

Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación para el Fomento,
Desarrollo y Bienestar de la Comunidad

Jeimy Daniela Vargas Velásquez

Nicolás Andrés Moreno Becerra

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieros Industriales

Directora

Elidia Esther Galviz Muñoz

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad Ingenierías Físico-Mecánicas.

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

Dar las gracias primero que todo a nuestro Salvador, el que hizo posible todo esto y el artífice de nuestra vida, Dios primero que todo hoy y siempre, gracias por regalarnos día a día vivir en este mundo tan maravilloso brindarnos sabiduría, entendimiento, inteligencia y muchas cosas más a lo largo de todo este trayecto en nuestra vida universitaria; además de darle gracias porque hemos ido cumpliendo todos nuestros proyectos y confiamos en El que vamos a cumplir todo lo que nos tenemos proyectado a futuro.

Gracias también al motor de nuestras vidas, nuestros padres, sin ellos y todo el apoyo, amor, comprensión y demás cosas buenas que nos han brindado a lo largo de nuestras vidas no seríamos las personas que somos ahora y no hubiéramos conseguido estos logros que nos llenan de orgullo, además de enseñarnos a ser primero que todo personas antes que profesionales; este triunfo y todos los que consigamos a lo largo de nuestras vidas va dedicado a ellos.

Gracias a Dios por ponernos en el camino personas tan especiales que también nos colaboraron directa e indirectamente a lo largo de nuestra etapa universitaria. Nuestra familia, a mi tía Amparo, amigos, colaboradores y mi abuelita Carmen desde el cielo, muchas gracias a todos ellos, fueron de gran apoyo y siempre nos brindaron la mano cuando estábamos desfalleciendo y nos sentíamos mal por alguna razón.

Este triunfo y esta dedicatoria también va para una persona muy especial, un angelito que en este momento está en el cielo, siempre me apoyaste y me diste fuerza para seguir con este proyecto y con todos los retos que se me presentaban en mi vida, vuela alto mi amada Jenny Paola, siempre estarás en mi corazón, Yo Nicolás nunca te olvidare, Descansa En Paz mi amor en la presencia de nuestro Señor.

Nicolás Andrés Moreno Becerra

Dedicatoria

Primero que todo a Dios, porque siempre me ha guiado por el mejor camino, por darme salud, sabiduría, fortaleza y bendiciones para culminar mi carrera universitaria y poder superar cada uno de los obstáculos que se presentaron.

A mi abuelita, María Cecilia, por cada una de sus velitas prendidas, por sus oraciones, por su amor incondicional y por ser mi segunda madre en esto que llamamos vida.

A mi madre, Leidy Yanet y mi tía Helena, por el apoyo en cada etapa, dedicación y acompañamiento incondicional logramos conseguir uno de muchos sueños por cumplir.

A mi hermanito, Julián Esteban, por su admiración, que me motiva a ser cada día su mejor ejemplo.

A todas aquellas personas que a lo largo de toda la carrera me apoyaron directa e indirectamente.

A todos, ¡GRACIAS!

Jeimy Daniela Vargas Velásquez

Agradecimientos

A la Fundación Fundestar, por abrirnos sus puertas y brindarnos su apoyo a lo largo de esta etapa, su colaboración fue fundamental para culminar el desarrollo de este proyecto.

A nuestra directora, la Ing. Elidia Esther Galviz, por la calidad de directora que es, por su paciencia y enseñanzas compartidas.

A la Universidad Industrial de Santander y a todos los docentes, por su compromiso y dedicación, además del acompañamiento en el transcurso de nuestra formación como profesionales.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 17 |
| 1. Generalidades del proyecto | 20 |
| 1.1. Objetivos | 20 |
| 1.1.1. Objetivo general | 20 |
| 1.1.2. Objetivos específicos | 20 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 20 |
| 1.3. Metodología del proyecto | 22 |
| 2. Generalidades de la Fundación | 24 |
| 2.1. Información general | 24 |
| 2.2. Objetivo social | 24 |
| 2.3. Misión | 25 |
| 2.4. Visión | 25 |
| 2.5. Localización | 25 |
| 2.6. Portafolio de servicios | 26 |
| 2.7. Mapa de procesos | 28 |
| 2.8. Organigrama | 28 |
| 3. Marco de referencia | 30 |
| 3.1. Marco de antecedentes | 30 |
| 3.2. Marco teórico | 31 |
| 3.2.1. Análisis DOFA | 32 |
| 3.2.2. Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto | 33 |
| 3.2.3. Proceso | 34 |
| 3.2.4. Procedimiento | 34 |
| 3.2.5. Actividad | 34 |
| 3.2.6. Diagrama de flujo | 35 |

| | |
|---|----|
| 3.2.7. Mejoramiento de procesos | 36 |
| 3.2.8. Condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos | 37 |
| 3.2.9. Indicadores de Gestión..... | 37 |
| 3.2.10. Planeación..... | 38 |
| 3.2.11. Estrategia..... | 38 |
| 3.2.12. Concepto de planeación estratégica | 38 |
| 3.2.13. Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC):..... | 38 |
| 3.2.14. Mapa estratégico | 39 |
| 3.2.15. Mantenimiento preventivo | 39 |
| 3.2.16. Mapa de procesos..... | 40 |
| 3.2.17. Estructura organizacional..... | 40 |
| 3.2.18. Caracterización de un proceso | 40 |
| 4. Diagnóstico | 41 |
| 4.1. Metodología del diagnóstico..... | 41 |
| 4.2. Desarrollo del diagnóstico | 42 |
| 4.2.1. Diagnóstico de la situación actual..... | 42 |
| 4.2.2. Diagnóstico Cualitativo..... | 48 |
| 4.2.3. Diagnóstico Cuantitativo..... | 63 |
| 4.2.4 Conclusiones del diagnóstico..... | 71 |
| 5. Plan de mejoramiento..... | 72 |
| 5.1. Problemática que se pretende atender: Falta de estandarización de los procesos..... | 72 |
| 5.1.1. Propuesta: Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Fundación..... | 72 |
| 5.1.2. Plan de implementación | 74 |
| 5.2. Problemática que se pretende atender: Ausencia de la planeación estrategia enfocada en el contexto de la organización. | 75 |

| | |
|---|----|
| 5.2.1. Propuesta: Diseñar el mapa estratégico e indicadores de desempeño..... | 75 |
| 5.2.2. Plan de implementación | 76 |
| 5.3. Problemática que se pretende atender: Carencia en el crecimiento continuo, es decir, que dependen de un solo cliente | 77 |
| 5.3.1. Propuesta: Realizar la creación de un nuevo proceso, el cual fomente y genere la ampliación y visibilización de la organización en cuanto a la prestación de sus servicios | 78 |
| 5.3.2. Plan de implementación | 78 |
| 5.4. Problemática que se pretende atender: Falencias en los indicadores de gestión | 79 |
| 5.4.1. Propuesta: Rediseñar el sistema de indicadores de Fundestar | 79 |
| 5.4.2. Plan de implementación | 79 |
| 5.5. Problemática que se pretende atender: Organigrama desactualizado de la Fundación..... | 80 |
| 5.5.1. Propuesta: Actualizar el organigrama de Fundestar | 80 |
| 5.5.2. Plan de implementación | 81 |
| 5.6. Problemática que se pretende atender: Falencia en el plan de mantenimiento de la Fundación..... | 81 |
| 5.6.1. Propuesta: Diseñar el plan de mantenimiento de Fundestar | 82 |
| 5.6.2. Plan de implementación | 82 |
| 6. Ejecución del plan de implementación | 83 |
| 6.1. Propuesta 1: Diseño de los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Fundación..... | 83 |
| 6.1.1. Actividad 1: Diseño de la ficha guía..... | 83 |
| 6.1.2. Actividad 2: Revisión de documentos existentes de cada proceso | 85 |
| 6.1.3. Actividad 3: Eliminación, sustitución y organización de las actividades de forma secuencial y sencilla haciendo uso del formato guía. | 86 |
| 6.2. Propuesta 2: Diseño del mapa estratégico e indicadores de desempeño..... | 88 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.1. Actividad 1: Revisión del análisis hecho por medio de la matriz DOFA en el presente proyecto, junto con la documentación pertinente a este tema que la Fundación disponga, a su vez se realizará una revisión bibliográfica de conceptos a tratar | 88 |
| 6.2.2. Actividad 2: Elaboración del mapa estratégico conjunto con los objetivos estratégicos.... | 88 |
| 6.2.3. Formulación de indicadores de desempeño. | 92 |
| 6.2.4. Diseño de la herramienta ofimática. | 94 |
| 6.3. Propuesta 3: Desarrollo de la creación de un nuevo proceso, el cual fomente y genere la ampliación y visibilización de la organización en cuanto a la prestación de sus servicios | 95 |
| 6.3.1. Actividad 1: Revisión bibliográfica acerca de la creación de un nuevo proceso..... | 95 |
| 6.3.2. Actividad 2: Creación de la documentación pertinente para el proceso (procedimiento, manual de perfil del personal líder del proceso, caracterización, formatos) | 96 |
| 6.3.3. Actividad 3: Formulación indicadores de gestión para el proceso de mercadeo. | 106 |
| 6.4. Propuesta 4: Rediseño del sistema de indicadores de Fundestar | 108 |
| 6.4.1. Actividad 1: Revisión documental de cada proceso misional y de apoyo | 108 |
| 6.4.2. Actividad 2: Reformulación de los indicadores para cada proceso | 108 |
| 6.5. Propuesta 5: Actualización del organigrama de Fundestar | 110 |
| 6.5.1. Actividad 1: Revisión del manual de perfiles de cargo..... | 110 |
| 6.5.2. Actividad 2: Actualización de la estructura organizacional de acuerdo con la revisión y contenido presente en el manual de funciones..... | 110 |
| 6.6. Propuesta 6: Diseño del plan de mantenimiento de Fundestar | 112 |
| 6.6.1. Actividad 1: Revisión de la hoja de vida de los equipos para determinar cuáles de ellos serán los más críticos junto con el acompañamiento del profesional que posea el conocimiento del tema a tratar..... | 113 |
| 6.6.2. Actividad 2: Formulación de las estrategias a llevar a cabo en el plan de mantenimiento, junto con el diseño de los formatos necesarios e instructivos y la estructura que contiene un programa..... | 114 |
| 6.6.3. Actividad 3. Formulación de los indicadores para el plan de mantenimiento | 115 |

| | |
|---|-----|
| 7. Socialización de la aplicación de las mejoras propuestas | 116 |
| 8. Evaluación de las mejoras implementadas..... | 117 |
| 9. Conclusiones | 122 |
| 10. Recomendaciones | 125 |
| Referencias bibliográficas..... | 127 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1.Cumplimiento de los objetivos | 19 |
| Tabla 2.Metodología del proyecto | 23 |
| Tabla 3.Información general de la empresa..... | 24 |
| Tabla 4.Simbología diagramas de flujo | 35 |
| Tabla 5.Matriz PCI. Capacidad directiva..... | 49 |
| Tabla 6.Matriz PCI. Capacidad tecnológica | 50 |
| Tabla 7.Matriz PCI. Capacidad de talento humano | 51 |
| Tabla 8.Matriz PCI. Capacidad competitiva..... | 52 |
| Tabla 9.Matriz PCI. Capacidad financiera..... | 53 |
| Tabla 10.Matriz POAM.Factores económicos..... | 54 |
| Tabla 11.Matriz POAM. Factores políticos | 54 |
| Tabla 12.Matriz POAM. Factores sociales | 55 |
| Tabla 13.Matriz POAM. Factores tecnológicos | 56 |
| Tabla 14.Matriz POAM. Factores geográficos | 57 |
| Tabla 15.Matriz POAM. Factores competitivos | 57 |
| Tabla 16.Matriz DOFA. Debilidades y Fortalezas | 58 |
| Tabla 17. Matriz DOFA. Oportunidades y Amenazas..... | 59 |
| Tabla 18.Indicadores en el proceso de talento humano | 63 |
| Tabla 19.Indicadores en el proceso de calidad | 65 |
| Tabla 20.Indicadores en el proceso psicosocial..... | 66 |
| Tabla 21.Indicadores en el proceso de pedagogía | 67 |
| Tabla 22.Indicadores en el proceso de salud y nutrición | 68 |
| Tabla 23.Indicadores en el proceso financiero y contable..... | 68 |
| Tabla 24.Indicadores de mantenimiento | 70 |

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO-FUNDESTAR

| | |
|--|-----|
| | 11 |
| Tabla 25.Procedimientos-Procesos misionales | 73 |
| Tabla 26.Procedimientos-Procesos de apoyo | 74 |
| Tabla 27.Plan de implementación para la estandarización de los procesos..... | 75 |
| Tabla 28.Plan de implementacion para la planeación estratégica..... | 76 |
| Tabla 29.Plan de implementacion para el nuevo proceso de mercadeo | 78 |
| Tabla 30.Plan de implementación para el rediseño de los indicadores..... | 80 |
| Tabla 31.Plan de implementación para la actualizacion del organigrama..... | 81 |
| Tabla 32.Plan de implementacion para el diseño del plan de mantenimiento | 82 |
| Tabla 33.Codificación de los procedimientos..... | 86 |
| Tabla 34.Procedimientos-Procesos misionales (Apéndices) | 86 |
| Tabla 35.Procedimientos-Procesos de apoyo(Apéndices)..... | 87 |
| Tabla 36.Matriz planeación estratégica | 90 |
| Tabla 37.Indicadores-Iniciativas del mapa estratégico..... | 93 |
| Tabla 38. Formatos proceso de mercadeo..... | 98 |
| Tabla 39.Perfil de cargo-proceso de mercadeo..... | 99 |
| Tabla 40.Indicadores-Proceso de mercadeo | 107 |
| Tabla 41.Indicadores y proceso al que pertenece | 109 |
| Tabla 42.Equipos críticos de Fundestar | 113 |
| Tabla 43.Relación de resultados al inicio y final del proyecto | 118 |

Lista de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Localización FUNDESTAR | 25 |
| Figura 2. Logo de la Fundación Fundestar | 26 |
| Figura 3. Mapa de procesos de FUNDESTAR | 28 |
| Figura 4. Organigrama de FUNDESTAR. Adaptado de la revisión documental | 28 |
| Figura 5. Continuación del Organigrama de FUNDESTAR | 29 |
| Figura 6. Metodología del diagnóstico. | 42 |
| Figura 7. Capacitaciones para los trabajadores | 44 |
| Figura 8. Clima laboral para los trabajadores | 45 |
| Figura 9. Sistema de información | 46 |
| Figura 10. Documentación de funciones para los trabajadores. | 46 |
| Figura 11. Sistema PQRSFD. | 47 |
| Figura 12. Diagrama Ishikawa. | 61 |
| Figura 13. Evaluación de condiciones iniciales | 62 |
| Figura 14. Ficha guía para los procedimientos. | 85 |
| Figura 15. Mapa estratégico-Fundestar..... | 89 |
| Figura 16. Indicadores-Objetivos estratégicos..... | 92 |
| Figura 17. Macros en Microsoft Excel-Cuadro de Mando Integral..... | 95 |
| Figura 18. Ficha Caracterización proceso mercadeo. | 98 |
| Figura 19. Escala salarial personal administrativo y asistencial..... | 104 |
| Figura 20. Salarios Marketing y Ventas. | 105 |
| Figura 21. Salario Ingeniero Industrial. | 105 |
| Figura 22. Escala salarial ICBF. | 106 |
| Figura 23. Organigrama actualizado-Fundestar..... | 111 |
| Figura 24. Mapa de procesos actualizado | 112 |

Lista de apéndices

(Ver anexos adjuntos y pueden visualizarlos en la Base de datos de la Biblioteca UIS)

- Apéndice 1: Encuesta de percepción de Fundestar
- Apéndice 2: Lista chequeo-Evaluación de condiciones iniciales
- Apéndice 3: Descripción de la empresa.
- Apéndice 4: Revisión de matrícula y asistencia a sustentación de proyecto de grado.
- Apéndice 5: Hoja de vida del tutor de la empresa.
- Apéndice 6: Ficha guía para los procedimientos.
- Apéndice 7: Procedimiento gestión de proyectos.
- Apéndice 8: Procedimiento programas.
- Apéndice 9: Procedimiento gestión pedagógica.
- Apéndice 10: Procedimiento psicosocial.
- Apéndice 11: Procedimiento salud y nutrición.
- Apéndice 12: Procedimiento sistemas de información.
- Apéndice 13: Procedimiento de compras.
- Apéndice 14: Procedimiento selección y evaluación proveedores
- Apéndice 15: Procedimiento gestión de calidad Fundestar.
- Apéndice 16: Procedimiento elaboración y control de documentos.
- Apéndice 17: Procedimiento de acciones correctivas y de mejora.
- Apéndice 18: Procedimiento de control de registros.
- Apéndice 19: Procedimiento de medición de satisfacción del cliente.
- Apéndice 20: Procedimiento de salida no conforme.
- Apéndice 21: Procedimiento de auditoría interna.
- Apéndice 22: Procedimiento de gestión del cambio.
- Apéndice 23: Procedimiento comunicación, participación y consulta.
- Apéndice 24: Procedimiento de gestión financiera y contable.
- Apéndice 25: Procedimiento de informes financieros.
- Apéndice 26: Procedimiento selección, contratación y desvinculación de personal.
- Apéndice 27: Mapa estratégico.
- Apéndice 28: Cuadro de mando integral-Ofimática Macro.

Apéndice 29: Caracterización del proceso de mercadeo.

Apéndice 30: Procedimiento del proceso de mercadeo.

Apéndice 31: Formato cronograma de redes sociales y página web.

Apéndice 32: Formato solicitud de piezas gráficas.

Apéndice 33: Hoja de vida de indicadores.

Apéndice 34: Inspección de equipo de cómputo.

Apéndice 35: Inspección preventiva equipos críticos.

Apéndice 36: Inspección de instalaciones.

Apéndice 37: Plan de mantenimiento.

Apéndice 38: Socialización-Plan de mantenimiento.

Apéndice 39: Socialización final.

Resumen

Título: Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad.¹

Autores: Jeimy Daniela Vargas Velásquez, Nicolás Andrés Moreno Becerra.²

Palabras clave: Procesos, Documentación, Indicadores, Estandarización.

Descripción: El presente documento es un proyecto de grado enfocado en el diseño y la implementación de un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo que han sido identificados en la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad (FUNDESTAR).

El proyecto se compone de 6 etapas; en primera instancia, se realiza el estudio mediante fuentes primarias y secundarias, donde se inicia con la recolección de información mediante la observación directa, entrevistas y la revisión documental de dicha organización, seguida de esta información se procede con el desarrollo del diagnóstico cualitativo y cuantitativo lo que permite determinar la situación actual de FUNDESTAR y brindar las propuestas de mejora, que incluyen dentro de éstas, el levantamiento de un nuevo proceso, la creación de un plan de mantenimiento, el desarrollo del mapa estratégico con sus respectivos indicadores de desempeño, estandarización de los procedimientos y otros documentos. Luego de manifestar cada una de las propuestas a la gerencia y ser aprobadas, se da inicio con la ejecución y el desarrollo de estas.

Por otro lado, se formulan los indicadores de gestión que permiten controlar, evaluar y retroalimentar los procesos. Además de realizar las socializaciones y capacitaciones, se finaliza con la evaluación de las mejoras implementadas a través de algunos indicadores presentes en el diagnóstico y la formulación de otros, gracias a la cual se puede ofrecer las respectivas recomendaciones que permitan mejorar el resultado de las no conformidades.

¹ Trabajo de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of missionary and support processes in the Foundation for the Promotion, Development, and Welfare of the Community ³

Authors: Jeimy Daniela Vargas Velásquez, Nicolás Andrés Moreno Becerra.⁴

Keywords: Processes, Documentation, Indicators, Standardization.

Description: This document is a degree project focused on the design and implementation of an improvement plan for missionary and support processes that have been identified in the FUNDESTAR Foundation for the Promotion, Development and Welfare of the Community.

The project consists of 6 stages; In the first instance, the study is carried out through primary and secondary sources, where it begins with the collection of information through direct observation, , interviews and the review of documents of the aforementioned organization, followed by this information, we proceed with the development of the qualitative and quantitative diagnosis, which allows determining the current situation of FUNDESTAR and offering proposals for improvement, which include within these, the survey of a new process, the creation of a maintenance plan, the development of a strategic map with its respective performance indicators, standardization of procedures and other documents. After manifesting each one of the proposals to the management and being approved, the execution and development of these begins.

On the other hand, management indicators are formulated that allow the processes to be controlled, evaluated and fed back. In addition to conducting the socializations and training sessions, it ends with the evaluation of the improvements implemented through some indicators present in the diagnosis and the formulation of others, thanks to which the respective recommendations can be offered to improve the result of the non-conformities.

³ Undergraduate project.

⁴ Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Magister in Industrial Engineering.

Introducción

Hoy en día, toda empresa debe identificar los procesos más relevantes, los cuales le permiten crear valor para los clientes e inversionistas, y a su vez tener un mejoramiento continuo para conseguir ser más competitivos en el mercado. En este entorno es donde surgen la metodología de mejoramiento de procesos, para así conseguir que día a día toda organización goce y se beneficie de sus procesos ya mejorados, consiguiendo hacerlos más efectivos, eficientes y de este modo adquirir una mayor velocidad de respuesta a los requerimientos de sus clientes.

Aquellas organizaciones que dirigen su interés en la mejora de sus procesos cuentan con una estrategia integral orientada a una innovación continua, que les permite ofrecer a los clientes mayor confiabilidad en sus requisitos; mejores oportunidades en la competencia y a su vez, que la organización crezca y se pueda extender.

La Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad (Fundestar), es una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con 33 años de servicio a la comunidad; busca contribuir al permanente desarrollo integral del niño, joven y adulto mayor, mujer cabeza de familia y población vulnerable desplazada tanto de la zona urbana como rural; ofreciendo programas de salud y nutrición, pedagógica, psicosocial, entre otros.

Este proyecto contiene un análisis diagnóstico que refleja la situación inicial de los diferentes procesos de Fundestar; una metodología definida, una vez establecidas las herramientas de evaluación se utilizarán para dar a conocer las debilidades y fortalezas de la Fundación con el fin de identificar los aspectos más destacados y enfocarse en la mejora continua.

Con base en lo anterior, se busca desarrollar en la Fundación Fundestar un plan de mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo, junto con la representante legal y demás colaboradores de la organización, con la finalidad, de obtener una entidad que preste sus servicios en pro de la

satisfacción de sus clientes, que contenga procesos eficientes y una mejor organización y control de las diferentes actividades que se llevan a cabo.

Cumplimiento de objetivos**Tabla 1.***Cumplimiento de los objetivos.*

| OBJETIVO | CUMPLIMIENTO |
|--|---------------------|
| <p>Diagnosticar la situación actual de los procesos misionales y de apoyo de la Fundación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos.</p> | <p>Capítulo 4</p> |
| <p>Formular un plan de mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo de la Fundación a partir del resultado del diagnóstico.</p> | <p>Capítulo 5</p> |
| <p>Implementar las propuestas realizadas en el plan de mejoramiento que sean autorizadas por la alta dirección de la Fundación Fundestar.</p> | <p>Capítulo 6</p> |
| <p>Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que midan el impacto de las mejoras implementadas en los procesos.</p> | <p>Capítulo 8</p> |

Continuación tabla 1.*Cumplimiento de los objetivos.*

| | |
|--|------------|
| Socializar las mejoras realizadas al personal de la fundación Fundestar. | Capítulo 7 |
|--|------------|

1. Generalidades del proyecto**1.1. Objetivos****1.1.1. Objetivo general.**

Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Fundestar.

1.1.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de los procesos misionales y de apoyo de la Fundación, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos.
- Formular un plan de mejoramiento en los procesos misionales y de apoyo de la Fundación a partir del resultado del diagnóstico.
- Implementar las propuestas realizadas en el plan de mejoramiento que sean autorizadas por la alta dirección de la Fundación Fundestar.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que midan el impacto de las mejoras implementadas en los procesos.
- Socializar las mejoras realizadas al personal de la Fundación Fundestar.

1.2. Planteamiento del problema

La Fundación Fundestar fue constituida el 10 de diciembre de 1986, en Bucaramanga, en cabeza de la Dra. Myriam Cecilia Moros Chávez, quien en compañía de un grupo de amigos inició la

hermosa labor de ayudar al otro, entregándose de corazón y comprometida con el desarrollo de la comunidad.

