>A FAVOR</b>	

**Tabla 3.12 Resumen Costo Beneficio Estrategia para Mejorar Abastecimiento Interno**

### **3.3.1.3 5W1H Causa: Falta de capacitación en temas de salud**

A pesar de que los voluntarios en su mayoría han llegado por medio de distintas universidades no hay hasta el momento profesionales de la salud vinculados al voluntariado de forma permanente, lo cual ha creado un vacío difícil de llenar.

La necesidad de capacitarse en temas como primeros auxilios parte del mismo hecho de estar tratando constantemente con personas que en comunidades rurales como Mero Seco y Canoa tienen acceso restringido a servicios de salud. La Fundación lleva anualmente campañas médicas a las localidades donde presta servicios sociales, sin embargo, ninguno de los voluntarios está capacitado para prevenir o manejar situaciones de emergencia, no existe una estructura para proveer medicamentos o aplicar vendajes en caso de alguna complicación.

Los eventos adversos registrados se han solucionado en el momento sin haber hecho provisión de ningún tipo para enfrentarlos.

Esta falencia también se observa con respecto a los beneficiarios. En una comunidad que no cuenta con centro de salud y no hay nadie que tenga formación como auxiliar de enfermería no se logró aliviar la enfermedad de una persona porque ninguno de los miembros del equipo pudo colocarle la inyección que dos semanas antes uno de los médicos invitados por la misma Fundación le había suministrado.

Por esta razón se propone que cada grupo tenga su propio botiquín de primeros auxilios y adicional a esto también puedan darse capacitaciones acerca de temas de salud, riesgos, seguridad ocupacional y desastres naturales, a fin de que los voluntarios estén preparados ante cualquier eventualidad.

<b>ESTRATEGIA PARA CAPACITAR AL VOLUNTARIADO EN TEMAS DE SALUD</b>				
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUALITATIVO</b>				
<b>B/C</b>	<b>BENEFICIOS/COSTOS</b>	<b>GRUPO BENEFICIADO/AFECTADO</b>		
		<b>Beneficiarios</b>	<b>Benefactores</b>	<b>Fundación</b>
B	Mejor preparación para evitar situaciones de riesgo	X		X
B	Mayor capacidad de respuesta en caso de emergencia	X		X
B	Oportunidades de brindar mejor calidad de ayuda a beneficiarios	X		
C	La Fundación debe subsidiar parte del costo			X
C	Capacitaciones deben ser costantes y diversas			X
<b>ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO CUANTITATIVO</b>				
<b>Detalle de costos</b>				<b>MONTO</b>
Pago al capacitador				\$ 160,00
Insumos				\$ 90,00
Papelería				\$ 30,00
Certificados				\$ 15,00
Alimentación				\$ 105,00
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>\$ 400,00</b>

**Tabla 3.13 Análisis Costo Beneficio Estrategia para Capacitar Voluntarios en Temas de Salud**

En el resumen se puede apreciar que para este caso la Fundación ha incurrido en costos de los cuales no se espera obtener beneficios económicos, a menos que se consigan capacitadores que no cobren por sus servicios lo cual por la naturaleza de la entidad es posible.



Es importante mencionar que la intención de estas capacitaciones está en mejorar la capacidad de respuesta de los voluntarios ante una situación inesperada sea entre ellos mismos o entre los usuarios de los servicios sociales, lo cual es de suma importancia puesto que se trata de salvaguardar la integridad personal de todos los involucrados.

# CAPÍTULO 4

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

#### 4.1.1 Acerca de los Procesos

- Se analizaron los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la fundación mediante la matriz de Priorización y se detectaron 5 procesos que alcanzan niveles altos de prioridad de donde se determinaron 3 procesos críticos.
  1. Campañas, boletines y publicidad: 44
  2. Planificación y logística: 41
  3. Ejecución de programas:42
- Se realizó la búsqueda de las causas con el levantando de la información del proceso y mediante la herramienta de análisis de valor agregado en cada proceso crítico, así se detectó cada causa y el impacto que generan cada una de ellas dentro de estos tres procesos críticos.
- Los logros a los que se está direccionando a la fundación con las recomendaciones efectuadas dentro de los procesos críticos (Campañas, Boletines y Publicidad; Planificación y logística y Ejecución de programas) se enfoca en reducir tiempos para ejecutar el proceso y mejorar la imagen ante el público.
- Los cambios propuestos dentro de cada proceso logran reducir tiempos en 8%, además se implementaron otras soluciones:
  - **Campañas, boletines y publicidad:** Se valida la información enviada a una pieza clave de la fundación: los patrocinadores. Se incluyeron validaciones por parte de la Coordinación General como puntos de control.
  - **Planificación y Logística:** Se incluyeron dentro del proceso actividades que generan valor agregado dentro de la fundación. Se ayuda a reducir desperdicios ya que se agregó un paso para verificar insumos en bodega.
  - **Ejecución de Programas:** Establece validaciones previas a la movilización de personal. Ayuda a reducir costos evitando que el presupuesto se malgaste en compras innecesarias

- Los cambios propuestos para los procesos no generan costos dentro de la fundación porque son controles que se pueden realizar con los mismos recursos internos: la generación de formatos, la inclusión de otras áreas dentro de la ejecución de sus procesos esto evidencia que se puede mejorar sin incurrir en gastos.

#### **4.1.2 Acerca de la Fundación**

- La Fundación está forjada sobre una base de voluntarios comprometidos con su labor, sin embargo, tiene falencias fuertes en cuanto a organización interna y comunicación. Los procesos están en constante mejora dado que se hacen evaluaciones semestrales en las que se introducen ajustes, pero no se lleva documentación apropiada por lo que resulta imposible cuantificar el impacto real de esos cambios. Además, se observa una mala segregación de funciones que hace ineficaces los controles que se puedan implementar.
- Si hay un evento que se pueda catalogar como el servicio estrella de la Fundación sin duda ese sería el “Día del servicio”, una jornada que se lleva a cabo una o dos veces en el año en las distintas localidades beneficiarias. Se trata de un día completo en el cual participan profesionales que brindan servicios gratuitos a la comunidad. Se ofrece atención médica (general, odontológica, pediátrica y ginecológica), veterinaria, cosmética (cosmetología, cortes de cabello y manicure), mingas de limpieza, reparación de casa y reforestación, también se hace entrega de medicinas, víveres, alimentos y ropa. Este evento se planifica con algunos meses de anticipación y demanda un rubro fuerte de recursos financieros, humanos y de tiempo. Es importante que se atiendan las recomendaciones en el área de abastecimiento dado que se ha observado que para la ejecución de este programa es necesario prestar atención a éste proceso a fin de contar con las dotaciones adecuadas.
- Los convenios son de vital importancia para mantener en funcionamiento la entidad, esto se ve principalmente en la colaboración con otras entidades sin ánimo de lucro que les proveen de diversas formas de ayuda. Parte de las soluciones se han enfocado en fortalecer esta clase de convenios ya que es indispensable mantener relaciones sinérgicas con otras instituciones para alcanzar los objetivos institucionales.

- En conversaciones con el Director General se supo que como parte de su labor social la Fundación está empezando un plan piloto como incubadora de emprendimientos sociales, brindando soporte a pequeños emprendedores en las áreas de mentoring y asesoría, talleres, capacitaciones, contactos, charlas, workshops, y en algunos casos brindando el espacio de oficina a través del coworking Dar. Por el momento no se otorga financiamiento. Es el único programa que está restringido por una serie de requisitos que el postulante debe cumplir si desea ingresar. En el presente proyecto no se ha considerado esta idea como parte de los procesos, sin embargo, debe considerarse su inclusión para un futuro a mediano plazo.
- Aunque por el contexto en el cual nació la organización los miembros son primordialmente profesionales graduados o en proceso de formación (estudiantes universitarios o aprendices técnicos), la mayoría ejerce actividades no afines a su campo de especialización durante la ejecución de los programas sociales, sin embargo participar de ellos favorece el desarrollo de habilidades para la vida como liderazgo, manejo de conflictos, inteligencia emocional, trabajo en equipo, entre otras competencias altamente valoradas en el campo profesional. Es importante que esto se señale en los procesos de selección de voluntarios ya que puede incidir favorablemente para la captación de nuevos miembros.
- Para esta organización el reto más grande estriba en conseguir donaciones y mantener un flujo constante de ingresos sobre todo porque solamente hay dos personas que trabajan para la entidad en recaudación de fondos. La mayoría de las soluciones propuestas tienen por propósito incrementar el flujo de efectivo y donaciones, por eso se ha dado especial énfasis al área de marketing.
- Hay varias causales importantes para las problemáticas encontradas, algunas de las cuales fueron analizadas en el análisis 5W1H, sin embargo, no se alcanzó a proponer soluciones para todas por lo cual las autoras consideran pertinente dar recomendaciones generales acerca de ellas las cuales serán abordadas en la siguiente sección.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Añadir a la planificación semestral revisiones a los indicadores de cada uno los procesos para determinar objetivos factibles y comprobables que permitan optimizar el uso de recursos y cumplir con los objetivos planteados por la empresa.
- Los planes deben ser escritos y comunicados con todos los involucrados, con el fin de poder despejar dudas y hacer una retroalimentación en los procesos. Durante el desarrollo del manual de procesos se hizo especial énfasis en documentar la mayor cantidad de actividades posible por lo cual lo ideal es ceñirse a él durante la ejecución de los procesos. Queda en manos de la Dirección no permitir excepciones.
- Funciones incompatibles deben separarse. No es apropiado que el Director Financiero que realiza el control de cumplimiento de metas sea al mismo tiempo el Cobrador que ejecuta la parte operativa de la recaudación. Se propone solucionar el problema de la mala segregación de funciones.
- El abastecimiento para eventos especiales como días del servicio o capacitaciones debe realizarse con anticipación, por la demanda de recursos destinados a este fin, aparte de los que se utilizan en la ejecución normal de los programas. Deben respetarse las políticas y los controles para el óptimo funcionamiento de los procesos.
- Las alianzas, indispensables para esta organización, deben enfocarse para los siguientes periodos en establecer convenios para aumentar la recaudación de efectivo ya que hasta el momento se han centrado principalmente en aportes no financieros. En conversaciones con el director se conoció que se tiene previsto en el mediano plazo iniciar alianzas con negocios locales a través de puntos de recolección similares a los de otras entidades sin fines de lucro a través de la colocación de recipientes para recepción de donaciones económicas en las cajas de distintos locales comerciales. La ejecución de este proyecto, que pasaría a ser un nuevo subproceso en Promoción y Ventas, implica también crear políticas cuidadosamente delineadas para este propósito a fin de evitar inconvenientes, que ya se han dado cuando se ha tratado de establecer convenios similares en el pasado.

- Debe definirse e implementarse un proceso de selección de voluntarios que involucre pruebas psicológicas, control de antecedentes penales y otro tipo de evaluaciones que provean pruebas fidedignas de la idoneidad de los nuevos miembros de equipo, aunque no es un requisito que los nuevos voluntarios sean profesionales o estén cursando una carrera de tercer nivel sí es importante que los que decidan involucrarse estén aptos física y mentalmente. Un adecuado proceso también va a ayudar a prevenir futuras deserciones con lo cual se evitarán gastos asociados a la desvinculación de un miembro del voluntariado.
- Es necesario capacitar a los voluntarios para que ellos puedan velar de mejor manera por el cumplimiento de los compromisos financieros de los patrocinadores que consiguen. Actualmente se manejan tres clases de patrocinios: personal (\$20), familiar (\$50) y empresarial (\$100). Uno de los requisitos que los voluntarios deben cumplir es conseguir el equivalente a por lo menos \$60 en patrocinios y velar porque sus patrocinadores estén al día en sus aportaciones, sin embargo, una de las grandes falencias de la Fundación es permitir el incumplimiento de sus políticas. Apenas un poco más de la mitad de los voluntarios cumplen con este requerimiento.
- Aunque en capítulos anteriores se propusieron soluciones a los problemas más importantes de la entidad mediante el uso de las matrices 5W1H se considera apropiado brindar recomendaciones que permitan atender las causas que no alcanzaron a abordarse en dicho análisis.
  - **Mentoría para el equipo de Marketing para afinar estrategias, segmentación de público y diseños:** Si se enriquece la experiencia del equipo con la asesoría de alguien especializado se podrá elaborar mejores propuestas que tengan resultados más satisfactorios.
  - **Ampliar los tiempos para el estudio de mercado:** Invertir más tiempo en estudiar el mercado objetivo puede llevar a cometer menos errores.
  - **Aumentar el presupuesto destinado a invertir en marketing y publicidad:** Mejores resultados conllevan mayores costos. Conforme la entidad va creciendo la inversión también debería crecer.

- **Generar propuestas para minimizar impacto en caso de fallas en los sistemas:** Errores en este sentido pueden generar grandes pérdidas. Vale la pena que el equipo responsable diseñe alternativas para evitarlos.
- **Comprobación de existencias de insumos antes de cada salida:** Se propuso un control para este propósito en el proceso asociado
- **Controlar la custodia de materiales:** Los insumos pueden pasar en poder del voluntario responsable entre dos o tres días antes de la salida lo cual ha generado que en más de una ocasión se hayan dado olvidos u pérdidas de los materiales. Es necesario establecer controles para minimizar estos riesgos
- **Establecer opciones para materiales que no se consiguen:** Establecer de antemano un plan B en cada equipo en caso de que no se puedan conseguir los insumos originalmente previstos.
- **Diversificación de proveedores:** Minimiza riesgo de desabastecimiento.
- **Adquisición de equipos apropiados para transporte:** En ocasiones los materiales e insumos se estropean por la falta de recipientes apropiados para transportarlos. Se considera que invertir en equipos minimizará las molestias asociadas a estos eventos.

- **Capacitar a los voluntarios en temas de salud y desastres naturales:** Se hace necesario por los riesgos que los voluntarios enfrentan en los viajes.
- **Definir políticas para trabajo en campo:** Las reglas deben estar definidas con claridad, socializarse y recordarse constantemente.
- **Establecer planes de contingencia:** Incluir para cada uno el respectivo presupuesto para estar preparados ante emergencias de distinta índole.
- **Adquisición de insumos de salud para programas permanentes:** Normalmente estos insumos solo se adquieren para brigadas médicas, se sugiere que cada equipo tenga su propio botiquín abastecido para enfrentar cualquier inconveniente.
- **Identificar canales alternativos de comunicación en caso de fallas en celulares:** Y además de esto informar sobre puntos de emergencia en carretera.
- **Conocer el contexto de cada comunidad antes de las salidas:** Cada comunidad tiene riesgos inherentes propios. Los voluntarios deben conocerlos antes de entrar a ellas sobre todo por primera vez.



# BIBLIOGRAFÍA


- Basagoiti, F. (2015). *Fundraising, ¿cómo conseguir que el donante elija a una ONG como colaboradora?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE.
- Goldstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- González, M., & Rúa, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC-España*, 145.
- MTM. (6 de Diciembre de 2017). La Espol busca poner sonrisas en los rostros de los niños guayaquileños. *Diario Expreso*, pág. 12.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva* (Segunda Edición Reformada ed.). México: Grupo Editorial Patria.



# ANEXOS



**MANUAL DE PROCESOS  
PARA UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO  
DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS DE  
ASISTENCIA SOCIAL EN COMUNIDADES  
VULNERABLES**

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	1	de	7
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **INTRODUCCIÓN**

El siguiente manual se enfoca en presentar y explicar los procedimientos desarrollados dentro de los procesos y subprocesos clave de una entidad sin fines de lucro, destinada a llevar a cabo labor social en comunidades de escasos recursos, aquí se explica la secuencia de las actividades y sus responsables dentro de la organización.

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El objetivo principal de este manual es el de documentar y formalizar las políticas y procedimientos desarrollados dentro de los procesos afines a la prestación de servicio social, lo cual servirá de soporte y de retroalimentación al personal que presta servicios contratados o de voluntariado en la fundación, así como a los posibles nuevos colaboradores de ella.

## **ALCANCE DEL MANUAL**

El siguiente manual fue desarrollado para el uso del personal interno de la organización. Se detallarán los procesos clave.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**


### **Procesos**

Conjunto de actividades que se relacionan entre sí, en el cual los elementos de entrada se transforman en salidas.

### **Subprocesos**

Actividades que conforman el proceso.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	2	de	7
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### **Procedimientos**

Definición de los pasos a seguir para poder alcanzar el objetivo de cada proceso.

### **Actividades**

Conjunto de las tareas específicas cuya secuencia determina la terminación del proceso.

### **Tareas**

Acciones específicas para llegar al fin esperado.

### **Mapa de Procesos**

Es un gráfico que muestra todos los procesos que intervienen en el funcionamiento de la entidad y su relación con las partes interesadas.

- *Procesos estratégicos:*

Son los que proveen de directrices, instrucciones y planificación para la ejecución de los procesos claves.


- *Procesos claves:*

Son los que obedecen directamente a la razón de ser de la entidad, y participan de la elaboración del producto o servicio que finalmente recibirá el cliente/usuario.

- *Procesos de apoyo:*

Son los que proporcionan los recursos e insumos necesarios para que los procesos claves cumplan su fin.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	3	de	7
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### **Inputs o Entradas**

Es un elemento que proviene de un suministrador interno o externo, es la salida de otro proceso de la misma entidad (que le precede) o de un proceso del proveedor o del cliente.

### **Recursos y Estructuras**

Es la materia prima que se somete al proceso de transformación durante el proceso

### **Outputs o Salidas**

Pueden ser productos, información, servicios, resultantes de la transformación a la que fueron sometidos los recursos usados en la entrada y forman un nuevo elemento que va destinado al cliente/usuario, aunque en ciertos casos pueden formar la entrada de otro proceso.


### **Controles**

Inspección y aseguramiento de las actividades




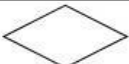



### **Indicadores**

Son variables las cuales establecen mediciones de los datos que han sido resultados del proceso.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	4	de	7
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## SIMBOLOGÍA

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General



	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	5	de	7
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL




### MISIÓN

Ser una organización sin fines de lucro referente en el Ecuador, a través de la ejecución de programas sociales que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de familias establecidas en comunidades vulnerables.

