

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“GESTION BASADA EN PROCESOS COMO UNA ESTRATEGIA PARA LA GENERACION DE VALOR EN LA INSTITUCION DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA”

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

**DENIS ULISES MADRID DÍAZ
ELÍAS MARDOQUEO HERNÁNDEZ RAMÍREZ
JOSÉ ROBERTO MANZANO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR:
MSc. MATILDE GUZMÁN DE DÍAZ**

FEBRERO DE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MSc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Sánchez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : MSc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario (a) : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director : MSc. Matilde Guzmán de Díaz.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala.

Febrero de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios mi Señor y Salvador quien me ha permitido llegar a la culminación de esta carrera mostrándome su gracia y amor; A mi madre porque aunque este lejos siempre ha estado cerca; A mis Familiares que han compartido conmigo todo este proceso y me han ayudado de una u otra forma. A Brinda por su apoyo y ayuda en el momento que más lo necesite; A mis Hermanos de Iglesia Local Las Palmas por su apoyo, consejos, instrucciones y oraciones a favor de mi vida y de mi familia, A MSc. Matilde de Guzmán Díaz quien nos apoyo y guio en este trabajo mostrando su paciencia y calidad pedagógica que le caracteriza, A mis compañeros de tesis por el esfuerzo realizado, para la culminación de este trabajo.

DENIS ULISES MADRID DÍAZ

A DIOS OMNIPOTENTE: Merecedor de toda gloria y honra; A MI ESPOSA NORMA DE HERNÁNDEZ: Por su apoyo incondicional; A MIS PADRES JORGE Y MARIA DE HERNÁNDEZ: Por sus consejos, oraciones y apoyo; A MIS HNOS. JEHÚ Y ELISEO: Por su confianza y colaboración; A MI SUEGRA CARMEN Y CUÑADOS: Por darme ánimo para alcanzar la meta; A NUESTRA ASESORA, MSc. MATILDE DE GUZMÁN DÍAZ: Por compartir sus amplios conocimientos y experiencias; A LA LICDA. ROXANA SOLANO, JEFES DE UNIDAD DE LA C.R.S. Y PERSONAL BIBLIOTECARIO DE LA FACULTAD DE CC. EE: Por la deferencia que tuvieron con mi persona y a mis compañeros DENIS Y ROBERTO: Por las penas y alegrías que compartimos.

ELÍAS MARDOQUEO HERNÁNDEZ RAMÍREZ.

A Dios Todopoderoso por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más. **A mi madre Guadalupe del Carmen Manzano**, Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. **A mi tía Elsa Marina Manzano** por guiarme sobre el camino de la educación, **A mi amor María Susana de los Ángeles Franco**, por su apoyo, comprensión y amor, que me permite poder lograr lo que me proponga, por escucharme y ser parte de mi vida.

Gracias a mis suegros por el apoyo incondicional que me han brindado, a MSc. Matilde Guzmán de Díaz por su paciencia, consejo y apoyo en la elaboración de este documento y todos los aspectos prácticos que aprendimos junto a su persona y a mis compañeros de tesis por las incontables noches de desvelo y sacrificios para ver realizada esta meta.

JOSÉ ROBERTO MANZANO

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
 CAPITULO I : ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ORIENTADAS A LA AYUDA HUMANITARIA EN EL SALVADOR, SOBRE LA ONG CRUZ ROJA SALVADOREÑA Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS Y SOBRE LA GENERACIÓN DE VALOR.	
 A. GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ORIENTADAS A LA AYUDA HUMANITARIA EN EL SALVADOR	
1. Antecedentes	2
2. Conceptos	2
3. Importancia.....	3
3.1 Económica	4
3.2 Social	4
4. Objetivos o Fines	4
5. Servicios que Brindan.....	5
6. Alcances y Limitaciones	5
6.1 Alcances	5
6.2 Limitaciones.....	6
 B. GENERALIDADES SOBRE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA (C.R.S.)	
1. Antecedentes.....	7
2. Misión y Visión Institucional.....	8
2.1 Misión	8
2.2 Visión	8
3. Valores que Fomentan.....	9
4. Principios Fundamentales.....	9
5. Base Legal.....	12

6. Conformación Orgánica	12
6.1 Estructura Orgánica.....	12
6.2 Descripción Unidades	14
7. Servicios que Brindan.....	19
7.1 Servicios de Salud.....	19
7.2 Servicios de Socorro.....	19
8. Leyes y Reglamentos	19
8.1 Leyes.....	19
8.2 Reglamentos	20
C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS	20
1. Antecedentes	20
2. Conceptos	24
3. Objetivos	25
4. Características.....	27
5. Importancia.....	29
6. Factores que Inciden para este Tipo de Gestión	31
6.1 La Estrategia.....	31
6.2 Orientación al Cliente	31
6.3 La Cultura	31
6.4 La Estructura Organizacional	32
6.5 La Creación de Valor	32
6.6 Los Procesos Críticos (Procesos Claves)	32
7. Clasificación de los Procesos	33
7.1 Procesos Claves (Procesos Críticos).....	33
7.2 Procesos Estratégicos	33
7.3 Procesos de Apoyo.....	33
8. Elementos de los Procesos.....	34
9. Etapas para la Implementación	35
9.1 Identificación del Sistema de Gestión	36
9.2 Determinación de Secuencia de Pasos	36
9.2.1 Representación Grafica de los Procesos.....	37
9.2.1.1 Mapa de Procesos.....	37

9.2.1.2 Diagrama de Flujo	38
9.3 Descripción de Procesos del Sistema	39
9.3.1 Definición del Propósito de cada Proceso	39
9.3.2 Identificación y Asignación de un Dueño de Proceso	39
9.3.3. Definición de las Interacciones de cada Proceso	41
9.4 Establecimiento de Medición de Desempeño de los Procesos.....	42
9.4.1 Características de los Indicadores de Medición para los Procesos con el Objetivo de la Eficacia y Mejora Continua.....	43
9.4.2 Identificación y Determinación de Indicadores.....	44
9.4.2.1 Definición de las Categorías de Medición	44
9.4.2.2 Incidencia en las Áreas de Gestión	44
9.4.2.3 Priorización	44
9.5 Documentación de los Métodos para Operativizar y Controlar los Procesos	45
9.6 Diseño del Manual.....	45
10 Herramientas Técnicas Orientadas a la Mejora y Generación de Valor de los Procesos	46
10.1 Diagrama de Flujo.....	46
10.2 Graficas Dinámicas y de Control.....	46
10.3 Hojas de Verificación	46
10.4 Histogramas	47
10.5 Diagramas de Pareto.....	47
10.6 Diagramas de Causas-Efecto.....	47
10.7 Diagrama de Dispersión	48
10.8 Kaizen Acelerado.....	48
10.9 Poka-Yoke (A Prueba de Errores)	49
10.10 Simulación de Procesos	49
10.11 Balance Scorecard.....	50
10.12 Benchmarking.....	50
10.13 Análisis de Efectos Modalidad Fallo (AMFE)	50
10.14 Diagrama de Relaciones	51
10.15 Comparación a Pares.....	51
10.16 Análisis de Trayectoria Critica	52

10.17	Análisis de Campo de Fuerzas	52
10.18	Círculos de Calidad	52
D.	ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GENERACIÓN DE VALOR	53
1.	Antecedentes	53
2.	Conceptos	54
3.	Importancia	55
4.	Elementos que Generan Valor en las Organizaciones	55
4.1	Aprendizaje Organizativo	55
4.2	Gestión del Conocimiento	56
5.	Capital Intelectual	56
5.1	El Capital Humano	57
5.2	Capital Estructural	57
5.3	Capital Relacional	58
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE TRABAJO QUE LE GENERAN VALOR A LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA.		
A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
1.	Objetivos	59
2.	Importancia	60
3.	Alcances y Limitaciones	61
3.1	Alcances	61
3.2	Limitaciones	61
4.	Determinación de Población y Muestra	62
5.	Recolección de Datos	66
6.	Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos	68
6.1	Tabulación	68
6.2	Análisis	70
6.3	Interpretación	71
B.	SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA	72
1.	Marco de Gestión Estratégico Institucional	72
1.1	Filosofía Administrativa que se Fomenta	72

1.2 Compromiso con la Calidad	73
1.3 Retos o Desafíos que Enfrentan	73
1.4 Efectividad de Planes Formulados	74
1.4.1 Estratégicos	74
1.4.2 Generales	75
1.5 Objetivos Generales que Pretenden Alcanzar	75
1.6 Políticas Generales que Aplican	75
1.7 Estrategias Generales Implementadas	76
1.8 Funciones Generales que Desarrollan	76
1.9 Procesos de Trabajo que Generan Valor	77
1.9.1 Claves	77
1.9.2 Estratégicos	77
1.9.3 Apoyo	78
2. Marco de Gestión Operativa Institucional	78
2.1 Líneas de Acción a Seguir	78
2.1.1 Estratégicas	78
2.1.2 Operativas	79
2.2 Estilos de Liderazgo Prevalcientes	80
2.2.1 Puestos de Decisión	80
2.2.2 Puestos de Dirección	80
2.3 Conformación Orgánica Institucional	82
2.3.1 Organigrama	83
2.3.2 Funciones Generales	83
2.3.3 Relaciones de Autoridad y Responsabilidad	84
2.3.4 Relaciones de Coordinación de Trabajo	84
2.3.4.1 Internas	84
2.3.4.2 Externas	85
2.4 Clima Organizacional	86
2.4.1 Relaciones Interpersonales	86
2.4.2 Condiciones Físico – Ambientales	87
2.4.3 Reconocimientos y Méritos	87
2.4.4 Distribución de Trabajo (Carga Laboral)	88

2.5	Funcionalidad de Recursos	88
2.5.1	Humanos.....	88
2.5.2	Materiales	89
2.5.3	Mobiliario y Equipo	89
2.5.4	Logística	90
2.5.5	Financieros	90
2.5.6	Técnicos Administrativos	91
2.5.7	Tecnológicos.....	92
2.6	Métodos de Trabajo que se Aplican	93
2.7	Efectividad de Trabajo	93
2.7.1	Individual	93
2.7.2	Grupal.....	94
2.7.3	Equipo	94
2.8	Facultación de Empleados	95
2.8.1	Áreas de Trabajo.....	95
2.8.2	Puestos de Trabajo.....	95
2.9	Procedimientos que Orientan el Quehacer Administrativo	96
2.9.1	Administrativos.....	96
2.9.2	Técnicos	96
2.10	Procesos de Trabajo que Generan Valor Institucional.....	97
2.10.1	Claves.....	97
2.10.2	Estratégicos	98
2.10.3	Apoyo	98
2.11	Sistemas Administrativos Implementados	99
2.11.1	Comunicación.....	99
2.11.2	Motivación.....	99
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
1.	Conclusiones	100
2.	Recomendaciones.....	101

CAPITULO III PROPUESTA TÉCNICA DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS COMO UNA ESTRATEGIA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA (C.R.S.)

A. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE ELEMENTOS ESTRATEGICOS

ORGANIZACIONALES	103
1. Promoción y Fomento de Filosofía Administrativa	103
1.1 Interna	103
1.2 Externa	103
2. Aseguramiento de Ejes Estratégicos Organizacionales	104
3. Innovación de Cultura Organizacional	109
3.1 Misión y Visión Institucional	109
3.2 Declaración de Valores Compartidos	110
3.3 Principios Filosóficos	111
4. Definición de Objetivos de Calidad.....	112
5. Formulación de Políticas de Calidad.	112
6. Establecimiento de Estrategias de Calidad.....	113
7. Pautas para Diseño de Planes	114
7.1 Estratégicos	114
7.2 Operativos.....	115
8. Contexto y Diseño Organizacional	116
8.1 Organigrama	116
8.2 Áreas Estratégicas de Gestión	119
8.3 Fomento de Liderazgo Transformacional Carismático	122
8.4 Integración y Formación de Equipos.....	122
8.4.1 Trabajo.....	122
8.4.2 Mejora.....	123
8.5 Entrenamiento a través de Coaching	123
8.6 Facultadión de Empleados	123
8.7 Medios y Canales Efectivos de Comunicación.....	124
8.8 Reconocimiento y Valoración del Desempeño.....	124
8.9 Asignación Efectiva de Recursos	125

B. METODOLOGIA APLICADA	
(SERIE NORMAS ISO 9000:2000 “PROACES APROACH”)	125
1. Objetivos	125
2. Pasos Implementados	126
2.1 Identificación de Procesos	126
2.2 Descripción de Procesos	126
2.3 Definición del Propósito de Procesos	126
2.4 Identificación y Asignación de Dueños de Procesos	127
2.5 Definición de Interacciones de Procesos	127
2.6 Establecimiento de Mediciones Operativas de Procesos	127
2.7 Representación Grafica de Procesos	127
2.7.1 Mapa de Procesos	128
2.7.2 Flujo de Procesos	128
C. MANUAL DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS DE LA INSTITUCION DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA	128
1. Contexto de Aplicación	128
1.1 Marco Normativo	128
1.1.1 Leyes	129
1.1.2 Reglamentos	129
1.2 Marco Filosófico Administrativo	129
1.3 Estructuración Técnica Organizacional	135
2. Monitoreo, Seguimiento y Control de Procesos	135
2.1 Acciones Preventivas	136
2.2 Acciones Correctivas	136
2.3 Acciones de Mejora Continua	137
3. Herramientas Técnicas para Mejora de Procesos	138
D. LINEAS PARA SU IMPLEMENTACION	142
4. Objetivos	142
5. Actividades a Realizar	143
6. Proyección Financiera	146
BIBLIOGRAFIA	147
ANEXOS	

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama Funcional de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña	13
Figura N° 2. Diferencias entre La Orientación de Procesos versus La Orientación de Funciones	26
Figura N° 3. Circulo de Mejora Continua, aplicado para la Gestión Basada en Procesos	28
Figura N° 4. Metodología PHVA	39
Figura N° 5. Interacciones de un Proceso	41
Figura N° 6. Organigrama Funcional de la Institución reorganizado	81
Figura N° 7. Organigrama Por Procesos de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña	116

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Diferencias entre Organizaciones funcionales y Basadas en Procesos	25
Tabla N° 2. Clasificación de puestos de trabajo en el nivel de dirección de la Institución por Administrativos y Técnicos.....	62
Tabla N° 3. Clasificación de puestos de trabajo en el nivel operativo de la Institución por Administrativos y Técnicos	63
Tabla N° 4. Numero de Puestos Tipos por nivel de Autoridad de la Institución	64
Tabla N° 5. Unidades Orgánicas con Procesos mayormente enfocados a los Clientes	65
Tabla N° 6. Ejes Estratégicos relacionados con los Procesos Claves.....	118
Tabla N° 7. Ejes Estratégicos relacionados con los Procesos Estratégicos	119
Tabla N° 8. Ejes Estratégicos relacionados con los Procesos de Apoyo	120
Tabla N° 9. Cronograma para la Aplicación de la Gestión Basada en Procesos (1)	144
Tabla N° 10. Cronograma para la Aplicación de la Gestión Basada en Procesos (2)	145
Tabla N° 11. Proyección Financiera para la Aplicación de la Gestión Basada en Procesos	146

RESUMEN

Hoy en día existen diversidad de filosofías y metodologías administrativas que pueden ser aplicadas en cualquier tipo de organización brindando grandes ventajas en la reducción de costos operativos y administrativos, optimizando el uso de los recursos, mejorando la calidad de los productos o servicios, disminuyendo los tiempos de respuesta y sobre todo ayudando a las organizaciones a colocarse en un nivel de competencia nacional e internacional aceptable para poder adaptarse a las necesidades de la población con mayor rapidez con el objetivo de brindar cada día un mejor servicio y disminuir los tiempos de respuesta hacia los requerimientos de los usuarios.

Una de estas filosofías que ha tenido un gran impacto es la metodología de las Normas Internacionales de Calidad mejor conocida por sus siglas en inglés ISO, que han sido atendidas por la mayoría de las empresas internacionales, para garantizar la calidad de sus productos o servicios, estandarizando sus procesos y procedimientos, en beneficio de su reputación y sus clientes.

Dichas normas han ido mejorándose a través de la experiencia que han tenido ya algunas empresas con su aplicación, ofreciendo una mejor comprensión y aplicación para aquellas que aun no las han puesto en práctica y están en el camino de adaptación a ellas. Entre estas normas se destaca la Norma ISO 9001:2000 que incluye en uno de sus principios la Gestión Basada en Proceso que permitirá a las instituciones la aplicación de una mejora continua, la autogestión de excelencia, fortalecimiento de la comunicación e conexión en la organización.

De igual forma este modelo de Gestión Basada en Procesos permite a las organizaciones identificar sus procesos y procedimientos para adaptarlos de acuerdo a las necesidades de los clientes, facilitando las posibles acciones de mejoras y mejoramiento de los procesos, fomentando la participación proactiva de todo el personal para la aportación de iniciativas de mejora y, formando de esta manera organizaciones más horizontales, más creativas y adaptables a las condiciones del mercado y necesidades de los clientes.

La investigación se realizó en la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña por medio de técnicas como la entrevista dirigida tanto al nivel de decisión como al operativo, el censo para el nivel de dirección y la observación directa en todos los niveles, obteniendo como

resultados la situación actual de la Institución donde concluimos que la conformación orgánica no es la adecuada ni el Sistema de Gestión actual por lo que esta investigación ofrece implementar la Gestión Basada en Procesos para la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña dicho modelo de gestión se presenta como una alternativa para la generación de valor, pues su objetivo principal es gestionar la institución a través de procesos y no por funciones como tradicionalmente se ha hecho, generando de esta manera cambios organizativos y filosóficos significativos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo así como generar en todos los colaboradores el compromiso con la calidad, apego al cumplimiento de los principios y valores institucionales y el mejoramiento continuo de los procesos.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de nuevas formas de administración en el cambiante medio en el que se desenvuelven las organizaciones hace imprescindible que las Institución Publicas se queden al margen de actualizar sus sistemas de gestión a los nuevos modelos de Gestionar, ya que son estas la que tiene una mayor demanda, un mayor sistema burocratizado que impide la en muchas ocasiones un eficiente servicio y además poseen un compromiso con la sociedad pues su fin es servir al pueblo

Es por ello que el presente trabajo se presenta como una colaboración a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña, para ofrecer una alternativa de Gestión Basada en Procesos como estrategia para la Generación de Valor.

Por lo tanto este trabajo de investigación se desarrolla en tres capítulos, el primer capitulo aborda el marco teórico sobre los aspectos generales de las Organizaciones no Gubernamentales orientadas a la Ayuda Humanitaria en El Salvador, Generalidades sobre la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña, Gestión Basada en Procesos y Generación de Valor.

El segundo capítulo presenta la investigación de campo que se realizo en la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña y es la que brindo los elementos necesarios para realizar una adecuada evaluación de la situación actual de la institución con el fin de generar la propuesta técnica que incluye una Gestión Basada en Procesos, como estrategia para la Generación de Valor en la Institución.

El tercer capítulo presenta una propuesta técnica de Gestión Basada en Procesos como estrategia para la Generación de Valor en la institución que aborda los elementos necesarios para su aplicación tomando como base los resultados del análisis y diagnóstico desarrollados en el capítulo II.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR ORIENTADAS A LA AYUDA HUMANITARIA, SOBRE LA ONG CRUZ ROJA SALVADOREÑA Y MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS Y SOBRE LA GENERACIÓN DE VALOR.

A. GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ORIENTADAS A LA AYUDA HUMANITARIA EN EL SALVADOR.

1. Antecedentes.

El surgimiento de las Organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucro (ONG'S) se focaliza sobre todo en los países subdesarrollados. Una razón fundamental que lo explica tiene que ver con la falta de Instituciones estatales o privadas que den respuesta de una forma efectiva, legítima y permanente a las necesidades de la gran mayoría de la población. Esta situación obliga al surgimiento de un amplio número de Organizaciones nuevas, dotadas de una mística de servicio y gran capacidad de trabajo.

En El Salvador, podría considerarse que las ONG'S tienen como punto de partida la década de los años cincuenta, dentro de su labor predominaba el trabajo humanitario y de beneficencia, trabajando en ese rumbo hasta los años setenta. Estas primeras iniciativas se preocuparon por realizar obras de caridad pero carecían de un sentido amplio como fuentes Institucionales y de proyección al desarrollo planificado del país.

Las primeras ONG'S surgieron como respuesta a un sentimiento de caridad a favor de los grupos más desposeídos de la sociedad. Las iglesias misioneras y los grupos cristianos laicos, fueron los primeros que impulsaron su desarrollo, configurándose una fuente de ayuda que ha ido transformándose con el paso del tiempo, a tal grado que, en la actualidad se constituyen como entidades fundamentales para el desarrollo, no solo de determinados grupos sociales, sino para la sociedad en su conjunto.

Como se ha podido observar, en El Salvador, las ONG`S existen desde hace varias décadas, sin embargo, su auge y mayor participación en el campo económico y social del país surge a partir del conflicto armado que se desarrolló en la década de los 80's.

Luego de la firma de los acuerdos de paz, en Enero de 1992, entre el Gobierno y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), el número de ONG'S se incrementó en gran medida y con ello, el desarrollo de proyectos en diversas áreas y sectores de la sociedad, en beneficio de la población civil, principalmente la más necesitada o la que estuvo inmersa en las zonas conflictivas.

La creación y funcionamiento de las ONG`S ha sido financiada, en la mayoría de los casos, por organismos de cooperación extranjera, los cuales brindan el capital y todo el equipo necesario para el desarrollo de los proyectos, orientados a satisfacer necesidades de tipo social y humanitario.

Debido a que las ONG'S se dedican a cubrir necesidades básicas de grupos específicos de la población, el Estado se ha visto beneficiado con la existencia y crecimiento de estas Organizaciones, ya que éste no ha sido capaz de afrontar y dar cobertura a las necesidades básicas de la población, tales como: educación, salud, vivienda, alimentación, etc.¹

Durante los primeros años de su conformación, muchas ONG'S trabajaron sin ningún reconocimiento legal. En el pasado no parecía urgente obtener personería jurídica, al contrario, éste era un indicador de que no se gozaba del favor gubernamental y por lo tanto era un punto a favor para obtener financiamiento internacional.

Sin embargo, las cosas han cambiado aceleradamente, actualmente las Organizaciones no Gubernamentales regularizan su situación, ya que tener personería jurídica ahora, contrariamente a tiempos pasados, facilita el acceso al financiamiento internacional y su espacio social está más garantizado.

¹ Arteaga Villacorta, Edwin Salvador. Trabajo de Graduación Tesis: "El control interno en ONG'S que administran fondos de organismos internacionales", Año 1998, UCA, Pág. 2.

2. Conceptos.

Las ONG'S son aquellas Organizaciones que no pertenecen al Gobierno y que se dedican específicamente al diseño, estudio y puesta en operación de programas y proyectos de desarrollo y asistencia dirigidos a sectores específicos de la sociedad.

Las ONG'S constituyen Organizaciones propias de la sociedad civil, desligadas como su nombre lo indica, de los Órganos de Gobierno del Estado. Su fin es público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes, más bien tienen un fin altruista en diferentes esferas de la vida social.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al hablar de las ONG'S las define como: Organizaciones Privadas para el Desarrollo (OPD), entendiéndose éstas como: "Organizaciones de utilidad pública, con estructura de funcionamiento y dirección establecidas con personal profesional (técnico o administrativo) remunerado, con la función principal de prestar servicios de asistencia técnica, financiera, de capacitación y formación, entre otros, a sujetos externos a la misma Organización²".

3. Importancia.

La importancia de las ONG'S en la sociedad salvadoreña radica en los servicios gratuitos que éstas prestan a la sociedad, pues su finalidad es solventar las necesidades de grupos vulnerables en diferentes áreas, de manera pues que su razón de ser es la búsqueda del beneficio de la sociedad. De tal forma se puede clasificar la importancia que tienen las ONG'S en:

² Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Directorio de Instituciones Privadas para El Desarrollo de El Salvador, 1998, Pág. 13.

3.1. Económica.

Dentro del ámbito económico las ONG'S juegan un papel importante, ya que, contribuyen con sus proyectos de desarrollo social a mitigar las diferentes necesidades de la población, evitando así, que las personas realicen un gasto que afecte la economía de su hogar y tengan acceso a servicios que de otra forma serian imposibles gozar.

Estas Instituciones contribuyen de igual forma a la capacitación de mano de obra salvadoreña, con sus diferentes proyectos de educación y desarrollo de actividades productivas, brindando así personal calificado que genere ingresos cuantificables a la economía.

3.2. Social.

Dentro del ámbito social las ONG'S contribuyen sin importar su ideología en los diferentes procesos sociales, ya que, todas por igual tienen la finalidad de cubrir necesidades, vacíos y aspectos estratégicos para el desarrollo, en función de las necesidades básicas insatisfechas, se orientan a grupos vulnerables, áreas geográficas críticas y a las diferentes carencias identificables en los diferentes sectores de la sociedad, ya que, han sido creadas para beneficio de la comunidad, generando ingresos a través del desarrollo de diferentes actividades, los cuales son utilizados no para bienestar de quienes dirigen, sino para terceros, dándole prioridad a las áreas donde existe mayor necesidad.

4. Objetivos o Fines.

Las Organizaciones No Gubernamentales orientadas a la Ayuda Humanitaria buscan presentarse a la opinión pública como Instituciones con responsabilidad social y compromiso cívico; en las cuáles los habitantes pueden obtener ayuda en momentos de desastres, prestación de auxilio sin discriminación a todos los heridos, ya sea, en campos de batalla, desastres naturales, etc., sus esfuerzos se centran en prevenir y

aliviar el sufrimiento del ser humano en todas las circunstancias, tender a proteger la vida y la salud, así como favorecer la comprensión mutua y la cooperación.

5. Servicios que Brindan.

El radio de acción de dichas Organizaciones puede ser nacional o internacional. Dentro de un país pueden cubrirlo todo o circunscribir su trabajo a una comunidad en especial, como un municipio o una parte del mismo. Entre los servicios que brindan estas Organizaciones se encuentran:

- Servicios de Socorrismo y Asistencia pre hospitalaria en caso de accidentes, emergencias y desastres naturales.
- Ayuda para el Desarrollo Rural.
- Proyectos encaminados para la mejora de la Salud.
- Fomento de educación para la niñez de escasos recursos económicos.
- Protección a las personas que viven en zonas vulnerables del país, etc.

6. Alcances y Limitaciones.

6.1. Alcances.

Entre los Alcances que tienen las ONG`S en la sociedad, se encuentran:

- a) Toman como centro de su labor a grupos bien definidos, de tal manera que, pueden profundizar en las causas de los problemas y proponer soluciones que combatan con eficiencia a los mismos.

- b) Realizan actividades relativamente pequeñas que permiten que los errores también sean pequeños y pueden ir perfeccionándose en forma relativamente eficaz en comparación a otros actores centralizados como son los Gobiernos.

c) Se encuentran muy cerca de la población objetivo, de tal manera que, pueden determinar con más precisión la magnitud de las necesidades y los requerimientos de recursos para implementar eficientemente los proyectos.

d) En general su promedio de vida se extiende cada vez más, produciéndose como resultado la continuidad necesaria, para apoyar el desarrollo de los sectores más necesitados, en los cuales las actividades son más frágiles y exigentes.

6.2. Limitaciones.

Las limitantes más características de las ONG'S en los países en vías de desarrollo son:

a) La dependencia en la obtención de recursos de terceros. Las ONG'S se enfrentan constantemente con la dificultad de obtener fondos, con los cuales pueda desarrollar sus proyectos y darle, inclusive, continuidad al desarrollo de sus actividades operativas.

b) Por años las ONG'S han vivido de proyecto en proyecto. Esto ha impedido la evolución de una clara visión, acerca del papel en el proceso de desarrollo nacional sostenido³.

c) Otro elemento que surge en los últimos años, es la creciente desconfianza en la eficacia de las ONG'S como intermediarios y facilitadores del desarrollo entre los grupos a los cuales van dirigidos sus proyectos.

d) En el entorno político, en varias ocasiones se ha acusado a las ONG'S de estar recibiendo presiones de fuerzas políticas debido a que en algunos casos

³ Blandón Morales. Daisy Jacqueline; Córdova Santamaría, Claudia Patricia; Juárez Rivera, Lilian Yesenia. Trabajo de Graduación. Tesis" Propuesta de un modelo de plan estratégico publicitario para las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) sin fines de lucro de tipo ambientalista de la zona metropolitana de San Salvador, para lograr una cooperación en desarrollo de sus proyectos." Año 2000 UFG. Pág. 26.

se encuentran relacionados. Esta situación se percibió con más claridad durante el conflicto armado, cuando se acusaba a varias ONG'S de apoyar a uno u otro bando.

B. GENERALIDADES SOBRE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA (C.R.S.).

La historia de la ayuda humanitaria tal y como se conoce actualmente, podría remontarse al siglo XIX, con la creación del actual Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).

Cruz Roja es una Organización Internacional de carácter voluntario que fue creada el 17 de Febrero de 1863, teniendo por misión aliviar el sufrimiento, proteger la vida y la salud y defender la dignidad del ser humano en toda circunstancia.

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja está formado por el Comité Internacional, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

1. Antecedentes.

Cruz Roja Salvadoreña nació por acuerdo ejecutivo el 13 de marzo de 1885, teniendo como miembros del Primer Consejo Superior a don Augusto Bouineau como Presidente al Sr. Pilar Lagos, como Vicepresidente a don Manuel Parraga, como Tesorero a los Sres. Julio Balette, Anselmo Cousin, Miguel Yúdice, Pablo Bousquet y a Ernesto Rozwille, como Vocales. La Presidencia Administrativa estuvo a cargo del Sr. Astor Marchesini.

Cuando apenas tenía diecinueve días de haber sido fundada, El Salvador entró en conflicto con Guatemala al oponerse a la política federalista del Presidente de dicho país Justo Rufino Barrios y firmar con Nicaragua y Costa Rica una alianza para defender con las armas la independencia de las tres repúblicas.

Basándose en sus objetivos, la Sociedad Nacional organizó un servicio de camilleros e improvisó hospitales que socorrieron a las tropas salvadoreñas y en algunos casos a heridos y enfermos del ejército guatemalteco, actividad que se mantuvo hasta que acabó el conflicto con la firma de la paz el 16 de Abril de 1885.

A inicios del nuevo siglo, Cruz Roja Salvadoreña se asoció al Consejo Superior de Salubridad, e inició sus actividades en la lucha contra las epidemias del cólera, la viruela, la meningitis, la gripe y la disentería.

En 1914 en su lucha contra la tuberculosis fundó 3 sanatorios, uno en Santa Ana, en San Miguel y en San Salvador, el 11 de abril de 1915 inauguró en Nueva San Salvador el alberge "Adalberto", un servicio a favor de los niños huérfanos.

En 1917 el Consejo Superior decidió reorganizar la Sociedad Nacional según las disposiciones del Primer Convenio de Ginebra de 1864, pues El Salvador fue el primer país del continente americano en adherirse en 1874; la decisión trajo consigo la aprobación de nuevos estatutos el 5 de julio de 1918.

2. Misión y Visión Institucional.

2.1. Misión.

Prevenir y aliviar los sufrimientos humanos sin discriminación de raza, nacionalidad, sexo, clase, religión, ni credo político con absoluto apego a los principios fundamentales del movimiento de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

2.2. Visión.

Ser la Institución humanitaria que contribuye a mejorar la situación de las personas vulnerables en el territorio nacional, mediante la acción permanente de los programas de Prevención y Atención de Desastres, Servicio Pre Hospitalario,

Salud Comunitaria, Principios y Valores Humanitarios, con la Participación Decidida de los Miembros y Voluntarios.

3. Valores que fomenta.

Entre los valores que fomenta la Institución se encuentran:

- Protección de la vida, salud y la dignidad humana.
- El respeto por el ser humano.
- La eliminación de la discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, creencias religiosas, clase social u opiniones políticas.
- La comprensión mutua, la amistad, la cooperación y la paz duradera entre todos los pueblos.
- El voluntariado.

4. Principios Fundamentales.

Proclamados en Viena en 1965, los siete Principios Fundamentales crean un vínculo de unión entre las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Estos principios garantizan la continuidad del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y su labor humanitaria. Debido a la creciente expansión de la Cruz Roja en todo el mundo y a la multiplicidad de sus funciones, se hizo necesario el establecimiento de una base doctrinal sólida y precisa que oriente en cualquier parte que se encuentre su acción humanitaria de prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

La doctrina de la Cruz Roja se encuentra comprendida en siete principios fundamentales que son: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Carácter Voluntario, Unidad y Universalidad, estos principios fueron adoptados en la XX Conferencia Internacional de la Cruz Roja realizada en Viena en octubre de 1965 como se cita al principio de este apartado.

Los principios fundamentales de la Institución se pueden clasificar en tres grandes categorías:

- Principios Sustanciales o Fundamentales: estos son los que responden a los fines de la Institución.
 - a) Humanidad.
 - b) Imparcialidad.

- Principios Derivados: son los que hacen posible la aplicación de los principios sustanciales.
 - c) Neutralidad.
 - d) Independencia.

- Principios Orgánicos: son llamados de esta forma por que corresponden a la estructura y al funcionamiento de la Institución.
 - e) Voluntariado.
 - f) Unidad.
 - g) Universalidad.

Para mejor comprensión de la doctrina de la Cruz Roja se detalla a continuación una definición de cada uno de los principios.

- a) Humanidad:** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la

comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

b) Imparcialidad: No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social, ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

c) Neutralidad: Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.

d) Independencia: El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

e) Voluntariado: Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

f) Unidad: En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

g) Universalidad: El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

5. Base Legal.

Cruz Roja Salvadoreña es reconocida por el Gobierno de la República como Institución Autónoma, por Decreto Legislativo N° 2233, publicado en el Diario Oficial N° 196 del 22 de octubre de 1956. Siendo incluida en el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja el 24 de Abril de 1925, fecha en la cual fue reconocida oficialmente por el Comité Internacional de la Cruz Roja, incorporándose también a la Liga, hoy Federación Internacional el 24 de junio del mismo año.

6. Conformación Orgánica.

6.1. Estructura Orgánica.

En este apartado se presenta el organigrama vigente y en uso de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña, tal y como fue proporcionado al momento de iniciar la investigación.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA

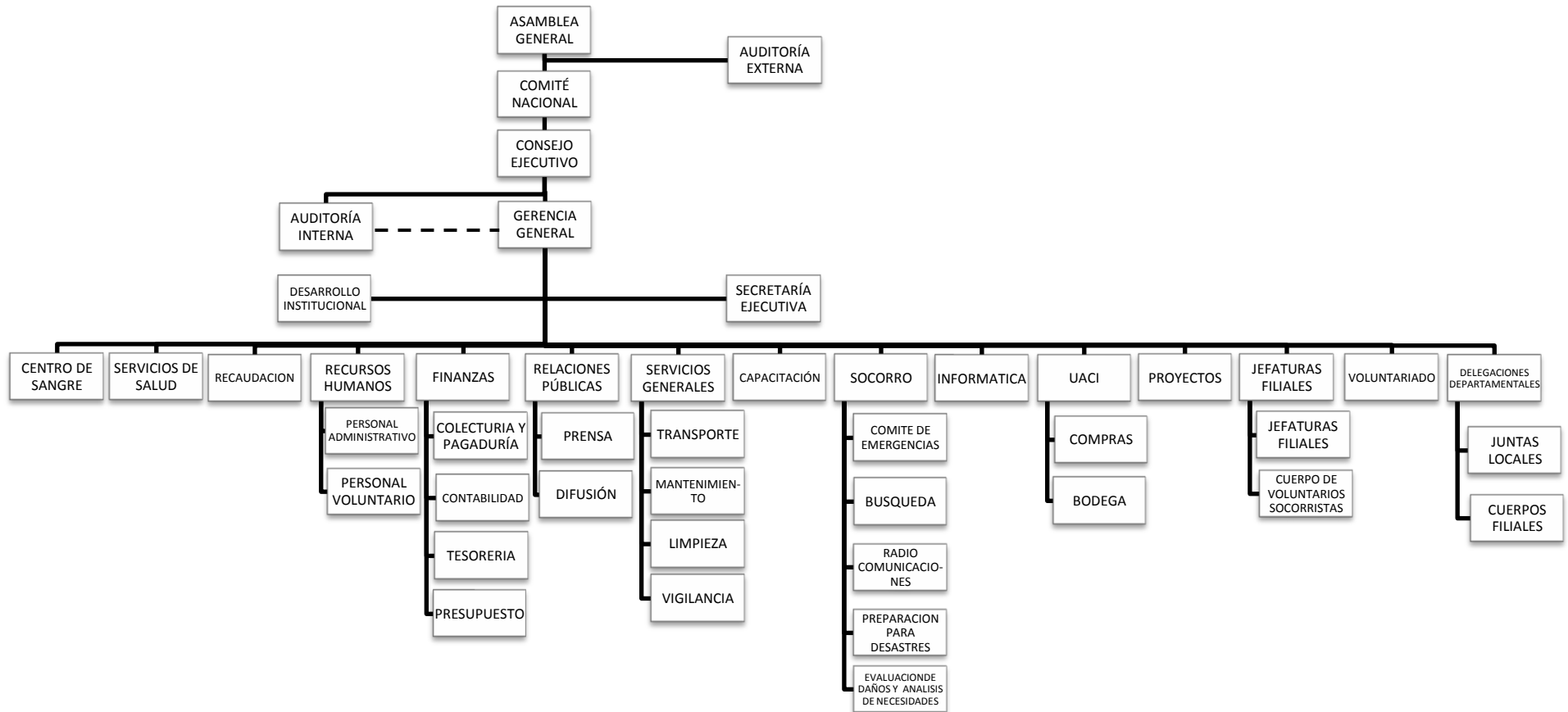


Figura N° 1. Organigrama Funcional de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional 2003-2005

6.2. Descripción de Unidades.

- **Asamblea General.**

Es la autoridad máxima de la Institución y es quien decide sobre cualquier asunto relacionado con la Institución, modificación de los estatutos, aprobación de los estados financieros, etc.

- **Comité Nacional.**

Es el encargado de distribuir las distintas comisiones de trabajo que se constituyan, así como de la elaboración de la memoria anual, adjudicar condecoraciones, medallas y recompensas a los miembros que pueden calificar en miembros honorarios y benefactores. Además fija la cuota de los socios contribuyentes.

- **Consejo Ejecutivo.**

Es el encargado de aprobar los reglamentos que rigen la Institución, aprobar el presupuesto de la Institución, asignación de delegados, amonestación, sanción o expulsión de socios, delegar funciones en las delegaciones departamentales, convocar a asamblea ordinaria o extraordinaria, etc.

- **Gerencia General.**

Supervisa, coordina e implementa programas, procedimientos y controles que permitan cumplir con los objetivos establecidos con el apoyo de todas las unidades que conforman la Institución.

- **Auditoria Interna.**

Asegura el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la Institución, realizando verificaciones de las disposiciones legales y administrativas así como velar por la salvaguarda de los activos.

- **Desarrollo Institucional.**

Encargada de aumentar la pluralidad social de la Institución a través de programas de desarrollo, a fin de incrementar la participación del personal voluntario a la Institución.

- **Secretaria Ejecutiva.**

Se encarga de facilitar a los organismos de gobierno (Asamblea General, Comité Nacional y Consejo Ejecutivo) todo el apoyo secretarial-administrativo para su funcionamiento normal.

- **Centro de Sangre.**

Encargado de mantener al máximo reservas de sangre y sus componentes para apoyar a la red de hospitales del país proporcionándoles servicios seguros y de alta calidad.

- **Servicios de Salud.**

Brindar atención a la población antes, durante o después de emergencias a través de transporte de enfermos graves por ambulancias, atención clínica de emergencias, cirugía menor y consulta médica.

- **Recaudación.**

Es la unidad encargada de llevar un control adecuado del proceso de recaudación de fondos a fin de maximizar el flujo de ingresos provenientes de los diferentes contribuyentes con los que cuenta la Institución, así como facilitar auto sostenibilidad financiera local de las seccionales a través de asesoría técnica y operativa hacia las entidades locales voluntarias.

- **Recursos Humanos.**

Es responsable de proveer el personal adecuado a las diferentes unidades, promueve el adiestramiento y capacitación, desarrolla una prospectiva integral de la Institución, sus objetivos, naturaleza y funciones.