Es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado que cumple fines de interés público y social regidos por sus propios estatutos, basados en la legislación nacional. Desde sus inicios su objetivo principal ha sido contribuir al desarrollo integral del niño, joven y adulto mayor, mujer cabeza de familia y población vulnerable desplazada tanto de la zona urbana como rural, y en general a toda la comunidad, en concordancia con las políticas de educación, salud integral, empleo y preservación del medio ambiente, buscando el equilibrio del ser humano y su entorno.

La Fundación cuenta con 1000 trabajadores, de los cuales 900 son directos, tanto para el departamento de Santander y el departamento de Cundinamarca. Actualmente cuenta con 6 programas: Maríalu, plan padrino, de cero a siempre, hogares de bienestar agrupado, voluntariado y súmate, atiende aproximadamente a 10.666 usuarios.

A través de varias visitas realizadas a la Fundación se pudo identificar las siguientes falencias:

- No presenta una información interna que permita visualizar los procedimientos ya existentes en la Fundación, ocasionando algunas veces desorden en la realización de las actividades.
- Se logró identificar que todos los procesos de la Fundación no poseen una buena realización de la medición de sus resultados, lo que permite dar a conocer el estado de cada uno de ellos, por consiguiente, se desconocen los puntos débiles de la organización sobre los que actuar para mejorarlos.
- No manejan una adecuada gestión de infraestructura y equipamientos, lo que ocasiona algunas veces tiempos muertos en la realización de las actividades y pérdida valiosa de

información (cabe resaltar que los procesos dependen del buen funcionamiento de sus equipos).

- No cuentan con un proceso que contribuya al crecimiento continuo, en lo referente a la prestación de sus servicios a diversos clientes.

La identificación de estos inconvenientes al igual que varias dificultades encontradas especialmente en la gestión de calidad, en que se presentan ciertas deficiencias en lo relacionado en la política de calidad que la Fundación ya contempla, surge la necesidad de diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo de FUNDESTAR.

Por consiguiente, se propone un proyecto para diagnosticar el estado actual de la Fundación, identificando falencias e implementando mejoras con base en una estructura documental, análisis y diseños prácticos, además de otros factores a tener en cuenta en el estudio que permitan a la entidad una puesta en marcha del plan de mejoramiento tanto de los procesos como de los resultados.

1.3. Metodología del proyecto

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en Fundestar, se establecieron las siguientes actividades.

Tabla 2.*Metodología del proyecto.*

| ETAPA | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| Introducción a la empresa | En esta etapa se describió al detalle la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad, su misión, visión, cuál es su objetivo social, la cantidad de empleados que posee, que programas opera, entre otros aspectos. |
| Diagnóstico del proyecto | Para el desarrollo de esta etapa, se recopiló información de primera mano por medio de la revisión de documentos, bibliografía, las pertinentes reuniones con la tutora y directora administrativa, entrevistas a diferentes empleados involucrados en los procesos y demás acciones, donde se comprendió la situación actual de Fundestar y se concretó que metodología se llevó a cabo para el desarrollo del proyecto. |
| Plan de mejoramiento | En lo relacionado a esta fase, se procedió a plantear una serie de propuestas para el mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de Fundestar de acuerdo con los resultados arrojados en el diagnóstico. |
| Implementación del plan de mejoramiento y formulación de indicadores. | Se presentó a la Alta Dirección, el plan de mejora propuesto, y a través de técnicas de priorización, se seleccionó en conjunto, aquellas que se implementaron. Finalizando esta fase, se procedió al planteamiento y formulación de los respectivos indicadores de gestión, generando las respectivas fichas, con el objetivo de realizar un seguimiento y control a lo implementado. |
| Socialización y Capacitación | Por medio de esta fase se dio a conocer a los empleados y junta directiva las mejoras implementadas, por lo tanto, se |

Continuación tabla 2.*Metodología del proyecto.*

| | |
|----------------------------|---|
| | Realizaron las pertinentes reuniones con el material de apoyo preparado. |
| Presentación de resultados | Finalizado el proyecto, se llevó a cabo un análisis de este, analizando los objetivos propuestos con los alcanzados y dando a conocer las respectivas recomendaciones para futuros proyectos. |

2. Generalidades de la Fundación**2.1. Información general****Tabla 3.***Información general de la empresa*

| Ítem | Contenido |
|---------------------|---|
| Nombre | FUNDESTAR |
| Razón social | Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad |
| NIT | 804017278-1 |
| Número de empleados | 1000 |
| Número de cargos | 30 |
| Representante legal | Myriam Cecilia Moros Chávez |
| Dirección | Avenida El Jardín, Casa 11ª- Bucaramanga, Santander. |

Nota: Información general de la Fundación.

2.2. Objetivo social

La FUNDACIÓN PARA EL FOMENTO, DESARROLLO Y BIENESTAR DE LA COMUNIDAD es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado que cumple fines de interés público y social regida por sus propios estatutos, basados en legislación nacional. Contribuyen al

Figura 2.

Logo de la Fundación Fundestar. Adaptado de Fundestar

**2.6. Portafolio de servicios**

Con el propósito de brindar atención a la comunidad, la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la comunidad cuenta un personal calificado lo que permite brindar a sus usuarios una variedad de programas, los cuales son:

- **Plan padrino.**

Es un programa que gestiona, coordina esfuerzos y realiza acciones sociales sin fines de lucro contribuyendo al desarrollo integral del niñez, juventud y adulto mayor, mujer cabeza de familia y población vulnerable desplazada, víctima del conflicto, promoviendo el impulso filantrópico de las personas naturales y jurídicas para que, conociendo flexivamente las necesidades y carencias de un individuo o sector de la sociedad.

- **De cero a siempre.**

- ✓ Hogares comunitarios de bienestar – HCB FAMI
- ✓ Hogares comunitarios de bienestar familiares

- ✓ Desarrollo infantil en medio familiar

- ✓ Centro de desarrollo infantil-CDI

- **Hogares de bienestar agrupados.**

Es una modalidad conformada entre dos (2) y siete (7) hogares comunitarios de bienestar; cuenta con un equipo conformado por madres comunitarias, un coordinador pedagógico y auxiliares de servicios generales.

- **Voluntariado.**

Es una modalidad en donde se incorpora recursos en el SER y el CONOCER para que otros aprendan a HACER las cosas de una manera más positiva y productiva.

- **Súmate.**

Estrategia que busca sensibilizar a personas naturales, jurídicas y al equipo interno de la Fundación en todas sus facetas humanas, por medio de acciones encaminadas al mejoramiento de la comunicación, en el sentido de pertenencia y la conciencia social. Las iniciativas empresariales, las cuales son actividades internas están: Súmate: Rituales de valores corporativos y un concurso llamado ¿Por qué soy Fundestar?; las iniciativas sociales: Súmate con el arte y la lectura.

- **María lu.**

Programa dirigido a las madres que son menores de edad, lo cual ofrece los siguientes servicios:

- ✓ Atención Psicosocial

- ✓ Reinserción educativa

- ✓ Proyecto productivo

- ✓ Intersectorialidad

- ✓ Salud y nutrición

2.7. Mapa de procesos

Figura 3.

Mapa de procesos de FUNDESTAR. Adaptado de la revisión documental



2.8. Organigrama

Figura 4.

Organigrama de FUNDESTAR. Adaptado de la revisión documental

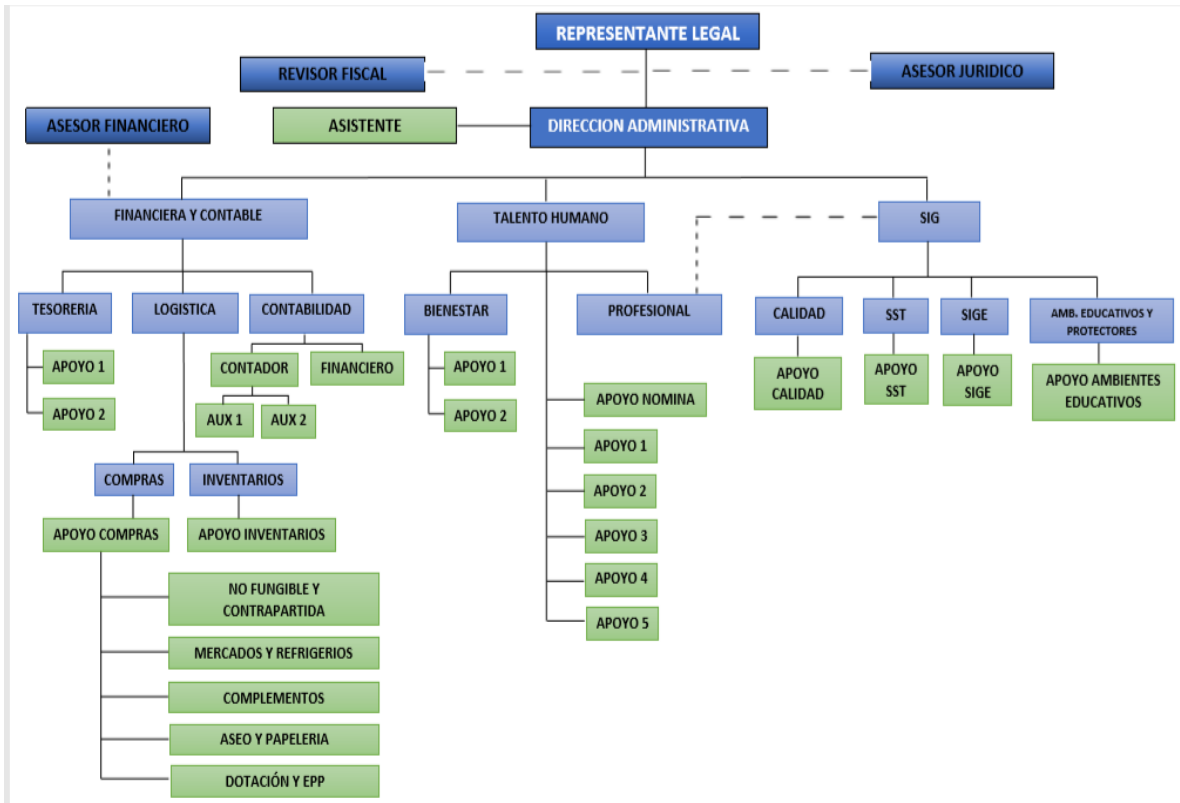
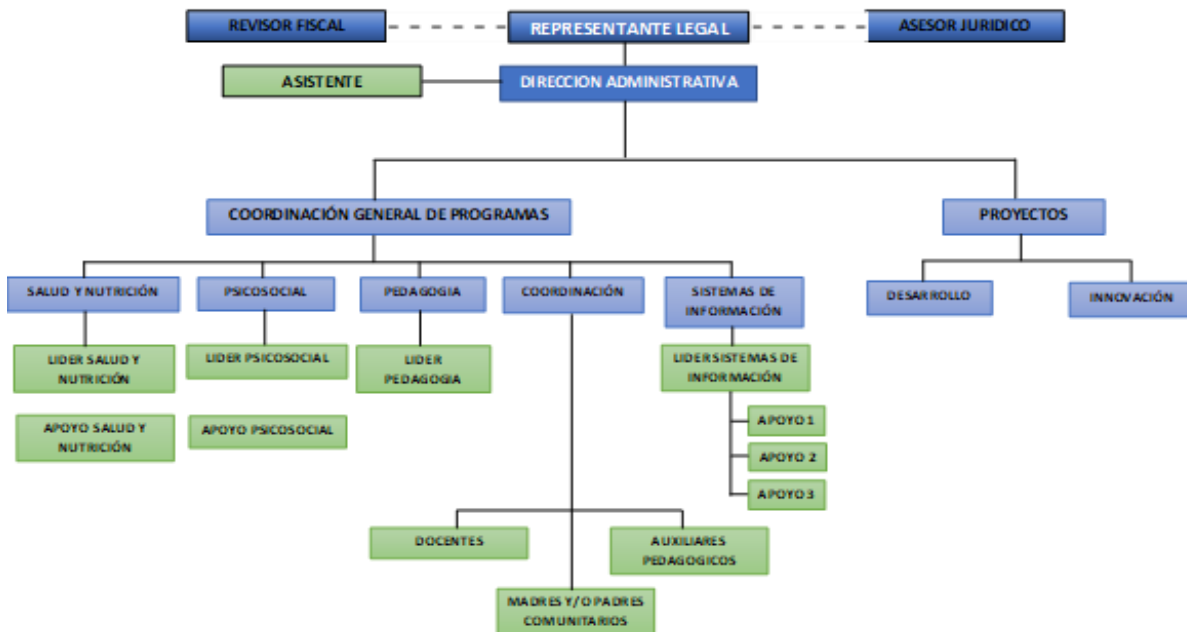


Figura 5.

Continuación del Organigrama de FUNDESTAR. Adaptado de la revisión documental



3. Marco de referencia

3.1. Marco de antecedentes

Neidy García y Leidis Pardo (2017), en su tesis de pregrado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios” establecen como objetivo diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo en la fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios, mediante el cual se realiza un diagnóstico que les permite analizar todos los procesos de la organización encontrando falencias en estos, por tal motivo los autores del proyecto establecen un plan de mejoramiento que abarca 4 acciones distribuidas en los procesos a trabajar; entre las cuales se destacan: actualizar el organigrama de la fundación, diseñar un plan de mejoramiento que incluya la documentación de los procesos misionales y de apoyo de la fundación (dentro de esta acción se encuentra también la elaboración del mapa de procesos), formulación de indicadores de gestión y la realización de una auditoría.

De otra parte, Diana Barón y Diana Pinzón (2019), desarrollan un proyecto titulado “Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír” el cual tiene como objetivo diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo de la fundación volver a sonreír; a partir del diagnóstico se confirman las falencias y se formula un plan de trabajo, por consiguiente, se diseñan e implementan 8 mejoras estructuradas por cada proceso. Así mismo, identifican los procesos, actualizan el organigrama, mapa de procesos y manual de funciones de la fundación lo que permite llevar tener un mayor control sobre la ejecución de las actividades, diseñan un formato de caracterización de procesos que otorga detectar posibles riesgos de que falle el proceso al igual permite identificar qué pasos no se están llevando a cabo; instructivo de elaboración de

documentos y de indicadores, así mismo, diseñan procedimientos de los procesos de compras y recursos humanos y la ficha técnica de los indicadores de gestión.

Por otro lado, Katerine Montenegro y Erika Murillo (2017) en su tesis de grado, “Análisis y Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo para la empresa Sitelsa S.A.S”, tiene como objetivo diseñar e implementar propuestas de mejora para los procesos misionales y de apoyo para la empresa SITELSA S.A.S, para lo cual realizan un diagnóstico basado en un formato de identificación de procesos y recursos, diagramas de flujo , matriz DOFA; con lo mencionado anteriormente las autoras realizaron el diagnóstico cualitativo y para el diagnóstico cuantitativo utilizaron un cuestionario EFQM , un muestreo de trabajo por observaciones y un análisis de los sobrecostos ocasionados en la empresa Sitelsa S.A.S en el primer semestre del 2016; los resultados obtenidos en este diagnóstico arrojó una serie de debilidades que por tal motivo se llevó a cabo la realización de manuales de funciones y procedimientos, adquisición de un sistema de información para presupuesto y control de costos de obra , indicadores de gestión, evaluación de desempeño de proveedores y por ultimo sensibilizar al personal de acuerdo con su función y experiencia.

Los tres proyectos anteriores tienen relación con el proyecto actual, pues se orientan en el mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en diferentes organizaciones; asimismo, ofrecer soluciones a las mismas necesidades identificadas en el diagnóstico de FUNDESTAR.

3.2. Marco teórico

En este presente ítem se dará a conocer los medios académicos y herramientas que fueron de apoyo para el cumplimiento de los objetivos y el correcto desarrollo del proyecto que se dará a conocer en el transcurso del libro:

3.2.1. Análisis DOFA

La matriz DOFA es un instrumento que proporciona un análisis, diagnóstico y una comparación del entorno actual de las organizaciones, la cual permite crear estrategias o alternativas que generen un buen crecimiento de sus recursos mediante un análisis interno (PCI) y externo (POAM). El propósito del presente estudio es cambiar los aspectos negativos en positivos, utilizando como ayuda las oportunidades que se darán a conocer y eliminando gran parte de las amenazas identificadas. El análisis DOFA permite establecer si las organizaciones están aptas a cambios constante del medio, del mismo modo, el planteamiento de estrategias para sacar un mejor provecho de sus fortalezas y contra restar el resultado de sus debilidades. La finalidad de implementar este instrumento cualitativo en el presente proyecto es determinar la posible competitividad que tiene la Fundación desde los resultados arrojados en el análisis externo (oportunidades y amenazas) y los resultados del análisis interno (fortalezas y debilidades).

- **Perfil de capacidad interna (PCI)**

“El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa” (Serna Gómez , 2014, pág. 170). La presente evaluación permite ilustrar los factores que alteran la Fundación, ayudando a establecer cuales procesos necesitan ser fortalecidos y poder buscar estrategias de mejora constante.

- **Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)**

Esta matriz “es la metodología que permite identificar y valorar amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma”

(Serna Gómez , 2014, pág. 151). Mediante los resultados obtenidos en esta evaluación se dará a conocer los factores externos que no se pueden controlar, estos ayudan o afectan el nivel de desempeño, al mismo tiempo, conocer el medio en el que se mueve la Fundación contribuirá a reaccionar a tiempo y crear estrategias de mejora.

3.2.2. Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto más conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, ofrece una forma de organizar las causas que han generado un problema; es una herramienta de fácil interpretación, más utilizada y que ofrecen mejores resultados, ya que ordena de forma eficaz todas las causas que pueden aportar a un definido efecto (cabe resaltar que es una herramienta cualitativa y que no es una herramienta para resolver un problema sino para explicarlo). Este diagrama se enfoca en 6M en aquellos ámbitos en que se puede originar el problema, los cuales son:

- **Men (Mano de obra):** Hace referencia a los aspectos relacionados con el personal de la organización; los interrogantes más frecuentes independientes del problema son: ¿Conoce su trabajo?, ¿Está capacitada la mano de obra?, ¿Tiene un reemplazo adecuado?, ¿El empleado manifiesta destreza en su trabajo?
- **Method (Método):** Se evalúa la forma en que se realizan las cosas, ya que, al evaluar los métodos, se está identificando si el desarrollo de las actividades es el adecuado, de lo contrario, se busca dicha falla lo cual ocasiona el problema en el hacer de las cosas. Los interrogantes frecuentes son: ¿Está estandarizado?, ¿Existen procedimientos claros?, ¿Se han definido medidas de excepción?
- **Machines (La máquina):** Hace referencia a todas las herramientas con las que cuenta una organización para dar salida a su producto final (Software, Hardware, Infraestructura, entre otras), Interrogantes comunes: ¿Es conforme el mantenimiento?, ¿Es adecuada para el trabajo que realiza?, ¿Qué tan eficiente es?

- **Materials (Los materiales):** La evaluación de todos los materiales de una organización es fundamental, desde los que se usan para obtener el producto final hasta los que se usan para la limpieza de la empresa. Aquellos interrogantes que surgen: ¿Tiene una calidad aceptable?, ¿Están siempre disponibles?, ¿Es adecuado para la maquinaria usada?
- **Measurement (La medición):** Pertenece a la inspección, el aseguramiento de la calidad, error de medición, las diferentes medidas con que se trabajan, entre otras. Interrogantes comunes: ¿Las mediciones son realizadas?, ¿Con la frecuencia necesaria?, ¿Con equipos adecuados?
- **Environment (El medioambiente):** Hace referencia a las condiciones que ofrece el medio ambiente para que el entorno de las personas que trabajan en una organización sea el adecuado; los equipos de proceso, los equipos de medición, ruido, luz, clima organización, etc., son aspectos que se tienen en cuenta.

3.2.3. Proceso

“Cualquier actividad o grupo de actividades que toma una entrada, le agregan valor a éste y suministre una salida a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de la organización para suministrar resultados definitivos” (Harrington, 1993, pág. 9).

3.2.4. Procedimiento

Consiste en describir la secuencia de pasos necesarios en cada una de las actividades para llevar a cabo un proceso, esta se puede establecer documentalmente para garantizar la disminución de errores la cual está sujeta a diversos factores.

3.2.5. Actividad



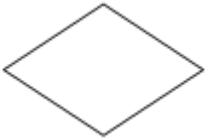
Es la suma de un conjunto de tareas específicas que se agrupan en un procedimiento en forma secuencial ordenada.

3.2.6. Diagrama de flujo


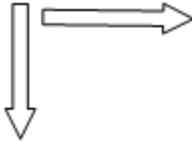

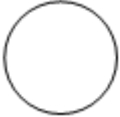
“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos, etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos. Se utiliza en el proceso de mejora continua, sobre todo en definición de proyectos, diagnóstico, diseño e implantación de soluciones, y mantenimiento de las mejoras. El diagrama de flujo permite manejar fácilmente un lenguaje común y hacer referencia rápidamente a algún punto del proceso, proporciona una excelente forma de documentar un proceso y a menudo son útiles cuando se examina como varios pasos en un proceso trabajan juntos” (Hoyos torres , 2010, pág. 78).

Tabla 4

Simbología diagramas de flujo.

| SIMBOLO | NOMBRE | FUNCIÓN |
|---|-----------------------|--|
|  | Inicio o Finalización | Utilizado para marcar el comienzo o el fin de un procedimiento |
|  | Documento | Documento, formato, registro utilizado en el procedimiento. |
|  | Decisión | Señala un punto en el flujo, a partir del cual el procedimiento se bifurca en dos caminos. |

Continuación tabla 4.*Simbología diagramas de flujo.*

| | | |
|---|--------------------|---|
|  | Actividad | Ilustra la ejecución de una o más actividades de un procedimiento; en el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de dicha actividad. |
|  | Líneas de flujo | Indican el camino que une los elementos del diagrama. |
|  | Conector de página | Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes. |
|  | Conector | Indica el enlace de dos partes de un diagrama dentro de la misma página. |

3.2.7. Mejoramiento de procesos

Emprender la mejora de procesos en una organización involucra determinar los diferentes enfoques desarrollados para tal propósito, tales como, la competitividad, el avance tecnológico, el grado de satisfacción de los clientes; han generado un camino de ventaja mediante esquemas y herramientas que logran mejorar el rendimiento de las organizaciones. (Serrano Gómez, 2011) afirma:

“El mejoramiento de procesos es una estrategia fundamental en las organizaciones para lograr el mejoramiento día a día, ya que busca visualizar la empresa como un sistema integrado y

holístico; que tiene unas entradas que deben ser transformadas, agregando valor, para cumplir con unos requisitos de clientes y partes interesadas y de esta manera dar respuesta a las condiciones de entorno”

3.2.8. Condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos

Esta metodología hace parte de una fase preliminar del “modelo conceptual operativo para el mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” (Serrano Gómez, 2011), el cual consiste en que toda organización debe cumplir con unas condiciones mínimas para llevar a cabo actividades que contengan dicho mejoramiento. Esta fase relaciona la identificación y análisis de los procesos a partir del flujo operativo (identificar estaciones de trabajo críticas), los aspectos estratégicos y la percepción de los clientes acerca del servicio, a su vez, atender a siete (7) aspectos correspondientes con la mejora de los procesos, los cuales son: procesos, producción del servicio, ambiente de trabajo, talento humano, clientes, sistemas de información y la mejora, mediante una lista de chequeo la cual contempla todo lo mencionado anteriormente a partir de 43 puntos de cumplimiento básicos; el resultado de este chequeo da a conocer si la organización dispone de los requerimientos mínimos necesarios para dar inicio o no con dicho mejoramiento.

3.2.9. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son mecanismos que permiten evaluar y realizar el análisis de desempeño de las actividades y procesos internos de una organización, fijando un patrón de mejoramiento o rendimiento con la intención de lograr mejores aportes económicos, operativos y estratégicos. Este mecanismo a su vez indica en cada organización si las decisiones seleccionadas son acertadas y pertinentes, de lo contrario tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

“Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se deriven del desarrollo normal de las actividades” (Mora García, 2008, pág. 15).

3.2.10. Planeación

“Significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa, proveer los medios necesarios para alcanzarlo. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente con el propósito de obtener o impedir un determinado estado futuro de las cosas” (Minambiente, s.f.).

3.2.11. Estrategia

Acción de dirigir los esfuerzos y coordinar los recursos por medio de la toma de decisiones.

3.2.12. Concepto de planeación estratégica

“Proceso por medio del cual los niveles clave de la organización se involucran y comprometen activamente en la formulación, implantación y evaluación de definiciones fundamentales respecto a lo que la empresa debe ser y lograr, que le permiten permanecer con éxito en su medio ambiente” (Martínez Lima , 2018).

