

**Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas &
Ángeles Custodios**

Neidy Johaira García Ruiz

Leidis Yaneth Pardo Balvuela

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingenieras Industriales

Director

Juan Camilo Lesmez Peralta

Magister Gerencia de Proyectos, MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2017

Agradecimientos

A Dios en primer lugar, por su fidelidad y amor, por brindarnos sabiduría, inteligencia, paciencia, y las fuerzas necesarias para vencer los obstáculos que se presentan en nuestras vidas y culminar con éxito cada uno de nuestros proyectos.

A todas aquellas personas que con su ayuda contribuyeron directa o indirectamente al desarrollo de este proyecto, especialmente:

A nuestros padres, por ser los pilares de nuestras vidas, quienes con su amor, dedicación y esfuerzo, forjaron en nuestras personalidades los valores y el carácter necesario para alcanzar nuestras metas y objetivos.

A la Universidad Industrial de Santander y al grupo de docentes, por su dedicación, compromiso, y acompañamiento en el transcurso de nuestra formación como profesionales.

A la Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios, por abrir sus puertas, y ofrecer los espacios necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades, y a la ingeniera Carolina Cáceres (tutora), por su colaboración y disposición en el desarrollo de este proyecto.

A Juan Camilo Lesmez Peralta, director del proyecto, por su asesoramiento y direccionamiento en el desarrollo del mismo.

A nuestros amigos, quienes han estado en cada una de nuestras etapas, y con sus consejos incentivaron en los momentos difíciles.

A la selección de Rugby femenino UIS y a su entrenador Erwin Fernández, por habernos brindado la oportunidad de ser parte no solo de un equipo si no de una familia, donde aprendimos que el rugby es como la vida y donde fortalecimos nuestros valores de respeto, compañerismo, lealtad, integridad, esfuerzo, disciplina, responsabilidad y solidaridad.

Tabla de Contenido

Introducción	23
Cumplimiento de objetivos	25
1. Generalidades del proyecto.....	27
1.1 Objetivos.....	27
1.1.1 Objetivo general.....	27
1.1.2 Objetivos específicos.	27
1.2 Planteamiento del problema.....	28
1.3 Justificación	30
2 Generalidades de la empresa.....	31
2.1 Reseña Histórica	31
2.2 Información general	33
2.2.1 Datos básicos.	33
2.2.2 Datos de contacto.....	33
2.3 Objeto social	34
2.4 Misión	34
2.5 Visión.....	34
2.6 Portafolio de servicios.....	35
2.7 Organigrama	36
3 Marco teórico	36
3.1 Análisis DOFA.....	37
3.1.1 Perfil de capacidad interna (PCI).....	37
3.1.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM.	37

3.2	Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto	38
3.3	Mejoramiento de procesos	38
3.3.1	Condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos	39
3.3.2	Enfoque basado en procesos.	40
3.3.3	Mapa de procesos.....	40
3.3.4	Diagrama de flujo.	41
3.3.5	Ficha de Procesos.....	41
3.3.6	Indicadores de Gestión.....	42
3.4	Manual de funciones	42
3.5	Manual de procedimientos	42
4	Desarrollo metodológico.....	43
4.1	Diagnóstico de la situación actual.....	43
4.1.1	Conocimiento y recolección de información	43
4.1.1.1	Observación Directa.....	43
4.1.1.2	Entrevistas.....	43
4.1.1.3	Revisión de documentos.	44
4.1.2	Diagnóstico Cualitativo	44
4.1.2.1	Matriz DOFA.....	44
4.1.2.2	Diagrama Causa-Efecto.	48
4.1.2.3	Evaluación de Condiciones Iniciales.	49
4.1.3	Diagnostico Cuantitativo.	52
4.2	Estrategias de mejora.	57
4.3	Plan de mejoramiento	58

4.3.1	Documentación de los procesos.....	58
4.3.1.1	Elaboración del Mapa de Procesos.....	59
4.3.1.2	Estructura documental.....	61
4.3.1.3	Instructivos para la elaboración de Documentos.....	63
4.3.1.4	Caracterización de los Procesos.....	67
4.3.1.5	Procedimientos.....	70
4.3.1.6	Protocolos.....	72
4.3.1.7	Instructivos.....	73
4.3.1.8	Formatos.....	74
4.3.1.9	Diagramas de Flujo.....	79
4.3.1.10	Manuales de Funciones.....	80
4.4	Formulación de indicadores de gestión.....	83
4.5	Socialización y aplicación de la documentación y las mejoras propuestas.....	85
4.6	Evaluación de las mejoras implementadas.....	86
4.6.1	Auditoría interna.....	86
4.6.1.1	Ejecución de la auditoría.....	87
4.6.1.2	Resultados de la auditoría.....	88
4.6.2	Evaluación de condiciones iniciales.....	91
4.7	Formular planes de mejoras derivados de la Auditoría.....	94
5.	Recomendaciones.....	97
6.	Conclusiones.....	98
	Referencias bibliográficas.....	101
	Apéndices.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA.....	48
Tabla 2. Evaluación de condiciones iniciales	50
Tabla 2. Evaluación de condiciones iniciales (continuación)	51
Tabla 3 Estrategias DOFA	57
Tabla 4 Codificación de los documentos	64
Tabla 5 Nomenclatura de los procesos de la FAVAC	65
Tabla 6 Cuerpo de los documentos	65
Tabla 7 Descripción de los capítulos de un documento en la FAVAC.....	66
Tabla 8 Procedimientos de la FAVAC.....	71
Tabla 9 Protocolos de los procesos asistenciales en la FAVAC	72
Tabla 10 Instructivos de la FAVAC.....	74
Tabla 11 Formatos de gestión administrativa	75
Tabla 12 Formatos de gestión del talento humano.....	75
Tabla 13 Formatos de gestión de compras	76
Tabla 14 Formatos de seguridad y salud en el trabajo	76
Tabla 15 Formatos del proceso valoración, admisión y registro	77
Tabla 16 Formatos de atención integral	78
Tabla 17 Diagramas de flujo de los procedimientos	80
Tabla 18 Manual de funciones de la FAVAC.....	82
Tabla 19 Indicadores y proceso al que pertenecen.....	84
Tabla 20 Evaluación de condiciones iniciales	92

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la FAVAC	36
Figura 2. Diagnóstico interno PCI	45
Figura 3. (Continuación) Diagnóstico interno PCI	46
Figura 4. Diagnóstico externo POAM	47
Figura 5. Diagrama causa-efecto.....	49
Figura 6. Relación de ingresos por unidad de negocio en el mes de noviembre de 2016.....	53
Figura 7. Indicadores de Mercadeo – Mes de noviembre de 2016	53
Figura 8. Indicadores de gestión – Mes de noviembre de 2016.....	54
Figura 9. Indicadores financieros de la FAVAC.....	55
Figura 10. Indicadores financieros de la FAVAC (Continuación)	56
Figura 11. Mapa de procesos de la FAVAC	61
Figura 12. Estructura documental	61
Figura 13. Ficha de caracterización	69

Lista de Apéndices

Apéndice 1.	Diagrama Causa – efecto.....	50
Apéndice 2.	Elaboración De documentos.....	67
Apéndice 3.	Caracterizaciones de los Procesos.....	70
Apéndice 4.	Recepción, Seguimiento y Control de las Donaciones.....	71
Apéndice 5.	Planeación y Ejecución de Compras.....	71
Apéndice 6.	Reclutamiento y Selección de Personal	71
Apéndice 7.	Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor FAVAC.....	71
Apéndice 8.	Procedimiento Interno Unidad Enfermería Plan Armonía	71
Apéndice 9.	Alistamiento y Preparación de Alimentos.....	71
Apéndice 10.	Vinculación de Personal	71
Apéndice 11.	Enfermería Pasadías	71
Apéndice 12.	Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor CM.....	71
Apéndice 13.	Valoración, Admisión y Registro del Ángel Custodio.....	71
Apéndice 14.	Retiro de Empleados	71
Apéndice 15.	Traslado a Clínica y Hospitalización	72
Apéndice 16.	Ingreso Unidad Enfermería.....	72
Apéndice 17.	Alimentación por Sonda Nasogástrica.....	72
Apéndice 18.	Inmovilizaciones.....	72
Apéndice 19.	Historias Clínicas	72
Apéndice 20.	Prevención de Caídas.....	72
Apéndice 21.	Aseo y Arreglo de Unidad.....	72

Apéndice 22. Registros Notas de Enfermería.....	72
Apéndice 23. Lavado de Manos.....	72
Apéndice 24. Curación y Manejo de Heridas	72
Apéndice 25. Cuidado y Aseo del Adulto Mayor.....	72
Apéndice 26. Recibo y Entrega de Turno.....	72
Apéndice 27. Elaboración de Documentos	74
Apéndice 28. Actividades Docentes.....	74
Apéndice 29. Realización, Control y Seguimiento de los Procesos Disciplinarios	74
Apéndice 30. Lavado de Manos.....	74
Apéndice 31. Recorrido Casa Mayor.	74
Apéndice 32. Solicitud de Préstamos.....	74
Apéndice 33. Solicitud de Permisos, Vacaciones o Licencias.....	74
Apéndice 34. Inducción y Reinducción de Personal.....	74
Apéndice 35. Gestión y Manejo del Paz y Salvo.....	74
Apéndice 36. Listado Maestro De Documentos	75
Apéndice 37. Solicitud De Elaboración, Modificación y Anulación De Documentos.....	75
Apéndice 38. Trámite De Préstamos.....	75
Apéndice 39. Formato Caracterización De Procesos.....	75
Apéndice 40. Registro De Donantes.....	75
Apéndice 41. Registro De Donación.....	75
Apéndice 42. Reporte De Donación Mensual.....	75
Apéndice 43. Hoja De Vida Del Indicador.....	75
Apéndice 44. Plan De Acción	75

PLAN DE MEJORAMIENTO – FAVAC	15
Apéndice 45. Solicitud De Mantenimiento Correctivo.....	75
Apéndice 46. Control De Ventas De Alimentación	75
Apéndice 47. Logística De Eventos.....	75
Apéndice 48. Acta De Reunión.....	75
Apéndice 49. Bitácora De Mantenimiento Interno	75
Apéndice 50. Bitácora De Mantenimiento Externo.....	75
Apéndice 51. Evaluación De La Eficacia De La Capacitación.....	75
Apéndice 52. Control y Seguimiento De Acciones De Mejoramiento Continuo.....	75
Apéndice 53. Control De Mensajería.....	75
Apéndice 54. Listado Maestro De Registros.....	75
Apéndice 55. Requisición de Personal.....	75
Apéndice 56. Ficha de Contratación	75
Apéndice 57. Calificación Para la Selección de Personal	75
Apéndice 58. Formato de Entrevista.....	75
Apéndice 59. Perfil del Cargo.....	75
Apéndice 60. Citación a Descargos	75
Apéndice 61. Inducción de Personal.....	75
Apéndice 62. Solicitud de Permisos, Licencias y Vacaciones.....	75
Apéndice 63. Evaluación de Desempeño	75
Apéndice 64. Entrega de Dotación.....	75
Apéndice 65. Acta de Descargo.....	75
Apéndice 66. Paz y Salvo	76
Apéndice 67. Evaluación de la Inducción al Cargo.....	76

Apéndice 68. Control de Asistencia.....	76
Apéndice 69. Plan de Formación.....	76
Apéndice 70. Acta De Entrega Del Puesto De Trabajo	76
Apéndice 71. Memorando y Lista De Chequeo Documentos De Ingreso.....	76
Apéndice 72. Solicitud De Cotización.....	76
Apéndice 73. Evaluación y Adjudicación De Ofertas.....	76
Apéndice 74. Orden De Compra.....	76
Apéndice 75. Reevaluación De Proveedores.....	76
Apéndice 76. Acta De Entrega.....	76
Apéndice 77. Control De Compras.....	76
Apéndice 78. Hoja De Vida Del Proveedor.....	76
Apéndice 79. Convocatoria, Elección y Constitución Del Copasst.....	76
Apéndice 80. Acta Reunión Copasst.....	76
Apéndice 81. Reporte De Conflicto o Acoso Laboral.....	76
Apéndice 82. Acta Convocatoria, Escrutinios y Const. De Comité De Convivencia Lab.	76
Apéndice 83. Estadística De Ausentismo.....	76
Apéndice 84. Acta De Reunión Comité De Convivencia Laboral.....	76
Apéndice 85. Entrega De Elementos de Protección Personal (EPP)	76
Apéndice 86. Inspecciones De Extintores.....	77
Apéndice 87. Inspecciones Generales.....	77
Apéndice 88. Hoja De Vida Máquinas Y Equipos	77
Apéndice 89. Inspección De Elementos De Protección Personal (EPP).....	77
Apéndice 90. Inspección De Botiquín.....	77

PLAN DE MEJORAMIENTO – FAVAC	17
Apéndice 91. Encuesta Morbilidad Sentida.....	77
Apéndice 92. Inspección Locativa	77
Apéndice 93. Encuesta Estilo De Vida Saludable.....	77
Apéndice 94. Investigación De Accidentes Leves.....	77
Apéndice 95. Reporte E Investigación De Incidentes	77
Apéndice 96. Seguimiento De Acciones Correctivas.....	77
Apéndice 97. Hoja De Vida Brigadista.....	77
Apéndice 98. Acta Constitución De Brigadas De Emergencia.....	77
Apéndice 99. Listado Maestro De Equipos.....	77
Apéndice 100. Permiso De Trabajo Seguro En Alturas.....	77
Apéndice 101. Matriz De Requisitos Legales.....	77
Apéndice 102. Solicitud de Cambio.....	77
Apéndice 103. Registro Para La Inspección De Máquinas.....	77
Apéndice 104. Requisitos Para La Solicitud De Admisión Del Adulto Mayor.....	77
Apéndice 105. Base De Datos Solicitud De Cupo.....	77
Apéndice 106. Valoración Psicología.....	77
Apéndice 107. Valoración Enfermería.....	77
Apéndice 108 . Valoración Trabajadora Social.....	77
Apéndice 109. Hoja De Vida Adulto Mayor Externo.....	77
Apéndice 110. Hoja De Vida Adulto Mayor Interno.....	77
Apéndice 111. Formato Informe Aspirantes Proceso Etapa Semilla	77
Apéndice 112. Documentos Para El Ingreso Del Ángel Custodio A La Etapa Semilla.....	77
Apéndice 113. Inventario Para Huéspedes Residentes CM (Mujer).....	77

PLAN DE MEJORAMIENTO – FAVAC	18
Apéndice 114. Inventario Para Huéspedes Residentes CM (Hombre).....	77
Apéndice 115. Registro Visitantes.....	77
Apéndice 116. Registro Opinión Visitantes.....	77
Apéndice 117. Lista De Chequeo Ingreso Adulto Mayor CM.....	77
Apéndice 118. Solicitud De Ingreso.....	78
Apéndice 119. Requisitos De Ingreso Adulto Mayor CM.....	78
Apéndice 120. Modelo De Consignación.....	78
Apéndice 121. Ficha De Ingreso CM.....	78
Apéndice 122. Convenio De Vinculación Ruitoque.....	78
Apéndice 123. Convenio De Vinculación Cabecera.....	78
Apéndice 124. Valoración De Fonoaudiología.....	78
Apéndice 125. Acta De Conocimiento y Socialización Del Manual De Convivencia.....	78
Apéndice 126. Instrucción Del Pagaré.....	78
Apéndice 127. Pagaré.....	78
Apéndice 128. Hoja De Emergencia.....	78
Apéndice 129. Documentos y Requisitos De Ingreso Del Adulto Mayor.....	78
Apéndice 130. Valoración De Gerontología.....	78
Apéndice 131. Ficha Servicio De Alimentación.....	78
Apéndice 132. Valoración Nutrición.....	78
Apéndice 133. Uso De Imágenes.....	78
Apéndice 134. Minuta Patrón.....	78
Apéndice 135. Costeo de Minuta.....	78
Apéndice 136. Minuta Semanal.....	78

PLAN DE MEJORAMIENTO – FAVAC	19
Apéndice 137. Estandarización de Preparaciones.....	78
Apéndice 138. Registro Temperaturas de Congelación.....	78
Apéndice 139. Higiene Personal.....	78
Apéndice 140. Tarjeta de Medicamentos.....	78
Apéndice 141. Kardex de Enfermería.....	78
Apéndice 142. Control De Pañales y Guantes.....	78
Apéndice 143. Control Elementos De Enfermería.....	78
Apéndice 144. Control De Citas Médicas.....	78
Apéndice 145. Control De Llamadas a AME.....	78
Apéndice 146. Registro De Signos Vitales.....	78
Apéndice 147. Escala De Riesgo De Caídas (J.H DOWNTON).....	78
Apéndice 148. Notas De Enfermería.....	78
Apéndice 149. Registro De Medicamentos.....	79
Apéndice 150. Formato De Boletines.....	79
Apéndice 151. Control De Insumos (Aseo - Pañales)	79
Apéndice 152. Inventario Entrada y Salida De Lencería.....	79
Apéndice 153. Valoración De Egreso.....	79
Apéndice 154. Ingreso De Medicamento.....	79
Apéndice 155. Control De Equipos Biomédicos Enfermería.....	79
Apéndice 156. Diagnostico Comité Interdisciplinario.....	79
Apéndice 157. Seguimiento Comité Interdisciplinario.....	79
Apéndice 158. Cronograma Mensual de Docentes.....	79
Apéndice 159. Cronograma Mensual Centro Vida.....	79

PLAN DE MEJORAMIENTO – FAVAC	20
Apéndice 160. Informe Mensual de Actividades Docentes.....	79
Apéndice 161. Evaluación Mensual de Actividades Docentes.....	79
Apéndice 162. Control de Actividades Docentes.....	79
Apéndice 163. Evaluación Docentes Centro Vida.....	79
Apéndice 164. Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor FAVAC.....	80
Apéndice 165. Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor Casa Mayor.....	80
Apéndice 166. Valoración, Admisión y Registro del Ángel Custodio.....	80
Apéndice 167. Alistamiento y Preparación de Alimentos.....	80
Apéndice 168. Retiro de Personal.....	80
Apéndice 169. Reclutamiento y Selección de Personal.....	80
Apéndice 170. Vinculación de Personal.....	80
Apéndice 171. Enfermería Pasadías.....	80
Apéndice 172. Procedimiento Interno Unidad de Enfermería Plan Armonía.....	80
Apéndice 173. Planeación y Ejecución de Compras.....	80
Apéndice 174. Recepción, Seguimiento y Control de Donaciones.....	80
Apéndice 175. Manual de Funciones.....	82
Apéndice 176. Hoja de Vida de Indicadores.....	84
Apéndice 177. Como utilizar Dropbox.....	86
Apéndice 178. Presentación – Documentación final de los procesos.....	86
Apéndice 179. Auditoría Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios.....	86
Apéndice 180. Presentación- Pasos para la búsqueda de documentos en Harmony.....	86

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES Y DE APOYO EN LA FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS & ÁNGELES CUSTODIOS*

AUTORES: NEIDY JOHAIRA GARCÍA RUIZ
LEIDIS YANETH PARDO BALBUENA**

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 Albeiro Vargas & Ángeles Custodios (FAVAC).