### VISIÓN

Buscamos, en cinco años, expandir nuestras operaciones implementando programas sociales en al menos diez comunidades en Ecuador

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	6	de	7
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### **JUSTIFICACIÓN**

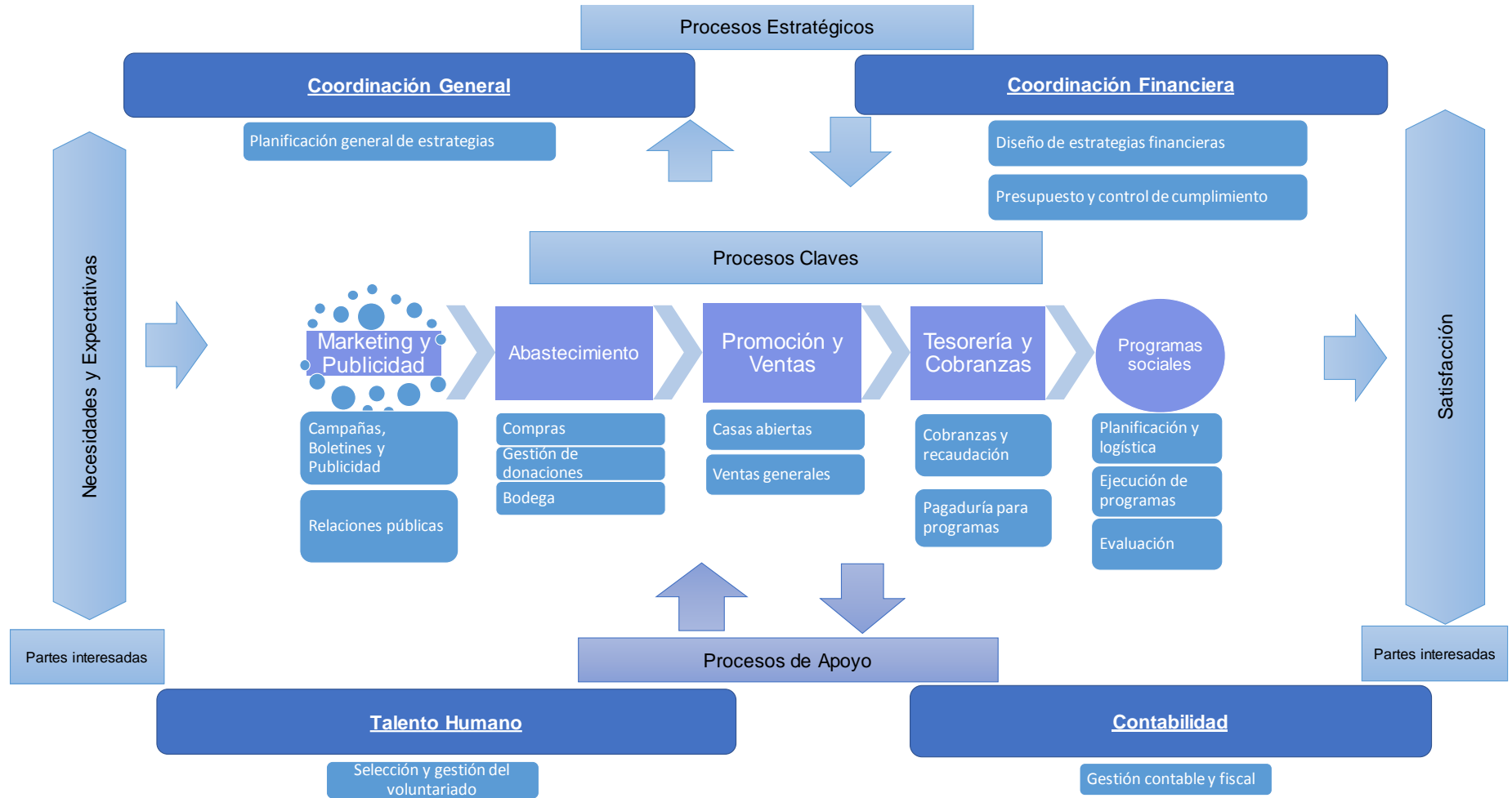
El presente manual ha sido elaborado para documentar los procesos que se realizan en la entidad, el cual que servirá para consulta del personal para así poder desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente en cada una de sus actividades.


### **METODOLOGÍA**

Para la elaboración del manual de procesos se realizaron visitas a la empresa y entrevistas con el personal involucrado, lo cual ayudó a detectar hallazgos en los que se han implementado controles.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

# MAPA DE PROCESOS




	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	1	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS


	PROCESOS	SUBPROCESOS	NOMENCLATURA
<b>ESTRATÉGICOS</b>	Coordinación General	Planificación general de estrategias	*
	Coordinación Financiera	Diseño de estrategias financieras	*
		Presupuesto y control de cumplimiento	*
<b>CLAVES</b>	Marketing y publicidad	Campañas, Boletines y Publicidad	A
		Relaciones públicas	B
	Abastecimiento	Compras	C
		Bodega	D
	Promoción y Ventas	Casas abiertas	E
		Ventas generales	F
	Tesorería y Cobranzas	Cobranzas y recaudación	G
		Pagaduría para programas	H
	Programas sociales	Planificación y logística	I
		Ejecución de programas	J
Evaluación		K	
<b>APOYO</b>	Recursos Humanos	Selección y gestión del voluntariado	*
	Contabilidad	Gestión contable y fiscal	*

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	2	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

# MARKETING Y PUBLICIDAD

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	3	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **A. CAMPAÑAS, BOLETINES Y PUBLICIDAD**


### **A1. Políticas**

- Pueden realizarse más de dos campañas al mismo tiempo, siempre dando prioridad a las de recaudación de fondos y captación de voluntarios, enfocados en cumplir los objetivos estratégicos.
- Se respetarán los límites establecidos en el presupuesto mensual en cuanto a pautas en redes sociales.

### **A2. Descripción**

- El departamento de Marketing y Publicidad recibe la orden de generar una campaña para suvenires, campaña para medios o boletines para patrocinadores.
- Previo al diseño se realiza una investigación de tendencias a fin de que cualquier requerimiento por parte de Coordinación General sea atendido eficientemente.
- Se define una estrategia que va a Coordinación Financiera, en donde se determina si esta es aceptada o rediseñada. Si no es aceptada vuelve al departamento de diseño para los ajustes correspondientes.
- Luego de aceptada la propuesta se procede a plasmar el diseño:
  - Si es boletín va al Coordinación Financiera y, si es aceptada, posteriormente es enviada a los patrocinadores.
  - Si es una campaña para souvenirs se hace el diseño para el producto, luego de lo cual es pasado a Coordinación General para su revisión. Si es aceptada el diseño pasa de Coordinación General a Compras. Caso contrario vuelve a Marketing para el re diseño

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	4	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

- Si es una campaña para medios se realiza la publicación en las plataformas establecidas que pueden ser: redes sociales, página web u otros determinados por el responsable del área.

#### ***Entradas del Subproceso***

- Coordinación General: Asignación de campaña

#### ***Salidas del Subproceso***

- Envío de Diseño a Coordinación General.
- Publicación en Plataformas.
- Requerimientos y Métodos para compra.

#### ***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de marketing y publicidad cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, equipos de telecomunicaciones, proveedores externos.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de marketing y publicidad, coordinación financiera y coordinación general.

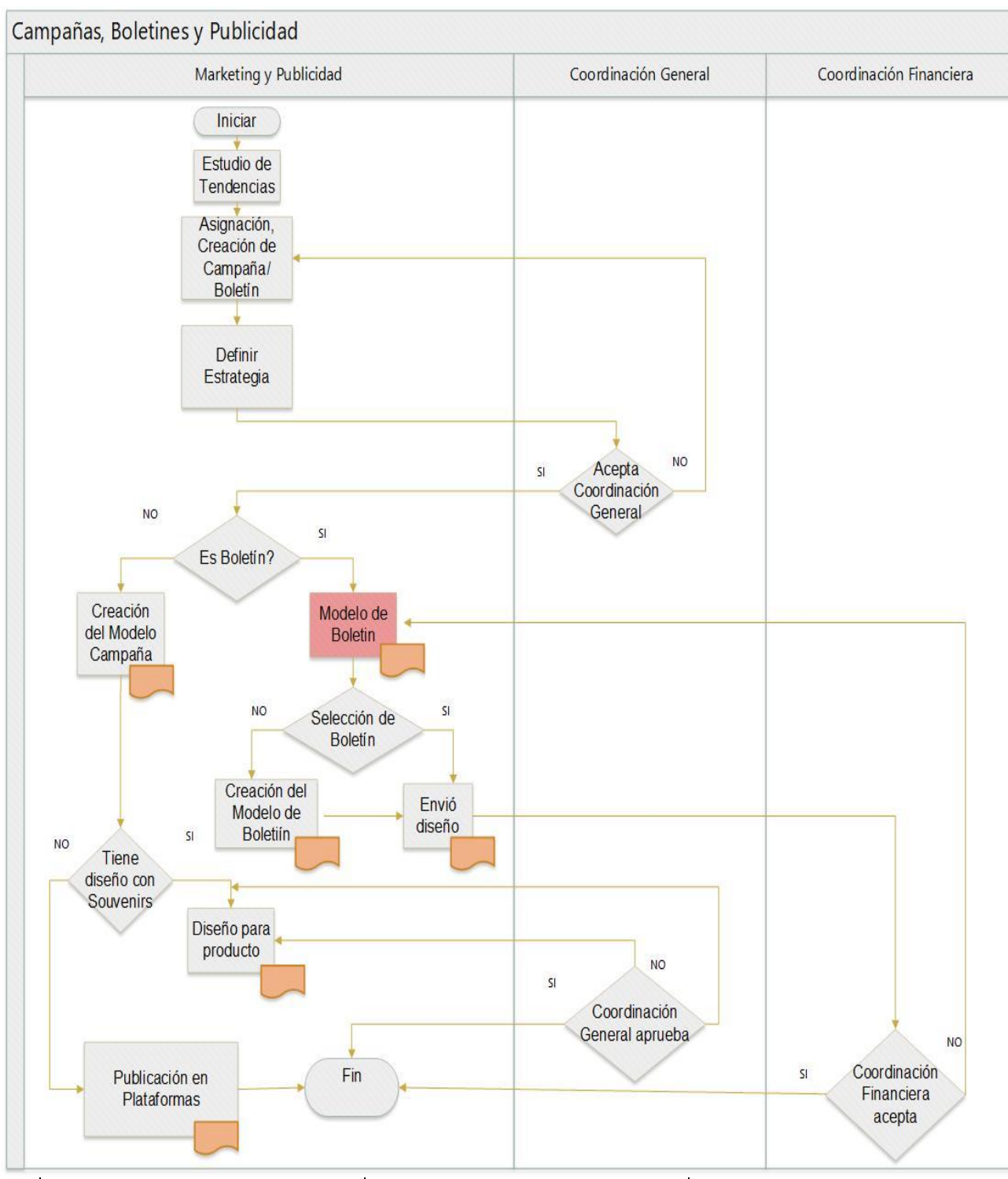
#### ***Controles***

- Validación de creación de campaña o boletines por Coordinación General.
- Validación de diseño de boletines por Coordinación Financiera.


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	5	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### A3. Diagrama de flujo del Subproceso Campañas, Boletines y Publicidad.






	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	6	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

**A4: Tabla Indicadores de gestión del Subproceso Campañas, Boletines Y Publicidad.**

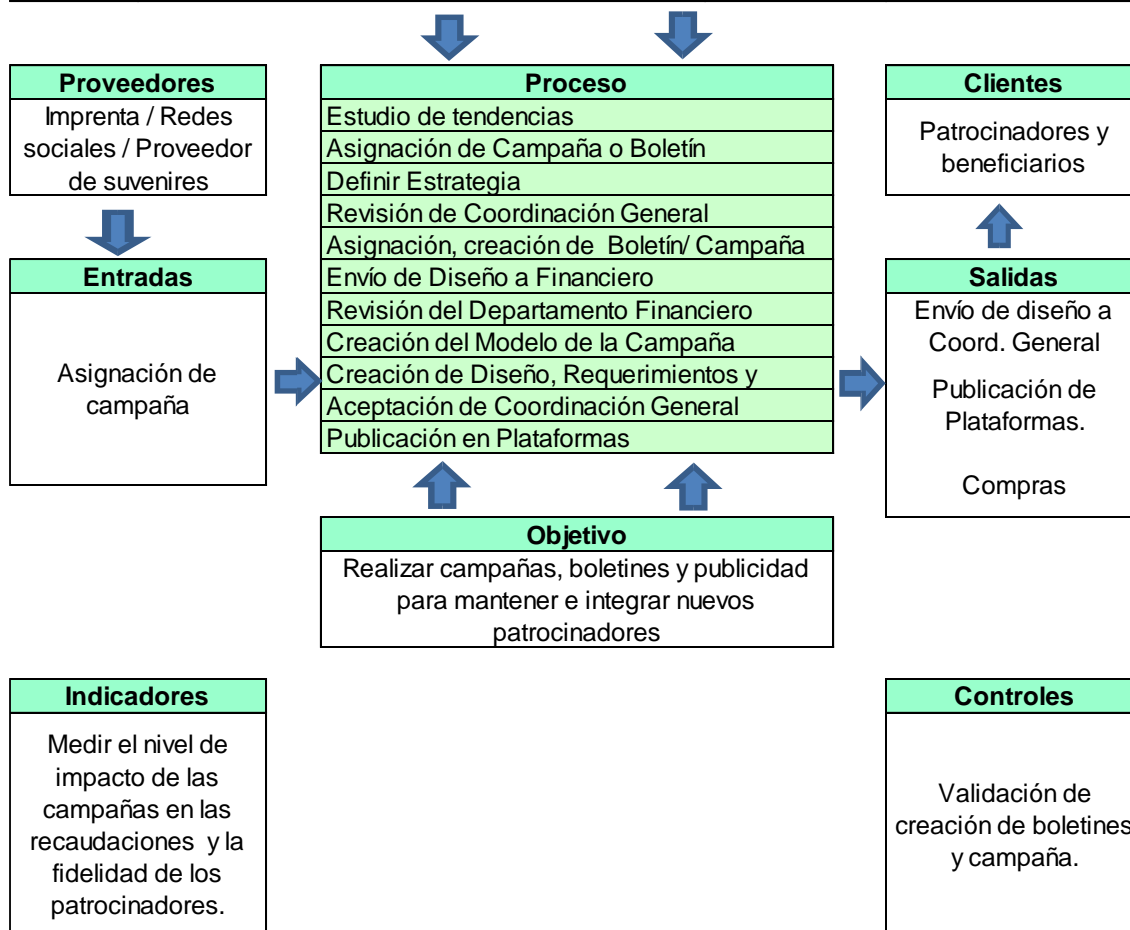
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\frac{\text{Total de aportaciones recaudadas para campaña}}{\text{Presupuesto necesario para campaña}}$	50%	Trimestral
Eficacia	$\frac{\text{Total patrocinadores periodo actual} - \text{Total patrocinadores ingresados este periodo}}{\text{Total de patrocinadores periodo anterior}}$	60%	Bimensual

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	7	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### A5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Campañas, Boletines y Publicidad		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	A
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual
<b>Técnicos</b>	Equipos de computación	<b>RRHH</b>	Encargado de Publicidad



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	8	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **B. RELACIONES PÚBLICAS**


### **B1. Políticas**

- Se realiza una planificación semestral con base a los eventos propuestos para ese periodo, pero esto no es excluyente de otras actividades que puedan presentarse. Es decir, si se presenta una oportunidad sorpresivamente esta será evaluada por los responsables de Coordinación General y Marketing y Publicidad, quienes tomarán una decisión en conjunto en ese momento.
- Habrá dos o tres personas encargadas de la revisión del boletín. Estas serán designadas por el Director General y notificadas con no menos de 48 horas de anticipación para el envío del documento terminado al departamento de Marketing y Publicidad

### **B2. Descripción**

- Es necesario establecer previamente la base de contactos para ese periodo y definir las plataformas a ser utilizadas: medios de comunicación masiva (prensa escrita, radio o televisión) o contactos directamente con entidades públicas o privadas, principalmente para la realización de casas abiertas, aunque también se utiliza este canal para pedir donaciones.
- PARA MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA
  - Si es boletín de prensa el director general debe hacerlo directamente o delegar a una persona encargada para la redacción, posteriormente de designa 3 personas para su revisión y edición. Es enviado a los medios y se hace el seguimiento hasta que se publica.
  - Si es para radio o televisión se realiza la solicitud para difusión por medio de entrevistas. Previo a la entrevista se prepara un guion con preguntas y

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	9	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

respuestas para no improvisar, el proceso finaliza con la realización de la entrevista.

***Entradas del Subproceso***

- Solicitud de comunicado

***Salidas del Subproceso***

- Envío de Publicación de boletín de prensa a medios escritos.
- Envío de guion a Coordinación General.

***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de marketing y publicidad cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil. Las casas abiertas serán realizadas en la compañía o entidad que apruebe las solicitudes. Entrevistas en medios de comunicación serán realizadas en las instalaciones correspondientes.

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de publicidad y marketing.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de marketing y publicidad.