3.2.13. Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC):

La metodología difundida por David Norton y Robert Kaplan en 1992 ha sido utilizada con éxito por muchas empresas. Este modelo de gestión o a nivel de empresa se basa en el análisis de la planeación estratégica y la evaluación del desempeño de las acciones propuestas en esta, a través de un sistema de medición integral, por lo que el principal objetivo del método es cubrir estos objetivos para el logro de la visión propuesta por la empresa y de los métodos que han de utilizarse para alcanzarlos.

Como ya se mencionó anteriormente, el modelo BSC en cuanto a la planeación estratégica define cuatro perspectivas, las cuales se considera que una organización debe desplegar sus esfuerzos: perspectiva financiera (mide el desempeño de la organización frente a sus dueños, es decir, su crecimiento, rentabilidad, entre otros), perspectiva de clientes (mide el desempeño de la propuesta de valor), perspectiva de procesos internos (garantiza la satisfacción de los accionistas y clientes), por último, la perspectiva de formación y crecimiento (identificación de habilidades y recursos clave necesarios para que una organización tenga la capacidad de mejorar en los procesos internos y a su vez pueda cumplir la propuesta de valor planteada a sus clientes y accionistas).

3.2.14. Mapa estratégico

Es una representación gráfica en la que se establecen metas estratégicas en cada perspectiva del modelo BSC, y también se define la relación causal que existe entre ellas para visualizar la estrategia de una organización y brindar un sistema que permita medir y controlar su desempeño; a su vez, es una herramienta de comunicación que otorga a todos los integrantes de una empresa comprender toda la estrategia y determinar rápidamente que aspectos descritos en el mapa se están desarrollando con éxito.

3.2.15. Mantenimiento preventivo

“El mantenimiento preventivo se define como la realización de ciertas reparaciones y cambios de componentes ó piezas, según intervalos de tiempo, ó según determinados criterios preestablecidos, para tratar de reducir la posibilidad de avería ó pérdida de rendimiento de un equipo ó instalación. Este tipo de mantenimiento está totalmente planificado, pudiendo basarse en períodos fijos de tiempo o en número de operaciones de un determinado componente” (Garavito H, pág. 4).

3.2.16. Mapa de procesos

Es una herramienta gráfica que se puede utilizar de una manera más sencilla para visualizar y comprender los procesos que conforman la organización, como están agrupados y su interacción, gracias a que estos están de manera ordenada se relaciona el propósito de una organización con los procesos que lo gestionan. En una organización los procesos se agrupan en tres tipos: procesos claves, procesos de apoyo y procesos estratégicos.

3.2.17. Estructura organizacional

La estructura organizacional en una empresa ya sea grande o pequeña, necesita permitirle diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer servicios de calidad, ya que esta define muchas características de cómo se va a organizar; tiene la función principal de establecer autoridad, departamentalizaciones, jerarquía, es decir, consiste en reflejar de manera clara y rápida la estructura interna, los roles y los diferentes equipos, por lo tanto, asigna responsabilidades, tareas y obligaciones concretas de cada trabajador, da a conocer cuántos niveles de mando existen evitando problemas de repeticiones de tareas, puesto que, se visualiza de arriba a abajo, de modo que, los mandos situados más arriba deben ser más claros, porque si el trabajador quiere consultar el organigrama, por ejemplo, sabiendo a quién debe contactar para comunicarse con un departamento o equipo específico, entonces estos mandos serán los más importantes.

3.2.18. Caracterización de un proceso

La caracterización de un proceso consta en identificar los diversos aspectos y condiciones que hacen parte del desarrollo y actividades diarias que se realizan en él. Básicamente consiste en una serie de actividades que ayudan a lograr el objetivo general e identificar diversos proveedores, entradas, salidas y demás aspectos relevantes. La caracterización de un proceso radica en el estudio en profundidad del proceso, porque puede detectar los posibles riesgos de que pueda fallar, analizar

si es posible hacerlo más ágil o detectar qué pasos no se están llevando a cabo tal y como se había planteado desde un inicio.

4. Diagnóstico

4.1. Metodología del diagnóstico

La metodología que se implementó en el desarrollo del proyecto da a conocer la información necesaria del estado actual del proceso y a su vez, la identificación de las causas que están ocasionando las falencias en los procesos misionales y de apoyo; accediendo a fondo a la problemática y logrando obtener las correctas propuestas que generen incrementar el funcionamiento de los subprocesos; cabe resaltar que la metodología que se aplica al proyecto es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, puesto que, se requiere información detallada de las actividades y procesos que se desarrollan en la Fundación.

Los autores realizaron una búsqueda y revisión literaria de fuentes primarias, secundarias, antecedentes de otros proyectos y trabajos de grado culminados, con el objetivo de generar las bases teóricas, construir las estrategias y herramientas a implementar en la Fundación.

Las herramientas que se utilizaron para el diagnóstico fueron: entrevistas, evaluación de condiciones iniciales, matriz DOFA, indicadores de eficiencia con datos obtenidos por los líderes.

La metodología establecida para el diagnóstico se da a conocer en la *figura 6*.

Figura 6.*Metodología del diagnóstico.*

4.2. Desarrollo del diagnóstico

4.2.1. Diagnóstico de la situación actual

- **Observación directa**

Se efectuaron varias visitas a la Fundación, al igual que diferentes recorridos por las instalaciones lo que permitía conocer cada área, proceso y los espacios empleados para su debido funcionamiento, del mismo modo, se observó la forma en que los miembros de Fundestar realizaban sus actividades diarias.

- **Entrevista a líderes y responsables de los procesos**

“Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Grados Espinosa & Sánchez Fernández, 2007, pág. 57). Se hizo una

revisión bibliográfica de proyectos ya realizados, los cuales tenían objetivos específicos similares a los del presente proyecto, para identificar las preguntas que fueron aplicadas en esos casos; a su vez se llevó a cabo una revisión teórica acerca de la formulación de preguntas. Con base en lo anterior, se seleccionaron y replantearon algunas preguntas y se formularon otras, considerando los conocimientos que se obtuvieron a través de la observación directa realizada a los procesos de la Fundación. Considerando la definición y lo mencionado anteriormente, se da inicio con la realización de las correspondientes entrevistas con seis (6) preguntas, las cuales se encuentran en el Apéndice 1; la entrevista fue realizada a diferentes funcionarios (un 23,2% de la cantidad de empleados, es decir, se realizaron 232 entrevistas) de acuerdo con el cargo que cada uno de ellos ocupa en los procesos objeto de estudio. A continuación, se dará a conocer los resultados que se obtuvieron de las (5) preguntas dicotómicas realizadas.

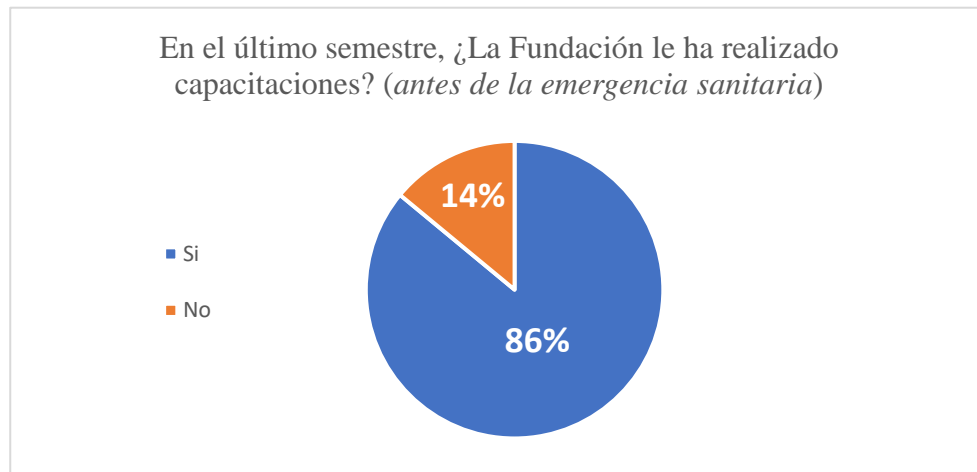
En la *figura 7*, da a conocer el estudio que se obtuvo de la pregunta uno (1); esta pregunta fue de tipo dicotómica (las preguntas dicotómicas son aquellas que solo tienen dos o tres posibles opciones de respuesta) en la que indica que un 86% de los trabajadores dice haber recibido capacitación y 14% afirma la no existencia de capacitación en la Fundación.

Se analiza en la *figura 7* que un mayor número del personal (86%) ha recibido variedad de capacitaciones, unos más que otros pero reflejando que la Fundación muestra interés en su formación; por medio de esta pregunta se obtuvo que entre esas capacitaciones la Fundación tiene que ejercer un mayor énfasis en capacitaciones para apoyo continuo del sistema de gestión de calidad, puesto que del total de entrevistados (232 trabajadores) un 97% afirma no haber recibido capacitaciones relacionadas con este tema, el cual es fundamental para aumentar la eficacia de la Fundación ya que a mayor eficacia, mejor será la calidad y mayor será la satisfacción del cliente.

“La calidad tendrá que estar en todas partes, integrada en todos los aspectos de una empresa ganadora” (Hoyos torres , 2010).

Figura 7.

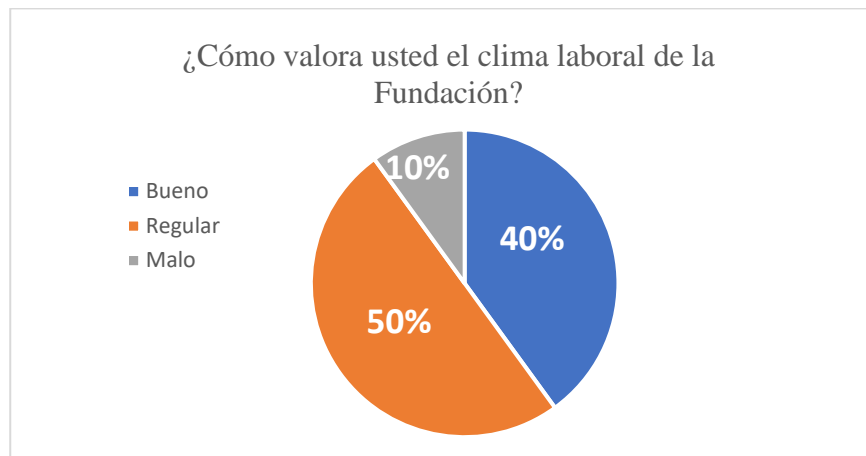
Capacitaciones para los trabajadores. Adaptado de Fundestar.



Continuando con el análisis de la siguiente pregunta; la pregunta dos (2), se puede observar en la *figura 8* que el 50% del personal confirma no sentirse tranquilo con el clima laboral de la Fundación o en un ambiente agradable a la hora de realizar sus labores, y un 10% del personal se siente insatisfecho, a consecuencia de una baja comunicación entre ellos en el momento de llevar a cabo sus actividades, lo que ocasiona algunas veces desinformación provocando desconocimiento de donde se originan los fallos o quienes lo producen. Este es un pilar primordial en las organizaciones, puesto que, la buena comunicación ayuda a mantener a los empleados enfocados en los mismos objetivos.

Figura 8.

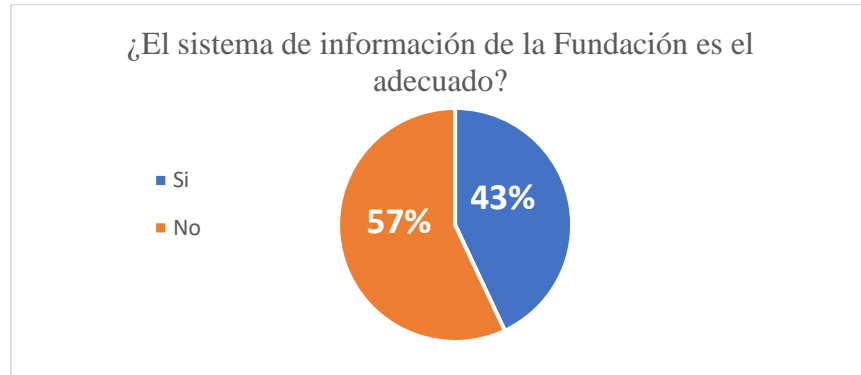
Clima laboral para los trabajadores. Adaptado de Fundestar.



Analizando la *figura 9*, la pregunta tres (3), al igual que la pregunta anterior siendo de forma dicotómica, se pudo evidenciar que la Fundación no cuenta con un sistema de información adecuado, favoreciendo la alternativa no, con un 57%, esto puede conllevar a que no haya un manejo efectivo con respecto a las actividades de la organización, puesto que al tener un sistema de información correspondiente, este puede suministrar y dejar ver las ventajas competitivas y de valor de la organización. Además de ser una buena herramienta para reducir errores, tiempos y recursos, por consiguiente, al no tener un sistema de información adecuado todos estos factores se verán comprometidos.

Figura 9.

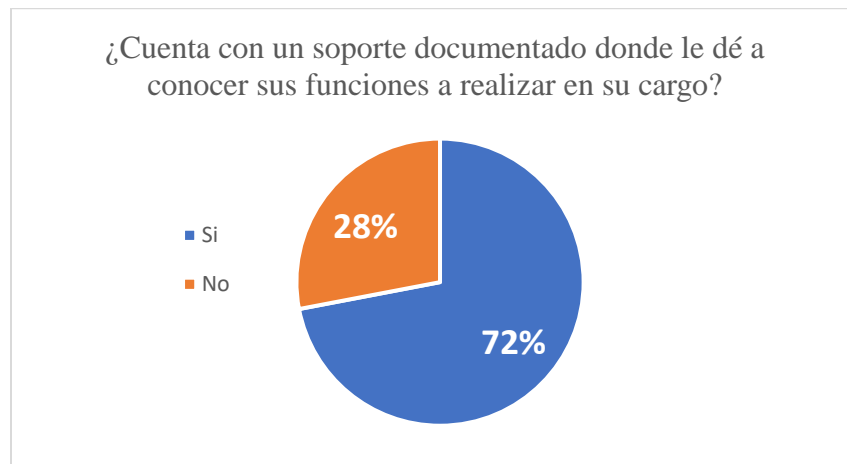
Sistema de información. Adaptado de Fundestar.



Se presenta a continuación el análisis de la pregunta cuatro (4), la cual fue de tipo dicotómica (ver figura 10), esta indica que un 72% de los trabajadores tienen a su cargo documentación de cada una de sus funciones y un 28% de trabajadores no poseen documentación de soporte.

Figura 10.

Documentación de funciones para los trabajadores. Adaptado de Fundestar.



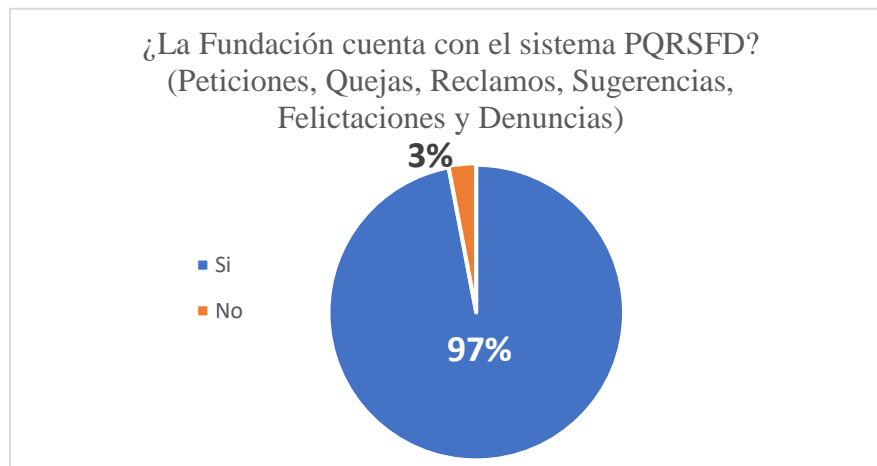
Se puede evidenciar en la figura 10, que el 72% de los trabajadores de Fundestar afirman contar con documentación, lo cual les permite estar informados del procedimiento y funciones de su cargo, sin embargo, un 28% de ellos, indicaron no contar con la documentación de sus funciones, aunque fue un porcentaje bajo, es imprescindible que todos los empleados posean lo mencionado,

puesto que, ese bajo porcentaje provocaría una mínima disminución en la eficiencia del desarrollo de los procesos y lo que se busca es la mejora continua de la Fundación.

La pregunta cinco (5) de tipo dicotómica (*ver figura 11*), arrojó un 97% para la respuesta afirmativa, lo que se considera fundamental para la obtención de más información vital para la realización del presente proyecto, ya que por medio de este sistema se indagará otras posibles falencias que la Fundación pueda presentar para realizar en lo posible un mejoramiento a estas.

Figura 11.

Sistema PQRSFD. Adaptado de Fundestar.



- **Revisión de documentos**

El objetivo de esta revisión es conocer aspectos generales de la Fundación, identificar políticas, valores, principios organizacionales, procesos, procedimientos, entre otros aspectos fundamentales para la realización del proyecto; se examinó el listado maestro de documentos, revisando los documentos pertinentes a los procesos, en los cuales se identificó la falta de estandarización; además se evidenció que la representación gráfica de la estructura de la Fundación no incluía algunos departamentos. Cabe mencionar que la Fundación cuenta con certificado en la norma ISO 9001:2015. Se hizo una revisión del informe de la auditoría interna y de la auditoría externa, los

cuales dan a conocer las no conformidades, fortalezas y oportunidades de mejora que la Fundación presenta. Se analizó que, de la última auditoría a la actual, se consideró ajustar las caracterizaciones de los procesos misionales con el fin de tener coherencia y alineación de las actividades y, por último, implementar la planeación estratégica alineadas con al contexto de la organización, es decir, uno de los nuevos cambios que tuvo la norma ISO 9001:2015 con respecto a la ISO 9001:2008, es incluir la planeación estratégica como requisito para obtener una mayor satisfacción de las partes interesadas.

A partir de la información recopilada, se procede a llevar a cabo el diagnóstico cualitativo, para su debido análisis, por consiguiente, se utiliza dos herramientas cualitativas: matriz DOFA (esta herramienta se compone de la elaboración de las matrices PCI y POAM, adaptadas de la propuesta de (Serna Gómez , 2014) y el diagrama de Ishikawa; igualmente, fueron tabulados los resultados adquiridos en la evaluación de condiciones iniciales propuestas (Serrano Gómez, 2011) para lograr tener un diagnóstico cualitativo más robusto.

4.2.2. Diagnóstico Cualitativo

- **Matriz DOFA**

Con la aprobación y el acompañamiento de las tutoras y de la representante legal, para llevar a cabo la matriz DOFA, se realizaron dos formatos, la primera una matriz PCI (perfil capacidad interna) donde se revisan todos los factores internos de la organización y una matriz POAM (perfil de capacidad externo) en el que muestran los diferentes factores externos que pueden influir en la Fundación. Todas las respuestas se dieron en un formato de Excel, donde cada líder de los procesos que tiene la Fundación la diligenció.

Al ser varias repuestas se consolidó todo en un solo formato para facilitar el análisis de éste. Dicha consolidación se llevó a cabo de la siguiente manera: Se dio un porcentaje a cada líder de

proceso que respondió las matrices, teniendo así la directora de la Fundación, líder del proceso estratégico y la líder de calidad las ponderaciones más altas, ya que ellas dos conocen la Fundación más a fondo y saben todos las oportunidades y problemas que se presentan en ésta. Para el resto de los líderes, su ponderación fue menor a los dos mencionados anteriormente; como se menciona las 2 personas con mayor ponderación la cual fue de un 25% cada una, y los 5 líderes restantes tuvieron una ponderación de 10% cada uno, para así obtener un porcentaje total de 100%. Estos porcentajes se colocaron en las respuestas de cada líder según fuera el caso, el cual ellos considerando lo más conveniente poner como respuesta en cada casilla.

Para finalizar, a cada matriz se le revisó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas según sea el caso, y se seleccionó las que tuvieron más relevancia con un nombramiento alto en cada una de ellas, y observando el elevado impacto, para así obtener unas conclusiones generales donde se evidencie cada aspecto a tratar y sirva como una gran herramienta de ayuda para el diagnóstico.

A continuación, se da a conocer las *tablas 5,6,7,8 y 9* donde se muestra el resultado del diagnóstico interno PCI y en las *tablas 10,11,12,13,14 y 15* se visualiza el resultado del diagnóstico externo POAM de lo mencionado anteriormente.

Tabla 5.

Matriz PCI. Capacidad directiva.

| Capacidad Directiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Imagen corporativa-responsabilidad social. | X | | | | | | X | | |
| Uso de planes estratégicos-análisis estratégicos. | | | X | | | | X | | |

Continuación tabla 5*Matriz PCI. Capacidad directiva.*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Evaluación y pronóstico del medio. | | X | | X |
| Velocidad de respuesta o condiciones cambiantes. | | X | | X |
| flexibilidad de la estructura organizacional. | | | X | X |
| Comunicación y control gerencial. | X | | | X |
| Orientación empresarial. | | | X | X |
| Habilidad para responder a la tecnología cambiante. | | X | | X |
| Sistemas de control. | X | | | X |
| Sistemas de toma de decisiones. | | | X | X |
| Sistemas de coordinación. | | | X | X |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.176-185, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 6.*Matriz PCI. Capacidad tecnológica.*

| Capacidad Tecnológica | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Capacidad de innovación. | | X | | | | | | X | |
| Nivel de tecnología utilizado en los procesos. | | | | | X | | | | X |
| Efectividad de los procesos. | | | | | X | | | | X |
| Intensidad de mano de obra en los procesos. | | | | | | X | | | X |

Continuación tabla 6.*Matriz PCI. Capacidad tecnológica.*

| | | |
|---|---|---|
| Economía de escala. | X | X |
| Nivel tecnológico. | X | X |
| Aplicación de tecnología de computadores. | X | X |
| Nivel de coordinación entre procesos. | X | X |
| Resistencia al cambio tecnológico. | X | X |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.176-185, Bogotá D.C,

Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 7.*Matriz PCI. Capacidad de talento humano.*

| Capacidad de talento humano | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Nivel académico del talento. | X | | | | | | X | | |
| Experiencia técnica. | X | | | | | | | X | |
| Estabilidad. | | | | | | X | | X | |
| Rotación. | | | | | | X | | | X |
| Absentismo. | | | X | | | | | | X |
| Pertenencia. | | | | | X | | | X | |
| Motivación. | X | | | | | | | | |
| Nivel de remuneración. | | X | | | | | | | |
| Accidentalidad. | | | X | | | | | | X |

Continuación tabla 7.*Matriz PCI. Capacidad de talento humano.*

| | | |
|-----------------------|---|---|
| Retiros. | X | X |
| Índices de desempeño. | X | X |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.176-185, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 8.*Matriz PCI. Capacidad competitiva.*

| Capacidad competitiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Calidad y exclusividad. | X | | | | | | X | | |
| Lealtad y satisfacción del cliente. | X | | | | | | X | | |
| Precios justos de los servicios prestados | | X | | | | | | X | |
| Participación del mercado | | | | | X | | | X | |
| Inversión en I+D para mejorar la prestación de servicios | | | | | X | | X | | |
| Buena posición en el mercado | | | | X | | | | X | |
| Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos. | X | | | | | | | X | |
| Atención y comunicación directa con clientes/usuarios. | | X | | | | | | X | |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.176-185, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 10.

Matriz POAM. Factores económicos.

| Factores económicos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| La política laboral y Fiscal | X | | | | | | X | | |
| situación económica del país | | | | X | | | X | | |
| Los aportes de otros países a la actividad. | | X | | | | | | X | |
| Creación de nuevos impuestos | | | | X | | | X | | |
| Planificación social. | X | | | | | | | X | |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.153-157, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 11.