El proyecto cuenta con el desarrollo de ocho (8) etapas, las cuales se inician con la recolección de información a través de diferentes técnicas como: la observación directa, las entrevistas y la revisión de los documentos; con esta información se realiza el diagnóstico cualitativo y cuantitativo, los cuales permiten determinar la situación actual de la FAVAC, y se ofrecen las propuestas de mejora, que incluyen dentro de éstas la documentación de los procesos misionales y de apoyo, para lo cual se definieron los procesos que abarcarían el mapa de procesos, con sus respectivos procedimientos, instructivos, formatos, manuales de funciones y otros documentos.

Se formulan los indicadores de gestión que permiten controlar, evaluar y retroalimentar los procesos, y se finaliza con la evaluación de las mejoras implementadas a través de la auditoría realizada por un agente externo y el ajuste del plan de mejoramiento derivado de la auditoría realizada, gracias al cual se pueden ofrecer las respectivas recomendaciones que permitan mejorar el resultado de las no conformidades.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Diseño Industrial. Director: Director Juan Camilo Lesmez Peralta, Magister Gerencia de Proyectos, MBA

ABSTRACT

TITLE: IMPROVEMENT OF THE MISSIONS AND SUPPORT PROCESSES IN THE ALBEIRO VARGAS AND ANGELES CUSTODIOS FOUNDATION*

AUTHORS: NEIDY JOHAIRA GARCÍA RUIZ
LEIDIS YANETH PARDO BALBUENA**

KEYWORDS: PROCESSES, DOCUMENTATION, INDICATORS, STANDARDIZATION.

DESCRIPTION:

The present document is a grade project focus in the design and the implementation of a improvement plan for the missionary and support processes identified in the ALBEIRO VARGAS & ANGELES CUSTODIOS FOUNDATION. (FAVAC).

The project counts with the development of 8 steps, beginning with the information recollection through different techniques like: direct observation, interviews and documents reviews; with these information the qualitative diagnosis is made which let determine the FAVAC actual situation and are offered the improvement proposals, including between those the missionary and support processes documentation, for which we were defined the process which would cover the process map, the procedures, instructions, formats, functions manual and others documents.

Are formulated management indicators which allow to control, to evaluate and feedback the processes and are finalized with the improvement evaluation implemented through the audit made for an extern agent and the improvement plan adjustment derivatived of the audit made, through which the respective recommendations can be offered to improve the result of nonconformities.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Diseño Industrial. Director: Director Juan Camilo Lesmez Peralta, Magister Gerencia de Proyectos, MBA

Introducción

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

Es de vital importancia aclarar que en aquellas organizaciones que se definen como una red de procesos, su gestión debe estar ligada directamente a esos procesos; esto involucra las acciones de diseño y control diario de procesos eficientes, la acción de diseño requiere la intervención sobre las actividades operativas y el entorno laboral de los trabajadores, con el fin de analizar dichas actividades detalladamente.

La Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios es una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con 32 años de trayectoria; Se encarga de brindar atención integral a los adultos mayores, a quienes les ofrece alimentación, vestuario, alojamiento, servicios de salud e higiene personal, fisioterapia, fonoaudiología, gerontología, trabajo social, acompañamiento espiritual y psicológico, actividades recreativas y culturales, entre otros.

Con base en lo anterior, se busca que la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios sea una entidad que preste sus servicios en pro de la satisfacción de sus clientes y de sus colaboradores, con procesos eficientes, mejorando la calidad del servicio, elevando la productividad y disminuyendo los desperdicios.

Este proyecto consta de una descripción de la fundación, un diagnóstico de las condiciones actuales, un análisis de información recolectada para la identificación de falencias, anomalías y oportunidades de mejora en pro del mejoramiento de los procesos administrativos. Además, se documentaron y se caracterizaron los procesos misionales y de apoyo, se formularon indicadores de gestión e indicadores de satisfacción para así poder medir el cumplimiento de los mismos y evaluarlos.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Diagnosticar la situación actual de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.	4.1 Diagnóstico de la situación actual.
Formular propuestas de mejora mediante el diseño de estrategias y planes de acción en los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios	4.2 Propuestas de mejora.
Diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo, incluyendo la documentación y el diseño de manuales de funciones en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.	4.3 Plan de mejoramiento
Formular indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar de la mejor manera los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.	4.4 Formulación de indicadores de gestión.

Socializar y aplicar la documentación y las mejoras propuestas en los Procesos Misionales y de Apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.	4.5 Socialización y aplicación de la documentación y las mejoras propuestas.
Realizar auditoria a los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios	4.6 Evaluación de mejoras implementadas
Ajustar los planes de mejoramiento derivados de la auditoría realizada en los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios	4.7 Formulación de planes de mejoras derivados de la Auditoría.

1. Generalidades del proyecto

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general. Diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo en la FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS & ANGELES CUSTODIOS.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.
- Formular propuestas de mejora mediante el diseño de estrategias y planes de acción en los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.
- Diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo, incluyendo la documentación y el diseño de manuales de funciones en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.

- Formular indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar de la mejor manera los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.

- Socializar y aplicar la documentación y las mejoras propuestas en los Procesos Misionales y de Apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.

- Realizar auditoria a los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.

- Ajustar los planes de mejoramiento derivados de la auditoría realizada en los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios.

1.2 Planteamiento del problema

La Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios es una institución sin ánimo de lucro, que tiene como propósito garantizar el bienestar del adulto mayor y la formación de niños y jóvenes como líderes emprendedores sociales; La FAVAC cuenta con cuatro sedes, dos de ellas (Ruitoque Casa Mayor y Cabecera Casa Mayor) son consideradas unidades de negocio autosostenibles, las cuales sufragan en un 50% los gastos de las dos sedes restantes (Fundación Albeiro Vargas y Casa Los Recuerdos), las cuales terminan de cubrir sus gastos captando dinero a través de diferentes programas como: Diplomados, Responsabilidad Social Empresarial, Apadrinaje y los Bonos de Condolencia. La Fundación presenta un presupuesto restringido,

debido a que su objetivo no consiste en prestar servicios para la obtención de beneficios económicos y por lo tanto pueden presentar inconvenientes al momento de realizar algunas actividades o que estas no se puedan cumplir tal cual estaban programadas. Lo restringido de sus recursos implica que para ellos sea de vital importancia agilizar los procesos y procedimientos sin cometer errores.

En su planeación estratégica carece de estrategias claramente definidas, un organigrama actualizado y documentado en el que se pueda observar todos los departamentos y su distribución. Las actividades no se encuentran alineadas entre sí, cada departamento es responsable de sus actividades, teniendo en cuenta sólo sus requerimientos y necesidades, estas se realizan de acuerdo a la persona que la esté ejecutando, es decir, la empresa no tiene estandarizado sus procesos para que estos puedan responder a los mismos interrogantes: ¿cómo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Para qué? y ¿Cómo se debe documentar? Las medidas tomadas actualmente en La FAVAC son de tipo correctivo y todas las decisiones deben ser aprobadas por el Director de la Fundación

Adicional a esto, los procesos no se encuentran identificados y así mismo no se encuentran definidos; esto conlleva a que no existan caracterizaciones de los procesos, y mecanismos de control, como los indicadores de gestión, no se tienen definidos ni estandarizados los documentos que alimentan cada proceso. El personal no reconoce la importancia del enfoque en procesos y al no tener sus funciones definidas y documentadas, desconocen el aporte de su labor para prestar un buen servicio. Por otro lado, no se tienen definidos los objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y por ende se hace imposible ejecutar una medición de resultados o metas propuestas.

Asegurar la prestación del servicio es el factor más importante con el que están compitiendo las empresas en un entorno que día a día es más exigente. Este proyecto permitirá a la FAVAC avanzar en la consecución de este objetivo, al diseñar, documentar y mejorar sus procesos misionales y de apoyo, lo que permitirá optimizar sus recursos aprovechándolos al máximo y mejorando el desempeño de los funcionarios, quienes trabajaran en equipo por la consecución de unos objetivos claros; con el resultado del proyecto la Fundación logrará identificar, solucionar y prevenir en forma oportuna los errores, asimismo los procesos se podrán controlar, seguir y medir eficientemente.

1.3 Justificación

La Fundación Albeiro Vargas & Ángeles es una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con 32 años de trayectoria; Se encarga de brindar atención integral a los adultos mayores, a quienes les ofrece alimentación, vestuario, alojamiento, servicios de salud e higiene personal, fisioterapia, fonoaudiología, gerontología, trabajo social, acompañamiento espiritual y psicológico, actividades recreativas y culturales, entre otros.

Desde sus inicios su principal objetivo ha sido suplir las necesidades básicas que requieren los adultos mayores, cumpliendo con las leyes que rigen en el país para regular el funcionamiento de las instituciones que prestan servicios de atención y desarrollo integral de las personas en su vejez.

Aunque la fundación cuenta con un grupo de colaboradores capacitado que tiene definidas sus funciones y obligaciones; no cuenta con un documento actualizado y en uso en el que éstas se vean reflejadas, de igual manera no cuentan con un diseño gráfico y físico en el que se permita

analizar la estructura de la organización. La necesidad de corregir estos inconvenientes al igual que varias dificultades encontradas especialmente en la Gestión del Recurso Humano, Gestión de Compras y Gestión de Mantenimiento, ha permitido a la gerencia reconocer que todas las actividades que se realizan en la organización están compuestas por una serie de procesos y que cada persona está involucrada en varios a la vez.

El desarrollo de este proyecto consiste en diseñar, documentar y mejorar los procesos Misionales y de Apoyo de la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios, atendiendo a su solicitud de relacionar las necesidades y requerimientos de los departamentos, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y de los colaboradores, con procesos eficientes, mejorando la calidad del servicio, elevando la productividad y disminuyendo los desperdicios.

2 Generalidades de la empresa

2.1 Reseña Histórica

Esta es una obra que surge con el compromiso de un niño llamado Albeiro Vargas Romero nacido el 7 de junio de 1978 en uno de los barrios periféricos de la ciudad de Bucaramanga, en un hogar muy humilde y sencillo de la zona norte; el cual empieza a sensibilizarse por la desesperanza y el dolor humano de los más pobres y desprotegidos: los adultos mayores.

Para el año de 1988, y con tan sólo 10 años de edad, este niño ya tiene a su cuidado un grupo de adultos mayores considerable en cuanto a número y necesidades. Este mismo año el periodista Euclides Ardila del diario Vanguardia Liberal le realiza una entrevista, titulado el reportaje «El Ángel del Norte», así se empezó a identificar a aquel niño con ese particular don; y con este nombre, la obra tomó reconocimiento en la ciudad y generaba confianza en la labor.

Debido al creciente número de adultos mayores, algunos sin familia, olvidados y en condiciones paupérrimas de enfermedad y carentes del más mínimo recurso; crece la necesidad urgente de buscar ayuda, ya que sólo su familia no podía con la responsabilidad, debido a que sus recursos no eran suficientes. Empezó a tocar puertas, así fue como un grupo de niños, compañeros del servicio y la tolerancia, visitaban, compartían y cuidaban con amor a estos adultos mayores.

El mensaje que Albeiro y sus Ángeles llevaban fue recibido en Francia por el periodista Tony Comití, quien, atraído por el hecho, viaja a Colombia con la intención de constatar lo que su colega había escrito para Vanguardia Liberal. Comití presencia la bonita obra que unos niños de un barrio pobre realizaban, es así como todo quedó grabado en un documental titulado «El Pequeño Ángel de Colombia» (Dulcey, 2017).

El 30 de marzo del año 2006, con ocasión de la celebración de la asamblea general ordinaria de la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios, su fundador planteó, como un nuevo proyecto de la Fundación, la construcción de una casa gerontológica privada en el sur de la ciudad, en donde se atenderían adultos mayores con capacidad de pago y de esta manera subsidiar parcialmente la obra social de la Fundación, ya que no se contaba con recursos estables por parte del estado que garantizaran el sostenimiento de la labor social, lo cual llevó a pensar en alternativas encaminadas al auto-sostenimiento.

Finalmente, para el año de 2009 y gracias a la compra del traje de luces donando por el torero Cesar Rincón y a las donaciones de diferencias Asociaciones y Fundaciones el Centro Gerontológico abre sus puertas y recibe a la primera usuaria de los exclusivos servicios de Ruitoque Casa Mayor: Margarita Rodríguez Leal (User, & Mayor, 2017).

Hoy en día la Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios (FAVAC) cuenta con cuatro sedes: Casa Los Recuerdos, Fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios, Ruitoque Casa Mayor y Cabecea Casa Mayor.

2.2 Información general

2.2.1 Datos básicos.

- Razón Social: FUNDACION ALBEIRO VARGAS Y ÁNGELES CUSTODIOS
- NIT: 800169294-7
- Sigla: FAVAC
- Representante Legal: Albeiro Vargas Romero

2.2.2 Datos de contacto.

- Dirección: Km 1 Vía Al Mar No. 9-21 Puente Colseguros Norte - Bucaramanga – Colombia
- Teléfono: 6406952
- Correo electrónico: administracion@fundacionalbeirovargas.org

2.3 Objeto social

La FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS & ÁNGELES CUSTODIOS es una entidad sin ánimo de lucro que se dedica a actividades de atención en instituciones para el cuidado de personas y/o discapacitado; se encarga de brindar atención integral a los adultos mayores, a quienes les ofrece alimentación, vestuario, alojamiento, servicios de salud e higiene personal, fisioterapia, fonoaudiología, gerontología, trabajo social, acompañamiento espiritual y psicológico, actividades recreativas y culturales, entre otros (Dulcey, 2017).

2.4 Misión

La FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS & ÁNGELES CUSTODIOS es una entidad sin ánimo de lucro que se dedica a actividades de atención en instituciones para el cuidado de personas y/o discapacitado; se encarga de brindar atención integral a los adultos mayores, a quienes les ofrece alimentación, vestuario, alojamiento, servicios de salud e higiene personal, fisioterapia, fonoaudiología, gerontología, trabajo social, acompañamiento espiritual y psicológico, actividades recreativas y culturales, entre otros (Dulcey, 2017).

2.5 Visión

Ser, en el año 2019, una institución modelo a nivel nacional e internacional en el cuidado y atención de los adultos mayores y, también, como facilitadores de formación de los Ángeles

Custodios en su camino de emprendedores sociales, mediante proyectos de autosostenimiento y educación, generando impacto social en la comunidad (Dulcey, 2017).

2.6 Portafolio de servicios

Con el propósito de brindar atención integral a los adultos mayores, la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios cuenta con una infraestructura tipo campestre y un personal calificado, para ofrecer una variedad de servicios que cubren las necesidades básicas de sus usuarios, estos son:

- Alimentación
- Vestuario,
- Alojamiento,
- Servicios de Salud e Higiene Personal,
- Fisioterapia,
- Fonoaudiología,
- Gerontología,
- Trabajo social,
- Acompañamiento espiritual y psicológico,
- Actividades Recreativas y Culturales,
- entre otros

2.7 Organigrama

La Fundación contaba con un organigrama desactualizado y poco entendible; en el desarrollo del proyecto se planteó a la FAVAC la propuesta de un nuevo organigrama, actualizado y con la correcta interrelación entre los cargos, de acuerdo a las funciones y responsabilidades de los empleados.