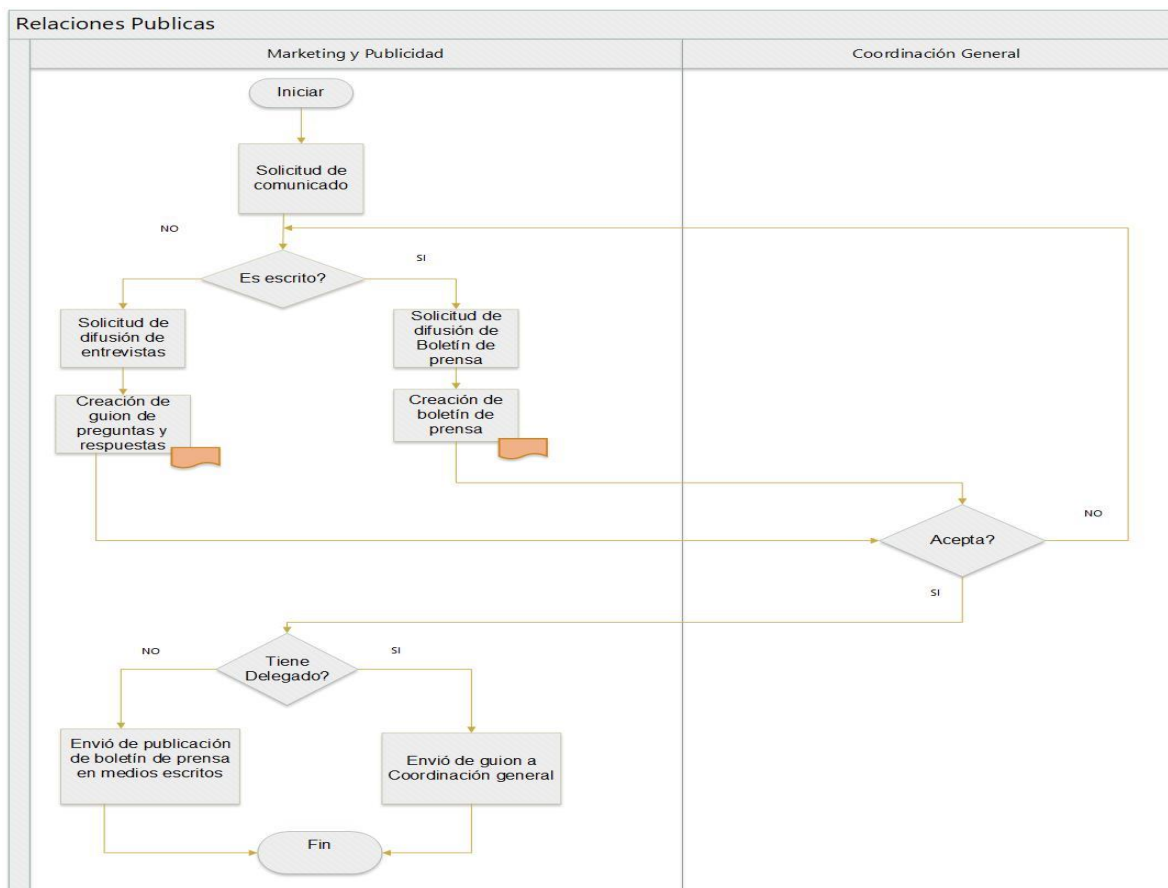
***Controles***

Revisión de Coordinación general

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	10	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		


### B3. Diagrama de flujo del Subproceso



### B4. Indicadores del subproceso


Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\frac{\text{Numero de Boletines aceptados}}{\text{Numero de boletines enviados}} * 100$	85%	Semestral
Eficacia		85%	Semestral

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

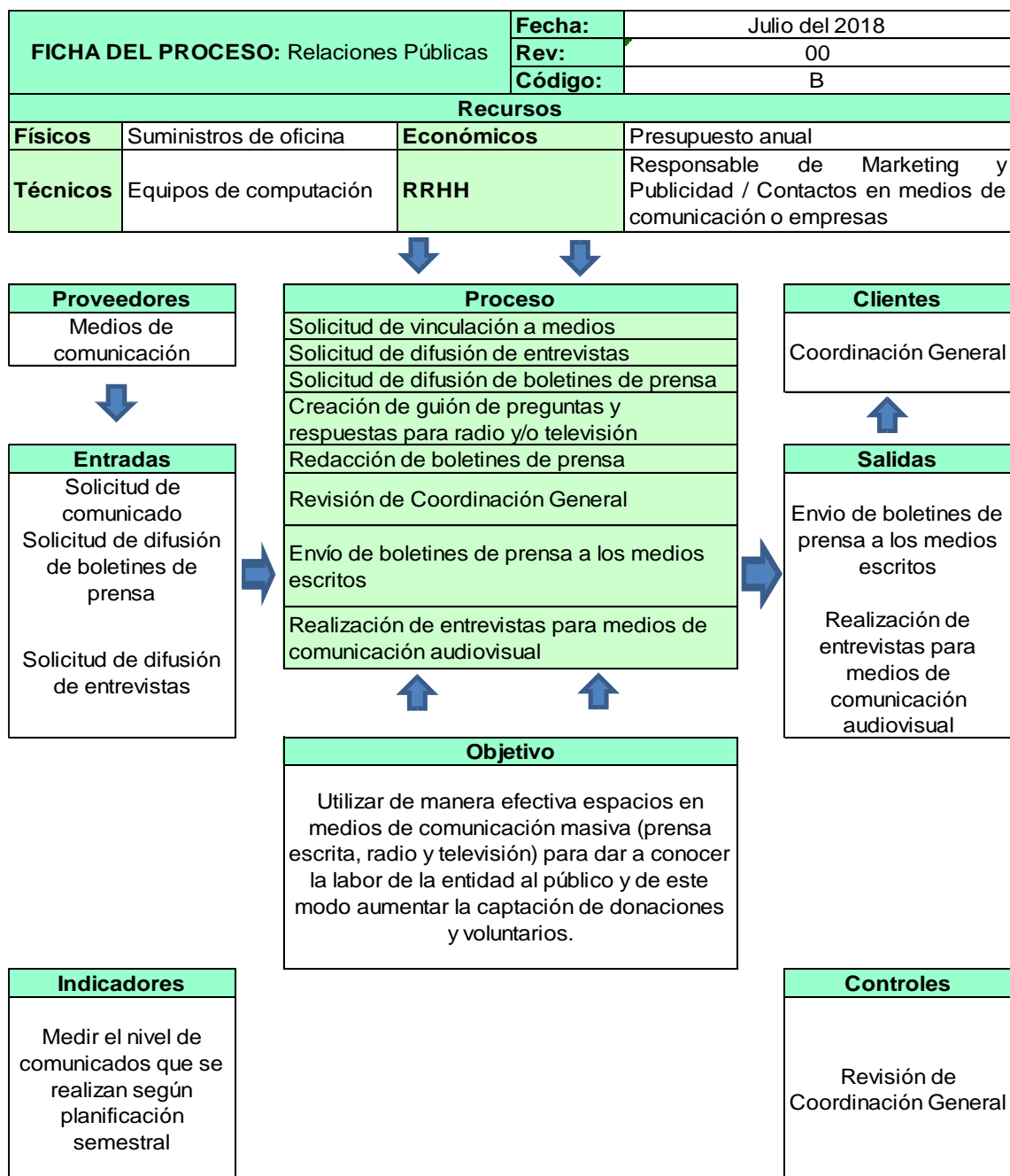
	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	11	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

	$\frac{\text{Total de comunicados ejecutados en el semestre}}{\text{Total de comunicados planificados en el semestre}} * 100$		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	12	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## B5. Ficha del subproceso




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	13	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

# ABASTECIMIENTO

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General



	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	14	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## C. COMPRAS:


### C1. Políticas

- Toda compra de parte de este departamento debe hacerse bajo aprobación de Coordinación General y autorización de Coordinación Financiera, de donde procederán todos los fondos necesarios para los subprocesos correspondientes.
- La orden de compra tiene que generarse por parte del departamento de Promoción y Ventas, desde donde se solicitarán también los diseños que serán utilizados y deben proporcionarse por parte de Marketing y Publicidad.
- En caso de la ejecución de casas abiertas o eventos especiales como días del servicio la orden de compra tiene que generarse al menos 30 días antes del inicio del evento.

### C2. Descripción

- Se recibe el requerimiento del departamento correspondiente:
  - Promoción y Ventas – Orden de compra de suvenir
  - Marketing y Publicidad – Diseño complementario de suvenir
  - Coordinación general o Bodega - Orden de compra de insumos
- Se escoge de la base de proveedores por lo menos tres opciones para cotizar. Si hay menos de 3 opciones se busca primero por referidos y luego en internet.
- Se llama a los proveedores y se espera respuesta. De acuerdo a esta respuesta se escoge una opción con base a relación precio/calidad.
- Si son compras para suvenires
  - Se envía el diseño al proveedor
  - Se da el primer abono
  - Se espera de acuerdo a las condiciones de compra pactadas

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	15	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

- Se recibe la mercadería, si el producto está conforme se procede a la segunda parte del abono, caso contrario se devuelve el producto para que este sea re procesado hasta cumplir con las especificaciones.
- Si el proveedor se niega a corregir se corta la relación comercial con ese proveedor y se omite el pago restante.
- Cuando el proveedor entregue el producto conforme este pasa a almacenarse en la bodega, previo registro del inventario y con asignación de código
- Si son compras para insumos
  - Se acude al lugar para la compra
  - Se transporta los materiales hasta bodega de insumos y donaciones

#### ***Entradas del Subproceso***

Requerimiento de producto

#### ***Salidas del Subproceso***

Entrega de producto solicitado

#### ***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de abastecimiento cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de abastecimiento y proveedores.

**Materiales** Suministros de Oficina y suvenir.


**Talento humano** Colaboradores del departamento de abastecimiento.

#### ***Controles***

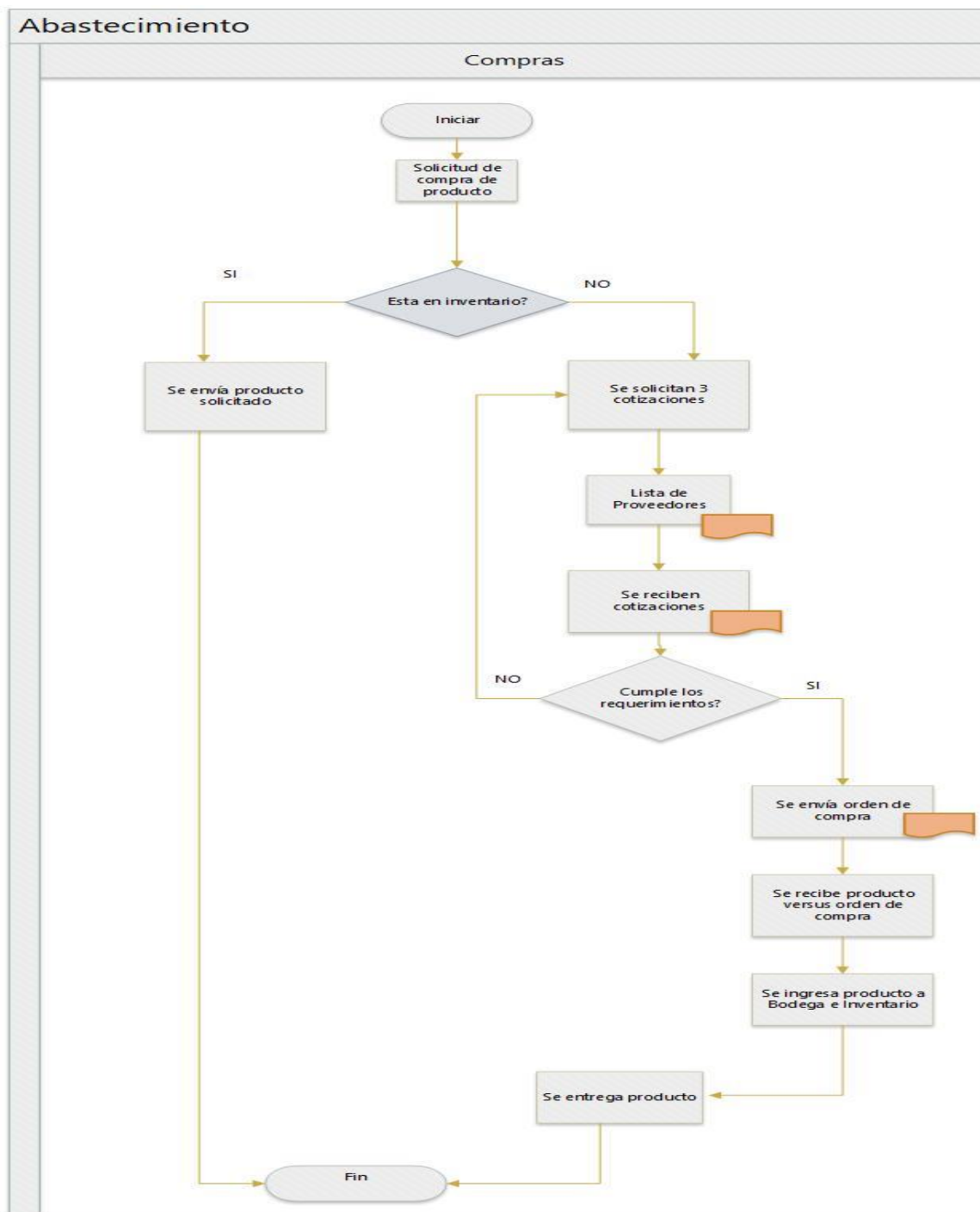
Revisión de inventario.

Revisión de entrega de producto.


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	16	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### C3. Diagrama de flujo del Subproceso



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

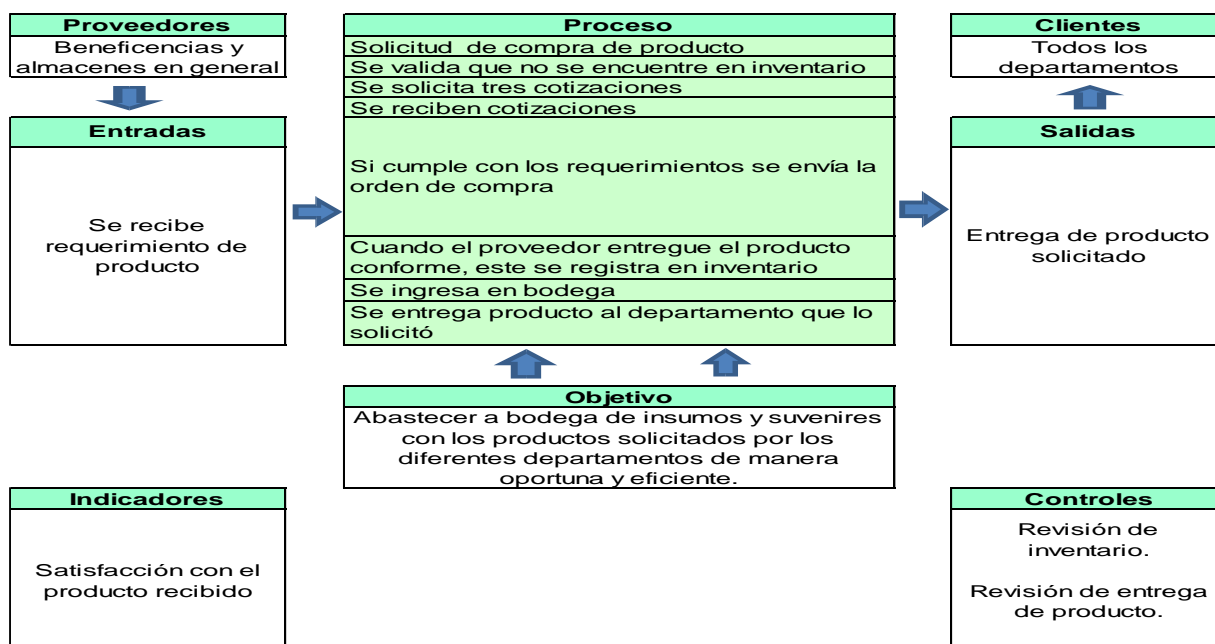
	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	17	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### C4. Indicadores del subproceso


Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\frac{\text{Numero de ordenes de compra devueltas}}{\text{Total de ordenes de compras emitidas}} * 100$	5%	Semestral
Eficacia	$\frac{\text{Total de productos recibidos a conformidad}}{\text{Total de compras}} * 100$	80%	Semestral

#### C5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO: Compras</b>		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	C
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual
<b>Técnicos</b>	Equipos de computación	<b>RRHH</b>	Encargado de abastecimiento



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	18	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## D. GESTIÓN DE DONACIONES:

### D1. Políticas

- Se reciben donaciones en dinero y en especie. Las donaciones en efectivo o transferencia bancaria serán competencia del departamento de Tesorería y Cobranzas, que se encarga directamente de la recaudación, todas las políticas relacionadas a este tipo de donaciones se detallarán en el apartado correspondiente. Para efectos de orden en la presente sección la palabra “donaciones” se usará solamente para donaciones no monetarias.
- Las donaciones se pueden aceptar en cualquier momento: en salidas a comunidad, en casas abiertas, en oficinas directamente, durante la ejecución de días del servicio, etcétera, estas también pueden ir a recogerse donde el donante lo indique, siempre y cuando sea dentro de la ciudad de Guayaquil. En caso de que sea otro lugar la gestión debe hacerse directamente con la Coordinación General.
- Las donaciones en especie primordialmente pueden ser: alimentos naturales o procesados en paquetes sellados, insumos de aseo, ropa nueva o usada en buen estado, (zapatos, accesorios, juguetes), medicinas, insumos para odontología, útiles escolares, materiales para manualidades, en fechas especiales como días del servicio también se recibirán materiales de construcción, pintura, plantas ornamentales pequeñas y otros implementos solicitados de acuerdo a lo que amerite la ocasión.
- En caso de que alguien desee donar mobiliario o activos fijos la gestión se realizará directamente con el Director General o con el Director Financiero.
- Cada semestre debe realizarse una actualización de la base de datos con los horarios disponibles de los voluntarios en caso de que sea necesario solicitar ayuda con la logística.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	19	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

- Se asignará un presupuesto en caso de que tengan que usarse taxis para ir a retirar donaciones grandes. Por ningún motivo el transporte podrá costar más del 30% del valor total de la donación.

## **D2. Descripción**

Se establece la comunicación con el donante directamente o por vía telefónica, redes sociales u otros medios de contacto. El donante realiza donación y confirma si está en disponibilidad de ir a dejar la donación o si necesita que la vayan a retirar.