Matriz POAM. Factores políticos.

| Factores políticos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|-----------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Situación política del país | | | | X | | | X | | |
| Gestión gerencial | | X | | | | | X | | |
| La participación ciudadana | | X | | | | | | X | |
| Posconflicto e inclusión | X | | | | | | X | | |

Continuación tabla 11.*Matriz POAM. Factores políticos.*

| | | |
|---|---|---|
| Gasto público | X | X |
| Desplazamiento y cooperación internacionales | X | X |
| Políticas gubernamentales | X | X |
| Renovación o creación de políticas organizacionales | X | X |
| La credibilidad en las instituciones | X | X |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.153-157, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 12.*Matriz POAM. Factores sociales.*

| Factores sociales | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Paz social | X | | | | | | X | | |
| reforma al sistema de seguridad social | | | X | | | | X | | |
| Estructura socioeconómica | X | | | | | | X | | |
| La participación ciudadana | X | | | | | | X | | |
| Aumento de índice de abandono y desprotección de la primera infancia | | X | | | | | | X | |
| Delincuencia juvenil y drogadicción | | X | | | | | | X | |

Continuación tabla 12.*Matriz POAM. Factores sociales.*

| | | |
|--------------------|---|---|
| Política salarial. | X | X |
| Riesgo público. | X | X |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.153-157, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 13.*Matriz POAM. Factores tecnológicos.*

| Factores tecnológicos | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Telecomunicaciones | X | | | | | | X | | |
| Aceptabilidad a servicios con alto contenido tecnológico | X | | | | | | X | | |
| Facilidad de acceso a la tecnología | | X | | | | | X | | |
| Resistencia a cambios tecnológicos | | | | | X | | X | | |
| Nuevas tecnologías computacionales | | X | | | | | X | | |
| Protección de datos | X | | | | | | | | X |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.153-157, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 14.*Matriz POAM. Factores geográficos.*

| Factores geográficos. | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|---------------------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Servicio de transporte. | | | | | X | | | X | |
| Riesgo sísmico. | | | | | | X | | | X |
| Condiciones climáticas y ambientales. | | | | | X | | | X | |
| Vías de acceso. | | | | X | | | X | | |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.153-157, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 15.*Matriz POAM. Factores competitivos.*

| Factores competitivos. | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|-----------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Rotación del talento humano | | | | | X | | | X | |
| Nuevos competidores. | | | | X | | | | X | |

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2014), p.153-157, Bogotá D.C, Colombia: 3R. Editores Ltda.

Tabla 16.*Matriz DOFA. Debilidades y Fortalezas.*

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|--|
| -Los indicadores pueden ser mejorados, y así realizar un mejor control y seguimiento en los procesos. | -Tiene una alta responsabilidad social plasmada en su misión ya que tiene como principal objetivo la labor social tratando de ser lo más amigable posible con todos los factores en los que se ve involucrado. |
| -Falta de un plan de mantenimiento. | -La tecnología de sus computadores es buena lo que se presta para cualquier cambio tecnológico que se quisiera implementar. |
| -Presentan frecuente rotación de personal. | - La capacidad de innovación con la que cuenta Fundestar ha llevado a crecer de una manera rápida su labor social. |
| -La Fundación cuenta con poco desarrollo de nuevas tecnologías en software. | -Gracias al nivel de formación y la experiencia técnica del personal, estos generan valor agregado a los procesos. |
| -No existe buena evaluación de la gestión en los procesos. | - Fundestar cuenta con personal profesional con sentido de pertenencia, lo que genera compromiso con la labor social. |
| -Los empleados de la Fundación no muestran flexibilidad al cambio tecnológico. | - Los precios son justos, y estos varían de acuerdo con la sede que se encargue de dicha prestación de servicios. |
| -Falta de planeación estratégica. | - Poseen variedad de proveedores, es decir, que la Fundación tiene a su disposición los insumos suficientes. |
| -Poca inversión I+D para mejorar la prestación de servicios y ampliar su capacidad de demanda. | - Su portafolio de servicios y la experiencia en la prestación del servicio es amplia |
| -Los índices de desempeño no son buenos. | - La estabilidad de costos en Fundestar es buena. |
| -La Fundación no cuenta con un acceso a capital cuando este lo requiere por ser dependiente del ICFB. | |

Continuación tabla 16.*Matriz DOFA. Debilidades y Fortalezas.*

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|---|------------|
| -La estructura organizacional de la Fundación es de forma vertical, por lo cual para la toma de decisiones dependen de que la directora esté presente, de otro modo no hay avances. | |

Tabla 17.*Matriz DOFA. Oportunidades y Amenazas.*

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| -El aumento de índices de desprotección y abandono a la primera infancia implica una demanda mayor, por lo tanto, se genera una oportunidad de prestar un mejor servicio y una inclusión de la participación ciudadana. | - Colombia está sujeta a cambios políticos los cuales intervienen en la operatividad de algunas entidades prestadoras de servicios que ayudan a la población vulnerable. |
| -Fácil acceso a la tecnología. | -La frecuente actividad sísmica de Santander genera altas preocupaciones en cuanto a las edificaciones y los daños que estos conllevan. |
| -El crecimiento del índice de delincuencia juvenil concede la creación de nuevas políticas y programas. | -Los programas o actividades que se llevan a cabo en varias zonas rojas del departamento dificultan la labor que realizan los empleados. |
| -La política fiscal del país brinda nuevos programas enfocados a los adolescentes, familias y la niñez. | - Nuevas regulaciones, leyes y reformas en normas del país. |
| - Apoyo por parte de la IES mediante los practicantes universitarios. | - La actual situación económica del país no es la más apropiada debido a la crisis de la emergencia sanitaria (Covid-19). |

Continuación tabla 17.*Matriz DOFA. Oportunidades y Amenazas.*

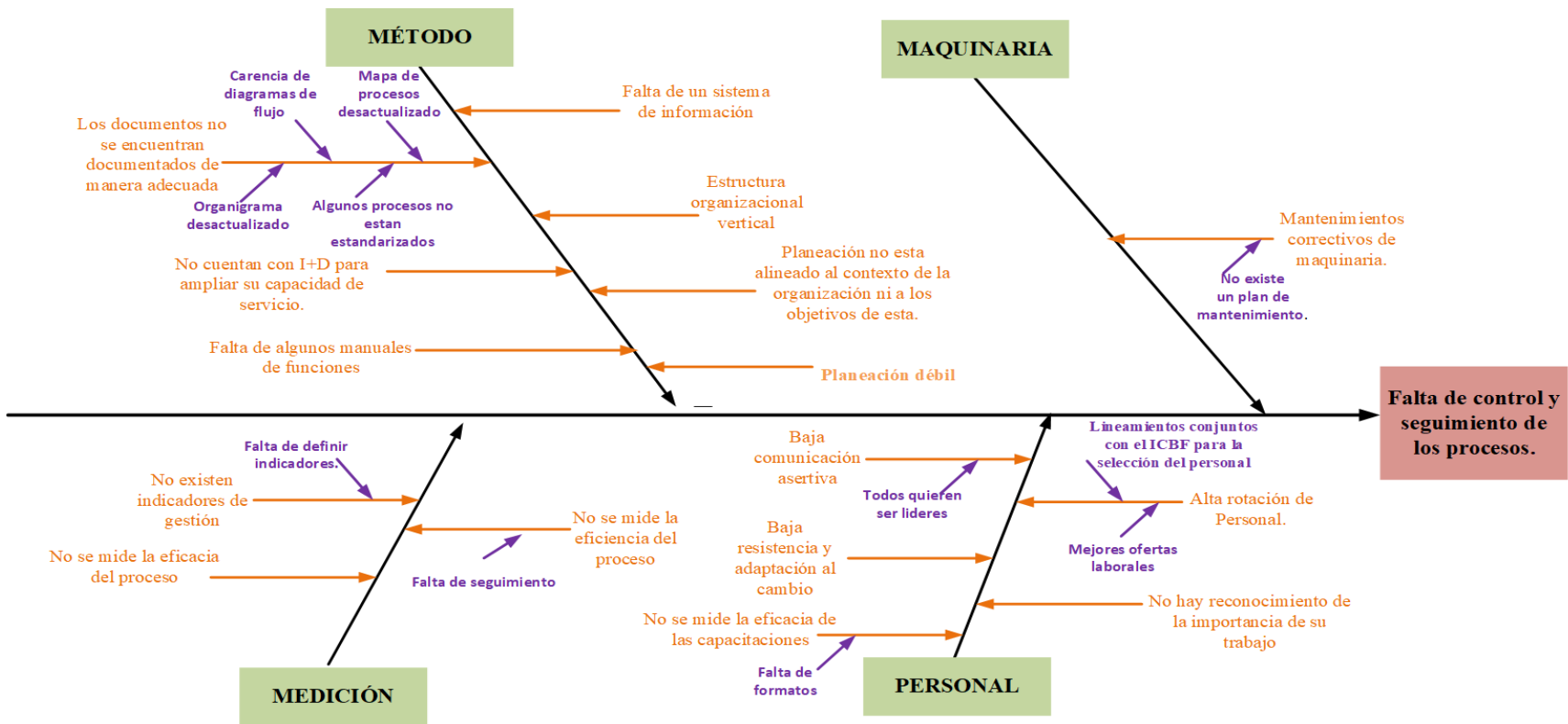
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|-----------------|
| -Dirigen proyectos que generan impacto social. | |
| -En la actualidad, cualquier ente que se relacione con acciones sociales para ayudar a la sociedad tienen buenas relaciones de carácter público con organizaciones privadas y públicas. | |
| -Las nuevas tecnologías computacionales permiten tener una mayor especialización en el servicio. | |
| -Subsidio de otros países y la contribución por parte de la ONG a la hora de gestionar recursos. | |

• **Diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa**

Mediante las visitas, entrevistas, encuestas y charlas con los funcionarios y directivos, se obtuvo información completa para el desarrollo de esta herramienta, la cual será representada en la *figura 12* por cuatro (4) categorías principales: Método, Medición, Personal, y Maquinaria.

Figura 12.

Diagrama Ishikawa.



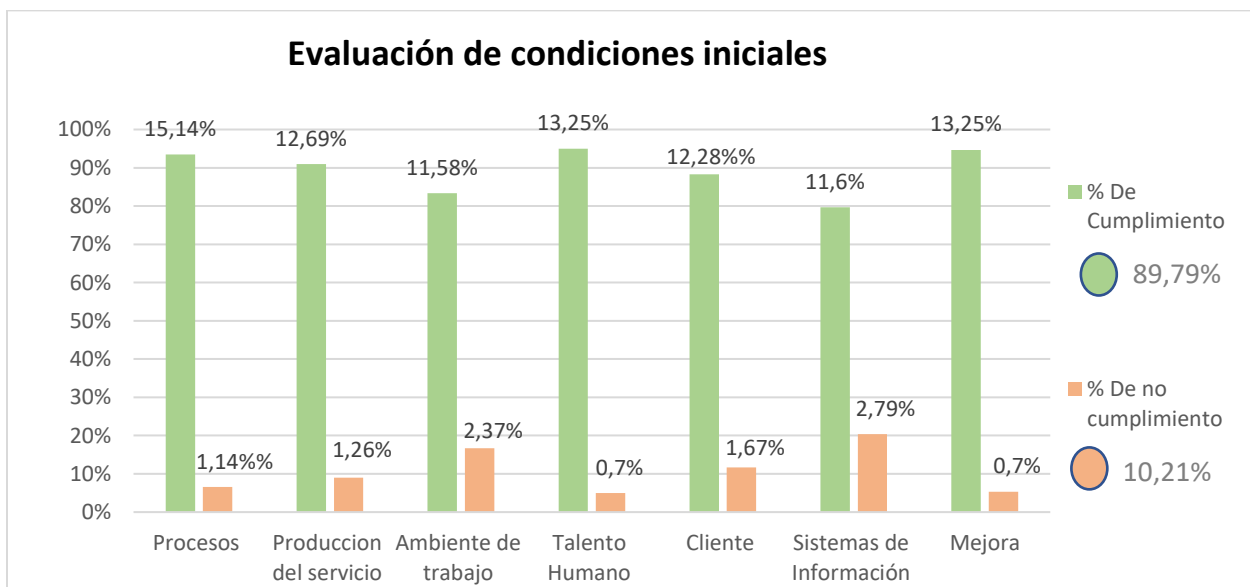
- **Evaluación de condiciones iniciales**

Con el motivo de complementar la información ya recopilada, se lleva a cabo la evaluación de condiciones iniciales propuesta por (Serrano Gómez, 2011) en su libro “Modelo para el mejoramiento de los procesos de prestación de servicios: caso clínicas y hospitales”; esta lista de chequeo fue expuesta a los líderes de los procesos. En el Apéndice 2 se da a conocer dicha lista de chequeo.

En el siguiente diagrama de barras (*figura 13*), se presenta los resultados que arrojó la lista de chequeo.

Figura 13.

Evaluación de condiciones iniciales. Adaptado de Fundestar.



La *figura 13*, da a conocer los porcentajes de cada aspecto relacionado con la mejora de los procesos, en el que las barras de color rosa indican el no cumplimiento de lo mencionado y las barras de color verde el cumplimiento de dichos aspectos.

En la evaluación de las condiciones iniciales, el resultado sale de conseguir el porcentaje total de las respuestas atribuidas con marcación positiva, es decir, el porcentaje de cumplimiento, el cual arrojó un 89,79%, por lo tanto, la Fundación cuenta con las condiciones iniciales básicas; al mismo tiempo, se dio a conocer otra ruta que permitirá ajustar los aspectos débiles entre los siete (7) aspectos relacionados que en este caso, el de mayor porcentaje de no cumplimiento fue el de sistemas de información y ambiente de trabajo.

4.2.3. Diagnóstico Cuantitativo

El diagnóstico cuantitativo de la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad fue realizado a través de los datos suministrados por los procesos talento humano, calidad, pedagogía, salud y nutrición, financiero y contable y el mantenimiento actual de sus herramientas. Se efectuaron ciertos indicadores para el debido análisis de la situación que presenta actualmente Fundestar.

- **Proceso de talento humano.**

Se observa en el proceso de Talento humano que la Fundación cuenta con un sistema de PQRSFD tanto para funcionarios, colaboradores y sus usuarios; el sistema es funcional ya que en su mayoría atiende a cada uno de los componentes que lo conforman.

Tabla 18.

Indicadores en el proceso de talento humano.

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|----------------|---|------------|---|-----------|
| Capacitaciones | Mide aquellas capacitaciones en las que se implementó algún método de | Mensual | (Número de capacitaciones a las que se le realiza medición) | 6 |

Continuación tabla 18.

Indicadores en el proceso de talento humano.

| | | | | |
|--------------------------|---|------------|---|--------------------|
| | medición de sus resultados. | | / (Número de actividades de capacitación programadas) % | 23 26% |
| Satisfacción del cliente | Mide el grado de cumplimiento de la satisfacción de su cliente. | Semestral | (Número de clientes satisfechos) | 1 |
| | | | / (Número total de clientes) % | 1 100% |
| Satisfacción del usuario | Mide el grado de cumplimiento de la satisfacción de sus usuarios. | Semestral | (Número de usuarios satisfechos) | 150 |
| | | | / (Número de usuarios) % | 150 100% |
| Desempeño de proveedores | Mide el nivel de desempeño de los proveedores. | Trimestral | (Número de proveedores calificados como confiable) | 7 |
| | | | / (Total de proveedores evaluados) % | 7 100% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso de Talento humano pero la formulación de los indicadores fue llevada a cabo por los autores del proyecto y también por los indicadores suministrados por la Fundación.

En la *tabla 18*, se puede visualizar y analizar cuatro (4) indicadores, los cuales dan como resultado lo siguiente: En cuanto al indicador de capacitaciones, este arrojó un 26%, es decir, que muchas de las capacitaciones realizadas no se les implementa una debida medición de eficacia, cabe resaltar que la Fundación realiza continuamente capacitaciones a sus empleados. El siguiente indicador relacionado con la satisfacción del cliente, este dio como resultado un 100%, el cual indica que la Fundación presta un buen servicio social, pero a su vez se evidenció que solo cuenta con un solo cliente, que es la organización ICBF, por lo tanto, si dicha organización no quisiera

seguir adquiriendo los servicios de Fundestar, esta tendría que cerrar, ya que depende netamente de esta.

- **Proceso de calidad**

Como se mencionó en el ítem 4.2.1.3, la Fundación cuenta con la certificación de la norma ISO 9001:2015; analizando los resultados obtenidos por las últimas auditorías realizadas, se evidenció que la política de calidad no está alineada a la planeación estratégica del contexto de la Fundación.

Tabla 19.

Indicadores en el proceso de calidad.

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|-----------------------|--|------------|-------------------------------------|------------|
| Estandarización | Identifica la proporción de los procesos que cuentan con una herramienta de estandarización. | Semestral | (Número de procesos estandarizados) | 2 |
| | | | / (Número total de procesos) % | 7 |
| | | | | 29% |
| Acciones eficaces | Mide el fortalecimiento del SGC mediante el uso de mecanismos de la mejora continua. | Semestral | (Planes de acciones eficaces) | 6 |
| | | | / (Total de planes de acción) % | 11 |
| | | | | 55% |
| Seguimientos eficaces | Mide el grado de cumplimiento de las acciones eficaces. | Semestral | (Número de seguimientos eficaces) | 8 |
| | | | / (Total de seguimiento del SGC) % | 13 |
| | | | | 62% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso de Calidad.

En la *tabla 19*, muestra los indicadores relacionados con algunas de las actividades a llevar a cabo en la Gestión de calidad. El primer indicador da a conocer aquellos procesos que están debidamente estandarizados; el resultado fue el 29%, cabe mencionar que la mayoría de los procesos están documentados, pero a todos estos les hace falta un paso a paso, lo que quiere decir que no se

presenta una estandarización de estos, por lo que no se tiene una buena comprensión de cada proceso como tal. En el indicador de acciones eficaces, este arrojó un 55%, de manera que el fortalecimiento del SGC (Sistema de gestión de calidad) es aceptable, ya que solo 5 de las oportunidades de mejora no se le han dado un debido cierre y a su vez el seguimiento del sistema es válido, con lo que se evidencia un porcentaje del 62%, es decir, que la Fundación está al tanto del estado del sistema lo que es fundamental para la mejora continua.

- **Proceso psicosocial**

Para el plan de formación a familias que hace parte del proceso Psicosocial, se evidencia en el primer indicador, que la Fundación presta servicios adecuados, de calidad, para lograr avances significativos en las familias usuarias, con un 92% eficacia en los casos especiales.

Tabla 20.

Indicadores en el proceso psicosocial.

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|---------------------------------|--|------------|--|------------|
| Seguimiento a casos especiales. | Mide el grado de eficacia de los casos especiales. | Semestral | (Efectividad en activación de rutas del reporte de casos especiales) | 56 |
| | | | / (Total de activación de reportes de casos especiales) % | 61 |
| | | | | 92% |
| Acompañamiento a familias | Mide el grado de eficiencia en el acompañamiento a familias. | Trimestral | (Número de talleres de formación y acompañamiento a familias realizados) | 2 |
| | | | / (Total de talleres de formación y acompañamiento a familias programados) % | 14 |
| | | | | 14% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso de psicosocial.

En la *tabla 20* el segundo indicador arrojó un 14%, ya que en el tiempo evaluado surgió lo de la emergencia sanitaria Covid-19, por lo tanto, al ver el resultado obtenido, la metodología de formación y acompañamiento a familias tuvo una modificación, el cual consistían cambiar los talleres en forma presencial a una modalidad telefónica con una duración de 15 minutos debido a los cambios surgidos por la pandemia.

- **Proceso de pedagogía**

Cabe resaltar que el resultado obtenido en este indicador se desarrolló en los meses transcurridos antes de la emergencia sanitaria, es decir, febrero y marzo, lo que indica que la Fundación obtuvo un alto impacto con la situación actual del Covid-19, por consiguiente, la entrega de las planeaciones pedagógicas fue baja, debido a que la metodología era presencial.

Tabla 21.

Indicadores en el proceso de pedagogía.

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|--------------------------|---|------------|---|------------|
| Planeaciones pedagógicas | Mide la eficacia de las entregas de las planeaciones pedagógicas. | Bimensual | (Número de entregas de planeaciones pedagógicas) | 8 |
| | | | / (Total de entregas de las planeaciones pedagógicas) | 32 |
| | | | % | 25% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso de pedagogía.

En la *tabla 21*, se puede observar la eficacia de las planeaciones pedagógicas el cual presenta un porcentaje de 25%, lo que muestra un nivel bajo, pero este se debe a lo mencionado en el comienzo de este ítem, puesto que la Fundación en el estado “normal” del país, es decir, sin emergencia sanitaria, el porcentaje es mejor al indicado, ya que Fundestar presta un servicio de buena calidad.

- **Proceso de salud y nutrición**

Al analizar el proceso de salud y nutrición se evidenció el 96% de la atención integral de niños en el departamento de Santander.

Tabla 22.

Indicadores en el proceso de salud y nutrición.

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|------------------------------------|---|------------|---------------------------------------|------------|
| Atención integral de niñas y niños | Identifica la proporción de niños y niñas atendidos en el departamento de Santander | Trimestral | (Cantidad de beneficiarios atendidos) | 4706 |
| | | | / (Total beneficiarios) % | 4883 |
| | | | | 96% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso de salud y nutrición.

Se puede observar en la *tabla 22*, que la proporción de niños y niñas atendidos en el proceso de salud y nutrición es alta, puesto que la Fundación maneja un servicio prestado de buena calidad, dado que logra satisfacer a una gran parte de los usuarios.

- **Proceso financiero y contable**

La *tabla 23* da a conocer el presupuesto semestral de Fundestar para el respectivo año 2020.

Tabla 23.

Indicadores en el proceso financiero y contable.

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|--------------------------|--|------------|-------------------------|----------------|
| Cumplimiento presupuesto | Identifica si los recursos financieros | Semestral | (Presupuesto ejecutado) | \$ 553.525.000 |

Continuación tabla 23.

Indicadores en el proceso financiero y contable.

| | | | | |
|--|--------------------------------------|--|-------------------------------|---------------------|
| | son administrados en forma efectiva. | | /(Presupuesto Fundestar) % | \$ 1.107.050.000 |
| | | | | 50% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso financiero y contable.

En la *tabla 23*, el indicador propuesto arrojó un 50%, por lo tanto, la administración de los recursos financieros es efectiva, debido a que el presupuesto ejecutado no es alto; aunque este fue bajo a causa de la emergencia sanitaria.

En la *tabla 24*, se formulan dos indicadores, para dar a conocer si la Fundación cuenta con una buena gestión de sus herramientas, es decir, si realizan un debido mantenimiento a estas. Cabe mencionar que este tipo de actividades implementadas en esta organización resulta vital, ya que el buen desempeño de los equipos e infraestructura proporciona un buen desarrollo de las actividades. Esta entidad hace un frecuente uso de los computadores, los cuales contienen información relevante, valiosa y confidencial, puesto que si falla algún computador que se considere crítico para la entidad, las actividades se detienen en dicho departamento. Lo mismo sucede para la infraestructura, Fundestar tuvo una pérdida de un equipo debido a una inundación dentro de esta, este equipo pertenecía al departamento de investigación y desarrollo y contenía información de alta relevancia.

Tabla 24.*Indicadores de mantenimiento.*

| Indicador | Descripción | Frecuencia | Forma de cálculo | Resultado |
|-------------------------------------|--|-------------------|---|------------------|
| Mantenimiento preventivo de equipos | Mide la cantidad de equipos que al que se le realizan un mantenimiento preventivo. | Semestral | (Número de equipos que se les realiza mantenimiento preventivo) | 0 |
| | | | (Número total de equipos) % | 28 |
| | | | | 0% |
| Tiempo de mantenimiento | Mide el tiempo requerido en el mantenimiento correctivo hecho a los equipos. | Mensual | (Total de horas utilizadas en el mantenimiento al mes) | 48 |
| | | | (Total de horas laborales en el mes) % | 176 |
| | | | | 27% |

Nota: Cabe resaltar que los datos fueron obtenidos del proceso de Calidad, pero la formulación de los indicadores fue llevada a cabo por los autores del proyecto.

El resultado del primero indicador, arrojó un 0%, lo que señala que la Fundación no tiene un mantenimiento preventivo de sus equipos, por lo tanto, para el mantenimiento de la infraestructura, es igual, es decir, la Fundación realiza mantenimientos correctivos en el momento que se requiera; el siguiente indicador arrojó un 27% de tiempo requerido en el mantenimiento correctivo de los equipos, este indicador se estima alto, ya que es tiempo muerto que se genera a la Fundación, puesto que los mantenimiento correctivos, por seguridad se llevan a cabo dentro de la organización y en algunas ocasiones las averías presentadas entre semana se resuelven hasta el fin de semana, en consecuencia los equipos en promedio duran 3 días dañados que es igual a 3 días en que la Fundación detiene alguna actividad a desarrollar.

4.2.4 Conclusiones del diagnóstico

Con el análisis DOFA y los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual se concluye que las falencias que afectan a Fundestar abarcan lo relacionado a su dependencia con el ICBF, ellos no manejan otro tipo de entrada económica, es decir, su crecimiento en cuanto a la prestación de sus servicios no se expande a otros clientes, debido a que no cuentan con un proceso relacionado a este, por lo tanto, esta es el 100% del motor de la Fundación; en la parte de revisión documental, se encontró que Fundestar con respecto a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 tienen una falencia, en cuanto a la nueva estructura, es decir, lo relacionado a la planeación estratégica con el contexto de la organización, asimismo se evidenció que los procesos no están estandarizados, lo que ha generado, en algunas ocasiones, inconvenientes en el desarrollo de las actividades correspondientes a cada proceso, relacionados con el orden y control de las mismas. Además, realizar mejoras en el organigrama, ya que, en el actual, no refleja cómo está constituida la Fundación con claridad.