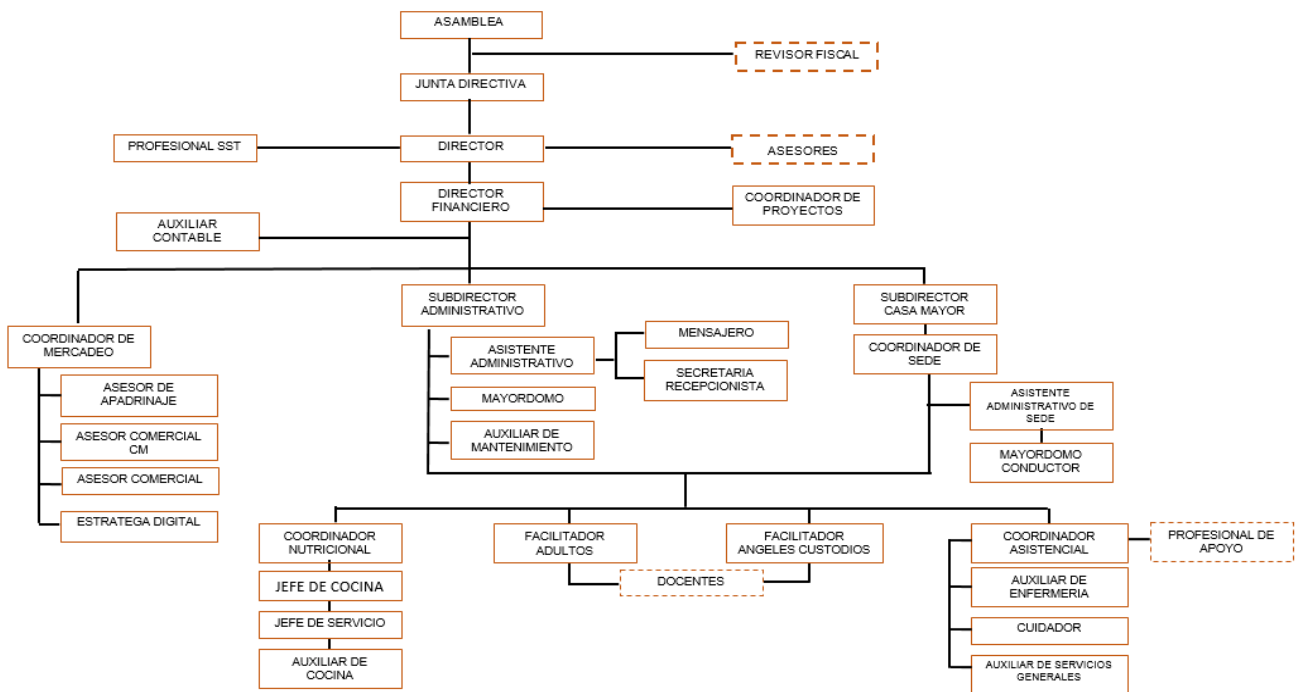


Figura 1. Organigrama de la FAVAC

3 Marco teórico

En el marco teórico se presentan los diferentes recursos académicos y herramientas que sirvieron de apoyo para la consecución de los objetivos y el correcto desarrollo del presente proyecto.

3.1 Análisis DOFA

Es una metodología de análisis y diagnóstico que permite conocer la situación actual de las organizaciones. La palabra DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, las cuales son trabajadas de forma conjunta en una matriz, creando interrelaciones con el propósito de formar estrategias o alternativas de acción que cambien los aspectos negativos en positivos, aprovechando las oportunidades y anulando al máximo las amenazas, las estrategias que aparecen son: FO-FA-DO-DA.

En el presente proyecto se utilizó esta metodología como instrumento de diagnóstico cualitativo, teniendo en cuenta el enfoque planteado por Serna (2000), según el cual se debe implementar como métodos complementarios el perfil de capacidad (PCI) y el perfil de amenazas y oportunidades en el medio.

3.1.1 Perfil de capacidad interna (PCI). Serna (2000) afirma “el perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidad y amenazas que le presenta el medio externo” (p.168). Esta evaluación permite observar la situación actual de los factores que están afectando la empresa, por lo tanto, ayuda a determinar qué área necesitan ser reforzadas o fortalecidas y así mismo buscar las estrategias para lograrlo.

3.1.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM. “Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa” (Serna, 2000, p. 150). Los factores externos no son controlables por la empresa, estos afectan o benefician su

nivel de desempeño; conocer el medio en el que se mueve la empresa permite reaccionar a tiempo o tomar la iniciativa ante cualquier eventualidad.

3.2 Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto

“El diagrama de Ishikawa es una herramienta gráfica, que ofrece una visión global de las causas que han generado un problema y los efectos correspondiente. Como las causas están jerarquizadas, es posible identificar de manera concreta las fuentes del problema” (50MINUTOS.ES., 2016). Este es un gráfico de fácil interpretación que permite agrupar las causas potenciales en varias ramas principales, dentro de estas tenemos: Material, Medio, Método, Material o máquina.

3.3 Mejoramiento de procesos

El avance tecnológico, la competitividad, la disminución de costos, la satisfacción de clientes existentes con estándares de calidad cada vez más altos de los productos y/o servicios; han generado a través de los años un camino de excelencia e innovación que logran mejorar el rendimiento de las organizaciones, con la ayuda de mecanismos y herramientas que logran relacionar las actividades, eliminando las barreras que impedían el flujo de información entre las diferentes dependencias. Ortiz y Serrano (2012) afirman:

Mejorar un proceso consiste en transformar, varias o todas las actividades operativas que lo componen, de tal forma que se alcance un rendimiento superior en términos de eficiencia,

flexibilidad o calidad, generando procesos menos complejos con un mayor valor agregado para la empresa (p.16).

Proceso: Conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario, con el fin de satisfacer sus necesidades o expectativas. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

Procedimiento: Es la forma en la que se establece documentalmente la secuencia de pasos necesarios para llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, se puede determinar de forma específicas y detalladas las tareas.

Actividad: Conjunto de acciones específicas y secuenciales en las cuales se divide un proceso, están encaminados a alcanzar el objetivo del proceso.

3.3.1 Condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de procesos. El mejoramiento de procesos en las empresas implica que éstas se encuentren preparadas para realizar las actividades que involucran dicho mejoramiento, por esta razón se hace necesario que cumplan las condiciones mínimas exigidas para tal fin, Ortiz y Serrano (2012) afirman:

Las condiciones iniciales básicas que debe poseer una organización están agrupadas en siete aspectos relevantes relacionados con: los procesos propiamente dichos, la servucción (producción del servicio), el ambiente de trabajo, el talento humano, los clientes, los sistemas de información y la mejora en sí misma (p.31).

3.3.2 Enfoque basado en procesos. Este es un principio de Gestión de la Calidad descrito en la Norma ISO 9001, esta herramienta pretende alcanzar la satisfacción de los clientes o usuarios, mejorando la eficiencia y eficacia de las empresas.

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

3.3.3 Mapa de procesos. Es la manera de representar agrupadamente en forma gráfica todas las actividades que conforman los procesos de una organización, de manera ordenada y secuencial, la organización de estos procesos se realiza de tal forma que, se puede observar a simple vista la interacción entre ellos.

Los procesos de una organización pueden ser agrupados en tres tipos: Procesos claves, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

Procesos estratégicos: Estos procesos están relacionados con la Dirección de la organización y definen la forma de trabajar para alcanzar los objetivos, y de crear valor para el cliente / usuario. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización.

Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos (Universidad de Cádiz [UCA], 2007).

Procesos claves: Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente /usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario. Estos procesos están ligados a los servicios que se prestan, y, por tanto, orientados al cliente/usuario y a sus requisitos; como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (UCA, 2007).

Procesos de apoyo o soporte: Estos procesos sirven de soporte a los procesos claves, son determinantes para la consecución de sus objetivos, ya que van dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. (UCA, 2007).

3.3.4 Diagrama de flujo. Es la representación gráfica de las actividades secuenciales que implica un proceso, visualmente permite comprender de manera rápida de inicio a fin la relación que existe entre dichas actividades y los puntos de mejora. Los símbolos utilizados en cada paso son diferentes y se encuentran conectados entre sí por medio de flechas que muestran la dirección del flujo.

3.3.5 Ficha de Procesos. Es un documento que cuenta con la descripción detallada de los elementos claves que conforma un proceso, dentro de esos elementos tenemos: Nombre del

proceso, tipo de proceso, alcance, Misión, responsable, proveedor, entradas/insumos, recursos, clientes/usuarios, salidas, indicadores, documentos y registros.

3.3.6 Indicadores de Gestión. Los indicadores de gestión hacen posible realizar el análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la empresa y sus objetivos prioritarios; permiten detectar problemas asociados con la gestión relacionados con el uso ineficiente de los recursos, las demoras excesivas en la entrega de los productos, la asignación del personal a diferentes tareas, entre otros.

3.4 Manual de funciones

Es un documento que sirve como instrumento para determinar y delimitar los campos de acción de cada puesto de trabajo, permitiendo la fluidez del trabajo, su complementación y eficacia; este siempre debe estar actualizado y consultado por los líderes y trabajadores para conservar el buen funcionamiento de los puestos.

3.5 Manual de procedimientos

Son documentos en los cuales se registra y transmite la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas, describiendo metódicamente la realización de las actividades y la intervención de los elementos humanos que participan en la obtención de los objetivos.

4 Desarrollo metodológico

4.1 Diagnóstico de la situación actual

4.1.1 Conocimiento y recolección de información

A continuación, se describen las técnicas utilizadas para obtener la información:

4.1.1.1 Observación Directa. Se realizaron varias visitas a la Fundación en la cuales se hicieron diferentes recorridos por las instalaciones, permitiendo conocer a detalle cada uno de los departamentos, operaciones y espacios utilizados para el funcionamiento de La FAVAC; también se observó la forma en que los funcionarios realizaban sus actividades, logrando identificar posibles causas generadas por la forma diaria de trabajar.

4.1.1.2 Entrevistas. Con el fin de tener un panorama general sobre el ambiente de trabajo, los equipos, los materiales y herramientas, los métodos de trabajo, las responsabilidades, actividades, y la forma de trabajar de los empleados, al igual que la importancia de sus operaciones en el cumplimiento de los objetivos de La FAVAC; se realizaron varias entrevistas a diferentes funcionarios dependiendo de la responsabilidad del cargo que ocuparan; con estas se

logró obtener diferentes puntos de vista y propuestas de mejora brindados según la experiencia y antigüedad de cada uno de ellos.

4.1.1.3 Revisión de documentos. Esta revisión se realizó con el objetivo de conocer los aspectos generales de la Fundación, identificar los procesos, procedimientos, objetivo, estrategias, políticas, valores y principios organizacionales. Con esta se pudo identificar que la FAVAC ha realizado intentos por documentar algunos de sus procedimientos, pero estos presentan desorden en su organización y estructura, además, no cuentan con formatos estándar para la diferente documentación requerida en las actividades realizadas, lo que ocasiona que cada sede y área de la Fundación los presenten de la forma que ellos consideren necesaria.

Teniendo en cuenta la información obtenida, se procede a organizar la información para su respectivo análisis, para esto se utiliza como apoyo las herramientas cualitativas diagrama causa-efecto y la matriz DOFA, dentro de la cual se elaboran las matrices PCI y POAM, adaptando las encuestas propuestas por Serna (2000) a La FAVAC, lo cual permite establecer estrategias de mejora, también fueron tabulados los resultados obtenidos en la evaluación de condiciones iniciales, para poder obtener un diagnóstico cualitativo más completo.

El diagnóstico cuantitativo se realizó teniendo en cuenta los datos proporcionados por la Gestión Financiera, de Recursos Humanos y de mercadeo

4.1.2 Diagnóstico Cualitativo

4.1.2.1 Matriz DOFA. Con la aprobación y el acompañamiento de la subdirectora administrativa se formaron pequeños grupos por área de trabajo: el área administrativa,

financiera y mercadeo, a los cuales se les realizaron a manera de cuestionario las preguntas que conforman el perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de capacidad externa. En el desarrollo de éstos se originaron charlas que permitieron identificar inconvenientes originados por el estilo de dirección vertical de la Fundación.

En la figura 2 y 3 se muestra el resultado del diagnóstico interno PCI y externo POAM respectivamente.

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		
Evaluación y pronóstico del medio			X					X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		
Comunicación y control gerencial					X				X
Orientación empresarial				X			X		
Cronograma de actividades		X					X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X	
Capacidad para responder a las exigencias del mercado			X					X	
Sistemas de control				X			X		
Sistemas de toma de decisiones				X			X		
Sistema de coordinación				X			X		
Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Manejo de tecnología por parte del personal					X			X	
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología utilizado en los procesos			X					X	
Versatilidad en la actualización tecnológica					X			X	
Efectividad de los procesos						X	X		
Valor agregado de los procesos						X		X	
Intensidad de mano de obra en los procesos		X						X	
Nivel tecnológico				X				X	
Aplicación de tecnología de computadores			X				X		
Nivel de coordinación entre procesos				X			X		

Figura 2. Diagnóstico interno PCI

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad				X			X		
Rotación				X			X		
Ausentismo					X		X		
Pertenencia			X					X	
Motivación			X					X	
Nivel de remuneración		X						X	
Índices de desempeño					X		X		
Accidentalidad			X						X
Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad y exclusividad	X						X		
Calidad y satisfacción del cliente/usuario	X						X		
Participación del mercado				X				X	
Precios justos de los servicios prestados	X						X		
Inversión en I&D para mejorar la prestación del servicio			X				X		
Buena posición en el mercado					X			X	
Atención y comunicación directa con clientes/usuarios	X							X	
Experiencia en la prestación del servicio	X						X		
Portafolio de servicios	X						X		
Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando se requiere			X				X		
Planes de endeudamiento estables			X					X	
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			X				X		
Habilidad para competir por servicios prestados	X						X		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			X					X	
Estabilidad de costos				X			X		

Figura 3. (Continuación) Diagnóstico interno PCI

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.174-178, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Factores Económicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La política fiscal			X					X	
La política laboral			X					X	
Los subsidios de otros países al sector	X							X	
Los sobrecostos inesperados			X						X
Responsabilidad Social		X						X	
Factores políticos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La Política del País			X					X	
Participación activa de la Gerencia		X					X		
La participación ciudadana			X						X
La credibilidad en las instituciones			X					X	
Renovación o creación de políticas organizacionales						x		x	
Nuevas regulaciones de funcionamiento		X					x		
Factores Sociales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Las reformas al sistema de Seguridad Social		X						X	
El desplazamiento forzado			X						X
Aumento de índices de abandono y desprotección del adulto mayor			X						X
Incremento del Índice delincencial						X			X
Crisis de valores			X					X	
Liderar proyectos que generen Impacto social	X						X		
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas					X			X	
Factores Tecnológicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Telecomunicaciones			X					X	
Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
La resistencia al cambio tecnológico				X			X		
Nuevas tecnologías computacionales					X			X	
Factores Geográficos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dificultad de transporte						X			X
La calidad de las vías de acceso			X						X
Las condiciones climáticas y ambientales			X						X

Alto (A) Medio (M) Bajo (B)

Figura 4. Diagnóstico externo POAM

Nota: Adaptado de “Gerencia estratégica” de Serna, H. (2000), p.153-156, Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Con el resultado arrojado en los diagnósticos internos y externos se construyó la matriz DOFA que se muestra en la tabla 1, la cual muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en La FAVAC.

Tabla 1.

Análisis DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La FAVAC es conocida por brindar atención y servicios de calidad a los usuarios. - Amplia experiencia en la prestación el servicio - Su talento humano cuenta con la capacitación y experiencia necesaria para el cargo que ocupa. - Su portafolio de servicios es amplio - Son pioneros en el sector con las Casas Mayores para adultos mayores con capacidad de pago. - Los precios son justos, estos varían según la sede que se encargue de prestar los servicios. - Poseen la habilidad para competir en cuanto a la prestación de servicios - Cuenta con acceso a capital (proporcionado por las Casas Mayores). - Cumplimiento en su cronograma de actividades anual 	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen definido su estructura organizacional y mapa de procesos. - Ausencia de instrumentos que faciliten y sustenten la estructura tales como manuales de funciones y procedimientos - Carecen de un plan estratégico definido - Su estructura vertical impide la toma de decisiones, la última palabra siempre es la del Director (Cuando este no se encuentra no se puede avanzar) - No cuentan con indicadores que los ayuden a realizar control y seguimiento - No están posicionados en el mercado - No tienen estabilidad de costos - Pueden mejorar su capacidad tecnológica - Presentan alta rotación de personal - Se presentan ausentismos sin permisos formales (no tienen formatos para realizarlo) - Resistencia al cambio en la Dirección.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Lideren proyectos que generan impacto social - Reciben fondos a través de los programas de responsabilidad social - Asociarse con entidades que realizan la misma actividad - Descuento con proveedores - Vinculación y retención de clientes - Especialización en el servicio - La política fiscal los favorece, debido a sus altos estándares de calidad en la prestación del servicio - Subsidios de otros países - Practicantes universitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Pago no oportuno de la estampilla - Nuevas regulaciones, reformas en normas y leyes - Incremento del índice delincencial - La ubicación de las sedes - Nuevas tecnologías computaciones

4.1.2.2 Diagrama Causa-Efecto. Con la información recolectada durante las visitas, entrevistas, encuestas y charlas con los funcionarios y directivos, se representa de manera organizada cinco categorías principales: Máquinas, Métodos, Medición, Mano de obra, y Medio Ambiente, en un diagrama causa-efecto general, en el cual se establece como problema la ausencia de control en los recursos y la baja eficiencia operacional en la FAVAC y el impacto

que se genera en cada una de las categorías. En el Figura 4 se puede ver el resultado obtenido. En Apéndice 1 se muestra el diagrama causa-efecto en el formato que se elaboró.