Si el donante acude a dejar la donación al punto de recolección cualquier voluntario puede recibirla, luego de lo cual se llenará una ficha con los datos del donante para hacerle llegar una nota de gratitud.


Si el donante manifiesta que tienen que ir a recoger la donación primero se notifica a Coordinación General, que aprueba o desaprueba la solicitud dependiendo de si conviene o no ir a retirarla, esto depende de algunos factores que variarán de acuerdo al caso por eso la aprobación tiene que venir directamente del Director.

Si la solicitud es aprobada se solicita ayuda a los voluntarios que estén disponibles en ese momento para la logística, aparte de un voluntario con vehículo que, de acuerdo a sus posibilidades, apoye la gestión. En caso de que no haya carros disponibles se hará uso del presupuesto para taxis. Se acudirá al lugar donde se retira la donación y se sigue el procedimiento regular para puntos de recolección: llenar una ficha con los datos del donante, extenderle una nota de gratitud. Finalmente, la donación tiene que llegar al responsable de bodega.

### *Entradas del Subproceso*

Solicitud de recibir donación

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	20	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### *Salidas del Subproceso*

Ficha de datos donador

Nota de agradecimiento.

#### *Recursos del subproceso*

Recibos. Fichas para registro de donante. Presupuesto para transporte. Vehículo.

Recurso humano: voluntarios.


#### *Infraestructura Física*

Oficinas de la Fundación, sitio de ejecución de la casa abierta o lugar que el donante designe

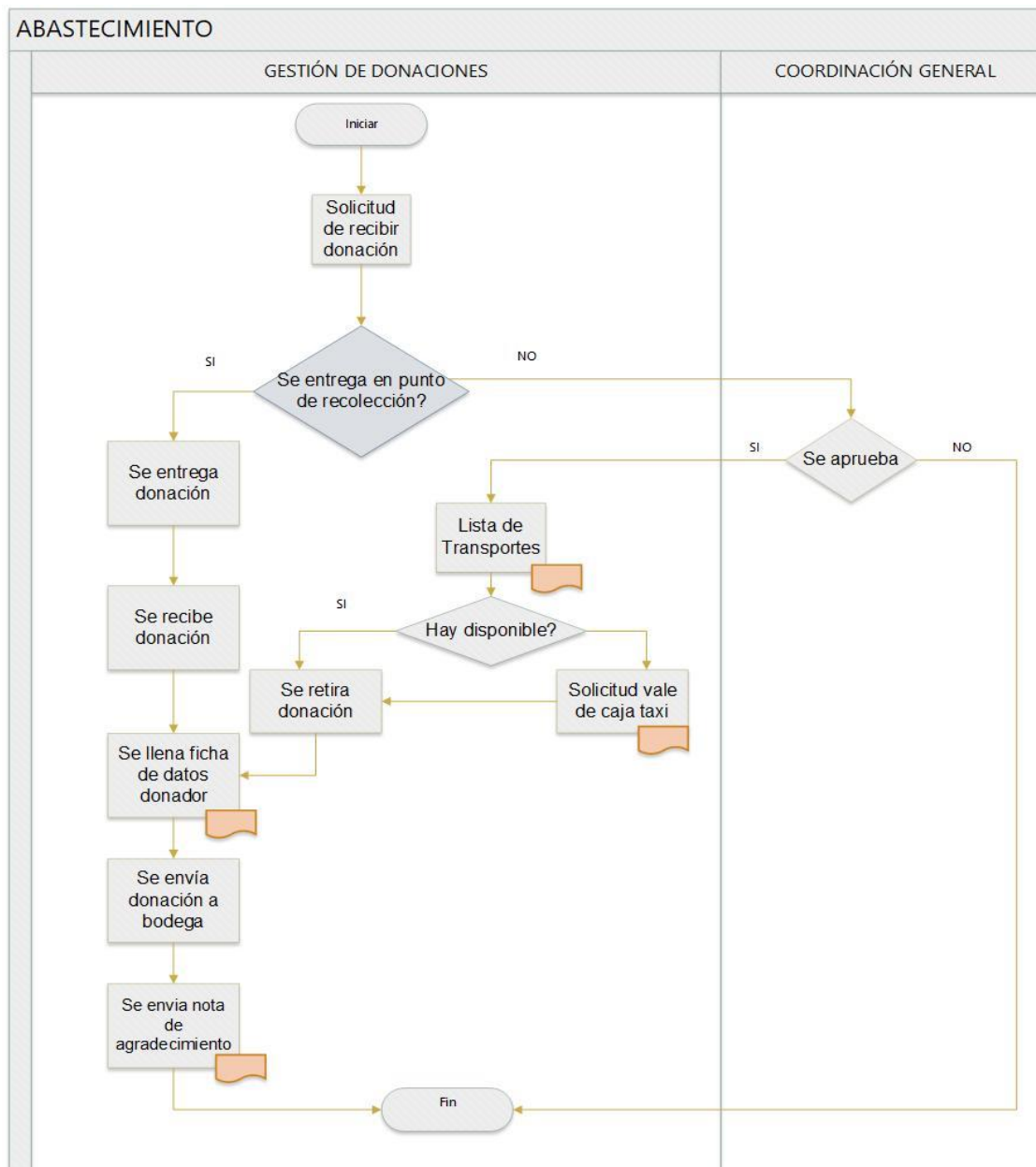
#### **Controles**

Coordinación General/ Coordinación Financiera

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	21	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### D3. Diagrama de flujo del Subproceso



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General




	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	22	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### D4. Indicadores del subproceso

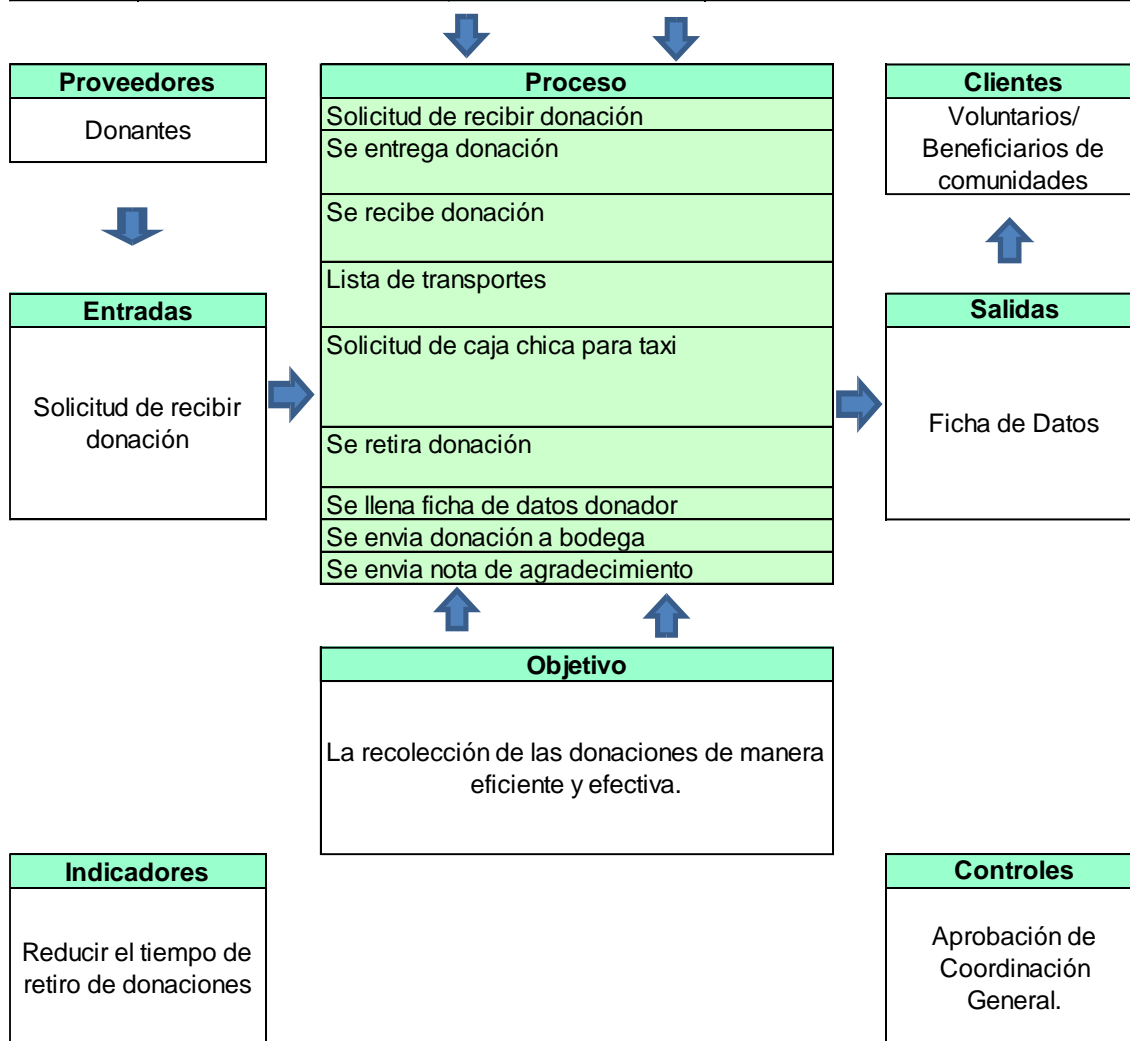
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left( \frac{\text{Total de donaciones recibidas en el periodo actual}}{\text{Total de donaciones recibidas en el periodo anterior}} - 1 \right)$	10%	Semestral
Eficacia	$\frac{\text{Total de donaciones que llegan en mal estado}}{\text{Total de donaciones recibidas}}$	<5%	Semestral

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	23	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### D5. Ficha del subproceso


<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Gestión de donaciones		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	D
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Donaciones
<b>Técnicos</b>	Equipos de computación	<b>RRHH</b>	Voluntarios



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	24	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	25	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **E. BODEGA:**

### **E1. Políticas**

- Insumos perecibles deben ser revisados antes del ingreso a bodega.
- Donaciones en general que estén en mal estado serán desechadas inmediatamente.
- En alimentos y medicinas se verificará fecha de caducidad. Los alimentos que estén a un mes de caducar se pondrán aparte para su consumo inmediato. Las medicinas que estén a tres meses de caducar serán distribuidas en las comunidades beneficiarias advirtiendo a los receptores del tiempo que tienen para darle uso.
- Toda medicina que alcance su fecha de expiración en bodega será desechada inmediatamente.
- Todo alimento que alcance su fecha de expiración en bodega tendrá 3 días para ser evacuado.
- Cada comunidad tendrá asignada una cuota de insumos para el mes en curso, sacando con prioridad los que estén más próximos a caducar.
- Cada vez que los responsables pidan insumos deben justificar la salida de los mismos dejando registrado el motivo, fecha y hora de la petición.
- El responsable de comunidad puede decidir si usará los insumos para consumo de los voluntarios durante la ejecución de los programas, para darlos como donación a las familias beneficiarias o para ser usados como materia prima para alimentos preparados en eventos de recaudación de fondos, internos o externos. Cualquier uso que se le quiera dar a los insumos fuera de estos tres casos tiene que ser comunicado a la Coordinación General para su aprobación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	26	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

- Si algún suvenir o insumo se rompe o se daña en bodega la pérdida debe ser notificada inmediatamente por el responsable de bodega a Coordinación General.

## **E2. Descripción**

Se recibe solicitud de ingreso de donación a bodega que puede ser insumo.

Si es donación se revisa si está en buen estado, si no lo está se desecha.

Se registra el producto en el inventario que corresponde, y se le asigna un código. En el caso de productos perecibles como alimentos y medicinas se coloca la fecha de caducidad.

Se almacena los insumos en las perchas poniendo aparte los que están próximos a caducar para su salida inmediata.

Se espera a que haya un requerimiento de parte de Promoción y Ventas o de Planificación y logística

Se verifica que haya existencias disponibles Si se ve que ha caducado mientras estaba en bodega se desecha el producto.

Si lo hay se entrega el producto. Si no hay se hace la notificación a Compras o a Planificación y logística.

Se actualiza el inventario.


### ***Entradas del Subproceso***

- Solicitud de ingreso de producto a bodega
- Solicitud de desechar producto

### ***Salidas del Subproceso***

- Código de producto designado

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	27	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### ***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de abastecimiento cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de abastecimientos y proveedores.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de abastecimiento.

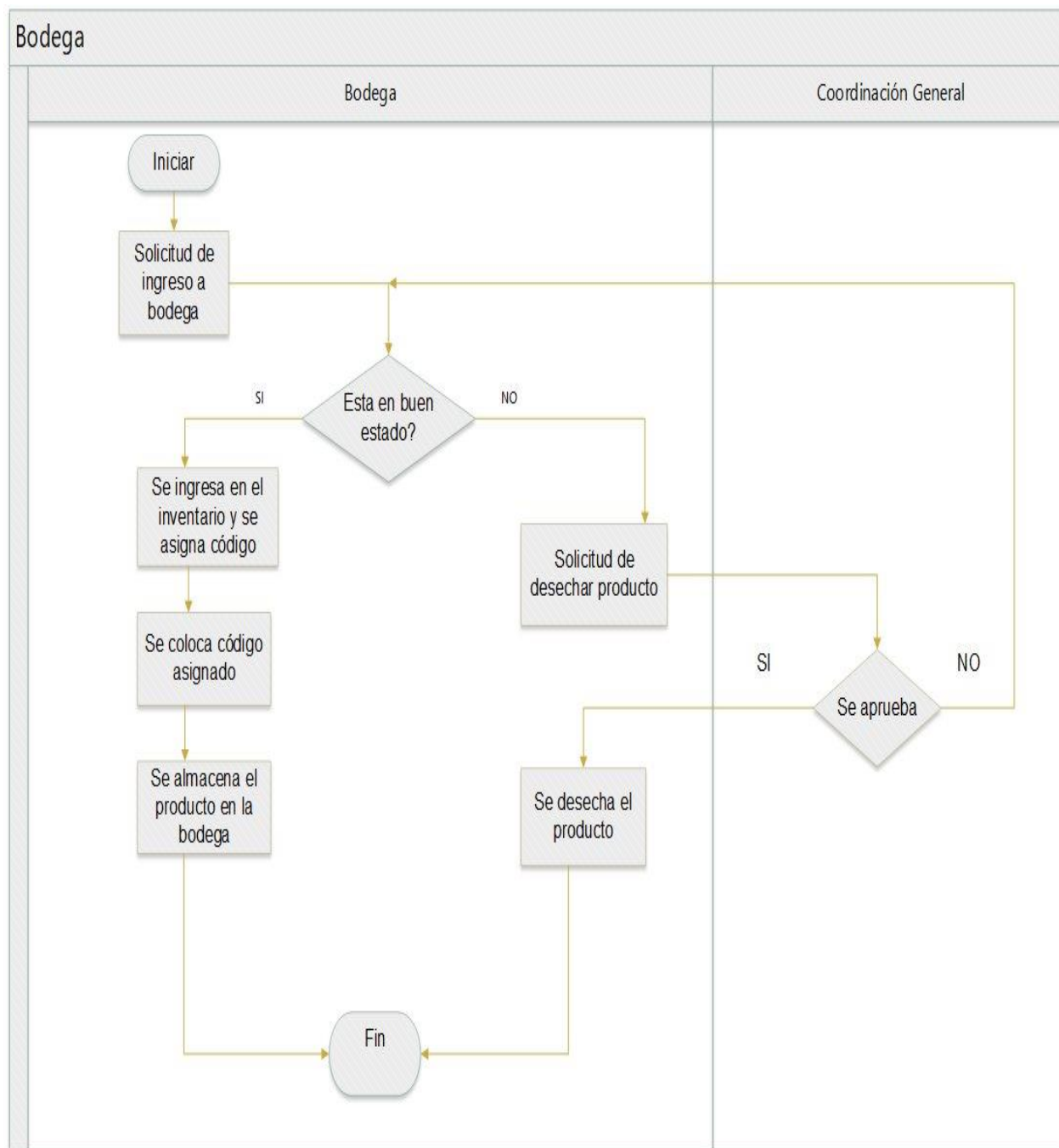
### **Controles**

- Coordinación General confirma el desecho del producto en mal estado.