Por otra parte, en el diagnóstico cuantitativo se formularon y calcularon indicadores de eficacia por medio de los datos históricos suministrados por los profesionales. Se presenta el indicador de mantenimientos preventivos con un porcentaje del 0%, lo que concluye que la Fundación realiza manteamientos correctivos en el momento que algunos de sus dispositivos fallen, por lo que se genera tiempo muerto para la Fundación y más costo en el momento de dichos mantenimientos, dicha situación se repite para el mantenimiento de la infraestructura. Por último, existen algunos indicadores los cuales no son entendibles, presentan falencias en la redacción y formulación, y esto causa que no haya una buena comprensión y análisis de la información que estos generan.

A continuación, se muestra los problemas a mejorar.

- Falta de estandarización de los procesos.
- Ausencia de la planeación estratégica enfocada en el contexto de la organización.
- Falencias en los indicadores de gestión.
- Organigrama desactualizado de la Fundación.
- Carencia en el crecimiento continuo, es decir, que dependen de un solo cliente.
- Falencias en el plan de mantenimiento de la Fundación.

5. Plan de mejoramiento

Una vez finalizados los aspectos relevantes de los métodos del diagnóstico de la Fundación y obtenidos los resultados, se diseñó el plan de mejoramiento; cabe destacar que la gerencia de Fundestar estuvo de acuerdo con que se trabajaran las problemáticas encontradas, por consiguiente, a cada una de ellas se les propuso una mejora o fortaleza de acuerdo con lo que se pretendió abordar.

5.1. Problemática que se pretende atender: Falta de estandarización de los procesos

Como se aprecia en el numeral 4.2.1.3 del diagnóstico realizado, se encontró que la Fundación presenta la falta de estandarización de los procesos, lo que en ocasiones duplica la realización de las respectivas actividades de cada proceso, ocasionando desinformación en el desarrollo de estas, igualmente el trabajo con frecuencia se realiza de forma desorganizada y la variabilidad es alta.

5.1.1. Propuesta: Diseñar los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Fundación

El objetivo de esta propuesta es reducir la variabilidad de los procesos mediante el diseño de los diagramas de flujo de los procedimientos que contempla los procesos de la Fundación,

puesto que es la forma de secuencia más lógica y sencilla de llevar a cabo cada uno de ellos, logrando mejorar la eficiencia de estos. Por consiguiente, las actividades a llevar a cabo son las siguientes:

- En primera instancia, se propone el diseño de la ficha guía, la cual debe ser sencilla de diligenciar, pero a su vez debe contener lo necesario para que la información del procedimiento este completa.
- Se realizará una revisión de las caracterizaciones de cada proceso, junto con la documentación que este posea.
- Finalmente, se ejecutará el diseño del formato y la revisión de los documentos existente, se procederá a realizar la representación gráfica del proceso, puesto que sirve de guía para la ejecución de cada procedimiento, facilitando la formación y ayuda a comprobar la conformidad de las actividades, ya que se convertiría en una importante fuente de información. Para llevar a cabo dicha actividad; se identificaron los siguientes procedimientos a los cuales se les va a realizar lo mencionado:

Tabla 25.

Procedimientos-Procesos misionales

| Código | Nombre |
|----------------|--|
| PR-GPY-001 | Procedimiento de gestión de proyectos. |
| PR-GPR-001 | Procedimiento programas. |
| PR-GPR-GPE-001 | Procedimiento gestión pedagógica. |
| PR-GPR-GPS-001 | Procedimiento psicosocial. |
| PR-GPR-GSN-001 | Procedimiento salud y nutrición. |
| PR-GPR-GSI-001 | Procedimiento sistemas de información. |

Tabla 26.*Procedimientos- Procesos de apoyo*

| Código | Nombre |
|---------------|---|
| PR-GCO-001 | Procedimiento de compras. |
| PR-GCO-002 | Selección y evaluación proveedores. |
| PR-GCA-001 | Procedimiento gestión de calidad Fundestar. |
| PR-GCA-002 | Elaboración y control de documentos. |
| PR-GCA-003 | Procedimiento de acciones correctivas y de mejora. |
| PR-GCA-004 | Procedimiento de control de registros. |
| PR-GCA-005 | Procedimiento de medición de satisfacción del cliente. |
| PR-GCA-006 | Procedimiento de salida no conforme. |
| PR-GCA-007 | Procedimiento de auditoría interna. |
| PR-GCA-008 | Procedimiento de gestión del cambio. |
| PR-GCA-009 | Comunicación, participación y consulta. |
| PR-GFC-002 | Procedimiento de gestión financiera y contable. |
| PR-GFC-003 | Procedimiento de informes financieros |
| PR-GTH-003 | Procedimiento selección, contratación y desvinculación de personal. |

5.1.2. Plan de implementación

En la tabla mostrada a continuación se presenta las actividades que se llevarán a cabo para la implementación de la propuesta con el tiempo estimado y recursos requerido.

Tabla 27.*Plan de implementación para la estandarización de los procesos.*

| Descripción | Responsable | Tiempo estimado | Recursos requeridos |
|---|--------------------|------------------------|---|
| Diseño de la ficha guía. | Practicantes | Dos días | Practicantes, Computador. |
| Revisión de documentos existentes de cada proceso. | Practicantes | Una semana | Practicantes y personal de proceso. |
| Eliminar, sustituir y organizar las actividades de forma secuencial y sencilla haciendo uso del formato guía. | Practicantes | Dos semanas | Practicantes, personal de proceso y Computador. |

5.2. Problemática que se pretende atender: Ausencia de la planeación estrategia enfocada en el contexto de la organización.

La Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad, cuenta con certificado en la norma ISO 9001:2015, como se mencionó en el ítem 4.2.1.3.; en la revisión documental se evidenció la ausencia de la planeación estratégica, lo que ocasiona debilitamiento de la economía de la organización, pérdida de mercado, y en algunas veces incumplimiento de metas de acuerdo con la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar Fundestar, es decir, su visión.

5.2.1 Propuesta: Diseñar el mapa estratégico e indicadores de desempeño.

El objetivo de esta propuesta es guiar a la organización para desarrollar una visión de mediano y largo plazo, del mismo modo, conquistar los objetivos del negocio. Planificar es lo que permite

que toda organización se organice, desarrolle los procesos más eficientes obteniendo diferenciales competitivos, por consiguiente, se realizará el mapa estratégico (herramienta visual) de acuerdo con el modelo Balanced Scorecard (cuadro de mando integral), la cual es una metodología que permite evaluar el funcionamiento de una empresa desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento mediante objetivos, iniciativas e indicadores; en primera instancia se realiza un estudio del análisis hecho en el ítem 4.2.2.1 en el diagnósticos cualitativo (Matriz DOFA) junto con la documentación del contexto de la organización que la Fundación dispone y su política de calidad, conforme a lo anterior, se da inicio con lo mencionado acerca del mapa estratégico, generando los objetivos estratégicos los cuales deben ser desafiantes y realistas en cada perspectiva junto con los indicadores que permitirán acompañar el desempeño de las metas. Para esta propuesta se entregará un diseño de una herramienta ofimática la cual permitirá realizar un seguimiento, puesto que a partir de los resultados generados es que realmente se puede establecer cambios al igual que tomar decisiones.

5.2.2. Plan de implementación

En la tabla mostrada a continuación se presenta las actividades a llevar a cabo para la implementación de la propuesta con el tiempo estimado y recursos requerido.

Tabla 28.

Plan de implementación para la planeación estratégica.

| Descripción | Responsable | Tiempo estimado | Recursos requeridos |
|---|--------------------|------------------------|---|
| Revisión del análisis hecho por medio de la matriz DOFA en el presente proyecto, junto con la documentación pertinente a este tema que la Fundación disponga, a su vez, | Practicantes | Cuatro días | Practicantes, Documentación de la Fundación, |

Continuación tabla 28.*Plan de implementación para la planeación estratégica.*

| | | | |
|--|--------------|-------------|------------------------------------|
| se realizará una revisión bibliográfica de conceptos a tratar. | | | Bibliografía externa y computador. |
| Elaboración del mapa estratégico junto con los objetivos estratégicos. | Practicantes | Una semana | Practicantes y Computador. |
| Formulación de indicadores de desempeño. | Practicantes | Una semana | Practicantes y Computador. |
| Diseño de la herramienta ofimática | Practicantes | Dos semanas | Practicantes y Computador. |

5.3. Problemática que se pretende atender: Carencia en el crecimiento continuo, es decir, que dependen de un solo cliente

La Fundación en este momento cuenta con un solo cliente el cual es el ICBF, esta dependencia hace que exista un riesgo debido a que si en algún momento esta entidad pública no quiere seguir como cliente directo de la Fundación, no tendrán los contratos y no podrán ejercer ni proporcionar el servicio que presta actualmente a la comunidad, lo que haría que Fundestar tenga que cerrar sus puertas y no pueda seguir realizando su razón y ayuda social a todos los segmentos de población que actualmente bridan su servicio; cabe mencionar que esta dependencia siempre va a estar presente en la Fundación, pero lo que se observa es que es su único cliente, es decir, que no se ejecuta métodos, estrategias o procedimientos para poder atraer demás entidades tanto privadas como públicas, por lo tanto, genera que su visión y misión establecidas tengan inconvenientes para su cumplimiento.

5.3.1. Propuesta: Realizar la creación de un nuevo proceso, el cual fomente y genere la ampliación y visibilización de la organización en cuanto a la prestación de sus servicios

El objetivo, es que la Fundación fortalezca, amplíe y posea una correcta gestión de la identificación de las oportunidades que puede llegar a tener, para esto se pretende crear un nuevo proceso el cual será llamado mercadeo que tiene como finalidad que Fundestar consiga nuevos clientes, aliados estratégicos o donantes para así poder brindar sus servicios, además de conseguir gestores, ayuda económica y patrocinio de entes privados para así poder fortalecer sus programas y tener un servicio de mayor calidad a la que se presenta hoy en día. También con este proceso se planea hacerle publicidad a la Fundación por varios medios y de diferentes maneras y así hacer de Fundestar una de las mejores organizaciones de ayuda social en la región.

5.3.2. Plan de implementación

Tabla 29.

Plan de implementación para el nuevo proceso de mercadeo.

| Descripción | Responsable | Tiempo estimado | Recursos requeridos |
|--|--------------------|------------------------|--|
| Revisión bibliográfica acerca de la creación de un nuevo proceso. | Practicantes | Tres días | Practicantes, Bibliografía externa y Computador. |
| Creación de la documentación pertinente para el proceso (procedimiento, manual de perfil del personal líder del proceso, caracterización, formatos). | Practicantes | Una semana | Practicantes, Profesionales de la |

Continuación tabla 29.

Plan de implementación para el nuevo proceso de mercadeo.

| | | | |
|--|--------------|-------------|--|
| | | | Fundación y computador. |
| Indicadores de gestión del proceso de mercadeo. | Practicantes | Cuatro días | Practicantes, Profesionales de la Fundación y Computador. |

5.4. Problemática que se pretende atender: Falencias en los indicadores de gestión

En la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad actualmente poseen unos indicadores para sus procesos, pero al momento de la revisión de estos, se detalló que hay falencias en la formulación, puesto que no miden en sí, el comportamiento de los procesos llevados a cabo, lo que dificulta la toma de decisiones acerca de inconvenientes presentados en cada uno de ellos, de igual manera genera dificultad en la mejora continua para obtener procesos más eficientes.

5.4.1. Propuesta: Rediseñar el sistema de indicadores de Fundestar

Se propone rediseñar los indicadores de gestión a los procesos misionales y de apoyo de Fundestar, que permita medir y evaluar el desempeño de estos, ya que facilitan la detección de los problemas asociados con la gestión, con el uso ineficiente de los recursos, las inconformidades de los productos adquiridos, la asignación del personal a diferentes tareas, entre otros.

5.4.2. Plan de implementación

A continuación, se da a conocer el plan de implementación que se llevará a cabo en la propuesta mencionada anteriormente.

Tabla 30.*Plan de implementación para el rediseño de los indicadores.*

| Descripción | Responsable | Tiempo estimado | Recursos requeridos |
|--|--------------------|------------------------|---|
| Revisión documental de cada proceso misional y de apoyo. | Practicantes | Dos días | Practicantes y Computador. |
| Reformulación de los indicadores para cada proceso. | Practicantes | Una semana | Practicantes, Profesionales de la Fundación y Computador. |

5.5. Problemática que se pretende atender: Organigrama desactualizado de la Fundación

La Fundación cuenta con un organigrama desactualizado en su estructura, hay ausencia de personal en este, por este motivo en algunas funciones nadie se estaba haciendo responsable. Esta situación genera en ocasiones una mezcla de procedimientos en algunos procesos, ocasionando confusión en ciertas actividades a realizar; por otro lado, la creación del nuevo proceso mencionado en el ítem 5.3.1 generaría una nueva asignación en la estructura organizacional de Fundestar.

5.5.1. Propuesta: Actualizar el organigrama de Fundestar

El objetivo es establecer orden en ciertas áreas, así las actividades se realicen de la mejor manera, además para que todos los cargos de la Fundación estén claramente definidos y actualizados y estos puedan saber cuáles son sus verdaderas funciones en la organización, se tiene pensado actualizar el organigrama de la Fundación para que este quede definido adecuadamente.

5.5.2. Plan de implementación

En la siguiente tabla, se dará a conocer las actividades a llevar cabo en la propuesta mencionada.

Tabla 31.

Plan de implementación para la actualización del organigrama.

| Descripción | Responsable | Tiempo estimado | Recursos requeridos |
|--|--------------------|------------------------|---|
| Revisión del manual de perfiles de cargo. | Practicantes | Dos días | Practicantes, Documentos de la Fundación. |
| Actualización de la estructura organizacional de acuerdo con la revisión y contenido presente en el manual de perfiles de cargo. | Practicantes | Dos días | Practicantes, Profesionales de la Fundación y Computador. |

5.6. Problemática que se pretende atender: Falencia en el plan de mantenimiento de la Fundación

Una de las oportunidades de mejora encontradas en el informe de auditoría interna fue la siguiente: “Realizar un análisis de criticidad de equipos electrónicos de tal forma que se determine su nivel de criticidad y así mismo sean ingresado en un programa de mantenimiento preventivo que disminuya su probabilidad de falla, así como la probabilidad de traumatismo en la operación”; el buen funcionamiento de los procesos que logra obtener una satisfacción de los clientes está ligada al adecuado desempeño de los equipos e instalaciones que cierta organización posee, por lo tanto Fundestar presenta encarecimiento de las reparaciones, es decir,

mantenimientos correctivos, los cuales son mucho más costosos y generan tiempos muertos en las actividades laborales, al igual que los riesgos de avería se multipliquen.

5.6.1. Propuesta: Diseñar el plan de mantenimiento de Fundestar

Se propone diseñar el plan de mantenimiento, donde se identifique de los activos, su criticidad y la actividad a realizar en el mantenimiento preventivo, junto con los debidos formatos a implementar para tener un buen desarrollo de este; ya que un plan de mantenimiento no solo genera un ahorro de dinero, sino que ayuda a mejorar la seguridad, asegurar la continuidad del servicio, al igual que minimiza el tiempo de inactividad, asimismo optimiza el rendimiento de los equipos que la organización posee, debido a que estos son utilizados frecuentemente para la realización de algunas actividades que generan información relevante y primordial en ciertos procesos, como lo son: el proceso de talento humano, proceso financiero, la alta gerencia, entre otros; y a su vez, generar un ambiente seguro a cada uno de sus empleados en cuanto a su infraestructura.

5.6.2. Plan de implementación

Para el debido desarrollo de la propuesta del diseño del plan de mantenimiento, se propone las siguientes actividades:

Tabla 32.

Plan de implementación para el diseño del plan de mantenimiento.

| Descripción | Responsable | Tiempo estimado | Recursos requeridos |
|---|--------------|-----------------|---|
| Revisión de la hoja de vida de los equipos para determinar cuáles de ellos serán los más críticos junto con el acompañamiento | Practicantes | Dos días | Practicantes, Documentos y Profesional de la Fundación. |

Continuación tabla 32.

Plan de implementación para el diseño del plan de mantenimiento.

| | | | |
|---|--------------|------------|----------------------------|
| del profesional que posea el conocimiento del tema a tratar. | | | |
| Formulación de las estrategias a llevar a cabo en el plan de mantenimiento, junto con el diseño de los formatos necesarios e instructivos y la estructura que contiene un programa. | Practicantes | Cinco días | Practicantes y Computador. |
| Formulación de los indicadores para el plan de mantenimiento. | Practicantes | Tres días | Practicantes y Computador. |

6. Ejecución del plan de implementación

A continuación, en el presente capítulo se dará a conocer las propuestas de mejoramiento que fueron implementadas y puestas en marcha, junto a ellas se expondrá la secuencia de actividades que se siguió y los apéndices correspondientes de cada desarrollo.

6.1. Propuesta 1: Diseño de los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Fundación

Para el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento se siguieron las siguientes actividades:








6.1.1. Actividad 1: Diseño de la ficha guía

Para obtener el diseño de la ficha guía, se tuvo en cuenta que este debería contemplar la información suficiente y primordial para cada uno de los procedimientos, por lo tanto, a continuación, en la *figura 14* se da a conocer el diseño el cual contiene lo siguiente:

- **Objetivo:** describe el propósito a lograr mediante la realización del procedimiento.
- **Alcance:** Identifica los límites del procedimiento, su inicio, su finalización y su cobertura (Pontificia Universidad Javeriana de Cali, s.f.).
- **Definiciones y/o abreviaturas:** expone los conceptos que serán utilizados en el transcurso del documento.
- **Simbología del diagrama:** Se da a conocer los respectivos símbolos que intervienen en cada procedimiento.
- **Diagrama de flujo:** representación visual que conlleva una secuencia de pasos para efectuar cada una de las actividades presentes en los procedimientos de la Fundación.
- **Descripción:** explicación más detalla, del cómo se realizan cada una de las actividades representadas mediante el diagrama de flujo.
- **Responsable:** es el personal que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de liderar el proceso.
- **Documentos:** Información importante y documentada, que da soporte a la realización de cada actividad.

Figura 14.

Ficha guía para los procedimientos.

| | | | |
|--|--|---|---|
|  | PROCESO XXXX XX XXXXX | Código: | |
| | PROCEDIMIENTO DE XXXXX | Versión: | |
| | | Fecha emisión: | |
| | | Página 1 de 1 | |
| OBJETIVO | | ALCANCE | |
| | | | |
| DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS | | | |
| | | | |
|  Inicio/Fin |  Actividad |  Decisión |  Documento |
| | | |  Conector de página |
| DIAGRAMA DE FLUJO | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | DOCUMENTOS |
| | | | |
|  Avenida El Jardín casa 11A Teléfono: 6577602 – 315 675069 Bucaramanga – Colombia representantelegal@fundestar.org www.fundestar.org | | | |

Cabe resaltar que el pie de página de dicha ficha fue proporcionado por el diseño ya existente en la Fundación; para que la ficha guía se detalle con más precisión, será encontrada en el Apéndice 6.

6.1.2. Actividad 2: Revisión de documentos existentes de cada proceso

Después de tener el diseño de la ficha guía ya establecida, se procedió con una revisión más amplia de los documentos, en donde se indagó las caracterizaciones de cada proceso misional y de apoyo junto con los procedimientos existentes de cada uno de ellos, con la finalidad de reunir la información suficiente de cómo se lleva a cabo ciertas actividades que son relevantes para el buen rendimiento y funcionamiento de cada uno.

6.1.3. Actividad 3: Eliminación, sustitución y organización de las actividades de forma secuencial y sencilla haciendo uso del formato guía.

Una vez ya finalizadas las actividades anteriormente mencionadas, se procede a realizar las debidas estandarizaciones de cada procedimiento (diseño del diagrama de flujo), a su vez, se diligenciaron los requerimientos diseñados en el formato, es decir, la descripción, el responsable, documentos, entre otros.

Cabe resaltar, que el código que cada procedimiento dispone fue ya asignado por la Fundación, pero su interpretación es la siguiente:

Tabla 33.

Codificación de los procedimientos

| Tipo de documento | Dependencia que lo elabora | Consecutivo |
|--------------------------|-----------------------------------|--|
| PROCEDIMIENTO: PR | Proceso responsable del documento | XXX - Número asignado para la identificación del documento correspondiente. |

A continuación, se presentan los apéndices correspondientes donde se podrá visualizar la realización completa de esta última actividad.

Tabla 34.

Procedimientos-Procesos misionales (Apéndices)

| Código | Nombre | Apéndice |
|----------------|--|-----------------|
| PR-GPY-001 | Procedimiento de gestión de proyectos. | 7 |
| PR-GPR-001 | Procedimiento programas. | 8 |
| PR-GPR-GPE-001 | Procedimiento gestión pedagógica. | 9 |
| PR-GPR-GPS-001 | Procedimiento psicosocial. | 10 |
| PR-GPR-GSN-001 | Procedimiento salud y nutrición. | 11 |

Continuación tabla 34.*Procedimientos-Procesos misionales (Apéndices)*

| | | |
|----------------|--|----|
| PR-GPR-GSI-001 | Procedimiento sistemas de información. | 12 |
|----------------|--|----|

Tabla 35.*Procedimientos- Procesos de apoyo (Apéndices)*

| Código | Nombre | Apéndice |
|---------------|--|-----------------|
| PR-GCO-001 | Procedimiento de compras. | 13 |
| PR-GCO-002 | Procedimiento selección y evaluación proveedores. | 14 |
| PR-GCA-001 | Procedimiento gestión de calidad Fundestar. | 15 |
| PR-GCA-002 | Procedimiento elaboración y control de documentos | 16 |
| PR-GCA-003 | Procedimiento de acciones correctivas y de mejora. | 17 |
| PR-GCA-004 | Procedimiento de control de registros. | 18 |
| PR-GCA-005 | Procedimiento de medición de satisfacción del cliente. | 19 |
| PR-GCA-006 | Procedimiento de salida no conforme. | 20 |
| PR-GCA-007 | Procedimiento de auditoría interna. | 21 |
| PR-GCA-008 | Procedimiento de gestión del cambio. | 22 |
| PR-GCA-009 | Procedimiento comunicación, participación y consulta. | 23 |
| PR-GFC-002 | Procedimiento de gestión financiera y contable. | 24 |
| PR-GFC-003 | Procedimiento de informes financieros | 25 |
| PR-GTH-003 | Procedimiento selección, contratación y desvinculación de personal | 26 |

6.2. Propuesta 2: Diseño del mapa estratégico e indicadores de desempeño

6.2.1. Actividad 1: Revisión del análisis hecho por medio de la matriz DOFA en el presente proyecto, junto con la documentación pertinente a este tema que la Fundación disponga, a su vez se realizará una revisión bibliográfica de conceptos a tratar

La documentación que la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad-FUNDESTAR, nos proporcionó para el desarrollo de esta actividad fue: manual de calidad y comprensión de la organización y su contexto (formato en el cual contenía una matriz DOFA y una matriz PESTEL entorno a la Fundación) junto con la matriz DOFA del presente proyecto, se realizó dicha revisión para tener una base clara y en conjunto para el desarrollo de esta propuesta.

6.2.2. Actividad 2: Elaboración del mapa estratégico conjunto con los objetivos estratégicos

Una vez definida y clasificada la información relevante utilizada para llevar a cabo esta actividad, se puede aclarar cada objetivo estratégico relacionado con la iniciativa mediante una arquitectura común como es un mapa estratégico. Es importante resaltar que en el mapa estratégico dado a conocer en la *figura 15*, el rectángulo en cada perspectiva es el objetivo estratégico y los óvalos y nubes son iniciativas para tener en cuenta para el cumplimiento del objetivo.

Nota: el mapa estratégico (Apéndice 27) fue realizado mediante la información ya existente en la Fundación, como lo es, la matriz DOFA y PESTEL, manual de calidad y la matriz DOFA de este proyecto.