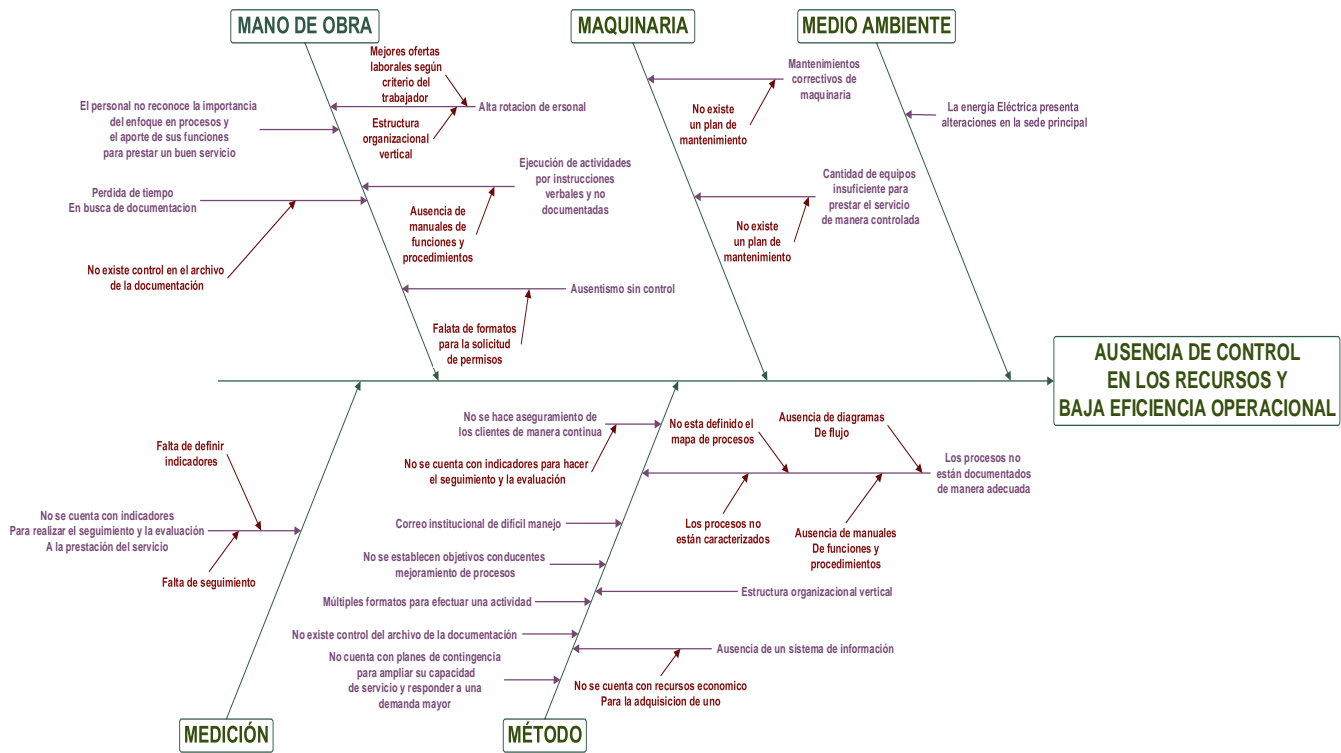


Figura 5. Diagrama causa-efecto

4.1.2.3 Evaluación de Condiciones Iniciales. Con el propósito de complementar la información ya obtenida, se realiza la evaluación de condiciones iniciales propuesta Ortiz, N. y Serrano, L., en su libro “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” el cual consta de 43 preguntas distribuidas en siete aspectos relevantes: Procesos, servucción, ambiente de trabajo, talento humano, cliente, sistema de información y mejora; el cumplimiento del 70% de los aspectos de esta fase preliminar dará paso a las siguientes fases.

La evaluación de condiciones iniciales fue expuesta mediante una presentación el miércoles 31 de agosto al Director, la Subdirectora Administrativa, la Directora Financiera, la

Coordinadora de Mercadeo y la Coordinadora de Ángeles Custodios de la Fundación, posteriormente fue aplicada a la Junta Directiva de La FAVAC en compañía de la Subdirectora Administrativa (tutora), realizando para ellos un instructivo en el cual se explicaba de una manera más sencilla algunos términos que no eran conocidos para ellos, en la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 2.

Evaluación de condiciones iniciales

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR

PROCESOS		SI	NO
1	Existe un enfoque basado en procesos en la organización.		X
2	Los procesos en la empresa están identificados.		X
3	Todos los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización.		X
4	Los procesos están documentados de manera adecuada.		X
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada.	X	
6	Existen responsables de medir los procesos.		X
7	Los procesos se controlan.		X
PRODUCCIÓN DEL SERVICIO		SI	NO
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada.		X
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda.	X	
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad, es la adecuada.	X	
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación.	X	
12	La empresa cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior.		X
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones.		X
AMBIENTE DE TRABAJO		SI	NO
14	La empresa presenta orden y aseo en sus instalaciones.	X	
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio.	X	
15	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio.		X
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización.	X	
18	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	X	
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la empresa.		X

Tabla 3.
Evaluación de condiciones iniciales (continuación)

CARACTERISTICAS A EVALUAR			SI	NO
TALENTO HUMANO				
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización.		X	
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso.		X	
22	Se cuenta con manuales de funciones y procedimiento escritos, conocidos y acatados por todo el personal.			X
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio.			X
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos.		X	
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos.		X	
CLIENTE			SI	NO
26	Existe un programa de servicio al cliente, claramente establecido.			X
27	Se cuenta con una base de datos de los clientes (internos y externos) de la organización.		X	
28	Se resuelven los problemas y las quejas de clientes de manera oportuna.			X
29	Se hace seguimiento a los clientes de manera continua.			X
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.			X
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del cliente.		X	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN			SI	NO
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas de la empresa.			X
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actualización constante del sistema.			X
34	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.			X
35	Los equipos y software con que cuenta la empresa hacen que se maneje adecuadamente la información existente.			X
36	El personal de la empresa está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información.			X
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.			X
MEJORA			SI	NO
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades.			X
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la empresa para realizar el proceso de mejora.			X
40	La empresa ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos.		X	
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de éstos.			X
42	La empresa cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal.			X
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la empresa.			X
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL			34.9%	

Nota: Adaptado de “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” de Ortiz, N., y Serrano, L. (2012), p. 32, Bucaramanga, Colombia: Ediciones Universidad Industrial de Santander.

El resultado de la evaluación evidencia con un porcentaje del 34.9% que La FAVAC no cuenta con las condiciones iniciales básicas para continuar con esta metodología. Sin embargo, este diagnóstico ayuda trazar una ruta que permitirá ajustar los aspectos débiles y así aumentar su nivel de madurez. Para mejorar los aspectos más débiles se va a trabajar de la siguiente manera: se pretende incrementar los puntos positivos de la sección que implica los aspecto de procesos y mejora, el cual permitirá orientar las actividades hacia la satisfacción de los clientes, identificando los procesos, estableciendo las interacciones entre estos, clasificarlos, crear indicadores que midan su cumplimiento y establecer los mecanismos de control necesarios para poderlos corregir en el momento que se salgan de los parámetros establecidos, garantizando que los objetivos y metas propuestas estén ligados a sus expectativas en pro de la mejora continua.

4.1.3 Diagnostico Cuantitativo. Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por la Gestión Financiera, de Recursos Humanos y de Mercadeo, se dedujeron ciertos indicadores por medio de los cuales se pueden realizar observaciones de la situación que presenta actualmente La FAVAC.

- **Gestión de Mercadeo**

Como se puede observar en la figura 5, la Gestión de Mercadeo logró superar la meta establecida en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en \$7.770.840, reflejando el aumento de la participación de las empresas en la Fundación. También se aprecia una captación nula de nuevos padrinos.

PRODUCTO	Semana 1 1 - 5	Semana 2 8 - 12	Semana 3 15 - 19	Semana 4 22 - 30	TOTAL	PRESUPUESTADO
Cabecera CM	\$ -	\$ -	\$ 2.100.000	\$ 2.630.000	\$ 4.730.000	\$ 5.200.000
Ruitoque CM	\$ 880.000	\$ 676.000	\$ -	\$ 1.350.000	\$ 2.906.000	\$ 6.796.000
Apadrinaje	\$ 3.014.000	\$ 1.296.400	\$ 340.000	\$ 2.735.000	\$ 7.385.400	\$ 8.520.000
Bonos	\$ 240.000	\$ 40.000	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 420.000	\$ 650.000
Nuevos Padrinos	-	-	-	-	-	-
RSE	\$ 14.446.840	\$ 500.000	\$ -	\$ 824.000	\$ 15.770.840	\$ 8.000.000
Diplomados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.815.000	\$ 6.815.000	\$ 8.000.000
TOTAL FAVAC	\$ 18.580.840	\$ 2.512.400	\$ 2.500.000	\$ 14.434.000	\$ 38.027.240	

Figura 6. Relación de ingresos por unidad de negocio en el mes de noviembre de 2016

Nota: La figura muestra el comportamiento semanal de ingresos durante el mes de noviembre, estas son las fuentes de ingreso de dinero de la FAVAC y son consideradas unidades de negocios (excepto: Nuevos Padrinos)

INDICADOR	QUÉ MIDE	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	FRECUENCIA	RESULTADO		META	OBSERVACIÓN	
					Ing. Real	Ing. Presupuestado			
Indicador de cumplimiento en la Gestión de Mercadeo	El grado de cumplimiento del área de mercadeo en los objetivos planeados	Porcentaje	Ingresos Reales/ Ingresos Presupuestados	Mensual	Cabecera CM	Ing. Real	\$ 4.730.000	100%	El departamento de mercadeo maneja 5 fuentes generadoras de dinero: Casas Mayores, Bonos, Responsabilidad Social Empresarial, Diplomados y Nuevos Padrinos; estas fuentes básicamente son las que permiten el funcionamiento de la sede principal FAVAC y Casa de los Recuerdos. Cada una de las unidades de negocio tiene una meta del 100% debido a la pertinencia dentro del presupuesto de la FAVAC. En el mes de noviembre el departamento de mercadeo obtuvo un cumplimiento aceptable en cada una de las fuentes, excepto en los Nuevos padrinajes con un 0% de cumplimiento y un bajo cumplimiento del 43% en Ruitoque Casa Mayor; el no cumplimiento de la meta en Ruitoque CM, genera problemas en el buen funcionamiento de la sede Los Recuerdos y FAVAC principal, debido a que estas dependen aproximadamente de un 50% de los recursos aportados por las Casas Mayores.
						Ing. Presupuestado	\$ 5.200.000		
						91%			
					Ruitoque CM	Ing. Real	\$ 2.906.000	100%	
						Ing. Presupuestado	\$ 6.796.000		
						43%			
					A padrinaje	Ing. Real	\$ 7.385.400	100%	
						Ing. Presupuestado	\$ 8.520.000		
						87%			
					Bonos	Ing. Real	\$ 420.000	100%	
						Ing. Presupuestado	\$ 650.000		
						65%			
					Nuevos Padrinos	Ing. Real	0	100%	
						Ing. Presupuestado	4		
	0%								
RSE	Ing. Real	\$ 15.770.840	100%						
	Ing. Presupuestado	\$ 8.000.000							
	197%								
Diplomados	Ing. Real	\$ 6.815.000	100%						
	Ing. Presupuestado	\$ 8.000.000							
	85%								

Figura 7. Indicadores de Mercadeo – Mes de noviembre de 2016

Gestión de Talento Humano

INDICADOR	QUÉ MIDE	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	RESULTADOS			FRECUENCIA DE ANALISIS	OBSERVACIÓN	
Uso de Capacidad	Es la relación entre la utilización actual de la capacidad instalada y la capacidad máxima que se ha establecido	Porcentaje	(Cantidad de AM por X Sede/ Capacidad de X Sede)	Ruitoque CM	Internos	En uso	36	Trimestral	Actualmente las unidades de negocio Ruitoque Casa Mayor y Cabecera Casa mayor reflejan aproximadamente un uso del 60% de su capacidad tanto en su prestación del servicio para Adultos mayores internos como de los externos; partiendo de esto y del hecho que las unidades negocio contribuyen con aproximadamente el 50% del presupuesto de la FAVAC y Casa de los recuerdos; las Casas Mayores deberían encontrarse en un 100% de uso de su capacidad.
						capacidad	60		
							60%		
					Externos	En uso	18		
						capacidad	30		
							60%		
				Cabecera CM	Internos	En uso	22		
						capacidad	36		
							61%		
					Externos	En uso	12		
						capacidad	20		
							60%		
				FAVAC	Internos	En uso	50		
						capacidad	50		
							100%		
Externos	En uso	190							
	capacidad	190							
		100%							
Recuerdos	Internos	En uso	70						
		capacidad	70						
			100%						
Rotación de trabajadores	Relación entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación con el número total de trabajadores	Porcentaje	Total, de trabajadores retirados/ Número total de trabajadores	Trabajadores retirados		12	Trimestral	Para el mes de noviembre, la fundación (teniendo en cuenta las 4 sedes) presentó un 15% de rotación de personal; por ello se deduce un índice muy elevado dado que se evaluó solamente un mes.	
				Total, de trabajadores		82			
						15%			

Figura 8. Indicadores de gestión – Mes de noviembre de 2016

Gestión Financiera

INDICADOR	QUÉ MIDE	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	RESULTADO	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	OBSERVACIÓN	
INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA							
Capital de Trabajo	Recurso que requiere la Fundación para poder operar	Pesos	AC - PC	AC	\$249.389.747	Anual	La capacidad de pago y solvencia a 31 de diciembre del 2015 de la Fundación es negativa, ya que su pasivo corriente es mayor a su activo corriente, por lo que se considera que por cada \$1 de pasivo circulante, la fundación tuvo -\$1,503 de activo circulante. Razón por la cual la fundación no tiene recursos para el pago de sus obligaciones inmediatas, ni futuras.
				PC	\$374.854.336,9		
					\$125.464.589,9		
Razón Corriente	Mide las disponibilidades actuales de la Fundación para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando	Pesos	(AC/PC)	AC	\$249.389.747	Anual	Por cada peso del pasivo corriente, la Fundación sólo cuenta con 0,665 pesos para el cumplimiento de la misma, es decir que la fundación se encuentra en un estado de insolvencia, y tendría que recurrir a préstamos externos para cumplir con sus obligaciones.
				PC	\$374.854.336,9		
					0,6653		
Prueba Ácida	Este indicador señala con mayor precisión las disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo	pesos	(AC - I) /PC	AC	\$249.389.747	Anual	Podemos observar que si la Fundación tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes, esta corre el riesgo de tener falta de liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
				I	\$0		
				PC	\$374.854.336,9		
					\$0,6653		
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento sobre activos totales	Este indicador muestra de que manera ha sido financiada la Fundación con la deuda externa	Porcentaje	TP/TA	TP	\$374.854.336,9	Anual	La Fundación no presenta un porcentaje significativo de endeudamiento con respecto a la inversión, lo que justifica en gran medida los resultados de rentabilidad ya que la Fundación está trabajando en gran medida con sus propios recursos y por lo tanto la mayor parte de las ganancias está destinada a sus propietarios.
				TA	\$3.780.692.340		
					0,0991		

Figura 9. Indicadores financieros de la FAVAC

Gestión Financiera

INDICADOR	QUÉ MIDE	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	RESULTADO	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	OBSERVACIÓN	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Grado de Apalancamiento	Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la Fundación con respecto a sus acreedores	Porcentaje	TP/P	TP	\$374.854.336,9	Anual	Podemos observar que la Fundación no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, es decir que para el año 2015 el 11% de su patrimonio está comprometido con los acreedores.
				P	\$3.405.838.003		
					0,1101		
INDICADORES DE RENTABILIDAD							
Rentabilidad del Patrimonio	Mide la rentabilidad que los socios están obteniendo en la Fundación	Porcentaje	UN/P	UN	\$377.001.245,3	Anual	El resultado es positivo, con este 11% podemos decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades.
				P	\$3.405.838.003		
					0,1107		
Rentabilidad del Activo - ROA	el ROA mide la capacidad de los activos de la FAVAC para generar renta por ellos mismos	Porcentaje	UN/TA	UN	\$377.001.245,3	Anual	Al tener un ROA positivo del 10%, se puede decir que la FAVAC es rentable y por lo tanto está utilizando eficientemente sus activos en la generación de utilidades.
				TA	\$3.780.692.340		
					0,0997		
Margen Operacional de la Utilidad	Mide los resultados de la Fundación teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva.	Porcentaje	UO/VN	UO	\$403.092.755,8	Anual	Es importante que la Fundación disminuya los gastos operacionales de administración que, aunque son los ocasionados en el desarrollo propio de la actividad están abarcando más del 14% de las ventas con lo cual se está minimizando la ganancia resultante para los socios o accionistas.
				VN	\$2.730.642.145		
					0,1476		
Margen Neto de Utilidad	Mide la eficiencia operativa de la FAVAC, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la Fundación para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.	Porcentaje	UN/VN	UN	\$377.001.245,3	Anual	La Fundación está generando dividendos de su actividad económica, lo cual demuestra que la FAVAC está siendo efectiva y está incrementando el capital, generando una rentabilidad del 13,8%.
				VN	\$2.730.642.145		
					0,1381		
INDICADORES DE ACTIVIDAD							
Rotación de Activo Total	Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.	Pesos	VN/TA	N	\$2.730.642.145	Anual	Con este resultado se puede inferir que la efectividad del activo total frente a las ventas que realiza la Fundación es mínima, no muestra un potencial de utilidad dado que por cada peso (\$1) que se tiene invertido en el activo total no está generando más de 0,722 pesos en ventas.
				TA	\$3.780.692.340		
					0,7223		

Figura 10. Indicadores financieros de la FAVAC (Continuación)

4.2 Estrategias de mejora.

Partiendo del diagnóstico realizado anteriormente, y teniendo en cuenta los resultados del análisis DOFA, se crean las interrelacione entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se proponen las estrategias FO-DO-FA-DA que sirven como alternativas de acción, éstas permiten aprovechar las oportunidades y anular al máximos las amenazas. Las estrategias propuestas se presentan en la tabla 3.