- **Finanzas.**

Encargado de realizar toda la gestión financiera de la Institución o las unidades organizativas que la componen para que ella(s) pueda(n) tomar decisiones de manera eficaz y eficiente y lograr la misión institucional, apoyándola con un adecuado sistema de información y de control interno, y una eficiente supervisión del manejo de fondos de la Institución.

- **Relaciones Públicas.**

Es responsable de integrar un sistema ágil y efectivo de la información hacia el exterior de la Institución, así como crear y mantener una buena imagen Institucional y determinar e implementar mecanismos que permitan conocer el impacto de la publicidad en la población.

- **Servicios Generales.**

Se encarga de facilitar a la comunidad Salvadoreña, particularmente a las personas más vulnerables servicios de alta calidad orientados a la buena salud y al adecuado manejo de riesgos antes, durante y después de desastres contribuyendo al logro de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Institución.

- **Capacitación.**

Unidad encargada de capacitar al voluntariado y personal adecuado para la labor de prevención de desastres, mitigación de riesgos y servicios de emergencia y prepararlos para nuevos proyectos de la Institución, así como a la población meta y otras institución con el fin de la concientización y respuesta efectiva ante desastres y emergencias.

- **Socorro.**

Unidad encargada de gestionar todas las actividades necesarias en los casos de emergencias nacionales, así como la distribución de ayuda a las personas más necesitadas.

- **Informática.**

Provee a las diferentes unidades la información completa, oportuna, confiable y de una manera eficiente, mediante la implementación de un sistema computarizado adaptado a las necesidades, de igual forma asesora a la administración sobre los avances tecnológicos en equipos electrónicos, sistemas y procedimientos de procesamientos de datos que puedan ser usados para mejorar la productividad.

- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales.**

Es la unidad orgánica encargada de suplir los materiales necesarios para la Institución, de acuerdo a las especificaciones realizadas y bajo aplicación de las Leyes que rigen su accionar.

- **Proyectos.**

Encargado de proporcionar apoyo técnico para la identificación, formulación, administración, evaluación del impacto y aseguramiento de la calidad de proyectos de la Institución, que contribuyan al logro de la misión institucional, asesorando y capacitando técnicamente a las diferentes unidades organizativas y Seccionales de la Cruz Roja Salvadoreña en técnicas de formulación, administración y evaluación de proyectos..

- **Jefaturas filiales.**

Encargados de la dirección y supervisión de los diferentes cuerpos filiales como lo son: el comité de Damas, el Cuerpo de Voluntarios Socorristas, el Cuerpo de la Juventud y el Cuerpo de Guardavidas.

- **Voluntariado.**

Es encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los voluntariados a nivel nacional, de manera que se logren las metas trazadas por el consejo ejecutivo, orientadas a dar el mejor servicio de asistencia posible a la comunidad, en las diferentes seccionales de todo el país.

- **Delegaciones Departamentales.**

Encargadas de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en las delegaciones departamentales a fin de hacer eficiente el servicio.

7. Servicios que Brinda.

Entre los servicios que ofrece la Institución de ayuda humanitaria Cruz Roja Salvadoreña se encuentran:

7.1. Servicios de Salud.

Los servicios de salud que presta son:

- Atención pre hospitalaria.
- Salud Comunitaria.
- Diversificación Operaciones Banco de Sangre.

7.2. Servicios de Socorro.

Entre estos se encuentran:

- Preparación e intervención para desastres.
- Atención de emergencias.

8. Leyes y Reglamentos que Rigen su Accionar.

8.1. Leyes.

- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA).
- Ley de Impuestos sobre la Renta.
- Ley General del Presupuesto.
- Ley de Ética Gubernamental.

8.2. Reglamentos

- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Reglamento de la Ley de IVA.
- Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno de la Cruz Roja Salvadoreña.
- Reglamentos y Estatutos de Cruz Roja Salvadoreña.

C. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

1. Antecedentes.

El enfoque de Gestión Basada en Procesos se adopta con mayor fuerza a partir de la inclusión en las normas ISO 9001:2000, en las cuáles se promueve la adopción de este tipo de gestión, para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para implementar este tipo de gestión la norma ISO 9001:2000 menciona muchas ocasiones la implementación de un sistemas de gestión de calidad, entendiéndose un sistema de gestión como “un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para establecer la política y los objetivos para el alcance de éstos” y un

sistema de gestión de calidad como un “Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad”.⁴

El sistema de gestión de calidad que se adopta en esta norma y que facilita la gestión por procesos esta enfocado en la satisfacción del cliente, por lo cual todos sus procesos, procedimientos, tareas, recursos, personas e infraestructura deben estar encaminados a lograr dicha satisfacción.

Los principios sobre los que se basan estas normas son:

1. Organización Enfocada a Clientes.

Las Organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto su éxito depende de entender sus necesidades y expectativas y al mismo tiempo satisfacer sus requisitos explícitos e implícitos.

2. Liderazgo.

Los líderes tienen como función primordial el estimular a la personas para su máxima implicación y eficacia en el cumplimiento de la política, los objetivos y el entorno de trabajo.

3. Participación del personal.

Las personas son la base fundamental de las organizaciones, el hecho de potenciar sus posibilidades al máximo implica conseguir niveles óptimos de eficacia.

4. Enfoque a procesos.

Con la Gestión Basada en Procesos se consigue que los recursos y las tareas que se realizan tengan resultados y beneficios más eficaces.

⁴ Cervera, J. La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Un ejemplo sencillo y práctico con ejemplos

5. Enfoque del Sistema hacia la gestión.

Definir y comprender en toda su extensión la aplicación de los procesos, así como las relaciones entre ellos y gestionarlos de forma eficiente y eficaz, permite a las Organizaciones conseguir niveles avanzados de excelencia empresarial.

6. Mejora Continua.

Todas las Organizaciones deberían tener siempre como finalidad el implantar actividades de mejora continua que redunden a una mejor eficacia de la misma.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.

Todas las Organizaciones deben disponer de la información y datos adecuados para su continuo análisis y consecuente toma de decisiones, para conseguir mayor eficacia.

8. Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores.

Cuanto más clara y estrecha es la colaboración entre la Organización y sus proveedores, más beneficios y mejores resultados obtiene.

De igual forma el enfoque de Gestión Basada en Procesos, ha sido estudiado desde la segunda década del siglo XX, teniendo entre sus más destacados precursores a:

- **Mary Parker Follet**, quien a principios del siglo XX revaluó el mecanicismo de Taylor y las relaciones de poder y autoridad, e insistió en la importancia de la participación en todos los niveles y de la integración para el trabajo coordinado sin subordinamiento, en el que “no hay que preguntar ante quiénes se responde, sino qué se responde”, principios de empoderamiento requeridos para la gestión por procesos.
- **W. Edwards Deming**, quien en 1950 introdujo en Japón el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) desarrollado por Walter A. Shewhart, como una metodología que facilita la gestión del Enfoque Basado en Procesos, que es sugerida en las normas de gestión de la calidad ISO 9001:2000 (Numeral 0.2). De

igual forma, el Dr. Deming presento el ciclo del diseño, producción, ventas e investigación de mercados, una aproximación al ciclo de producto en el que se fundamenta la cadena de valor.

- **Dr. Kauro Ishikawa**, quien desde 1950 expreso “el proceso siguiente es su cliente”, y sugirió la conformación de comités inter-funcionales de apoyo, como “la trama necesaria para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa”, en respuesta al seccionalismo que dificulta las relaciones horizontales.
- **Michael Hammer & James Champy**, quienes en 1993 con la Reingeniería de la empresa, destacaron la importancia de orientar la Organización hacia los procesos y presentaron al mundo empresarial la cuestionada estrategia de la Reingeniería de Procesos (BPR), fundamentada en un rediseño radical de los procesos de la Organización, que puede traer buenos resultados en unas Organizaciones, pero en otras puede destruir la capacidad de creación de valor, así que su adopción tendría que evaluarse muy cuidadosamente.
- **James Harrington**, quien también en 1993 aborda el tema de la gestión por procesos con la estrategia del Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE), un enfoque un poco más conservador, orientado a la identificación y mejoramiento de los procesos críticos del negocio.

En el mundo de habla hispana también se encuentran interesantes conceptos como el de José Antonio Pérez Fdez. De Velasco, en el año de 1996 con su libro titulado “Gestión por Procesos”, en donde se relaciona la gestión por procesos con los resultados económicos de la Organización, considerando que con ella la Organización se orienta a la creación de valor; y también Juan B. Roure, Manuel Moriño y Miguel A. Rodríguez, del IESE - Universidad de Navarra, quienes tratan el tema con una perspectiva estratégica, al centrarse en los procesos críticos de la Organización.

2. Conceptos.

La etimología de la palabra proceso proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Puede entenderse también un proceso como: el conjunto de procedimientos interrelacionados y que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener, ciertos resultados.

Es importante aclarar en este punto, la diferencia que existe entre procesos y procedimientos, los procesos definen lo que se hace y los procedimientos indican como hacerlo.

De tal forma la Gestión Basada en Procesos se puede entender como: “La aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacción entre éstos, así como su gestión”.⁵

“Es reordenar los flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única, que vaya dirigida a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas al recursos humano y requiere la implicación de todo el personal”.⁶

“Es gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza.”

“Es la forma de gestionar toda la Organización basándose en los Procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”.

⁵ Senlle, A. (2001). ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia. Barcelona: Gestión 2000.

⁶ Guillermo Gómez Cejas. Planeación y organización de empresas. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. (1994)

“La Gestión Basada en Procesos es una forma de conducir o administrar una Organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas”.

3. Objetivos.

El principal objetivo de la Gestión en Proceso es aumentar los resultados de la empresa, a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes; aumentando la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el proveedor.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escasos costos, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (Ej.: Información).

La aplicación de este tipo de gestión busca crear una Organización horizontal y de fácil adaptación a los factores externos que influyen en su funcionamiento, haciendo compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales, al mismo tiempo que genera valor a la Organización.

Algunas diferencias que surgen entre las Organizaciones basadas en procesos y las funcionales tradicionales son:

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
• Procesos Complejos	• Procesos Simples
• Actividades Simples	• Actividades complejas
• Indicadores de desempeño	• Indicadores de resultados
• Personal Controlado	• Personal facultado
• Departamentos especializados	• Procesos valor añadido
• Departamento forma organizativa	• Forma natural organizar el trabajo
• Jefes funcionales	• Responsables de los procesos
• Jerarquía-control	• Autonomía-autocontrol
• Burocracia-formalismo	• Flexibilidad-cambio-innovación
• Toma de decisiones centralizadas	• Es parte del trabajo de todos
• Información jerárquica	• Información compartida
• Jerarquía para coordinar	• Coordina el equipo
• Cumplimiento desempeño	• Compromiso con los resultados
• Eficiencia: productividad	• Eficacia: competitividad
• Como hacer mejor las tareas	• Que tareas hacer y para que
• Mejoras de alcance limitado	• Alcance amplio-transfuncional

Tabla N° 1: Diferencias entre organizaciones funcionales y Basadas en Procesos

Fuente: "Mejoramiento de los Procesos. Harrington, James L. 1994"

A continuación se muestra una gráfica que refleja las diferencias entre estos tipos de Organización:

Orientación de procesos versus orientación de funciones

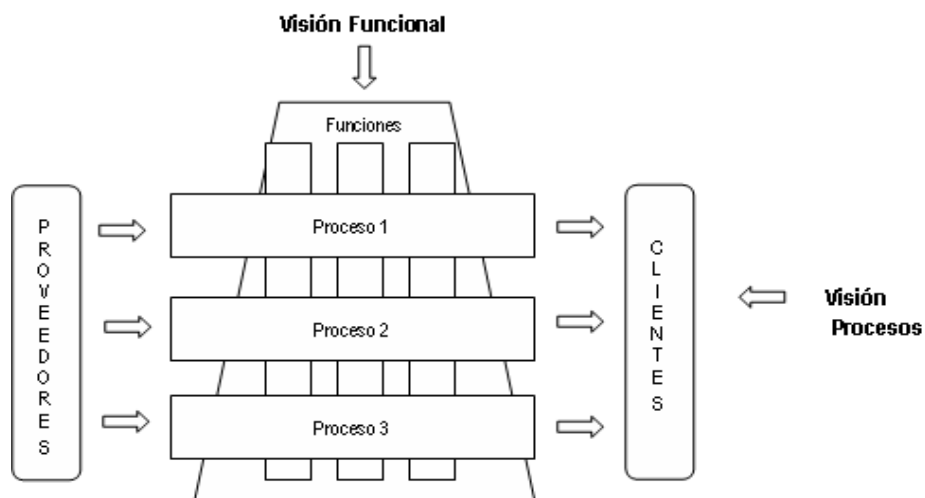


Figura N° 2. Diferencias entre La Orientación de Procesos versus La Orientación de Funciones
Fuente: Guía para una Gestión Basada en Procesos

4. Características.

La Gestión Basada en Procesos se fundamenta en la asignación de un directivo para la responsabilidad de cada uno de los procesos de la Organización. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental, en otras formas, quizás transaccionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales.

Este tipo de gestión esta dirigida netamente a la satisfacción del cliente, por lo tanto los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia Organización, también aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

A continuación se mencionan algunas características de la Gestión Basada en Procesos:

- La Gestión Basada en Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la Organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad es la Coordinación horizontal y vertical en la Organización.⁷

La Norma ISO 9001:2001 se establece bajo el enfoque de Gestión Basada en Procesos y se puede entender fácilmente a través del siguiente gráfico, que se proporciona en la misma norma.

⁷ H.J: Harrington. 1994. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Tomo 4. Cap. 1 "¿Por qué centrarse en los procesos de la empresa?". Colombia: McGraw-Hill, Inc. Traducido de la primera edición en inglés. p. 1-28.



Figura N° 3: Ciclo de Mejora Continua, aplicado para la Gestión Basada en Procesos.
Fuente: Normas ISO 9001:2000.

5. Importancia

La gestión por procesos ha tomado un especial interés en la última década, ya que, cada día más Organizaciones analizan su estructura organizativa para hacer frente a sus necesidades productivas, ya sean de bienes o de servicios, puesto que dicho tipo de gestión refleja ventajas valiosísimas en los procesos y difiere de la Organización tradicional que por muchos años se ha mantenido en la mayoría de Organizaciones.

Algunas ventajas que trae este tipo de gestión son:

- Permite analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Organización.
- Reconoce la existencia de los procesos internos (relevante).

- Identifica los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Organización o que proporcionan ventaja competitiva.
- Mide la actuación (Calidad, Costo y plazo) y la pone en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identifica las necesidades del cliente externo y orienta la Organización hacia su satisfacción.
- Permite entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace).
- Permite la productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
- Permite a la Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asigna responsabilidades personales a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Permite medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

6. Factores que inciden para el éxito de este tipo de gestión.

Existen varios factores que inciden en el éxito de la adopción de un enfoque de Gestión Basada en Procesos, entre los que se pueden resaltar, los que se detallan a continuación:

6.1. La Estrategia.

La adopción de un enfoque de Gestión Basado en Procesos debe ser parte de las estrategias de la alta gerencia y es una decisión de la Organización, que debe tomarse de manera integral; debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la Organización.

6.2. Orientación al Cliente.

La orientación al cliente es el principal elemento que promueven las normas de calidad, siendo éste el enfoque principal para implementar una Gestión Basada en Procesos, ya que, para ello es necesario que se identifiquen las necesidades y expectativas de los clientes con el objetivo de mejorar los procesos y procedimientos que concluyan en la mayor satisfacción de los clientes, ya sea internos como externos.

6.3. La Cultura.

Para implementar la Gestión Basada en Procesos en una Organización, debe haber un cambio cultural que incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas de la Organización. La alta gerencia debe asegurar que las condiciones sean propicias para que se dé la cultura que haga posible la Gestión Basada en Procesos.

6.4. La Estructura Organizacional.

La adopción de la Gestión Basada en Procesos transforma radicalmente la estructura organizacional en cuanto a la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio), ya que, con ella se busca cambiar el modelo burocrático y vertical, por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.

6.5. La Creación de Valor.

El enfoque de Gestión Basado en Procesos está centrado, en el valor agregado, y debe diseñarse un sistema de creación de valor, que se pueda medir con indicadores de eficiencia y eficacia incluidos los financieros como el EVA⁸. Si los indicadores no muestran incrementos en la eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad de la Organización.) y en la eficiencia (mejora de procesos y disminución de gastos), el sistema no está bien definido.

En este punto es importante destacar que la organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos y para ello es necesario que pueda innovar y ser flexible en su estructura orgánica.

6.6. Los procesos Críticos (Procesos Claves).

La Gestión Basada en Procesos implica también identificar los procesos que son críticos para la Organización y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema en el que no se terminen gestionando procesos que no agregan valor.

⁸ EVA (Economic Value Added), en español Valor Económico Agregado, es una medición financiera que mide el valor creado por encima del rendimiento esperado del capital invertido, optimizando la toma de decisiones para el financiamiento, inversión del capital y operación.

7. Clasificación De Los Procesos.

Para gestionar una Organización con base a procesos, es de vital importancia que se identifiquen y clasifiquen los procesos que se realizan dentro de ésta, una adecuada clasificación es la siguiente:

7.1. Procesos Claves (Críticos).

Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto o servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, entrega, facturación, etc.).

7.2. Procesos Estratégicos.

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos, de igual forma son los que le dan a la organización una dirección. (Proceso responsable de la dirección de: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.).

7.3. Procesos de Soporte (Apoyo).

Son los procesos responsables de proveer a la Organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.).

8. Elementos de los procesos.

Es importante conocer también cuáles son los elementos que conforman los procesos, para poder identificar, analizar y mejorarlos. A continuación se detallan los elementos que todo proceso debe contener:

- **Misión del proceso.**

Es el objetivo del proceso, debe ser descrito de una forma breve y precisa, así como indicar los resultados esperados.

- **Limites.**

Los límites son la primera y la última tarea del mismo, de esta manera se acorta el campo de análisis.

- **Ciente del proceso.**

Identifica claramente para quien se desarrolla el proceso, ya sea, un cliente interno o externo.

- **Entradas y Salidas.**

Son los elementos que entran y salen del proceso, siendo esto productos o servicios como datos, informes o documentos. Las entradas se generan fuera del propio proceso y son requeridos por éste para funcionar. Las salidas son los productos o servicios creados por el proceso, siendo materiales, información, productos, documentos, etc.

- **Proveedores.**

Suministran al proceso las entradas necesarias para el desarrollo y ejecución de los procedimientos de las actividades que constituyen el proceso.

- **Requerimiento de los clientes.**

Es lo que el cliente desea, quiere y espera obtener de la salida de un proceso concreto. Es la definición de las necesidades y/o expectativas del cliente del proceso.

- **Requerimientos de los proveedores.**

Definir cuáles son los requerimientos que nos proporcionan las entradas para los procesos.

- **Participantes del proceso.**

Son las personas que llevan a cabo el proceso.

- **Propietario del proceso.**

Es la persona responsable del proceso y sus salidas.

- **Equipo de mejora.**

Es el equipo de personas responsables de la mejora del proceso y normalmente son elegidos por el propietario del mismo.

- **Medios y recursos del proceso.**

Son las herramientas, mobiliario, enseres, etc., que intervienen en la realización del proceso.

- **Indicador utilizado.**

Son indicadores que permiten medir el desarrollo de los procesos y monitorear el desempeño de los mismos para cuantificar su mejora o progreso.

9. Etapas para la Implementación.

La norma ISO 9001:2000 se ha diseñado con una orientación hacia la Gestión Basada en Procesos por lo que si una Organización desea adoptar este tipo de gestión es prudente seguir las etapas que dichas normas dictan.

A continuación se hace una breve descripción de las etapas que deben seguirse para la implementación de una Gestión Basada Procesos:

9.1. Identificación del Sistema de Gestión.

Es importante identificar los procesos que se desarrollan en la Organización teniendo claro desde el principio la clasificación antes mencionada. Al identificar los procesos claves se estará identificando las áreas en las cuales radica mayormente la creación de valor para el cliente.

De esta manera al identificar cada una de las actividades que generan valor para el cliente y compararlas con las áreas funcionales de la organización, se puede encontrar que en muchos casos la secuencia de los procesos no corresponde con las áreas funcionales de la Organización.

Una vez identificados los procesos de generación de valor se identifican los procesos estratégicos y procesos de apoyo relacionados con la gestión de la calidad, quedando abierta la opción de incluir si se quiere, los procesos relacionados con otros sistemas de gestión (financiero, ambiental seguridad industrial y salud ocupacional).

9.2. Determinación de la Secuencia de Pasos.

Definir la secuencia de los procesos significa identificar cómo ocurren las cosas en la Organización y para apoyar esta actividad se pueden usar varias metodologías y modelos. Una forma para identificar la secuencia de los procesos es hacer un seguimiento a un pedido o solicitud de un cliente, que permita visualizar el orden en que se activa cada proceso. Por ejemplo, en Organizaciones que suministran productos o servicios a la medida de los requisitos del cliente la secuencia de los procesos es activada por las ventas.

9.2.1. Representación Gráfica de los Procesos.

Una vez se han identificado los procesos y su secuencia se puede hacer una representación gráfica del mismo que facilite entender la estructura del sistema de gestión, mediante herramientas como: mapas de procesos, diagramas de flujo o dibujos que muestren tanto los procesos como su secuencia.

9.2.1.1. Mapa de procesos.

El mapa de procesos es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y las actividades de la Organización con el objeto de identificarlos, comprenderlos, analizarlos y mejorarlos.

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En él, se representan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Es importante destacar que en un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos encajen perfectamente y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.

Otro factor a considerar a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema es la estructura organizativa existente. Los procesos pueden ceñirse al alcance de un departamento o función (intradepartamentales) o pueden exceder dicho ámbito (interdepartamentales). Cuando se define la estructura de procesos, es recomendable elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

Se recomienda incluir en el mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final). También es recomendable incluir en el mapa documentos asociados tales como: planes de control, especificaciones e instrucciones.

Si el mapa resulta muy complejo, es conveniente elaborar una versión simplificada, en la que sólo figuran las interrelaciones entre los procesos mediante flechas, pero no se indican los registros ni los documentos asociados.

9.2.1.2. Diagrama de Flujo.

Se utiliza para mostrar la secuencia de pasos, puntos de decisión clave, vías alternativas, e impresiones y reacciones de un proceso.

Esta herramienta es complementaria al mapa de procesos y juntos ayudan a entender todos los procedimientos necesarios para complementar un proceso, haciendo más fácil los

propósitos de las diferentes actividades que realizan los empleados, ayudando a estos a comprender la importancia de su labor. De igual forma es utilizado para plantear mejoras en los procesos.

9.3. Descripción de Procesos del Sistema.

La descripción de los procesos del sistema de gestión, consiste en definir el por qué, quién, cómo, cuándo y con qué se lleva a cabo el proceso, e incluye la definición del propósito, la identificación de su dueño o responsable y la descripción de las interacciones del proceso.

9.3.1. Definición del propósito de cada proceso.

Cuando la Organización ya tiene identificado cómo ocurren las cosas, definidos cuáles son los procesos de ésta, y cuando estos están orientados a la estrategia de la Organización, se procede a definir de manera precisa cuál es el objetivo o propósito de cada uno de estos procesos.

La definición del propósito del proceso es la respuesta a las preguntas ¿Qué se espera lograr con el proceso? y a otras preguntas como: ¿Para qué está definido el proceso?, ¿Cómo contribuye el proceso en la creación de valor para el cliente y la organización?, ¿El objetivo definido permite establecer cómo hacer seguimiento al desempeño del proceso?.

9.3.2. Identificación y Asignación de un Dueño de Proceso.

Además de definir el propósito u objetivo del proceso, es conveniente identificar el dueño del proceso o persona responsable de dar cuenta por él, de los objetivos y la gestión del proceso. Las responsabilidades del dueño del proceso incluyen las siguientes actividades:

- La planificación del proceso (P).
- El control de su implementación eficaz (H)
- El seguimiento y medición del desempeño del proceso (V)
- Análisis de resultados e inicio de acciones correctivas, preventivas y de mejora del proceso (A)

Las siglas indicadas anteriormente corresponden al círculo de mejora continua PHVA, que es aplicada como herramienta de mejora continua en todo tipo de proceso.

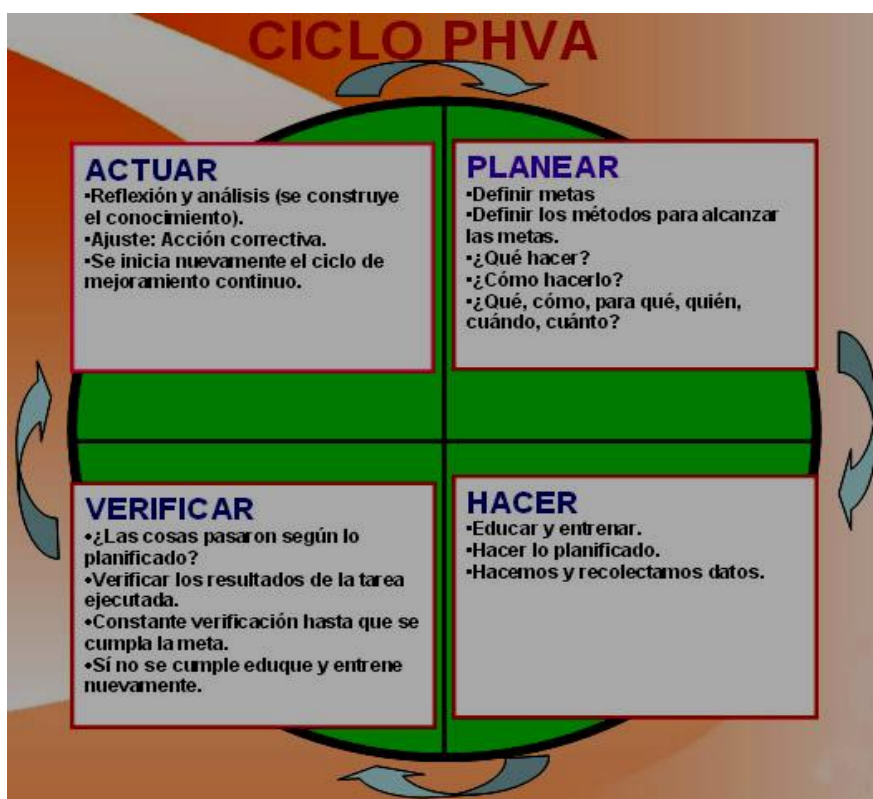


Figura N° 4: Metodología PHVA.

Fuente: http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm "Gestión por Procesos"

La Metodología PHVA puede describirse brevemente como:

- "Planificar" Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

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

9.3.3. Definición de las Interacciones de cada Proceso.

Las interacciones de los procesos son los medios con los que se relaciona y comunica un proceso interno con otro proceso interno, o con procesos o sistemas externos a la Organización. Esos medios pueden ser información, documentos, registros, recursos o materiales. Cuando estos medios son el insumo requerido para lograr los resultados, se les conoce como entradas, y cuando los medios son el resultado mismo del proceso, se les conoce como salidas.

Es importante que en la definición de las interacciones de cada proceso se precisen, además de las entradas y salidas, los proveedores y clientes, respectivamente, haciendo más fácil comprender estas interacciones.

Interacciones de un proceso⁹

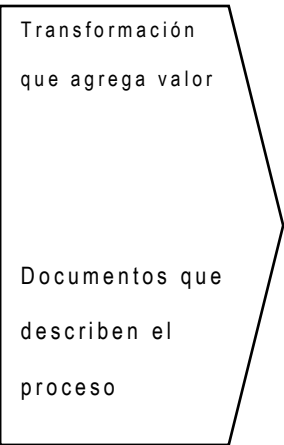
Proveedores	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Otros procesos internos	Información	 <p>Transformación que agrega valor</p> <p>Documentos que describen el proceso</p>	Resultados del proceso	Usuarios del resultado del proceso
Procesos externos	Documentación		Productos	
	Registros			
Otros sistemas internos o externos	Recursos			
	Materiales			

Figura N° 5. Interacciones de un Proceso.

Fuente: "La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Josep Cervera".

9.4. Establecimiento de Mediciones de Desempeño de los Procesos.

Una vez se tiene identificado el proceso con sus interacciones, se define la forma de hacer seguimiento al proceso, mediante mediciones de desempeño, que deben ser coherentes con el propósito definido para cada proceso.

Para cada proceso se puede elaborar una tabla de indicadores a partir del objetivo del proceso, donde se precisen igualmente el indicador, frecuencia, método de cálculo y demás disposiciones mencionadas.

Los indicadores son necesarios para realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los resultados y su vez ayudan a conocer mediante métodos eficaces y eficientes las áreas que se necesitan mejorar para conseguir un rendimiento óptimo en la Organización.

⁹ Carrizosa, F. J. (2004). ISO 9000 y la planificación de la calidad: guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

En este sentido la medición por indicadores es un factor crítico para gestionar los procesos por las diversas ventajas que ofrece a la Organización. Entre estas se tienen:

1. Se basan en hechos o datos reales.
2. Visualiza con facilidad las tendencias.
3. Muestra el efecto de las medidas de proceso.
4. Se pueden tomar acciones de control de forma rápida.

Los indicadores pueden aplicarse a cualquier área funcional de la Organización, sin embargo, deben priorizarse, por aquellos que más afectan la eficacia y eficiencia de la Organización, como pueden ser:

- Resultados empresariales.
- Satisfacción de los clientes.
- Eficacia de los procesos.
- Satisfacción de los empleados.
- Relación con los proveedores.

9.4.1. Características de los Indicadores de Medición para los Procesos con el objetivo de la Eficacia y Mejora Continua.

Las características que deben tener los indicadores que pretendan medir los procesos con el objetivo de obtener eficacia y mejora continua en los éstos son:

- Aplicables a las distintas actividades de la Organización, sin que deban ser restrictivas en ningún caso.
- Tienen relación directa con la estrategia, la misión y el éxito de la Organización.
- Deben definirse un número reducido de indicadores, para evitar niveles de ineficiencia que serian inaceptables.

9.4.2. Identificación y Determinación de los Indicadores.

9.4.2.1. Definición de las Categorías de Medición.

Para esto es necesario analizar cada proceso, que características o parámetros son críticos para conseguir los resultados planificados y el nivel de eficiencia deseado, así pues, se deberá tener en cuenta aspectos tales como:

- Factores que contribuyen a generarlos.
- Factores que afecten la productividad o el desempeño.
- Factores que son inherentes a la calidad del producto.
- Factores que pueden influir en la seguridad de las personas o instalaciones.

9.4.2.2. Incidencias en las Áreas de Gestión.

En este apartado se toma en consideración el factor tiempo como:

- Indicadores de carácter histórico.
- Comparación con indicadores anteriores o posteriores.

9.4.2.3. Priorización.

Teniendo en cuenta el criterio, de que una cantidad excesiva de indicadores puede hacer ineficaz el control de la gestión, se intentará dar una preferencia a los más críticos, con ello se deber tener en cuenta:

- Los que son importantes para el éxito.
- Los que están directamente relacionados con la estrategia y la política de la Organización.

- Los que puedan incidir en el cumplimiento y consecución de los objetivos de calidad.

9.5. Documentación de los Métodos para Operativizar y Controlar los Procesos.

El proceso y sus etapas se pueden describir, mediante el uso de cuadros o tablas, diagramas de flujo, texto, dibujos, fotos o cualquier forma de documentación que presenta la manera correcta de desarrollar la actividad y que se encuentre al alcance de los usuarios de esa documentación.

De acuerdo a ISO 9001:1994 numeral 4.2.2 “el grado de profundidad y detalle de los procedimientos consecutivos del sistema de calidad deben ser dependientes de la complejidad del trabajo, de los métodos utilizados, de las habilidades y del entrenamiento necesarios para el personal encargado de realizar la actividad.

9.6. Diseño del Manual.

El Manual es un documento que presenta la estructura del Sistema de Gestión de una Organización, establece sus disposiciones generales y describe los procesos del sistema. Además de esto la norma ISO 9001:2000 establece los requisitos y la necesidad de que el manual refleje el enfoque de Gestión por Procesos de la organización.

10. Herramientas Técnicas Orientadas a la Mejora y Generación de Valor de los Procesos.

10.1. Diagrama de Flujo.

Los Diagramas de Flujos se utilizan para mostrar la secuencia de pasos, puntos de decisión clave, vías alternativas, e impresiones y reacciones de los procesos. Son muy útiles para mostrar de forma global y sencilla un proceso existente incluyendo los responsables de las diferentes tareas que integran el proceso.

Esta herramienta permite identificar aquellas actividades que no le apartan valor al proceso y al mismo tiempo dan la oportunidad de plantear alternativas de mejora para los procesos.

10.2. Gráficas Dinámicas y de Control.

Muestran el desempeño y la variación de un proceso o algún indicador de calidad o productividad a través del tiempo en forma gráfica, fácil de entender e interpretar; asimismo identifican los cambios y tendencias en los procesos a través del tiempo y muestran los efectos de las acciones correctivas.

Se llaman también Gráfica de Control porque se incorporan a la gráfica dos líneas horizontales llamadas límites de control, el límite de control superior (LCS) y el límite de control inferior (LCI), que se establecen y miden de acuerdo a fórmulas estadísticas aplicadas a la medición de los procesos.

10.3. Hojas de Verificación.

Son tipos especiales de formas para recopilar datos en las cuales los resultados se pueden interpretar directamente sobre la forma, sin necesidad de un procesamiento adicional.

Esta herramienta recibe también el nombre de hoja de control, debido a que son usadas generalmente para registrar el número de incidentes de ciertos hechos deseados o no, para cualquier proceso a lo largo de un periodo específico de tiempo, en una frecuencia determinada de tiempo.

10.4. Histogramas.

Es una herramienta básica de estadística, que muestra gráficamente la frecuencia o número de observaciones de un valor en particular o en un grupo específico. Su ayuda a la mejora de los procesos consiste en que muestra gráficamente de una forma sencilla el grado y naturaleza de variación del rendimiento y proporciona claves acerca de las características de la población principal de la cual se toma la muestra.

10.5. Diagramas de Pareto.

Prácticamente es un histograma de los datos ordenados de la frecuencia mayor a la menor. Se utiliza para establecer prioridades, ayuda a identificar las cuestiones de los pocos errores críticos sobre las que concentrar los recursos de mejorar limitados.

Con este método se puede determinar la causa clave de un problema, aislándola de otras de menor importancia y contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparadas con diagramas de distintos momentos. El diagrama de Pareto puede utilizarse para investigar tanto efectos como causas.

10.6. Diagramas de Causas-Efecto.

Es un método gráfico sencillo para presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables tanto de problemas específicos como de características de calidad.

Es también llamado diagrama de Espina o de Ishikawa. Esta herramienta permite concentrarse en el contenido del problema, al margen de los intereses personales que pudieran tener los integrantes del grupo, y estimula la participación de cada uno de ellos, con lo que se obtiene mayor provecho de los conocimientos individuales de cada miembro del equipo sobre procesos.

10.7. Diagrama de Dispersión.

Son el componente gráfico del análisis de regresión, aun cuando no proporcionan un análisis estadístico riguroso, a menudo indican relaciones importantes entre las variables. Por lo regular, las variables en cuestión representan las posibles causas y efectos obtenidos de los diagramas de Ishikawa.

Esta herramienta permite ver la correlación entre variables, lo que permite identificar los efectos de una variable en un proceso específico.

10.8. Kaizen Acelerado.

Es un proceso de mejora intenso y rápido, en el que un equipo o departamento invierte todos sus recursos en un proyecto de mejora durante un periodo breve, en comparación con las aplicaciones de Kaizen tradicionales, que se llevan a cabo en tiempo parcial.

En esta herramienta se fomentan los equipos de trabajo, llamados blitz, que comprende empleados de todas las áreas que participan en el proceso, que lo entienden y pueden implementar los cambios en el momento. La mejora es

inmediata, emocionante y satisfactoria para todos los que participan en el proceso.

10.9 Poka-Yoke (a prueba de errores).

Es un enfoque para crear procesos a prueba de errores, mediante el uso de dispositivos automáticos o métodos para evitar el error humano simple. Este se enfoca en dos aspectos:

- Predicción o reconocimiento de que un efecto está a punto de ocurrir y proporciona una advertencia.
- Detección, o reconocimiento de que ocurrió un defecto y detener el proceso.

La aplicación de esta herramienta, está llena de creatividad y no genera muchos costos en la implementación.

10.10 Simulación de Procesos.

Es un enfoque para crear un modelo lógico de un proceso real y experimentar con ésta, a fin de obtener una perspectiva del comportamiento del proceso, o evaluar el impacto de los cambios en las suposiciones o mejoras potenciales del mismo:

- La creación de un modelo de simulación de procesos comprende, en primer lugar, la descripción de la forma en que opera el proceso, casi siempre utilizando un diagrama de procesos, que incluye todos los pasos del proceso, entre ellos las decisiones lógicas que dirigen los materiales o la información a diversos lugares.
- La identificación de todos los insumos claves, como el tiempo requerido para realizar cada paso del proceso y los recursos necesarios.

10.11 Balance Score Card.

Esta herramienta es llamada también Cuadro de Mando Integral y se caracteriza por medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la Organización y permite que exista comunicación entre los gerentes y los empleados de ésta, ayudando a entender como y en que medida éstos últimos impactan en los resultados de la Organización.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la Organización. Esta herramienta toma en cuenta los indicadores financieros, satisfacción del cliente, procesos y aprendizaje y mejora.

10.12 Benchmarking.

Esta herramienta consiste en una comparación por medio de un punto de referencia, que constituye un enfoque estructurado de comparación de productos, servicios y procesos de una Organización con los mejores del mundo. Plantea expectativas, identifica la dispersión existente en el rendimiento actual y facilita el surgimiento de ideas para la mejora.

Esta herramienta involucra a dos o más Organizaciones, que deciden compartir información referente a los procesos fundamentales necesarios para diseñar, fabricar y distribuir sus productos.

10.13 Análisis de Efectos Modalidad Fallo (AMFE).

Esta herramienta ayuda a identificar los fallos más graves y comunes en un proceso nuevo o en uno ya existente. Los fallos más graves y los más comunes se diseñan antes de que ocurran. Ayuda a prevenir los errores lo que asegura la improbabilidad de que sucedan fallos.

Ciertos fallos, o disconformidades, son más críticos que otros. Algunos tienen más probabilidades de ocurrir que otros, sin embargo esta herramienta identifica los más críticos y los más probables.

10.14 Diagrama de Relaciones.

El propósito de este diagrama es mostrar las cadenas complejas de causa y efecto e identificar las causas fundamentales o las cuestiones claves, a diferencia del diagrama de espina y de árbol, este tipo de diagrama puede mostrar el detalle de relaciones complejas, aunque este aumento de precisión se produce a menudo a costa de una mayor simplicidad y rapidez.

En un diagrama de relaciones, los vínculos de causa y efecto se representan por medio de flechas. Una flecha representa en la dirección que va la causa hasta el efecto. Una relación fundamental es una causa que solo lleva a los efectos y no está originada por nada más en el diagrama.

10.15 Comparación a Pares.

Esta es una técnica cualitativa cuyo objetivo es el establecimiento de prioridades de una lista preseleccionada de opciones. Ayuda a conseguir el consenso a través del voto individual. Esta técnica es muy poderosa para disolver conflictos y restablecer diferencias de opinión debido a que pone de manifiesto el grado de consenso existente en el grupo.

Consiste básicamente en, que cada persona compara cada elemento con los demás, en un par, y seleccione cual tiene mayor prioridad. En la mejora de la calidad a menudo se utiliza para establecer la prioridad de cuestiones de causa fundamental o posibles soluciones.

10.16 Análisis de Trayectoria Crítica.

Esta es una técnica de planificación para proyectos de gran envergadura. Las actividades se establecen en secuencia y se estima la duración de cada una, lo que permite a los encargados de la planificación predecir las fechas de conclusión, llevar a cabo el análisis de “que sucederá si”, mejorar su plan y supervisar el progreso durante el transcurso del proyecto. Al centrarse en las actividades de trayectoria crítica se llega a un mejor aprovechamiento del tiempo y a mejoras que pueden llegar a adelantar las fechas de conclusión.