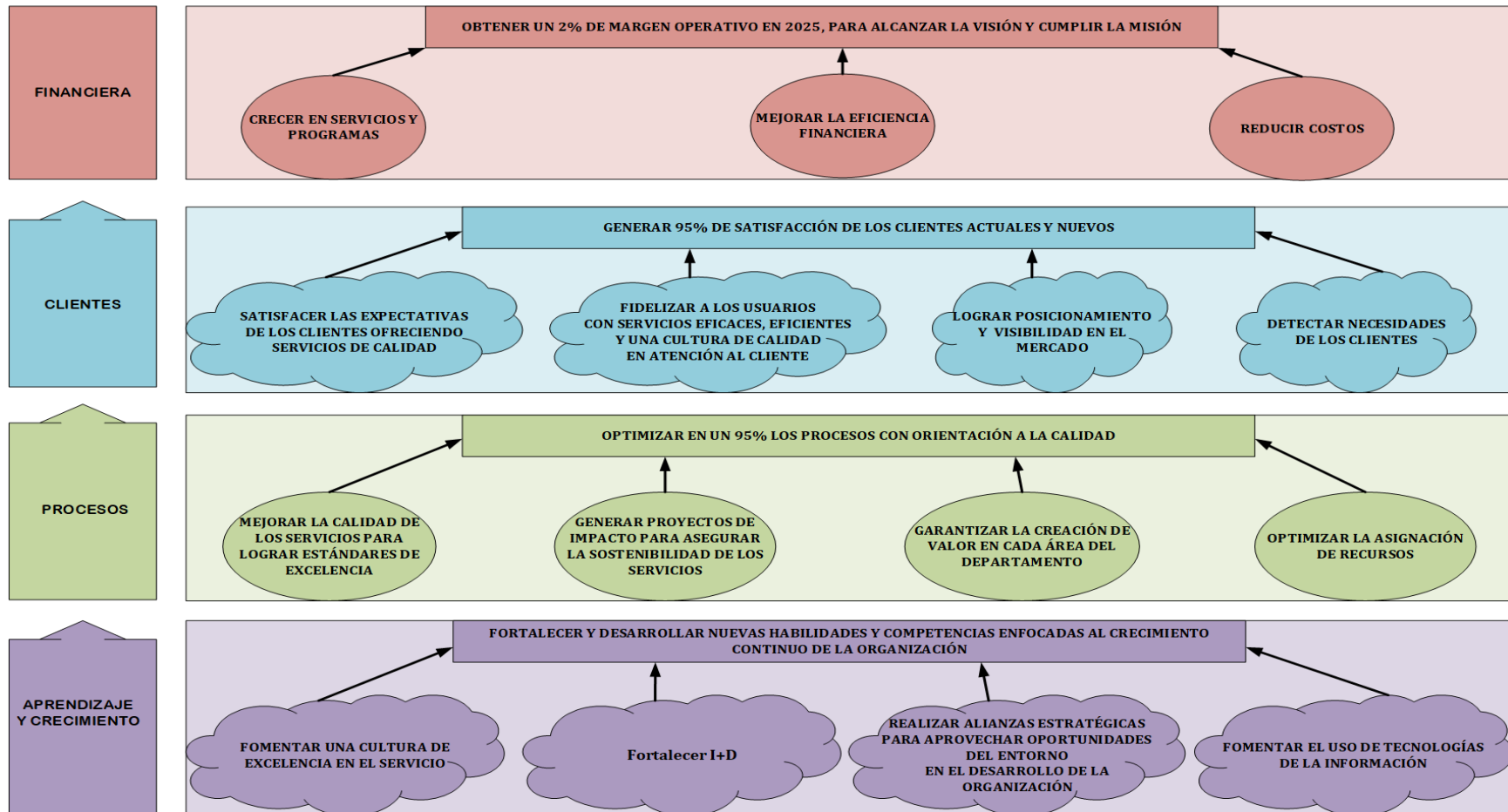
Figura 15.

Mapa estratégico-Fundestar



MAPA ESTRATÉGICO

VISIÓN: En el 2025 FUNDESTAR será una organización acreditada nacional e internacionalmente, construyendo un mundo más justo, forjando personas con altos valores humanos, cumpliendo sus derechos y comprometidos con el crecimiento y desarrollo de la sociedad.



Además del mapa y los objetivos estratégicos, también se elaboró una matriz, que refleja la coherencia con los objetivos generales del sistema de gestión de calidad y los proceso que abarca, la cual se presenta en la *tabla 36*:

Tabla 36.

Matriz planeación estratégica

| Objetivo planeación estratégica | Indicador | Objetivos generales del SGC | Política de calidad | Nombre del proceso | Objetivo del proceso |
|---|---|---|--|-----------------------|---|
| Obtener un 2% de margen operativo en el 2025, para alcanzar la visión y cumplir la misión | ((%Margen operación actual - % Margen operación anterior) /%Margen operación anterior) *100 | Mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de calidad, a partir de la aplicación oportuna y eficaz de las acciones correctivas, preventivas y de mejora. | En FUNDESTAR estamos comprometidos con el desarrollo integral de los niños y las niñas, adolescentes, mujeres gestantes y madres lactantes, mujeres cabeza de familia y desplazados, en condiciones de vulnerabilidad. | Financiera y contable | Administrar en forma efectiva los recursos financieros de la Fundación a través de su programación, recaudo y ejecución de pagos con sus respectivos registros, dando cumplimiento a lineamientos de establecidos en los procesos, la normatividad legal vigente en temas de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otras. |
| Generar 95% de satisfacción de los clientes actuales y nuevos | (Número de clientes que indicaron en la encuesta estar satisfechos o muy satisfechos/Número total de clientes) *100 | Aumentar la satisfacción de los clientes y partes interesadas en los procesos misionales de FUNDESTAR, partiendo de la identificación y medición de sus necesidades y expectativas Ejecutar planes y programas para la | Contamos con un equipo humano competente y comprometido en trabajar por la mejora de la calidad de vida de la comunidad, identificando sus | Gestión de programas | Establecer los servicios y acompañamientos necesarios para los diferentes proyectos en atención integral a la primera infancia y su entorno familiar desde su concepción hasta los 5 años. |

Continuación tabla 36.

Matriz planeación estratégica.

| | | | | | |
|---|---|--|---|---------------------------|---|
| | | protección integral de la primera infancia, niñez, adolescencia, madres gestantes, madres lactantes y mujeres cabeza de familia, en condición de vulnerabilidad. | | | |
| Optimizar en un 95% los procesos con orientación a la calidad | (Número e indicadores que cumplen las metas establecidas en cada proceso/Número total de indicadores de gestión) *100 | Evaluar periódicamente y promover la mejora continua del sistema de gestión de calidad. | identificando sus necesidades y expectativas, satisfaciendo los requisitos del cliente, cumpliendo con la normatividad vigente y promoviendo a la mejora continua de nuestros procesos. | Gestión de calidad | Asegurar el mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la FUNDESTAR mediante el uso de mecanismos que contribuyan a la mejora continua de los procesos. |
| Fortalecer y desarrollar nuevas habilidades y competencias enfocadas al crecimiento continuo de la organización | Número de capacitaciones eficaces que fueron ejecutadas/Número de capacitaciones programadas) *100 | Aumentar la competencia del personal basado en la ejecución de nuestro plan de formación y el control de desempeño | | Gestión de talento humano | Contribuir al éxito de la organización desarrollando actividades que aseguren recurso humano altamente calificado y motivado a través de la administración de recursos humanos. |

6.2.3. Formulación de indicadores de desempeño.

Luego de finalizar el mapa estratégico con sus respectivos objetivos estratégicos, se implementaron los indicadores con sus correspondientes metas, para visualizar el avance de los resultados esperados, por consiguiente, en la *figura 16* se dará a conocer dichos indicadores y adicional a estos, en la *tabla 37*, otros indicadores para algunas de las iniciativas descritas en las nubes y óvalos.

Figura 16.

Indicadores-Objetivos estratégicos.



Tabla 37.

Indicadores-Iniciativas del mapa estratégico.

| OBJETIVO | PERSPECTIVA | RESULTADO ESPERADO | FÓRMULA DEL INDICADOR | FUENTE DE INFORMACIÓN | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA |
|---|-------------|--|---|---|------------------|------------|
| Reducir costos | Financiera | Disminuir en un 10% los costos presentados en el periodo de tiempo | costos totales del periodo de tiempo anterior- costos totales del periodo de tiempo actual/ costos totales del periodo de tiempo actual | Proceso financiero y contable | % | Semestral |
| Mejorar la eficiencia financiera | | Incrementar la utilidad Neta en un 10% con respecto al periodo anterior | ((Utilidad Neta periodo actual - Utilidad Neta periodo anterior) / Utilidad neta periodo anterior)) *100 | Registro de Estado de resultados e informes financieros | % | Anual |
| Fidelizar a los usuarios con servicios eficaces, eficientes y una cultura de calidad en atención al cliente | Clientes | Disminuir en un 5% las quejas de los usuarios por mala atención de los empleados en un periodo dado | (Total de quejas periodo actual - total de quejas periodo anterior / Total de quejas periodo anterior) *100 | Sistema PQRSFD | % | Trimestral |
| Lograr posicionamiento y visibilidad en el mercado | | A mayor recordación de la imagen de la Fundación, se espera lograr la participación de 2 clientes nuevos en el sector sin fines de lucro | Número de clientes nuevos | Base de datos | # | Anual |
| Mejorar la calidad de los servicios para lograr estándares de excelencia | Procesos | Aumentar en un 90% la solución a las quejas presentadas por los clientes | (No. quejas resueltas / No. quejas presentadas) *100 | Sistema PQRSFD | % | Trimestral |
| Generar proyectos de impacto para asegurar la sostenibilidad | | Incrementar en un 20% la ejecución de los proyectos planteados | (No. de proyectos ejecutados) / (No. de proyectos | Proceso de proyectos | % | Anual |

Continuación tabla 37.*Indicadores-Iniciativas del mapa estratégico.*

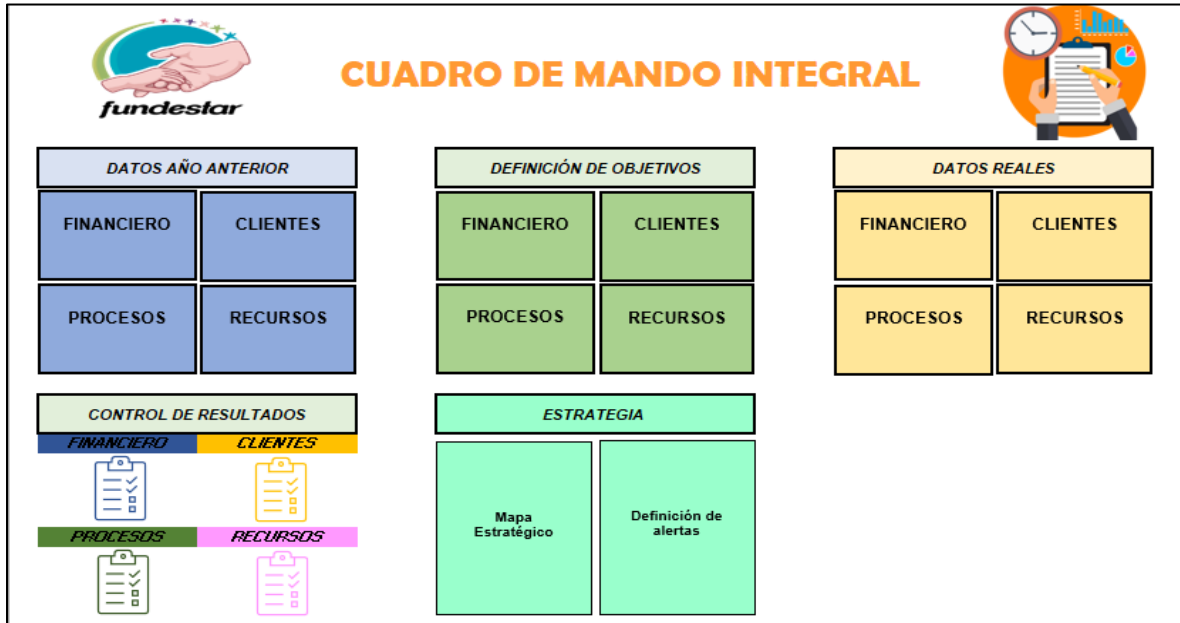
| | | | | | | |
|---|--------------------|---|--|--|---|------------|
| asegurar la sostenibilidad de los servicios | | los proyectos planteados | (No. de proyectos aprobados) *100 | | | |
| Fomentar una cultura de excelencia en el servicio | Aprendizaje | Lograr que el 80% de los trabajadores se encuentren formados en orientación al servicio | (No. de trabajadores capacitados en cultura organizacional orientada al servicio / No. total de trabajadores) *100 | Programa de capacitaciones | % | Trimestral |
| Fortalecer I+D | | Incrementar en un 10% la cantidad de nuevos servicios desarrollados por la Fundación | (Servicios antiguos - servicios nuevos / servicios antiguos) *100 | Catálogo de servicios y el departamento de proyectos | % | Anual |

6.2.4. Diseño de la herramienta ofimática.

Para el diseño de la herramienta ofimática, fue creada por Macros a través del programa Microsoft Excel; el diseño es una herramienta fácil de usar y muy práctica, y no hubo la necesidad de gastar dinero en el proceso de implementación, puesto que, el equipo de la Fundación tiene una licencia de OFFICE actualizada (Apéndice 28), en la *figura 17*, se da a conocer el menú principal de dicha ofimática:

Figura 17.

Macros en Microsoft Excel-Cuadro de Mando Integral.



6.3. Propuesta 3: Desarrollo de la creación de un nuevo proceso, el cual fomente y genere la ampliación y visibilización de la organización en cuanto a la prestación de sus servicios

6.3.1. Actividad 1: Revisión bibliográfica acerca de la creación de un nuevo proceso.

Para tener más claridad acerca del desarrollo de esta propuesta, los autores del proyecto indagaron bibliografía acerca del tema a desarrollar. Entre las conclusiones obtenidas y la recopilación de información (se observaron los procesos ya estructurados en la Fundación, para tener mayor certeza de los contenidos que en este se deben reflejar):

- **Caracterización de un proceso:** Herramienta que facilita la gestión, planificación y control de los procesos mediante la identificación de los elementos esenciales de este.

- **Perfil del cargo:** “El perfil del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto” (Universidad Autónoma de Nayarit, pág. 6).
- **Procedimiento de un proceso:** Consiste en la secuencia de pasos a seguir para llevar a cabo las actividades necesarias a desarrollar con el fin de dar cumplimiento del objetivo propuesto.

Estos conceptos se tomaron en cuenta para el levantamiento del nuevo proceso llamado, mercadeo.

6.3.2. Actividad 2: Creación de la documentación pertinente para el proceso (procedimiento, manual de perfil del personal líder del proceso, caracterización, formatos)

Para la creación de la documentación pertinente, se inició con la debida caracterización del proceso de mercadeo, por consiguiente, la ficha contiene la siguiente información:


- **Nombre del proceso:** es la designación por la cual se identificará el proceso.
- **Líder del proceso:** es la persona encargada y asignada para liderar la responsabilidad del proceso
- **Objetivo del proceso:** propósito a alcanzar mediante la realización del proceso.
- **Partes interesadas proveedoras del proceso:** son los que facilitan elementos necesarios para llevar a cabo el proceso.
- **Entradas del proceso:** Recursos que se suministran al proceso para poder generar productos y/o servicios.

- **Matriz PHVA:** Herramienta que indica la etapa a que pertenece una actividad. Planificar (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A).
- **Actividades:** Elementos secuenciales que agrupados componen un proceso.
- **Salida del proceso:** resultados obtenidos de procesar las entradas.
- **Partes interesadas que son clientes del proceso:** son los clientes internos y externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso.
- **Seguimiento y medición del proceso:** plantea los indicadores establecidos para evaluar el proceso.
- **Recursos e información del proceso:** contiene la debida documentación que debe tener el proceso para su soporte, los recursos a utilizar, los registros internos y externos los cuales son evidencia de las actividades realizadas, entre otros.

En la *figura 18*, se muestra la estructura de la guía de caracterización del proceso de mercadeo y en el Apéndice 29 se encuentra lo realizado para esta.

Figura 18.

Ficha Caracterización proceso mercadeo.

|  | PROCESO GESTIÓN ESTRATEGICA | | Código: | |
|---|-----------------------------|----------------------|---|--|
| | | | Versión: | |
| | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS | | Fecha emisión: | |
| | | | Página 1 de 1 | |
| NOMBRE DEL PROCESO | LIDER DEL PROCESO | OBJETIVO DEL PROCESO | REQUISITOS APLICABLES | |
| | | | NORMATIVOS | LEGALES |
| | | | | |
| SECUENCIA E INTERACCIÓN DEL PROCESO | | | | |
| PARTES INTERESADAS PROVEEDORAS DEL PROCESO | ENTRADAS | ACTIVIDADES | SALIDAS | PARTES INTERESADAS QUE SON CLIENTES DEL PROCESO |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PROCESO | | | | |
| INDICADORES | METAS | SEGUIMIENTO | IMPACTO SOBRE CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS DEL SERVICIO | IMPACTO SOBRE CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS DEL SGC |
| | | | | |
| RECURSOS E INFORMACIÓN DEL PROCESO | | | | |
| RECURSOS | DOCUMENTOS | | REGISTROS | RIESGOS |
| | LEGALES | REGLAMENTARIOS | | |
| | | | | |

Siguiendo con el levantamiento del proceso de mercadeo, se llevó a cabo el procedimiento adecuado para su ejecución (la ficha va a ser la misma que se utilizó en la Figura 14. Ficha guía para los procedimientos), por lo tanto, se sugiere ver el Apéndice 30, donde se da a conocer el paso a paso del proceso (diagrama de flujo) junto con el diligenciamiento de la información requerida; de este procedimiento se crearon dos formatos los cuales son los siguientes:

Tabla 38.

Formatos proceso de mercadeo

| <i>Código</i> | <i>Nombre</i> | <i>Apéndice</i> |
|---------------|---|-----------------|
| FO-GME-001 | Formato cronograma de redes sociales y página web | 31 |
| FO-GME-002 | Formato solicitud de piezas gráficas | 32 |

Luego, se estableció el perfil de cargo idóneo para líder el nuevo proceso de mercadeo, por lo tanto, se realizó la identificación del puesto, el perfil (educación requerida, experiencia requerida, habilidades requeridas, conocimientos específicos), descripción de funciones, responsabilidades (seguridad y salud en el trabajo, calidad, maquinaria, equipos e instalaciones, insumos de información), autoridad. A continuación, se da a conocer la ficha del perfil con sus respectivas casillas ya diligencias:

Tabla 39.

Perfil de cargo- proceso de mercadeo

| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
|-------------------------------------|---|
| NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL PUESTO | LIDER DE MERCADEO |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO | DIRECTOR (A) ADMINISTRATIVO (A) |
| CARGOS SUPERVISADOS | NINGUNO |
| 2. PERFIL | |
| EDUCACIÓN REQUERIDA: | Profesional en mercadeo y publicidad, Ingeniería Industrial, Administración y dirección de empresas, Ingeniería de mercado. |
| ESTUDIOS DE POSTGRADOS: | Ninguno |
| CURSOS O DIPLOMADOS: | Ninguno |
| EXPERIENCIA REQUERIDA: | Mínimo dos años Experiencia previa en: Gestión empresarial, Marketing, investigación de mercados, Diseño gráfico. |

Continuación tabla 39.*Perfil de cargo- proceso de mercadeo.*

| | |
|--|--|
| HABILIDADES REQUERIDAS: | <ul style="list-style-type: none"> - Fluidez en la comunicación - Creatividad - Capacidad de trabajar en equipo - Asertividad - Disposición amplia de servicio al cliente. - Capacidad y estrategias de negociación. - Alto grado de responsabilidad en el manejo de información. - Toma de decisiones. - Solución de problemas. - Alta motivación. - Habilidades sociales. - Adaptación rápida al cambio. |
| CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: | <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, PowerPoint, Herramientas de internet). - Diseño de mecanismo y estrategias para entablar relaciones comerciales. - Estudio de mercados. - Analizar datos demográficos para delimitar los mercados objetivos. - Idioma: inglés. |
| 3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear el plan de Marketing anual, con base en los lineamientos corporativos y financieros de la Fundación. 2. Desarrollar del diagnóstico de mercado para la creación de las estrategias de nuevas líneas de servicio que generen nuevos ingresos o potencialicen los servicios existentes. 3. Identificar los mercados potenciales, trabajando en conjunto con los distintos departamentos con el fin de generar estrategias para poder atraer a nuevos aliados estratégicos o donantes. 4. Planear el plan de Marketing anual, con base en los lineamientos corporativos y financieros de la Fundación. 5. Desarrollar del diagnóstico de mercado para la creación de las estrategias de nuevas líneas de servicio que generen nuevos ingresos o potencialicen los servicios existentes. 6. Identificar los mercados potenciales, trabajando en conjunto con los distintos departamentos con el fin de generar estrategias para poder atraer a nuevos aliados estratégicos o donantes. 7. Ejecutar el plan de Marketing anual, con base en los lineamientos corporativos y financieros de la Fundación. | |

Continuación tabla 39.

Perfil de cargo- proceso de mercadeo.

8. Planear el plan de Marketing anual, con base en los lineamientos corporativos y financieros de la Fundación.
9. Desarrollar del diagnóstico de mercado para la creación de las estrategias de nuevas líneas de servicio que generen nuevos ingresos o potencialicen los servicios existentes.
10. Identificar los mercados potenciales, trabajando en conjunto con los distintos departamentos con el fin de generar estrategias para poder atraer a nuevos aliados estratégicos o donantes.
11. Ejecutar el plan de Marketing anual, con base en los lineamientos corporativos y financieros de la Fundación.
12. Planificar, diseñar, administrar, controlar y mejorar las redes sociales en las que la empresa hace presencia teniendo en cuenta:
 - 12.1. Generar los contenidos necesarios para dinamizar las comunicaciones con los diferentes públicos.
 - 12.2. Proyectar la cotidianidad de las sedes y su evolución.
 - 12.3. Revisar las nuevas opciones disponibles en las redes sociales que sean convenientes para la organización de tal manera que se maximicen las relaciones con estas comunidades.
 - 12.4. Revisar la información y responder los comentarios en las redes sociales.
13. Realizar los análisis correspondientes de las métricas o estadísticas para identificar acciones que permitan promocionar mejor los productos y aumentar la efectividad de las campañas promocionales.
14. Garantizar la disponibilidad de recursos a las áreas bajo su cargo, con el fin de que se puedan ofrecer servicios de alta calidad de forma oportuna y efectiva.
15. Representar a la Fundación ante las áreas de mercadeo, publicidad y servicio al cliente.
16. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo.
17. Informar al jefe inmediato sobre cualquier novedad que se genere en el entorno de su sitio de trabajo y que afecte el desarrollo normal de las actividades.
18. Presentar los informes de trabajo solicitados por el jefe inmediato.

Continuación tabla 39.*Perfil de cargo- proceso de mercadeo*

| 4. RESPONSABILIDADES | |
|--|--|
| SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO | <ul style="list-style-type: none"> - Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos. - Participar en la construcción y ejecución de planes de acción. - Promover la comprensión de la política en los trabajadores. - Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo. - Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo. - Participar en las inspecciones de seguridad. |
| CALIDAD | <ul style="list-style-type: none"> - Propender por el cumplimiento de la política de calidad y de los objetivos de calidad. - Fijar los criterios necesarios y suficientes para una adecuada implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del proceso respectivo, con base en las directrices de la Alta Dirección. - Gestionar los medios necesarios para la implementación de acciones que mejoren las actividades asociadas al proceso. - Analizar los indicadores del proceso. - Identificar y controlar los riesgos del proceso. - Presentar ante las instancias correspondientes los resultados obtenidos del proceso. - Velar por la adecuada implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del proceso. - Apoyar y aportar de manera permanente en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. - Mantener actualizada y acorde a las necesidades del proceso la documentación. - Brindar información sobre la gestión, cumplimiento y control de cada uno de los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad. - Identificar los riesgos para el Sistema de Gestión de la Calidad. - Informar y aportar en el cumplimiento de las acciones establecidas. |

Continuación tabla 39.*Perfil de cargo- proceso de mercadeo*

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Participar en las capacitaciones, asesorías y seguimientos relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad. - Dar cumplimiento a las políticas definidas por el SIG. - Definir y ejecutar acciones correctivas y de mejora continua de acuerdo con las necesidades del proceso - Medir el desempeño de los procesos a través de las actividades de control y seguimiento - Dar respuesta a las PQRDS en los tiempos establecidos y elaborar los planes de mejoramiento - Asegurar la disponibilidad de los registros para la toma de decisiones - Atender las auditorías internas y externas. - Solicitar los recursos (humanos, financieros, tecnológicos) necesarios para el funcionamiento efectivo de la prestación de los servicios del proceso que lidera. - Reportar la identificación de productos o servicios no conformes y la toma de acciones - Identificar, analizar, gestionar, implementar y comunicar los cambios en el proceso. |
| MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES | <ul style="list-style-type: none"> - Cuidar los equipos de cómputo y activos fijos de la organización. - Velar por la organización adecuada de los equipos e instalaciones del área. |
| INSUMOS DE INFORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Mantener absoluta reserva sobre los documentos y comunicaciones del área. - Generar informes relacionados con los procesos a su cargo. |
| 5.AUTORIDAD | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Liderar el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos. - Solicitar la retroalimentación de las actividades asignadas y el impacto de los resultados obtenidos. - Asignar la elaboración de los documentos o la identificación de mejoras. - Emitir recomendaciones para la mejora continua. - Aprobar los tratamientos a los servicios no conformes y/o acciones correctivas, preventivas y de mejora. |

Continuación tabla 39.*Perfil de cargo- proceso de mercadeo*

- Solicitar la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora para el proceso cuando lo considere pertinente.
- Aprobar los planes de auditorías internas para su proceso.
- Revisar desde el punto de vista técnico la documentación asociada al proceso bajo su responsabilidad.