Tabla 4
Estrategias DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda <u>(O5, O6, F1, F2)</u> 2. Construcción de una nueva Sede o en su defecto la ampliación de capacidad <u>(O2, O4, F4, O7)</u> 3. Fortalecimiento y crecimiento de la imagen <u>(F1,F2,F3,F4,F6,O1,O2,O3,O6)</u> 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un enlace entre entidades similares o universidades con el fin de realizar benchmarking o diagnóstico para un mejoramiento continuo partiendo de los conocimientos de la Academia <u>(O3, O9, D1, D2, D5, D9, D10)</u> 2. Realizar campañas de sensibilización comunitaria. <u>(D6,O1)</u> 3. Diseñar un plan de mejoramiento que incluya la documentación de los procesos de la Fundación con la ayuda de practicantes Universitarios <u>(D1,D2,D4,D10,O9)</u> 4. Crear indicadores de gestión que permitan controlar los procesos <u>(D5,O9)</u> 5. Diseñar políticas de niveles salariales <u>(D9,O6,O9)</u>
AMENAZAS	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir en el plan presupuestal anual la adquisición de un sistema de información. <u>(F8, A5).</u> 2. Crear programas que sean inclusivos a la comunidad, y actividades que generen sensibilización en la sede Norte. <u>(F9, A3, A4)</u> 3. Aprovechar la calidad de los servicios, la experiencia en la prestación de estos y la capacitación del personal para certificarse en la nuevas regulaciones, reformas y normas de ley <u>(A2,O1,O2,O3,O7)</u> 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa <u>(D3, D4, A1, A2)</u> 2. Adquirir nuevas tecnologías computacionales que faciliten el acceso a la información a los funcionarios <u>(D8,A5)</u> 3. Aprovechar el cumplimiento en las nuevas regulaciones, reformas en normas y leyes para mejorar su posicionamiento en el mercado <u>(D6,A2)</u>

Con las estrategias aportadas por el análisis DOFA y los resultados del diagnóstico de la situación actual, se realizan varias propuestas a la Fundación de las cuales se llevan a cabo las siguientes:

- 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 propuesta se encuentra la elaboración del mapa de procesos, ya que a partir de este se puede proseguir con la documentación y así dar cumplimiento a los objetivos planteados en el proyecto; el mapa de procesos surge como el resultado de la identificación de las relaciones entre las diferentes actividades, agrupándolas y clasificándolas

- Formular indicadores de gestión que permitan controlar los procesos misionales y de apoyo
- Realizar una auditoría para verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos y las posibles fallas en estos.

Se contó con el acompañamiento de la subdirectora administrativa y la aprobación del Director de la Fundación en las propuestas presentadas y para el ingreso a las distintas sedes.

4.3 Plan de mejoramiento

4.3.1 Documentación de los procesos. Es el medio a través del cual se evidencia la forma en la que está operando la Fundación; comprende la definición de los procesos, la creación de procedimientos claros y eficientes que incluyen la manera de cómo realizar las operaciones;

dentro de estos también se creó un instructivo para la elaboración de documentos, que facilita la estandarización y los manuales de procedimientos y funciones en los cuales se estipularon las responsabilidades asignadas a cada cargo.

4.3.1.1 Elaboración del Mapa de Procesos. Para la elaboración del mapa de procesos fue necesario contar con la ayuda de los responsables de las áreas de mercadeo, finanzas, los subdirectores y la aprobación del Director de la Fundación; se hicieron varias visitas en las que se observó y se realizaron preguntas abiertas a los funcionarios, se efectuaron reuniones extendidas con la subdirectora administrativa para poder determinar la razón de ser de la Fundación, identificando cuáles eran los servicios a los que tenían acceso los adultos mayores y los ángeles custodios, y cuáles eran los requisitos para ser usuario de estos servicios; esto permitió conformar posteriormente el grupo de Procesos Misionales o Claves que abarcaran las cuatro sedes, debido a que dos de estas son de carácter privado, pero la prestación de los servicios se hace de la misma forma y las pautas básicas para recibir a un adulto mayor también lo son.

Se prosiguió con la identificación de los procesos estratégicos, estableciendo cuales eran las áreas que estaban encargadas de encaminar la dirección de la Fundación, aquellas que tomaban las decisiones sobre las medidas a implementar. Se determinó que uno de los principales procesos era la gestión de mercado, pues, estos determinan la orientación del presupuesto, ya que este gira en torno a las Casas Mayores y la gestión de mercadeo va encaminada principalmente a estas sedes que son las encargadas de sostener en un gran porcentaje las dos restantes. Por último, era necesario establecer el grupo de actividades interrelacionadas que servían de soporte

o que alimentaban a las demás, y sin las cuales no era posible el funcionamiento de los procesos ya identificados.

Teniendo en cuenta lo anterior se determinan los siguientes procesos:

Procesos Estratégicos

- Gestión Directiva
- Gestión Financiera
- Gestión de Mercadeo
- Gestión de Proyectos

Procesos Misionales

- Valoración, Admisión y Registro
- Atención Integral (Servicios Interdisciplinarios, Servicios Asistenciales, Servicios de alimentación y Nutrición)

Procesos de Apoyo

- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Compras
- Gestión Administrativa
- Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

En la figura 10, se puede apreciar la estructura del mapa de procesos de la FAVAC.

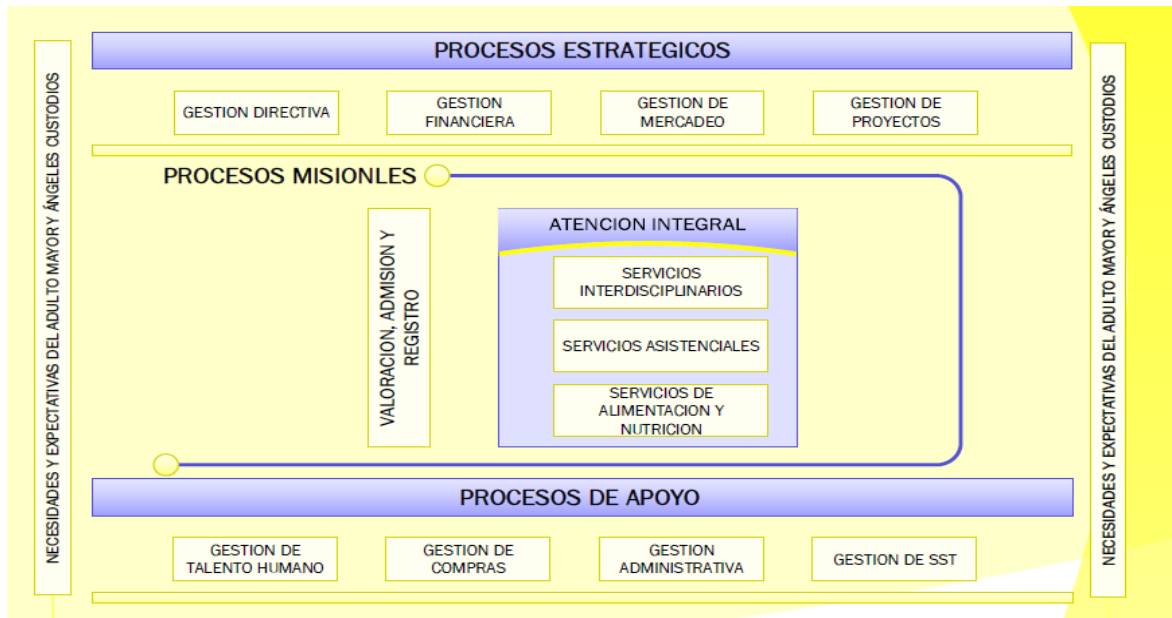


Figura 11. Mapa de procesos de la FAVAC

4.3.1.2 Estructura documental. Se estructuró la documentación de forma jerárquica para facilitar su manejo y para asegurar que los procesos sean eficaces, preservando el conocimiento del saber hacer. En esta estructura los documentos más genéricos se ubicaron en la parte superior y los documentos más operativos en la parte inferior como lo muestra la figura 11.



Figura 12. Estructura documental

Manual: Documento en el cual se establecen directrices generales de varios temas, procesos o métodos, los cuales incluyen información de interés.

Procedimiento: Documento que contiene la forma especificada de llevar a cabo una o más actividades.

Guía: Documento que establece lineamientos, recomendaciones, sugerencias u orientaciones sobre un tema específico.

Instructivo: Documento que contiene la descripción de actividades de trabajo que requieren ser detalladas minuciosamente, y que hacen parte de un proceso o procedimiento.

Protocolo: Instrucciones, pautas de trabajo o consignas; son el conjunto de tareas a realizar para asegurar el resultado de una actividad, estos son definidos por los jefes de enfermería.

Formato: Documento utilizado para registrar y recopilar la información de ejecución de actividades. Puede diseñarse en medio digital o impreso. Una vez diligenciado se convierte en un registro que proporciona evidencia de una acción.

Registro: Son los documentos que sirven como evidencia para demostrar lo que se ha realizado.

Para la elaboración de cada uno de los documento fue necesario realizar varias reuniones, las cuales fueron divididas por áreas, comenzando por los directivos y terminando con el personal

de servicios generales; en éstas se daba a conocer los cambios que se estaban realizando y se solicitaba la colaboración en cuanto a la información que se requiriera. Los procesos asistenciales contaban con una serie de formatos y protocolos diferentes en contenido y estructura para cada sede, estos eran modificados cada vez que ingresaba un nuevo jefe de enfermería, en las reuniones se les explicó en qué consistía el proyecto y hasta qué punto llegaba la intervención con ellos, dependía de los jefes de enfermería determinar lo que debía contener cada protocolo, y verificar que el resto de la documentación cumpliera con sus necesidades.

La documentación creada en la FAVAC se encuentra en el Listado Maestro de Documentos (F-ADM-001), Apéndice 36.

4.3.1.3 Instructivos para la elaboración de Documentos. Con el propósito de normalizar la documentación en las cuatro sedes de la FAVAC, se realiza un instructivo, en el cual se plantea la forma en la que se deben elaborar los respectivos documentos.

El instructivo define lineamientos para la redacción, estructuración, presentación y control de los diferentes documentos, lo que permite organizar la información de la Fundación. Se determina que los documentos deben ser editados en letra fuente Arial tamaño 10; sólo los formatos podrán diseñarse en otros tamaños y tipos de letra, procurando que la fuente de mayor uso sea Arial. Los márgenes de los documentos serán:

- Superior: 4 cm
- Inferior 3 cm
- Izquierdo 4 cm
- Derecho 3 cm

Las condiciones generales del instructivo están compuestas por:

Elementos de Identificación: logotipo de la Fundación, título del documento, código, fecha de actualización y versión.

Elementos de control: firmas y fechas de elaboración, revisión y aprobación y modificaciones.

En los elementos de identificación y control se determina de la siguiente manera:

- Encabezado y pie de página
- Encabezado:



TÍTULO DEL DOCUMENTO
CÓDIGO
VERSIÓN

- Pie de página: Se deben realizar como se muestra a continuación:

Página 1 de 3

- Código del documento: El código de un documento en la Fundación es dado por el Administrador de documentos y está compuesto por los elementos mostrados en la tabla 4.

Tabla 5

Codificación de los documentos

TIPO DE DOCUMENTO	DEPENDENCIA QUE LO ELABORA	CONSECUTIVO
Manual: M Guía: G Reglamento: R Procedimiento: P Protocolo: PT Instructivo: I Formatos: F	Proceso responsable del documento.	XXX – Número asignado por el Administrador de documentos correspondiente

En el nivel de aplicación se determina que aquellos documentos que sólo apliquen a CASA MAYOR el encabezado tendrá el logo de CASA MAYOR. En todo caso, en el alcance se hará referencia a la cobertura de aplicación del documento.

También se encuentran estipuladas las nomenclaturas o siglas para los procesos identificados, como se muestra a continuación en la Tabla 5.

Tabla 6

Nomenclatura de los procesos de la FAVAC

NOMBRE DE LOS PROCESOS	SIGLA	RESPONSABLES
Gestión Directiva	DIR	Director
Gestión de Proyectos	PRO	Coordinadora de Proyectos
Gestión de Mercadeo	MDO	Coordinadora de Mercadeo
Gestión Financiera	FIN	Directora Financiera
Valoración, Admisión y registro	VAR	Director
Atención Servicios Interdisciplinarios	AII	Subdirectora / Coordinador
Integral Servicios Asistenciales	AIA	Jefe de enfermería
Servicios de Alimentación y Nutrición	AIN	Nutricionistas
Gestión Administrativa	ADM	Subdirección Administrativa
Gestión de Talento Humano	GTH	Subdirección Administrativa
Gestión de Compras	GCM	Subdirección Administrativa
Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo	SST	Subdirección Administrativa

Cuerpo del documento: lo conforma el desarrollo de los capítulos, dependiendo del tipo de documento. En la tabla 6 se muestra el cuerpo de algunos de los documentos.

Tabla 7

Cuerpo de los documentos

Capítulo	Tipo de Documento						
	Manual	Guía	Reglamento	Procedimiento	Protocolo	Instructivo	Formatos
	M	G	R	P	PT	I	F
1. Objetivo	X	X	X	X	X	X	O
2. Alcance	X	X	X	X	X	X	O
3. Términos y Definiciones	X	X	O	X	X	X	O
4. Documentación plicable	X	X	X	X	X	X	O
5. Responsable y apoyo	X	X	X	X	X	X	O
6. Condiciones Generales	X	X	O	X	X	X	O
7. Desarrollo / Etapas	X	X	X	X	X	X	O
8. Relación de control de cambios	X	X	X	X	X	X	O

Nota: Convenciones X (Capítulo Obligatorio) O (Capítulo opcional)

Cuando un capítulo no se justifique, se conserva el orden y el título, pero agregando la anotación “No aplica”.

En la Tabla 7 se observan los capítulos de los documentos con su respectivo contenido; la aplicación de los capítulos varía dependiendo del tipo de documento, estos se determinan en el ítem que corresponde a cuerpo del documento.

Tabla 8

Descripción de los capítulos de un documento en la FAVAC

NOMBRE DEL CAPÍTULO	CONTENIDO
1. Objeto	Presenta el propósito del documento.
2. Alcance	Indica el proceso y el área funcional y/o geográfica sobre los que aplica el documento.
3. Términos y Definiciones	Define las palabras especializadas, las siglas y los acrónimos utilizados en el documento.
4. Documentos Aplicables	Presenta los documentos que son necesarios para la ejecución de las actividades relacionadas en el documento y los que sirven de apoyo o amplían la información sobre las actividades a realizar.
5. Responsable y apoyos	Describe el responsable de ejecutar y supervisar el cumplimiento del documento y los cargos involucrados en la ejecución de las actividades.
6. Condiciones generales	Describe las directrices que enmarcan las actividades y las condiciones exigidas para su cumplimiento.
7. Desarrollo / Etapas	Este capítulo se prepara de acuerdo con el tipo de documento
8. Relación de control de cambios	Se lleva el control de las modificaciones realizadas al documento

Divulgación, custodia y distribución de los documentos: El líder del proceso de Gestión Documental es el responsable de realizar la publicación de los documentos actualizados, debidamente aprobados, a través de los medios estipulados por la Fundación. La divulgación de estos documentos entre los interesados será responsabilidad de cada proceso. En todo caso, todo documento debe tener la aprobación del Director.

Listado maestro de la documentación: Los documentos de la Fundación que pertenecen a todos los procesos están relacionados en los Listados Maestros de la Documentación, en el cual se especifica entre otros:

- Código
- Nombre del documento
- Almacenamiento
- Fecha de elaboración
- Responsable
- Fecha de revisión
- Responsable
- Fecha de aprobación
- Versión
- Responsable del documento
- Estado del documento

Contingencias: Cuando existan problemas para consulta de documentos se puede recurrir a la copia que se encuentran en poder del administrador de la documentación.

En el instructivo Elaboración de Documentos (I-ADM -001) se puede observar ampliamente cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, mirar Apéndice 2.

4.3.1.4 Caracterización de los Procesos. Una vez elaborado el Mapa de Procesos, se realizan las caracterizaciones de los procesos, que consiste en establecer los elementos y actividades relevantes que intervienen o están presentes en los diversos procesos identificados,


así como la interacción entre cada uno de ellos. Las caracterizaciones se realizaron teniendo en cuenta la información de las etapas anteriores, y con la ayuda de la Subdirección Administrativa.