10.17 Análisis de Campo de Fuerzas.

Esta técnica permite que se exploren las motivaciones más profundas para el cambio, ayuda a comprender la situación y puede servir para prevenir o minimizar el conflicto. Se aplica en situaciones que están experimentando presión al cambio. Las fuerzas que llevan al cambio se identifican, así como también las fuerzas que están restringiendo el cambio. La idea es desarrollar estrategias que se edifiquen sobre las fuerzas que impulsan y reducir o eliminar las fuerzas que restringen.

10.18 Círculos de Calidad.

Es un grupo reducido de personas que se reúnen voluntaria y periódicamente para detectar los errores que se producen en la Organización, con el objetivo de analizarlos y buscar soluciones apropiadas a los problemas que surgen.

Esta técnica promueve la participación de los empleados motivándolos y facultándolos en la busca de mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo.

D. ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA GENERACIÓN DE VALOR.

1. Antecedentes.

A través de años las Organizaciones han realizado diversidad de esfuerzos para aumentar su valor en el mercado y han descubierto que la única forma de generar ventajas competitivas sostenibles es por medio de los activos intangibles, que son los que aportan el verdadero valor a las Organizaciones.

El interés por la administración de los activos intangibles se remonta a la década de los ochenta, cuando Robert M. Grant desarrolla conceptos por medio de la Teoría de Recursos y Capacidades, que está centrada en analizar los recursos y las capacidades de las Organizaciones como base para la formulación de su estrategia.

Algunos fundamentos de esta teoría son:

- Las Organizaciones son diferentes en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Explicando de esta manera la rentabilidad.
- Los recursos y las capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia de la Organización.
- El beneficio de una Organización, está en función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de que dispone.

2. Conceptos.

Una definición de valor muy apropiada es la siguiente: “Valor son las cualidades, características, atractivos o propiedades del producto o servicio que son apreciados o tenidos en estima por el cliente externo e interno.”¹⁰

El valor de un producto o servicio está directamente relacionado con la satisfacción que le produce al cliente en sus aspectos tangibles (activos tangibles) e intangibles (activos intangibles).

Existe una diversa clasificación de los activos intangibles según el enfoque que cada autor hace desde su punto de vista.

Según la Norma Internacional de Contabilidad 38 (3), define a los activos intangibles como, "un activo intangible que se caracteriza porque es un activo identificable, sin substancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos.

Asimismo, esta Norma Internacional, requiere que la Organización reconozca un activo intangible (a su valor de costo) solamente cuando:

- Sea probable que los beneficios económicos futuros fluirán en la Organización
- El costo del activo pueda ser medido “confiablemente”.

Por lo tanto los activos intangibles son aquellos que están relacionados con la información, el aprendizaje y el conocimiento.

¹⁰ Josep Cervera, La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Un ejemplo sencillo y práctico con ejemplos. Madrid, Díaz de Santos (2001)

3. Importancia.

La generación de valor es de vital importancia para toda Institución, ya que, de ella radica el éxito o fracaso empresarial, es por ello que hoy en día las Instituciones le prestan mayor interés.

Cualquier producto o servicio se consigue mediante la secuencia e interacción de una serie de procesos, actividades y tareas que deben ser analizadas y medidas para comprobar que valor añadido aportan al cliente y cuales se aprecian. Por tal motivo se plantea la necesidad de valorar los costes tangibles e intangibles para cada secuencia de los procesos, para diferenciar aquellos que le generan valor al cliente, a la Organización y aquellos que no generan valor, con el fin de eliminarlos.

Por tanto es necesario que las Organizaciones busque aplicar medidas para incrementar el valor Institucional a través de:

- Consultas a los usuarios o consumidores, perfeccionando y mejorando los procesos de realización del producto o servicio.
- La retroalimentación de la información que se recibe del cliente a través de las incidencias de calidad.

4. Elementos que Generan Valor en las Organizaciones.

Los elementos que influyen en la generación de valor dentro de las Organizaciones son:

4.1. Aprendizaje Organizativo.

Este es el proceso de aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento corporativo. Este es un medio para que la Organización pueda resolver problemas cada vez más complejos, ya que,

cuando una serie de personas trabajan en grupo por algún tiempo van afinando los procesos y cada vez realizan mejor una tarea, esto es lo que pretende el aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

4.2. Gestión del conocimiento.

La Gestión del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una Organización recoge, analiza, didactiza y comparte sus conocimientos entre sus miembros, con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la Organización, del individuo y de la sociedad.

Tiene en el aprendizaje organizativo su principal herramienta, ya que, es en éste donde se aplica la transformación de datos a información y de ésta a conocimiento.

Es aquí donde las Organizaciones, deben prestar la atención adecuada, para que, todo el personal pueda tener acceso a la información y pueda transformarse en conocimiento aplicado en cada unidad orgánica.

4.3. Capital intelectual.

El capital intelectual son los activos intangibles que tienen que ver con los conocimientos, valores, habilidades y actitudes de las personas.

Bueno cita a Euroforum (1998),¹¹ para clasificar el Capital Intelectual en:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

¹¹ Bueno, E. (1998), "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual", Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, Agosto.

4.3.1. El capital humano.

El capital humano, son las competencias, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen todos los individuos, así como la capacidad de aprendizaje y creatividad de los mismos.

En una Organización, puede definirse como, las habilidades de los empleados, contratistas y proveedores y otras personas relacionadas para resolver los problemas de los clientes.

Es un conocimiento útil para la Organización que poseen las personas y equipo de la misma. Este capital no se puede comprar solamente alquilarlo durante un periodo de tiempo.

4.3.2. Capital Estructural.

Es la infraestructura que apoya la actividad humana (edificios, hardware, software, procesos, patentes, marcas de la Organización, estructura organizacional, sistema de información y base de datos). Incluye el capital de procesos, técnicas, procedimientos y programas que permiten la entrega de bienes y servicios.

Conocimiento estructurado del que depende la eficacia y eficiencia interna de la Organización; los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, los sistemas de gestión, éste es propiedad de la Organización, al igual que el capital humano tiene valor solo en el contexto de la estrategia.

Algunos autores también la llaman capital de información que tiene dos componentes: infraestructura tecnológica y aplicaciones claves de información.

4.3.3. Capital Relacional.

Es la forma en que la Organización se relaciona con agentes de su entorno, como: usuarios, proveedores e Instituciones a fines. Se potencia tejiendo y gestionando una red de relaciones con los mismos. También la relación a nivel interno como redes de apoyo y cuando se pacta con otros a cambio de algo.

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE LOS PROCESOS DE TRABAJO QUE LE GENERAN VALOR A LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA (C.R.S.).

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivos.

A continuación se mencionan los objetivos que se alcanzaron con la investigación que se llevó a cabo, los cuales son:

- Identificar el trabajo de acción en el cual se centra la labor de Cruz Roja Salvadoreña.
- Conocer la manera en que se efectúa la gestión administrativa de la Institución.
- Investigar la Visión estratégicas que está establecida en Cruz Roja Salvadoreña.
- Conocer las funciones que se desarrollan en los puestos de trabajo del personal administrativo y técnico que labora en la Institución.
- Identificar las políticas generales que se han establecido y que enmarcan el alcance de los objetivos que se persiguen.
- Identificar los procesos de trabajo relevantes que generan valor a la Institución.
- Identificar lo procesos claves, estratégicos y de apoyo que se practican en la Institución.
- Indagar sobre los indicadores que se poseen para evaluar los procesos claves, estratégicos y de apoyo.

- Investigar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las unidades orgánicas que existen en la Cruz Roja Salvadoreña.
- Identificar las unidades estratégicas de servicio de la Cruz Roja Salvadoreña.
- Investigar el tipo de comunicación que existe entre las unidades orgánicas.
- Conocer los tipos de incentivos que hace la Institución a sus empleados.
- Conocer la opinión de los jefes de las diferentes unidades orgánicas en cuanto al tipo de gestión que se desarrolla en la Institución.
- Identificar los procesos que pueden generar valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.
- Indagar sobre los diversos métodos de trabajo que se utilizan en la Institución.
- Conocer el clima organizacional de la Institución.
- Identificar las estrategias implementadas por la Institución para el logro del alcance de sus objetivos.

2. Importancia.

Es necesario destacar la importancia de la investigación de campo realizada en la Cruz Roja Salvadoreña, ya que, a través de esta se obtuvo información importante para la identificación del Diseño Organizacional que posee actualmente la Institución, el estudio proporcionó la información básica de los elementos estratégicos de la Organización y funcionamiento de la misma, los cuales se obtuvieron directamente de las personas, que para efectos del trabajo de investigación se consideran sujetos de estudio, proporcionando de esta manera mayor objetividad en su recolección.

La identificación del Diseño Organizacional actual, servirá de base para llevar a cabo la Propuesta Técnica de Gestión Basada en Procesos como estrategia para la Generación de Valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.

3. Alcances y Limitaciones.

3.1 Alcances.

Con la realización del estudio de investigación se obtuvieron los siguientes alcances:

- Dentro de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña se logró la autorización de la investigación, sin embargo, no se logró todo el apoyo esperado.
- La entrevista realizada a miembros del Consejo Ejecutivo, se llevó a cabo sin ningún inconveniente, logrando recopilar la información pertinente dentro de la Institución.
- La información que se recolectó a través del cuestionario, se obtuvo de la participación y colaboración de más del cincuenta por ciento de jefes de las unidades orgánicas.

3.2 Limitaciones.

- Se obtuvo poco apoyo de algunos jefes de unidades orgánicas.
- La información recolectada a través de los cuestionarios se recopiló de manera incompleta.
- La devolución de los cuestionarios se demoró debido a la falta de tiempo que manifestaron tener los jefes.

- Algunos jefes de unidades orgánicas no contestaron el cuestionario, mencionando que no tenían tiempo para hacerlo.
- Hubo problemas a la hora de contactar a los miembros del Consejo Ejecutivo, ya que, no permanecen dentro de la Institución y los contactos que se tenían no permitieron una mayor comunicación con ellos.

4. Determinación de la Población y Muestra.

La población sujeto de estudio, estuvo conformada por las personas que constituyen los diferentes niveles de autoridad en la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña, estos se dividen en dos grandes áreas, el área administrativa y el área técnica.

Por lo tanto la población sujeto de estudio se conformó de la siguiente manera:

El primer nivel o grupo es el de decisión, el cual ejerce autoridad tanto para los puestos de trabajo del área administrativa como del área técnica, y estuvo representado por el Consejo Ejecutivo que está integrado por 11 miembros que se señalan a continuación:

- 1 Presidente del Consejo Ejecutivo.
- 1 Primer Vicepresidente.
- 1 Segundo Vicepresidente.
- 1 Secretario.
- 1 Tesorero.
- 1 Sindico.
- 5 Directores.

El segundo grupo estuvo conformado por todos los jefes de Unidades Orgánicas, es decir, el nivel de dirección, el cual asciende a 18 personas, distribuidos en puestos de trabajo administrativos y técnicos.

A continuación se detalla la clasificación de los puestos de trabajo por administrativos y técnicos:

NIVEL	CLASIFICACION	PUESTOS TIPO	PUESTOS DE TRABAJO
2	Nivel de Dirección	ÁREA ADMINISTRATIVA	
		Gerente General	1
		Jefe de Capacitación	1
		Jefe de Recursos Humanos	1
		Jefe de Bodega	1
		Jefe de Servicios Generales	1
		Jefe de Difusión	1
		Jefe de Relaciones Publicas	1
		Jefe de Auditoría Interna	1
		Jefe de Desarrollo Institucional	1
		Secretaría Ejecutiva	1
		TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA	10
		ÁREA TÉCNICA	
		Jefe de UACI	1
		Jefe de Finanzas	1
		Jefe de Proyectos	1
		Jefe de Recaudación	1
		Jefe de Tesorería	1
		Jefe de Socorro	1
		Jefe de Servicios de Salud	1
Jefe de Centro de Sangre	1		
TOTAL ÁREA TECNICA	8		
TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO		18	

Tabla N° 2. Clasificación de puesto de trabajo en el nivel de dirección de la institución por Administrativos y Técnicos.
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

Y por último, el tercer grupo estuvo representado por el personal operativo que pertenece a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.

El número ascendió a 123 personas, las cuales se encontraron distribuidas igualmente en las áreas Administrativas y Técnicas, para lo cual se muestra la siguiente tabla:

NIVEL	CLASIFICACION	PUESTOS TIPO	PUESTOS DE TRABAJO
3	Nivel Operativo	ÁREA ADMINISTRATIVA	
		Colaborador Administrativo	1
		Auxiliar Administrativo	1
		Secretaria III	2
		Secretaria II	4
		Colaborador de Recursos Humanos	1
		Secretaria I	9
		Motorista II	23
		Ordenanza	9
		Mensajero	1
		Trabajador de Mantenimiento	1
		Guarda Almacén	1
		Auxiliar de Almacén	1
		Obrero de Mantenimiento II	7
		Auxiliar Administrativo I	1
		TOTAL AREA ADMINISTRATIVA	62
3	Nivel Operativo	ÁREA TECNICA	
		Encargado de Suministros	1
		Auxiliar contable	1
		Auxiliar de pagaduría	1
		Operador de Sistemas	1
		Técnico UFI	3
		Colector	2
		Promotor	3
		Profesional en Laboratorio Clínico	13
		Médico Especialista	1
		Enfermera Hospitalaria	3
		Enfermera Supervisora Hospitalaria	1
		Auxiliar de Enfermería	12
		Estudiante de Medicina en Servicio Social	4
		Trabajador Social	1
		Colaborador Técnico (Juventud)	1
		Medico General	1
		Auxiliar de Laboratorio	2
		Oficial de 2ª Clase	1
		Ayudante de Enfermería	1
		Auxiliar de Farmacia	1
Portero Vigilante	6		
Ayudante de Laboratorio	1		
TOTAL ÁREA TÉCNICA	61		
TOTAL		123	

Tabla N° 3. Clasificación de puestos de trabajo en el nivel operativo de la Institución por Administrativos y Técnicos.
Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

En resumen la población que conforma la Institución de Ayuda Humanitaria está estructurada de la siguiente manera:

Niveles	Número de puestos tipos
De Decisión	7
De Dirección	18
Operativo	36
Administrativos (14)	
Técnicos (22)	

Tabla N° 4. Numero de Puestos Tipos por nivel de Autoridad de la Institución.
Fuente: Elaboración Propia del Grupo de Investigación.

Dada la naturaleza de la investigación y conociendo que la población es finita se consideró utilizar para el nivel de decisión entrevistas a los miembros del Consejo Ejecutivo.

Mientras que para el nivel de dirección se utilizó un censo y en el nivel operativo se utilizó también una entrevista, que se realizó bajo ciertos criterios, además de la observación directa ejercida en las visitas realizadas a Cruz Roja Salvadoreña para obtener la información más cercana a la realidad.

Criterios de Selección en el Nivel Operativo

- Se seleccionaron aquellos puestos tipo que tienen mayor relación con los procesos que le generan valor a la Institución.
- Se escogieron aquellos procesos que tienen mayor relación con los usuarios externos, por ser aquellos en los cuales más rápidamente se puede percibir el valor que la Institución ofrece. Estos procesos se pudieron identificar en los siguientes departamentos:

Nº	Unidades Orgánicas (Área Técnica)
1	Socorro
2	Servicios de Salud
3	Centro de Sangre
4	Proyectos
5	Recaudación
6	Tesorería
7	Finanzas
Nº	Unidades Orgánicas (Área Administrativa)
1	Capacitación
2	Difusión
3	Recursos Humanos
4	Desarrollo Institucional

Tabla Nº 5. Unidades Orgánicas con Procesos mayormente enfocados a los Clientes.
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

5. Recolección de datos.

La manera en la cual se recopiló la información para elaborar el estudio sobre el Sistema de Gestión actual de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña se realizó a través de visitas programadas y no programadas a la Institución, con la autorización de las autoridades y permitió recabar datos de forma directa de las personas consideradas como sujetos de análisis.

La Información se recolectó utilizando diversas técnicas, las cuales se explican a continuación:

Entrevista Nivel de Decisión:

La recolección se efectuó aplicando técnicas como la entrevista, la cual se aplicó en el nivel de decisión, preguntas abiertas ya determinadas en una guía de preguntas¹² que se dirigieron a conocer el Marco de Gestión Estratégico Institucional que comprende la filosofía administrativa que se fomenta, además de identificar cuál es el compromiso

¹² Ver Anexo 1

con la calidad que Cruz Roja Salvadoreña posee, retos o desafíos en los que la Institución se proyecta, pero lo más importante son los principales ejes que Cruz Roja como Institución determina para su accionar y que estos sean realmente los que le generan valor.

Censo:

En el nivel de dirección se realizó un censo, utilizando el instrumento del cuestionario¹³, las preguntas se realizaron de manera que éstas pudieran ser fácilmente comprendidas, dicho instrumento estuvo dirigido a determinar el Marco de Gestión Operativa, Institucional como las líneas de acción a seguir, estilos de liderazgo prevaletentes, su conformación orgánica, efectividad en el trabajo, facultación de empleados y procesos dirigidos a orientar el quehacer administrativos, pero más que todo, los que le generan valor a la Institución.

Entrevista Nivel Operativo:

También en el Nivel operativo se elaboró un instrumento denominado Hoja de Levantamiento de Procedimientos¹⁴, en la cual se evacuaba la información recolectada, además de la entrevista que fue realizada a las personas que intervenían en los procedimientos identificados como imprescindibles para la generación de valor en la Institución.

Observación Directa:

La técnica de observación fue empleada en todos los niveles, para que la información recolectada y la observada complementen la visión general de la situación actual de la Institución Cruz Roja Salvadoreña¹⁵.

¹³ Ver Anexo 3

¹⁴ Ver Anexo 5

¹⁵ Ver Anexo 8

6. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.

6.1 Tabulación.

La Tabulación se realizó dependiendo del tipo de instrumento utilizado, por lo que su complejidad es detallada de la forma siguiente:

Entrevista Nivel de Decisión:

En la entrevista efectuada para el nivel de decisión se realizó un resumen¹⁶ de las respuestas dadas a cada interrogante de la Guía de Preguntas, determinando así, los elementos necesarios que se necesitaban conocer. En una visitada programada se entrevistó al secretario ejecutivo, miembro del Consejo Ejecutivo, quién respondió todas las interrogantes dando una visión amplia del accionar estratégico de la Institución.

Censo:

En el Censo desarrollado para las jefaturas el instrumento era un cuestionario, este se tabuló de manera cualitativa, puesto que se necesitaba agrupar la información de manera que se pudiesen denotar los elementos de peso en donde se define la necesidad y deficiencia que la Institución presenta en cuanto a la Gestión Funcional actual.

Para la realización de la tabulación¹⁷ de los datos en cuanto al cuestionario se utilizó el siguiente proceso:

- El cuestionario fue contestado por los diferentes jefes de las unidades orgánicas.
- Para cada pregunta del cuestionario se plantearon los objetivos que se pretendían alcanzar con la misma.
- Se redactó el objetivo de la pregunta.

¹⁶ Ver Anexo 2

¹⁷ Ver Anexo 4

- Dado que el cuestionario contenía preguntas abiertas y semi abiertas se elaboró una matriz para cada una de ellas, definiendo las alternativas y opciones que los jefes censados pudieran expresar.
- La matriz que se elaboró para las preguntas semi abiertas contenía nombre de la unidad orgánica, alternativa, opciones frecuencia y porcentaje.
- La matriz que se elaboró para las preguntas abiertas contenían nombre de la unidad orgánica, comentario, frecuencia y porcentaje.
- Para el caso de las preguntas semi abiertas se presentaron opciones como: si, no, por que o explique.
- Para el caso de las preguntas abiertas obviamente no se presentaron opciones.

Entrevista Nivel Operativo:

En el instrumento de Hoja de Levantamiento¹⁸ se vació la información que se recolectó a la hora de entrevistar a las personas que operativizan lo procedimientos, con dicha información se realizó un resumen de procedimientos que se anexa al final del documento¹⁹.

Observación Directa:

En cada visita programada o no programada a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña se utilizó la observación para acercar la investigación a la realidad.

6.2 Análisis.

Entrevista Nivel de Decisión:

Para poder llevar a cabo el análisis de la entrevista se ordenó la información de manera que pudiera ser fácilmente comprendida, es decir, se realizó un resumen con las respuestas proporcionadas y así tener una visión amplia del Marco

¹⁸ Ver Anexo 6

¹⁹ Ver Anexo 7

Estratégico Institucional que posee Cruz Roja Salvadoreña y además que la Institución desea alcanzar, el cual es mejorar su imagen, pues según el Consejo Ejecutivo existe un triangulo estratégico integrado por Imagen, Recaudación y Atención al cliente, por lo que mejorar la imagen de la Institución reflejaría una mejor recaudación y esto contrastaría en mejores ingresos para optimizar el servicio a población que después de todo es la razón de Cruz Roja Salvadoreña como Institución de Ayuda Humanitaria.

Cuestionario:

El análisis que se realizó para cada interrogante después de la tabulación se efectuó en términos cuantitativos, reflejando de esa manera la integridad de las respuestas obtenidas de las personas que intervinieron en la recolección de la información, cabe denotar que la forma de integrar dicha información fue de manera cualitativa por cada respuesta dada, en cada una de las interrogantes se agrupó esta de acuerdo al jefe de las unidades orgánicas censadas. En el análisis la mayor proporción concordaba en que la Estructura Orgánica Funcional y Gráfica no era la que realmente se lleva a cabo en la Institución, además, que el tipo de liderazgo que se ejerce no está definido o existe pero para ciertas unidades se aplica de un modo específico que en las demás, que los procedimientos que se operativizan al interior de cada unidad no están definidos, no cuentan con un Manual de Procedimientos, ni de otras herramientas administrativas necesarias, hay procedimientos realizados que no se necesitan o duplican esfuerzos y restan resultados, en general la Gestión Funcional actual de la Institución no es la adecuada, esto según la opinión de los jefes de la Institución que fueron censados.

Entrevista Nivel Operativo:

En la entrevista realizada al nivel operativo se enfocó más que nada en descubrir los procedimientos que generan valor, encontrando muchos que en la actualidad no están definidos, se ejecutan con base a la experiencia, hay un hermetismo y una resistencia al cambio por parte de las autoridades de Cruz Roja Salvadoreña, según los entrevistados en el nivel operativo es causa de la falta de una mejor

imagen en la Institución, utilizando un instrumento llamado Hoja de Levantamiento de Procedimientos se analizó los diferentes procedimientos que se operativizan por lo que se elaboró un resumen de ellos²⁰, además se ordenó y codificó cada procedimiento en una tabla anexada al final del documento²¹.

Observación Directa:

Con la observación que se efectuó se concluye que los procedimientos no están definidos, se hace en la Institución lo que mejor parezca, aunque los lineamientos son claros y precisos, pero los procesos de trabajo no, ya que se hacen según el conocimiento o experiencia de la persona encargada de realizarlos.

6.3 Interpretación.

A continuación del análisis se procedió a interpretar las respuestas obtenidas para especificar el estudio sobre la Gestión Basada en Procesos en la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.

Entrevista Nivel de Decisión:

La estrategia que presenta Cruz Roja Salvadoreña, es mejorar la imagen, a mejor imagen, mayor recaudación y mejor atención o servicio a la población.

Censo:

La Gestión Funcional Tradicional actual deja mucho que desear, por lo que, se determina que no es la adecuada para optimizar el servicio al cliente y generarle valor a la Institución.

Entrevista Nivel Operativo:

Los procedimientos no están claramente definidos, se hacen con base a los conocimientos de quien desempeña el cargo en un puesto determinado, además

²⁰ Ver Anexo 7

²¹ Ver Anexo 9

el liderazgo no es uniforme y la Institución no genera valor con los procesos que realiza.

La Observación directa completa la interpretación dada anteriormente en las demás técnicas.

B. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA.

1. Marco de Gestión Estratégico Institucional.

En este numeral se desarrolla en forma generalizada e integrada los elementos actuales que constituyen el marco de Gestión Estratégico de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.

1.1 Filosofía Administrativa que se Fomenta.

El Consejo Ejecutivo considera que la filosofía implementada, está dada por la doctrina que se practica y que es proporcionada por la Federación Internacional Cruz Roja y Media Luna Roja, la cual se sigue al pie de la letra.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede identificar el absoluto apego que la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreñas debe mantener a la filosofía emanada de la Federación Internacional que la difunde alrededor del mundo, a través de sus principios y valores. (Ver Anexo 2, pregunta 1).

1.2 Compromiso con la Calidad.

Algunos miembros del Consejo Ejecutivo manifiestan que en la Institución se mantiene un compromiso amplio con la calidad, sobre todo en los servicios que se ofrecen a lo población que se considera vulnerable en la sociedad.

De acuerdo a lo anterior se puede denotar que aunque se manifiesta un compromiso con la calidad, es muy poco evidenciable al interior de la Institución, ya que, no se cuenta con los instrumentos técnicos administrativos que ayuden a controlar y mejorar la calidad de los servicios.

Aunque se pudo identificar que existen algunos manuales de calidad sobre todo en el área de laboratorio y salud, pero no así en el resto de la unidades orgánicas. Por el momento la Institución no cuenta con ningún tipo de certificación de calidad, que garantice el estándar de calidad de sus servicios. (Ver Anexo 2, pregunta 2).

1.3 Retos o Desafíos que Enfrentan.

El Consejo Ejecutivo manifiesta que el principal reto y desafío que se presenta en la actualidad es hacer frente a los efectos ocasionados por el cambio climático que tantos estragos está ocasionando en el mundo entero.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede identificar que la Institución se mantiene a la vanguardia en los cambios que sufre el medio en el cual se desenvuelve, con el objetivo de hacer frente a las necesidades de la población.

De igual forma un reto y desafío de la Institución es hacer frente a las diversas necesidades de la población salvadoreña, lo que siempre se muestra como un desafío ya que las necesidades de la sociedad sobrepasan la capacidad de la Institución. (Ver Anexo 2, pregunta 3).

1.4 Efectividad de Planes Formulados.

1.4.1 Estratégicos.

El Consejo Ejecutivo manifiesta que la efectividad de los planes estratégicos se garantiza a través de evaluaciones periódicas que generalmente se realizan de forma semestral y anual.

Para el cumplimiento de los planes estratégicos, todos tienen el compromiso de adoptarlo, ya que, viene dado por la Federación Internacional, tomando en cuenta aquellos puntos característicos de cada país.

Los planes estratégicos emanados por la Federación Internacional son estudiados y evaluados previamente para validar aquellos que pueden ser desarrollados en el país, ya que, en algunas ocasiones no todos los planes estratégicos emanados por ésta pueden ser aplicables en una determinada nación.

De tal forma se puede identificar que la efectividad de los planes se mide a través de las evaluaciones semestrales o anuales, lo que no permite detectar fallas en el tiempo oportuno, logrando de esa manera reducir los errores de cualquier índole que puedan presentarse en el desarrollo del plan estratégico hasta el término de este período. (Ver Anexo 2, pregunta 4).

1.4.2 Generales.

Los planes generales son evaluados al igual que los planes operativos por la unidad de Desarrollo Institucional, quien se encarga de hacer las respectivas evaluaciones y determina su efectividad.

Se puede identificar que los planes generales son desarrollados por las diferentes unidades orgánicas de acuerdo a sus funciones asignadas y

posteriormente estos son evaluados para verificar la efectividad de estos. (Ver Anexo 2, pregunta 5).

1.5 Objetivos Generales que Pretenden Alcanzar.

El Consejo Ejecutivo mencionó que el objetivo general que se pretende alcanzar es: la difusión y promoción de la Institución y los servicios que está ofrece, para lograr una mejor imagen y posicionamiento en la sociedad.

Es evidente a través de lo mencionado anteriormente que la Institución en la actualidad no cuenta con una buena imagen y posicionamiento en la sociedad, ya que, como ellos mencionan se asocia a la institución simplemente con ambulancias, siendo este servicio solamente una parte de las diversas actividades que se operativizan en la Organización; esa falta de conocimiento que la sociedad posee no favorece a que se le preste la debida importancia, aunque los servicios que preste sean esenciales y vitales para ésta. (Ver Anexo 2, pregunta 6).

1.6 Políticas Generales que Aplican.

Según los miembros del Consejo Ejecutivo las políticas que se aplican al interior de la Institución están plasmadas en el reglamento de trabajo y los estatutos institucionales. De igual forma hay otras políticas que tienen que ver con la disciplina y conducta del voluntariado.

Las acciones que se ejecutan cuando no se cumplen las políticas son mayormente identificadas en el área de voluntariado, ya que, conlleva varias sanciones y es allí donde las políticas juegan un papel importante para poder mantener un buen grupo de trabajo.

Se considera por lo tanto que las políticas generales de la Institución se enmarcan en el cumplimiento de los valores y principios de ésta. (Ver Anexo 2, pregunta 7).

1.7 Estrategias Generales Implementadas.

Los miembros del Consejo Ejecutivo señalan que para alcanzar los objetivos institucionales utilizan como estrategia la promoción y difusión de la Institución para lograr mayor posicionamiento y de esta forma recaudar más recursos económicos, los cuales les permita invertir en la mejora del servicio prestado a la sociedad.

Es evidente que la estrategia implementada por la Institución está de acuerdo con el reto y desafío que se tiene en la Institución. Dicha estrategia favorece la continuidad y funcionamiento de proyectos financiados con recursos de la Institución. Sin embargo podrían plantearse nuevas estrategias encaminadas a la administración de los recursos humanos, tecnológicos, y materiales de ésta. (Ver Anexo 2, pregunta 8).

1.8 Funciones Generales que Desarrollan.

Los miembros del Consejo Ejecutivo mencionan que las funciones generales que se desarrollan en la Institución son Recaudación, Publicidad, Atención Pre Hospitalaria, sin embargo, hay muchas más funciones que desarrollan, como salud comunitaria que es muy importante, proyectos, capacitación, etc.

Se puede identificar que las funciones generales que se desarrollan en la Institución y en las cuales se centran mayormente los esfuerzos son el área de Recaudación, Publicidad, Salud pre hospitalaria, Salud Comunitaria, Proyectos, Capacitación, siendo estos los que tienen un mayor contacto con los usuarios externos de la Institución. (Ver Anexo 2, pregunta 9).

1.9 Procesos de Trabajo que Generan Valor.

1.9.1 Claves.

Según el Consejo Ejecutivo los Procesos de Trabajo Claves que generan valor en la Institución son Recaudación, Publicidad y Servicios, ya que, mencionan que con una mejor imagen se recauda más y con más recaudación se brinda un mejor servicio.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se pueden denotar que los miembros del Consejo Ejecutivo no están relacionados con el concepto de los Procesos Claves, aunque saben cuales son no los pueden mencionar con claridad, ya que, no están claramente definidos para ellos. (Ver Anexo 2, pregunta 10).

1.9.2 Estratégicos.

Los miembros del Consejo Ejecutivo mencionaron que no existe diferencia entre los Procesos de Trabajo Clave y los Estratégicos, respuesta que puede atribuirse al tipo de Gestión que se desarrolla dentro de la Institución. El tipo de organización funcional que mantiene la Institución no ha permitido que se destaque la importancia y conocimientos claro de estos tipos de procedimientos, con lo que se está perdiendo la centralización de esfuerzos y medidas concentradas, para mejorarlos y estudiarlos de una manera particular, lo cual permite tener mejores resultados. (Ver Anexo 2, pregunta 11).

1.9.3 Apoyo.

Los miembros del Consejo Ejecutivo identificaron que los Procesos de Trabajo de Apoyo que se desarrollan dentro de la Institución están concentrados en Proyectos, Recaudación, Publicidad y UACI.

Por lo tanto se puede mencionar que los Procesos de Trabajo de Apoyo si se han podido identificar de una forma bastante simple por parte de los miembros del comité. Dichos Procesos de Trabajo son los que realmente le dan apoyo a los Procesos Claves y Estratégicos de la Institución y lo que permite que se puedan desarrollar las diferentes actividades que se realizan a nivel nacional. (Ver Anexo 2, pregunta 12).

2. Marco de Gestión Operativa Institucional.

Con la finalidad de conocer de forma detallada los elementos que componen el Marco de Gestión Operativa de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña, se realiza a continuación una descripción de los mismos y el efecto que éstos tienen a nivel organizacional.

2.1 Líneas de Acción a Seguir.

2.1.1 Estratégicas.

Los jefes de las Unidades Orgánicas reciben directamente de la instancia superior las diversas acciones a seguir en las diferentes unidades. Según los Jefes las acciones estratégicas se establecen en su mayoría tomando en cuenta políticas, instrucciones escritas y verbales, normativas, reglamentos y leyes del Estado.

Cabe destacar que la institución adapta sus acciones estratégicas a ejes estratégicos establecidos en su plan estratégico. El plan estratégico que actualmente se está desarrollando en la Institución es llamado "Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2010". Este fue formulado con la participación de empleados de diferentes unidades orgánicas así como la de voluntarios y previamente revisado para validar su concordancia con la Estrategia 2010 de la Federación Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja.

Con lo anterior se puede denotar que aunque la Institución Cruz Roja Salvadoreña establezca sus planes estratégicos es imposible que se pongan en práctica, si éstas no están acorde a la estrategia emitida por Cruz Roja Internacional, haciéndose necesaria la comunicación que se tenga con la Institución Internacional y que ésta sea la adecuada y oportuna para que puedan establecerse con anticipación las pautas a seguir para formular las estrategias que se acoplen a las necesidades de la sociedad. (Ver Anexo 4, pregunta 1 y 2).

2.1.2 Operativas.

La mayoría de jefes de las unidades orgánicas consideran que las líneas de acción estratégicas están equilibradas con las líneas de acción operativas, es decir que se fomentan las líneas de acción operativas necesarias que contribuyan a alcanzar el cumplimiento de las acciones estratégicas de la Institución.

De igual forma manifiestan que las acciones operativas son formuladas por las diferentes unidades organizativas en muchas ocasiones, lo que permite alcanzar los objetivos establecidos.

Por lo anteriormente expresado se puede denotar que aunque en algunas oportunidades las acciones operativas tomadas individualmente por cada unidad, facilitan el alcance de los objetivos, no siempre añaden valor a la Institución, puesto que cuando se toman decisiones operativas, sin tomar en cuenta las necesidades de los clientes internos de los procedimientos que se desarrollan en dicha unidad, se pierde la visión en conjunto que debe poseer la Institución para que pueda ser más eficiente. (Ver Anexo 4, pregunta 3).

2.2 Estilos de Liderazgo Prevalcientes.

2.2.1 Puestos de Decisión.

El estilo de liderazgo del nivel de dirección es percibido por las algunas unidades operativas como un liderazgo Autocrático, debido a que, no participan en las decisiones y en la aportación de mejoras, sin embargo para otras unidades más administrativas consideran el estilo de liderazgo como Participativo, puesto que, se les permite la participación en la aportación de ideas y mejoras. De igual forma hay otras unidades que consideran el estilo de liderazgo del nivel de dirección como una mezcla de ambos en diferentes momentos y en diferentes unidades.

De acuerdo a lo anterior se puede denotar que no existe un tipo de liderazgo prevalciente en la Institución y tampoco es equitativo en su aplicación ya que para algunas unidades sí se les permite la participación y a otras no, generando de está forma un malestar interno, en cuanto a la importancia que se les toma a diferentes unidades y al mismo tiempo se desaprovecha la fuente de aportación de ideas y mejoras de unidades que participan en procesos claves de la Institución, considerando estos proceso claves como los que están relacionados directamente con el que hacer de la Institución. (Ver Anexo 4, pregunta 4).

2.2.2 Puestos de Dirección.

El tipo de liderazgo que prevalece por parte de estos puestos es una mezcla, ya que, en cada puesto de dirección se practica un tipo de liderazgo diferente, lo que es percibido por todo el personal de la Institución y en ocasiones genera desmotivación. Para algunos Jefes de las Unidades Orgánicas el tipo de liderazgo practicado es autocrático y para otro burocrático. Por lo anteriormente mencionado se puede identificar una cultura de liderazgo diferente en cada unidad orgánica lo

que genera en la Institución que los empleados no conozcan ni practiquen la cultura general de ésta, si no una cultura aislada que en definitiva no aporta un beneficio para la Institución. Este tipo de acciones impide una unidad organizacional que impulse la Generación de Valor. (Ver Anexo 4, pregunta 5).

2.3 Conformación Orgánica Institucional.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA

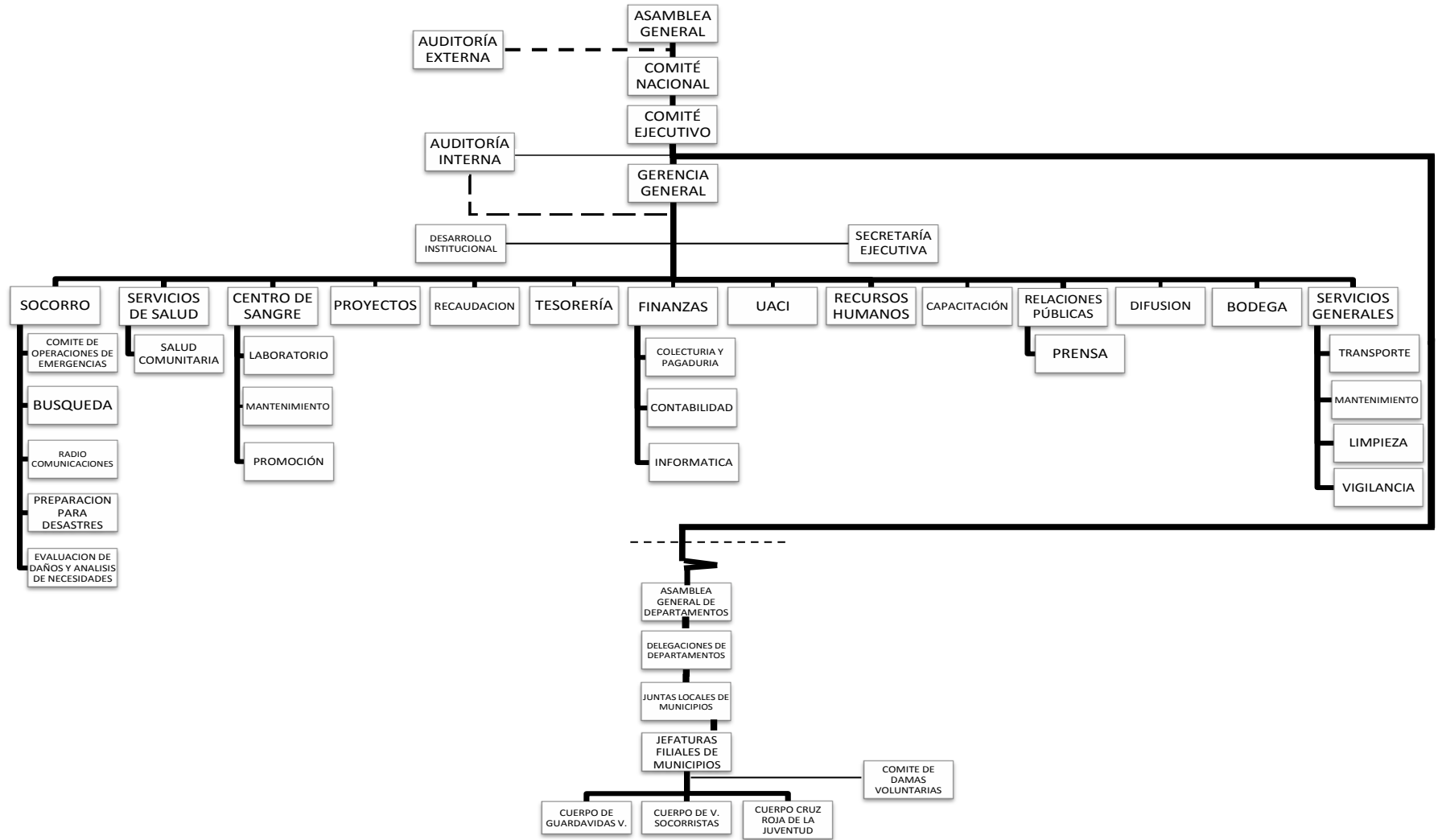


Figura Nº 6: Organigrama Funcional de la Institución reorganizado.
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

2.3.1 Organigrama.

Con respecto al Organigrama Institucional la mayoría de Jefes de las unidades orgánicas consideran que no es la apropiada, ya que, se ha convertido en una Institución vertical que centra las decisiones en la Gerencia General, la cual se encuentra obsoleta, genera cuellos de botella en los niveles superiores y no permite adaptarse a las necesidades de la población.