Para ofrecer un panorama acerca de este nuevo proceso en cuanto al posible salario que podría recibir el profesional, se llevó a cabo una búsqueda web en talent.com y en dos páginas web: la primera de ellas es la del gobierno de Colombia donde da a conocer una escala salarial del personal administrativo y asistencial según la resolución 424 y la segunda, es la página del ICBF.

En la siguiente *figura 19*, ilustra el valor del salario que gana un profesional universitario en Colombia con 2 años de experiencia relacionada:

Figura 19.

Escala salarial personal administrativo y asistencial. Adaptado de <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/ESCALA-SALARIAL-PERSONAL-ADMINISTRATIVO-Y-ASISTENC/pna6-epm6>

| | | | | |
|-------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------|---------------------|
| ABOGADO EXTERNO PARA DEF... | 1 | Titulo profesional Universitario... | \$ 4,200,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| PROFESIONAL DE LA SALUD ES... | 1 | Titulo Profesional en areas de I... | \$ 4,200,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| PROFESIONAL ESPECIALIZADO ... | 2 | Titulo Profesional Universitario... | \$ 3,605,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| PROFESIONAL UNIVERSITARIO. | 1 | Titulo Profesional Universitario... | \$ 3,296,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| PROFESIONAL UNIVERSITARIO. | 2 | Titulo Profesional Universitario... | \$ 2,781,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| PROFESIONAL UNIVERSITARIO. | 3 | Titulo Profesional Universitario... | \$ 2,369,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| CONDUCTOR. | 1 | Experiencia especifica minima ... | \$ 2,069,000 | AREA ADMINISTRATIVA |
| CONDUCTOR DE AMBULANCIA. | 2 | Experiencia especifica minima ... | \$ 9.000 VALOR HORA | AREA ADMINISTRATIVA |
| TECNICO. | 1 | Certificado en formacion tecnic... | \$ 2,000,000 | AREA ADMINISTRATIVA |

En la página talent.com, *figura 20 y 21*, refleja los salarios en Colombia en el año 2020 en varias profesiones, por lo tanto, se escogió el oficio más relacionado con el proceso de mercadeo y se obtuvo la siguiente información:

Figura 20.

Salarios Marketing y Ventas. Adaptado de <https://co.talent.com/salary>.



| Marketing y Ventas | | \$2.004.358 | |
|--------------------------|-------------|---------------------------|--------------------|
| Basado en 8.742 salarios | | | |
| Community Manager | \$1.500.000 | Redactor | \$1.500.000 |
| Director Creativo | \$3.000.000 | Marketing digital | \$1.862.500 |
| Analista de Marketing | \$1.881.000 | Coordinador de Marke... | \$2.500.000 |
| Gerente de Marketing | \$3.000.000 | Relaciones Públicas | \$1.275.000 |
| Gerente de Cuentas | \$2.236.250 | <u>Analista de Ventas</u> | <u>\$1.500.000</u> |
| Asesor de ventas | \$877.803 | Ingeniero de Ventas | \$2.000.000 |
| Gerente de ventas | \$3.500.000 | Representante de vent... | \$1.428.454 |

Figura 21.

Salario Ingeniero Industrial. Adaptado de <https://co.talent.com/salary>.



| Ingeniería | | \$2.479.364 | |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------|-------------|
| Basado en 5.515 salarios | | | |
| Ingeniero Biomédico | \$2.000.000 | Ingeniero Químico | \$2.173.000 |
| Ingeniero Civil | \$2.750.000 | Ingeniero de diseño | \$2.500.001 |
| Ingeniero eléctrico | \$2.400.000 | Ingeniero ambiental | \$2.200.000 |
| Ingeniero Industrial | \$2.000.000 | Ingeniero mecánico | \$2.250.000 |
| Ingeniero de proyectos | \$2.500.001 | Ingeniero de software | \$3.000.000 |
| Ingeniero en sistemas | \$3.500.000 | | |

Por último, se realizó la búsqueda en el portal web del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, *figura 22*), donde por medio de un Excel dan a conocer la escala salarial del 2019.

Figura 22.

Escala salarial ICBF. Adaptado de <https://www.icbf.gov.co/escalas-icbf-2019>.

| | A | B | C | D | E | H | I | J | O | P | Q | S | T |
|----|-------------------------------------|------|----|-------|-----------|-----------|------------|----------------|-------|-------|------|-----------------|------------|
| 25 | ASESOR | 1020 | 16 | 10 | 9,161,181 | | 9,161,181 | 91,611,810 | 16.89 | 20.33 | 1.69 | 1,862,414,332 | 15,520,119 |
| 26 | ASESOR | 1020 | 15 | 1 | 8,337,270 | | 8,337,270 | 8,337,270 | 16.89 | 20.33 | 1.69 | 169,491,806 | 14,124,317 |
| 27 | JEFE DE OFICINA ASESORA DE JURIDICA | 1045 | 16 | 2 | 9,161,181 | 4,580,591 | 13,741,772 | 18,322,362 | 22.89 | 26.33 | 2.17 | 482,417,038 | 20,100,710 |
| 28 | Subtotal | | | 17 | | | | 162,216,458 | | | | 3,407,699,561 | |
| 29 | Nivel Profesional | | | | | | | | | | | | |
| 30 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 24 | 27 | 7,674,783 | | | 207,219,141 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 4,215,510,278 | 13,010,834 |
| 31 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 21 | 28 | 6,262,849 | | | 175,359,772 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 3,567,387,248 | 10,617,224 |
| 32 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 19 | 79 | 5,458,553 | | | 431,225,687 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 8,772,530,890 | 9,253,725 |
| 33 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 17 | 591 | 4,712,047 | | | 2,784,819,777 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 56,652,278,039 | 7,988,195 |
| 34 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 16 | 51 | 4,479,891 | | | 228,474,441 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 4,647,912,107 | 7,594,628 |
| 35 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 15 | 94 | 4,155,197 | | | 390,588,518 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 7,945,838,903 | 7,044,183 |
| 36 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 14 | 6 | 3,758,304 | | | 22,549,824 | 16.89 | 20.33 | 1.69 | 458,424,688 | 6,367,010 |
| 37 | PROFESIONAL ESPECIALIZADO | 2028 | 13 | 138 | 3,511,975 | | | 484,652,550 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 9,859,406,789 | 5,953,748 |
| 38 | PROFESIONAL UNIVERSITARIO | 2044 | 11 | 208 | 3,055,244 | | | 635,490,752 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 12,927,945,669 | 5,179,465 |
| 39 | PROFESIONAL UNIVERSITARIO | 2044 | 9 | 377 | 2,835,071 | | | 1,068,821,767 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 21,743,305,768 | 4,806,213 |
| 40 | PROFESIONAL UNIVERSITARIO | 2044 | 8 | 628 | 2,718,070 | | | 1,706,947,960 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 34,724,864,865 | 4,607,864 |
| 41 | PROFESIONAL UNIVERSITARIO | 2044 | 7 | 3,028 | 2,589,328 | | | 7,840,485,184 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 159,500,930,824 | 4,389,612 |
| 42 | PROFESIONAL UNIVERSITARIO | 2044 | 1 | 373 | 1,852,823 | | | 691,102,979 | 16.89 | 20.33 | 1.69 | 14,049,717,968 | 3,138,900 |
| 43 | DEFENSOR DE FAMILIA | 2125 | 17 | 1,417 | 4,712,047 | | | 6,676,970,599 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 135,831,265,621 | 7,988,195 |
| 44 | Subtotal | | | 7,045 | | | | 23,344,708,951 | | | | 474,897,319,654 | |
| 45 | Nivel Técnico | | | | | | | | | | | | |
| 46 | TECNICO ADMINISTRATIVO | 3124 | 18 | 51 | 2,845,090 | | | 145,099,590 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 2,951,796,875 | 4,823,198 |
| 47 | TECNICO ADMINISTRATIVO | 3124 | 17 | 41 | 2,588,998 | | | 106,148,918 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 2,159,413,714 | 4,389,052 |
| 48 | TECNICO ADMINISTRATIVO | 3124 | 16 | 19 | 2,418,440 | | | 45,950,360 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 934,779,547 | 4,099,910 |
| 49 | TECNICO ADMINISTRATIVO | 3124 | 15 | 82 | 2,140,471 | | | 175,518,622 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 3,570,618,773 | 3,628,678 |
| 50 | TECNICO ADMINISTRATIVO | 3124 | 14 | 13 | 2,048,055 | | | 26,624,715 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 541,633,168 | 3,472,007 |
| 51 | TECNICO ADMINISTRATIVO | 3124 | 13 | 08 | 1,976,884 | | | 102,628,622 | 16.89 | 20.34 | 1.69 | 2,320,107,025 | 3,240,858 |

Para concluir esta información, el salario aproximado del nuevo perfil creado para el proceso de mercadeo es de \$2'400.000 hasta \$2'700.000.

Nota: Cabe resaltar que estos valores salariales están sujetos a decisión por parte de la Fundación, es decir, solo se realizó la búsqueda para que la entidad tuviera un conocimiento de dichos salarios.

6.3.3. Actividad 3: Formulación indicadores de gestión para el proceso de mercadeo.

Cabe resaltar, que, en la caracterización del proceso, se diseñó un espacio para el seguimiento y medición de este, pero, aunque ya se encuentre diligenciado anteriormente, este aspecto se

desarrolló como última actividad para tener más certeza, información y conocimiento del cómo se podría medir. Por consiguiente, se dan a conocer los indicadores que fueron formulados y diseñados para este nuevo proceso:

Tabla 40.

Indicadores-Proceso de mercadeo

| Nombre del indicador | Descripción | Método de cálculo | Meta |
|---|--|--|-------------|
| Ejecución presupuestal de mercadeo | Mide el cumplimiento respecto a la ejecución del presupuesto programado para las correspondientes actividades. | (Presupuesto de mercadeo ejecutado) / (Presupuesto de mercadeo programado) *100 | 90% |
| Cumplimiento en la obtención de recursos. | Mide el cumplimiento de los recursos obtenidos. | (Número de recursos monetarios obtenidos) / (Número de recursos monetarios programados) *100 | >80% |
| Comunidad | Determina la proporción de seguidores obtenidos mediante las estrategias llevadas a cabo por las redes sociales. | No. total de visitantes en cada red social* | >200 |

Nota: la medición de este nuevo proceso fue incorporada en la hoja de vida de indicadores (Apéndice 33).

**Nota: Se sugiere a la Fundación al momento de recibir alguna donación o el ingreso de un aliado estratégico determinar la fuente donde tuvo conocimiento de la Fundación, para que en un futuro logren identificar los donantes o aliados provenientes de las redes sociales y poder hacer seguimiento de la efectividad de la visibilidad a través de esos medios.*

6.4. Propuesta 4: Rediseño del sistema de indicadores de Fundestar

6.4.1. Actividad 1: Revisión documental de cada proceso misional y de apoyo

Al iniciar se hace una revisión de todos los documentos de los procesos a trabajar los cuales son los misionales y de apoyo, esto se hace para recolectar la mayor información posible de cada proceso para saber de qué se encarga cada proceso, la función que tiene cada uno de estos en el actuar de la Fundación, los subprocesos que hay inmersos en estos, las actividades que se realizan en ellos, las personas que están a cargo de cubrir cada proceso y otros aspectos más.

6.4.2. Actividad 2: Reformulación de los indicadores para cada proceso

Luego de recolectar toda la información separada de cada uno de los procesos, se realizaron los indicadores de gestión para cada uno de ellos, los cuales permiten obtener información en tiempo real, de forma oportuna y adecuada, ya que medir el grado aceptable de precisión de los resultados alcanzados junto con los desfases de los objetivos propuestos de la Fundación permite la toma de decisiones orientadas a la mejora continua y a su vez reorienta la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados. Dicha formulación se realizó en el formato titulado: Hoja de vida de indicadores, el cual contiene los siguientes aspectos:

- **Proceso:** nombre del proceso al cual se le formulará el o los indicadores.
- **Tipo de proceso:** misional o de apoyo
- **Objetivo del proceso:** identifica la finalidad del proceso.
- **Nombre de indicador:** debe ser preciso y claro
- **Definición del indicador:** información que detalla el para que se mide el indicador.
- **Método de cálculo:** expresión matemática que se lleva a cabo para realizar el cálculo del indicador.

- **Frecuencia de medición:** da a conocer cada cuánto se toman los datos.
- **Unidad de medida:** Especifica la unidad de medida a utilizar.
- **Meta:** valor numérico deseado y desafiador, es decir, lo que se espera alcanzar cada vez que se evalúa un indicador.
- **Sentido:** expresa la tendencia que debe tomar el indicador con respecto a la meta.
- **Responsable de medición:** Persona asignada para ejecutar el indicador propuesto.

La hoja de vida de los indicadores se puede ver en el Apéndice 33, donde se encuentra todos los aspectos correspondientes a los indicadores que se darán a conocer en la siguiente *tabla 41*:

Tabla 41.

Indicadores y proceso al que pertenece.

| Indicador | Proceso |
|--|---|
| Cumplimiento de proyectos | Gestión de proyectos |
| Reinserción escolar | Gestión de proyectos |
| Cobertura de los programas | Gestión de programas |
| Efectividad de los talleres | Gestión de programas |
| Usuarios atendidos por programas | Gestión de programas |
| Variación anual de personas usuarias atendidas | Gestión de programas |
| Cumplimiento del componente Psicosocial | G. programas subproceso psicosocial |
| Percepción del servicio | G. programas subproceso psicosocial |
| Quejas | G. programas subproceso psicosocial |
| Servicios de educación inicial para niños y niñas | G. programas subproceso pedagógico |
| Cumplimiento de necesidades | G. programas subproceso pedagógico |
| Cumplimiento de niños y niñas con soporte de afiliación de seguridad social. | G. programas subproceso salud y nutrición |
| Cumplimiento de niños y niñas con soporte de vacunas | G. programas subproceso salud y nutrición |
| Enfermedades prevalentes de niños y niñas | G. programas subproceso salud y nutrición |
| Proporción de pedidos con inconformidad | Gestión de compras |
| Ejecución presupuestal de compras | Gestión de compras |
| Ausentismo laboral | Gestión talento humano |
| Vacantes no cubiertas | Gestión talento humano |
| Tasa de accidentabilidad | Gestión talento humano |
| Rotación de personal | Gestión talento humano |
| Eficacia de PQDRSF | Gestión de calidad |
| Seguimiento de las no conformidades reportadas | Gestión de calidad |

Continuación tabla 41.

Indicadores y proceso al que pertenece.

| | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Eficacia del sistema de gestión | Gestión de calidad |
| Recuperación de cartera | Gestión financiera y contable |
| Ejecución del presupuesto | Gestión financiera y contable |
| Razón corriente | Gestión financiera y contable |
| Rentabilidad sobre el patrimonio | Gestión financiera y contable |
| Cantidad de las quejas | Gestión de sis. información |
| Atenciones priorizadas registradas | Gestión de sis. información |

Nota: todos los indicadores mencionados son totalmente nuevos, debido a que los que ya estaban establecidos en la Fundación, no cumplían como tal el objetivo que tiene un indicador de gestión.

6.5. Propuesta 5: Actualización del organigrama de Fundestar

6.5.1. Actividad 1: Revisión del manual de perfiles de cargo

Para el cumplimiento de dicha propuesta, se examina minuciosamente el manual de perfiles de cargo, para indagar las funciones que estos deben realizar en cada uno de los procesos de la Fundación y así poder ir desencadenado toda la estructura organizacional de la Fundación.

6.5.2. Actividad 2: Actualización de la estructura organizacional de acuerdo con la revisión y contenido presente en el manual de funciones

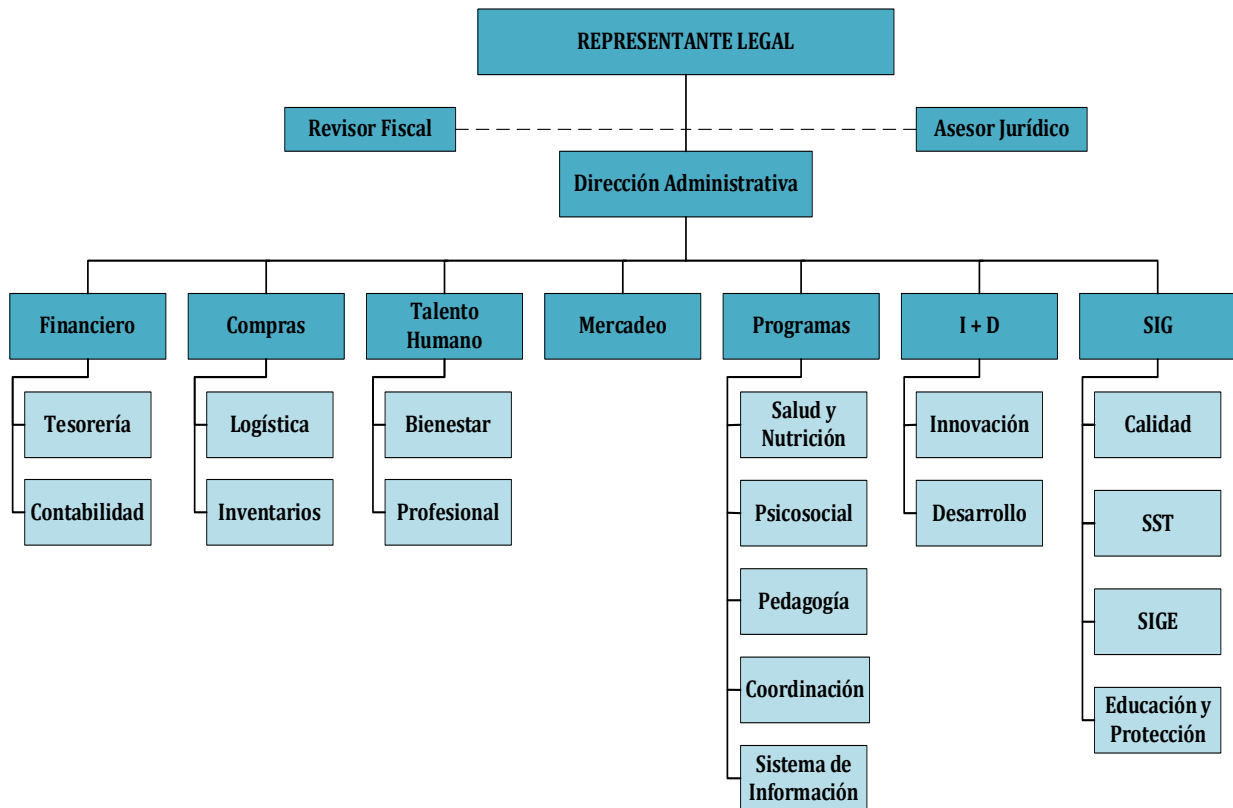
Al poseer toda la información de los cargos de la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad y las funciones a realizar de cada uno de ellos, se actualizó toda la estructura de la organización teniendo en cuenta que se incorporaron dos procesos nuevos los cuales son: compras y mercadeo. Para el primer proceso mencionado, la Fundación tomó la decisión de separarlo del proceso financiero y contable debido a que el proceso de compras estaba inmerso en este proceso y a raíz de una auditoría externa realizada a finales del año pasado, esta

dio como oportunidad de mejora, separar el subproceso de compras para que este quedará como un nuevo proceso de apoyo en la Fundación. El segundo proceso incorporado es el proceso de mercadeo el cual se creó con el propósito de incorporar nuevos clientes y aliados estratégicos, generar recursos y dar a conocer mucho más el nombre de la Fundación.

En la *figura 23*, se observa el organigrama actualizado, tomando como punto de partida la representante legal, desenlazando cada cadena de mando que se deja ver en cada área de Fundestar y cómo estas van conectadas de acuerdo con las funciones o relaciones jerárquicas que se llevan a cabo y que se presentan en el manual de perfiles de cargo de la Fundación.

Figura 23.

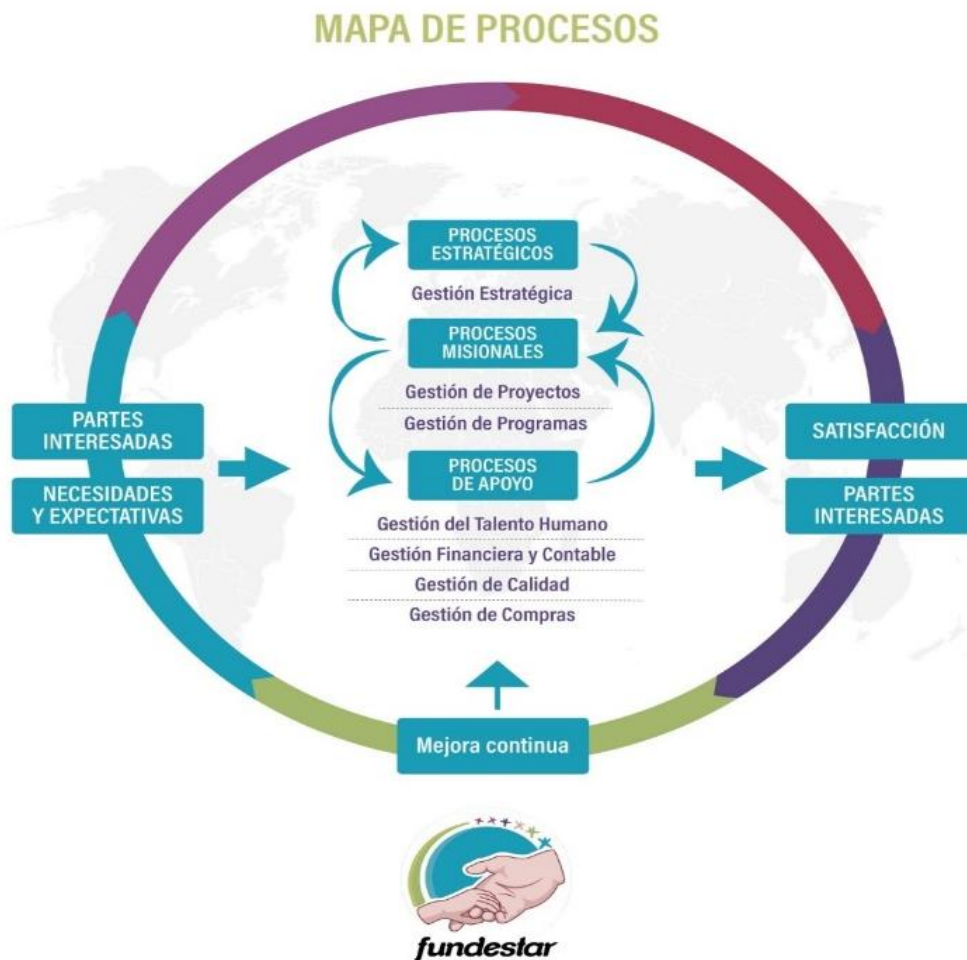
Organigrama actualizado-Fundestar.



Junto con la nueva estructura organizacional, se realizó la actualización del mapa de procesos, para identificar la interrelación de todos los procesos que realiza la Fundación (El mapa de procesos fue desarrollado mediante las indicaciones dadas por la Fundación). A continuación, en la *figura 24*, se da a conocer lo mencionado anteriormente:

Figura 24.

Mapa de procesos actualizado.



6.6. Propuesta 6: Diseño del plan de mantenimiento de Fundestar

Continuando con el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento se da a conocer las siguientes actividades:

6.6.1. Actividad 1: Revisión de la hoja de vida de los equipos para determinar cuáles de ellos serán los más críticos junto con el acompañamiento del profesional que posea el conocimiento del tema a tratar.