En la ficha de caracterización se encuentra la siguiente información:

- *Nombre del proceso:* Es la denominación por la cual se identificará el proceso.
- *Tipo de proceso:* Grupo de proceso al que pertenece en función del tipo de actividad y de su importancia.
- *Objetivo del proceso:* Es el propósito del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
- *Alcance del proceso:* Extensión de las actividades que componen el proceso, se puede z Es quien abastece el proceso, quien da las entradas.
- *Responsable:* Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.
- *Insumos del proceso:* Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
- *Matriz PHVA:* Indica la etapa a que pertenece una actividad planteada. Planifica (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A).
- *Proceso - Cliente del proceso:* Procesos a los que se presta el servicio.
- *Productos del proceso:* Documentos, registros, productos, servicios, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
- *Procesos de soporte:* Se debe mencionar los procesos de soporte que aporta los recursos para su funcionamiento.

- *Seguimiento y medición del proceso:* Hace referencia a los indicadores establecidos para el proceso.
- *Documentos internos y externos:* Relacionados con las actividades: Se deben mencionar todos los que estén vinculados al proceso.
- *Recursos:* Son los elementos fijos que se emplean para desarrollar las actividades.
- *Registros internos y externos del proceso:* Listar los registros que muestran las evidencias de las actividades realizadas en el proceso.
- *Medición del proceso:* Especificación cuantitativa de la relación entre dos o más variables, que permite verificar el nivel de logro alcanzado en el cumplimiento de los objetivos

En la figura 12 se muestra la estructura del formato Caracterización de Procesos (F-ADM-004)



CARACTERIZACION DE PROCESOS
F-ADM-004
V0

NOMBRE DEL PROCESO				
Nombre del Proceso:	Objetivo:			
Tipo de Proceso:	Alcance:			
PROVEEDOR	MATRIZ PHVA			CLIENTE
▪	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
INSUMOS				PRODUCTOS
▪				▪
DOCUMENTOS	RESPONSABLE	REGISTROS		
INTERNOS		INTERNOS		
▪	REQUISITOS	EXTERNOS		
EXTERNOS	PROCESOS DE SOPORTE			
RECURSOS	SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL PROCESO	EXTERNOS		
▪	MEDICION			
		EXTERNOS		

Figura 13. Ficha de caracterización

La caracterización de cada uno de los procesos vinculados a este proyecto, y descritos en el mapa de procesos se encuentra referenciados en el Apéndice 3.

4.3.1.5 Procedimientos. Teniendo en cuenta que la Fundación no contaba con procedimientos identificados y documentados, se procede a la estructuración de las actividades que presentaban mayor dificultad según las necesidades de cada proceso. En el instructivo Elaboración de Documentos (I-ADM-001) se describe la estructura de los procedimientos de la siguiente manera:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Términos y Definiciones
4. Documentos aplicables
5. Responsables y apoyo
6. Condiciones generales
7. Desarrollo/Etapas
8. Relación de control de cambios

Dentro de los procedimientos que se realizaron está el de Recepción, Seguimiento y Control de Donaciones (P-ADM-001), debido a que la Fundación no tenía el control necesario en estas actividades y por lo tanto no se sabía si habían o no donaciones, de que tipo eran o en que parte de la FAVAC se encontraban, esto ocasionaba diferentes inconvenientes, dentro de los cuales se encuentran: Donaciones no reportadas, recibir medicamentos vencidos o con fechas próximas a vencerse, recibir donaciones que la Fundación considera “no aptos para el uso”, medicamentos en el área administrativa, de cocina o servicios generales, alimentos perecederos sin refrigeración

y de los cuales el área de cocina no tenía conocimiento, y en el momento de realizar los pedidos semanales no se tenía en cuenta las donaciones de víveres que habían llegado, porque no se tenían contabilizadas, debido a esto, se contaba con muchas frutas y verduras que no era necesario comprar y que además se dañaban con facilidad, pues, no había espacio para guardarlas, la solución a esto era realizar cambios de última hora en las minutas semanales.

Otro de los inconvenientes era la persona que estaba ocupando el cargo de recepcionista, la cual no contaba con conocimientos de Microsoft Office y no seguía las instrucciones que se le daban para el control y la salida de personal, por esto se decide crear un perfil para la persona que ocupara el cargo de recepcionista en portería, que fuera el primer filtro de las donaciones y que además apoyara el proceso de compras, en el transcurso de proyecto la Fundación realiza la contratación de la persona que cumplía con el perfil realizado. El procedimiento comprende desde la recepción de las donaciones en especie o en efectivo, hasta su ingreso al sistema contable de la Fundación; en este se describe los tipos de donaciones y las unidades encargadas de recibirlas. En la siguiente tabla 8 se muestran los procedimientos que se realizaron y el número del apéndice en el cual se encuentran.

Tabla 9

Procedimientos de la FAVAC

Apéndice	Código	Nombre
4	P-ADM-001	Recepción, Seguimiento y Control de las Donaciones
5	P-GCM-001	Planeación y Ejecución de Compras
6	P-GTH-001	Reclutamiento y Selección de Personal
7	P-VAR-001	Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor FAVAC
8	P-AIA-001	Procedimiento Interno Unidad Enfermería Plan Armonía
9	P-AIN-001	Alistamiento y Preparación de Alimentos
10	P-GTH-002	Vinculación de Personal
11	P-AIA-002	Enfermería Pasadías
12	P-VAR-002	Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor CM
13	P-VAR-003	Valoración, Admisión y Registro del Ángel Custodio
14	P-GTH-003	Retiro de Empleados

4.3.1.6 Protocolos. Estos documentos fueron realizados con el acompañamiento de los jefes de enfermería, debido a que en su contenido se establecen pautas para la atención de los usuarios que competen a situaciones específicas del área de salud. Se realizaron diferentes reuniones en las cuales los jefes determinaban el contenido del protocolo de tal forma que abarcara todas las sedes y las practicantes se encargaban de estructurarlo para que posteriormente recibiera su aprobación.

Inicialmente se realizó el listado de todos los protocolos que aplicarían en la FAVAC, y posteriormente se estableció que cada jefe de enfermería se llevará un documento y en la reunión siguiente se socializaba para determinar si su contenido aplicaba o no a todas las sedes, una vez aprobado por todos los jefes de enfermería, las practicantes estructuraban la información de acuerdo a los parámetros ya establecidos para luego proseguir con su respectiva aprobación.

La estructura de los protocolos se encuentra en el instructivo para la Elaboración de Documentos, Apéndice 2. En la tabla 9 se muestran los diferentes protocolos realizados en el transcurso del proyecto y el número del apéndice en cual se encuentran.

Tabla 10

Protocolos de los procesos asistenciales en la FAVAC

Apéndice	Código	Nombre
15	PT-AIA-001	Traslado a Clínica y Hospitalización
16	PT-AIA-002	Ingreso Unidad Enfermería
17	PT-AIA-003	Alimentación por Sonda Nasogástrica
18	PT-AIA-004	Inmovilizaciones
19	PT-AIA-005	Historias Clínicas
20	PT-AIA-006	Prevención de Caídas
21	PT-AIA-007	Aseo y Arreglo de Unidad
22	PT-AIA-008	Registros Notas de Enfermería
23	PT-AIA-009	Lavado de Manos
24	PT-AIA-010	Curación y Manejo de Heridas
25	PT-AIA-011	Cuidado y Aseo del Adulto Mayor
26	PT-AIA-012	Recibo y Entrega de Turno

4.3.1.7 Instructivos. Los instructivos fueron realizados para describir de forma muy detallada las actividades que necesitaban mayor atención y control, en este se definen la secuencia de pasos a desarrollar y los responsables de hacerlo.

El contenido de este documento se encuentra en el instructivo para la Elaboración de Documentos (I-ADM-001).

La Fundación presentan una alta rotación de su personal y la citación a descargos se da con mucha frecuencia, fue necesario crear el instructivo Realización, Control y Seguimiento de los Proceso Disciplinarios (I-GTH-001) ya que se presentaban grandes inconvenientes a la hora de realizar estos procesos disciplinarios, la persona encargada de realizar estos trámites es la subdirectora administrativa de la sede Norte, la cual recibía por correo las notificaciones para realizar los descargos, en estos correos no se mencionaba lo que había pasado, la fecha en la que sucedió, o que reglamento estaba infringiendo la persona, por lo que se tardaban horas en tramitar la solicitud, debido a que se tenía que indagar sobre lo que había sucedido, y para esto se reenviaba el correo para que se especificaran los aspectos antes mencionados. Si en algún momento se decidía despedir a un trabajador por justa causa al cometer faltas graves o reiteración de faltas, esto no se podía hacer, debido a que, en los descargos anteriores no se había mencionado el tipo de falta y por lo tanto no se podía justificar la terminación del contrato.

En la tabla 10 se muestran los diferentes instructivos realizados y el número del apéndice en cual se encuentran.

Tabla 11

Instructivos de la FAVAC

Apéndice	Código	Nombre
27	I-ADM-001	Elaboración de Documentos
28	I-AII-001	Actividades Docentes
29	I-GTH-001	Realización, Control y Seguimiento de los Procesos Disciplinarios
30	I-AIN-001	Lavado de Manos
31	I-VAR-001	Recorrido Casa Mayor
32	I-ADM-002	Solicitud de Préstamos
33	I-GTH-002	Solicitud de Permisos, Vacaciones o Licencias
34	I-GTH-003	Inducción y Reinducción de Personal
35	I-GTH-004	Gestión y Manejo del Paz y Salvo

4.3.1.8 Formatos. La creación de formatos se realiza para que sirvan como soporte de las actividades realizadas en la Fundación, y que además proporcionen su respectivo registro. Los procesos misionales manejaban una serie de formatos, pero estos eran diferentes en cada sede, no tenían estructura fija y muchos no incluían la información que se requería; el único proceso que contaba con formatos estructurados y normalizados era el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo, debido a que este se encuentra a cargo de un tercero, sin embargo, se cambió la estructura de estos para mantener los lineamientos que se habían estipulado en el instructivo de Elaboración de Documentos (I-ADM-001); los formatos de Gestión Administrativa, Gestión de Compras y Gestión del Talento Humano son nuevos y creados según los lineamientos del instructivo I-ADM-001.

A continuación se muestran las listas de los formatos elaborados para cada proceso y los apéndices en los cuales se pueden encontrar los formatos correspondientes a cada proceso.

En la tabla 11 se observan los formatos correspondientes a la Gestión Administrativa.

Tabla 12

Formatos de gestión administrativa

Apéndice	Código	Nombre
36	F-ADM-001	Listado Maestro De Documentos
37	F-ADM-002	Solicitud De Elaboración, Modificación y Anulación De Documentos
38	F-ADM-003	Trámite De Préstamos
39	F-ADM-004	Formato Caracterización De Procesos
40	F-ADM-005	Registro De Donantes
41	F-ADM-006	Registro De Donación
42	F-ADM-007	Reporte De Donación Mensual
43	F-ADM-008	Hoja De Vida Del Indicador
44	F-ADM-009	Plan De Acción
45	F-ADM-010	Solicitud De Mantenimiento Correctivo
46	F-ADM-011	Control De Ventas De Alimentación
47	F-ADM-012	Logística De Eventos
48	F-ADM-013	Acta De Reunión
49	F-ADM-014	Bitácora De Mantenimiento Interno
50	F-ADM-015	Bitácora De Mantenimiento Externo
51	F-ADM-016	Evaluación De La Eficacia De La Capacitación
52	F-ADM-017	Control y Seguimiento De Acciones De Mejoramiento Continuo
53	F-ADM-018	Control De Mensajería
54	F-ADM-019	Listado Maestro De Registros

Los formatos correspondientes al proceso de Gestión del Talento Humano se encuentran en la tabla 12.

Tabla 13

Formatos de gestión del talento humano

Apéndice	Código	Nombre
55	F-GTH-001	Requisición de Personal
56	F-GTH-002	Ficha de Contratación
57	F-GTH-003	Calificación Para la Selección de Personal
58	F-GTH-004	Formato de Entrevista
59	F-GTH-005	Perfil del Cargo
60	F-GTH-006	Citación a Descargos
61	F-GTH-007	Inducción de Personal
62	F-GTH-008	Solicitud de Permisos, Licencias y Vacaciones
63	F-GTH-009	Evaluación de Desempeño
64	F-GTH-010	Entrega de Dotación
65	F-GTH-011	Acta de Descargo

Tabla 12

Formatos de gestión del talento humano (Continuación)

Apéndice	Código	Nombre
66	F-GTH-012	Paz y Salvo
67	F-GTH-013	Evaluación de la Inducción al Cargo
68	F-GTH-014	Control de Asistencia
69	F-GTH-015	Plan de Formación
70	F-GTH-016	Acta De Entrega Del Puesto De Trabajo
71	F-GTH-017	Memorando y Lista De Chequeo Documentos De Ingreso

En la tabla 13 se observan los formatos correspondientes a la Gestión de Compras.

Tabla 14

Formatos de gestión de compras

Apéndice	Código	Nombre
72	F-GCM-001	Solicitud De Cotización
73	F-GCM-002	Evaluación y Adjudicación De Ofertas
74	F-GCM-003	Orden De Compra
75	F-GCM-004	Reevaluación De Proveedores
76	F-GCM-005	Acta De Entrega
77	F-GCM-006	Control De Compras
78	F-GCM-007	Hoja De Vida Del Proveedor

Los formatos correspondientes al proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentran en la tabla 14.

Tabla 15

Formatos de seguridad y salud en el trabajo

Apéndice	Código	Nombre
79	F-SST-001	Convocatoria, Elección y Constitución Del Copasst
80	F-SST-002	Acta Reunión Copasst
81	F-SST-003	Reporte De Conflicto o Acoso Laboral
82	F-SST-004	Acta Convocatoria, Escrutinios y Constitución De Comité De Convivencia Laboral
83	F-SST-005	Estadística De Ausentismo
84	F-SST-006	Acta De Reunión Comité De Convivencia Laboral
85	F-SST-007	Entrega De Elementos de Protección Personal (EPP)

Tabla 14

Formatos de seguridad y salud en el trabajo (Continuación)

Apéndice	Código	Nombre
86	F-SST-008	Inspecciones De Extintores
87	F-SST-009	Inspecciones Generales
88	F-SST-010	Hoja De Vida Máquinas Y Equipos
89	F-SST-011	Inspección De Elementos De Protección Personal (EPP)
90	F-SST-012	Inspección De Botiquín
91	F-SST-013	Encuesta Morbilidad Sentida
92	F-SST-014	Inspección Locativa
93	F-SST-015	Encuesta Estilo De Vida Saludable
94	F-SST-016	Investigación De Accidentes Leves
95	F-SST-017	Reporte E Investigación De Incidentes
96	F-SST-018	Seguimiento De Acciones Correctivas
97	F-SST-019	Hoja De Vida Brigadista
98	F-SST-020	Acta Constitución De Brigadas De Emergencia
99	F-SST-021	Listado Maestro De Equipos
100	F-SST-022	Permiso De Trabajo Seguro En Alturas
101	F-SST-023	Matriz De Requisitos Legales
102	F-SST-024	Solicitud de Cambio
103	F-SST-025	Registro Para La Inspección De Máquinas

En el proceso de Valoración, Admisión y Registro, se realizaron los formatos enlistados en la tabla 15.

Tabla 16

Formatos del proceso valoración, admisión y registro

Apéndice	Código	Nombre
104	F-VAR-001	Requisitos Para La Solicitud De Admisión Del Adulto Mayor
105	F-VAR-002	Base De Datos Solicitud De Cupo
106	F-VAR-003	Valoración Psicología
107	F-VAR-004	Valoración Enfermería
108	F-VAR-005	Valoración Trabajadora Social
109	F-VAR-006	Hoja De Vida Adulto Mayor Externo
110	F-VAR-007	Hoja De Vida Adulto Mayor Interno
111	F-VAR-008	Formato Informe Aspirantes Proceso Etapa Semilla
112	F-VAR-009	Documentos Para El Ingreso Del Ángel Custodio A La Etapa Semilla
113	F-VAR-010	Inventario Para Huéspedes Residentes CM (Mujer)
114	F-VAR-011	Inventario Para Huéspedes Residentes CM (Hombre)
115	F-VAR-012	Registro Visitantes
116	F-VAR-013	Registro Opinión Visitantes
117	F-VAR-014	Lista De Chequeo Ingreso Adulto Mayor CM

Tabla 15

Formatos del proceso valoración, admisión y registro (Continuación)

Apéndice	Código	Nombre
118	F-VAR-015	Solicitud De Ingreso
119	F-VAR-016	Requisitos De Ingreso Adulto Mayor CM
120	F-VAR-017	Modelo De Consignación
121	F-VAR-018	Ficha De Ingreso CM
122	F-VAR-019	Convenio De Vinculación Ruitoque
123	F-VAR-020	Convenio De Vinculación Cabecera
124	F-VAR-021	Valoración De Fonoaudiología
125	F-VAR-022	Acta De Conocimiento y Socialización Del Manual De Convivencia
126	F-VAR-023	Instrucción Del Pagaré
127	F-VAR-024	Pagaré
128	F-VAR-025	Hoja De Emergencia
129	F-VAR-026	Documentos y Requisitos De Ingreso Del Adulto Mayor
130	F-VAR-027	Valoración De Gerontología
131	F-VAR-028	Ficha Servicio De Alimentación
132	F-VAR-029	Valoración Nutrición
133	F-VAR-030	Uso De Imágenes

Los formatos correspondientes al proceso de Atención Integral se encuentran en la tabla 16.