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	28	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### E3. Diagrama de flujo del Subproceso



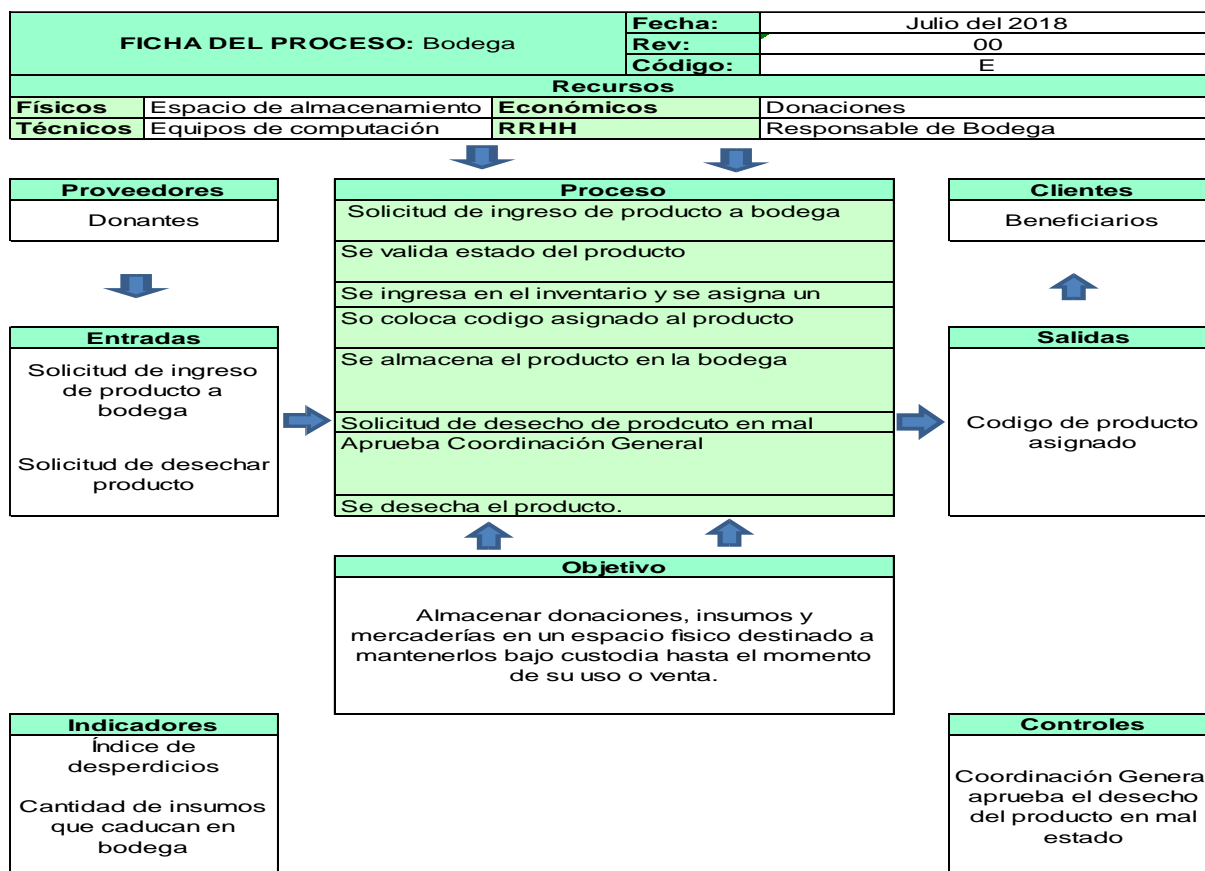
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	29	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### E4. Indicadores del subproceso


Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\frac{\text{Total de existencias dañadas}}{\text{Total de existencias en bodega}}$	<5%	Semestral
Eficacia	$\frac{\text{Total de existencias caducadas}}{\text{Total de existencias en bodega}}$	<5%	Semestral

#### E5. Ficha del subproceso




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General



	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	30	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

# VENTAS

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	31	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **F. CASAS ABIERTAS:**

### **F1. Políticas**

- La organización debería empezar entre 60 y 45 días antes de la fecha programada.
- Debe haber por lo menos un responsable en el stand y otros que se dediquen a recorrer los alrededores promocionando dulces y suvenires y recogiendo donaciones
- Las recaudaciones deben recogerse en recipientes destinados para el efecto y ser contabilizados en un lugar apartado de la mirada del público en presencia de dos testigos, quienes verificarán que las cantidades sean las declaradas en el acta de registro.


### **F2. Descripción**

El contacto inicial será realizado por parte Coordinación General establece en el cronograma las fechas tentativas para realizar estas actividades.

El director General consigue los contactos en el lugar donde se desea realizar el evento y se envían las cartas respectivas con la persona delegada del departamento de Promoción y Ventas.

Se realizan todos los trámites relacionados y se espera respuesta. Si esta es afirmativa se procede a planificar la ejecución de la casa abierta o la recepción de las donaciones, caso contrario finaliza el proceso con una nota de agradecimiento por la atención prestada.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	32	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

Una vez obtenido el permiso se procede a hacer la petición a bodega para abastecer suvenires y en caso de no haber disponibilidad se hace la solicitud a compras para adquirirlos.

Marketing y Ventas empieza a hacer la promoción por medio de redes sociales y relaciones públicas. A la par de todo esto empiezan los preparativos con todos los materiales faltantes, coordinación de logística, horarios, etc.

Una semana antes de la ejecución se procede a adquirir los insumos para preparar alimentos y postres según lo autorizado por las autoridades del lugar en el que se ejecutará la casa abierta.

A nivel interno se realiza convocatoria para que los voluntarios asistan a ayudar el día del evento y también colaboren con donaciones de dulces que puedan venderse ese día.

El día del evento se da inicio abasteciendo de todo lo necesario al stand y designando voluntarios para recoger las donaciones. Estos van turnándose a lo largo del día, unos entran y otros salen.

Al finalizar la jornada se recoge todo, se almacena en un sitio designado para el efecto y, en presencia de dos testigos que pueden ser voluntarios o directivos de la Fundación se cuenta el dinero para su posterior registro en un acta destinada a tal efecto. Este dinero será trasladado al banco el día siguiente para a partir de allí pasar a custodia del departamento financiero en el subproceso de Presupuesto y control de cumplimiento.


Si la casa abierta dura más de un día el proceso se repite al día siguiente hasta que el tiempo designado termine.

### ***Entradas del Subproceso***

Carta delegación del evento

Plan de ejecución del evento

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	33	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### ***Salidas del Subproceso***

Lista de productos y voluntarios.

Acta de entrega de dinero.

### ***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** Las casas abiertas se realizan en las instalaciones de las entidades que hayan autorizado la presencia de la Fundación.

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de ventas.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Voluntarios

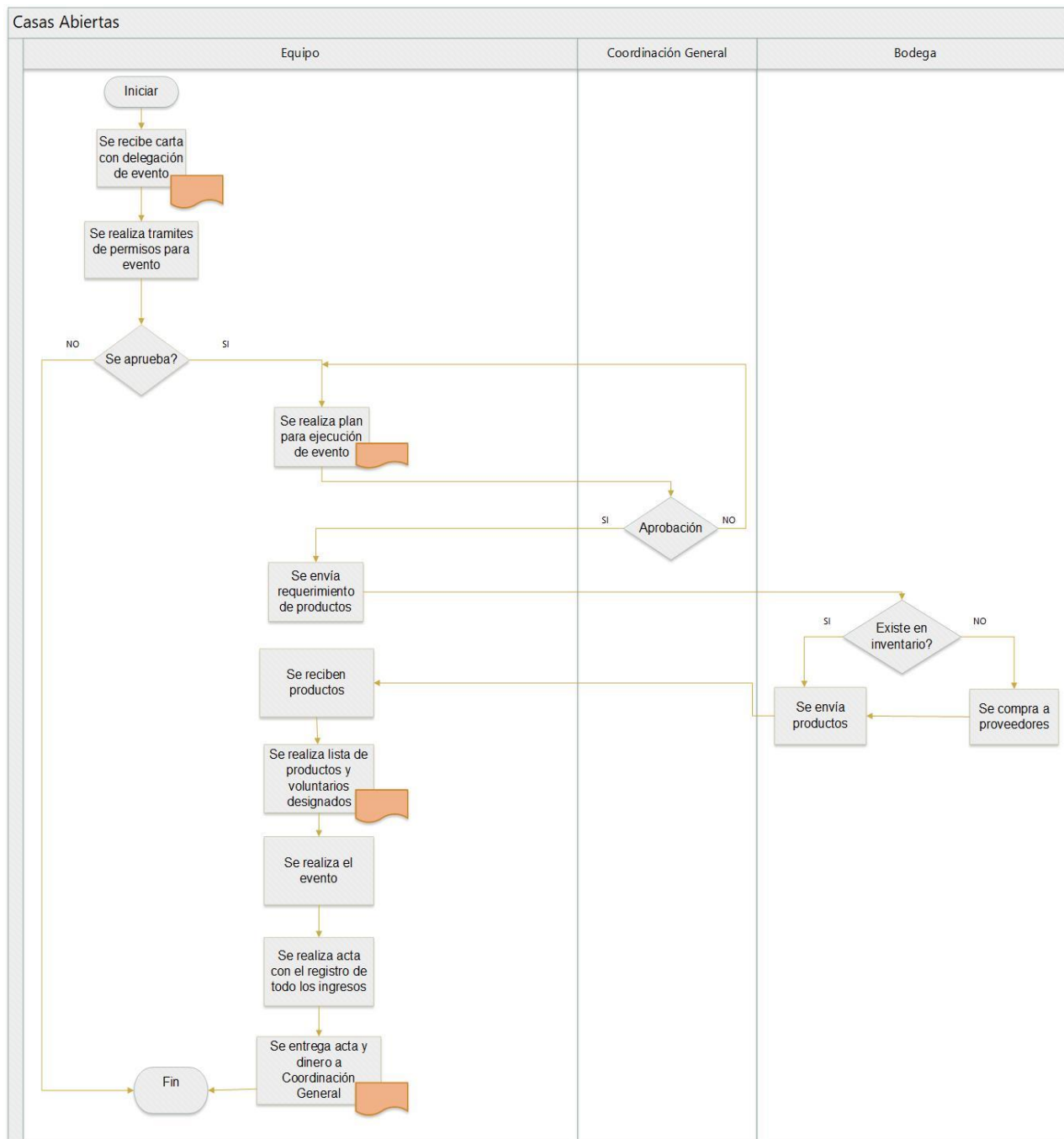
### **Controles**

Coordinación general aprueba los planes.


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	34	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### F3. Diagrama de flujo del Subproceso




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	35	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### F4. Indicadores del subproceso


Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left(\frac{\text{Numero de eventos realizados}}{\text{Numero de eventos asignados}}\right) * 100$	95%	Semestral
Eficacia	$\left(\frac{\text{Total de recaudaciones recibidas en el periodo actual}}{\text{Total de recaudaciones recibidas en el periodo anterior}} - 1\right)$	10%	Semestral

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

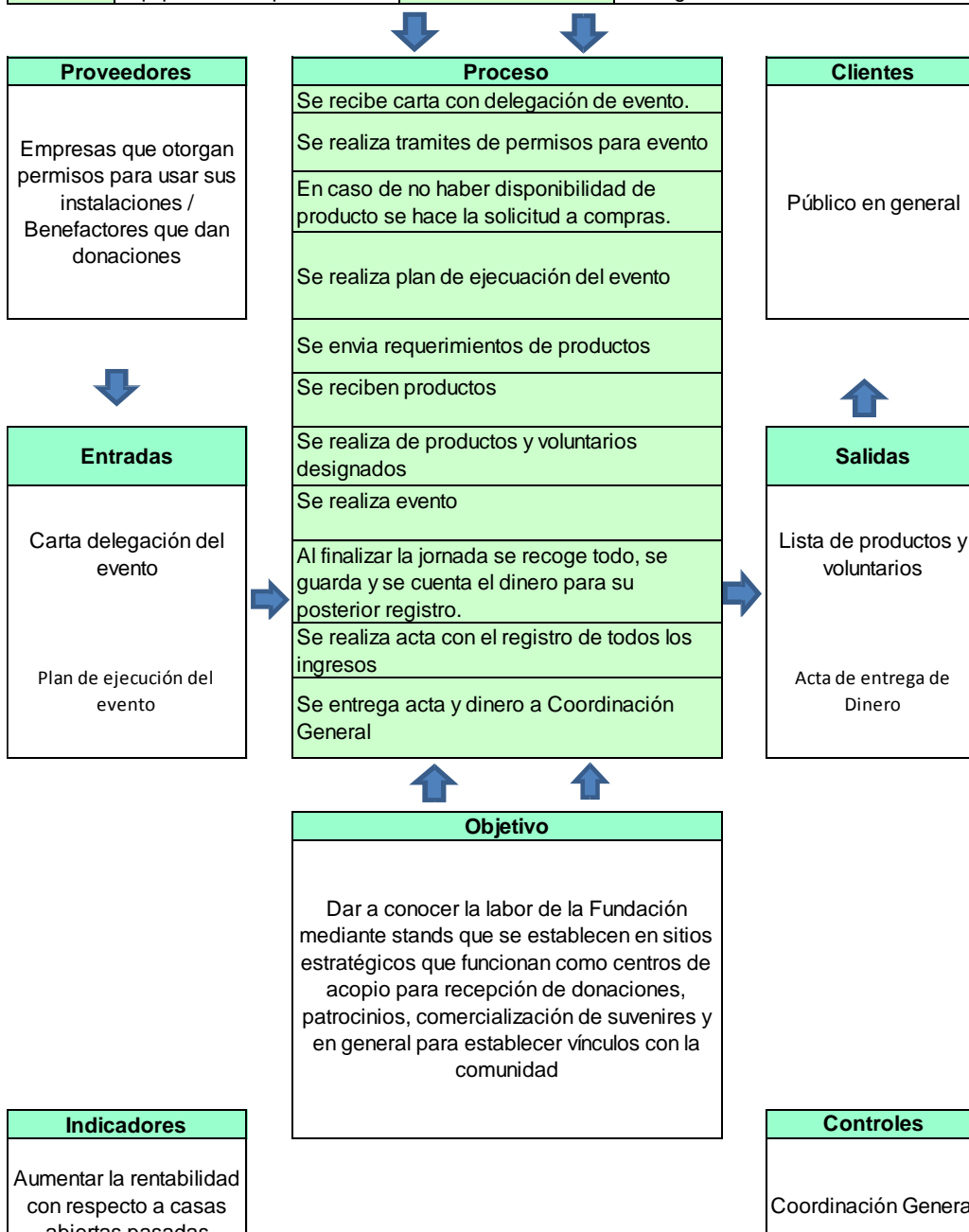
	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	36	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## F5. Ficha del subproceso

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	37	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

<b>FICHA DEL PROCESO: Casas abiertas</b>		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	F
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual
<b>Técnicos</b>	Equipos de computación	<b>RRHH</b>	Encargado de Publicidad



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General



	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	38	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **G. VENTAS GENERALES:**


### **G1. Políticas**

- No hay crédito. No se admiten excepciones.
- En caso de ventas en plataformas online el cliente asume la totalidad de los gastos de envío. Esta política tiene que estar claramente definida en todos los afiches promocionales.

### **G2. Descripción**

- Las personas interesadas en adquirir suvenires o convertirse en patrocinadores pueden venir de casas abiertas o por medio de las campañas en redes sociales y medios de comunicación masiva (Relaciones Públicas). También pueden ser referidos de los voluntarios. Sea cual sea el medio por el cual lleguen los interesados se va a proceder de cualquiera de las siguientes maneras:
- **PARA LA ADQUISICIÓN DE SUVENIRES** Cuando hay una persona interesada en adquirir el suvenir puede procederse de dos formas. Si la persona desea adquirir algún suvenir en las oficinas debe acercarse personalmente, seleccionar el producto, cancelar su valor en efectivo y recibir su factura. Si la persona desea adquirir su producto por alguna de las plataformas online debe hacer el pedido vía redes sociales, whatsapp o página web y cancelar por transferencia bancaria o tarjeta de crédito, una vez acreditado el monto de la compra internamente se procederá a hacer el envío por servientrega o por Correos del Ecuador, dependiendo del destino.
- **PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS PATROCINADORES.** Estos pueden sumarse voluntariamente o pueden ser referidos que necesitan que se les explique lo que se va a hacer. En cualquiera de los dos casos primero hay que concertar fecha y lugar de la cita. Este paso se omite si son casas abiertas ya que

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	39	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

el interesado se acerca al stand y allí se lleva a cabo todo el proceso. Una vez reunidos el prospecto y el representante de ventas que puede ser una persona designada o un voluntario se hace una pequeña presentación de los programas con la ayuda de brochures facilitados por la Fundación, si el prospecto desea sumarse a la causa pasa a rellenar un Formulario en el cual se compromete a dar un aporte mensual durante cierto periodo de tiempo. Este tiene que ser firmado por el nuevo patrocinador y por el receptor del patrocinio en dos originales, uno para la Fundación y otro para el patrocinador. Este Formulario pasa a Cobranzas.

***Entradas del Subproceso***

Solicitud de compra de souvenirs

***Salidas del Subproceso***

Orden de entrega en domicilio

Factura

Orden de entrega de producto

***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de ventas cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil, o en el lugar que se hayan designado para efectuar las ventas.

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de ventas.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de ventas.