Para obtener la información necesaria para dicho plan se procede a examinar las hojas de vida de todos los equipos que posee la Fundación con el asesoramiento y recomendaciones de uno de los profesionales que posee conocimiento del tema, y así revisar de todos los equipos cuales son los que tienen alta criticidad, debido a que algunos de estos contienen información valiosa de la entidad, por consiguiente, algún daño presentando en el que se pierda dicha información generaría retraso en las actividades y el normal desarrollo de estas, por lo tanto, estos equipos son considerados críticos y los demás, no críticos para poseer un mayor orden para la posterior realización del plan de mantenimiento. La siguiente *tabla 42*, da a conocer los equipos que se consideraron críticos:

Tabla 42.

Equipos críticos de Fundestar.

| Tipo | Serial | Ubicación |
|------------------------|---------------------|--------------------------|
| Computador todo en uno | 609SHGQ001247 | Representante legal |
| Computador todo en uno | PC0MA7LY | Directora administrativa |
| Computador todo en uno | 8CC7070JW3 | Tesorera |
| Computador escritorio | 102SN16049 | Contabilidad |
| Computador escritorio | 102SN16049 | Talento Humano |
| Router | 136B2302054 | Rack |
| Switch | CN72GNR02D | Rack |
| RouterBoard | 762306DD3FA7/703/r2 | Rack |

Continuación tabla 42.*Equipos críticos de Fundestar.*

| | | |
|---------------------------------|-----------------|--------------|
| DVR (Grabador de video digital) | 3E0010APBQF1H2B | Rack |
| UPS MONOFÁSICA | E1708058959 | Rack |
| Servidor | MJ07SSME | Contabilidad |

6.6.2. Actividad 2: Formulación de las estrategias a llevar a cabo en el plan de mantenimiento, junto con el diseño de los formatos necesarios e instructivos y la estructura que contiene un programa

Después de hacer la revisión de la hoja de vida de los equipos se empieza a idear estrategias para la realización del plan de mantenimiento; principalmente se realiza un plan de mantenimiento preventivo a los equipos y la infraestructura, el primero con el fin de alargar la vida útil de estos y el segundo mantener en buen estado las instalaciones donde se encuentra ubicado Fundestar, todo esto para que se lleve a cabo de la mejor manera los servicios que presta la Fundación y sus actividades se desarrollen con total normalidad; las estrategias implementadas fueron las siguientes:

Para los equipos (28 equipos aproximadamente):

- **Mantenimiento autónomo:** consiste en que cada funcionario que tenga a su disposición uno de estos equipos, realice diariamente ciertas actividades para evitar el deterioro de este, mediante una operación correcta. Para esta estrategia se diseñó un formato el cual va a ser diligenciado al final de cada semana laboral, pero como se mencionó al inicio, cada actividad debe realizarse diariamente (ver Apéndice 34).

- **Inspecciones preventivas:** consiste en revisar cada cierto periodo de tiempo, el estado actual de los equipos críticos y demás equipos a través de actividades de mantenimiento preventivo (ver Apéndice 35).

Cabe mencionar que para cada formato se realizó un instructivo el cual les facilita el desarrollo de lo mencionado anteriormente, a las personas encargadas de dicho diligenciamiento, debido a que contiene un paso a paso.

Para la infraestructura:

- **Inspecciones a infraestructura física:** esta estrategia consiste en llevar a cabo inspecciones visuales y algunas actividades a cada área del inmueble, por lo tanto, se ejecutó un formato el cual contiene lo mencionado (ver Apéndice 36).

6.6.3. Actividad 3. Formulación de los indicadores para el plan de mantenimiento

Ya finalizada las dos actividades de esta propuesta, se realizan ciertos indicadores para que la organización esté al tanto del cumplimiento y eficacia de dicho plan de mantenimiento, además de saber si los fallos o averías presentadas en los equipos son atendidos oportunamente. Los indicadores formulados fueron los siguientes:

- **Mantenimiento preventivo en equipos (MPE):** Este indicador permite evaluar la cantidad de equipos a los cuales se les realiza un mantenimiento preventivo sobre el total de estos; esto sirve para analizar si se tiene un plan controlado donde todos los equipos reciban dicho mantenimiento y su vida útil se incremente.

$$\text{MPE} = \frac{\text{Número de equipos que se les realiza mantenimiento preventivo}}{\text{Número total de equipos}} * 100$$

- **Disponibilidad de los equipos (DIS):** Por medio de este indicador, se da a conocer el índice de disponibilidad, el cual representa el porcentaje de tiempo en que los equipos quedaron a disposición del contratista externo de mantenimiento.

$$DIS = \frac{\text{Total de horas calendario} - \text{Horas de mantenimiento}}{\text{Total de horas calendario}} * 100$$

- **Atención a las solicitudes de reportes (ASR):** Por medio de este indicador se dará a conocer el porcentaje de fallos o averías que fueron atendidas sobre el total de fallas o averías reportadas en el semestre, lo que permite determinar si se está ejecutando parte de las estrategias del mantenimiento.

$$ASR = \frac{\text{No. de fallos o averías atendidas}}{\text{No. de fallos o averías reportadas}} * 100$$

Para tener un mayor detalle de toda la propuesta realizada para el plan de mantenimiento, se recomienda observar el Apéndice 37, donde se da a conocer toda la estructura que fue llevada a cabo junto con los apéndices que fueron nombrados en cada estrategia.

7. Socialización de la aplicación de las mejoras propuestas

El trabajo final que se llevó a cabo en la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad se socializó ante el personal profesional con la finalidad de lograr entendimiento de las mejoras implementadas y la correcta aplicación de las herramientas propuestas en este.

Para dar inicio con el trabajo desarrollado, se realizó en primera instancia, la socialización del plan de mantenimiento el día 15 de octubre del 2020 en las horas de la mañana, esta fue dirigida al sistema de gestión de Fundestar y al sistema de gestión de Calidad (reunión virtual por medio de la aplicación Google Meet) donde se expuso el objetivo, las estrategias diseñadas, los formatos

creados y demás aspectos correspondientes. La presentación brindada a los dos sistemas de la Fundación se encuentra en el Apéndice 38.

Por último, el día 28 de noviembre del 2020 en las horas de la mañana, se socializó ante la directora administrativa, la Ingeniera Zulima Andrea Rueda Moros, ante el proceso de sistemas integrados de gestión, la Ingeniera Erika Johanna Maldonado Camacho (Tutora del presente proyecto), ante el proceso de calidad, la Ingeniera Rosita Pinzón Ospitia y ante el proceso de proyectos (I+D), el Ingeniero Jaime Alberto Ruiz Yepes, todas las mejoras implementadas en la Fundación junto con la herramienta propuesta en una de ellas, dando a conocer cada actividad desarrollada y el impacto que generó. La presentación brindada se encuentra en el Apéndice 39.

8. Evaluación de las mejoras implementadas

Para dar cumplimiento al objetivo específico planteado acerca de la evaluación de las mejoras implementadas, se da a conocer un grupo de indicadores, los cuales permiten medir el resultado que tuvieron estas durante la intervención, cabe resaltar que algunos de los indicadores serán tomados del diagnóstico realizado en el presente proyecto para visualizar el impacto generado, se diseñarán otros para completar dicha evaluación, y a su vez, se recopilarán algunos indicadores implementados en la Fundación. En la *tabla 43*, se da a conocer la relación de los resultados obtenidos al inicio y final del presente proyecto.

Indicador 1

$$\frac{\text{Número de procesos estandarizados}}{\text{Número total de procesos}}$$

Nota: indicador tomado de la tabla 19, ítem 4.2.3.

Indicador 2

$$\frac{\text{Planes de acciones eficaces}}{\text{Total de planes de acción}}$$

Nota: indicador tomado de la tabla 19, ítem 4.2.3.2

Indicador 3

$$\frac{\text{Número de equipos que se les realiza mantenimiento preventivo}}{\text{Número total de equipos}}$$

Nota: indicador tomado de la tabla 24, pág. 53.

Indicador 4

$$\frac{\text{Total de horas utilizadas en el mantenimiento al mes}}{\text{Total de horas laborales en el mes}}$$

Nota: indicador tomado de la tabla 24, pág. 53.

Indicador 5

$$\frac{\text{Número de estrategias ejecutadas para visibilizar la Fundación}}{\text{Número de estrategias planteadas para visibilizar la Fundación}}$$

Indicador 6

$$\frac{\text{Número de procesos misionales y de apoyo que se les realiza medición de sus metas}}{\text{Número total de procesos misionales y de apoyo}}$$

Indicador 7

$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado Fundestar}}$$

Nota: Indicador tomado del proceso financiero y contable, tabla 23. (Para la evaluación de este indicador se tomaron los meses de junio-Inicio del proyecto y octubre-Final del proyecto).

Indicador 8

Efectividad de informes técnicos Total de informes técnicos

Nota: Indicador tomado del proceso de programas (Para la evaluación de este indicador se tomaron los meses de junio-Inicio del proyecto y octubre-Final del proyecto).

Tabla 43.

Relación de resultados al inicio y final del proyecto.

| Inicio del proyecto | Final del proyecto |
|---|---|
| 1. Estandarización $\frac{2}{7} = 29\%$ | 1. Estandarización $\frac{7}{7} = 100\%$ |
| 2. Acciones eficaces. $\frac{6}{11} = 54,5\%$ | 2. Acciones eficaces. $\frac{9}{11} = 81,8\%$ |
| 3. Mantenimiento preventivo de equipos. $\frac{0}{28} = 0\%$ | 3. Mantenimiento preventivo de equipos. $\frac{24}{28} = 85\%$ |
| 4. Tiempo de mantenimiento. $\frac{48}{176} = 27\%$ | 4. Tiempo de mantenimiento. $\frac{24}{176} = 14\%$ |
| 5. Visibilización de la Fundación. 0% | 5. Visibilización de la Fundación. $\frac{3}{4} = 75\%$ |
| 6. Medición de los procesos. $\frac{2}{7} = 29\%$ | 6. Medición de los procesos. $\frac{7}{7} = 100\%$ |

Continuación tabla 43.*Relación de resultados al inicio y final del proyecto*

| | |
|--|--|
| 7. Cumplimiento presupuesto. $\frac{553.525.000}{1.107.050.000} = 50\%$ | 7. Cumplimiento presupuesto. $\frac{538.500.000}{1.107.050.000} = 48.6\%$ |
| 8. Efectividad de informes. $\frac{11}{17} = 64.7\%$ | 8. Efectividad de informes. $\frac{16}{17} = 94.1\%$ |

En la *tabla 43* se observa en la columna de la izquierda los resultados de los indicadores mostrando cómo se encontraba la Fundación al inicio del proyecto, y en la columna derecha los resultados de los indicadores al final del proyecto. Podemos evidenciar en el primer indicador (1) un resultado del 29%, lo que indica que la Fundación no poseía una estandarización clara en sus procesos misionales y de apoyo, lo que en ocasiones como se mencionó en el transcurso del presente proyecto, generaba variabilidad en el normal desarrollo de las actividades que cada proceso tenía; con la implementación de la propuesta, la mejora obtenida fue del 100%, ya que se formuló, organizó y se diseñó un paso a paso de cada procedimiento de los procesos presentes en la Fundación, lo que generó menor variabilidad de los procesos al ser más clara la realización de cada una de las actividades con una secuencia fácil de interpretar y de desarrollar. En el segundo numeral (2) se evidencia un resultado del 55%, este porcentaje refleja las acciones eficaces que la Fundación había ya desarrollado antes de que los autores del proyecto iniciaran su práctica; de este indicador se analizaron las demás acciones faltantes, por consiguiente la mejora plasmada fue del 72% debido a que se implementaron acciones en las que se deja ver, la creación del proceso comercial y el diseño de un plan de mantenimiento para los equipos e infraestructura, estas dos implementaciones fueron sugeridas por las auditorías realizadas en Fundestar, es decir, se tomó

como una oportunidad de mejora. En el tercer numeral (3) da como resultado un 0%, lo que deja ver que en Fundestar no realizaban ningún plan de mantenimiento preventivo para sus equipos e instalaciones lo que conlleva que siempre que haya un fallo o avería de alguno de estos se proceda a realizar un mantenimiento correctivo; con la mejora implementada se observó un aumento con un 85% en el mantenimiento preventivo de los equipos, puesto que se realizó un plan de mantenimiento para la mayoría de equipos revisando su criticidad el cual permite que siguiendo todas las indicaciones y llevando correctamente dicho plan, la Fundación se beneficie debido a que sus equipos van a tener un mejor rendimiento y van a optimizar sus recursos, puesto que necesitaran menos mantenimientos correctivos a los que hacían antes de implementar esta mejora, lo mismo pasa con la infraestructura, en donde se realizan ciertas inspecciones y actividades para minimizar la ocurrencia de algún suceso que perjudique tanto los equipos como la integridad del personal.

En el numeral cuatro (4) nos da un porcentaje del 27% respecto al tiempo utilizado en el dicho mantenimiento debido a que ciertas reparaciones llevaban demasiado tiempo en realizarlas, con esta mejora se redujo en un 14% este indicador lo que nos prevé que gracias al plan de mantenimiento preventivo los tiempos de espera en la realización de las mejoras en los equipos se redujeron, además de que el tiempo de vida de estos se alarga si se cumplen todas las recomendaciones y paso a paso que contienen para cada equipo en dicho plan.

Respecto al numeral cinco (5), titulado: visibilización de la Fundación, este al inicio del proyecto arrojó un 0%, ya que Fundestar dentro de sus departamentos no se estimaba algún tipo de procedimiento, estrategias o iniciativas de promoción, que manifestaran el buen servicio social que esta presta, por consiguiente, al final del proyecto se obtuvo 75% mejora, ya que se implementó dentro del proceso comercial creado, algunas estrategias de las cuales 3 de ellas fueron

ejecutadas. En el numeral seis (6) nos da un resultado del 29% en el indicador de medición de los procesos debido a que la mayoría de procesos no tienen indicadores o estos no son precisos para tener una correcta medición de estos, con la mejora que se implementa, la cual da un 100% se crean indicadores de gestión para cada uno de los procesos a tratar y así puedan ser medidos de una manera eficaz y tener un control sobre estos para saber si se está obteniendo las metas plasmadas o de lo contrario ejecutar acciones de mejora para estos de acuerdo a las falencias que se encuentren. Continuando con el numeral siete (7), al inicio del proyecto, el cumplimiento del presupuesto era del 50% (La meta de Fundestar es no sobrepasar el 40%), por lo tanto, la Fundación no maneja adecuadamente su presupuesto, con las mejoras implementadas (programa de mantenimiento, planeación estratégica, procedimiento de compras) se logra disminuir en un 1.4% el indicador al final de proyecto, es decir, el cumplimiento del presupuesto en el mes de agosto fue del 48.6%; Finalmente el numeral ocho (8), refleja que la efectividad de los informes al inicio del proyecto era del 70.6% ya que en los subprocesos del proceso de programas, no eran claras las actividades a realizar, lo que ocasionaba que los informes se retrasaran en su entrega final, por consiguiente, a cada uno de los subprocesos se les realizó el paso a paso (procedimientos), tanto escrito como visual (diagrama de flujo) y la mejora obtenida fue del 94.1%.

9. Conclusiones

Desde el diagnóstico inicial se pudo comprender todos los procesos de la Fundación para el Fomento, Desarrollo y Bienestar de la Comunidad y la forma en que se realizan sus actividades todos los días, a su vez, se permitió conocer cualitativamente mediante los informes de las auditorías tanto interna como externa, el desarrollo de la matriz DOFA, entrevistas, lista de chequeo de condiciones iniciales la cual arrojó un 89,79%, el diagrama causa-efecto y conocer cuantitativamente a través de indicadores proporcionados por la Fundación y otros formulados por

los autores, lo cual fue gran utilidad ya que en ellas se abordaron ciertos hallazgos encaminados a la calidad esperada por Fundestar, los cuales fueron: inicialmente la Fundación presentaba 11 oportunidades de mejora, de las cuales 6 de ellas ya están abiertas, es decir, un 54,5% ; dentro de ellas se contemplaban ciertas acciones que la Fundación aún no disponía de un posible resultado (tener un solo cliente para el funcionamiento de sus servicios, la planeación estratégica no estaba alineada con el contexto de la organización y no contaban con un programa de mantenimiento tanto para sus equipos como para su infraestructura).

Por medio de un análisis de la medición del proceso de programas se pudo detallar que la Fundación presentaba algún tipo de inconveniente en la efectividad de sus informes técnicos mensuales en cada subproceso, aproximadamente, un 64,7% de efectividad (la meta de Fundestar es llegar a un 90%).

En el diagnóstico inicial se evidenció la falta de control y seguimiento de los procesos, debido a que la Fundación no poseía indicadores entendibles, presentan falencias en la redacción y formulación, y esto causa que no haya una buena comprensión, análisis de la información y control de los mismos.

Los hallazgos encontrados en el diagnóstico están relacionados con sugerencias de mejora orientadas a implementar medidas que requieren poca inversión en la organización, pero que tienen altos beneficios en términos de mejora continua, satisfacción de sus clientes, crecimiento, norma ISO:9001, etc.; en total fueron seis (6) propuestas de mejoramiento encaminadas a los términos mencionados anteriormente, las cuales fueron: diseño de los diagramas de flujo en los procedimientos de los procesos de la Fundación, diseñar el mapa estratégico e indicadores de desempeño, realizar la creación de un nuevo proceso (proceso de mercadeo), rediseñar el sistema de indicadores de gestión, actualizar el organigrama y por último diseñar el plan de mantenimiento

de Fundestar. Estas mejoras permiten a la Fundación que la ejecución de los procedimientos sean más claros con un paso a paso de cada uno de sus trámites, evitando confusiones, desinformaciones e improvisaciones durante las actividades; el uso del método CMI es fundamental para la propuesta implementada en lo relacionado a la planeación estratégica, porque contiene todas las características que debe tener un adecuado sistema de control de gestión, por un lado, propone un enfoque sistemático para transformar la estrategia de la Fundación en una serie de objetivos estratégicos y logra estos objetivos a través de sus propias iniciativas, y luego establece un sistema de evaluación integral para evaluar los factores clave de éxito.

Se ha diseñado un sistema con 33 indicadores que permitirá a Fundestar descubrir falencias en cada proceso misional y de apoyo y tomar medidas correctivas o preventivas para lograr una mejora continua. A su vez, el levantamiento del proceso de mercadeo aporta a la Fundación un crecimiento en cuanto a su portafolio de servicios, ya que este permite atraer aliados estratégicos, donantes, entidades privadas, entre otras.

Con la aplicación de lo mencionado anteriormente, la Fundación pudo obtener un nuevo donante, el cual es, grupo ÉXITO, gracias a las estrategias del proceso de mercadeo; la efectividad de sus informes técnicos en el proceso de programas paso a 94,1% y se logró desarrollar tres oportunidades de mejora, es decir, un 81,8%, las cuales fueron dadas a conocer en la auditoría externa del mes de noviembre del 2020. Después de implementar las 6 propuestas, se optimizaron recursos económicos en Fundestar, ya que al inicio del proyecto el presupuesto ejecutado sobrepasaba la meta establecida en un 10%, es decir, que era mayor lo que se consumía a lo que se planteaba como meta y al finalizar el proyecto lo ejecutado se redujo en un 1.4%, es decir, se obtuvo un ahorro de \$15.025.000; se logró implementar un programa de mantenimiento a todos sus equipos, por lo tanto, el indicador 3 (mantenimiento preventivo de equipos) paso a un 85%,

por consiguiente, la parada de sus actividades fue menor, puesto que, el tiempo de mantenimiento se redujo a un 14%.

Se realizaron dos socializaciones al personal de Fundestar, primeramente, se dio a conocer el programa de mantenimiento, su importancia, las estrategias que se deben desarrollar por cada uno de los funcionarios (diligenciamiento de formatos, desarrollo de actividades, entre otros) y la creación de cultura que debe tener la organización para lograr tener éxito con lo implementado; y por último, se informó de las demás implementaciones, donde se dio a conocer la importancia de cada una de ellas para el buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades diarias. En medio de dicha socialización, se informó a los autores del proyecto los resultados arrojados en la auditoría realizada (de las 6 implementaciones, 4 de ellas fueron dadas a conocer en la auditoría externa como oportunidad de mejora), donde arrojó un 0% de no conformidades.

Gracias a la realización del proyecto, se reforzaron los conocimientos de los autores obtenidos a lo largo de sus procesos de formación académica, obteniendo experiencia y formando una base de habilidades en el desarrollo de la profesión como Ingenieros Industriales.

10. Recomendaciones

Evaluar toda la estructura de la organización relacionada con la toma de decisiones para asegurar la descentralización de la Fundación, además de considerar a todos los trabajadores y tener en cuenta sus opiniones para que estos puedan ser partícipes en la toma de decisiones de Fundestar.

Efectuar cada mes reuniones con las personas encargadas de cada proceso y la directora administrativa de la Fundación para así poder tener un espacio en el cual se pueda compartir información sobre las acciones de mejora, cumplimiento de metas y el seguimiento de los procesos

basándose en actividades lúdicas que generen lluvia de ideas las cuales ayuden a combatir varias inconformidades y falencias que la Fundación para el fomento, desarrollo y bienestar presente.

Como la Fundación tendrá un nuevo proceso llamado mercadeo que se implementará en su debido momento, se recomienda realizar un programa completo de mercadeo para efectuar todas las estrategias planteadas por la dirección administrativa y las personas a cargo de dicho proceso, además esté presente una introducción, objetivos, investigación de mercados y todo lo referente a lo que contiene un plan de mercado, el cual pueda llegar a ser exitoso e igualmente poder cumplir el propósito para el cual fue creado dicho proceso.

Realizar una herramienta para que la Fundación tenga una comunicación interna y se pueda garantizar una difusión efectiva de toda la información, además de permitir el intercambio de esta en relación con nuevos formatos a realizar para poder tener un seguimiento y control de los documentos en el cual todos estos queden estandarizados y con esto poder optimizar el rendimiento de los empleados.

Fomentar una cultura realizando capacitaciones y reuniones informativas y lúdicas en cuanto al tema de mantenimientos preventivos diarios a los trabajadores de la Fundación y responsables de realizar algunas actividades en cuanto a lo implementado en el plan de mantenimiento debido a que varias actividades de la lista de chequeo se deben realizar constantemente, para que la vida útil de los equipos se alargue y así la Fundación pueda prestar un excelente servicio.

Referencias bibliográficas

(s.f.).

Barón León , D. P., & Pinzón Méndez, D. P. (2019). *Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación Colombo Alemana Volver a sonreír*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia .

Cali, P. U. (s.f.). *Pontificia Universidad Javeriana de Cali*. Obtenido de <https://www2.javerianacali.edu.co/alcance-del-proceso#gsc.tab=0>

Colombia, M. d. (s.f.). *Minambiente*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/temas-planeacion-y-seguimiento/47-tema-inicial#:~:text=Planear%20significa%20elegir%2C%20definir%20opciones,estado%20futuro%20de%20las%20cosas>

Garavito H, E. A. (s.f.). *Mantenimiento y Conservación Industrial*. Obtenido de Archivo PDF: file:///C:/Users/57310/Downloads/CONSERVACION_INDUSTRIAL.pdf

García Ruiz, N. J., & Pardo Balvuela , L. Y. (2017). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la fundacion Albeiro Vargas & Ángeles Custodios*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

GOV.CO. (19 de Enero de 2019). *Escala salarial personal administrativo y asistencial* . Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/ESCALA-SALARIAL-PERSONAL-ADMINISTRATIVO-Y-ASISTENC/pna6-epm6>

Grados Espinosa, J. Á., & Sánchez Fernández, E. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. Bogotá, D.C.: El manual moderno.

Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Hoyos torres , W. (2010). *Un libro de calidad* . Bucaramanga .

- Martínez Lima , I. (27 de Agosto de 2018). Planeación Estratégica - CÓMO HACER UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA [video]. YouTube. Obtenido de Archivo:
<https://www.youtube.com/watch?v=uW7j9wkzHBQ>
- Mora García, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística* . Bogotá, D.C: Ecoe Ediciones .
- Murillo Arciniegas, E. T., & Montenegro Rojas, K. A. (2017). *Análisis y Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo para la empresa Sitelsa S.A.S*. Universidad Industrial de Santander , Bucaramanga, Colombia.
- Serna Gómez , H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá, D.C. Colombia: 3R. Editores Ltda.
- Serrano Gómez, L. (2011). *Modelo para el mejoramiento de los procesos de prestación de servicio: caso clínicas y hospitales*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- talent.com. (s.f.). *Salarios en Colombia 2020*. Obtenido de <https://co.talent.com/salary>
- Universidad Autónoma de Nayarit. (s.f.). *Análisis de puestos* . Obtenido de Formato PDF:
<http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/perfilpuesto.pdf>