También, se identificó que la mayoría de los jefes de las unidades orgánicas no consideran apropiada la forma en que actualmente está organizada la Institución.

De igual forma muchos empleados administrativos y voluntarios no conocen el Organigrama de la Institución.

Se puede denotar que los mismos empleados reconocen que la Organización no esta bien estructurada y que esto no permite el desempeño adecuado de las diferentes unidades orgánicas y apremian la necesidad de un cambio acorde a las necesidades existentes. (Ver Anexo 4, pregunta 6).

2.3.2 Funciones Generales.

Los jefes de unidades orgánicas afirman tener delimitadas funciones que les corresponden desarrollar dentro de su unidad orgánica, las cuales están establecidas en el manual de descripción de puestos, sin embargo, al mismo tiempo también reconocen que dichas herramientas técnicas administrativas no se encuentran actualizadas, por lo que, no reflejan la realidad actual de la Institución.

Por lo tanto se pueden denotar que las funciones generales están establecidas en el manual de descripción de puestos y en algunas ocasiones se establecen de forma verbal, sin embargo, las herramientas administrativas no se han adaptado a la realidad de la Institución, lo que genera en algunas ocasiones confusión de asignación de funciones y duplicidad de esfuerzos. (Ver Anexo 4, pregunta 7 y 9).

2.3.3 Relaciones de Autoridad y Responsabilidad.

Algunos jefes de unidades orgánicas expresan que las relaciones de autoridad y responsabilidad están establecidas claramente a través del Organigrama, manual de procedimientos, manual de funciones y otras leyes del Estado que intervienen en su funcionamiento como Organización no Gubernamental.

Por otra parte algunos consideran que las relaciones de autoridad se manejan a través de instrucciones de la Gerencia General, Comité Nacional, Consejo Ejecutivo y Asamblea General. Y otros consideran que dichas relaciones y responsabilidades no son acordes para el desarrollo de las actividades de la Institución. (Ver Anexo 4, pregunta 10).

2.3.4 Relaciones de Coordinación de Trabajo.

2.3.4.1 Internas.

Algunos jefes de las unidades orgánicas consideran que las relaciones de autoridad interna se basan en lineamientos emanados directamente de la Gerencia General, mientras que, otros consideran que en ocasiones estas relaciones se dan entre las diferentes áreas para coordinar esfuerzos y búsqueda de soluciones en casos de emergencia. Otros jefes manifiestan que estas relaciones se dan por afinidad cuando se está

realizando algún tipo de proyecto, que requiere de un grupo de trabajo.

Con lo anterior se puede denotar que cada unidad orgánica está enmarcada por los lineamientos que da la Gerencia General para establecer sus funciones y al mismo tiempo por las herramientas administrativas que hasta la fecha se manejan en la Institución, sin embargo, es importante destacar que debido a la naturaleza de la Institución este tipo de relaciones internas de trabajo tendrían que mejorar para lograr una adecuado sistema integrado de unidades, en el cual cada unidad le de la importancia a las otras, para lograr mejores resultados. (Ver Anexo 4, pregunta 12).

2.3.4.2 Externas.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que las relaciones externas de trabajo que posee la Institución se realizan a través de personas claves que hacen el vínculo con otras Instituciones o Empresas con las que se trabaja. Dichas relaciones son establecidas por medio de convenios y cartas de compromiso, alianzas estratégicas y otros tipos de acuerdos establecidos para ofrecer apoyo en diferentes áreas de la sociedad. Algunas relaciones externas que se mantienen son con las empresas o socios contribuyentes, es decir aquellos que aportan cuotas voluntarias de dinero o donativos que favorecen a la Institución para la operativización de sus proyectos.

De igual forma hay relaciones externas que existen para hacer cumplir las leyes bajo las cuales se enmarca el operar de la Institución, entre las que se puede mencionar Instituciones

como el Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas de la República y el Ministerio de Salud.

Por lo mencionado anteriormente se puede destacar que las relaciones externas de trabajo que mantiene la Institución son vitales para su funcionamiento, sin embargo, también se observa que la forma en que mantienen dichas relaciones no es la ideal, ya que, personas claves dentro de la Institución podrían en algún momento olvidar las relaciones con otras Empresas o socios por prestar atención a otras que están interviniendo en un proyecto al cual se le esta prestando toda la atención en un momento determinado. (Ver Anexo 4, pregunta 11).

2.4 Clima Organizacional.

2.4.1 Relaciones Interpersonales.

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que las relaciones interpersonales dentro de la Institución es considerada como buena de forma particular por cada unidad orgánica, sin embargo, éstos manifiestan que de una forma general existe rivalidad entre ellos y está es trasladada a los subalternos lo que genera descoordinación y critica continua entre las unidades.

Al mismo tiempo informan que no existe actividades que fomenten la creación de mejores relaciones interpersonales dentro de la Institución por lo que siguen persistiendo los roces y comunicación informal. Conforme a lo anterior se puede notar que las relaciones interpersonales dentro de la Institución no son las adecuadas para lograr una unidad en el trabajo, lo que, ocasiona que los procesos dentro de la Institución sean más retrasados y no se permita fluidez en los trámites, al mismo tiempo que no genera un ambiente apropiado, donde se fomente el respeto y el apoyo

mutuo, valores que están enmarcados entre los que se deberían fomentar en la Institución. (Ver Anexo 4, pregunta 13).

2.4.2 Condiciones Físico – Ambientales.

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que las condiciones físico ambientales de la Institución son adecuadas y que es una fortaleza de ésta, ya que, cada unidad cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo, sin embargo, también mencionan que las condiciones ambientales de los alrededores de la misma no es la adecuada, debido al mal olor que se genera de una quebrada de agua que pasa por el lugar y por deslaves que se generan en invierno.

Acorde a lo manifestado se puede concluir que los jefes de las unidades orgánicas consideran apropiadas las condiciones físico ambientales, considerando siempre la mejora de ellas para evitar las pequeñas incomodidades generadas por el olor y desbordamientos de tierra en algunas zonas de la Institución, situación que se da en invierno. (Ver Anexo 4, pregunta 15).

2.4.3 Reconocimientos y Méritos.

En cuanto a los reconocimientos, los jefes de las unidades orgánicas consideran que no se promueven de ninguna manera y hay falta de motivación y que en ocasiones muy esporádicas se reciben cartas de felicitación, en algunos casos felicitaciones verbales y en otras se reconoce la labor por medio de evaluaciones semestrales, sin embargo, en ocasiones se reconoce a algunas unidades y otras no.

En cuanto a los méritos los jefes de las unidades orgánicas consideran que no hay incentivos ni premios al personal, sin embargo, manifiestan que

existe una política en esa línea de acción y en algunas ocasiones se ha hecho a través de pines o diplomas.

Acorde a lo manifestado se puede mencionar que los reconocimientos y méritos si existen dentro de la Institución, pero no son valorados por los empleados y son considerados muy difíciles de alcanzar. Debido a que la columna vertebral de la Institución es el voluntariado, como lo menciona el plan estratégico de desarrollo 2007-2010, el voluntariado debería ser una fuente constante de reconocimiento y méritos, así como las diferentes áreas de la Institución, ya que, todas tienen un papel importante en ésta y son necesarias para la consecución de los resultados. (Ver Anexo 4, pregunta 16 y 17).

2.4.4 Distribución de Trabajo (Carga Laboral).

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que la distribución del trabajo dentro de la Institución se realiza a través de las diferentes áreas de funciones de ésta. (Ver Anexo 4, pregunta 18).

2.5 Funcionalidad de Recursos.

2.5.1 Humanos.

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que el recurso humano de la Institución es el calificado, sin embargo, destacan la falta de equidad en la asignación de elementos humanos en ciertas unidades orgánicas, ya que, existen ciertas unidades que poseen un buen nivel de trabajo operativo y cuentan con menos personal que otras áreas administrativas. De igual forma los jefes destacan que una parte del recurso humano de la Institución ya está en edad avanzada.

Cabe mencionar que la Institución está compuesta por voluntarios y empleados de ésta, entre los voluntarios se encuentra en su mayoría gente joven que aportan sus energías físicas y mentales a favor de la misma para ofrecer un servicio de solidaridad, cooperación y altruismo a las sociedad, a través de los diferentes servicios que presta la Institución. Entre los empleados de igual forma se encuentran jóvenes universitarios que ponen en práctica sus conocimientos teóricos a través de las diferentes actividades de la Institución.

Primordialmente se puede destacar que el recursos humano con el que cuenta la Institución se encuentra equilibrado, ya que, cuenta con gente joven y con gente experimentada que posee muchos años de trabajo en la Institución, lo que puede generar un buena dinámica de conocimiento y aprendizaje que contribuya a mejoras prácticas administrativas y búsquedas de mejoras en los procesos de trabajo. (Ver Anexo 4, pregunta 19).

2.5.2 Materiales.

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que los materiales con que cuentan no es el necesario para la adecuada operativización de sus funciones y manifiestan que solo cuentan con el material básico para poder desarrollar sus funciones. También mencionaron que existe mala distribución de los recursos y se evidencia en algunos casos en las áreas operativas, ya que éstas se ven más frecuentemente con problemas de escasas de recursos.

Por lo tanto puede destacarse que la Institución está mal coordinada en la distribución de los materiales necesarios para la operativización del trabajo, lo que afecta en mayor medida al área técnica operativa, ya que, es la que tiene mayor trabajo con los cliente y es allí donde se necesita poner mayor importancia, pues éstos desarrollan los procesos claves que son los que le generan valor a la Institución. (Ver Anexo 4, pregunta 20).

2.5.3 Mobiliario y Equipo.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que no se cuenta con el mobiliario y equipo necesario dentro de la Institución y que en algunas áreas se cuenta con el mobiliario básico pero es bastante antiguo y se cambia hasta que se arruina, reconociendo que esto se va por la falta de recursos económicos con que cuenta la Institución. De igual forma se reconoce que se le presta mayor interés a suplir las necesidades de mobiliario y equipo de las áreas operativas, por ser las que tienen una mayor necesidad de las herramientas adecuadas; también se manifestó que la Institución cuenta con ambulancias, camiones, lanchas, pipas, plantas eléctricas, equipo de buceo, equipo de rescate y equipo hidráulico. (Ver Anexo 4, pregunta 21).

2.5.4 Logística.

Según los jefes de las unidades orgánicas la logística que se utiliza en la Institución es una distribución uniforme de actividades y distribución equitativa de los recursos.

En la estructura organizacional se encuentran seccionales y cuerpos filiales a la largo de la mayoría de municipios del país, lo que permiten una fácil y mas rápida distribución de ayuda. Existen en la mayoría de municipios del país la presencia de una Unidad de Cruz Roja Salvadoreña.

Por lo tanto se puede identificar que la logística que se utiliza en la Institución es adecuada, dado la naturaleza de atención de emergencias, desastres, etc., ya que, se cuenta con oficinas a lo largo del territorio del país, sin embargo, no todas las oficinas cuenta con los recursos necesarios y es ahí donde se deben doblar esfuerzos para una adecuada asignación a las unidades descentralizadas. (Ver Anexo 4, pregunta 22).

2.5.5 Financieros.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiesta que la Institución no cuenta con los recursos financieros necesarios para cumplir con su labor de manera efectiva y ven este aspecto como una gran limitante para el desarrollo de más y mejores proyectos de Ayuda Humanitaria. De igual forma manifestaron que las necesidades de la población siempre sobrepasan la capacidad de la Institución.

Aunque la Institución recibe un subsidio del Estado y aportaciones de socios contribuyentes, que pueden ser empresas privadas, organizaciones internacionales y personas en particular, no son los recursos necesarios, para poder desarrollar otras actividades que se desearían impulsar.

Por lo mencionado anteriormente, se puede identificar que los recursos económicos con los que cuenta la Institución en muchas ocasiones no les permiten mejorar su infraestructura y desarrollar proyectos en beneficios a favor de ésta, sin embargo, si puede desarrollar las actividades básicas y fundamentales por la cuales fue creada.

La búsqueda de nuevas fuentes de ingresos debería ser la actividad continúa de la Institución, a través de contactos con la empresa privadas y con personas particulares y al mismo tiempo impulsar una campaña de concientización de los benéficos que genera la Institución a la sociedad salvadoreña, con el fin de obtener más donantes. (Ver Anexo 4, pregunta 23).

2.5.6 Técnicos Administrativos.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que dentro de la Institución se han implementado herramientas técnico administrativas como un manual de bienvenida, un reglamento de trabajo y un descriptor de puestos.

Sin embargo manifiestan también que algunas unidades cuentan con manual de procedimientos que ha sido elaborado por ellos mismos y un manual de calidad, este sobre todo en las áreas de salud.

Al mismo tiempo recientemente la Corte de Cuentas de la República de forma obligatorio exigió de las Instituciones Públicas la realización de normas técnicas de control interno que garanticen el tipo de gestión dentro de éstas, de esta forma Cruz Roja Salvadoreña a partir del año dos mil seis cuenta con esta herramienta técnica que permite asegurar una transparente administración de los bienes y recursos asignados por el Estado.

Por lo tanto se puede identificar que las herramientas técnico administrativas con las que cuenta la Institución, no son suficientes para una adecuada gestión. (Ver Anexo 4, pregunta 24).

2.5.7 Tecnológicos.

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que cuentan con los recursos tecnológicos básicos para cumplir con su trabajo, entre los cuales se pueden mencionar, computadoras y accesorios básicos y una comunicación interna a través de intranet, sin embargo, en este aspecto manifiestan que esta red posee algunas fallas que no hace totalmente efectivo el uso de ésta.

De tal forma se puede identificar que la Institución cuenta con herramientas tecnológicas básicas y que la forma de comunicación interna que ocupan a través de intranet les ocasiona algunas fallas lo que genera problemas de comunicación interna, de igual forma se puede destacar que la Institución no posee tecnología más avanzada para poder desarrollar sus funciones, viéndose la necesidad que ésta tiene sobretodo en las áreas operativas de atención de energías y servicios de salud, por lo cual deberían destinarse más recursos económicos en estas áreas para la inversión en tecnología

nueva y avanzada que facilite el trabajo y genere mayor calidad a los usuarios. (Ver Anexo 4, pregunta 25).

2.6 Métodos de Trabajo que se Aplican.

Los jefes de las unidades orgánicas consideran que el método de trabajo que se aplican en la Institución es el método de distribución por funciones, ya que, el trabajo se asigna por funciones desarrolladas por las diferentes unidades orgánicas y los departamentos. En oportunidades dadas las circunstancias y la emergencia que se tenga en la Institución el método de trabajo se considera interfuncional, ya que, las diferentes áreas orgánicas se organizan para la elaboración de planes y procedimientos necesarios para solventar las emergencias.

Con lo anterior podemos denotar que la institución aplica el método de trabajo de división de funciones, sin embargo este método cambia en ocasiones de emergencia lo que permite hacer frente a las emergencias generadas y la participación de las diferentes unidades orgánicas. Es evidente que cuando se cambia el método de trabajo la Institución cuenta con mejores formas de enfrentar las diferentes emergencias presentadas, coordinando esfuerzos entre las diferentes unidades orgánicas, razón por la cual se debería mantener este método de trabajo no solo en esos momentos si no a lo largo del tiempo. (Ver Anexo 4, pregunta 26).

2.7 Efectividad de Trabajo.

2.7.1 Individual.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiesta que la efectividad del trabajo se realiza de forma personal a los empleados, mediante evaluaciones de desempeño en forma semestral, que es realizada por el jefe inmediato superior del personal y los resultados son dados a conocer al personal y a través de evaluaciones realizadas por los resultados obtenidos de la unidad orgánica en el año, para lo cual cada unidad orgánica presenta

un informe que es evaluado con los objetivos establecidos en el plan anual de desarrollo.

Por lo mencionado anteriormente se puede identificar que la efectividad del trabajo de las diferentes unidades orgánicas se realiza a través de evaluación de resultados por unidad orgánica y también en forma individual lo que permite tener una evaluación tanto a nivel personal y nivel de general de las diferentes unidades orgánicas, lo que favorece la aplicación de cambios que se consideren necesarios para lograr la efectividad y eficiencia de la Institución. (Ver Anexo 4, pregunta 27).

2.7.2 Grupal.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que cuando se trabaja en grupo se obtienen mejores resultados, ya que, además de aprovechar adecuadamente los recursos disponibles, evita la duplicidad de esfuerzos y permite que se aborden las diferentes problemáticas a través de varios puntos de vista y sobre todo que se fortalece la calidad de respuesta. Sin embargo, este tipo de trabajo no siempre es practicado dentro de la Institución, ya que, solamente entra en acción cuando se presenta alguna emergencia.

Por lo mencionado anteriormente se puede identificar que los jefes de las unidades orgánicas reconocen los beneficios que trae el trabajo en grupo, sin embargo no es siempre aplicado en la Institución, ya que, solamente entra en acción cuando se presenta una emergencia. La aplicación del trabajo en grupo en todo momento genera mayores beneficios a la Institución. (Ver Anexo 4, pregunta 28).

2.7.3 Equipo.

De igual forma los jefes de las unidades orgánicas consideran que el trabajo en equipo si es fomentado en la Institución, pero no en las formas

adecuadas y necesarias para que este tipo de trabajo se logre por completo. Las formas en las que se pretende implementar este tipo de gestión son a través de capacitaciones y la solicitud de implementar este tipo de trabajo.

De esta manera se puede identificar que a pesar que en la Institución se está consiente que el trabajo en grupo y más aún el trabajo en equipo benefician en muchos aspectos a la Institución, aún no se cuenta con las herramientas necesarias para la adecuada aplicación de esta forma de trabajo, ya que, los esfuerzos que se tienen son débiles y no se les da la continuidad necesaria. (Ver Anexo 4, pregunta 29).

2.8 Facultación de Empleados.

2.8.1 Áreas de Trabajo.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que las áreas de trabajo en donde se ha facultado al personal son en especial el área de desastres, proyectos, salud, comunicación y recaudación. De tal forma se puede identificar que se ha facultado áreas importantes en la Institución, sobre todo en aquellas en las cuales las decisiones deben ser tomadas en el instante para ayudar a solventar el dolor ajeno en casos como los de atención de emergencias y desastres y también se cuenta con esa facultación en áreas en las cuales sus labor tienen un impacto directo con la sociedad. (Ver Anexo 4, pregunta 30).

2.8.2 Puestos de Trabajo.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que los puestos de trabajo que han sido facultados dentro de la Institución son las jefaturas y los voluntarios, con el objetivo de que éstos tomen las acciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.

Por lo tanto se puede identificar que aunque los jefes de las unidades orgánicas manifiesten que se han facultado a las jefaturas y los voluntarios es evidente que dentro de la Institución no se goza plenamente de esa facultación, ya que, siempre los procesos siguen siendo bastante burocratizados. (Ver Anexo 4, pregunta 31).

2.9 Procedimientos que Orientan el Quehacer Administrativo.

2.9.1 Administrativos.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que los procedimientos administrativos que orientan el que hacer administrativos de la institución son: Planificación y control de compras, Adquisiciones, Contratación de Personal, Capacitaciones, Distribución y Control de los fondos Institucionales.

Con lo anterior se puede identificar que los jefes de las unidades orgánicas tienen poco conocimiento de los procedimientos administrativos que se generan en otras unidades orgánicas y que orientan el quehacer de la Institución, lo que genera que los esfuerzos no se puedan coordinar de la mejor manera para la obtención de los recursos. (Ver Anexo 4, pregunta 32).

2.9.2 Técnicos.

Los jefes de las unidades orgánicas manifestaron que los procesos técnicos que orientan el quehacer de la Institución son:

- Protocolo de Atención Pre hospitalaria.
- Procedimientos para el Tratamiento de la sangre y sus componentes.
- Procedimientos para la Atención en Clínica de Emergencia.

- Plan Nacional de Respuesta.
- Asesoría de aspectos Técnicos propios de competencia.
- Evaluaciones Técnicas.
- Administración de Fondos (cajas chicas, colectores, fondos circulantes) y otros especiales.
- Rescate.
- Asistencia Pre hospitalaria.
- Prestaciones Médicas.
- Suministros de Sangre.

De acuerdo a lo anterior se puede identificar que los procesos técnicos de la Institución son conocidos de una mejor manera por parte de los jefes de las unidades orgánicas y se reconoce en alguna medida su importancia. (Ver Anexo 4, pregunta 33).

2.10 Procesos de Trabajo que Generan Valor Institucional.

2.10.1 Claves.

Entre los procesos Claves que se han identificado por parte de los jefes de las unidades orgánicas se encuentran:

- Proceso de Atención Médica Pre hospitalaria.
- Proceso de Centro de Sangre.
- Proceso de Creación para el Plan Nacional de Respuesta.
- Proceso de Capacitación a Comunidades.
- Proceso de Atención a Comunidades afectadas por desastres.
- Proceso de Recaudación de fondos.
- Proceso de Comunicación, Difusión e imagen.
- Proceso de Capacitación Externa.

Por lo tanto puede destacarse que los procesos claves indicados son aquellos que tienen una relación directa con el quehacer de la Institución y tienen un contacto directo con el cliente externo. (Ver Anexo 4, pregunta 34 y 35).

2.10.2 Estratégicos.

Entre los procesos Estratégicos que se han identificado por parte de los jefes de las unidades orgánicas se encuentran:

- Proceso de Creación de Alianzas Estratégicas.
- Proceso de Publicidad.
- Proceso de proyección e involucramiento comunitarios.
- Proceso de fortalecimiento de la imagen e identidad institucional.
- Proceso de desarrollo de proyectos.
- Proceso de creación de políticas de captación.
- procesos de formación de voluntarios.
- Proceso de búsqueda de mejoras para en la capacidad de respuesta.
- Proceso de planeación estratégica.

Estos procesos son lo que tienen que ver con la planeación de la Institución y aspectos más administrativos que favorecen a la creación de las directrices a seguir por ésta. (Ver Anexo 4, pregunta 36 y 37).

2.10.3 Apoyo.

Los jefes de las unidades orgánicas no pudieron identificar con certeza los procesos de apoyo que se operativizan en la Institución, debido a que, mencionaron los mismos procedimientos estratégicos y claves anteriormente destacados, sin embargo, se pueden identificar como procesos de apoyo lo que se operativizan en recursos humanos,

contabilidad, finanzas, mantenimiento y similares. (Ver Anexo 4, pregunta 38 y 39).

2.11 Sistemas Administrativos Implementados.

2.11.1 Comunicación.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que la comunicación dentro de la Institución es una comunicación formal que se desarrolla de forma verbal, escrita a través de memorándum y sobre todo a través de la intranet, herramienta que les ayuda a mantenerse al tanto de las noticias y novedades dentro de la Institución.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se puede destacar que a pesar que la Institución se encuentra organizada de una forma bastante horizontal aún la comunicación no es la adecuada, ya que, aunque se cuenta con la herramienta de la intranet, ésta posee aún fallas, lo que, ocasiona problemas de comunicación. (Ver Anexo 4, pregunta 40).

2.11.2 Motivación.

Los jefes de las unidades orgánicas manifiestan que no existe un sistema adecuado de motivación dentro de la Institución, pero tratan de mantener buenas relaciones con sus empleados para mantener un buen ambiente de trabajo.

Por lo mencionado anteriormente se puede destacar que dentro de la Institución no existe un adecuado sistema de motivación, ya que, el reconocimiento y entrega de méritos para los empleados no son los apropiados. (Ver Anexo 4, pregunta 41).

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- 1.1** La Institución sigue los planes estratégicos formulados por la Federación Internacional de Cruz Roja, lo que en ocasiones limita la creatividad de sus miembros y la propia institucionalidad de la Organización, ya que, se siguen los lineamientos de la organización Internacional.
- 1.2** La Institución posee un compromiso con la calidad, sin embargo, ese compromiso no existe a lo largo de la Institución y no se le da el control ni seguimiento necesario. De igual forma no se cuenta con una certificación que garantice la estandarización de sus servicios.
- 1.3** Los miembros del Consejo Ejecutivo se encuentran conscientes de la necesidad que tiene la Institución de mejorar su imagen y posicionamiento en la sociedad, para contar con un mejor prestigio que les permita realizar una mayor recaudación que garantice el apoyo a los diferentes proyectos que la Institución pretenda realizar.
- 1.4** Los miembros del Consejo Ejecutivo no saben diferenciar entre los Procesos Estratégicos y los Procesos Claves, ya que, consideran los mismos, lo que, no permite focalizar esfuerzos en cada uno de ellos.
- 1.5** El tipo de liderazgo dentro de la Institución varía de acuerdo a cada unidad orgánica, ya que, cada jefe implanta su propio tipo de liderazgo, lo que ocasiona diferencias entre las diversas áreas y disconformidad por parte de los empleados.
- 1.6** La conformación orgánica de la Institución no favorece el buen desarrollo de las actividades y coordinación entre las unidades, a pesar que la estructura

orgánica actual es bastante horizontal no permite la fluidez de los flujos de trabajo, generándose todavía trámites muy burocratizados.

- 1.7 Las relaciones externas que mantiene la Institución con sus socios contribuyentes se identifica como débil, ya que, son pocas personas las que mantienen contacto que ellos y les dan el seguimiento que se requiere.
- 1.8 Los sistemas de motivación y reconocimiento no son bien percibidos por los empleados lo que genera un descontento, ya que, no se les reconoce su esfuerzo y dedicación a su labor.
- 1.9 La percepción de algunos jefes de las unidades orgánicas es que el recurso humano no está equitativamente distribuido, ya que, algunas unidades poseen menos trabajo y tienen más personal.

2. Recomendaciones.

- 2.1 La Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña, debería hacer con la ayuda y participación de sus miembros la formulación de planes estratégicos orientados a la satisfacción de las necesidades específicas del país, y presentarlos a la Federación Internacional para que éstos les hagan las observaciones pertinentes. Con esto se lograría mayor efectividad en cubrir las necesidades reales de la sociedad, ya que, cuando solo se aplican las que emanan de la Federación Internacional siempre quedan necesidades no contempladas.
- 2.2 La Institución debe buscar los medios y herramientas necesarias para poder encaminarse a una certificación de calidad, que le permita obtener una mejor imagen y garantice los servicios de salud prestados a la sociedad.

- 2.3 La búsqueda de mejoras en el servicio podría en gran medida contribuir a mejorar la imagen de la Institución, igual que su promoción en diversos medios de comunicación.
- 2.4 Es necesaria una adecuada concientización en todos los niveles de la Institución, acerca de los diferentes tipos de proceso que se desarrollan en ésta, con el objetivo de priorizarlos y darles un mejor seguimiento y control.
- 2.5 Debe construirse un tipo de liderazgo que involucre a todas las áreas, de tal forma que la Organización se vea beneficiada con la adopción de una forma de trabajo en la cual todos los empleados se sientan parte de ésta y no solo de su unidad orgánica logrando mayores beneficios y facilidad en el trabajo de grupo.
- 2.6 La estructura orgánica de la Institución debe mejorarse y poner especial atención en los diferentes tipos de procesos que se realizan con el fin de poder clasificarlos como estratégicos, claves y de apoyo, con los cuales se puedan integrar las relaciones entre las diferentes unidades orgánicas, en las cuales se permita la fluidez de información, el trabajo en equipo, facultación de empleados y creación de indicadores de evaluación así como la creación de alternativas de mejoras en los procesos.
- 2.7 La Institución debe trabajar en un grupo especializado de personas que se atiendan de mantener y crear los nexos necesarios en la Institución para ayudar a mantener y atraer nuevos socios contribuyentes que aporten en los diferentes proyectos que se desarrollan en la Institución.
- 2.8 Se debe implantar un sistema de Recompensas y Reconocimiento, que este de acuerdo a la naturaleza de la Institución y estimule la labor de los empleados.
- 2.9 Es necesario hacer una evaluación de la distribución del recurso humano que labora en la Institución con el objetivo de poder distribuirlo equitativamente.

CAPITULO III PROPUESTA TECNICA DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS COMO UNA ESTRATEGIA PARA LA GENERACION DE VALOR EN LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA (C.R.S.).

A. ESTRUCTURA Y DISEÑO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES.

1. Promoción y Fomento de Filosofía Administrativa.

1.1 Interna.

La Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña debe fomentar en su interior una filosofía que apoye sus ejes estratégicos con el objetivo de garantizar su cumplimiento, optimizando todos los recursos disponibles.

La promoción y fomento de dicha filosofía debe ser un compromiso de todo el personal, iniciando en primera instancia con las personas que trabajan en los niveles de decisión y dirección, las cuales deberán poner en práctica dicha filosofía, para que con el ejemplo se fomente ésta al interior de la institución.

La filosofía administrativa a promover y fomentar en la Institución deberá servir de apoyo para la identificación de los principios y valores de la institución, trabajo en equipo, facultación de empleados, formación de equipos de trabajo y de mejora continua.

De igual forma los líderes de la Institución deberán ser portadores y transmisores de la filosofía por lo que es importante la comprensión del nuevo marco filosófico que tendrá la institución.

1.2 Externa.

La filosofía externa deberá estar enfocada en la filosofía que se fomente al interior de la Institución, aprovechando todos los recursos disponibles y

considerando a todas las empresas privadas como socios estratégicos, para lograr el apoyo financiero que factibilize el desarrollo de los diferentes servicios y proyectos que realiza la Institución.

La Institución debe establecer un grupo especializado que establezca y mantenga las relaciones con dichas empresas, con el fin de mantener y aumentar el número de socios contribuyentes.

Dicha filosofía debe estar apoyada de un mejoramiento de la imagen Institucional que deberá ser acompañada por una adecuada campaña publicitaria, en la cual se dé a conocer la importancia que tiene la Institución en la sociedad.

2. Aseguramiento de Ejes Estratégicos Organizacionales.

El aseguramiento de los ejes estratégicos estará garantizado por medio de las estrategias y políticas de trabajo, establecidas en todos los procesos que se realicen en la Institución.

Dada la envergadura de los cambios que implica una Gestión Basada en Proceso se propone la aplicación de nueve ejes estratégicos, que estarán en correspondencia con el nuevo accionar de la Institución, considerándose que se han creados otros ejes que coadyuvaran a mejorar el campo de acción en el cual se desenvuelve la Institución.

1º Promoción y Aplicación de los Principios y Valores de la Institución.

Este eje estratégico consiste en fomentar la aplicación de la doctrina del movimiento en las actividades realizadas por los miembros de la Cruz Roja Salvadoreña y entre la población. Contribuir al anti-estigma y no discriminación de las personas que viven con VIH SIDA.

Para garantizar el cumplimiento de este principio se deberán establecer proyectos de programas para el fortalecimiento, unos procesos permanentes y sistemáticos de la doctrina Institucional, así como evaluaciones mensuales del clima organizacional en donde se pueda identificar como estos principios y valores han sido aplicados por los colaboradores.

El cumplimiento de este eje estratégico facilitará la aplicación de la metodología de Gestión Basada en Procesos, ya que se fomenta en principios y valores Institucionales.

2º Fortalecimiento de la Comunicación e Información de los Servicios que presta la Institución a la sociedad Salvadoreña.

Este eje estratégico consiste en comunicar de forma sistemática los mensajes de Cruz Roja Salvadoreña, proyectando una imagen coherente y abogando a favor de las personas vulnerables, que permita identificar a la Institución como un apoyo importante en la ayuda humanitaria de la sociedad Salvadoreña.

Para el cumplimiento de este eje estratégico la Institución deberá contar con un plan de mercadeo y publicidad, que permita fomentar el conocimiento de todas sus labores alrededor del país y garantizar que la población no sola la reconozca por su ayuda humanitaria, sino también, por la calidad de sus servicios; éstos al mismo tiempo deberán atraer nuevos socios contribuyentes para la contribución de nuevos proyectos de atención y fortalecimiento financiero para los ya existentes.

De igual forma la Institución deberá contar con buzones ubicados en sus centros de atención en los cuales todo usuario de los servicios pueda expresar su inconformidad con los servicios o procesos, así como proporcionar sugerencias y felicitaciones a la Institución.

3º Reducción del Riesgo del Desastre.

Este eje estratégico consiste en la formulación y aplicación sistemática de políticas estratégicas y prácticas destinadas a minimizar la vulnerabilidad y los riesgos de los desastres en toda la sociedad para evitar (prevención) o limitar (mitigación y preparación) los efectos adversos de los desastres a la comunidad.

El aseguramiento de este eje estratégico se garantizará a través de las capacitaciones sobre reducción de desastres impartidas a las comunidades de las diferentes zonas identificadas como zonas de mayor riesgo, así como la planificación adecuada de planes operativos de prevención y atención de desastre. Concentrándose en el flujo de los procesos que se operativizan ante los desastres. De igual forma la capacitación y charlas informativas sobre la mitigación de desastres contribuirá enormemente al cumplimiento de este eje estratégico y por último y no menos importante se tendrá que capacitar en la atención de primeros auxilios. Para estas capacitaciones y charlas informativas deberán incluirse como participantes a los mismos miembros de la Institución en primer lugar para que ellos puedan multiplicar dicha información en sus hogares, entre familiares y amigos.

4º Calidad y Mejoramiento de los Servicios Pre hospitalarios, Salud Comunitaria y Centro de Sangre.

Este eje estratégico deberá estar encaminado en el mejoramiento de los servicios prestados así como en el incremento de la calidad.

El aseguramiento de este eje estratégico podrá garantizarse con el compromiso que cada colaborador tenga con la Institución para ofrecer cada día una mayor calidad en los servicios y proporcionar mejoras en las condiciones de salud de las poblaciones más vulnerables del país a partir del desarrollo de programas y proyectos de salud, nutrición y saneamiento a nivel nacional con sostenibilidad, eficiencia y eficacia.

De igual forma se garantizará a través del fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa del programa nacional de sangre y el impulso a la promoción de la donación de sangre de forma voluntaria, altruista y no remunerada.

5º Formulación y Ejecución de Proyectos.

La Formulación y Ejecución de Proyectos consiste en apoyar el desarrollo y ejecución de programas comunitarios integrales que sean pertinentes a las prioridades de las comunidades más vulnerables y de escasos recursos económicos.

Para garantizar la formulación de este eje estratégico todas la unidades orgánicas deberán comprometerse conjuntamente con sus colaboradores en la formulación de un proyecto que contribuya al bienestar social y físico de las personas de más escasos recursos económicos en el país, de igual forma la unidad orgánica de proyectos debe comprometerse a tomar todos los proyectos formulados para evaluarlos y echar andar aquellos que sean, humana, técnica y financieramente factibles para la Institución.

6º Consolidación de Recursos Humanos.

La Consolidación de Recursos Humanos consiste en contar con voluntarios suficientes y capacitados, que promuevan la participación ciudadana en función de mejorar la calidad de vida de los sectores más pobres y practicando así los principios y valores de la Institución.

De igual forma este eje estratégico consiste en crear condiciones que permitan el ingreso, permanencia y desarrollo del personal comprometido con la institución.

El aseguramiento de este eje estratégico deberá realizarse a través de la medición de cada empleado y voluntario en cuanto a su compromiso con la Institución y calidad en sus labores.

Es importante destacar que para que la Institución se encamine a la Gestión Basada en Procesos deberá ver a su personal como un elemento estratégico para la consecución de sus objetivos y deberá llamarlos colaboradores y no empleados para que éstos se sientan parte de la Institución.

La finalidad de este eje es contar con un equipo de trabajo, que facilite el trabajo, reduzca los costos por errores y lograr que todos los procesos se coordinen lo más fácilmente posible.

7º Recaudación de Fondos.

Este eje estratégico consiste en fortalecer las capacidades de movilización de recursos económicos, orientadas al cumplimiento de los retos que impone el actual marco estratégico de acción, buscando un mejor aprovechamiento de las estructuras y recursos humanos disponibles en la Institución.

El aseguramiento de este eje estratégico se hará a través de campañas de recaudación de fondos que deberá hacer la Institución y el incremento de los socios contribuyentes, para esto se deberá ocupar cualquier tipo de medio de comunicación masivo (radio, televisión y prensa) y cualquier estrategia que fortalezca la adición de nuevos socios.

8º Administración Financiera.

Este eje estratégico consiste en planificar, coordinar y controlar los recursos financieros eficazmente y de asegurar a través del desarrollo de procesos de calidad que se brinde oportunamente la información financiera, que se satisfagan las necesidades de las diferentes áreas.

De igual forma debe analizarse y controlarse el manejo adecuado del capital de trabajo de la Institución así como la evaluación de los indicadores financieros que se puedan aplicar.

9º Alianzas Estratégicas.

Este nuevo eje estratégico consiste en la búsqueda de alianzas estratégicas que la Institución debe buscar con el fin de fortalecer su campo de acción y que sus servicios puedan extenderse a más sectores de la población.

El aseguramiento de este eje estratégico se realizará y garantizará a través de la apertura que tenga la Institución para realizar alianzas estratégicas con otras Instituciones y por medio de las políticas que faciliten esa integración para generar una relación de cooperación que satisfaga las necesidades de la población salvadoreña más necesitada.

3. Innovación de Cultura Organizacional.

3.1 Misión y Visión Institucional.

Misión.

Prevenir y aliviar los sufrimientos humanos sin discriminación de raza, nacionalidad, sexo, clase, religión, ni credo político, respetando la dignidad humana y actuando con base a los principios fundamentales del movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja garantizando la calidad en los servicios.

Visión.

Ser la mejor Institución de ayuda humanitaria que cuente con representatividad y credibilidad a nivel nacional, proporcionando servicios integrales en salud, socorro y bienestar social, con excelente calidad y compromiso con la mejora continua.

3.2 Declaración de Valores Compartidos.

Entre los valores compartidos que se deben promover dentro de la Institución se encuentran los siguientes:

- **Integridad.**

Todos los colaboradores de la Institución deben ser íntegros en su forma de actuar, tanto dentro como fuera de ésta, lo que garantizará la fácil aplicación de los principios y valores de dicha Institución.

Todos los colaboradores, sin excepción deben mostrar su rectitud, honradez y honestidad en todos los procesos y procedimientos que se desarrollen, de igual manera están en la obligación de informar todo comportamiento extraño de algún colaborador o alguna practica que ponga que no este enmarcada en el reglamento y estatutos Institucionales.

- **Solidaridad.**

Entendida como el compromiso de adhesión a la causa de la organización y el compromiso de los beneficiarios.

- **Trabajo en equipo.**

Valorando que el esfuerzo de varios es mayor que el de uno, dando la importancia a cada colaborador como parte del equipo.

- **Respeto.**

Entendido como la consideración mutua entre seres humanos, ya sea que estén o no de acuerdo.

- **Responsabilidad.**

Debe entenderse como la acción de cumplimiento de deberes y funciones que se vinculan con la ética, la calidad y la honestidad.

- **Mística.**

Forma de dedicarse al trabajo, se vincula con la solidaridad, con el trabajo en equipo, con el voluntariado y el deseo de servicio y dedicación.

3.3 Principios Filosóficos.

Los principios fundamentales del movimiento internacional de la Cruz Roja, necesarios para la adecuada aplicación de una Gestión Basada en Procesos se detallan a continuación, considerando que se han adecuados al nuevo tipo de gestión, la cual exige una mayor coordinación entre unidades, un adecuado respeto y consideración hacia los colaboradores, así como una normativa de innovación y mejora continua.

1. Todos los esfuerzos de la Institución están dirigidos a prevenir y prestar auxilio a hombres o mujeres sin discriminación de raza, sexo, religión, credo político, ni condición social, garantizando en todo momento el respeto a la persona humana, y promoviendo la comprensión mutua, la amistad y la cooperación. (Humanidad e Imparcialidad).

2. La institución es neutral, ya que se abstiene de tomar parte en cualquier tipo de participación de orden político, religioso e ideológico que lo identifique con ese partido, agrupación o asociación.

3. La Cruz Roja es independiente. Auxiliar de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos,

las Sociedades Nacionales, deben sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los Principios de la Cruz Roja.

4. La Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja, debe conservar su carácter de voluntariado y debe ser desinteresada en todo su accionar.