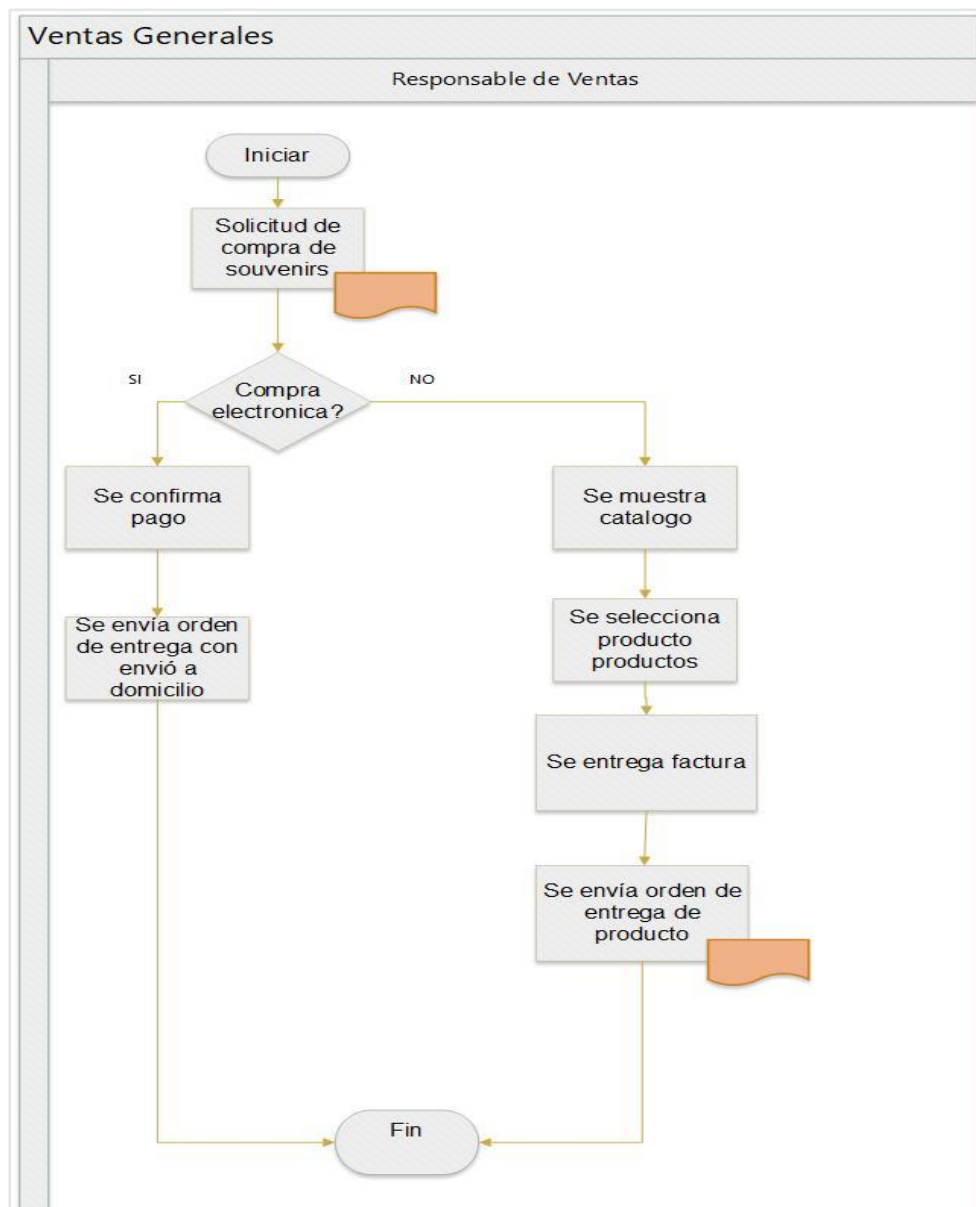
**Controles**

Entrega de factura


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>		
	Página	40	de 68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018	

### G3. Diagrama de flujo del Subproceso



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

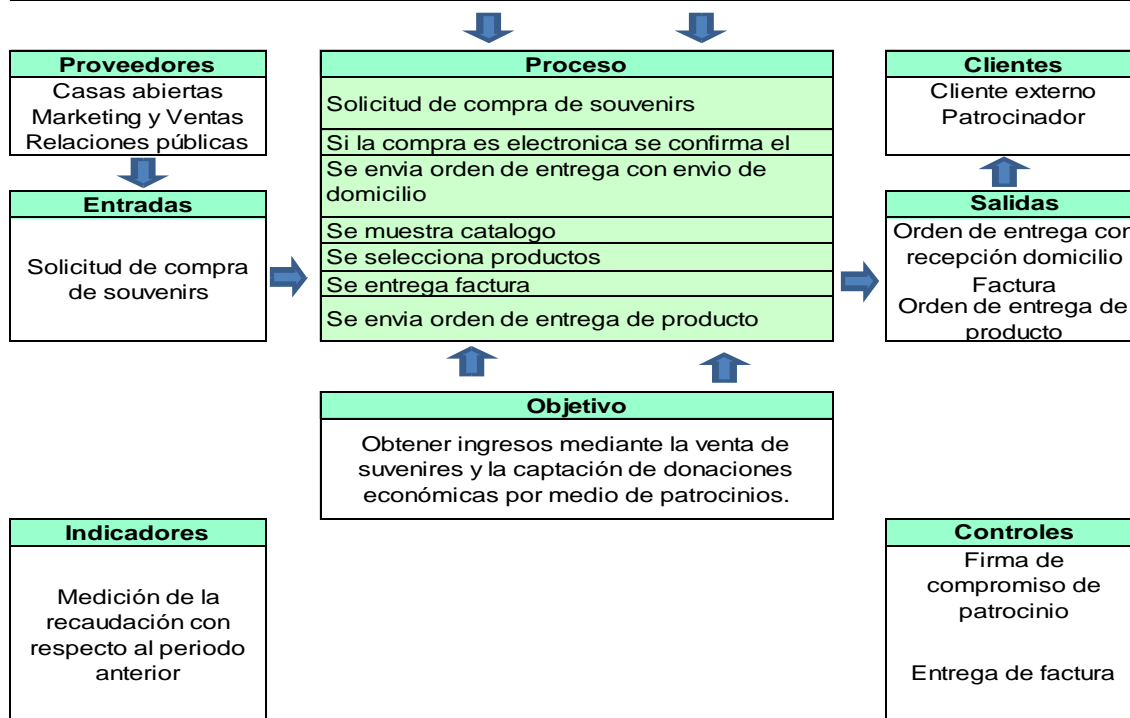
	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	41	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### G4. Indicadores del subproceso


Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	Grado de satisfacción de los clientes	100%	Trimestral
Eficacia	$\frac{\text{Total de ventas en el periodo actual}}{\text{Total de ventas en el periodo anterior}} - 1$	10%	Semestral

#### G5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO: Ventas generales</b>		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	G
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual
<b>Técnicos</b>	Equipos de computación	<b>RRHH</b>	Voluntarios




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	42	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

# TESORERÍA Y COBRANZAS

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	43	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## H. Cobranzas:

### H1. Políticas


- El departamento verificará que se cumpla la recaudación de los patrocinios y dará las facilidades para quienes deseen donar dinero. Las donaciones en especie son competencia de Abastecimiento.
- Se reciben donaciones en efectivo y a través de transferencia bancaria, depósito o cheque. Otros medios por los cuales se desee dar donativos de dinero tienen que ser tratados por Coordinación Financiera.

### H2. Descripción

A inicios de mes el Cobrador revisa la base de datos verificando montos de patrocinios por pagar y si se han añadido patrocinadores nuevos. A cada uno se le envía un pequeño boletín vía WhatsApp o email de las actividades más importantes realizadas en ese mes. Dos días después se realizan las llamadas a cada uno de los patrocinadores preguntando si recibieron la información enviada previamente y recordándoles su promesa de pago. Se anotan posibles novedades para dar seguimiento y se pide notificar cuando ya se haya hecho el depósito. Si la persona dice que va a cancelar después y se ve que no se ha hecho ningún depósito o transferencia se la vuelve a llamar una semana después. Cuando el mes termina se genera un reporte de recaudaciones con la lista de patrocinadores que están al día y se pasa esa información a Pagaduría para programas y a Contabilidad.

Cuando el periodo de un patrocinador finaliza se emite un reporte a la persona que gestionó el patrocinio y se invita al patrocinador a un evento especial de rendición de cuentas en el que se da un informe financiero general con un pequeño recuerdo y se invita a la persona a renovar su compromiso para el siguiente periodo. Se finaliza

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	44	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

dependiendo de si el patrocinador se compromete a renovar su aporte luego de lo cual se repite el proceso, o si decide no renovarlo.

***Entradas del Subproceso***

**Reporte de patrocinios por pagar**

***Salidas del Subproceso***

Boletín a los patrocinadores

Reporte de gestión de cobranzas

***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de tesorería y cobranzas cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de tesorería y cobranzas.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de tesorería y cobranzas

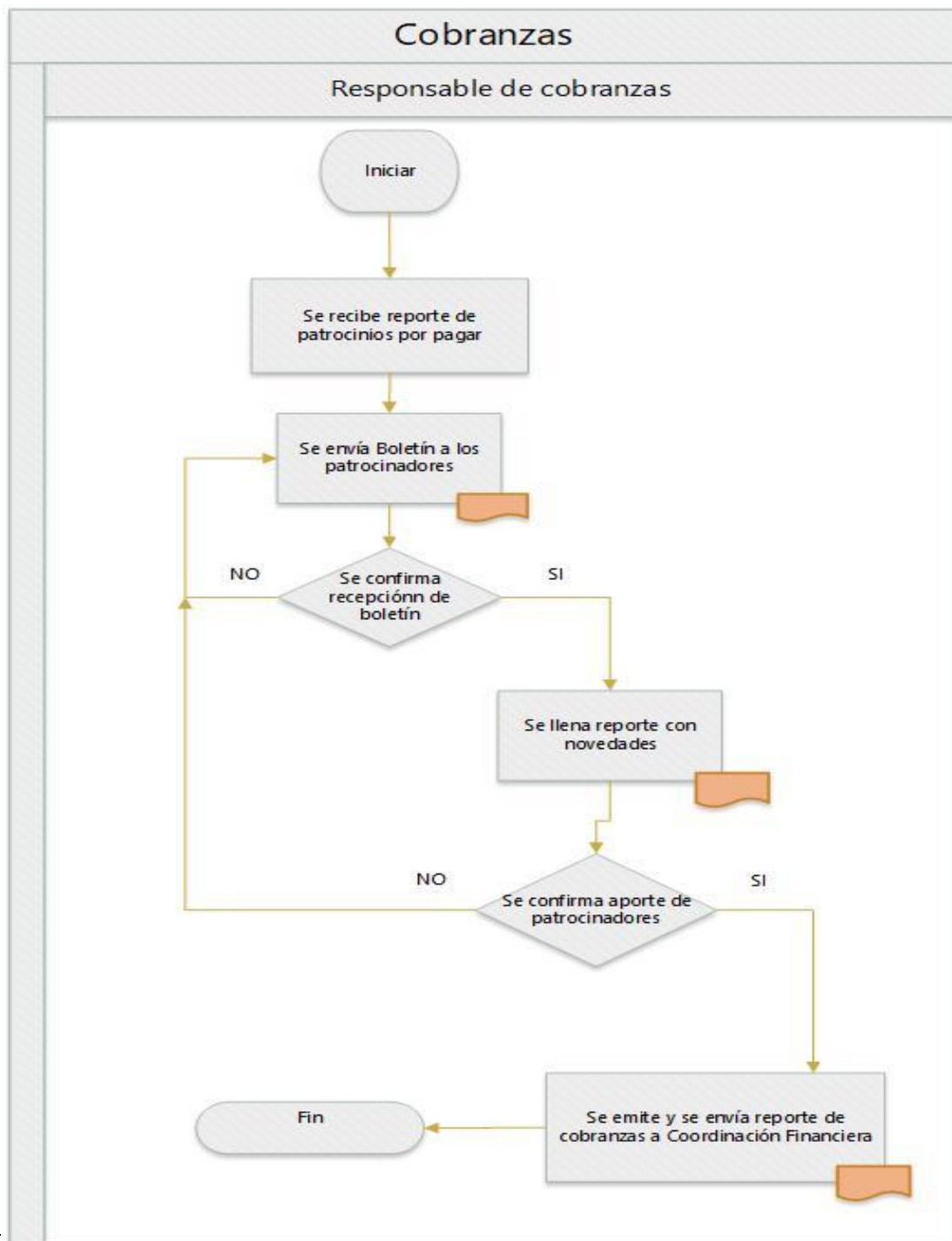
**Controles**

Se verifica depósito en el banco conciliando notificaciones de patrocinadores con transferencias en la cuenta.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	45	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### H3. Diagrama de flujo del Subproceso



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General



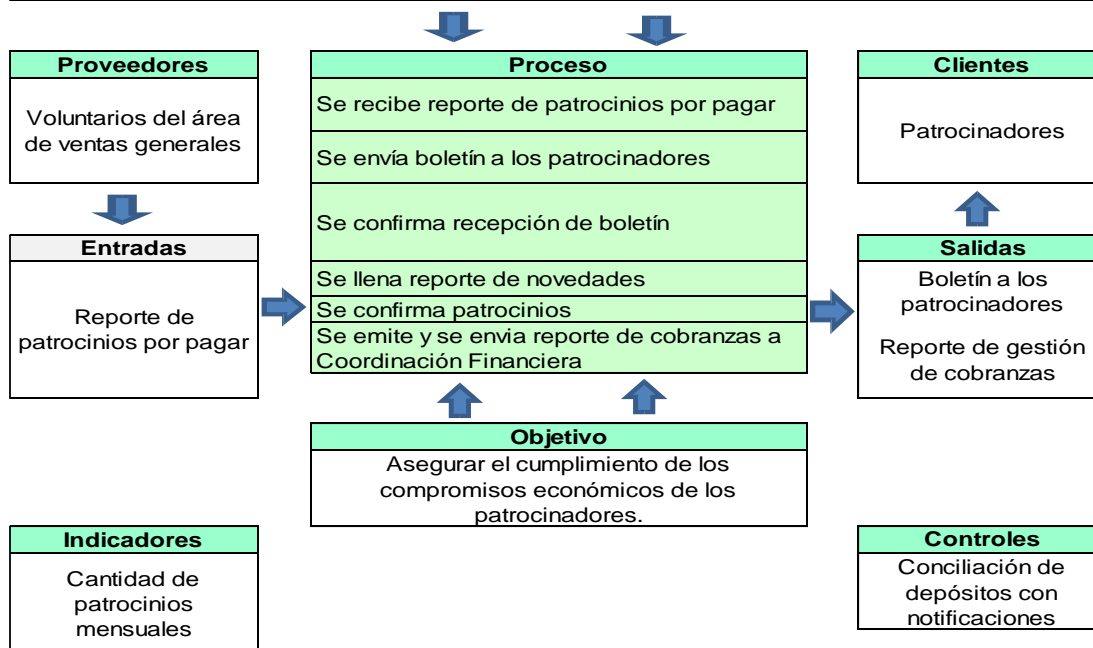
	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	46	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### H4. Indicadores del subproceso


Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Cumplimiento	Numero de pagos generados por boletines	100%	Semestral
Eficacia	$\frac{\text{Total recaudado en el periodo actual}}{\text{Total recaudado en el periodo anterior}} - 1$	10%	Semestral

#### H5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO: Cobranzas</b>		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	H
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual
<b>Técnicos</b>	Teléfonos	<b>RRHH</b>	Responsable de cobranzas



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	47	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## I. Pagaduría para programas:


### I1. Políticas

- Cada equipo de voluntarios tiene una pequeña tesorería independiente cuyo reglamento depende solo de los acuerdos alcanzados en ese grupo en particular.
- Pagaduría provee fondos únicamente para los programas sociales. El departamento de Coordinación Financiera es el que asigna presupuesto al resto de departamentos.
- El día de entrega de reportes y emisión de cheques es el primer lunes de cada mes.
- Se emiten dos cheques: uno al inicio de cada mes y otro entre el 15 y el 17 del mes. El segundo cheque es por la diferencia de lo que el resto de los patrocinadores de ese grupo han alcanzado a cubrir.
- Para recibir los cheques los voluntarios deben haber emitido sus respectivos informes financieros junto con las facturas, equipo que haya entregado informe incompleto o no lo haya entregado no recibirá cheque.
- Toda salida de dinero en cheque o en efectivo estará respaldada por un recibo firmado por el tesorero y el receptor.

### I2. Descripción

Se recibe el informe del departamento de cobranzas. El tesorero tabula la cantidad de patrocinios efectivos que se han recaudado del grupo de voluntarios asignado a cada comunidad y emite un cheque a nombre del responsable de la misma, proporcional a lo recaudado, de acuerdo al monto designado por Coordinación General a inicios del periodo. El cheque se emite contra entrega de informe financiero de cada comunidad del mes inmediato anterior, por lo tanto, después de la primera reunión de voluntariado de cada mes se reciben los informes financieros y se emitirán los cheques respectivos ese

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	48	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

mismo día. Del 15 al 17 del mes el tesorero revisará si hay pagos de parte de patrocinadores o donaciones especiales de dinero para cierta comunidad en particular luego de lo cual, si el resultado es positivo, se emitirá un nuevo cheque por el valor diferencia o sacará el monto correspondiente de la caja chica, el cual será entregado al responsable de comunidad con lo cual el proceso finalizará hasta el mes siguiente.

***Entradas del Subproceso***

Solicitud de pago de comunidades

***Salidas del Subproceso***

Entrega de cheque

***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de tesorería y cobranzas cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil


**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de tesorería y cobranzas.

**Materiales** Suministros de Oficina.

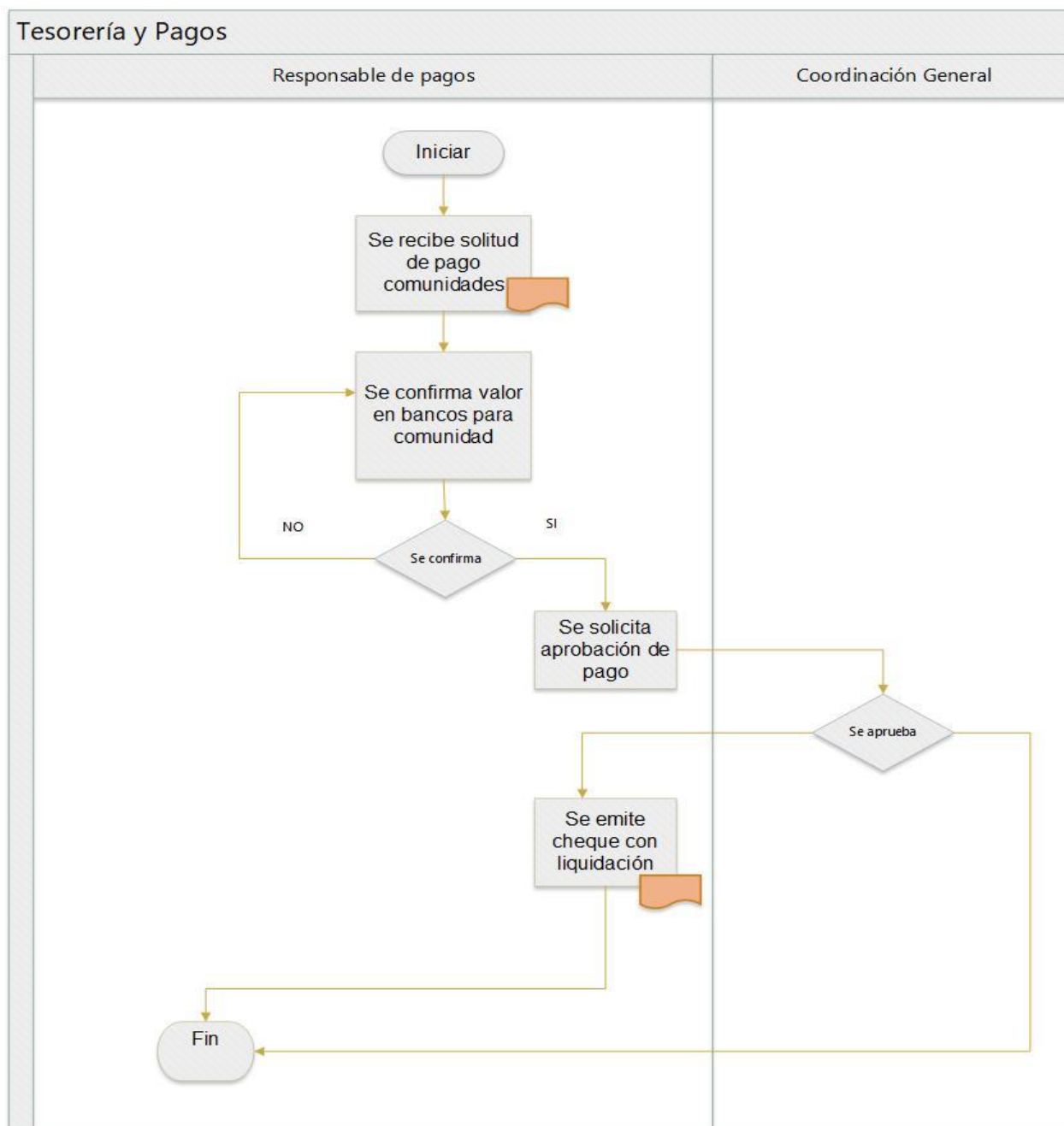
**Talento humano** Colaboradores del departamento de tesorería y cobranzas