Tabla 17

Formatos de atención integral

Apéndice	Código	Nombre
Servicio de Alimentación y Nutrición		
134	F-AIN-001	Minuta Patrón
135	F-AIN-002	Costeo de Minuta
136	F-AIN-003	Minuta Semanal
137	F-AIN-004	Estandarización de Preparaciones
138	F-AIN-005	Registro Temperaturas de Congelación
139	F-AIN-006	Higiene Personal
Servicios de Atención Integral		
140	F-AIA-001	Tarjeta de Medicamentos
141	F-AIA-002	Kardex de Enfermería
142	F-AIA-003	Control De Pañales y Guantes
143	F-AIA-004	Control Elementos De Enfermería
144	F-AIA-005	Control De Citas Médicas
145	F-AIA-006	Control De Llamadas a AME
146	F-AIA-007	Registro De Signos Vitales
147	F-AIA-008	Escala De Riesgo De Caídas (J.H DOWNTON)
148	F-AIA-009	Notas De Enfermería

Tabla 16

Formatos de atención integral (Continuación)

Apéndice	Código	Nombre
Servicios de Atención Integral		
149	F-AIA-010	Registro De Medicamentos
150	F-AIA-011	Formato De Boletines
151	F-AIA-012	Control De Insumos (Aseo - Pañales)
152	F-AIA-013	Inventario Entrada y Salida De Lencería
153	F-AIA-014	Valoración De Egreso
154	F-AIA-015	Ingreso De Medicamento
155	F-AIA-016	Control De Equipos Biomédicos Enfermería
Servicios Asistenciales		
156	F-AII-001	Diagnostico Comité Interdisciplinario
157	F-AII-002	Seguimiento Comité Interdisciplinario
158	F-AII-003	Cronograma Mensual de Docentes
159	F-AII-004	Cronograma Mensual Centro Vida
160	F-AII-005	Informe Mensual de Actividades Docentes
161	F-AII-006	Evaluación Mensual de Actividades Docentes
162	F-AII-007	Control de Actividades Docentes
163	F-AII-008	Evaluación Docentes Centro Vida

En el Listado Maestro de Registros (F-ADM-019) se pueden observar todos los formatos que se encuentran disponibles en la FAVAC, Apéndice 54.

4.3.1.9 Diagramas de Flujo. Teniendo en cuenta la información recolectada en las etapas anteriores, y ya elaborado el mapa de procesos, las caracterizaciones, procedimientos y demás documentos, se prosigue con la representación gráfica de los procedimientos, con el fin de facilitar y agilizar su comprensión, estos son aprobados por el director del proyecto y la Subdirección Administrativa de la Fundación. Para la elaboración de estos diagramas fue necesario verificar la secuencia ordenada de las actividades que conformaban cada procedimiento y los responsables de cada una de ellas.

Los diagramas fueron elaborados en Microsoft Visio y se pueden ver en los apéndices que muestra la Tabla 17.

Tabla 18

Diagramas de flujo de los procedimientos

Apéndice	Procedimiento
164	Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor FAVAC
165	Valoración, Admisión y Registro del Adulto Mayor Casa Mayor
166	Valoración, Admisión y Registro del Ángel Custodio
167	Alistamiento y Preparación de Alimentos
168	Retiro de Personal
169	Reclutamiento y Selección de Personal
170	Vinculación de Personal
171	Enfermería Pasadías
172	Procedimiento Interno Unidad de Enfermería Plan Armonía
173	Planeación y Ejecución de Compras
174	Recepción, Seguimiento y Control de Donaciones

4.3.1.10 Manuales de Funciones. El manual de Funciones es una herramienta que permite identificar perfiles y requerimientos de los cargos, determinando que las personas deben ser competentes para asumir las actividades y responsabilidades asignadas; teniendo en cuenta el organigrama propuesto se estableció un listado de los cargos que representan los niveles de la Fundación correspondiente a los procesos misionales y de apoyo.

Para la construcción de este manual se realizaron entrevistas con el fin de obtener información directa de los empleados y conocer con exactitud las funciones principales y secundarias implícitas en cada cargo, se prosigue con la respectiva comparación de estas funciones en todas las sedes, para poder determinarlas de forma general; las totalidad de estas funciones fueron definidas con la Subdirección Administrativa y la Dirección Financiera, debido a que la mayoría de los empleados no reflejaron seguridad en el conocimiento de sus funciones, en varios casos, como por ejemplo los auxiliares de enfermería se debe a la alta rotación de personal (trabajadores con tiempo de permanencia de uno a dos meses).

Los perfiles fueron definidos por la Subdirección Administrativa y la Dirección Financiera, estos se definieron teniendo en cuenta la necesidad de la Fundación y los requisitos que actualmente cumplen los empleados. Una vez creados los perfiles y definidas y aprobadas las funciones, se crea el manual de funciones y responsabilidades

En el Manual de Funciones y Responsabilidades M-GTH-001 se puede encontrar la siguiente información para cada uno de los cargos:

1. Preliminares del cargo

Nombre o Denominación del cargo

Proceso al que pertenece

Reporta a

Supervisa a

2. Objetivo del cargo

3. Funciones

4. Especificaciones del cargo

Requisitos de educación y formación

Requisitos de experiencia

Habilidades y destrezas

Competencias

5. Responsabilidades del cargo

Responsabilidad contacto con el público

Responsabilidad por información

Responsabilidad por máquinas o equipos

Responsabilidad por supervisión de personal

Responsabilidad en la toma de decisiones

Responsabilidad por manejo de dineros o valores

6. Factores de riesgo ocupacional

Los cargos contenidos en el Manual de Funciones y Responsabilidades M-GTH-001 se pueden ver en la Tabla 18. El documento completo se encuentra en el Apéndice 175.

Tabla 19

Manual de funciones de la FAVAC

Cargos en el Manual de Funciones	Proceso
Subdirección Administrativa	Gestión Administrativa/Gestión de Compras/Gestión del Talento Humano
Coordinador de Sede	Gestión Administrativa /Gestión del Talento Humano
Facilitador Adultos Mayores-Coordinador Centro Vida	Atención Integral/Valoración, Admisión y Registro
Facilitador Ángeles Custodios	Atención Integral/Valoración, Admisión y Registro
Coordinador Asistencial	Atención Integral
Coordinador Nutricional	Atención Integral
Profesionales de Apoyo	Atención Integral
Docentes	Atención Integral
Jefe de Enfermería	Atención Integral/Valoración, Admisión y Registro
Jefe de Cocina	Atención Integral
Jefe del Servicio	Atención Integral
Asistente Administrativo	Gestión Administrativa/Gestión de Compras/Gestión del Talento Humano
Auxiliar de Enfermería Interna	Atención Integral
Auxiliar de Enfermería Nocturna	Atención Integral
Auxiliar de Enfermería Medicamentos	Atención Integral
Cuidador Nocturno	Atención Integral
Auxiliar de Servicios Generales	Atención Integral
Mensajería	Gestión Administrativa
Mayordomo	Gestión Administrativa
Mayordomo Conductor	Gestión Administrativa
Auxiliar de Mantenimiento	Gestión Administrativa
Auxiliar de Cocina	Atención Integral
Secretaria Recepcionista	Gestión Administrativa/Gestión de Compras
Brigadista	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
Miembros del COPASST	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Nota: El manual de funciones contiene solamente los procesos trabajados en el proyecto: procesos misionales y de apoyo.

4.4 Formulación de indicadores de gestión.

Consta de la formulación de un sistema de indicadores que permitan medir periódicamente y de forma cuantitativa el desempeño de las actividades que se considere importante evaluar para la consecución de los objetivos de cada uno de los procesos, contribuyendo de esta forma a la mejora continua.

Una vez levantada y documentada la información de los procesos misionales y de apoyo en la FAVAC, se construyen los indicadores que sirven para monitorearlos, regular y controlar las variables que afectan en el cumplimiento del objetivo del proceso; la medición durante diferentes periodos permite realizar comparaciones que ayudan a determinar el comportamiento del proceso y por lo tanto a tomar decisiones asertivas.

La formulación de los indicadores se realizó en el formato F-ADM-020 Hoja de Vida de Indicadores, en el cual se definen los siguientes aspectos para cada uno de ellos:

- Nombre del indicador: Nombre corto que sirve para identificar al indicador.
- Objetivo del indicador: Es la razón de ser del indicador, para que se mide el indicador.
- Meta: Valor numérico a alcanzar en el indicador expresado en la unidad de medida indicada. También se pueden especificar intervalos numéricos de referencia (rangos de valores aceptables) o límites numéricos (mayor que, menor que). Es el valor de referencia para medir la evolución del indicador y representa el objetivo que pretende alcanzar la Fundación en un periodo de tiempo determinado.
- Método de cálculo: Especifica las operaciones matemáticas, estadísticas, lógicas, etc., para realizar el cálculo y obtener el valor asociado al indicador.

- Unidad: Especifica la unidad de medida a utilizar.
- Frecuencia de la medición: Periodo de tiempo en lo que se obtendrá el valor asociado al indicador.
- Sentido: Indica la tendencia que debe tomar el indicador con respecto a la meta definida, puede ser maximizar, minimizar o mantener
- Responsable de la Medición: Cargo del trabajador encargado de recolectar la información de las variables que componen el indicador.

La hoja de vida de los indicadores F-ADM-020 se puede ver en el Apéndice 176, en esta se encuentran los aspectos correspondientes a los indicadores mostrados en la Tabla 19:

Tabla 20

Indicadores y proceso al que pertenecen

Indicador	Proceso
Rotación de personal	Gestión del Talento Humano
Tiempo promedio de vacantes no cubiertas	Gestión del Talento Humano
Ausentismo laboral	Gestión del Talento Humano
Cumplimiento en la evaluación de desempeño	Gestión del Talento Humano
Tasa de accidentabilidad laboral	Seguridad y Salud en el Trabajo
Monitoreo de higiene ocupacional	Seguridad y Salud en el Trabajo
Capacitación	Seguridad y Salud en el Trabajo
Efectividad de las plazas	Gestión Administrativa
Contribución de las plazas	Gestión Administrativa
Cumplimiento de programas de mantenimiento	Gestión Administrativa
Cumplimiento del presupuesto	Gestión de Compras
Proporción de pedidos con inconformidades	Gestión de Compras
Nivel de deserción del adulto mayor	Valoración, Admisión y Registro
Nivel de deserción de ángeles custodios	Valoración, Admisión y Registro
Uso de capacidad	Valoración, Admisión y Registro
Grado de discapacidad del adulto mayor	Valoración, Admisión y Registro

4.5 Socialización y aplicación de la documentación y las mejoras propuestas.

Se informa a todas las personas que laboran en la Fundación la totalidad de cambios realizados y la documentación creada, al igual que la importancia que tienen las actividades que ejecuta cada uno de ellos en la consecución de los objetivos de cada proceso, se contó con la aprobación de la Dirección y el acompañamiento de la subdirectora administrativa en cada una de las reuniones

En el transcurso del proyecto se le recomendó a la Fundación adquirir un Sistema de Información que facilitará tener en forma organizada y a tiempo la documentación que se estaba realizando, pero debido a la carencia de recursos económicos esta sugerencia se desechó y se recurrió a las ventajas proporcionadas por la nube (Dropbox) para compartir la documentación creada, en la cual se podía descargar los formatos necesarios para cada procedimiento.

Se realizaron una serie de reuniones por áreas, comenzando por los directivos y terminando con el personal de servicios generales; en la cuales se daba a conocer los cambios que se estaban realizando y la forma como debían utilizar el Dropbox, debido a que muchos de los trabajadores desconocían esta herramienta. Con la ayuda de Dropbox se empezó a rotar la documentación a medida que se iba aprobando, pero surgieron algunas complicaciones con aquellos empleados que tenían dificultad en la utilización del Dropbox, y el problema más grande era la facilidad que había para modificar el contenido de dicha documentación.

Se presentaron varios inconvenientes con la utilización del instructivo para la Elaboración de Documentos (I-ADM-001), debido a que las sedes estaban acostumbradas a trabajar de manera diferente y según la necesidad que se presentara, sin tener ningún parámetro establecido para por lo menos el encabezado de los documentos, y las jefes de enfermería no sabían cómo ajustar sus protocolos a la estructura establecida para estos; se realizaron entrevistas de forma más

personalizada con las personas involucradas en los procedimientos y protocolos, de esta forma se aclararon las inquietudes que sobre el instructivo. Se iba verificando la implementación adecuada de los documentos a medida que estos se subían a Dropbox para su utilización.

La necesidad de estandarizar los procesos en la FAVAC y el problema que se estaba presentando con los avances aportados por el proyecto para tal fin, ayuda a los directivos de la Fundación a tomar la decisión de adquirir Harmony, un software integrado de gestión que funciona con interfaces muy sencillas e intuitivas; una vez adquirido el software se carga la documentación realizada, se realizan nuevas reuniones con los líderes de los procesos y luego con todos los funcionarios para mostrarles a través de diapositivas cómo funcionaba el programa, la documentación realizada y la forma en la que podían tener acceso a esta.

Las presentaciones brindadas a los trabajadores de la FAVAC se muestran en los siguientes apéndices:

Apéndice 177. Presentación - como utilizar Dropbox

Apéndice 178. Presentación – Documentación final de los procesos

Apéndice 180. Presentación – Paso a paso para la búsqueda de documentos en Harmony

4.6 Evaluación de las mejoras implementadas

4.6.1 Auditoria interna. Después del cumplimiento de las etapas anteriores se prosigue con la evaluación del impacto de las mejoras implementadas en la Fundación. En esta se verifica el cumplimiento de los parámetros establecidos según la ISO 9001:2008 y otros requisitos

establecidos por la Fundación, con esta auditoria se logra identificar las fallas que existen en cada uno de los procesos establecidos en la FAVAC.

En el momento que se dio por finalizada la implementación de la documentación y su respectiva verificación en el uso de estos, se programa la fecha en la cual se realizará la auditoria, las practicantes se hacen responsables de buscar a una persona externa para que realice la respectiva auditoria a los procesos.

4.6.1.1 Ejecución de la auditoría. La auditoría fue realizada los días 19 y 20 de abril de 2017, por el ingeniero Hernán Darío Pardo Valenzuela (Auditor líder).

El informe de auditoría presente el siguiente contenido:

1. Objetivos
2. Alcance
3. Criterios
4. Hallazgos de auditoría
5. Conclusiones

Los objetivos de la auditoría fueron:

1. Verificar la formulación e implementación del sistema de calidad de la Fundación.
2. Evaluar la capacidad de sostener el Sistema de Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos formulados.
3. Evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Calidad en cuanto a sus mejoras de documentación e implementación.

4.6.1.2 Resultados de la auditoría

Fortalezas

- LA FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS Y ÁNGELES CUSTODIOS, realiza además de la siempre indispensable Inducción de personal, una inducción especialmente llevada por el fundador de la institución, en donde se da a conocer a cada trabajador que ingresa, la importancia de su misión y el papel que jugará cada uno dentro de esta, esta inducción busca apersonar y sensibilizar al trabajador frente al propósito de su trabajo y el papel indispensable que toma en este nuevo rol de su profesión.
- Se resalta el hecho de implementar el sistema de gestión empresarial “HARMONY” que permite estandarizar la implementación de los procesos, procedimientos y registros del sistema, no solo de calidad, sino de todos los sistemas existentes en la fundación, todo a partir del enfoque basado en procesos desarrollado por el proyecto del sistema de calidad.
- Se evidencia dentro de los documentos formulados en el proceso de Gestión del Talento Humano, que el producto del proceso de selección “ficha de contratación”, es el insumo del proceso de vinculación, mostrando de esta manera la continuidad, coherencia y coordinación en el proceso de contratación del personal.
- Se resalta la existencia y conformación de un comité de compras encargado de la mejora continua del proceso de Gestión de Compras.
- Se evidencia que en se está dando cumplimiento a los estatutos inmersos dentro de todos los procesos evaluados, a través del sistema centralizado (HARMONY), el cual permite la custodia y socialización de la documentación formulada en el procedimiento de elaboración

de documentos de cada proceso dentro del Sistema de Calidad.

- Se evidencia que los procesos misionales en la documentación y ejecución de las actividades coinciden y son coherentes con lo planteado en cada uno de los procesos.
- Se evidencia que la documentación de los procesos misionales correspondiente a las entradas y salidas son acordes a los formulados en cada una de las caracterizaciones

Observaciones

- No se cuenta con una política de calidad que enfoque el fin o meta principal del sistema. Es importante tener en cuenta que si bien es cierto, no existe un criterio que exija una Política de Calidad, si es indispensable una que permita enfocar la formulación de Objetivos para llevar a cabo una eficiente Gestión del Sistema de Calidad.
- Revisando el Proceso de Gestión del Talento Humano, no se evidencia el insumo “formato de solicitud de personal” en el proceso de contratación del señor JUAN AURELIO DELGADO (auxiliar contable), lo que demuestra una falencia en la implementación de los formatos formulados para el óptimo desarrollo del proceso.
- Dentro del proceso de SST, en el cronograma de actividades del SST, no se evidencia que las inspecciones de emergencia hayan tenido un cierre eficaz a los hallazgos encontrados durante la ejecución de la misma, lo que indica una falencia en el seguimiento a la implementación del Sistema de S.S.T. por parte del proceso de Gestión del Sistema de S.S.T.
- No se evidencia registro de las reuniones del COPASST, a pesar de que se asegura de que las reuniones se han realizado juiciosamente 2017, lo que denota una falencia en la ejecución del proceso de Gestión del S.S.T.

- No se evidencia registro de reinducción en SST, a pesar de haberse realizado según se asegura por parte del responsable del proceso de SST 2017, debilidad en la ejecución de los procedimientos de seguimiento del proceso de Gestión de S.S.T.