5. En cada país sólo puede existir una Sociedad Cruz Roja, la cual debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

6. La Cruz Roja es una Institución universal, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente.

4 Definición de Objetivos de Calidad.

Entre los Objetivos de Calidad con los que deberá contar la Institución se encuentran:

- Contar con indicadores de medición para cada proceso que se desarrolla dentro de la Institución con la finalidad de realizar medidas de prevención y corrección.
- Encauzar los esfuerzos en las áreas claves de la Institución para mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población.
- Garantizar los estándares de calidad en cada procedimiento a través de una nueva Unidad de Cumplimiento que se encargue de dicho monitoreo.
- Enfocar todo proyecto en la satisfacción de las necesidades de la población de más bajos recursos.

5 Formulación de Políticas de Calidad.

A continuación se detalla las Políticas de Calidad que deberá tenerse en mente a la hora de realizar cualquier proceso o procedimiento.

Todos los colaboradores deberán estar comprometidos con la sociedad salvadoreña a:

- Ofrecer los servicios de atención Pre Hospitalaria, Salud Comunitaria y Centro de Sangre, con la mejor calidad posible y el mínimo tiempo de respuesta.
- Manejar transparentemente todas las donaciones realizadas, de forma eficaz y eficiente, enfocadas a la satisfacción de las mayores necesidades de los salvadoreños.
- Ser un equipo comprometido con la mejora continua y con la búsqueda de mejores prácticas.

6 Establecimiento de Estrategias de Calidad.

Entre las estrategias de calidad están:

- Identificación de los diferentes procedimientos y procesos de la Institución (Mapa de procesos).
- Construcción de indicadores adecuados para cada proceso.
- Creación de una nueva unidad orgánica llamada Unidad de Gestión de Calidad, que se encargará de controlar y evaluar los diferentes indicadores, elaborados para cada proceso, además de coordinar juntamente con los encargados las diferentes acciones de prevención y corrección de procesos.
- Elaboración de mediciones de desempeño para cada colaborador (Balance Score Card), que evalúen el rendimiento de los colaboradores, para garantizar la eficacia del tiempo y calidad de trabajo.

- Crear una cultura que factibilice la aplicación de la Gestión Basada en Procesos, con los nuevos valores y reforzar aquellos valores anteriores que influirán positivamente para realizar el cambio.
- Evitar la resistencia al cambio por medio de un sentido de pertenencia al cambio, de manera que cada persona implicada pueda conocer las ventajas y dificultades que traerá este tipo de gestión.
- Aseguramiento de un tipo de liderazgo transformacional carismático adecuado y un fuerte compromiso de los líderes con el cambio.
- Garantizar la coherencia entre lo que contienen los planes y lo que se aplica en la realidad cotidiana.

7 Pautas para Diseño de Planes.

7.1 Estratégicos.

Como pautas para el diseño de planes estratégicos deberá considerarse:

- La orientación de la estrategia de la Cruz Roja Internacional, para la aplicación y adecuación de ésta al contexto nacional.
- Análisis de la situación cambiante de la realidad nacional.
- Participación de todos los integrantes de la asamblea general y consejo ejecutivo.
- Priorización de áreas estratégicas de gestión para la elaboración de planes.
- Reuniones periódicas para el diseño de dichos planes.

- Involucramiento de Instituciones privadas y otras organizaciones de ayuda humanitaria para la conformación de planes conjuntos dirigidos a las áreas más necesitadas.
- Identificación de las barreras de poder que eventualmente pueden frenar el cambio y adoptar las medidas necesarias para neutralizar la cultura de resistencia al cambio.

7.2 Operativos.

Los planes operativos deben encontrarse en concordancia con los planes Estratégicos

- Elaborar los planes operativos detallados, donde se identifique claramente la reorganización del trabajo mediante flujos de tareas y responsabilidades, perfectamente definidas, y que se expongan las medidas específicas para el periodo en que existan.
- Elaboración de un cronograma de implantación, adecuado a los recursos disponibles.
- Establecer una estructura de comunicación y coordinación eficaz.
- Rediseñar los procesos claves imprescindibles, simplificándolos al máximo, eliminando todas aquellas tareas que no aporten valor agregado.
- Aportar todos los recursos necesarios para garantizar el éxito de la implantación.
- Evaluación de los indicadores de los procesos y consideración de las diferentes acciones correctivas y preventivas.

- Deberán ser construidos juntamente con la ayuda de los diferentes colaboradores involucrados, ya que son éstos los que día a día están en contacto directo con los procesos y procedimientos y los conocen más de cerca.
- Consideración de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con los que se cuentan.

8 Contexto y Diseño Organizacional.

8.1 Organigrama.

La estructura organizacional necesaria para la Gestión Basada en Procesos debe incluir, por la naturaleza y extensión de la Institución las siguientes Unidades Orgánicas:

Unidad de Gestión de Calidad: Esta unidad será de apoyo a la Gerencia General, la cual deberá estar ubicada en la sede central de la Institución siendo responsable de garantizar a través del monitoreo del cumplimiento de las Políticas, Normas, Objetivos, Principios y Valores de Calidad que se fomenta en la Institución, así como la evaluar los resultados de las Unidades Orgánicas que conforman la oficina central de de Cruz Roja ubicada en San Salvador.

Unidad Departamental de Gestión de Calidad: Esta será la encargada de garantizar a través del monitoreo el cumplimiento de Políticas, Normas, Objetivos, Principios y fomento de Valores orientados con el enfoque de calidad así como de evaluar los resultados obtenidos en las unidades orgánicas de la delegación departamental de su jurisdicción, los cuales deberán enviar a la oficina Central de Cruz Roja.

A continuación se detalla el nuevo organigrama propuesta para que la institución se gestione en base a procesos.

ORGANIGRAMA POR PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA

LÍNEAS JERÁRQUICAS	SIGNIFICADO
—————	AUTORIDAD LINEAL
-----	ASESORIA EXTERNA
—————	ASESORIA INTERNA
—————	RELACIÓN DE APOYO
---Z---	DESCENTRALIZADA

NIVELES JERÁRQUICOS	REPRESENTADO
DECISIÓN	01, 02, 03
ASESORIA EXTERNA	04
ASESORIA INTERNA	05, 06
DIRECCIÓN	07 AL 12
APOYO	13 AL 16
DESCENTRALIZADA	17

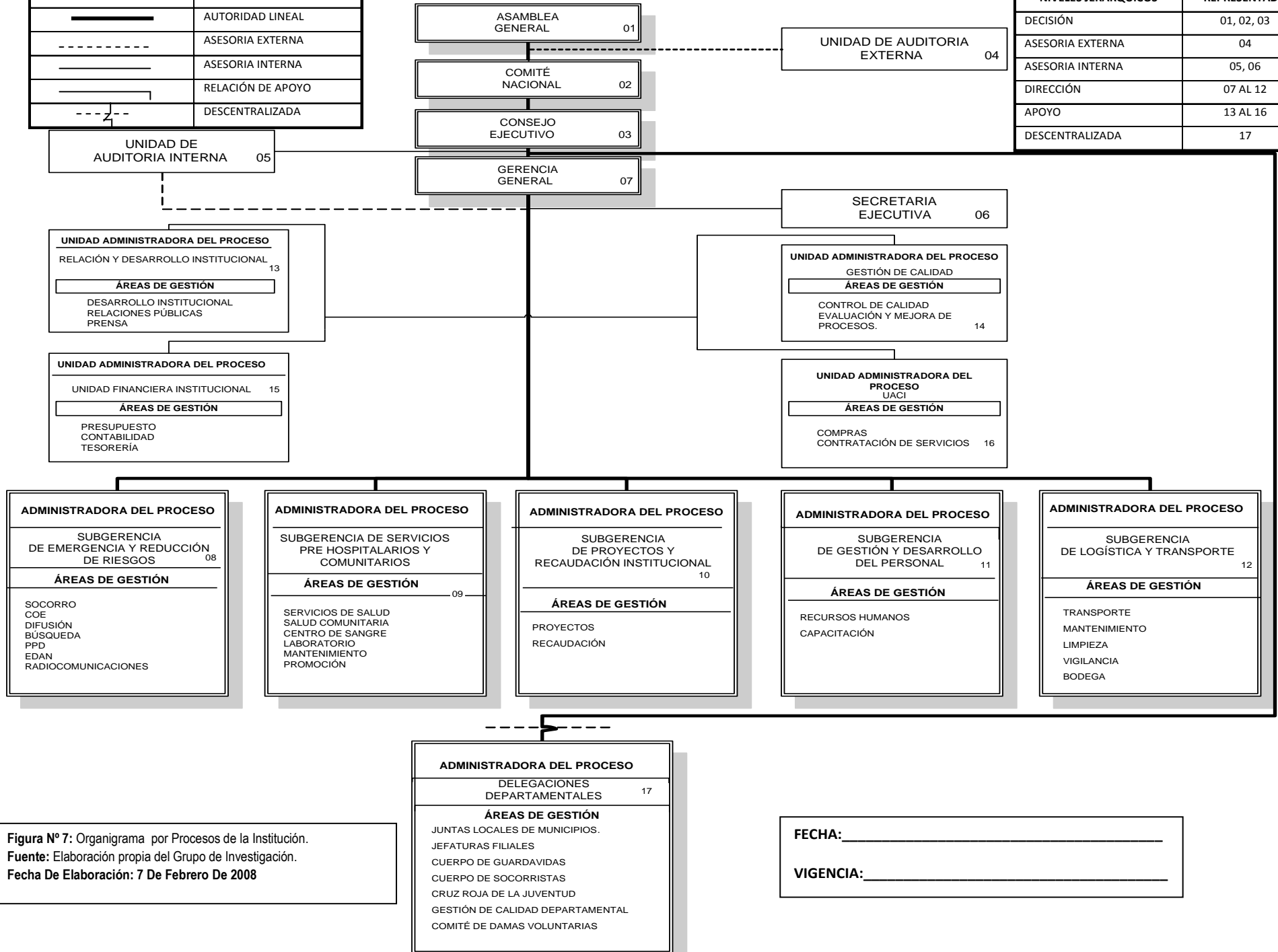


Figura Nº 7: Organigrama por Procesos de la Institución.
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.
Fecha De Elaboración: 7 De Febrero De 2008

FECHA: _____

VIGENCIA: _____

ORGANIGRAMA POR PROCESOS DE LA INSTITUCION DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA

La Estructura Organizativa por Procesos propuesta para la Institución Cruz Roja Salvadoreña esta conformada de la siguiente manera:

A Nivel de Decisión:

Asamblea General.

Comité Nacional.

Consejo Ejecutivo.

A Nivel de Asesoría Externa:

Unidad de Auditoría Externa.

A Nivel de Asesoría Interna:

Unidad de Auditoría Interna.

Secretaría Ejecutiva.

A Nivel de Apoyo:

Relación y Desarrollo Institucional.

La Unidad de Gestión de Calidad.

La Unidad Financiera Institucional.

UACI.

A Nivel de Dirección:

Gerencia General.

La Subgerencia de Emergencia y Reducción de Riesgos.

La Subgerencia de Servicios Pre Hospitalarios y Comunitarios.

La Subgerencia de Proyectos y Recaudación.

La Subgerencia de Gestión y Desarrollo del Personal.

La Subgerencia de Logística y Transporte.

A Nivel Descentralizada:

Delegaciones Departamentales.

Cada unidad se encuentra conformada por diversas Áreas de Gestión que es donde se operativizan los procesos.

8.2 Áreas Estratégicas de Gestión.

La propuesta de Gestión Basada en Procesos está encaminada a ser más eficientes los procesos de la Institución, por lo que a continuación se detallan de acuerdo al eje estratégico y el área de gestión donde se operativizan.

EJES ESTRATEGICOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS CLAVES DE LA INSTITUCION				
Ejes Estratégicos	Código	Área de Gestión	Proceso	Tipo
Calidad Y Mejoramiento en los Servicios Pre Hospitalarios, Salud Comunitaria Y Centro De Sangre	04	Socorro	Atención Pre Hospitalaria Emergencia	Técnico
		Servicios De Salud	Administración De Emergencias	Técnico
		Centro De Sangre	Atención Al Donante	Técnico
			Provisión De Sangre	Técnico
Consolidación De Recursos Humanos	06	Recursos Humanos	Captación De Recursos Humanos	Administrativo
Recaudación De Fondos	07	Recaudación	Gestión De Recaudación De Fondos	Administrativo
Fortalecimiento De La Comunicación e Información de los Servicios que presta la Institución A La Sociedad	02	Búsqueda	Ejecución De Búsqueda	Técnico

Tabla N° 6. Ejes Estratégicos relacionados con los Procesos Claves
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

EJES ESTRATEGICOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA INSTITUCION				
Ejes Estratégicos	Código	Área de Gestión	Procesos	Tipo
Calidad Y Mejoramiento en los Servicios Pre Hospitalarios, Salud Comunitaria Y Centro De Sangre	4	Centro De Sangre	Planificación Y Control Del Centro De Sangre	Técnico
Reducción del Riesgo de Desastres	3	Proyectos	Evaluación De Proyectos	Técnico
Formulación Y Evaluación de Proyectos	5			
Fortalecimiento De La Comunicación e Información De Los Servicios que presta la Institución A La Sociedad	2	Desarrollo Institucional	Planeación Operativa De Desarrollo Institucional	Administrativo
		Difusión	Planificación Y Ejecución De Difusión	Técnico
Administración Financiera	8	Finanzas	Planeación Y Control Presupuestario	Administrativo
Alianzas Estratégicas	9	Finanzas	Planeación Y Control Presupuestario	Administrativo
		Difusión	Planificación Y Ejecución De Difusión	Técnico
Promoción y Aplicación de los Principios y Valores de la Institución	1	Desarrollo Institucional	Planeación Operativa De Desarrollo Institucional	Administrativo
		Difusión	Planificación Y Ejecución De Difusión	Técnico

Tabla N° 7. Ejes Estratégicos relacionados con los Procesos Estratégicos.

Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

EJES ESTRATEGICOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE APOYO DE LA INSTITUCION				
Ejes Estratégicos	Código	Área de Gestión	Proceso	Tipo
Calidad y Mejoramiento En Los Servicios Pre Hospitalarios, Salud Comunitaria y Centro De Sangre	4	Socorro	Registro Y Mantenimiento De Unidades	Técnico
			Control De Personal	Administrativo
			Administración De Mobiliario Y Equipo	Administrativo
		Servicios De Salud	Gestión Operativa De Servicios De Salud	Administrativo
		Centro De Sangre	Control De Ingresos	Administrativo
Formulación Y Evaluación De Proyectos	5	Proyectos	Ejecución Y Control De Proyectos	Técnico
Reducción Del Riego De Desastre	3		Búsqueda De Apoyo Financiero	Administrativo
Alianzas Estratégicas	9			
Consolidación De Recursos Humanos	6	Desarrollo Institucional	Elaboración De Indicadores	Administrativo
			Elaboración De Herramientas Administrativas	Administrativo
		Capacitación	Administración De Capacitaciones	Administrativo
		Recursos Humanos	Control Y Evaluación Del Personal	Administrativo
Administración Financiera	8	Finanzas	Control Contable	Administrativo
			Control Físico De Los Activos	Administrativo

Tabla N° 8. Ejes Estratégicos relacionados con los Procesos de Apoyo
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

8.3 Fomento de Liderazgo Transformacional Carismático.

El desarrollo de la Gestión Basada en Procesos se verá grandemente facilitada si los dueños de los procesos son líderes carismáticos, es decir aquellos que transmitan alegría por su trabajo, convicción en la importancia de su servicio prestado en la Institución y vean las cualidades positivas de su equipo de trabajo, transmitiendo esperanza, sacrificándose por sus convicciones y el servicio hacia los demás. El fomento de este tipo de liderazgo es de vital importancia para facilitar la aplicación de este tipo de gestión.

Aunque en muchas ocasiones este tipo de liderazgo es innato, sin embargo el fomento de estas cualidades se puede realizar dentro de la Institución por medio del compromiso que cada uno de los colaboradores vaya adquiriendo y por medio de charlas de sensibilización de los Principios y Valores de la Institución.

8.4 Integración y Formación de Equipos.

8.5 Trabajo.

La formación de grupos de trabajo se realizará agrupando colaboradores que tengan participación en el desarrollo de un proceso determinado, esto con el fin de garantizar que todo el personal involucrado en un proceso reconozca todos los procedimientos necesarios para completarlo, reconociendo al mismo tiempo los recursos necesarios.

Esta integración y formación de grupo deberá realizarse de forma paulatina para evitar la resistencia al cambio que pueda impedir la sinergia del grupo.

8.6 Mejora.

Los equipos de mejora se formaran con el personal de diferentes áreas, de tal manera que se cuente con un equipo de mejora multidisciplinario, lo que permitirá realizar las mejoras necesarias, con la mayor amplitud posible de conocimiento y experiencia. De igual forma el equipo de mejora deberá reunirse de forma semanal, mensual o de acuerdo a las necesidades y urgencias que se presenten en la mejora de los procesos de trabajo.

8.7 Entrenamiento a través de Coaching.

El acercamiento efectivo entre los colaboradores y los superiores es de vital importancia, para el desarrollo de la Gestión Basada en Procesos, ya que está implica y exige un compromiso de todo el personal, una participación y delegación de los colaboradores, así como un entrenamiento y mejoramiento continuo por las nuevas prácticas.

La aplicación de esta técnica deberá estar más involucrada con los procedimientos claves de la Institución, es decir aquellos que tienen un trato directo con el cliente y en este caso particular estarán relacionados con los procesos de atención médica, por lo que el coach deberá motivar el esfuerzo de los colaboradores, alcanzar el compromiso de su grupo con la institución así como la iniciativa en la aportación de ideas para la mejora de prácticas.

8.8 Facultación de Empleados.

La institución deberá dotar a los colaboradores de autoridad en la toma de decisiones, de tal forma que éstos puedan tomar decisiones, formándose grupos auto dirigidos que tengan definido sus objetivos, de tal forma que ellos puedan adoptar las medidas necesarias para alcanzarlos, apoyándose, innovando y mejorando los procesos.

Para que dicha facultación pueda desarrollarse en la Institución deben existir relaciones efectivas y solidas, que permitan mantener compromisos y crear disciplina en los colaboradores para cumplir los objetivos establecidos. Dicha delegación, deberá fomentarse paulatinamente, para que los colaboradores comprendan y adquieran ese compromiso, de ser responsables de sus hechos y sobre todo trabajar con equipos auto dirigidos.

8.9 Medios y Canales Efectivos de Comunicación.

Deberá hacerse una revisión de la conexión interna, con el objetivo de mejorar internet e intranet, facilitando de este manera la fluidez de la información, a través del correo interno, para lo cual cada unidad orgánica, deberá contar por lo menos con una computadora, que permita visualizar la información transmitida por los usuarios y de igual forma las unidades organizativas, deberán contar con una cartelera informativa, donde se colocará la información diaria, trasmitida por el correo interno, para que el personal, que no tiene acceso a una computadora, pueda estar enterado de las noticias relevantes.

Toda información pequeña o significativa, debe ser compartida con los usuarios de correo electrónico, con el objetivo de que todo el personal este enterado de las acciones y actividades realizadas en la Institución. En este sentido la Institución deberá convertirse en una Institución con comunicación abierta.

8.10 Reconocimiento y Valoración del Desempeño.

Todo esfuerzo de los colaboradores deberá ser evaluado y recompensado, para esto, cada uno de los colaboradores, sean contratados o voluntarios, deberán contar con un Balance Score Car, que estará conformado por los ítems que se consideren importantes en cada puesto de trabajo, contando con un porcentaje asignado por su jefe inmediato y podrán ser evaluados por medio de porcentajes, valor económico o números de frecuencia obtenidos.

El reconocimiento podrá realizarse, de acuerdo a los resultados obtenidos de los colaboradores en sus respectivos Balances Score Car y podrá considerarse el reconocimiento por medio de diplomas, medallas o beneficios para el colaborador, en periodos trimestrales o semestrales como mínimo.

La evaluación del desempeño a través del Balance Score Car, tiene también como idea ayudar a cada colaborador, a desempeñar mejor sus tareas, creando acciones de prevención y corrección, al mismo tiempo que se formulen planes de acciones ante esos resultados.

8.11 Asignación Efectiva de Recursos.

La Asignación de Recursos, debe realizarse, de una forma porcentual, de acuerdo a las áreas en las cuales se centra el accionar de la Institución. Es decir, que se debe asignar más recursos, a las áreas donde se centran los procesos claves con el objetivo de contar con el recurso necesario y adecuado.

Sin embargo cabe aclarar que debe considerarse lo importante y necesarios que son todos los demás procesos de la Institución.

B. METODOLOGIA APLICADA (SERIE NORMAS ISO 9000:2000 “PROACES APROACH”).

La metodología aplicada para modelar este tipo de gestión es la basada en SERIE NORMAS ISO 9000:2000 “PROACES APROACH”, que significa en español, acercamiento a los procesos incluidas en la mismas normas ISO 9000:2000.

1. Objetivos.

El objetivo de esta metodología, es acercar la gestión de las organización cada vez más a los procesos, como medida de satisfacción de los clientes, para lo cual en mayo de 2001 el comité técnico ISO/TC 176 publicó el documento ISO/SC 2/N 544R, el

cual es una orientación sencilla, acerca del enfoque Basado en Procesos para los Sistemas de Gestión de Calidad.

2. Pasos Implementados.

Prácticamente los pasos desarrollados para conformar la Gestión Basada en Procesos se resumen a continuación:

2.1 Identificación de Procesos.

En primer lugar, se identificaron los procesos que se desarrollan en la Institución con el fin de clasificarlos en procesos claves, procesos estratégicos y procesos de apoyo. Esta identificación se logró a través del estudio de campo realizado y la observación directa.

2.2 Descripción de Procesos.

En segundo lugar se procedió a realizar la descripción respectiva de los procesos identificando sus procedimientos juntamente, con los recursos necesarios para su desarrollo, responsables y resultado esperado de cada uno de ellos

2.3 Definición del Propósito de Procesos.

En tercer lugar, se procedió a realizar la definición de cada uno de los procesos de la Institución, y es aquí donde se contestaron preguntas como ¿Qué se espera lograr con el proceso?, ¿Para qué está definido el proceso?, ¿Cómo contribuye el proceso en la creación de valor para el cliente y la organización?, ¿El objetivo definido permite establecer cómo hacer seguimiento al desempeño del proceso? y otras interrogantes, que ayudaron a definir claramente el propósito de los procesos.

2.4 Identificación y Asignación de Dueños de Procesos.

En cuarto lugar, se realizó una evaluación de las habilidades, cualidades y conocimiento que tienen por el momento, los encargados de los procesos y posteriormente se realizó el perfil ideal de la persona que estaría habilitada para ser asignado como dueño de un proceso. Esto se realizó en todos los procesos levantados e identificados.

2.5 Definición de Interacciones de Procesos.

En quinto lugar se realizó, un análisis de las interacciones de cada proceso, es decir, se identificó las unidades con las que se relaciona el proceso, los recursos necesarios, los formatos utilizados, las relaciones externas que requiere el proceso. En resumen, en este paso se identificaron todas las entradas y las salidas que tiene el proceso. Esta información se obtuvo con la hoja de levantamiento de procedimientos, que se utilizó cuando se hizo el levantamiento de los procedimientos respectivos.

2.6 Establecimiento de Mediciones Operativas de Procesos.

Como sexto lugar se elaboraron indicadores para cada proceso identificado, dichos indicadores fueron elaborados de acuerdo al tipo de proceso y área de gestión en el cual se desenvuelven, estos indicadores se construyeron en base a frecuencias, porcentajes, tiempo, costo, etc.

2.7 Representación Grafica de Procesos.

Por último pero no menos importante se realizó una representación gráfica de los procesos para lo cual se ocupó, el mapa de procesos y se realizó el flujo de procesos a través de simbología utilizada por I.B.M.

2.7.1 Mapa de Procesos.

El mapa de procesos se realizó, identificando en éste los procesos claves, estratégicos y de apoyo en los cuales incursiona el accionar de la institución. Este mapa de procesos puede sufrir modificaciones, de acuerdo a los cambios en los procesos y procedimientos realizados, con el fin de encontrar mejores prácticas y la automatización de algunos procedimientos.

2.7.2 Flujo de Procesos.

El flujograma de procesos, se realizó, como se mencionó anteriormente, ocupando la simbología IBM que fue utilizada por esta empresa para analizar sus procesos, permitiendo graficar de una manera mas dinámica y simple lo que permitió evaluar con mayor facilidad los procesos ya existentes y comprender sus relaciones.

C. MANUAL DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA.

1. Contexto de Aplicación.

1.1 Marco Normativo.

El Marco Normativo que regulará el nuevo tipo de gestión, estará enmarcado en las leyes y reglamentos de la República, así como en los principios y valores de la Institución, de tal forma que se dé cumplimiento a las exigencias de la autoridades nacional y extranjeras que tiene que ver con su accionar.

1.1.1 Leyes.

- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA)
- Ley de Impuestos sobre la Renta.
- Ley General del Presupuesto.
- Ley de Ética Gubernamental.

1.1.2 Reglamentos

- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Reglamento de la ley del IVA.
- Reglamento de la LISR
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno de la Cruz Roja Salvadoreña.
- Reglamento y Estatutos de Cruz Roja Salvadoreña.

1.2 Marco Filosófico Administrativo.

Dentro del Marco Filosófico Administrativo, se encuentran los elementos que determinan la cultura de la Organización y para que este nuevo tipo de gestión se desarrolle en la Institución, es necesario tomar en cuenta adicionalmente a los elementos mencionados, en la primera parte de este capítulo, El Equipo de Calidad Institucional, Creación de Grupos de Mejora, El Control de la Calidad, Misión y Visión Compartida, Valores Compartidos, Aplicación de los Principios Fundamentales, Trabajo en Equipo Personal Creativo, Atención Centrada en El

Usuario, Motivación para el trabajo En Equipo y Sistema Informático, los cuales se detallan a continuación:

▪ **Misión y Visión Compartidas.**

Los empleados tendrán clara la misión y visión, generando compromiso con el cumplimiento de éstas y aportando ideas para la generación de estrategias que contribuyan al alcance de las mismas.

▪ **Aseguramiento de los Ejes Estratégicos.**

La Institución deberá velar y esforzarse para garantizar el cumplimiento de los ejes estratégicos establecidos, para lo cual deberá contar con indicadores adecuados que permitan la medición del cumplimiento de éstos.

▪ **Valores Compartidos.**

Dentro del accionar de todos los colaboradores debe estar presente el cumplimiento de los valores de la Institución, que permitan identificar una uniformidad de comportamiento en ésta, en cuanto a los servicios prestados.

▪ **La Aplicación de los Principios Fundamentales.**

Los principios fundamentales de la Institución deberán ser claramente visibles en todo el accionar de ésta, permitiendo que los servicios prestados se desarrollen con la mayor calidad posible, respetando los lineamientos de la Institución Internacional de Cruz Roja Salvadoreña

▪ **Trabajo en Equipo.**

La Gestión Basada en Procesos considera todos los procedimientos y procesos de la Institución importantes, no aislándolos sino viéndolos como

parte interrelacional de todos, en este sentido también se considera importante el trabajo en grupo, ya que, se promueve la sinergia del trabajo en equipo, ya que, la suma de todos es mayor que la de uno.

▪ **Personal Creativo.**

Todo colaborador de la Institución debe ser creativo en sus puestos de trabajo, ya que la Gestión Basada en Procesos, está enfocada en la mejora continua y los colaboradores son los fuente de donde se obtendrán las iniciativas de mejoras, nuevos procedimientos y todo tipo de ideas que contribuyen a las mejoras practicas de la Institución encaminadas a mejorar la calidad de los servicios.

▪ **Motivación para la Participación del Personal y el Trabajo de Equipo.**

El conocimiento y la experiencia de los miembros del personal figuran entre los recursos más importantes de una Organización. Los empleados que realizan una tarea, diariamente saben mejor que nadie qué contratiempos pueden ocurrir y por qué. También pueden tener las ideas más prácticas sobre cómo mejorar el proceso. Para mejorar la calidad, en el nivel más alto deben reconocer y valorar el conocimiento y la experiencia del personal en cada nivel. Además, deben otorgar al personal la autoridad y responsabilidad para mejorar la calidad. Así facultados, éstos generalmente pueden resolver problemas y mejorar la calidad rápida y eficazmente.

Los empleados que participan en la toma de decisiones generalmente se sienten comprometidos a lograr que las medidas propuestas funcionen. La participación generará entusiasmo y aumentará la motivación de éstos. El resolver problemas, aún cuando son pequeños o sencillos, constituye un logro para el personal y les aumenta la confianza en sí mismos.

▪ El Control de la Calidad.

El control de la calidad garantiza que las actividades de un programa ocurran según como fueron planeadas. Las actividades para el control de la calidad también pueden identificar fallas en el diseño y, por ende, señalar cambios que podrían mejorar la calidad.

En el campo de la salud, el objetivo principal del control de la calidad es garantizar que todo prestador de servicios ofrezca siempre la misma atención de buena calidad a todos los usuarios. El control de la calidad incluye supervisión y monitoreo diario para confirmar que las actividades estén procediendo conforme al plan y que el personal esté siguiendo las directrices. El control de la buena calidad requiere que los programas elaboren y mantengan:

- Indicadores de calidad que se puedan medir.
- Recolección y análisis de datos en forma oportuna.
- Después de diseñar un proceso asistencial y una vez que se procede a su implantación a nivel de los Establecimientos de Salud, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial.
- La variabilidad de un proceso se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.
- Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- Estudios de satisfacción a los usuarios.
- Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.

- Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado.
- Por último y no menos importante, utilizar como herramienta metodológica, el Ciclo de Mejoramiento Continuo de la Calidad, aplicado a problemas operativos y clínicos concretos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

▪ **Equipo de Calidad Institucional.**

Para el inicio del trabajo se debe formar un grupo, responsable de la puesta en marcha de la implantación de la Gestión Basada en Procesos con carácter multidisciplinar e internivel. Inicialmente con un Miembro de la Unidad Departamental de Calidad.

El grupo se ampliará hasta un total de entre 6 y 10 personas a propuesta de los responsables iniciales. Se nombrará un coordinador del mismo y un secretario.

Las acciones que deben articularse en esta línea son las siguientes:

- Actualización anual de los procesos.
- Revisión e incorporación de evidencia científica actualizada.
- Revisión y actualización anual de las Normas de Calidad para los procesos.
- Evaluación de los resultados alcanzados.
- Propuestas de mejora.
- Formación de los grupos de mejora en los Establecimientos de Salud.
- Adaptación de los procesos al entorno concreto.
- Evaluación de resultados de procesos en el nivel de área.

Consideraciones Básicas.

- Los indicadores seleccionados deben corresponder a atributos de calidad percibida. La Calidad Técnica será abordada posterior a ésta experiencia.
- Una experiencia exitosa, organizada y consistente en Calidad de servicios puede impactar en el aprendizaje de los cuadros directivos y en los trabajadores de la salud.
- El éxito en el cambio de percepción de los usuarios en los servicios, probablemente facilite su participación y colaboración en otros propósitos de la Implantación.
- La percepción del usuario es el objetivo central, pero debe buscarse también su corresponsabilidad sobre todo en la correcta utilización de los servicios.
- Una sólida definición y ejercicio de autoridad es indispensable para lograr el éxito. (Liderazgo efectivo).
- La Unidad Departamental y el equipo Institucional de Calidad son responsables de la conducción y operación del Plan en sus ámbitos y competencias de responsabilidad.

▪ Creación de Grupos de Mejora.

Con independencia de la incorporación de los profesionales indicados en el punto anterior, para la implantación y desarrollo de los procesos asistenciales, en todos los Establecimientos de Salud se deben poner en marcha Grupos de Mejora, que estarían formados por otros profesionales implicados en los procesos, pertenecientes a diferentes niveles asistenciales.

Las funciones de estos grupos son las siguientes:

- Adaptación de los procesos al nivel del Establecimiento, Área.
- Puesta en marcha de las acciones contenidas en la definición de los procesos.

- Evaluación de resultados.
- Propuestas de acciones de mejora.

▪ **La Atención Centrada en el Usuario.**

El otorgar prioridad máxima al usuario es clave para mejorar la calidad de los servicios de salud, ofreciendo servicios que cumplan con los estándares médicos y traten a los usuarios como desean ser tratados.

El adoptar un enfoque centrado en el usuario requiere un cambio de actitud. Al orientarse hacia el usuario, se reconoce que las inquietudes y preferencias del usuario también son válidas e importantes.

▪ **Sistema Informático.**

La Institución debe invertir en un sistema informático que permita facilitar la visualización del flujo de los procesos, así como la gestión de las acciones de mejoras, acciones preventivas, acciones correctivas, quejas, productos no conformes y felicitaciones que los usuarios internos o externos realicen.

Dicho sistema debe permitir la eliminación de papeleos, para cambiarlos por archivos computarizados, así como informar a todo el personal de las diferentes actividades, emergencias, promociones o campañas a realizar por la Institución.

1.3 Estructuración Técnica Organizacional.

Esta parte se considera como medular del trabajo a nivel técnico y dada la naturaleza del ámbito de aplicación que el Manual de Gestión Basada en Procesos cubrirá se presenta como un anexo identificado como numero diez

2. Monitoreo, Seguimiento y Control de los Procesos.

Todos los procesos y procedimientos, detallados deberán ser monitoreados y controlados por los dueños de los procesos, con el apoyo y asesoría directa de la nueva unidad orgánica llamada Cumplimiento de Calidad, la cual garantizará, la evaluación mensual de los indicadores, para un adecuado plan de acción para lo colaboradores, procedimientos y procesos. Para esto, dicha unidad podrá realizar cualquiera de las siguientes acciones:

2.1 Acciones Preventivas.

Estas son las acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad potencial y otra situación indeseable potencial. Dichas causas se identificarán a través de la evaluación de los indicadores establecidos para cada proceso, igualmente por medio de los resultados de los Balance Score Card de cada uno de los colaboradores de la Institución.

Para el caso de acciones preventivas de procesos, el dueño del proceso juntamente con el jefe de la unidad de Cumplimiento de Calidad evaluarán la situación y formularán planes de acción, para la corrección de la no conformidad potencial.

En el caso de no conformidad potencial por parte de los colaboradores el dueño del proceso evaluará juntamente con el colaborador la situación y presentarán la justificación, porque de el resultado y al mismo tiempo se presentarán planes de mejora para la situación.

2.2 Acciones Correctivas.

Estas acciones, son aquellas tomadas para eliminar la causa de una no conformidad existente y otra situación indeseable. Dichas causas se identificarán a través de la evaluación de los indicadores establecidos para

cada proceso y la evidencia clara del resultado fuera del estándar establecido, igualmente por medio de los resultados de los Balance Score Card, de cada uno de los colaboradores de la Institución.

Para el caso de acciones correctivas de procesos, el dueño del proceso juntamente con el jefe de la unidad de Cumplimiento de Calidad evaluarán la situación y formularán planes de acción, para la corrección de la no conformidad potencial.

En el caso de no conformidad en los colaboradores, el dueño del proceso evaluara juntamente con el colaborador la situación y presentarán la justificación porque del resultado y al mismo tiempo se presentarán planes de mejora para la situación.

2.3 Acciones de Mejora Continua.

Estas son las acciones que tomará cada dueño de proceso con su grupo de trabajo, para identificar aquellas mejores prácticas que faciliten el trabajo, reduzcan tiempos de respuesta, minimicen costos y trabajo. Dichas acciones de mejora, deberán estar formulándose todo el tiempo, para lo cual el dueño del proceso deberá programar reuniones semanales que permitan a todos sus colaboradores expresar los problemas, que se generan en los procedimientos y los cambios que están sucediendo alrededor o dentro de la Institución, considerándose que pequeños cambios en otras unidades orgánicas tienden a cambiar el flujo y requisitos de los procedimientos, más aún los cambios de factores externos, por lo que es necesario la continua evaluación de estos factores, para mejorar y adaptar los procesos de trabajo a la necesidades actuales de la población salvadoreña e incluso de los mismos clientes internos.

Cabe destacar que como iniciativa de las acciones de mejora se incluirá y habilitará para los usuarios internos o externos la facilidad de quejarse por un mal servicio recibido o negligencia en los procesos, de igual forma los usuarios

tendrán la facilidad y obligación de información, cualquier inconformidad en los procesos por medio de una solicitud de Producto No conforme, por procesos mal realizados, ya sea por que se realizaron fuera de tiempo y afectaron a otros usuarios o por mala información, o información incompleta, esto garantizará el mantenimiento del Sistema de Calidad actual.

3. Herramientas Técnicas Para La Mejora De Procesos.

Las normas de calidad ISO 9001:2000 fomentan en todo su desarrollo la aplicación de la metodología PHVA, por la ayuda que esta genera para la aplicación de la mejora continua, por lo que se presentan a continuación algunas herramientas que se pueden aplicar en la Institución, para cada etapa de esta metodología.

A continuación se detallan las herramientas para cada etapa de la metodología PHVA

PLANEAR.

Esta etapa es la más influyente de las demás y es aquí donde se deben manejar adecuadamente los instrumentos administrativos, ya que es aquí donde se determinará el rumbo a seguir para la mejora continua, si los planes y el análisis realizado en este punto no es el adecuado, todas las demás acciones no aportarán mayor valor, ni mejora a los procesos. Los pasos a desarrollar en esta etapa son:

- **Identificar los Posibles Temas.**

Aquí se revisarán las evaluaciones realizadas a los indicadores de los procesos, evaluaciones del personal, revisión de los Balance Score Card de los empleados, revisión de las quejas, productos no conformes, acciones correctivas, acciones preventivas y felicitaciones que se tengan.

Todo este análisis debe realizarse adecuadamente para identificar las debilidades y las fortalezas del sistema actual. En este paso, para hacer uso efectivo del tiempo deben ocuparse:

- Un organizador de reuniones.
- Guía de reuniones.
- Acta de acuerdos en la reunión.
- Desarrollo de objetivos de calidad.
- Declaración de propósitos.
- Factores críticos de éxito.
- Benchmarking.

▪ **Observar y Documentar la Situación Actual.**

De igual forma debe documentarse el análisis realizado destacado, haciendo una comparación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

▪ **Analizar la Situación Actual.**

En esta etapa se debe realizar la identificación de todos los resultados de la gestión actual.

En este paso se hace útil el uso de las siguientes herramientas administrativas:

- Definición de procesos.
- Flujogramas.
- Indicadores de procesos.
- Diagrama de Pareto²².

²² Grafico de barras que estratifica y organiza datos en forma decreciente en función de la frecuencia con que se presenta un evento. Se fundamenta en el principio 80:20 del economista italiano Vilfredo Pareto (1890)

- **Determinar las Posibles Causas.**

En este punto debe realizarse el respectivo análisis de la situación actual, para lo cual deben identificarse las causas raíces. Para este propósito puede hacerse uso de las siguientes herramientas:

- Diagrama Causa Efecto.
- Lluvia de ideas.
- Análisis de atributos²³.
- Diagrama de Árbol.

- **Determinar las Causas Reales.**

En este paso se procederá a verificar la influencia real de las causas probables, a través, del análisis del mayor número posible de casos o datos similares. Estos se desarrollarán con mayor facilidad, si las herramientas mencionadas anteriormente son aplicadas correctamente.

- **Determinar las Acciones Correctivas o Preventivas.**

Una vez realizado todo este análisis, se podrán definir las causas que están generando inconvenientes en el sistema de gestión, para su eliminación y mejorar los procesos, de igual forma se identificaran las acciones preventivas para evitar problemas posteriores.

Aquí se desarrolla un modelo de las soluciones, para todos estos elementos, el cual deberá ser aplicado por las áreas involucradas.

²³ Es una técnica muy simple, pero útil cuando se desea mejorar un producto, servicio, proceso o sistema de trabajo, analizándolos como un todo a través de los elementos tangibles que lo integran, las funciones que cumple, la presentación y características externa, la forma de utilizar, el proceso que le sigue.

HACER.

En esta se debe aplicar lo que se ha determinado en el plan, para ello, deben realizarse pruebas, indicando como se deben desarrollar y explicarlo a las personas que tengan que llevarlo a cabo. Por lo tanto en esta etapa se incluyen:

- La formación del personal que debe aplicar las soluciones propuestas.
- La verificación de la aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan.
- Introducción de modificación si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctivas.
- Anotación del trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos.
- La formación del personal en las medidas correctivas realizadas.

Algunas herramientas administrativas que se pueden utilizar en esta etapa son:

- Mapa de procesos.
- Diagrama de procesos.