**Controles:** Se verifica la cantidad de patrocinios recaudados antes de la emisión del cheque y Coordinación General aprueba emisión del cheque


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	49	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### 13. Diagrama de flujo del Subproceso



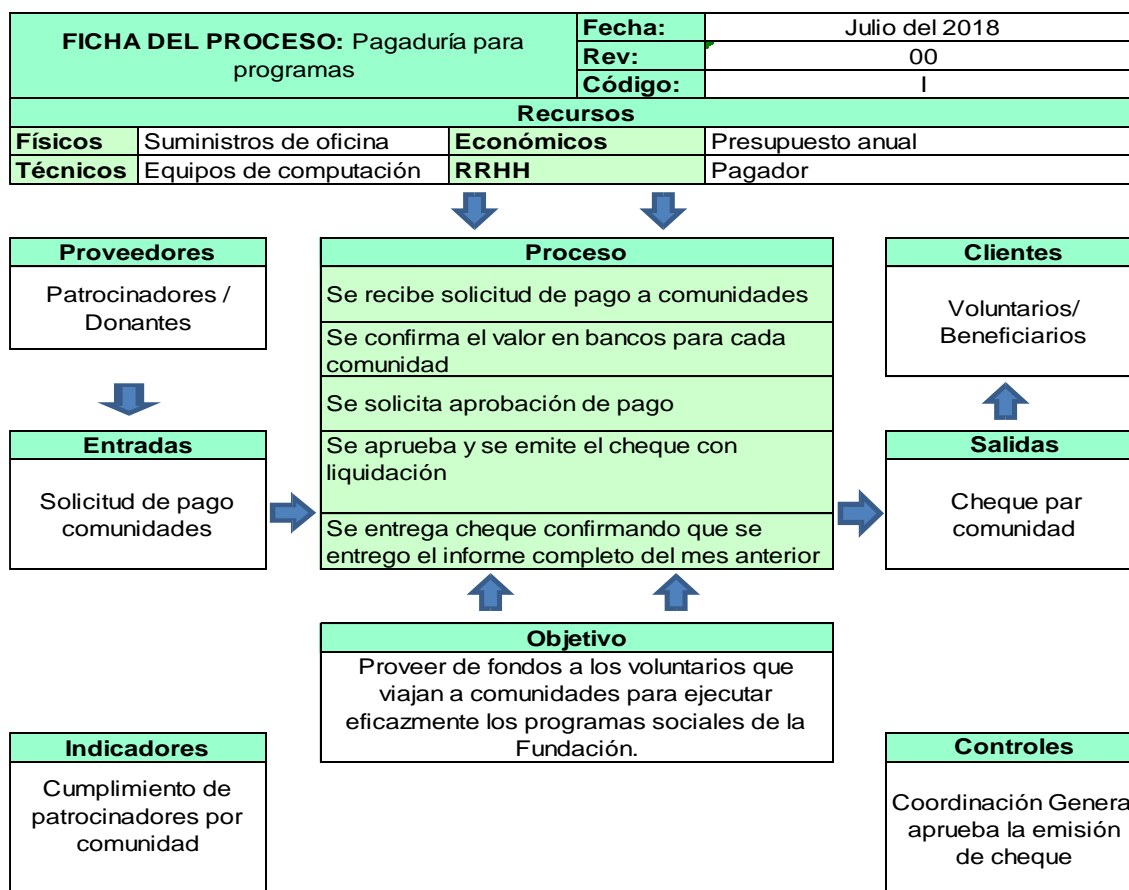
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	50	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		


#### 14. Indicadores del subproceso

Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Cumplimiento	Número de solicitudes de pago que se hicieron efectivas	100%	Trimestral
Eficacia	$\frac{\text{Total patrocinadores al día por comunidad}}{\text{Total patrocinadores por comunidad}}$	95%	Mensual

#### 15. Ficha del subproceso




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	51	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

# PROGRAMAS SOCIALES

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	52	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **J. Planificación y logística:**

### **J1. Políticas**


- Cada equipo nombrará al iniciar el periodo un responsable de comunidad que velará por el cumplimiento de las actividades y responderá ante el Directorio por la labor desempeñada en esa comunidad en particular.
- Ningún voluntario puede añadirse al equipo sin haber recibido antes la inducción necesaria para miembros nuevos.
- Si sobra dinero del presupuesto asignado este debe devolverse al departamento correspondiente. Si hace falta no se otorgará reembolso.
- Cada equipo tiene la responsabilidad de generar fondos propios aparte de lo que reciben mes a mes por parte de la Fundación, esto lo pueden hacer mediante eventos internos o externos de recaudación de fondos o por aportes voluntarios de los miembros.
- Para los eventos antes mencionados los equipos pueden hacer uso de los insumos que la Fundación les asigna al comenzar el mes, todo bajo la supervisión del responsable de equipo.
- Cada equipo tiene una pequeña tesorería independiente con sus propias reglas, estas deben estar escritas y ser conocidas por todos los miembros.

### **J2. Descripción**

Se recibe presupuesto asignado por parte de Tesorería y Cobranzas.

Se convoca a reunión del equipo de voluntarios de cada comunidad en particular, 4 a 2 días antes de la salida.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	53	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

Se realiza la reunión de planificación con base al cronograma semestral. Se definen y detallan todas las actividades a realizarse considerando cierto margen de error por cualquier inconveniente que se pudiera presentar, en esta reunión se hace la lista de insumos y se designa a una persona que va a abastecer los materiales para las actividades. Esta persona acude a la bodega en donde solicita los insumos necesarios, si no hay disponibilidad la persona encargada puede hacer uso del presupuesto para hacer las compras directamente a un proveedor externo hasta que se completen los requerimientos. Estos quedan bajo custodia hasta el día de la salida.

Se adquieren los pasajes o se abastece de gasolina a los vehículos disponibles según el caso, esto puede ser el día del viaje o 24 horas antes.

Los voluntarios se trasladan a la comunidad.

#### ***Entradas del Subproceso***

Presupuesto asignado

Listado de insumos

#### ***Salidas del Subproceso***

Confirmación de insumos y personal del presupuesto requerido.

#### ***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de programas sociales cumple sus funciones en las oficinas de las instalaciones de la empresa en el norte de Guayaquil

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de programas sociales.

**Materiales** Suministros de Oficina.


**Talento humano** Colaboradores del departamento de programas sociales.

#### **Controles**

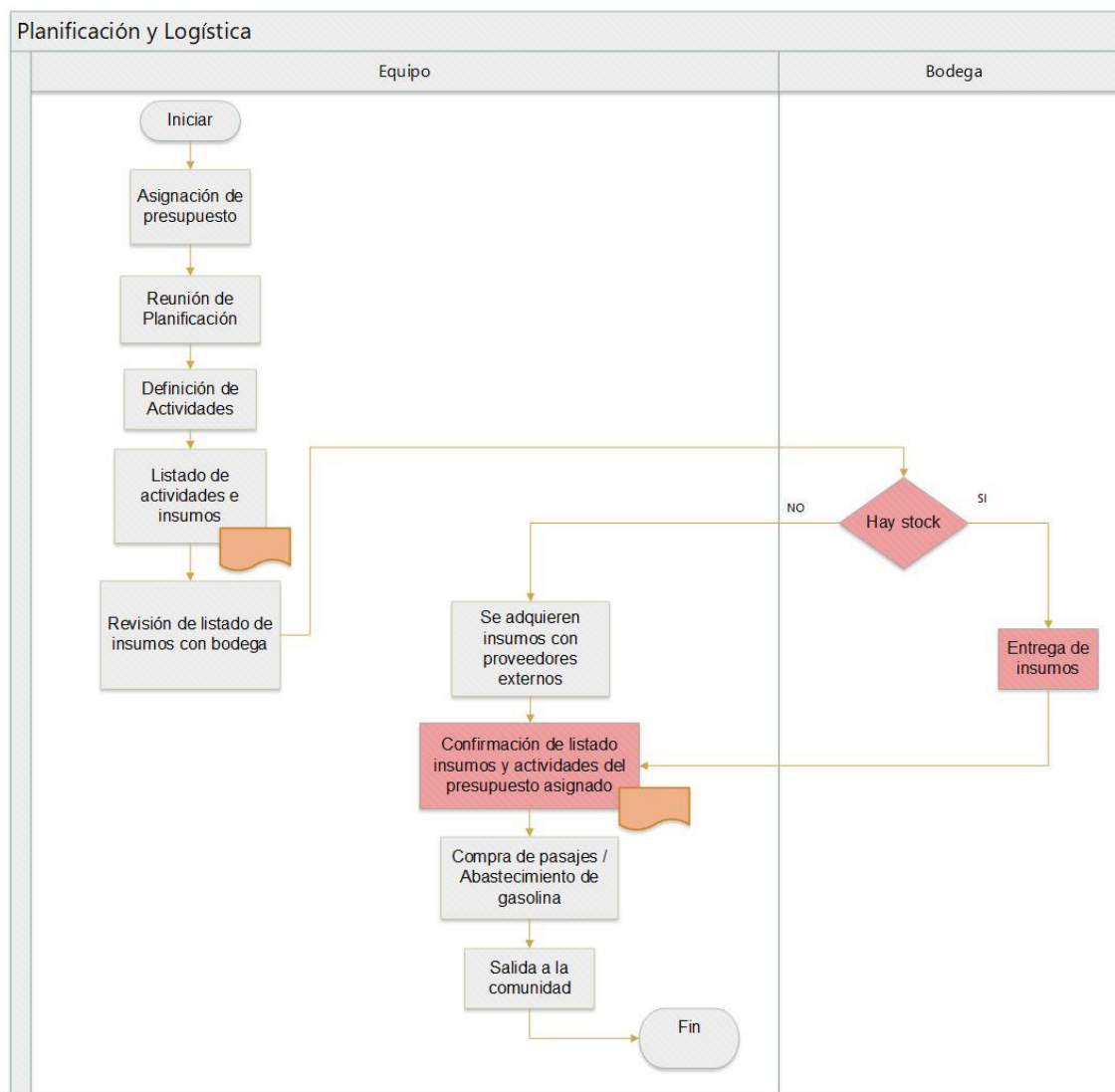
Chequeo del inventario de insumos disponibles previo a la salida de campo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General




	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	54	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### J3. Diagrama de flujo del Subproceso




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	55	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### J4. Indicadores del subproceso

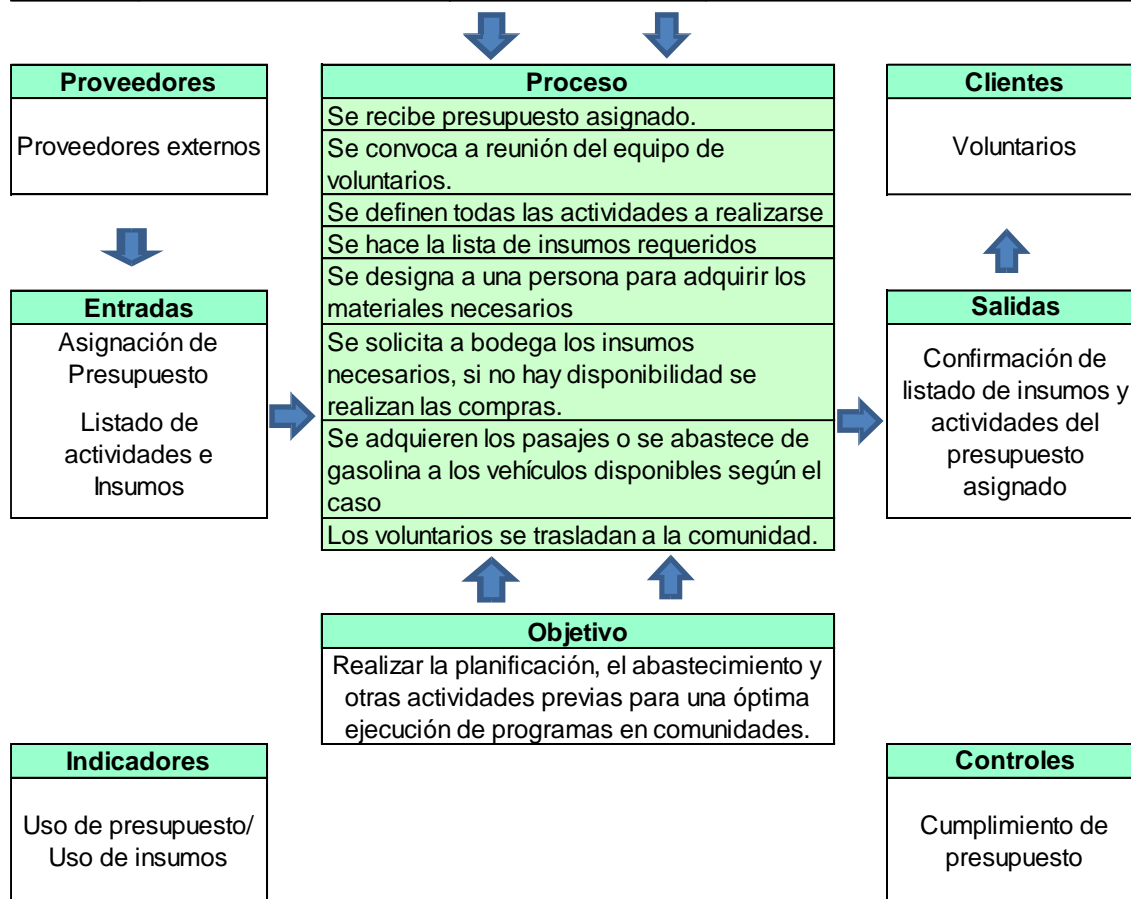
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left(1 - \frac{\text{Presupuesto usado}}{\text{Presupuesto asignado}}\right) * 100\%$	5%	Trimestral
Eficacia	$\left(\frac{\text{Total de insumos usados}}{\text{Total de insumos pedidos a bodega}}\right) * 100$	80%	Trimestral

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	56	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### J5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Planificación y logística		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	J
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros e insumos	<b>Económicos</b>	Presupuesto mensual
<b>Técnicos</b>	Vehículos	<b>RRHH</b>	Responsable de comunidad. Voluntarios.



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	57	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **K. Ejecución de programas**

### **K1. Políticas**


- Los patrocinadores tienen derecho a una salida a comunidad durante su periodo de aportación. Esta debe coordinarse con dos semanas de anticipación.
- A patrocinadores y a voluntarios nuevos se les debe dar una inducción previa a la salida en la cual se le informe de las políticas internas y se le informe del contexto cultural de la comunidad a la que están llegando para que se tomen las precauciones debidas y no se cometan errores.
- El responsable de comunidad debe verificar antes de la salida que se tengan a la mano todos los insumos necesarios, el botiquín de primeros auxilios y los equipos de comunicación.
- Al empezar el mes deben repasarse antes del viaje los protocolos de seguridad en caso de emergencia.
- Las visitas a casas deben hacerse en equipos de 2 o 3 personas. Siempre debe ir un varón en cada grupo.
- Los lugares de descanso se definen antes de las salidas a comunidad, sin embargo, siempre deben procurar encontrarse por lo menos dos lugares más que puedan acoger a los voluntarios en caso de necesitarlo.

### **K2. Descripción**

Llegada al centro de operaciones en la comunidad.

Se realiza la llamada a las personas o se acude al lugar en donde el programa será ejecutado. Se hacen las adecuaciones o se llevan los insumos al sitio.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	58	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

Se da inicio al programa y se desarrollan las actividades. Al finalizar se despide a las personas y se asea el lugar. En lo posterior se realizan actividades complementarias como visitas, actividades lúdicas para niños y adultos, etcétera.

Si el viaje dura un día más se procede al descanso nocturno y a repetir el proceso hasta la hora de retorno. El proceso finaliza cuando los voluntarios regresan a sus ciudades de origen.

***Entradas del Subproceso***

Plan de Actividades del Programa

***Salidas del Subproceso***

Listado de incidencias

***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de programas sociales cumple sus funciones en las comunidades en las cuales estos proyectos se llevan a cabo.

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de programas sociales.