No conformidades

- No se evidencia el perfil del trabajador JUAN AURELIO DELGADO (auxiliar contable) en el manual de funciones y responsabilidades, el perfil se encuentra en un documento aislado “perfiles y funciones FAVAC”, documento antiguo 2015, este hallazgo es recurrente en otros procesos de contratación, asociado al proceso de Gestión del Talento Humano.
- No se deja evidencia de manera recurrente de soportes de registros propuestos en el proceso de desvinculación de acuerdo al procedimiento establecido, propiciando de esta manera la posibilidad de inconsistencias en este proceso, en otras palabras no se está implementando de la misma manera que establece el procedimiento.
- No se evidencia implementación de planes de auditoría, procesos administrativos de seguimiento, ni los informes de los mismos, lo anterior, teniendo en cuenta que estos mecanismos son mencionados en la caracterización del proceso de Gestión Administrativa, de esta manera no se puede asegurar el cumplimiento ni la mejora continua de los procesos inherentes al Administrativo.
- No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo-correctivo de equipos y máquinas de la fundación, plan formulado dentro del Proceso de Gestión Administrativa.

Conclusiones

Se evidencia la ejecución de actividades enmarcadas en el sistema de Gestión de la Calidad, contribuyendo a la prestación de servicios, y la gestión de los demás sistemas de la organización que se desarrollan de manera conjunta y se gestionan a través del sistema de Calidad. Es necesario dar continuidad al proceso de crecimiento en la implementación del Sistema de Calidad, bajo la estructuración inicial de la planeación del mismo, ya que se encuentra en una etapa de crecimiento, siendo este de referencia para la implementación, verificación y mejora del Sistema de Gestión.

De acuerdo con los hallazgos evidenciados, el sistema de Calidad de la FUNDACIÓN ALBEIRO VARGAS Y ÁNGELES CUSTODIOS es conforme con las disposiciones definidas en la formulación de los procesos documentados del mismo, esto contribuye al cumplimiento en gran parte de los requisitos y técnicas de criterio tomadas para la realización de la auditoría, sin embargo es importante que la gestión realizada por la organización en los procesos a implementar, se planifiquen desde el direccionamiento de la organización para que el Sistema de Calidad se mantenga y sea eficaz en el tiempo.

El informe del auditor se encuentre disponible en el Apéndice 179.

4.6.2 Evaluación de condiciones iniciales. Por último, las practicantes realizan nuevamente la evaluación de condiciones iniciales, para determinar el impacto que tuvo el desarrollo de las propuestas del presente proyecto en el nivel de cumplimiento de los aspectos correspondientes a los procesos, producción del servicio, ambiente de trabajo, talento humano,

cliente, sistemas de información y mejora. Los resultados obtenidos en esta segunda evaluación se muestran en la Tabla 20.

Tabla 21

Evaluación de condiciones iniciales

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR

PROCESOS		SI	NO
1	Existe un enfoque basado en procesos en la organización.	X	
2	Los procesos en la empresa están identificados.	X	
3	Todos los procesos son planeados con base en los lineamientos estratégicos de la organización.		X
4	Los procesos están documentados de manera adecuada.	0,6	
5	Los procesos son ejecutados teniendo en cuenta la programación realizada.	X	
6	Existen responsables de medir los procesos.	0,6	
7	Los procesos se controlan.	0,6	
PRODUCCIÓN DEL SERVICIO		SI	NO
8	La organización cuenta con los recursos necesarios para prestar los servicios de manera controlada.		X
9	Se cuenta con un sistema de servucción con la capacidad requerida de acuerdo a la demanda.	X	
10	La tecnología utilizada para garantizar un servicio de calidad, es la adecuada.	X	
11	La prestación del servicio se realiza según parámetros planeados y programados con antelación.	X	
12	La empresa cuenta con planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y responder a una demanda superior.		X
13	Se cuenta con indicadores para realizar seguimiento y evaluación a la prestación del servicio en pro de mejorar sus operaciones.	X	
AMBIENTE DE TRABAJO		SI	NO
14	La empresa presenta orden y aseo en sus instalaciones.	X	
15	Existe un ambiente de trabajo acorde para prestar un buen servicio.	X	
15	Se realizan programas de mantenimiento y control de las herramientas, equipos, software, etc., para prestar el servicio.	X	
17	La planta física, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el personal de la organización.	X	
18	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	X	
19	Existe una clara comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos del sistema (ergonomía), buscando optimizar el bienestar del personal y el rendimiento de la empresa.		X

Tabla 20

Evaluación de condiciones iniciales (continuación)

CARACTERISTICAS A EVALUAR			
TALENTO HUMANO		SI	NO
20	Existe un compromiso con los procesos por parte del personal de la organización.	X	
21	Se capacita el personal involucrado en el desarrollo del proceso.	X	
22	Se cuenta con manuales de funciones y procedimiento escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	0,6	
23	El personal reconoce la importancia del enfoque en procesos y el aporte de sus funciones para prestar un buen servicio.	X	
24	Se realizan programas de inducción y reinducción al personal involucrado en los procesos.	X	
25	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en cada proceso y se permite mejorar a partir de sus hallazgos.	X	
CLIENTE		SI	NO
26	Existe un programa de servicio al cliente, claramente establecido.		X
27	Se cuenta con una base de datos de los clientes (internos y externos) de la organización.	X	
28	Se resuelven los problemas y las quejas de clientes de manera oportuna.		X
29	Se hace seguimiento a los clientes de manera continua.		X
30	Se aplican instrumentos de medición (solicitudes de mejoramiento) para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.		X
31	Se utilizan diversos mecanismos para mejorar continuamente la satisfacción del cliente.	X	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		SI	NO
32	Se utilizan herramientas para la recolección, análisis y control de la información en las diferentes áreas de la empresa.	X	
33	Cuenta con sistemas de información en toda la cadena de valor, que faciliten la actualización constante del sistema.	X	
34	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	X	
35	Los equipos y software con que cuenta la empresa hacen que se maneje adecuadamente la información existente.	0,5	
36	El personal de la empresa está capacitado y maneja de manera adecuada y eficiente los sistemas de información.	0,6	
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	X	

Tabla 20

Evaluación de condiciones iniciales (continuación)

		MEJORA	
		SI	NO
38	Se han fijado objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de procesos y estos son tenidos en cuenta en la realización de las actividades.	X	
39	Se tienen en cuenta los indicadores clave de la empresa para realizar el proceso de mejora.	X	
40	La empresa ha realizado mejoras parciales o eventuales a los procesos.	X	
41	Se realiza seguimiento a los procesos de servicio prestados por la organización en pro del mejoramiento de éstos.	X	
42	La empresa cuenta con un plan de acción para el mejoramiento de sus procesos conocido por todo el personal.		X
43	Existe una metodología clara para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos de la empresa.		X
PORCENTAJE DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO TOTAL		70,9%	

Nota: Adaptado de “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios” de Ortiz, N., y Serrano, L. (2012), p. 32, Bucaramanga, Colombia: Ediciones Universidad Industrial de Santander

En esta ocasión se obtuvo un resultado de cumplimiento del 70,9% aumentado en un 36% con respecto al resultado del diagnóstico inicial, con este nuevo porcentaje de cumplimiento se puede afirmar que algunos aspectos débiles fueron ajustados y por lo tanto la Fundación cumple con el nivel básico para continuar en el futuro con las siguientes fases de la metodología planteada por Ortiz y Serrano (2012).

4.7 Formular planes de mejoras derivados de la Auditoría.

- Se recomienda que en el memorando de documentación requerido al trabajador que ingresa a la institución, se lleve, verifique y archive para su evidencia (Proceso de Gestión del Talento Humano).

- Se recomienda dar a conocer y entrenar a todos los coordinadores de área en el diligenciamiento de las “órdenes de compra” como base para dar un correcto inicio el proceso de compra, esto minimiza errores de interpretación y/o confusión respecto al producto solicitado, su proveedor, etc (Proceso de Gestión de Compras).

- Es recomendable autorizar cada orden de compra antes de enviar al proveedor, de manera tal que se haga seguimiento tanto para suplir las necesidades como para evitar inconsistencias entre la solicitud de un producto y la recepción del mismo (Proceso de Gestión de Compras).

- Se requiere que el gestor de compras esté involucrado durante todo el proceso y se le notifique de cada avance en el mismo, de manera tal que se cumpla con el pleno seguimiento propuesto en el procedimiento de Gestión de Compras.

- Es importante organizar la documentación de cada compra, bien sean fijas o esporádicas, de manera que permita evidenciar la ejecución del proceso y posterior análisis de los proveedores (Proceso de Gestión de Compras).

Teniendo en cuenta las conclusiones formuladas por el auditor en cuanto a la necesidad de dar continuidad al proceso de crecimiento en la implementación del Sistema de Calidad, se hace necesario la organización de un equipo de trabajo que se encargue de realizar la debida documentación de los procesos estratégicos, con sus respectivos procedimientos, instructivos, diagramas de flujo, formatos, etc., una vez terminada esta documentación, se sugiere seguir con la metodología de mejoramiento de procesos en las empresas de prestación de servicios propuesta por Ortiz y Serrano (2012), para logra elevar la eficiencia en la operación de los procesos. Es importante resaltar que el líder de este equipo debe tener delegada la autoridad y las responsabilidades correspondientes al cargo que está asumiendo, también debe contar con el

apoyo, compromiso y participación de los directivos. La metodología deberá seguir las siguientes fases:

Fase 1. Etapa de conocimiento y análisis: en esta se realiza la descripción de cada uno de los procesos identificados en el mapa de procesos, para posteriormente ser estudiados teniendo en cuenta la perspectiva estratégica, la percepción del cliente y la perspectiva operativa, el análisis bajo estas tres perspectivas tendrá como resultado la identificación de los procesos y actividades críticas.

Fase 2. Generación de propuestas de mejora sobre las actividades críticas: una vez se ha culminado la fase 1, se continúa con el rediseño de los procesos críticos, para esto se proponen acciones de eliminación, simplificación y combinación de tareas, con el fin de reducir tiempos y mejorar estándares de servicio; en todo momento se debe tener en cuenta las necesidades y expectativas del cliente.

Fase 3. Prueba piloto, implementación seguimiento y valuación: después que se hayan planteado las propuestas de mejora, se debe realizar una prueba piloto que refleje el impacto que se obtiene con la implementación de estas. Para esto es necesario la utilización de un software de simulación virtual que permita modelar los procesos rediseñados, incluyendo en este la reasignación de operarios, tiempos (los que han sido reducidos), etc., la fase también incluye indicadores de mejora, que permitan comparar la nueva situación de los procesos con la anterior y realizar un análisis que demuestre los cambios positivos desde el aspecto técnico, operacional, estratégico y la prestación del servicio.

Fase 4. Implementación: Después de culminadas las fases anteriores, se pone en marcha las propuestas que resultaron positivas y teniendo en cuenta la capacidad de la Fundación, los recursos requeridos y la planificación de la mejora; se deben proponer indicadores de gestión con

el propósito de hacer el respectivo seguimiento y evaluación de la implementación del rediseño de los procesos.

Fase 5. Seguimiento y evaluación: Por último, se debe establecer la frecuencia con la que se va a evaluar la efectividad de las mejoras implementadas en los procesos, con el objetivo evidenciar su desempeño e impacto.

5. Recomendaciones

Formar un grupo interdisciplinario que le dé continuidad al proyecto en cuanto a los procesos estratégicos, y que sirva como apoyo en los requerimientos y elaboración de nuevos documentos, logrando de esta forma la estandarización de la documentación en todos los procesos de la FAVAC.

Evaluar la estructura actual en cuanto a la toma de decisiones, con el fin de involucrar y hacer partícipes a los trabajadores y sus opiniones en la formulación de las estrategias organizacionales.

Realizar un estudio de cargas de trabajo, que les permita determinar de una manera técnica el volumen de trabajo que se deriva del desarrollo de cada uno de los procedimientos que conforman los procesos, determinándose así los requerimientos y necesidades de personal de las de las áreas que conforman la estructura organizativa de la Fundación.

Es fundamental para el funcionamiento de los niveles de la Fundación implementar una herramienta de comunicación interna, que garantice la difusión efectiva de la información y de

las estrategias que buscan optimizar el rendimiento de los trabajadores, que permitan el intercambio de información sobre las acciones de mejora y de control de los procesos, logrando que el personal se mantenga alineado con las estrategias corporativas.

Realizar reuniones mensuales, en donde su pueda integrar al trabajador con las estrategias corporativas, a través de actividades de ludificación, que permitan realizar lluvias de ideas con las cuales se puedan atacar las anomalías que se presenten en la Fundación.

Definir y documentar la política y los objetivos de calidad, que permita demostrar el compromiso de la Fundación en este aspecto, y que posteriormente sirvan para dar paso a una certificación.

La dirección debe establecer programas que permitan la realización de auditorías internas mínimo una vez al año, con el propósito de mantener un control permanente en los procesos a través de un análisis más objetivo.

Realizar las capacitaciones al personal de acuerdo a sus necesidades laborales, permitiendo una mejor ejecución de las actividades y así mismo se refleja un impacto positivo en los resultados.

6. Conclusiones

El diagnóstico inicial permitió conocer la Fundación y la forma en que se realizaban las actividades diariamente, se socializó el contenido del proyecto con los trabajadores y se les explicó sobre la importancia de su colaboración; esta etapa fue la base fundamental del proyecto

arrojando un 34,9% de cumplimiento de las características de condiciones iniciales propuestas por Ortiz y Serrano en su libro “Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios”.

Se logró la identificación de cada uno de los procesos de la Fundación con las caracterizaciones de los vinculados al proyecto, y la reestructuración del organigrama, lo cual contribuyó en un aumento del 8,84 punto porcentual a la evaluación de condiciones iniciales.

La elaboración de los manuales de funciones permite a la Fundación satisfacer con claridad necesidades, prioridades y metas organizacionales. Se logró poner a disposición de la Fundación la documentación correspondiente a los procesos misionales y apoyo, logrando la estandarización de estos y evitando en gran medida las improvisaciones. Esto contribuyó en 17,67 puntos porcentuales en la evaluación de condiciones generales para el mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios.

Se diseñó un sistema de indicadores que permitirá a la FAVAC encontrar fallas en los procesos, y realizar las debidas acciones correctivas o preventivas en pro de la mejora continua.

Con la aplicación de la documentación se generó la necesidad de adquirir un sistema de información que evitara modificaciones en estos, con la adquisición de este software se logran ajustar los aspectos débiles correspondientes a sistemas de información de la evaluación de condiciones iniciales, contribuyendo en 11,86 puntos porcentuales del resultado de la segunda aplicación de esta.

La segunda aplicación de la guía para establecer si la empresa cuenta con las condiciones iniciales básicas para el mejoramiento de los procesos en empresas de prestación de servicios

arroja un resultado de 70,9%, un 36% más con respecto al resultado en la etapa de diagnóstico de la situación actual de 34,6%.

De acuerdo a los resultados arrojados en la auditoría realizada, se puede deducir que hubo un impacto significativo del proyecto sobre los procesos de la Fundación, partiendo de las falencias identificadas en el diagnóstico inicial, las cuales se centraban falta de identificación de los procesos y su respectiva documentación.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, F. (2015). *Calidad y auditoría en salud*. Recuperado de <http://ezproxy.uis.edu.co:2443/visor/39423>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F., (2009), *Guía para una gestión basada en procesos*, Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (s.f). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Bogotá D.C.: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/IntroduccionDisenoConstruccionInterpretacionIndicadoresWeb.pdf>
- Dulcey, I. (2017). *Inicio. Fundacionalbeirovargas.org*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <http://www.fundacionalbeirovargas.org/>
- Harrington, J., (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá D.C, Colombia: McGraw-Hill.

Manual de procedimientos (s.f). Recuperado de

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>

Ministerio de Fomento (2005). *La gestión por procesos*. Madrid, España: Recuperado de

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA->

[03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf)

Ontalva, C., *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=LOS

[+RECURSOS+HUMANOS+PARA+PEQUEÑA+Y+MEDIANA+EMPRESA&source=b](https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=LOS+RECURSOS+HUMANOS+PARA+PEQUEÑA+Y+MEDIANA+EMPRESA&source=b)

[l&ots=4BFw8bp6Jo&sig=_NqaFAoCXcpavcHIeXpFYJAZ3Go&hl=es&sa=X&redir_esc](https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=LOS+RECURSOS+HUMANOS+PARA+PEQUEÑA+Y+MEDIANA+EMPRESA&source=b)

[=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&pg=PA16&lpg=PA16&dq=LOS+RECURSOS+HUMANOS+PARA+PEQUEÑA+Y+MEDIANA+EMPRESA&source=b)

Ortiz, N., y Serrano, L. (2012). *Mejoramiento de Procesos en Empresas de Prestación de*

Servicios. Bucaramanga, Colombia: Ediciones Universidad Industrial de Santander.

Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica* (7th ed.). Bogotá D.C, Colombia: 3R Editores Ltda.

Universidad de Cádiz (2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Andalucía,

España: Recuperado de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

User, S., y Mayor, R. (2017). *Centro gerontológico Bucaramanga - Ruitoque Casa*

Mayor. [Ruitoquecasamayor.org](http://ruitoquecasamayor.org). Recuperado el 10 de febrero de 2017, de

<http://ruitoquecasamayor.org/>

Apéndices

Ver apéndices adjuntos en el CD, pueden visualizarlos en la base de datos de la Biblioteca