VERIFICAR.

En esta etapa es necesario controlar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente, para lo que debe definirse lo que se va a controlar, cuando se realizará ese control y en qué lugar se realizará dicho control.

De igual forma en este apartado se determina la calidad y los resultados esperados en los procesos.

Algunas herramientas administrativas que se pueden utilizar en esta etapa son:

- Hoja de control.
- Histograma.

- Gráfico circular.
- Diagrama de relaciones.
- Grafica de Control para Variables²⁴

ACTUAR.

Esta fase sirve para normalizar las soluciones y establecer las condiciones que ayuden a mantenerlo.

Cuando se ha alcanzado el objetivo:

- No modificar la situación y normalizar las medidas correctivas, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
- Continuar operando en la forma establecida.

Cuando no se ha alcanzado el objetivo:

- Examinar todo el ciclo desarrollado para identificar errores.
- Empezar un nuevo ciclo PHVA.

El objetivo fundamental de la estandarización, es la garantía del mantenimiento de los procesos, ya que, solo disponiendo de normas que se apliquen se pueden mantener bajo control los procesos.

El proceso de mejora continua es una constante redefinición de las normas, para responder de una forma dinámica a las exigencias del cliente.

²⁴ Grafica de coordenadas, que muestra el comportamiento y tendencia de una variable en el tiempo, que permite conocer la variación y tendencia en la distribución de variables cuantitativas, identificar causas de variaciones no natural, establecer límites de control y determinar la capacidad del proceso

Los ámbitos de aplicación de la normalización afectan a numerosos aspectos: reglas administrativas, procedimientos operativos, especificaciones, normas técnicas, etc.

Algunas consideraciones de la metodología PHVA, a tener en cuenta al momento de su desarrollo son:

- Analiza los datos y habla con los datos.
- Se centra en unas pocas prioridades.
- Investiga causas.
- Aplica la estadística.
- Se orienta a la prevención no al remedio.
- Subraya la preparación y el planteamiento antes de que la acción y el control de los resultados.
- Puede aplicarse a cualquier problema de la empresa (simple o complejo) y en cualquier nivel (Dirección o colaboradores).

D. LINEAS PARA SU IMPLEMENTACION.

1. Objetivos.

La implementación de este manual en la organización, pretende crear una cultura de mejoramiento continuo y sobre todo generación de valor para la Institución, en sus procedimientos y procesos, generando de esta forma una preparación para una certificación ISO, que garantice el compromiso con la calidad, creando una mayor confianza en la población y en los mismos colaboradores.

En las siguientes páginas se detallan las actividades a realizar, previo a la aplicación de este nuevo tipo de gestión, como estrategia para la generación de valor, así como, la inversión inicial para echarlo andar.

2. Actividades a Realizar.

Con el objetivo de visualizar de una mejor manera la actividades a realizar, se ha construido un cronograma que muestra la actividades necesarias, para llevar a cabo, la aplicación de esta nueva forma de trabajo, así como, el tiempo en que se desarrollará y las capacitaciones que serán necesarias para que el personal se familiarice con el nuevo tipo de gestión y sistema.

CRONOGRAMA PARA LA APLICACION DE GESTION BASADA EN PROCESOS

Número de Tarea	Nombre de la Tarea	Duración (Semanas)	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	FEBRERO					MARZO				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	
1	Reunión para la aprobación del nuevo tipo de gestión	1	05-Feb-08	06-Feb-08										
2	Aprobación de la nueva estructura organizacional	1	07-Feb-08	09-Feb-08										
3	Aprobación de la nueva filosofía administrativa	1	12-Feb-08	15-Feb-08										
4	Aprobación y contratación del personal para la nueva unidad de Cumplimiento de Calidad	2	15-Feb-08	29-Feb-08										
5	Construcción del nuevo sistema informático para el nuevo tipo de gestión	6	15-Feb-08	15-Mar-08										
6	Comunicación sobre el nuevo tipo de gestión a los colaboradores	5	15-Feb-08	18-Feb-08										
7	Promoción y fomento de la nueva filosofía administrativa	4	19-Ene-08	07-Mar-08										
8	Aseguramiento de los Ejes Estratégicos	2	15-Feb-08	25-Feb-08										
9	Transmisión de los objetivos de calidad	1	19-Feb-08	19-Feb-08										
10	Comunicación de las políticas de calidad	1	20-Feb-08	20-Feb-08										
11	Comunicación de las estrategias de calidad	1	21-Feb-08	21-Feb-08										
12	Promoción y fomento de la nueva estructura organizacional	1	22-Feb-08	22-Feb-08										

Tabla N° 9: Cronograma para la aplicación de la Gestión Basada en Procesos(I)

Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

CRONOGRAMA PARA LA APLICACION DE GESTION BASADA EN PROCESOS

	Nombre de la Tarea	Duración (Semanas)	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	FEBRERO					MARZO				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	
13	Capacitación sobre Mejora continua	1	23-Feb-08	23-Feb-08										
14	Capacitación sobre Facultación	1	25-Feb-08	25-Feb-08										
15	Capacitación sobre liderazgo	1	26-Feb-08	26-Feb-08										
16	Capacitación sobre empoderamiento	1	27-Feb-08	27-Feb-08										
17	Capacitación sobre Coaching	1	28-Feb-08	28-Feb-08										
18	Capacitación sobre el sistema de reconocimiento y valoración de desempeño	1	29-Feb-08	29-Feb-08										
19	Capacitación sobre las peticiones de acciones correctivas (PAC)	1	03-Mar-08	03-Mar-08										
20	Capacitación sobre las peticiones de acciones preventiva (PAP)	1	04-Mar-08	04-Mar-08										
21	Capacitación sobre el manejo de quejas, productos no conformes y felicitaciones	1	05-Mar-08	05-Mar-08										
22	Capacitación sobre el sistemas informático que sostendrá la información del sistema de gestión	1	06-Mar-08	06-Mar-08										
23	Capacitación sobre la herramientas administrativas más comunes para la mejora continua	1	07-Mar-08	07-Mar-08										
24	Aplicación de nuevo sistema de gestión	indefinido	08-Mar-08	-----										

Tabla N° 10: Cronograma para la aplicación de la Gestión Basada en Procesos (II)

Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

*El detalle de estas capacitaciones se encuentra en el Anexo 11

3. Proyección Financiera.

A continuación se detalla la proyección estimada con la cual se factibiliza la aplicación de este tipo de gestión en la Institución.

PROYECCION FINANCIERA

N	Ítem	Cantidad	Costo individual	Total
1	Sistema Informático	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
2	Accesorios Para Redes	n/a ²⁵	\$ 800.00	\$ 800.00
3	Contratación de nuevo personal			
	Encargado del área de Cumplimiento de Calidad	1	\$ 800.00	\$ 800.00
	Auxiliares Administrativos del área de cumplimiento	2	\$ 350.00	\$ 700.00
4	Capacitaciones	11		
	Conceptos básicos de Calidad	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Mejora Continua	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Facultación	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Liderazgo	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Coaching	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Reconocimiento y Valoración del Desempeño	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Petición de Acción Correctiva	1	\$ 150.00	\$ 150.00
	Petición de Acción Preventiva	1	\$ 150.00	\$ 150.00
	Quejas, Productos No Conforme y Felicitaciones	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Sistema informativo de calidad	1	\$ 300.00	\$ 300.00
	Herramientas Administrativas de Mejora Continua	1	\$ 250.00	\$ 250.00
5	Reconocimientos y valoración del desempeño	n/a ²⁶	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
	Total Estimado			\$ 6,550.00

Tabla N° 11. Proyección Financiera para la Aplicación de la Gestión Basada en Procesos
Fuente: Elaboración propia del Grupo de Investigación.

Entre los egresos mensuales que tendrá la Institución con esta nueva aplicación serán los costos del personal de la nueva área de cumplimiento de calidad (\$1,500), así como los costos de reconocimientos y valoración del desempeño (\$1,000), sumando un total de aumento mensual de costos de \$2,500 más los gastos generados de agua, luz, teléfono, mantenimiento de red informática y papelería adicional que se genere con la implementación del nuevo tipo de gestión.

²⁵ De acuerdo a las necesidad encontradas en el equipo informático para la instalación del sistema (estimado)

²⁶ El comité ejecutivo deberá estimar mensualmente un promedio de \$1,000 en concepto de reconocimiento y valoración del desempeño entre los empleados para incentivar la cultura de calidad y mantener motivado a los colaboradores

BIBLIOGRAFIA.**LIBROS.**

- Carrizosa, José Francisco. ISO 9000 y la planificación de la calidad: guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. Bogotá, Colombia: ICONTEC. (2004)
- Cervera, Josep. La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Un ejemplo sencillo y práctico con ejemplos.
- Gómez Cejas, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. (1994)
- Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos. Análisis y diseño. México D.F.: Mc-Grahill Interamericana Editores, S.A. de C.V. (1997).
- Gómez Cejas, Guillermo. Organización y Métodos. México, D.F.: Mc-Grahill Interamericana Editores S.A. de C.V. (2002).
- Hammer, Michael y Champy, James. Más allá de la Reingeniería. México:CECSA. (1995).
- L. Daft, Richard. Organizaciones. México. Editorial LIMUSA , SA DE CV, (1992)

- Marsh, Jonh. Herramientas para la mejora continúa
España. AENOR 2000
- Maxazaga, Jorge y
Pascual, Alejandra. Organización Basada en Procesos
México D.F. ALFAOMEGA (2003)
- Robbins, Stephen P. La administración en el mundo de hoy.
México: Prentice Hall. (1998).
- Rojas Moya, Jaime Luis. Gestión por procesos y atención al usuario en
los establecimientos del Sistema Nacional de
Salud. La Paz-Bolivia: Eumed.net. (2003).
- Rowland, Phillip y
Peppard, Joe. La esencia de la reingeniería en los procesos
de negocio. México: Prentice Hall Inc. (1996)
- Senlle, Andres. ISO 9000-2000 Calidad y Excelencia.
Barcelona: Gestión 2000. (2001).

TESIS.

- Arana Hernández, Hugo Ernesto,
Magaña Magaña, Vilma Inés,
Yáñez Castillo, Mirna Marlene. Reingeniería de procesos aplicando la técnica
del modelaje dinámico empresarial a la
Empresa "calzado americano" del departamento
de Santa Ana. Universidad de El Salvador,
Facultad de Ciencias Económicas. (1999)
- López, Luna María,
Melara Pinto, Carlos Vitelio,
Sánchez Aguilar, Daniel Anselmo,
De Arias, Ángela Marina. Diagnostico de la estructura organizativa de la
Cruz Roja Salvadoreña y propuesta de el
Manual de organización y descripción de
puestos. Universidad de El Salvador, Facultad
de Ciencias Económicas. (1994)

Morales Panameño, Deysi Melara,
Navarro Reyes, Lesly Karina,
Ramos Franco, Sandra Lissette.

Diseño metodológico de auditoría de recursos humanos basados en el enfoque estratégico tendiente a la generación de valor del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas (2007)

WEBSITE VISITADAS Y ACCESADAS

<http://gestiondelconocimiento.com>

http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm, Gestión Por Procesos

<http://www.elsalvador.cruzroja.org>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm> Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintbib.htm#CÓMO%20VALORAR%20LOS%20ACTIVOS%20INTANGIBLES?>

http://www.mideplan.goer/sidanes/proyecto_SIN_ADES/capacitacion/documentos/sistemasdeinformacion/index.htm.

<http://www.monografias.com/Reingenieria>
administrativa, Reingeniería en las
organizaciones gubernamentales

[http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/
mapro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml), Manual de procedimiento

<http://www.last.org.uk> NIC. Norma Internacional
de Contabilidad IASC (2000) “International
Accounting Standards”

<http://www.iso.ch>

<http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>

<http://www.iaf.com>

OTRAS FUENTES DE INFORMACION.

Bueno, E.

“El Capital Intangible como clave estratégica en
la competencia actual”, Boletín de Estudios
Económicos, Asociación de Licenciados de la
Universidad Comercial de Deusto, nº 164,
agosto. (1998)

Instituto Andaluz de
Tecnología.

Guía para una Gestión Basada en Procesos

INDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1: Entrevista para el Nivel de Decisión de la Institución**
- ANEXO 2: Resumen de la Entrevista del Nivel de Decisión**
- ANEXO 3: Cuestionario dirigido a los Jefes de las diferentes Unidades Orgánicas**
- ANEXO 4: Tabulación de los Resultados**
- ANEXO 5: Entrevista para el Nivel Operativo**
- ANEXO 6: Hoja de Levantamiento de Procedimientos**
- ANEXO 7: Resumen de los Procedimientos levantados**
- ANEXO 8: Bitácora de Observación Directa**
- ANEXO 9: Cuadro de Codificación de Proceso y Procedimientos Actuales**
- ANEXO 10: Manual de Gestión Basada en Procesos**
- ANEXO 11: Planeación de Capacitaciones**
- ANEXO 12: Simbología Utilizada para elaboración de Diagramas de Flujo**

ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA
DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO
DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA

Objetivo:

Recabar información estratégica del máximo organismo de dirección de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.

I. Datos de identificación

- Cargo que desempeña en la Institución: _____
- Cargo que desempeña en el Comité Ejecutivo: _____

Periodo de cargos desempeñados dentro del Comité Ejecutivo:

- Primer Periodo () Cargo desempeñado: _____
- Segundo Periodo () Cargo desempeñado: _____
- Tercer Periodo () Cargo desempeñado: _____
- Cuarto Periodo () Cargo desempeñado: _____

II. Guía de preguntas

1. ¿Cuál es la filosofía administrativa que se fomenta al interior de la institución?:

2. ¿Explique brevemente el compromiso que se tiene a Nivel Institucional?

3. ¿En la actualidad cuáles son los retos o desafíos que enfrentan a Nivel Institucional?

4. ¿De que manera se garantiza la efectividad del Plan Estratégico Institucional?

5. ¿De qué manera se garantiza la efectividad de los planes generales que se formulan por las Unidades Orgánicas que forman parte de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña?

6. ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar a Nivel Institucional?

7. ¿Cuáles son las políticas generales que se aplican a Nivel Institucional?

8. ¿Cuáles son las estrategias generales que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen a Nivel Institucional?

9. ¿Cuáles son las funciones generales que desarrolla la institución en la actualidad?

10. ¿Cuáles son los procesos claves que le generan valor a la institución?

11. ¿Cuáles son los procesos estratégicos que le generan valor a la institución?

12. ¿Cuáles son los procesos de apoyo que le generan valor a la institución?

ANEXO 2

RESUMEN DE ENTREVISTA

I. Datos de identificación

- Cargo que desempeña en la Institución: Secretario Ejecutivo
 - Cargo que desempeña en el Comité Ejecutivo: Secretario Ejecutivo
- Periodo de cargos desempeñados dentro del Comité Ejecutivo:
- Primer Periodo () Cargo desempeñado: Secretario ejecutivo
 - Segundo Periodo () Cargo desempeñado: Secretario ejecutivo
 - Tercer Periodo () Cargo desempeñado: Secretario ejecutivo
 - Cuarto Periodo () Cargo desempeñado: Secretario ejecutivo

1. ¿Cuál es la Filosofía Administrativa que se fomenta al interior de la Institución?:

La filosofía implementada esta dada por la doctrina que se practica la cual es proporcionada por la federación Internacional Cruz y Media Luna Roja que se sigue al pie de la letra.

2. ¿Explique brevemente el compromiso que se tiene a Nivel Institucional?

Es un compromiso amplio que abarca muchos sectores entre los cuales podemos mencionar aquella población que consideramos vulnerable ante desastres cabe destacar que nuestro mayor compromiso es de aspecto social en pocas palabras nuestro compromiso es la población

3. ¿En la actualidad cuáles son los retos o desafíos que enfrentan a Nivel Institucional?

El principal desafío que estamos enfrentando es el tema del cambio climático

4. ¿De que manera se garantiza la efectividad del Plan Estratégico Institucional?

Se garantiza en base a evaluaciones periódicas generalmente semestrales y anuales, todos tenemos el compromiso de adoptar el plan estratégico que viene dado por la federación y en base a ese elaboramos el nuestro debido a que hay cosas que en nuestro país no se aplican debemos tomar lo que si, pues ese plan estratégico de la federación abarca muchas naciones.

5. ¿De qué manera se garantiza la efectividad de los planes generales que se formulan por las Unidades Orgánicas que forman parte de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña?

Hay un unidad que se encarga de evaluar los planes operativos de las unidades en base a informes esa unidad es la de Desarrollo Institucional.

6. ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar a Nivel Institucional?

Dar a conocer mas sobre los servicios de la Institución que cuando la gente piense en Cruz Roja no se imagine ambulancias, si no mucho más que eso, planes de prevención, proyectos comunitarios, etc., lograr un mejor posicionamiento en la población.

7. ¿Cuáles son las políticas generales que se aplican a Nivel Institucional?

Pues tenemos muchas mas que todo las Institucionales que van desde como debe comportarse un miembro de Cruz Roja hasta las acciones a tomar en determinados casos todo eso esta regido por las políticas, además de nuestro reglamento y estatutos.

8. ¿Cuáles son las estrategias generales que se han implementado para alcanzar los objetivos que se persiguen a Nivel Institucional?

Lo hemos reflejado en el plan estratégico, los ejes que nosotros como institución consideramos primordiales son los que tratamos de impulsar con las diversas estrategias que implementamos entre ellas esta estrategia de posicionamiento, debido a que entre mejor posicionados estemos, podremos recaudar más, para invertir mejorar el servicio a la población.

9. ¿Cuáles son las funciones generales que desarrolla la institución en la actualidad?

Como le explicaba podemos definir nuestras funciones principales en Recaudación, Publicidad, Atención Pre Hospitalaria, sin embargo, hay muchas mas funciones que desarrollamos, como salud comunitaria que es muy importante, proyectos, campañas de concientización, etc.

10. ¿Cuáles son los procesos claves que le generan valor a la institución?

Puedo decir que son los que hemos definido en el plan estratégico como ejes estratégicos valga la redundancia. En pocas palabras le diré que yo lo veo desde un punto de vista de un triangulo estratégico, Recaudación, Publicidad y servicios, con una mejor imagen se recauda mas, con mas recaudación se brinda un mejor servicio.

11. ¿Cuáles son los procesos estratégicos que le generan valor a la institución?

Considero que no hay diferencia.

12. ¿Cuáles son los procesos de apoyo que le generan valor a la institución?

Proyectos, recaudación, publicidad son los que mas apoyan a brindar el servicio, la UACI y así sucesivamente.

ANEXO 3

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA
HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA**

1. ¿La instancia jerárquica superior responsable de establecer las directrices a nivel Institucional es?

- a. Asamblea General
- b. Comité Nacional
- c. Consejo Ejecutivo
- d. Gerencia General
- e. Otros:

 Especifique: _____

2. ¿Mencione las líneas generales de acción que recibe de la instancia jerárquica superior?

3. ¿De qué naturaleza son las líneas generales de acción que se aplican?

- a. Estratégicas
- b. Operativas

Explique su Respuesta:

4. ¿El Estilo de liderazgo prevaleciente a nivel de la Instancia Jerárquica Superior es?

- a. Autocrático
- b. Burocrático
- c. Democrático
- d. Participativo
- e. Otros:

5. ¿Los estilos de liderazgo que prevalecen en los cargos de dirección son?

- a. Autocrático
- b. Burocrático
- c. Democrático
- d. Participativo
- e. Otros:

6. ¿Considera que la estructura orgánica actual es la apropiada para que la institución alcance sus objetivos?

- a. Si
- b. No

Porque:

7. ¿La forma en como está organizada actualmente la institución concuerda con el organigrama vigente y aprobado?

- a. Si
- b. No

Porque:

8. ¿Qué unidades orgánicas contribuyen a generarle valor agregado a la institución?

9. ¿Mencione las Funciones Generales que desarrolla actualmente la Institución?

10. ¿Cómo se establecen las relaciones de autoridad y responsabilidad de Cruz Roja Salvadoreña?

11. ¿De qué manera se establecen las relaciones de coordinación de trabajo con otras entidades?

12. ¿De qué manera funcionan las relaciones de coordinación de trabajo al interior de la Institución?

13. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales que se establecen al interior de la institución?

- a. Excelentes
- b. Muy Buenas
- c. Buenas
- d. Regulares

Explique:

14. ¿Cómo considera el clima organizacional que prevalece al interior de Cruz Roja Salvadoreña?

- a. Excelentes
- b. Muy Buenas
- c. Buenas
- d. Regulares

Explique:

15. Las condiciones físicas/ambientales con que cuenta la Cruz Roja Salvadoreña actualmente son:

- a. Adecuadas
- b. Inadecuadas

Explique:

16. ¿De qué manera se reconoce la labor del personal que trabaja en Cruz Roja Salvadoreña?

17. ¿Cómo premian los méritos del personal que labora en la Institución Cruz Roja Salvadoreña?

18. ¿Cómo se distribuye el trabajo que se realiza al interior de la Institución?

19. ¿Considera que el Recurso Humano existente es el adecuado para el funcionamiento efectivo de la Institución Cruz Roja Salvadoreña?

- a. Si
- b. No

Explique:

20. Cuenta la Institución con los materiales necesarios para una operativización efectiva de las funciones que le corresponde desarrollar:

- a. Si
- b. No

Explique:

21. Se dota a todas las unidades orgánicas de la Institución con el mobiliario y equipo de oficina necesario para cumplir con su labor de manera efectiva:

- a. Si
- b. No

Explique:

22. Identifique los medios de transporte y equipo de rescate con que cuenta la Institución para cumplir de manera efectiva con su labor de Ayuda Humanitaria en casos de Emergencia, Atención Pre hospitalaria y Desastres Naturales:

- a. Ambulancia
- b. Lanchas
- c. Helicópteros
- d. Pipas
- e. Camiones
- f. Excavadoras
- g. Plantas Eléctricas
- h. Otros

Especifique:

23. Cuenta la Institución con el recurso financiero para cumplir con su labor de manera efectiva:

- a. Si
- b. No

Explique:

24. Señale las herramientas técnico- administrativas que se han implementado a efecto de garantizar una función efectiva de índole organizacional.

- a. Manual de Organización
- b. Manual de Descripción de Puestos
- c. Manual de Evaluación de Puestos
- d. Manual de Procedimientos
- e. Manual de Desempeño
- f. Manual de Inducción
- g. Manual de Bienvenida
- h. Manual de Calidad
- i. Reglamento Interno de Trabajo
- j. Otros

Explique:

25. Para cumplir con el trabajo que le corresponde cuenta el personal con los recursos tecnológicos necesarios:

- a. Si
- b. No

Explique:

26. Explique brevemente cuales son los métodos de trabajo que más se aplican en la Institución

27. En la Institución ¿Cómo miden los resultados que genera el personal a nivel Institucional?

28. Se obtienen mejores resultados a nivel Institucional cuando las personas trabajan en grupos:

- a. Si
- b. No

Explique:

29. ¿Se fomenta en la Institución el trabajo en equipo?

- a. Si
- b. No

Explique:

30. Mencione las áreas de trabajo estratégicas (especiales) en las cuales se ha facultado al personal:

31. Mencione los puestos de trabajo que han sido facultados para cumplir con labores estratégicas (especiales):

32. Mencione el nombre de los procedimientos administrativos que orientan el quehacer Institucional de Cruz Roja Salvadoreña

33. Mencione el nombre de los procedimientos técnicos que orientan el quehacer Institucional de Cruz Roja Salvadoreña

34. Mencione el nombre de los Procesos de Trabajo Claves que le generan valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña

35. De los Procesos Claves mencionados en la pregunta anterior. Identificar cuales se gestionan y operativizan en su unidad orgánica

36. Mencione el nombre de los Procesos de Trabajo Estratégicos que le generan valor a la institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña

37. De los Procesos Estratégicos mencionados en la pregunta anterior. Identificar cuales se gestionan y operativizan en su unidad orgánica

38. Mencione el nombre de los Proceso de trabajo de Apoyo que le generan valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña

39. De los Procesos de Apoyo en la pregunta anterior. Identificar cuales se gestionan y operativizan en su unidad orgánica

40. Explique brevemente el sistema de comunicación que se utiliza a nivel general de carácter Institucional

41. Explique brevemente el sistema de motivación que se ha implementado con la finalidad de garantizar la efectividad organizacional en la institución

ANEXO 4

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS POR

Pregunta 1.			
¿La instancia jerárquica superior responsable de establecer las directrices a nivel Institucional es?			
Objetivo:			
Conocer si las diferentes Unidades Orgánicas saben cuál es la instancia superior jerárquica que establece los lineamientos a seguir en la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos E. Secretaría Ejecutiva F. Auditoría Interna K. UACI Q. Servicios de Salud R. Centro de Sangre	Consejo Ejecutivo	6	33.33%
B. Difusión y Búsqueda N. Recaudación	Asamblea General	2	11.11%
C. Bodega D. Servicios Generales M. Proyectos	Gerencia General	3	16.66%
G. Desarrollo Institucional	Consejo Ejecutivo Gerencia General	1	5.56%
L.UFI (Finanzas)	Consejo Ejecutivo	1	5.56%
	Gerencia General		
	Ministerio de Hacienda y MSPAS		
H. Gerencia General I. Capacitación J. Relaciones Publicas O. Tesorería P. Socorro	Abstención	5	27.78%
TOTAL		18	100%

Análisis: Del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas el 33.33% opina que la instancia jerárquica superior es el Consejo Ejecutivo, un 27.78% se abstuvo de contestar, un 16.66% contestó que era la Gerencia General, un 11.11% opinó que la Asamblea General, un 5.56% manifestó que las instancias superiores eran Consejo Ejecutivo y Gerencia y un 5.56% expresó que el Consejo Ejecutivo, Gerencia General, Ministerio de Hacienda y el MSPAS.

Interpretación: La mayoría de los encuestados reconoce como Instancia Jerárquica Superior al Consejo Ejecutivo.

Pregunta 2.			
¿Mencione las líneas generales de acción que recibe de la instancia jerárquica superior?			
Objetivo: Conocer si las diferentes Unidades Orgánicas saben cuáles son los lineamientos a seguir en la institución, establecidos por la instancia superior jerárquica establece en la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Políticas Instrucciones Escritas y verbales	3	16.67%
D. Servicios Generales			
K. UACI			
B. Difusión y Búsqueda	Entiendo como Instancia Superior a la Asamblea General, debe decirse que no recibimos directrices de esa Estructura Orgánica	1	5.56%
C. Bodega	Procedimientos para entrega y percepción de Materiales.	1	5.56%
E. Secretaria Ejecutiva	Hay que transmitir todos los acuerdos que se tomaron en el Consejo para cada unidad.	3	16.66%
F. Auditoría Interna	A inicio de año se aprueba por parte del Consejo Ejecutivo el Plan Anual de Trabajo del Depto.		
G. Desarrollo Institucional	El Consejo Ejecutivo da Lineamientos a través de la Gerencia. Se debe Priorizar áreas Estratégicas.		
M. Proyectos	Cumplimiento de funciones relacionadas a la oficina, apoyo a otras áreas relacionadas.	2	11.11%
N. Recaudación			
Q. Servicios de Salud	A través de la Gerencia General se dan líneas estratégicas y operativas.	2	11.11%
R. Centro de Sangre			
H. Gerencia General	Abstención	6	33.33%
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
L. UFI			
TOTAL		18	100%

Análisis: Del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas un 33.33% se abstuvo de contestar, un 16.67% opina que los lineamientos son emitidos por el consejo ejecutivo y los da a conocer por medio de la gerencia, un 16.66% respondió que se dan instrucciones escritas y verbales, un 11.11% y un 11.11% contestó que a través de la gerencia se dan lineamientos estratégicos y operativos y se da cumplimiento a funciones que apoyan a otras áreas respectivamente, un 5.56% opinó que considera a la Asamblea General como instancia Superior y no recibe lineamientos de esa unidad y un último 5.56% menciona cuales son los lineamientos que recibe.

Interpretación: La mayoría de los jefes encuestados opina que los lineamientos son dados por el Consejo Ejecutivo y que se dan por medio de instrucciones escritas o verbales.

Pregunta 3. ¿De qué naturaleza son las líneas generales de acción que se aplican?					
Objetivo: Conocer si las diferentes Unidades Orgánicas saben cuáles son las diferentes líneas de acción que se aplican.					
Unidades Orgánicas	Alternativas			Frecuencia	Porcentaje
	Opciones	¿Por qué?			
A. Recursos Humanos	Estratégicas Operativas	Ambas porque el Comité Ejecutivo es el ente rector a nivel administrativo, pero también es el responsable de formular políticas Institucionales.		6	33.33%
D. Servicios Generales		Operativas por la naturaleza del depto.			
L. UFI		Estratégicas porque implica planes de mantenimiento preventivo.			
N. Recaudación.		En su mayoría las líneas estratégicas están dictadas por la Federación Internacional de Cruz Roja y las líneas operativas son las más frecuentemente aplicadas.			
Q. Servicios de Salud		Metas Específicas			
R. Centro de Sangre		Estratégicas porque se establecen los lineamientos hacia afuera de la institución.			
B. Difusión	Operativas	Operativas que son los necesarios para lograr las estrategias.		3	16.67%
C. Bodega		Aún existe deficiencia en directrices estratégicas emanadas de los órganos de gobierno, entonces normalmente los que surgen son lineamientos operativos.			
M. Proyectos		Son actividades previamente acordadas, las cuáles tienen un propósito de cumplir con la misión Institucional.			
E. Secretaría Ejecutiva	Estratégicas	Se revisa y ejecuta lo planeado		3	16.67%
F. Auditoria Interna		Son las que toma el Consejo Ejecutivo			
G. Desarrollo Institucional		Estratégicas ya que sirven para la toma de decisiones de las máximas autoridades			
K. UACI		Hay Unidades Organizativas con líneas estratégicas y otras con áreas administrativas.			
H. Gerencia General	Abstención	Formular formas para enfrentar situaciones que se necesitan mejorar en la institución y analizan propuestas judiciales y propuestas generales operativas.		6	33.33%
I. Capacitación					
J. Relaciones Publicas					
O. Tesorería					
P. Socorro					
L. UFI					
TOTAL				18	100%

Análisis: Del 100% de los encuestados que son 18 Jefaturas un 33.33% considera que las Líneas de Acción que se aplican en las Unidades Orgánicas son tanto estratégicas, como operativas, un 33.33% se abstuvo de contestar, un 16.67% opina que son operativas y otro 16.67% expresó que son estratégicas.

Interpretación: La mayoría de los jefes encuestados opina que las líneas de acción que se aplican son tanto estratégicas como operativas.

Pregunta 4. ¿El Estilo de liderazgo prevaleciente a nivel de la Instancia Jerárquica Superior es?				
Objetivo: Conocer si las diferentes Unidades Orgánicas saben qué estilo de liderazgo es el más prevaleciente.				
Unidades Orgánicas	Opciones	¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Autocrático	No solicitan opinión de las instancias técnicas respectivas; se reciben órdenes directas.	4	22.22%
F. Auditoria Interna		No Contesto		
L. UFI		El Consejo Ejecutivo es la máxima autoridad y toman las decisiones para el desarrollo de las actividades de la Institución.		
R. Centro de Sangre		Porque las mismas normas Institucionales lo vuelven así, aunque sería bueno buscar estrategias alternas internamente con las mismas operaciones.		
B. Difusión	Otros	Considerando como máxima autoridad a la Asamblea General y luego al Comité Nacional, podemos decir que no puede percibirse un liderazgo, pues son estructuras muy débiles, faltas de cohesión y coherencia, sus miembros no ejercen el poder que estatutariamente les corresponde.	1	5.56%
C. Bodega	Participativo	La Gerencia General involucra a las jefaturas en el desarrollo de las actividades, toma las opiniones de los diferentes jefes y a la vez en sus planes de acción incorpora el punto de vista del equipo de trabajo.	4	22.22%
E. Secretaría Ejecutiva		Porque hay muchas cosas que vienen de la federación que hay implementar y la presión de parte de la Gerencia.		
G. Desarrollo Institucional		La Gerencia convoca a las jefaturas de unidades organizativas y solicita la opinión sobre actividades a realizar.		
M. Proyectos		Permite opiniones que mejoren las acciones a tomar.		
D. Servicios Generales	Burocrático	Siempre hay gestiones que realizar para llegar a la meta. Burocracia que puede ser minimizada.	3	16.67%
N. Recaudación		Procesos complicados y redundantes.		
Q. Servicios de Salud		Exceso de controles y procesos administrativos para actividades operativas poco complejas.		
K. UACI	Autocrático	No Contesto	1	5.56%
	Democrático			
H. Gerencia General I. Capacitación J. Relaciones Publicas O. Tesorería P. Socorro		Abstención	5	27.78%
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados, el 27.78% se abstuvo de contestar, el 22.22% considera que el estilo de liderazgo es Autocrático, otro 22.22% manifestó que es participativo, el 16.67% y 5.56% en la opción otros respondió que considera que no se ejerce algún tipo de liderazgo perceptible, otro 5.56% contestó dos opciones opuestas Autocrático y democrático.

Análisis: la mayoría de los jefes encuestados no contestaron la pregunta, en cuanto a los que si contestaron hay una paridad en cuanto a proporción entre los que consideran que el estilo de liderazgo es autocrático y participativo.

Pregunta 5.				
¿Los estilos de liderazgo que prevalecen en los cargos de dirección son?				
Objetivo: Conocer si las Unidades Orgánicas saben cuáles son los diferentes estilos de liderazgo que se aplican en los cargos de dirección.				
Unidades Orgánicas	Opciones	¿Por qué?	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Autocrático	Porque no hay espacios para verter las operaciones, solo se nos informa de las decisiones tomadas para que se ejecuten.	3	16.67%
B. Difusión		Se debe reconocer que se han dado algunos pasos para tomar en cuenta la opinión de los Técnicos y Subalterno, sin embargo, aún persiste el estilo autocrático.		
H. UACI		No Contesto		
Q. Servicios de Salud	Burocrático	Demasiado orientado al control de procesos, depende mucho del control de la Corte de Cuentas.	2	11.11%
R. Centro de sangre		No contesto		
C. Bodega	Otros	Generalmente, así es su propio estilo de dirección.	4	22.22%
F. Auditoría Interna		Es una mezcla de los diferentes estilos de dirección.		
M. Proyectos		Variado porque hay situaciones que según el personal es el estilo de liderazgo.		
N. Recaudación		De acuerdo a la persona que está a cargo y al subalterno que se tenga.		
D. Servicios Generales	Democrático	Casi democrático pero respetando los lineamientos burocráticos establecidos.	2	11.11%
L. UFI		En algunos casos se toman las decisiones tomando en cuenta a los jefes de departamentos.		
E. Secretaría Ejecutiva	Democrático	Depende del tipo de persona que esta al frente del cargo.	1	5.56%
	Participativo	Porque solo se participa y hay una sola respuesta.		
G. Desarrollo Institucional	Participativo	No contesto	1	5.56%
H. Gerencia General		Abstención	5	27.78%
I. Capacitación				
J. Relaciones Publicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis:

Del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 27.78% se abstuvo de contestar, un 22.22% considera que se aplican otros estilos de liderazgo en los cargos de dirección, como una mezcla de los que ya existen, un 16.67% contestó que es autocrático, un 11.11% que es burocrático y otro 11.11% considera que es participativo y un 5.56% considera que es democrático y participativo y otro 5.56% contesto que solamente es participativo.

Interpretación:

La mayoría de los jefes encuestados considera que el estilo de liderazgo aplicado en los cargos de dirección es una mezcla de todos los estilos que varía tanto de la persona que ejerce el liderazgo como del subalterno que se tenga.

Pregunta 6.

¿Considera que la estructura orgánica actual es la apropiada para que la institución alcance sus objetivos?				
Objetivo:				
Conocer si las diferentes unidades orgánicas consideran que la estructura orgánica actual es la apropiada.				
Unidades Orgánicas	Opciones	¿Porque?	Frecuencia	Porcentaje
C. Bodega	Si	Es Práctica y adicionalmente está conformada con el plan de acción que se implementa para la atención de desastres.	2	11.11%
Q. Servicios de Salud		Porque debe fortalecerse la base operativa.		
A. Recursos Humanos		Es demasiado vertical y con el poder decisional concentrado.		
B. Difusión		Considero que existe una estructura muy dispersa lo que dificulta en gran medida la consolidación de los esfuerzos Institucionales. A esto hay que agregar que los procedimientos altamente burocráticos limitan la agilidad operativa.		
D. Servicios Generales		La Institución en todo su que hacer debe revisarse, actualizarse, etc. Por factores operativos económicos de globalización, competitividad y presencia		
E. Secretaría Ejecutiva		La Estructura se ha creído que es horizontal pero no ha sido así, ya que cada departamento ha hecho lo que quiere y no lo que se la ha pedido.		
F. Auditoría Interna	No	No, está 100% obsoleta, 1 solo gerente dirige 17 jefaturas.	11	61.11%
G.Desarrollo Institucional		Se han diversificado las áreas a atender.		
K. UACI		Porque se necesita mejorar aspectos que hagan que la institución avance y que mejoren los incentivos.		
L. UFI		No es del todo inapropiada pero se generan cuellos de botella en los niveles superiores de la Institución.		
M. Proyectos		Por Principio de mando, muchos subalternos dependen de un mismo jefe.		
N. Recaudación		La estructura organizativa debe acoplarse y responder a la planificación; además de reflejar la situación de la institución y trabajar para cumplir con las metas propuestas para lograr los objetivos.		
R. Centro de Sangre		Por la Burocracia		
H. Gerencia General I. Capacitación J. Relaciones Publicas\		Abstención	5	27.78%
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados, el 61.11% considera que no se cuenta son una estructura orgánica adecuada, un 27.78% se abstuvieron de contestar y un 11.11% considera que si es adecuada.

Interpretación: la mayor parte de los jefes encuestados considera que no se cuenta con una estructura orgánica adecuada pues en su opinión es totalmente obsoleta.

Pregunta 7.				
¿La forma en como está organizada actualmente la institución concuerda con el organigrama vigente y aprobado?				
Objetivo:				
Conocer si las diferentes unidades orgánicas consideran que la estructura orgánica actual es la apropiada.				
Unidades Orgánicas	Opciones	¿Porque?	Frecuencia	Porcentaje
C. Bodega	Si	No Contesto	4	22.22%
E. Secretaría Ejecutiva		El organigrama está aprobado por el consejo		
L. UFI		Casi en la mayoría de departamentos coincide, pero hay algunos cambios en la actualidad que no esta plasmado en el organigrama		
Q. Servicios de salud		Se respeta ese orden jerárquico.		
A. Recursos Humanos	No	Está desfasado	9	50.00%
B. Difusión		Nuestro departamento aparece como unidad de otras estructuras en el organigrama aprobado, sin embargo, en la practica funciona como departamento con dependencia directa de la gerencia		
D. Servicios Generales		Existe un organigrama no oficial que necesita ser revisado y actualizado.		
F. Auditoria Interna		Según el organigrama la Unidad de Informática depende de la gerencia general, pero en la práctica de la unidad financiera Institucional.		
G. Desarrollo Institucional		Por la misma razón, han tenido que adecuarlos.		
K. UACI		Realmente no nos han mostrado organigramas de la institución.		
M. Proyectos		Falta al menos una oficina (que no aparece)		
N. Recaudación		No conozco el organigrama y si existe no se si está aprobado		
R. Centro de Sangre		Lo desconozco		
H. Gerencia General		Abstención		
I. Capacitación				
J. Relaciones Publicas				
o. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados, el 50% considera que no se hay concordancia entre la forma que esta organizada actualmente la Institución y su organigrama vigente y aprobado, un 27.78 no contestó y un 22.22% considera que si esta acorde.

Interpretación: la mayor parte de los jefes encuestados considera que no se cuenta con una estructura orgánica acorde a como esta organizada actualmente la Institución.