**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de programas sociales.

**Controles**

Listado de incidencias

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	59	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### K3. Diagrama de flujo del Subproceso

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General



## Manual de Procesos

Página

60

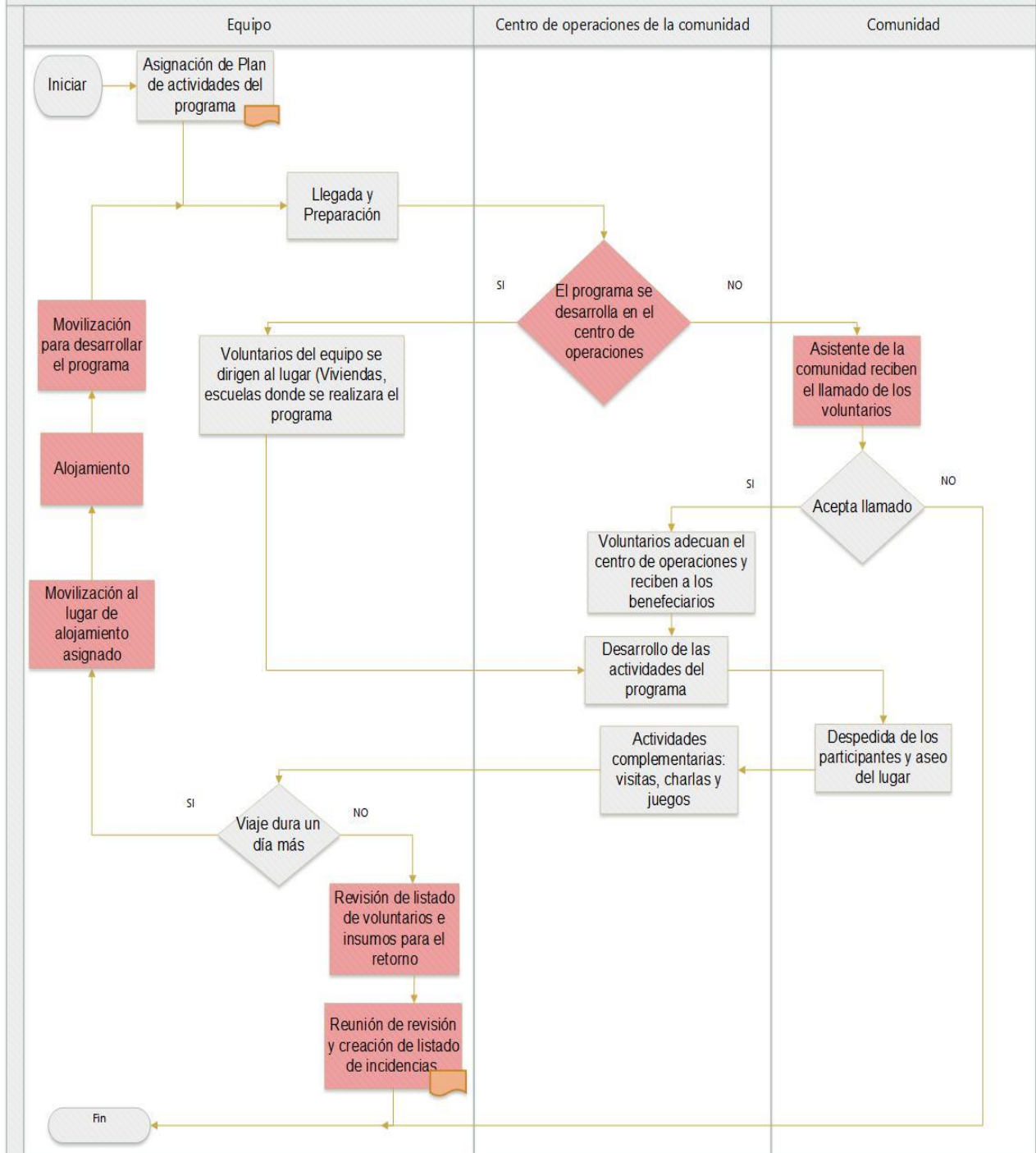
de

68


Fecha

Jul-2018

### EJECUCIÓN DE PROGRAMAS



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	61	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### K4. Indicadores del subproceso

Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Eficacia	$\left( \frac{\text{Número de actividades iniciadas con atraso}}{\text{Número de actividades ejecutadas}} \right) * 100$	5%	Trimestral
Eficacia	$\left( \frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Número de actividades planificadas}} \right) * 100$	95%	Semestral

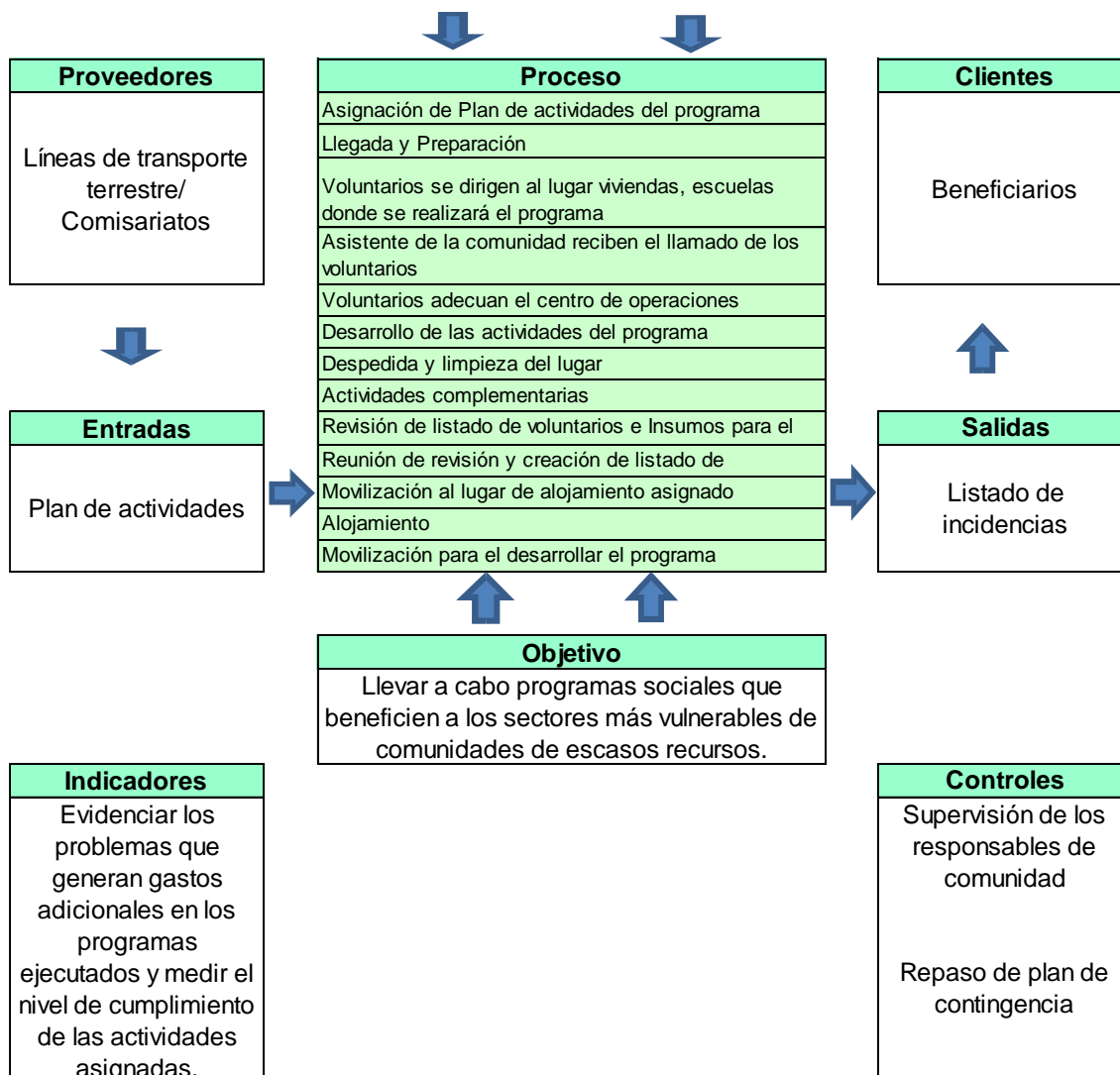
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General




	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	62	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### K5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO:</b> Ejecución de programas		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018	
		<b>Julio</b>		
		<b>Rev:</b>	00	
		<b>Código:</b>	K	
<b>Recursos</b>				
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual, Insumos otorgados por bodega	
<b>Técnicos</b>	Varía de acuerdo a la ocasión	<b>RRHH</b>	Voluntarios	



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	63	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

## **L. Evaluación**

### **L1. Políticas**

- Los reportes económicos y ministeriales deben enviarse a los responsables al finalizar cada mes, para que se pueda proceder con la emisión de los cheques.
- Deben transparentarse todos los posibles conflictos que se hayan presentado durante la ejecución de los programas. Cada voluntario debe ser sincero en cuanto a su perspectiva y narración de problemáticas con las que se haya encontrado.

### **L2. Descripción**

Se consulta a los voluntarios que viajaron acerca de novedades que deban tratarse. El responsable de comunidad prepara reporte ministerial con las actividades realizadas el fin de semana que se hizo la salida. Se discuten resultados y posibles soluciones.

Si el problema es de gran envergadura se emite reporte extraordinario a Coordinación General. Si el problema es pequeño se propone soluciones entre todo el equipo.

Si la solución amerita incurrir en costos económicos se prepara un presupuesto para ser enviado. Si el presupuesto es aprobado se asignan fondos. Se emite el cheque para compras por parte de los voluntarios del equipo.


Se emite un nuevo informe con posibles soluciones propuestas y fechas límite para llevarlas a cabo.

Se espera y se da seguimiento al caso.

#### ***Entradas del Subproceso***

Reporte de incidencias

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	64	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### ***Salidas del Subproceso***

Reporte extraordinario

Reporte de presupuesto

Solicitud de emisión de cheque

### ***Recursos del Subproceso***

**Infraestructura Física** El departamento de programas sociales cumple sus funciones en las comunidades en las cuales estos proyectos se llevan a cabo.

**Tecnología de hardware y software** Computadoras, impresoras, del departamento de programas sociales.

**Materiales** Suministros de Oficina.

**Talento humano** Colaboradores del departamento de programas sociales


### ***Controles***

Revisión de listado de incidencias.

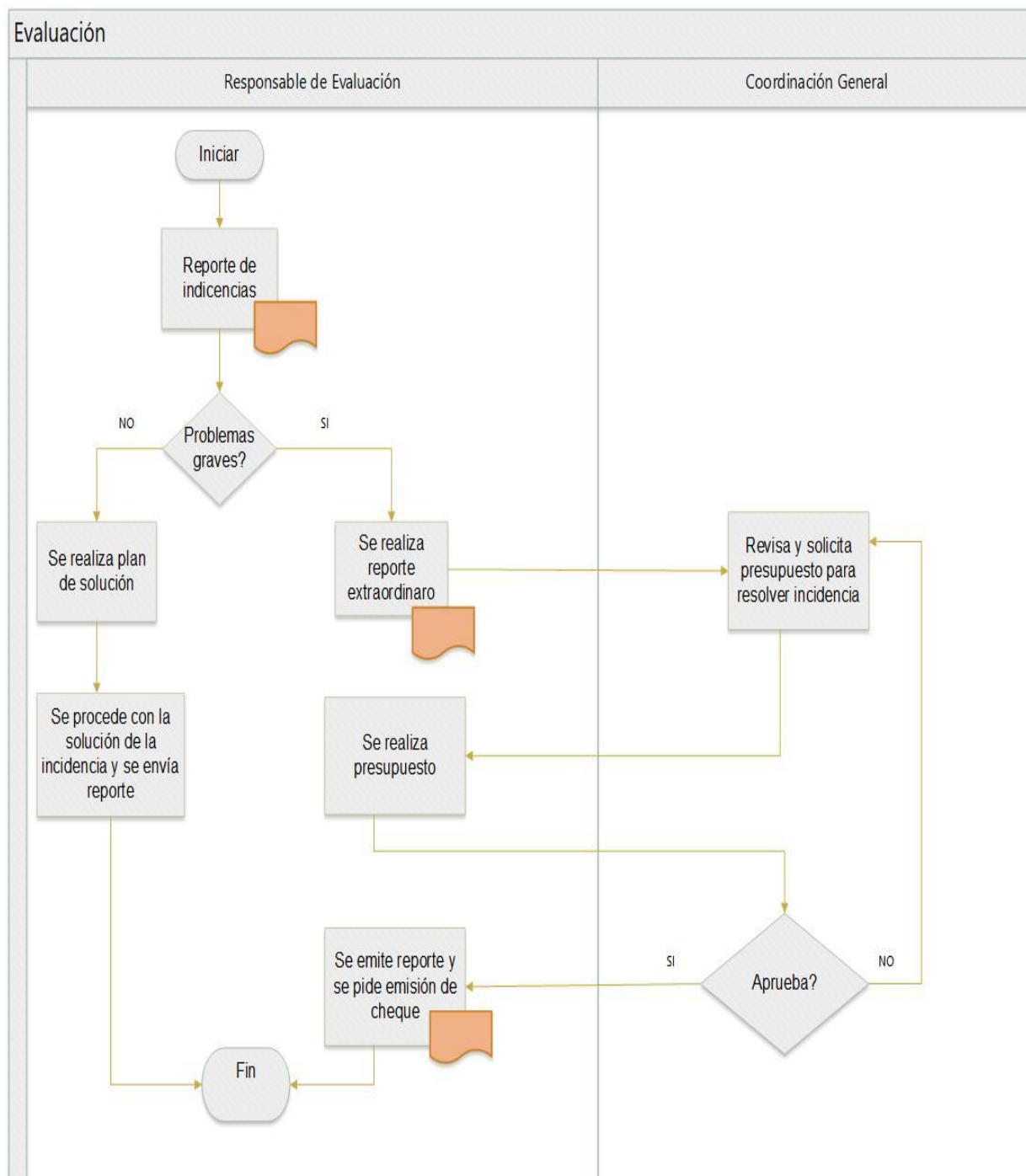
Revisión de reporte extraordinario de incidencias

Aprobación de presupuesto


<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	65	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

### L3. Diagrama de flujo del Subproceso




<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	66	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### L4. Indicadores del subproceso

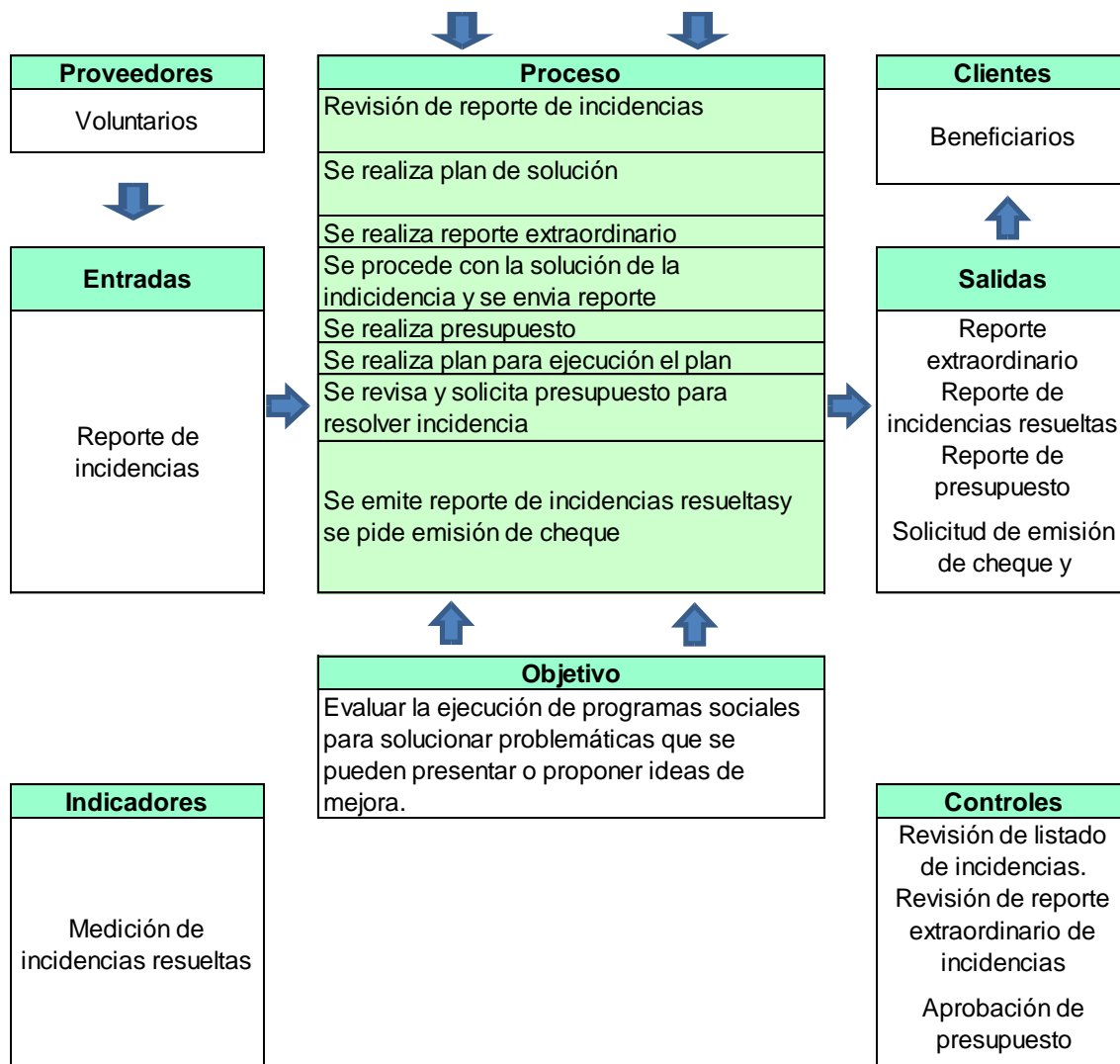
Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Cumplimiento	Numero de planes terminados	100%	Semestral
Eficacia	$\frac{\text{Incidencias resueltas satisfactoriamente}}{\text{Incidencias totales}}$	100%	Semestral

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General


	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	67	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

#### 4.2.1 L5. Ficha del subproceso

<b>FICHA DEL PROCESO: Evaluación</b>		<b>Fecha:</b>	Julio del 2018
		<b>Rev:</b>	00
		<b>Código:</b>	L
<b>Recursos</b>			
<b>Físicos</b>	Suministros de oficina	<b>Económicos</b>	Presupuesto anual o especial según el caso
<b>Técnicos</b>	Equipos de computación	<b>RRHH</b>	Voluntarios



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General

	<b>Manual de Procesos</b>			
	Página	68	de	68
	<b>Fecha</b>	Jul-2018		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>
Bárbara Gallegos		
Lorena Véliz	Director Financiero	Director General