Pregunta 8. ¿Qué unidades orgánicas contribuyen a generarle valor agregado a la institución?			
Objetivo: Conocer cuales son las diferentes Unidades Orgánicas que le generan valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos C. Bodega F. Auditoria Interna M. Proyectos N. Recaudación Q. Servicios de Salud	Socorro, COE, Clínicas de Emergencia, Difusión, Centro de Sangre, Auditoria Interna, Proyectos.	6	33.33%
B. Difusión	Creo que todas las unidades contribuyen a generarle valor o a restar de acuerdo a su desempeño. Independientemente de la función que ejerzamos, trabajamos de manera complementaria probablemente algunas unidades pueden ser percibidas de mayor impacto, pero mantengo la postura que es una labor integrada.	1	5.56%
D. Servicios Generales	Recaudación de fondos, Relaciones Publicas	1	5.56%
E. Secretaria Ejecutiva	Si pero no todas.	1	5.56%
G. Desarrollo Institucional	Si tomamos un concepto de valor agregado como la actividad de suministrarle al usuario algo más de lo que espera por el servicio solicitado.	1	5.56%
K. UACI	Recaudación de fondos, relaciones publicas, pero considero que todas las unidades motivadas debemos darle valor a la institución.	1	5.56%
L. UFI	Todas ya que cada una contribuye a logro de los objetivos Institucionales.	1	5.56%
R. Centro de Sangre	Los Proyectos que se generan y los bancos de Sangre.	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención		
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
o. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados, el 33.33% considera que las unidades tales como Socorro, COE, Clínicas de Emergencia, Difusión, Centro de Sangre, Auditoria Interna, Proyectos, el 5.56% considera que los proyectos y los bancos de sangre son los que generan valor, otro 5.56% considera que todas las unidades orgánicas, otro 5.56% solamente concibió la definición del valor agregado como dar algo mas al usuario que lo este espera por el servicio solicitado, otro 5.56% manifestó que las unidades generadoras de valor son: Recaudación de fondos y relaciones publicas, pero también a todas las demás, otro 5.6% considera que si hay unidades que generan valor, pero no todas, un 5.6% considera a recaudación y relaciones publicas y un último 5.6% las considera a todas por igual como generadoras de valor agregado.

Interpretación: la mayor parte de los jefes encuestados considera que existen varias unidades orgánicas que le generan valor a la Institución.

Pregunta 9.			
¿Mencione las Funciones Generales que desarrolla actualmente la Institución?			
Objetivo:			
Determinar si las diferentes Unidades Orgánicas conocen las diferentes funciones generales que se aplican actualmente en la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos B. Difusión C. Bodega D. Servicios Generales K. UACI L. UFI	Prevención y Preparación para desastres, Desarrollo Institucional, Difusión del DIH, atención Pre hospitalaria, Auxiliar de los poderes públicos, comunicaciones, capacitaciones, Salud Comunitaria, Fortalecimiento Institucional, Banco de Sangre, Proyectos, Socorro	6	33.33%
E. Secretaría Ejecutiva	Labor Social de Ayuda al más necesitado y divulgación de lo que es la Institución.	1	5.56%
F. Auditoría Interna	Evaluar el Control interno que posee la institución, Brindar recomendaciones que contribuyan a lograr transparencia en la administración de los fondos.	1	5.56%
G. Desarrollo Institucional	Planificación, operativización, dirección y control.	1	5.56%
N. Recaudación	Emergencias, proveer sangre a hospitales, capacitación y proyectos.	1	5.56%
M. Proyectos	Apoyo en la Identificación de Proyectos, administración de los proyectos.	1	5.56%
Q. Servicios de Salud	Salud, emergencia prevención y asistencia de desastres, sangre.	1	5.56%
R. Centro de Sangre	Alianzas con otras instituciones, generación de proyectos.	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	5	27.78%
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
o. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados, el 38.89% conocen las diferentes funciones que se llevan a cabo en la Institución de una forma general, el 33.33% clasifica las funciones como Generales en Prevención y Preparación para desastres, Desarrollo Institucional, Difusión del DIH, atención Pre hospitalaria, Auxiliar de los poderes públicos, comunicaciones, capacitaciones, Salud Comunitaria, Fortalecimiento Institucional, Banco de Sangre, Proyectos, Socorro y un 27.78% se abstuvieron de contestar.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados conocen e identifican las diferentes funciones generales que se desarrollan actualmente en la Institución.

Pregunta 10. ¿Cómo se establecen las relaciones de autoridad y responsabilidad de Cruz Roja Salvadoreña?			
Objetivo: Conocer la forma en que se establecen las relaciones de autoridad y responsabilidad en la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Por medio del organigrama	3	16.67%
C. Bodega			
K.UACI			
D. Servicios Generales	Con el organigrama existente, con el Manual de Procedimientos internos del departamento de servicios generales, disposiciones administrativas generales y Normas Técnicas de control interno	1	5.56%
M. Proyectos	A través de la gerencia	2	11.1%
Q. Servicios de salud			
B. Difusión	A través del Manual de Funciones	2	11.1%
G. Desarrollo Institucional			
N. Recaudación	Asamblea General, Comité Nacional, Consejo Ejecutivo, Gerencia General, Sub Gerencias, Voluntarios	1	5.56%
L.UFI	Para el caso de la UFI están contenidos en el Manual de Procesos del SAFI, Manual técnico del SAFI, Manual de Organización de las UFI y otros documentos similares	1	5.56%
E. Secretaría Ejecutiva	Es autocrática, en algunas funciona por gestión y afecta la coordinación	1	5.56%
R. Centro de Sangre	No son acordes	1	5.56%
F. Auditoría Interna	Abstención	6	33.33%
H. Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL			

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas el 33.33% no opinó, el 16.67% opina que las relaciones de autoridad se dan por medio del organigrama, un 11.1% opina que por medio de la gerencia y otro 11.1% que a través del manual de funciones, un 5.56% define el orden jerárquico del organigrama desde la Asamblea General hasta lo que denominan Subgerencias que son las jefaturas, un 5.56% especifica la legislación que regula su funcionamiento, otro 5.56% opinó que no es acorde el organigrama con las relaciones existen y que falta coordinación y un último 5.56% contesta que por medio del organigrama, manuales existentes, disposiciones y normas.

Interpretación: La Mayoría de los encuestados contestó que por medio del organigrama se determinan las relaciones de Autoridad y Responsabilidad.

Pregunta 11			
¿De qué manera se establecen las relaciones de coordinación de trabajo con otras entidades?			
Objetivo: Determinar la manera en que se establecen las relaciones de Coordinación de trabajo con otras entidades externas a Cruz Roja Salvadoreña			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Por medio de convenios y cartas compromiso	3	16.67%
G. Desarrollo institucional			
N. Recaudación			
K.UACI	A través de la comunicación que se mantiene con las unidades que necesitan de nuestra función	1	5.56%
M. Proyectos	Por medio de contacto de responsables	2	11.1%
R. Centro de Sangre			
L.UFI	La UFI tiene actualmente relaciones de coordinación con el MSPAS y el Ministerio de Hacienda, las cuales en su mayoría están establecidas en la ley AFI y su Reglamento así como en manuales y circulares, las cuales son emitidas por estas instancias	1	5.56%
Q. Servicios de salud	A través de entes estatales como Ministerio de Salud y Protección Civil	1	5.56%
B. Difusión	A través de alianzas estratégicas y por medio de la participación directa de representantes de nuestra institución en foros con integrantes de otras instituciones por medio de acuerdos bilaterales, cartas de entendimiento y proyecto de ejecución conjunta	1	5.56%
C. Bodega	Por medio de acuerdos interinstitucionales	1	5.56%
D. Servicios Generales	Reuniones de trabajo, vía telefónica, fax, e mail	1	5.56%
E. Secretaría Ejecutiva	Emanan de parte legal (protección civil). Las internas que emanan del movimiento internacional, nacional comisión de derecho humanitario, más la redes centro americanas y la parte de gestión de cada persona por unidad	1	5.56%
F. Auditoría Interna	En el caso particular de este departamento son pocas con las entidades externas que se trabaja (entidades de supervisión) solamente realizan requerimientos de información por escrito la cual es proporcionada.	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	5	27.78%
I. Capacitación			
J. Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 27.78% de los encuestados no contestó, un 16.67% dijo que por medio de convenios y cartas compromiso, el 11.1% contestó que por medio de contacto de responsables, un 5.56% contestó que a través de la comunicación, el 5.56% afirmó tener relaciones con otras entidades externas, un 5.56% contestó que por medio de entes estatales, otro 5.56% a través de alianzas estratégicas y por medio de la participación directa de representantes de nuestra institución en foros con integrantes de otras instituciones por medio de acuerdos bilaterales, un 5.56% por medio de acuerdos interinstitucionales, un 5.56% contestó que por medio de reuniones de trabajo, vía telefónica, fax, e mail, un 5.56% emanan de los convenios y de la parte legal, un 5.56% que son pocas las relaciones de coordinación que se realizan.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados opinan que las relaciones de trabajo que se realizan con otras entidades provienen más que todo de convenios y cartas de compromiso.

Pregunta 12			
¿De qué manera funcionan las relaciones de coordinación de trabajo al interior de la Institución?			
Objetivo: Conocer la manera en que funcionan las relaciones de coordinación al interior de la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Es variable, en algunos caso es fácil y en otros no mucho dependiendo de la actitud de la jefatura	1	5.56%
B. Difusión	Existen coordinaciones entre departamentos y también mediante coordinación originada en la gerencia general para la realización de actividades en las que más de un departamento o cuerpo filial está involucrado	1	5.56%
C. Bodega	Cada jefe recibe las indicaciones de la instancia superior y establece la coordinación necesaria para el desarrollo de su trabajo con los departamentos involucrados	1	5.56%
D. Servicios Generales	La clave es comunicación, información, voluntad, pensar y hacer un equipo	1	5.56%
E. Secretaría Ejecutiva	Relación de coordinación por imposición y por iniciativas	1	5.56%
G. Desarrollo institucional	A través de los lineamientos de gerencia	2	11.1%
Q. Servicios de salud			
L.UFI	En algunos casos según indicaciones recibidas por las máximas autoridades, pero la mayoría de coordinaciones según lo establecido en lineamientos emitidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	1	5.56%
M. Proyectos	por mandato o afinidad	1	5.56%
R. Centro de Sangre	Por jerarquía	1	5.56%
F. Auditoría Interna	Abstención	8	44.44%
N. Recaudación			
H. Gerencia General			
K.UACI			
I. Capacitación			
J. Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL			

Análisis: del 100% de los encuestados las cuales son 18 jefaturas. El 44.44 % no contestó, el 11.1% contestó que a través de los lineamientos de gerencia, el 5.56% opinó que es variable depende de la jefatura, un 5.56% contestó que existen coordinación entre departamentos y también mediante coordinación originada en la gerencia general para la realización de actividades en las que más de un departamento o cuerpo filial está involucrado, un 5.56% contestó que las jefaturas reciben las indicaciones de la instancia superior y establecen la coordinación, un 5.56 % opina que el medio clave para la coordinación es la comunicación, voluntad, pensar y hacer un equipo, el 5.56% opinó que existe coordinación por imposición y por iniciativas, un 5.56 % contestó que en algunos casos según indicaciones recibidas por las máximas autoridades, pero la mayoría de coordinaciones según lo establecido en lineamientos emitidos por entes estatales.

Interpretación: la mayor proporción de los jefes encuestados las relaciones de coordinación al interior de la institución se dan por los lineamientos proporcionados por la gerencia.

Pregunta 13				
¿Cómo considera las relaciones interpersonales que se establecen al interior de la institución?				
Objetivo:				
Determinar cuales son las relaciones interpersonales que se establecen al interior de la institución.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
F. Auditoria Interna	A. Excelente	En el caso de este departamento posee muy buenas relaciones de trabajo	1	5.56%
C. Bodega	B. Muy buena	-	2	11.11%
L.UFI		Se trabaja en equipo, manteniendo buenas relaciones en el departamento e involucrando a todo el personal		
D. Servicios Generales	C. Buena	Con algunas excepciones. Se ha mejorado	6	33.33%
E. Secretaría Ejecutiva		Porque existe egoísmo entre los jefes y lo trasladan a los subalternos		
G. Desarrollo Institucional		-		
K.UACI		En cuanto a información de proyectos, pero no de incentivos		
Q. Servicios de salud		Prevalece demasiado la comunicación informal		
R. Centro de Sangre		Existe mucha crítica interna y descoordinación entre los mismos		
M. Proyectos	D. Regular	No se propicia	4	22.22%
N. Recaudación		Hay mucha incertidumbre la cual es una amenaza para el desarrollo y eficiencia de actividades, lo cual influye sobre el desempeño		
A. Recursos Humanos		Hay muchos roces y comunicación informal		
B. Difusión		Ese es el principal aspecto que debe mejorarse con miras a fortalecer la acción humanitaria de la Institución		
H. Gerencia General	Abstención		5	27.78%
I.Capacitación				
J. Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 33.33% dijo que la relaciones interpersonales dentro de la institución son Buenas; el 27.78 % no contesto; un 22.22% dijo que las relaciones son regulares; un 11.11% dijo que muy buena y solamente un 5.6% dijo que son excelentes.

Interpretación: la mayor proporción de los jefes encuestados contestó que las relaciones de trabajo son buenas seguidos de los que opinan que es regular.

Pregunta 14				
¿Cómo considera el clima organizacional que prevalece al interior de Cruz Roja Salvadoreña?				
Objetivo:				
Conocer el tipo de clima organizacional que prevalece al interior de Cruz Roja Salvadoreña.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
C. Bodega	B. Muy buena	-	2	11.11%
L.UFI		En el departamento se trabaja por mantener un buen clima organizacional, porque de ello depende el buen desempeño		
A. Recursos Humanos	C. Buena	Existe mucha división interna	7	38.89%
D. Servicios Generales		Necesita mejorar en algunas áreas		
F. Auditoria Interna		Se necesita un estudio para dar una opinión más concreta		
G. Desarrollo institucional		-		
K.UACI		Es tranquila pero existen aspectos en desacuerdo que no conllevan a realizar bien las labores que se desempeñan		
Q. Servicios de salud		Porque el exceso de control puede afectar la motivación de las personas		
R. Centro de Sangre		No existe sinceridad en las relaciones internas		
B. Difusión	D. Regular	No puede percibirse una estructura definida y por ende las relaciones entre las partes de la estructura funcionan en un clima un tanto inadecuado	4	22.22%
E. Secretaría Ejecutiva		La gente se queja por que no se le da la importancia que se merece		
M. Proyectos		Existe mucha comunicación informal que no contribuye a un adecuado clima organizacional		
N. Recaudación		El ambiente laboral obstaculiza el desempeño de las actividades, incide directamente en el desempeño de la Institución		
H. Gerencia General	Abstención		5	27.78%
I.Capacitación				
J. Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 38.89% contestó que considera bueno el clima organizacional en el interior de la institución, el 27.78% no contestó, el 22.22% opinó que lo considera regular y solamente un 11.11% considera que el clima organizacional es muy bueno.

Interpretación: la mayoría de los encuestados respondieron que consideran que la Institución de Ayuda Humanitaria posee un clima organizacional bueno.

Pregunta 15				
Las condiciones físicos/ambientales con que cuenta la Cruz Roja Salvadoreña actualmente son:				
Objetivo:				
Conocer las condiciones físico-ambientales que posee la Institución.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
B. Difusión	A. Adecuadas	Considero que eso es uno de los aspectos más fuertes y positivos, con que cuenta nuestra institución el cual debe aprovecharse de la mejor manera	12	66.67%
C. Bodega		Aunque hay áreas que se pueden mejorar el problema lo genera la limitante económica		
D. Servicios Generales		Sin embargo al costado norte frente a oficinas de servicios generales hay problemas de deslaves en invierno y mal olor por una quebrada existente		
E. Secretaría Ejecutiva		Por dentro del que hacer de la Institución todo esta completo		
F. Auditoria Interna		-		
G. Desarrollo institucional		-		
K.UACI		Son adecuadas en cuanto al espacio físico pero no en cuanto a equipo		
L.UFI		Las condiciones físico ambientales, son muy buenas únicamente que no se cuenta con un área suficiente para archivar, ordenadamente toda o la mayoría de información financiera contable		
M. Proyectos		-		
N. Recaudación		Se cuenta con espacio físico adecuado, pero las condiciones ambientales no son adecuadas en lo que se refiere a orden, limpieza , contaminación ambiental; esto influye en el comportamiento para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira y percibe a su alrededor		
Q. Servicios de salud		-		
R. Centro de Sangre		Contamos con lo necesario y lo óptimo		
A. Recursos Humanos	B. Inadecuadas	Las instalaciones no son apropiadas	1	5.56%
H. Gerencia General		Abstención	5	27.78%
I.Capacitación				
J. Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. Un 66.67% de los encuestados contestó que las condiciones físicos/ambientales con que cuenta la Cruz Roja Salvadoreña actualmente son adecuadas, el 27.78% no contesto y un 5.56% opinó que son Inadecuadas.

Interpretación: la mayor parte de los jefes encuestados opina que las condiciones físico/ambientales son adecuadas debido a que cuentan con lo necesario para trabajar, sin embargo hay deficiencias en cuanto a condiciones ambientales.

Pregunta 16			
¿De qué manera se reconoce la labor del personal que trabaja en Cruz Roja Salvadoreña?			
Objetivo:			
Determinar la manera en que se reconoce la labor del trabajador de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	No existen muchos incentivos, a veces se reciben cartas de felicitación	1	5.56%
D. Servicios Generales	De ninguna manera, hay falta de motivación	6	33.33%
F. Auditoria Interna			
G. Desarrollo institucional			
M. Proyectos			
L.UFI			
N. Recaudación			
E. Secretaría Ejecutiva	En algunos casos verbales y en otros pequeños detalles	3	16.67%
C. Bodega			
Q. Servicios de salud			
K.UACI	Cuando se están alcanzando objetivos, aunque parece que en algunas unidades no son reconocidas y a otras les falta mejorar	2	11.11%
B. Difusión			
R .Centro de Sangre	Por evaluaciones periódicas cada seis meses	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	5	27.78%
I.Capacitación			
J. Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 33.33% contestó que no existe de ninguna manera la motivación, hay falta de motivación, un 27.78% no contesto, un 16.67% En algunos casos verbales y en otros pequeños detalles, un 11.11% contestó que cuando se están alcanzando objetivos, aunque parece que en algunas unidades no son reconocidas y a otras les falta mejorar, un 5.56% opinó que no existen muchos incentivos, a veces se reciben cartas de felicitación y otro 5.56% solamente por evaluaciones periódicas cada seis meses.

Interpretación: la gran mayoría de los jefes a quienes se les encuestó contestó que no existe ningún tipo de incentivos.

Pregunta 17			
¿Cómo premian los méritos del personal que labora en la Institución Cruz Roja Salvadoreña?			
Objetivo:			
Determinar la forma en que premian los méritos del personal que labora en la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Por medio de las evaluaciones de desempeño	1	5.56%
D.Servicios Generales	No hay incentivos ni premios	7	38.89%
F. Auditoria Interna			
G.Desarrollo institucional			
K.UACI			
N.Recaudación			
R.Centro de Sangre			
Q. Servicios de salud			
B.Difusión	No existe una política institucional en esa línea	3	16.67%
C. Bodega			
L.UFI			
E.Secretaría Ejecutiva	A través de un pin o diploma	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	6	33.33%
I.Capacitación			
J.Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
M.Proyectos			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. Un 38.89% respondió que no hay incentivos ni premios, El 33.33% se abstuvo de contestar, el 16.67% opinó que no existe una política institucional en esa línea, el 5.56 % contestó que por medio de las evaluaciones de desempeño y otro 5.56% a través de un pin ó diploma.

Interpretación: la mayoría de los jefes opina que no hay ningún tipo de incentivos o premios para los trabajadores de la Institución seguido de algunos que opinan que además no existe una política institucional para ello y solamente un mínimo opina que si de dan diplomas para premiar los méritos.

Pregunta 18			
¿Cómo se distribuye el trabajo que se realiza al interior de la Institución?			
Objetivo:			
Conocer la manera en que se distribuye el trabajo al interior de Cruz Roja Salvadoreña.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Por áreas de actividad	4	22.22%
N.Recaudación			
L.UFI			
R.Centro de Sangre			
G.Desarrollo institucional	A través de la gerencia	2	11.11%
B.Difusión			
C. Bodega	De acuerdo a la función de cada jefatura	3	16.67%
E.Secretaría Ejecutiva			
Q. Servicio de salud			
M.Proyectos	No es equitativo	1	5.56%
D.Servicios Generales	Equitativamente. Hay excepciones	1	5.56%
F. Auditoria Interna	De acuerdo al plan de trabajo previamente aprobado por el consejo ejecutivo	1	5.56%
K.UACI	Con un manual de procedimientos, cada unidad reconoce su labor aunque no he visto ningún manual	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	5	27.78%
I.Capacitación			
J.Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, El 27.78% no respondió, El 22.22% contestó que se distribuye por áreas de actividad, un 16.67% opinó que de acuerdo a la función de cada jefatura, el 5.56% respondió que no es equitativo, otro 5.56% dijo que se distribuye equitativamente, un 5.56% dijo que de acuerdo al plan de trabajo previamente aprobado por el consejo ejecutivo y el 5.56% dijo que con un manual de procedimientos, cada unidad reconoce su labor aunque no se ha visto ningún manual.

Interpretación: La mayoría de los jefes encuestados contestó que el trabajo se distribuye por áreas de actividad seguido de aquellos que opinan que es de acuerdo a la función de cada jefatura.

Pregunta 19				
¿Considera que el Recurso Humano existente es el adecuado para el funcionamiento efectivo de la Institución Cruz Roja Salvadoreña?				
Objetivo:				
Determinar si el Recurso Humano que posee la Institución es el adecuado.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	A. Sí	Habría que redistribuirlo para hacerlo más efectivo	7	38.89%
B. Difusión		Considero que se puede maximizar la eficiencia y eficacia con mecanismos adecuados de incentivos, mejoramiento de la relaciones interpersonales y una redefinición de la estructura organizativa		
R. Centro de Sangre		Porque se hace la selección con perfiles y entrevistas		
G. Desarrollo institucional		Aunque existen unidades que necesitan mejorar en cuanto a labores que mejoran la Institución y hay unidades con mayor personal que otros		
K. UACI		En mi área en un 90 % puedo decir que si cuento con personal con experiencia (los más antiguos) y con jóvenes estudiantes universitarios que se forman académicamente y adquieren más experiencia por el que hacer diario		
L. UFI		Si en un 50% con lo que respecta al recurso de planta, el otro 50% es el voluntariado que en algunos programas se requiere que sean profesionales		
Q. Servicios de salud		Creo que las áreas están cubiertas con el personal necesario		
E. Secretaría Ejecutiva	B. No	Aunque se hacen esfuerzos, en algunas áreas existen departamentos en donde por falta de supervisión a veces y otras por disciplina de la jefatura el personal asignado no pone interés en cumplir su trabajo	6	33.33%
C. bodega		Hay personal en edad de Jubilación, falta personal idóneo		
D. Servicios Generales		Porque están muy burocratizadas las actividades		
E. Secretaría Ejecutiva		Debido a que existen departamentos con demasiado personal y otros que poseen limitaciones con escasas de personal. Hace falta lograr equilibrio		
M. Proyectos		Existen oficinas o unidades que están cargadas de trabajo con poco personal o viceversa		
N. Recaudación	Abstención	Abstención	5	27.78%
H. Gerencia General				
I. Capacitación				
J. Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 38.89% dijo que el Recurso Humano si es el adecuado, un 33.33% dijo no y el 27.78% no contestó.

Interpretación: la mayor proporción de los encuestados opina que la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña cuenta con el personal idóneo.

Pregunta 20				
Cuenta la Institución con los materiales necesarios para una operativización efectiva de las funciones que le corresponde desarrollar:				
Objetivo:				
Determinar si la Institución de A. H. Cruz Roja Salvadoreña cuenta con los materiales necesarios para una operativización efectiva de sus funciones.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	A. Sí	En su gran mayoría	5	27.78%
C. Bodega		Equipo motorizado, equipo de rescate, equipo de primeros auxilios		
G.Desarrollo institucional		De acuerdo a solicitudes		
L.UFI		En el caso de la UFI si contamos con todos los materiales necesarios para Operativizar efectivamente las funciones que nos corresponden realizar		
R.Centro de Sangre		Depende del área la de mayor emergencia		
B.Difusión	B. No	En este rubro debe mejorarse para contar con materiales y equipos que garanticen una adecuada prestación de servicios en todos los niveles y áreas	8	44.44%
D.Servicios Generales		Lo que son necesarios se comparan si hay fondos disponibles, se tiene lo básico		
E.Secretaría Ejecutiva		Hay necesidad de equipo, se trabaja con equipo obsoleto es necesario el parqueo y equipo médico		
F. Auditoria Interna		Para realización de lo indispensable, sin embargo algo óptimo dependerá con que otras Cruz Rojas pueda compararse		
K.UACI		Muchas veces debido a la falta de disponibilidad de efectivo no se puede comprar lo necesario		
M.Proyectos		Existe deficiencia en el abastecimiento de recursos		
N.Recaudación		Por falta de recursos económicos		
Q. Servicios de salud	En toda la totalidad			
H. Gerencia General		Abstención	5	27.78%
I.Capacitación				
J.Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 44.44% dijo que no cuenta con los materiales necesarios, el 27.78 % que si y un 27.78% no contesto la pregunta.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados contestaron que no se cuenta con los materiales necesarios para Operativizar las funciones correspondientes.

Pregunta 21				
Se dota a todas las unidades orgánicas de la Institución con el mobiliario y equipo de oficina necesario para cumplir con su labor de manera efectiva:				
Objetivo:				
Conocer si todas las unidades orgánicas cuentan con el mobiliario y equipo para cumplir con las labores de manera efectiva.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
C. Bodega	A. Sí	-	6	33.33%
F. Auditoria Interna		Sí se posee lo necesario		
G.Desarrollo institucional		A través de las necesidades planteadas		
L.UFI		En un 80% si hay mobiliario y equipo un poco antiguo, pero en buenas condiciones, eventualmente se reemplazan activos fijos, cuando éstos dejan de funcionar.		
Q. Servicios de salud		En lo que respecta a lo administrativo, operativo y las decisiones.		
R.Centro de Sangre		-		
A. Recursos Humanos	B. No	Existen áreas como servicios generales y COE que tienen deficiencias en este rubro	7	38.89%
B.Difusión		Hay que reconocer que en algunas unidades organizativas, se carece del mobiliario y equipo idóneo, esto debido a las limitantes económicas		
D.Servicios Generales		En informática hay que invertir en actualizar equipo e implementar sistemas		
E.Secretaría Ejecutiva		Mencionado lo anterior		
K.UACI		Hay muchos equipos destrozados y se necesita de otros que sustituyan equipos antiguos (solamente los proyectos que son financiados por donantes extranjeros tienen equipos nuevos		
M.Proyectos		-		
N.Recaudación		Por falta de recursos económicos		
H. Gerencia General	Abstención		5	27.78%
I.Capacitación				
J.Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 38.89% dijo que no cuentan con los mobiliarios y equipos necesarios, el 33.33% dijo que sí y el 27.78% no contestó.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados contestaron que no se cuenta con el mobiliario y equipo necesario para desarrollar las labores encomendadas.

Pregunta 22									
Identifique los medios de transporte y equipo de rescate con que cuenta la Institución para cumplir de manera efectiva con su labor de Ayuda Humanitaria en casos de Emergencia, Atención Prehospitalaria y Desastres Naturales									
Objetivo:									
Identificar los diferentes medios y equipos de rescate que posee la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.									
Unidades Orgánicas	Alternativas								Especifique
	Ambulancia	Lanchas	Helicópteros	Pipas	Camiones	Excavadoras	Plantas Eléctricas	Otros	
A. Recursos Humanos	1	1	0	1	1	0	1	1	Camiones Equipo de buceo Equipo de Rescate
B. Difusión	1	1	0	1	1	0	1	1	Transporte para personal Transporte para insumos
C. Bodega	1	1	0	1	1	0	1	1	Equipo hidráulico Equipo para rescate en inundaciones
D. Servicios Generales	1	1	0	1	1	0	1	0	Unidad de escape vehicular Equipo acuático Equipo de iluminación eléctrica
E. Secretaría Ejecutiva	1	1	0	1	1	0	1	0	Equipo de buceo Ambulancias Equipo especializado
F. Auditoría Interna	1	1	0	1	1	0	1	0	
G. Desarrollo institucional	1	1	0	1	1	0	1	1	Equipo de rescate Buceo, otros
H. Gerencia General	-	-	-	-	-	-	-	-	-
I. Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
J. Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K. UACI	1	1	0	1	1	0	1	0	-
L. UFI	1	0	0	0	1	0	0	0	-
M. Proyectos	1	1	0	1	1	0	1	0	-
N. Recaudación	1	1	0	1	1	0	0	0	-
O. Tesorería	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P. Socorro	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q. Servicios de salud	1	1	0	1	1	0	1	0	-
R. Centro de Sangre	1	1	0	1	1	0	1	0	-
FRECUENCIA	13	12	0	12	13	0	11	4	-
PORCENTAJE	72%	67%	0%	67%	72%	0%	61%	22%	

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. Un 72% contestó que lo que mayormente se tiene en medios de transporte son ambulancias y camiones, un 67% concordó en que se posee lanchas y pipas, un 61% con plantas eléctricas y un 22% agregó otros medios de transporte a parte de los mencionados.

Interpretación: debido a que la mayoría de jefes encuestados contestó mas de una alternativa se toman las respuestas de forma individual y la mayor proporción concordó en que se tienen ambulancias, camiones, lanchas, pipas además de otros medios de transporte y de emergencia.

Pregunta 23				
Cuenta la Institución con el recurso financiero para cumplir con su labor de manera efectiva:				
Objetivo:				
Determinar si Cruz Roja Salvadoreña cuenta con el recurso financiero necesario para desarrollar su labor de Ayuda Humanitaria.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
R. Centro de Sangre	A. Sí	Cuenta con presupuesto de gobierno y con recursos de recaudación y otros	1	5.56%
A. Recursos Humanos	B. No	La Subvención no es suficiente y también la recaudación	12	66.67%
B. Difusión		Hace falta diseñar e implementar una política agresiva de gestión de recursos		
C. bodega		No se cuenta con los fondos suficientes		
D. Servicios Generales		El presupuesto anual operativo demanda más recursos monetarios, los recursos económicos se han visto disminuidos		
E. Secretaría Ejecutiva		Porque la necesidad de la población excede de la capacidad de la Institución.		
F. Auditoria Interna		Cada año debido a índices de inflación le resulta más difícil cubrir sus costos debido a que la subvención es la misma para cada año. (Subvención=aportación que brinda el estado).		
G. Desarrollo institucional		Se podría hacer más pero por falta de fondos no se hace.		
K.UACI		B. No. En cuanto a la disponibilidad financiera ha habido muchos recortes que han afectado para compras de insumos.		
L.UFI		Lamentablemente no se cuenta con fondos suficientes para cumplir con las funciones asignadas, con toda la eficiencia necesaria ya que la ayuda del gobierno cada vez es menor y las donaciones no siempre son constantes.		
M. Proyectos		-		
N. Recaudación	Limitante económica y lo poco que hay se encamina a cubrir necesidades prioritarias o emergentes			
Q. Servicios de salud	No se alcanza a cubrir todas las necesidades			
H. Gerencia General		Abstención	5	27.78%
I. Capacitación				
J. Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 66.67% dijo que la Institución no cuenta con el recurso financiero necesario para desarrollar sus labores de manera efectiva, un 27.78% se abstuvo de contestar y el 5.56% dijo que si se cuenta con el recurso financiero necesario.

Interpretación: la mayor parte de los encuestados contestaron que no se cuenta con el recurso financiero necesario para desarrollar efectivamente la función de Ayuda Humanitaria.

Pregunta 24 : Señale las herramientas técnico administrativas que se han implementado a efecto de garantizar una función efectiva de índole organizacional

Objetivo: Conocer que herramientas técnico administrativas se han implementado para garantizar un función efectiva a nivel organizacional.

Unidades Orgánicas	Alternativas										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
	Manual de Organización	Manual de Descripción de Puestos	Manual de Evaluación de Puestos	Manual de Procedimientos	Manual de Desempeño	Manual de Inducción	Manual de Bienvenida	Manual de Calidad	Reglamento Interno de Trabajo	Otros	Especifique
A. Recursos Humanos	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	Normas técnicas de control interno
B. Difusión	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	Normas técnicas de control interno
C. Bodega	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Disposiciones generales administrativas
D. Servicios Generales	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	Normas técnicas de control interno
E. Secretaría Ejecutiva	0	1	0	1	1	1	1		1	1	Reglamento de meritos de voluntarios
F. Auditoria Interna	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	
G. Desarrollo institucional	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	
H. Gerencia General	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
I. Capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
J. Relaciones Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
K. UACI	0	0	0	0	0	1	1	0		1	No se han proporcionado
L. UFI	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	
M. Proyectos	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
N. Recaudación	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	
O. Tesorería	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P. Socorro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q. Servicios de Salud	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	-
R. Centro de Sangre	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-
FRECUENCIA	2	6	2	4	4	8	11	3	10	5	
PORCENTAJE	11%	33%	11%	22%	22%	44%	61%	17%	56%	28%	

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. Un 61% respondió que se ha implementado como herramienta técnico administrativa un manual de bienvenida, un 56% contestó que un reglamento interno de trabajo, un 44% contestó que un manual de inducción, un 33% respondió que se cuenta con un manual de descripción de Puesto, un 28% opinó que se cuenta con otras herramientas como normas técnicas de control interno, un 22% afirma tener un manual de procedimientos así también el mismo porcentaje respondió tener un manual de desempeño, un 17% contestó que contaban con un manual de calidad y un 11% con manual de evaluación de puestos.

Interpretación: la mayoría de los encuestados respondió que si se cuentan con herramientas técnico administrativas.

Pregunta 25				
Para cumplir con el trabajo que le corresponde cuenta el personal con los recursos tecnológicos necesarios:				
Objetivo:				
Identificar si la Institución cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para cumplir con su labor.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	A. Sí	Opino que tenemos acceso adecuado a sistemas herramientas tecnológicas, principalmente en el área de la informática	10	55.56%
B. Difusión		Opino que tenemos acceso adecuado a sistemas herramientas tecnológicas, principalmente en el área de la informática		
C. Bodega		-		
D. Servicios Generales		Se cuenta con lo básico, pero hay que invertir en equipo, se necesitan recursos económicos		
F. Auditoría Interna		Se tiene los necesarios existen algunas unidades con suficiente equipo técnico		
G. Desarrollo Institucional		-		
L. UFI		Se proporciona lo que se necesitan para desempeñar el trabajo, esto es en el caso de la UFI.		
M. Proyectos		De manera general		
Q. Servicios de salud		Al menos el personal de planta, en el voluntariado hay carencias más que todo por falta de recursos económicos y por que hace falta más capacitaciones.		
R. Centro de Sangre		En mi caso contamos con los recursos necesario aunque no son suficientes		
E. Secretaría Ejecutiva		B. No		
K. UACI	Se requiere de personal (al menos uno) para que se realicen los proyectos más rápido y más eficazmente y no hay buenos recursos tecnológicos debido a que hay muchas fallas en los sistemas , no hay sistemas de control de inventarios y hay falla en intranet			
N. Recaudación	No contamos con los recursos tecnológicos necesarios, recurso limitado			
H. Gerencia General		Abstención	5	27.78%
I. Capacitación				
J. Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 55.56% dijo que si se cuentan con los recursos tecnológicos necesarios, el 27.78% no contesto y un 16.67% dijo que no poseen los recursos tecnológicos.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados contestó que si se cuentan con los recursos tecnológicos necesarios.

Pregunta 26			
Explique brevemente cuales son los métodos de trabajo que más se aplican en la Institución			
Objetivo:			
Identificar los diferentes métodos de trabajo que se aplican en la Institución Cruz Roja Salvadoreña.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Distribución equitativa de tareas	1	5.56%
D.Servicios Generales	Servicios generales provee a toda la Institución los servicios de mantenimiento en general, infraestructura, vehículos y transporte	1	5.56%
E.Secretaría Ejecutiva	Método de gestión, operación, dirección	1	5.56%
G.Desarrollo intitucional	De acuerdo a las áreas específicas se establecen	1	5.56%
K. UACI	Elaboración de planes, proyectos, objetivos, investigación y buen desempeño	1	5.56%
L.UFI	En la UFI aplicación del proceso administrativo, reuniones periódicas participativas, toma de decisiones participativas, especialmente los métodos gubernamentales	1	5.56%
N.Recaudación	Procedimientos administrativos	1	5.56%
Q. Servicios de salud	Reuniones de trabajo, talleres, capacitaciones, turnos rotativos, equipos de respuesta	1	5.56%
R.Centro de Sangre	Indicaciones verbales o escritas	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	9	50.0%
I.Capacitación			
J.Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
B.Difusión			
C. Bodega			
F. Auditoria Interna			
M.Proyectos			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, Un 50% no contesto, el 5.56% dijo Distribución equitativa de tareas, 5.56% Servicios generales provee a toda la Institución los servicios de mantenimiento en general, infraestructura, vehículos y transporte, 5.56% Método de gestión, operación, dirección, 5.56% de acuerdo a las áreas específicas se establecen, el 5.56% elaboración de planes, proyectos, objetivos, investigación y buen desempeño, el 5.56% en la UFI aplicación del proceso administrativo, reuniones periódicas participativas, toma de decisiones participativas, especialmente los métodos gubernamentales, el 5.56% Procedimientos administrativos, el 5.56% Reuniones de trabajo, talleres, capacitaciones, turnos rotativos, equipos de respuesta y otro 5.56% Indicaciones verbales o escritas.

Interpretación: La mayor parte de los encuestados no contestaron, y cada uno de los que contestaron identificaron métodos de trabajo diferentes de los cuales podemos mencionar distribución equitativa de tareas, Elaboración de proyectos y planes, etc.

Pregunta 27			
En la Institución ¿Cómo miden los resultados que genera el personal a nivel institucional?			
Objetivo:			
Conocer la forma que miden los resultados del personal a nivel institucional.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Normalmente por medio de la autoevaluación del plan anual de desarrollo	1	5.56%
B. Difusión	A través de la evaluación de los objetivos y metas de los respectivos planes anuales operativos, la cual se realiza trimestralmente, además por el monitoreo realizado por los jefes inmediatos superiores, el cual se refleja en la evaluación de desempeño que se realiza semestralmente	1	5.56%
C. Bodega	Mediante evaluaciones de desempeño en forma semestral, la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior y los resultados son dados a conocer al evaluado quien firma al final de la evaluación	7	38.00%
D. Servicios Generales			
L. UFI			
M. Proyectos			
N. Recaudación			
Q. Servicios de salud			
R. Centro de Sangre			
F. Auditoría Interna	En base a planes de trabajo y evaluaciones constantes	1	5.56%
G. Desarrollo institucional	Por medio de informes institucionales, generados por cada unidad organizativa	1	5.56%
K. UACI	La verdad que métodos existen para medir resultados, pero parece que la institución no ha avanzado mucho ni ha desarrollado mejoras en el sistema	2	11.11%
E. Secretaría Ejecutiva			
H. Gerencia General	Abstención	5	27.78%
I. Capacitación			
J. Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	99%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. Se les preguntó cómo miden los resultados que genera el personal a nivel institucional de los cuales el 38% dijo Mediante evaluaciones de desempeño en forma semestral, la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior y los resultados son dados a conocer al evaluado quien firma al final de la evaluación, el 27.78% se abstuvo de contestar, un 11.11% respondió que si existen métodos pero no se aplican, un 5.56% respondió que por medio de autoevaluaciones, otro 5.56% que por medio de la evaluación de objetivos y metas, un 5.56% opina que se miden los resultados en base a planes de trabajo y evaluaciones constantes, otro 5.56% respondió que en base a informes de cada unidad orgánica.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados respondió que se miden los resultados por medio de evaluaciones de desempeño.

Pregunta 28				
Se obtienen mejores resultados a nivel institucional cuando las personas trabajan en grupos:				
Objetivo:				
Determinar si la manera de trabajar al interior de la Institución es de forma Grupal.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
B.Difusión	A. Sí	El trabajo integrado o coordinado a reflejado siempre mejores resultados, ya que además de aprovechar adecuadamente los recursos disponibles, evita duplicidad de esfuerzos y permite que se aborde una situación desde diferentes puntos de vista, lo que permite dar soluciones más solidas y permanentes	9	50.00%
C. Bodega		El trabajo en equipo es muy efectivo		
D.Servicios Generales		Se trabaja en equipo		
F. Auditoria Interna		Se alcanza mayor eficiencia y eficacia		
G.Desarrollo Institucional		Funciona el trabajo en equipo		
K. UACI		A través de la comunicación y el trabajo en grupo se logran mejores resultados		
L.UFI		Por que al unir esfuerzos los resultados son más fácil de obtener tomando en cuenta que la institución esta integrada por diversos departamentos y éstos deben trabajar en equipo, ya que todas la áreas están relacionadas entre sí		
Q. Servicios de salud		Fortalece la calidad de la respuesta		
R.Centro de Sangre		Por que se unen esfuerzos		
A. Recursos Humanos		B. No		
E.Secretaría Ejecutiva	Por que son grupos de trabajo y son equipos, eso implica que los objetivos son distintos			
M.Proyectos	Por que algunos trabajan más y pasa cuando no hay una definición clara de funciones o asignación de las mismas			
N.Recaudación	Porque siempre se recarga el trabajo a otros y hay quienes no participan			
H. Gerencia General	Abstención		5	27.78%
I.Capacitación				
J.Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, el 50% de los encuestados respondió que si se fomenta el trabajo de forma grupal, un 27.78% se abstuvo de contestar y el 22.22% opina que no se trabaja en la Institución de forma grupal.

Interpretación: la mayor parte de los encuestados respondieron que si se trabaja de forma grupal en Cruz Roja Salvadoreña.

Pregunta 29				
¿Se fomenta en la Institución el trabajo en equipo?				
Objetivo:				
Conocer si se fomenta en la Institución el trabajo en equipo.				
Unidades Orgánicas	Alternativas	Comentario	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	A. Si	Por medio de diferentes capacitaciones	10	55.56%
C. Bodega		Hay diferencias lo que necesita mejorar para unir esfuerzos con diferentes departamentos		
E.Secretaría Ejecutiva		Pero no es como se debe esperar y por que se desconoce que es trabajo en equipo		
F. Auditoria Interna		Cada departamento cuenta con sus propias metas las cuales debe alcanzar con su personal		
G.Desarrollo Institucional		Se interrelacionan las áreas para la atención a los usuarios		
K. UACI		Al pedir colaboración de parte de los involucrados se obtienen mejores resultados (entre los subalternos)		
L.UFI		Pero no en todos los casos, algunas veces hace falta más coordinación y comunicación entre departamentos		
M.Proyectos		-		
Q. Servicios de salud		-		
R.Centro de Sangre		Casi no se logra el objetivo		
B.Difusión	B. No	Los esfuerzos en está área son muy esporádicos. Es necesario implementarlo como metodología de trabajo permanente	3	16.67%
D.Servicios Generales		No estimo que en otras unidades organizativas debería fomentarse. En lo que toca al departamento si se fomenta entre los subalternos y la jefatura		
N.Recaudación		Cada uno trabaja separadamente, no existe está cultura internamente		
H. Gerencia General	Abstención		5	27.78%
I.Capacitación				
J.Relaciones Públicas				
O. Tesorería				
P. Socorro				
TOTAL			18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 55.56% respondió que si se fomenta el trabajo en equipo, un 27.78% no contestó y el 16.67% opinó que no se fomenta.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados respondió que si se fomenta el interior de la institución el trabajo en equipo.

Pregunta 30			
Mencione las áreas de trabajo estratégicas (especiales) en las cuales se ha facultado al personal:			
Objetivo:			
Conocer en que áreas de trabajo se ha facultado al personal.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Equipo nacional de intervención, equipo regional de intervención, logística, comunicaciones, desarrollo, proyectos y salud	1	5.56%
B. Difusión	Puedo mencionar que el principal avance es la elaboración de un plan anual operativo por unidad organizativa y la participación de los jefes en la elaboración del plan estratégico y de desarrollo	1	5.56%
D. Servicios Generales	El único caso en el que se delega autoridad es en ausencia, vacaciones, incapacidades, bajo la supervisión de la gerencia	1	5.56%
E. Secretaría Ejecutiva	No existen	1	5.56%
F. Auditoria Interna	Evaluaciones de áreas que poseen mayores riesgos con la Institución	1	5.56%
G. Desarrollo institucional	Principios y valores, desastres, salvavidas, recaudación de fondos, voluntariado, finanzas, proyectos, comunicación e información	1	5.56%
L. UFI	No cuenta con esta información	1	5.56%
M. Proyectos	Desastres	2	11.11%
N. Recaudación			
Q. Servicios de salud	Servicios generales, capacitaciones externas, servicios de socorro	1	5.56%
R. Centro de Sangre	Áreas operativas	1	5.56%
C. Bodega	Abstención	7	38.89%
K. UACI			
H. Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Públicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL			

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 38.89% se abstuvo de contestar, un 11.11% opinó que el área donde se ha facultado al personal es en desastres, un 5.56% respondió que logística, proyectos y salud, otro 5.56% respondió que en las áreas operativas, un 5.56% contestó que en las áreas de servicio generales, capacitación y socorro, un 5.56% no cuenta con dicha información, otro 5.56% respondió que solo se facultad al personal en ausencia de la gerencia, y 5.56% respectivamente a los que respondieron que no existe facultación alguna, solamente para elaborar planes operativos anuales, etc.

Interpretación: la mayoría de los encuestados opinó que el área donde se ha facultado al personal es en prevención y preparación para desastres.

Pregunta 31			
Mencione los puestos de trabajo que han sido facultados para cumplir con labores estratégicas (especiales):			
Objetivo:			
Conocer cuales son los puestos de Trabajo que han sido facultados para cumplir con labores estratégicas.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	Todo el personal	1	5.56%
B. Difusión	Gerencia General Desarrollo Institucional Voluntariado	1	5.56%
C. Bodega	Rescate Difusión Socorro	1	5.56%
D. Servicios Generales	En caso de emergencia servicios generales es apoyo logístico	1	5.56%
E. Secretaría Ejecutiva	Socorro Salud Comunitaria Voluntariado Desarrollo Institucional Clinica de Emergencia Centro de Sangre COE	1	5.56%
R. Centro de Sangre	ninguna	2	11.11%
F. Auditoria Interna			
G. Desarrollo Institucional	Recursos humanos Dirección de Voluntariados Sección de Socorrismo Servicios Médicos Relaciones Publicas Difusión	1	5.56%
K. UACI	COE	1	5.56%
L. UFI	Socorro Planificación	1	5.56%
M. Proyectos	Jefaturas Voluntariados	2	11.11%
N. Recaudación			
Q. Servicios de salud	Servicios Médicos Servicios Comunitarios Centro de Sangre	1	5.56%
H. Gerencia General	Abstención	5	27.78%
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL			

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 27.78% no contesto, un 11.11% contesto que se ha facultado a las jefaturas y a los voluntariados, otro 11.11% opinó que a ningún puesto de trabajo ha sido facultado, un 5.56% opina que se ha facultado a todo el personal, otro 5.56% que solamente Gerencia General, Desarrollo Institucional y Voluntariado, otro 5.56% opinan que rescate difusión y socorro, un 5.56% opina que servicios médicos, Comunitarios y centro de Sangre, otro 5.56% opina que socorro, COE y Recursos humanos, un 5.56% contesto que se ha facultado ha Socorro, Salud Comunitaria, Voluntariado, Desarrollo Institucional, Clínica de Emergencia, Centro de Sangre, COE y un 5.56% y 5.56% respectivamente contestaron que en caso de emergencias servicios generales es apoyo logístico.

Interpretación: la mayoría de los encuestados contesto que solo se ha facultado a las jefaturas y un proporción similar opinó que a ningún puesto de trabajo se le ha facultado, mientras que en pequeños porcentajes los jefes diferenciaron que unidades según su opinión han sido facultadas.

Pregunta 32			
Mencione el nombre de los procedimientos administrativos que orientan el quehacer Institucional de Cruz Roja Salvadoreña			
Objetivo:			
Conocer cuales son los procedimientos administrativos que orientan el quehacer institucional de .Cruz Roja Salvadoreña.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	No existen	2	11.11%
E.Secretaría Ejecutiva			
B.Difusión	Compras Adquisiciones Contratacion de Personal Liquidacion de gastos Capacitaciones	1	5.56%
C. Bodega	Disciplina de Trabajo	1	5.56%
D.Servicios Generales	Hacer Gestión y darle Seguimiento Provisión de Insumos	1	5.56%
F. Auditoria Interna	Es una pregunta repetida	1	5.56%
G.Desarrollo intitucional	UACI Recursos Humanos	1	5.56%
K. UACI	Planificación y Control de Compras	1	5.56%
L.UFI	Distribucion y control de los fondos institucionales	1	5.56%
M.Proyectos	Servicios generales	1	5.56%
Q. Servicios de salud	Controles Auditoria Registros	1	5.56%
R.Centro de Sangre	Servicios de Componentes Sanguineos Servicios a los Hospitales a nivel nacional	1	5.56%
H.Gerencia General	Abstención	6	33.33%
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
N.Recaudación			
O.Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 33.33% se abstuvo de contestar, un 11.11% contesto que no existen procedimientos administrativos, y otro 55.56% ha definido los diferentes procedimientos, los cuales en sus respuestas individuales han alcanzado una proporción del 5.56%.

Interpretación: la mayor parte de los encuestados definió los procedimientos y solamente un mínimo de los jefes contesto que no existian ese tipo de procedimientos.

Pregunta 33			
Mencione el nombre de los procedimientos técnicos que orientan el quehacer Institucional de Cruz Roja Salvadoreña			
Objetivo:			
Conocer cuales son lo procedimientos técnicos que orientan el que hacer de la institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
B.Difusión	Protocolo de Atención Prehospitalaria Procedimiento para el tratamiento de la sangre y sus componentes Procedimiento para la Atención en clinica de emergencia Plan Nacional de Respuesta	1	5.56%
D.Servicios Generales	Asesoría de aspectos Técnicos propios de competencia Evaluaciones Técnicas	1	5.56%
E.Secretaría Ejecutiva	Centro de Sangre Clinica de emergencia COE Salud Comunitaria Socorro Voluntariado	1	5.56%
F. Auditoria Interna	Procedimientos para la administracion de fondos (cajas chicas, colectores, fondos circulantes) y otros especiales . Procedimiento para tratamiento de donativos en especie Procedimientos para la administración	1	5.56%
G.Desarrollo Institucional	No hay	2	11.11%
L.UFI			
M.Proyectos	Todo lo relacionado a desastres	1	5.56%
Q. Servicios de salud	Rescate Asistencia Prehospitalaria Prestaciones médicas Suministros de Sangre	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstención	10	55.56%
C. Bodega			
K. UACI			
R.Centro de Sangre			
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
N.Recaudación			
O.Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL			

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas, un 55.56 % se abstuvo de contestar, la sumatoria de la proporción que identificó los procedimientos suma 33.33% y solamente un 11.11% respondió que no habían ese tipo de Procedimientos.

Interpretación: la mayoría de los encuestados propocionó el nombre de los procedimientos técnicos que orientan el que hacer de la institución.

Pregunta 34			
Mencione el nombre de los Procesos de Trabajo Claves que le generan valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña			
Objetivo:			
Conocer cuales son los procesos de Trabajo claves que generan valor a la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
B.Difusión	Clinica de Emergencia Atención pre hospitalaria Comunicación y Difusión Proyectos Comunitarios y de desarrollo Accionar de los Cuerpos Filiales en el terreno Alianzas Estratégicas	1	5.56%
C. Bodega	Soporte a la Gerencia Atención a Comunidades afectadas por desastres Desarrollo de proyectos Capacitación a Comunidades	1	5.56%
D.Servicios Generales	Mantenimiento Personal idóneo Insumos	1	5.56%
E.Secretaría Ejecutiva	Salud Comunitaria Clínica de Emergencia Centro de Sangre	1	5.56%
F. Auditoría Interna	Plan Nacional de Respuesta	1	5.56%
L.UFI	Ejes estratégicos Principios y valores Gestión de atención de desastres Salud Comunitaria Recaudación de fondos Finanzas Comunicación e imagen	2	11.1%
G.Desarrollo Institucional			
K. UACI	Elaboración de planes para la atención y prevención de emergencias Proyectos de beneficio para la Comunidad	1	5.56%
M.Proyectos	Respuesta ante desastres	1	5.56%
Q. Servicios de salud	Servicios de Socorro Capacitación Externa Servicios de Salud	1	5.56%
R.Centro de Sangre	Proyectos COE (Ambulancias) Centro de Sangre	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstención	7	38.89%
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
N.Recaudación			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 61.11% identificó los diferentes tipos de procesos claves que según su opinión son los que generan valor a la Institución. Y un 38.89% se abstuvo de contestar.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados proporcionaron el nombre de los procesos claves que según ellos generan valor a la Institución.

Pregunta 35			
De los Procesos Claves mencionados en la pregunta anterior. Identificar cuales se gestionan y operativizan en su unidad orgánica			
Objetivo:			
Conocer los Procesos que se realizan en una Unidad Orgánica específica.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
B.Difusión	Alianzas Estratégicas Comunicación Difusión	1	5.56%
C. Bodega	Servicio logístico a todos	1	5.56%
D.Servicios Generales	Lo anterior se gestiona y operativiza	1	5.56%
E.Secretaría Ejecutiva	Ninguna	1	5.56%
F. Auditoria Interna	Servicio de Ambulancia Clinica de Emergencia Banco de Sangre	1	5.56%
L.UFI	Los Principios relacionados con finanzas	1	5.56%
G.Desarrollo intitucional	Es un eje transversal de todos los procesos	1	5.56%
K. UACI	Compras de kit de emergencia (con el proceso de compras) Grupo de apoyo en emergencias (logística)	1	5.56%
M.Proyectos	Planificación	1	5.56%
Q. Servicios de salud	Prestaciones médicas Atención pre hospitalaria Donación de Sangre Servicios de Salud	1	5.56%
R.Centro de Sangre	Proyectos COE (Ambulancias) Centro de Sangre	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstención	7	38.89%
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
N.Recaudación			
O. Tesorería			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 61.11% de los encuestados proporcionó que procesos de los descritos se realizaban en su unidad orgánica, un 38.89% se abstuvo de contestar y solamente un 6 % contesto que ningún proceso clave se realizaba en su unidad.

Interpretación: la mayoría de de los jefes encuestados identificaron que procesos claves se realizan en su unidad orgánica respectiva.

Pregunta 36			
Mencione el nombre de los Procesos de Trabajo Estratégicos que le generan valor a la institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña			
Objetivo:			
Identificar los procesos Estratégicos que le generan valor a la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
B.Difusión	Alianzas y Coordinaciones interinstitucionales Proyección e involucramiento comunitario Fortalecimiento de la imagen e identidad institucional Fortalecer la capacidad institucional Política de captación Formación de voluntarios Política de gestión de recursos	1	5.56%
D.Servicios Generales	Publicidad en general	1	5.56%
E.Secretaría Ejecutiva	Elaboración de proyecto Centro de referencia	1	5.56%
F. Auditoria Interna	Ninguno	1	5.56%
G.Desarrollo intitucional	los mismo que les mencione en la 34	1	5.56%
K. UACI	Eventos para beneficio de la Institución Mejorar la respuesta de ayuda Cumplimiento de objetivos Planes o proyectos de ayuda a las comunidades	1	5.56%
L.UFI	igual a la 34	1	5.56%
Q. Servicios de salud	No se a que se refiere	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstención	10	55.56%
C. Bodega			
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
M.Proyectos			
N.Recaudación			
O.Tesorería			
P. Socorro			
R.Centro de Sangre			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 55.56% se abstuvo de contestar, El 27.78% identificó los procesos de trabajo estratégicos que generan valor a la Institución y solamente un 16.66% no aportó ningún proceso.

Interpretación: la mayoría de los encuestados no respondió la pregunta, seguido de los que proporcionaron los procesos estratégicos que según su opinión generan valor a la Institución.

Pregunta 37			
De los Procesos Estratégicos mencionados en la pregunta anterior. Identificar cuales se gestionan y operativizan en su unidad orgánica			
Objetivo:			
Identificar cuales procesos estratégicos se gestionan y operativizan en las Unidades Orgánicas.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
B.Difusión	Alianzas y coordinaciones interinstitucionales Fortalecimiento de la imagen e identidad institucional	1	5.56%
D.Servicios Generales	Ninguna	3	16.67%
E.Secretaría Ejecutiva			
F. Auditoria Interna			
G.Desarrollo intitucional	igual a la 35	1	5.56%
K. UACI	Compra de materiales y otros equipos para proyectos	1	5.56%
L.UFI	Los proceso mencionados	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstención	11	61.11%
C. Bodega			
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
M.Proyectos			
N.Recaudación			
O.Tesoreria			
P. Socorro			
Q. Servicios de salud			
R.Centro de Sangre			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 61.11% se abstuvo de contestar, un 16.67% opinó que ningún proceso estratégico se lleva a cabo en sus unidades y un 22.22% especificó que procesos se realizan en su unidad orgánica.

Interpretación: la mayoría de los jefes encuestados se abstuvieron de contestar, y una minima proporción identificó que procesos estrategicos generaban valor y se realizaban en su unidad orgánica.

Pregunta 38			
Mencione el nombre de los Proceso de trabajo de Apoyo que le generan valor a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña			
Objetivo:			
Identificar los procesos de apoyo que generan valor a la institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
D.Servicios Generales	Realizar proyectos Comunitarios	1	5.56%
E.Secretaría Ejecutiva	Alianzas Estratégica Mnisterio de Salud Voluntariado Social	1	5.56%
F. Auditoría Interna	Ninguno	1	5.56%
G.Desarrollo intitucional	Proyectos administrativos Desarrollo Institucional	1	5.56%
K. UACI	Ayuda en momento y lugar de la emergencia Apoyo a unidades Trabajo Voluntario	1	5.56%
L.UFI	Proyectos administrativos Desarrollo Institucional Salud y Asistencia en la Comunidad Intervención en casos de desastres Promoción de valores y principios humanitarios	1	5.56%
N.Recaudación	Plan de respuesta ante emergencia	1	5.56%
R.Centro de Sangre	Centro de sangre Capacitación Proyectos	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstencion	10	55.56%
B.Difusión			
C. Bodega			
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
M.Proyectos			
O.Tesorería			
P. Socorro			
Q. Servicios de salud			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 55.56% se abstuvo de contestar, un 38.89% identificó que procesos de apoyo que generan valor y solamente un 5.56% no proporcionó ningún proceso.

Interpretación: La mayoría de los encuestados se abstuvo de contestar, seguido de aquellos que proporcionaron los procesos de apoyo que se según se opinión generan valor a la institución.

Pregunta 39			
De los Procesos de Apoyo en la pregunta anterior. Identificar cuales se gestionan y operativizan en su unidad orgánica			
Objetivo:			
Conocer que procesos de apoyo se realiza en una unidad orgánica específica.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
D.Servicios Generales	Ninguno	3	16.67%
G.Desarrollo intitucional			
L.UFI			
E.Secretaría Ejecutiva	A través de la UES Médicos de servicio social Psicólogos y otros profesionales	1	5.56%
K. UACI	Apoyo Voluntario	1	5.56%
R.Centro de Sangre	Todos	1	5.56%
A. Recursos Humanos	Abstención	12	66.67%
B.Difusión			
C. Bodega			
F. Auditoria Interna			
H.Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
M.Proyectos			
N.Recaudación			
O. Tesoreria			
P. Socorro			
Q. Servicios de salud			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 66.67% de los encuestados se abstuvo de contestar, un 16.67% no proporcionó ningún proceso y solamente un 16.67% identificó que procesos se realizaban en su unidad organica.

Interpretación: la mayor parte de los encuestados se abstuvo de contestar, seguido de los que identificaron que procesos se realizaban en su unidad organica y que consideran le generan valor a la Institución.

Pregunta 40			
Explique brevemente el sistema de comunicación que se utiliza a nivel general de carácter Institucional			
Objetivo:			
Conocer el Tipo de Sistema de Comunicación que se utiliza a nivel institucional.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	De forma verbal De forma escrita a través de internet, notas, memorandum	9	50.00%
B. Difusión			
G. Desarrollo institucional			
L. UFI			
M. Proyectos			
R. Centro de Sangre			
D. Servicios Generales			
E. Secretaría Ejecutiva			
Q. Servicios de salud			
K. UACI	A través de convocatorias, reuniones y memorandums	1	5.56%
C. Bodega	Abstención	8	44.44%
F. Auditoría Interna			
H. Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
N. Recaudación			
O. Tesoreria			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 50% afirmó que el sistema de comunicación es de forma verbal, escrita y por memorandum, un 44.44% no contestó y un 5.56% respondió que por medio de convocatorias, reuniones y memos.

Interpretación: la mayoría de los encuestados afirmó tener un sistema de comunicación en forma verbal y escrita.

Pregunta 41			
Explique brevemente el sistema de motivación que se ha implementado con la finalidad de garantizar la efectividad organizacional en la institución			
Objetivo:			
Conocer el sistema de motivación que se ha implementado para garantizar la efectividad en la Institución.			
Unidades Orgánicas	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Recursos Humanos	De ninguna forma	8	44.44%
B. Difusión			
D. Servicios Generales			
E. Secretaría Ejecutiva			
G. Desarrollo institucional			
K. UACI			
L. UFI			
Q. Servicios de salud			
R. Centro de Sangre	Por medio del valor humano	1	5.56%
C. Bodega	Automotivación personal	1	5.56%
F. Auditoria Interna	Abstención	8	44.44%
H. Gerencia General			
I. Capacitación			
J. Relaciones Publicas			
M. Proyectos			
N. Recaudación			
O. Tesoreria			
P. Socorro			
TOTAL		18	100%

Análisis: del 100% de los encuestados que son 18 jefaturas. El 44.44% de los jefes encuestados respondió que no existe forma de motivación. Un 44.44% no contestó y un 11.11% respondió que por medio de valor humano y automotivación.

Interpretación: la mayoría coincidió en que no existe ninguna forma de motivación en la institución.

ANEXO 5

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS
DIRIGIDAS AL NIVEL OPERATIVO
DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA SALVADOREÑA

Objetivo: Recabar información estratégica del máximo organismo de dirección de la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja Salvadoreña.

I. Datos de identificación

- Cargo que desempeña en la Institución: _____
- Procedimiento(s) que Operativiza: _____

II. Guía de preguntas

1. ¿Qué procedimientos operativiza en el cargo que desempeña?

2. ¿De los procedimientos anteriormente expresados cual considera que es el más relevante? ¿Por qué?

3. ¿Inicia este procedimiento en esta unidad?

4. ¿De iniciar en esta Unidad finaliza en esta misma?

5. ¿Finaliza en otra unidad orgánica?

6. ¿Está definido claramente el ó estos procedimientos en alguna herramienta administrativa?

7. ¿Cuáles con los pasos que realiza para desarrollar dicho procedimiento?

8. ¿Tiene relación este procedimiento con otra unidad?

9. ¿Qué Resultados esperan con la realización de este procedimiento?

10. ¿Cuáles con los documentos o formatos utilizados que se necesitan a la hora de desarrollar el procedimiento?

11. ¿Qué Procedimientos ejecuta que considere no le corresponden?

12. ¿De no corresponderle a que unidad atribuiría dicho procedimiento?

13. ¿Cuáles son los pasos a seguir para realizar este o estos procedimientos?

14. ¿Necesitan algún tipo de formato o documento para llevarlos a acabo?

15. ¿Quién es el responsable de supervisar dichos procedimientos?

16. ¿Cuáles son los insumos necesarios para realizar estos procedimientos?

17. ¿De que manera considera de ser necesario cambiar la forma en que se realizan dichos procedimientos?

ANEXO 6

ANEXO 7

Resumen del Levantamiento de Procedimientos Realizados

A continuación se hace un breve resumen del levantamiento de los procedimientos realizados en la institución:

SERVICIOS DE SALUD

Nombre del Procedimiento: Planificación del Trabajo de Personal de Emergencia
Descripción del Procedimiento: Este es el procedimiento que se realiza para la construcción de un plan de emergencia anual, en el cual se destacan el personal con el que contará la institución y de esta manera identificar en que ocasiones necesitará mayor apoyo de colaboradores por la demanda exigida en ocasiones anteriores.

Nombre del Procedimiento: Planificación y Establecimiento de Metas
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento lo realiza el Jefe de Servicios Médicos y en este se establecen las metas que se pretenden alcanzar a lo largo de todo un año, de igual manera se integran los planes operativos, así como la asignación de funciones al personal de la unidad y el Jefe de la Unidad Orgánica realiza la supervisión, monitoreo y control.

Nombre del Procedimiento: Elaboración de Plan Operativo Anual
Descripción del Procedimiento: El procedimiento se realiza para establecer el plan operativo anual de manera que se obtengan las líneas de trabajo que se mantendrán para el año, en este procedimiento se elabora el cronograma de actividades y los resultados esperados para los cuales el jefe de la unidad orgánica mantiene la supervisión y control.

Nombre del Procedimiento: Elaboración de Planes Operativos Contingenciales
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento se realiza para establecer las líneas de acción a seguir cuando se presente alguna emergencia de gran envergadura así como catástrofes por inundaciones, terremotos, incendios, etc. Dicho plan contempla los posibles eventos amenazables para la construcción de un adecuado plan. Dicho plan se envía a Recursos Humanos para que lo revisen y aprueben.

Nombre del Procedimiento: Atención Pre Hospitalaria Clínica
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento detalla los pasos a seguir para atender a los pacientes que se presentan a las instalaciones de la institución para hacer consultas con los médicos que se encuentran en la clínica, hasta la forma en que el paciente retira sus medicamentos de la farmacia (si fuere recetado).

Nombre del Procedimiento: Custodia de Documentos
Descripción del Procedimiento: Este el procedimiento que se utiliza en la institución para archivar los diferentes tipos de documentos que se generan en la unidad (recetas, censos médicos, vales de materiales de enfermería, planes operativos, etc.)

Nombre del Procedimiento: Control de Rotación de Personal
Descripción del Procedimiento: Este el procedimiento que se realiza para la programación mensual del personal de la unidad, el cual debe ser enviado a Recursos Humanos para su aprobación

Nombre del Procedimiento: Adquisición de Materiales
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento recoge los pasos a seguir para la adquisición de materiales ya sean de medicina u otros tipos de materiales necesarios para el funcionamiento adecuado de la unidad. Se determina las necesidades, se elaboran las solicitudes que deben ser aprobadas por la gerencia general la compra de los materiales.

Nombre del Procedimiento: Solicitud De Salida De Medicamentos
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento se efectúa cuando hay una necesidad de medicamentos, se solicita la salida de dichos medicamentos para cubrir la deficiencia que se tiene.

Nombre del Procedimiento: Informe sobre la Utilización de Insumos a la Gerencia General
Descripción del Procedimiento: Se informa a la Gerencia General de la utilización que se le ha dado a los insumos proporcionados para operativizar las actividades.

CENTRO DE SANGRE

Nombre del Procedimiento: Elaboración de Planes Operativos para el Centro de Sangre
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento engloba la elaboración del plan operativo que define las actividades a realizarse en la Unidad de Centro de Sangre.

Nombre del Procedimiento: Verificación De Ingresos Provenientes De La Recaudación De Cobros
Descripción del Procedimiento: Se verifica el monto y las proporciones de los ingresos provenientes (como el nombre del procedimiento lo especifica) de la recaudación de Ingresos por cobro de ciertos servicios.

Nombre del Procedimiento: Elaboración De Ficha De Los Donantes
Descripción del Procedimiento: En este procedimiento se lleva un registro de las personas que donan sangre para formar parte de una base de datos.

Nombre del Procedimiento: Evaluación del Donante de Sangre
Descripción del Procedimiento: Se evalúa al donante para saber si procede el donativo o no.

Nombre del Procedimiento: Extracción de la Sangre.
Descripción del Procedimiento: Con la evaluación positiva se procede a extraer la sangre del donante.

Nombre del Procedimiento: Solicitud de Sangre.
Descripción del Procedimiento: Se necesita provisión de Sangre por lo que se realiza la solicitud al banco de Sangre

Nombre del Procedimiento: Despacho de la Solicitud de Sangre.
Resumen Al poseer la cantidad solicita se despacha la sangre con la mayor rapidez posible.

Nombre del Procedimiento: Transporte de la Sangre
Descripción del Procedimiento: Se Transporte la sangre hasta donde se necesita si es en el interior de la clínica o externamente.

Nombre del Procedimiento: Capacitación Interna Del Personal Para El Manejo De La Sangre
Descripción del Procedimiento: Se Capacita específicamente a las personas que manejan la sangre respecto del cuidado especial que se debe tener con ella.

PROYECTOS

Nombre del Procedimiento: Apoyo En La Identificación De Propuesta De Proyectos
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento se realiza cuando la Unidad de Proyecto interviene en apoyar o asesorar a alguna unidad que cree puede desarrollar un proyecto.
Nombre del Procedimiento: Identificación De Donantes Potenciales Y De Alianzas Estratégicas
Descripción del Procedimiento: Proyectos se encarga de realizar contactos con instituciones claves que pueden ser donantes , pero antes identifica las áreas donde Cruz Roja necesita donaciones o posibles proyectos a realizar.
Nombre del Procedimiento: Seguimiento A Petición Del Consejo Relacionadas Con Proyectos Financiados Por Sociedades Nacionales
Descripción del Procedimiento: Proyectos da seguimiento a proyectos que son financiados por sociedades nacionales, este elabora un informe de los que se presente en el transcurso de dicho proyecto.
Nombre del Procedimiento: Ejecución De Proyectos De Agua, Saneamiento Y Desarrollo Comunitario
Descripción del Procedimiento: La unidad Identifica el área del proyecto, lo formula, lo presenta al donante, se ejecuta y posteriormente se evalúa.
Nombre del Procedimiento: Coordinación De La Comisión De Proyectos
Descripción del Procedimiento: La unidad orgánica de proyectos coordina la comisión entregando documentos de proyectos a realizar, convocando reuniones y las medidas pertinentes para que se desarrolle de la manera más efectiva.

Nombre del Procedimiento: Monitoreo De Proyectos
Descripción del Procedimiento: La razón de ser este procedimiento es la de monitorear la ejecución de Proyectos, dar seguimiento al desarrollo de dicho proyecto.

Nombre del Procedimiento: Búsqueda De Fondos Para Sostenibilidad De La Oficina
Descripción del Procedimiento: Identificar donantes para sostener proyectos que se están ejecutando o se ejecutarán.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Nombre del Procedimiento: Coordinación Para La Elaboración De Planes Anuales
Descripción del Procedimiento: Coordina la elaboración de planes anuales operativos, gestiona la viabilidad de estos y revisa los planes de las unidades que le competen.

Nombre del Procedimiento: Formulación De Metas
Descripción del Procedimiento: Identifica metas que se proponen alcanzar como objetivos, además las formula y da seguimiento a su ejecución.

Nombre del Procedimiento: Elaboración Y Actualización Del Manual De Procedimientos
Descripción del Procedimiento: Este procedimiento ha sido asignado debido a que la institución no cuenta con una herramienta administrativa de esta naturaleza.

CAPACITACION

Nombre del Procedimiento: Programa De Capacitación
Descripción del Procedimiento: Se elabora el programa de capacitación y se identifican las personas que deben recibir dicha capacitación, se ejecuta y da seguimiento.

Nombre del Procedimiento: Revisión Y Aprobación De Las Capacitaciones Permanentes y/o Eventuales Que Desarrollen Los Cuerpos Filiales Y Las Dependencia Administrativas De La Institución
Descripción del Procedimiento: Se encarga de revisar y aprobar los planes de capacitación de las seccionales y cuerpos filiales, como también de las dependencias administrativas de la institución, dar seguimiento y evaluar de ser necesario los programas de capacitación.

SOCORRO

Nombre del Procedimiento: Atención De Operaciones De Emergencias
Descripción del procedimiento: La razón de este procedimiento es darle la atención de inmediata a una emergencia que se presenta, sea natural o repentina (accidente) para el ser humano.

Nombre del Procedimiento: Recepción De Llamadas Y Despacho De Ambulancia
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento, el fin es atender la llamada de emergencia, evaluar si en realidad es una emergencia, para luego proceder a atenderla con al ambulancia y posteriormente trasladarlo al hospital

Nombre del Procedimiento: Traspaso Al Sector De Monitoreo Y Evaluación
Descripción del procedimiento: Este procedimiento se realiza cuando hay emergencia nacional y es necesario que otro personal continúe con las evaluaciones y monitoreo del fenómeno o emergencia

Nombre del Procedimiento: Solicitud De Apoyo De Personal Administrativo
Descripción del procedimiento: Este procedimiento se realiza cuando existe la necesidad de que el personal administrativo este juntamente con la unidad técnica, para realizar en conjunto el trabajo de la emergencia que se esta presentando.

Nombre del Procedimiento: Registro De Las Seccionales En Turno Y Ambulancias De CRS
Descripción del procedimiento: La finalidad de este procedimiento, es que el personal de emergencia se esté rotando y que no tenga dificultad en su labor de horarios y también las unidades (ambulancias) estén disponibles.

Nombre del Procedimiento: Mantenimiento De Red De Radio Comunicación Y Telefonía
Descripción del procedimiento: La razón de este procedimiento es mantener comunicados todos los que conforman la CRS, por los medios de Internet, teléfono, radio y fax, tanto interno como externo.

Nombre del Procedimiento: Entrega De Turnos
Descripción del procedimiento: Este procedimiento se realiza para registrar todas las operaciones que se ejecutaron durante el turno y cuales fueron las emergencias más relevantes que se tuvieron.

Nombre del Procedimiento: Recepción de turno
Descripción del procedimiento: Acá se registra como le entregan el turno al que recibe, para llevar la secuencia del plan operativo de emergencia y así tener un registro de todas las emergencias.

Nombre del Procedimiento: Entrega De Turnos (Radiofonista)
Descripción del procedimiento: El procedimiento describe todas las llamadas que recibió y cuáles fueron las emergencias que fueron atendidas, así como también las dificultades que se presentaron en ese turno.

Nombre del Procedimiento: Recepción De Turno., Radiofonista
Descripción del procedimiento: Este procedimiento tiene como propósito recibir el turno que se le asigna, y llevar un orden cronológico de las llamadas y emergencias que se presentaron en el turno para poder así dar atención de inmediato.

Nombre del Procedimiento: Registro De Cambio De Turnos
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento se controla quienes entregan y reciben turnos, para cuando se presente un reclamo agradecer, saber quien fue el o la que atendió la emergencia.

Nombre del Procedimiento: Cambio De Jefaturas Por Alerta Naranja O Roja
Descripción del procedimiento: Este procedimiento se realiza solo cuando existe una emergencia nacional y el personal capacitado está asignado a una jefatura, ese personal cambia para realizar el trabajo en equipo. Alerta naranja: Cuando la emergencia o fenómeno a causado daños materiales. Alerta roja: Cuando la emergencia o fenómeno a causado daños materiales y vidas humanas.

Nombre del Procedimiento: Registro De Permisos
Descripción del procedimiento: La razón de ser de este procedimiento es llevar un control de todo el personal que solicita permiso para conocer las justificaciones y así no tener que descontar del salario del empleado.

Nombre del Procedimiento: Asignación De Compensatorios
Descripción del procedimiento: Este procedimiento describe los días de compensación que se les da a los empleados que hicieron horas extras, pero que no pueden ser pagadas por la institución, con el se establece un control de dichos empleados.

Nombre del Procedimiento: Registro De Incapacidades
Descripción del procedimiento: Se realiza con la finalidad de llevar un control de las ausencias de los empleados por motivos de salud, así como su correspondiente verificación de si procede o no de un medico o institución autorizada.

Nombre del Procedimiento: Mantenimiento De Equipos Y Herramientas
Descripción del procedimiento: Este procedimiento se da cuando se utiliza el equipo y las herramientas en las emergencias relevantes que se tuvieron durante el turno, con el compromiso de dejarlas como se encontraron.

Nombre del Procedimiento: Préstamo De Equipo Y Herramientas
Descripción del procedimiento: Se hace un reporte en el cual se describe que tipo de equipo y herramientas se está presentando, quién es el responsable que se lo entrega y en qué condiciones.

Nombre del Procedimiento: Remisión De Vehículos A Mantenimiento
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento se verifica que el vehiculo este en buen estado y que se le de un mantenimiento periódico, para cuando se utilice en una operación o emergencia, pueda responder sin ningún problema.

RECURSOS HUMANOS

Nombre del Procedimiento: Reclutamiento Y Selección
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento se pretende reclutar y seleccionar el personal idóneo para el puesto que se desea tener así un mayor rendimiento en el área que lo solicita.

Nombre del Procedimiento: Inducción De Personal
Descripción del procedimiento: La finalidad de este procedimiento es darles a conocer al personal nuevo qué es CRS, cómo se origino, cuál es su finalidad y cuál es el propósito para el que fue contratado.

Nombre del Procedimiento: Elaboración De Planillas
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento se elaboran las planillas, donde se detallan los salarios que reciben los empleados, los descuentos que se les aplican y los días compensatorios que estos recibieron; información que es utilizada para fines presupuestarios.

Nombre del Procedimiento: Evaluaciones Del Personal
Descripción del procedimiento: Este procedimiento consiste en que cada jefe de unidad evalúa a los empleados a su cargo y luego esa evaluación es enviada a Recursos Humanos para procesar los datos y luego hacer un banco de datos.

Nombre del Procedimiento: Control De Asistencia
Descripción del procedimiento: En este procedimiento se establece un control de la asistencia del personal, las llegadas tardes, inasistencia y cualquier otro tipo de irregularidad que se da con el personal, para su respectivo descuento o amonestación.

Nombre del Procedimiento: Inventario De Recursos Humanos
Descripción del procedimiento: En este procedimiento se lleva un registro (banco de datos) tanto físico como electrónico, para cuando se requiera información de un empleado por cualquier situación favorable o desfavorable, se pueda tener de inmediato.

RECAUDACION

Nombre del Procedimiento: Captación De Fondos
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento lo que se pretende es buscar alternativas para captar fondos para la institución, ya sean nacionales o extranjeros, a través de diferentes programas o actividades que conlleven a incorporar donantes.

Nombre del Procedimiento: Remesa De Fondos Captados
Descripción del procedimiento: Este procedimiento tiene como finalidad que todos los fondos captados sean registrados y asignados para el buen funcionamiento de la institución.

FINANZAS

Nombre del Procedimiento: Elaboración De La Programación De La Ejecución Presupuestaria (PEP)
Descripción del procedimiento: En este procedimiento se programa la forma de cómo se va a ir desarrollando o ejecutando el presupuesto mensualmente, para llevar el control de lo presupuestado.
Nombre del Procedimiento: Registro Del Compromiso Presupuestario
Descripción del procedimiento: Acá se lleva un registro de los responsables de administrar el presupuesto en cada unidad organizativa, los que responderán en caso de mal manejo del presupuesto, de acuerdo a los compromisos adquiridos.
Nombre del Procedimiento: Modificaciones Presupuestarias
Descripción del procedimiento: Una de las características de un presupuesto es su flexibilidad, por ello este procedimiento permite realizar las modificaciones necesarias para su adecuación a las necesidades de cada departamento o unidad orgánica.
Nombre del Procedimiento: Percepción De La Transferencia De Fondos
Descripción del procedimiento: Este procedimiento es realizado cuando en el ejercicio contable anual surgen situaciones imprevistas, las cuales por ende no fueron presupuestadas y deben ser realizadas, siendo necesaria la transferencia de los fondos no utilizados de una partida existente hacia la creada para la necesidad del momento.
Nombre del Procedimiento: Pago De Obligaciones Y Registro Contable
Descripción del procedimiento: Este procedimiento es indispensable, ya que en el se contempla el pago de los compromisos adquiridos y sus respectivos registros contables para un buen control de los fondos existentes.

Nombre del Procedimiento: Cierre Contable Mensual
Descripción del procedimiento: En este procedimiento se realiza un corte al final de cada mes, de todas las operaciones realizadas en toda la institución, información que facilita el cierre contable anual.

Nombre del Procedimiento: Cierre Contable Anual Preliminar (Mes 13)
Descripción del procedimiento: En este procedimiento se consolidan los diferentes cierres mensuales, a fin de liquidar el ejercicio contable del año respectivo, y poder verificar si existe solvencia o no para el siguiente periodo contable y someterla a revisión.

Nombre del Procedimiento: Cierre Contable Anual Definitivo (Mes 14)
Descripción del procedimiento: La finalidad de este procedimiento es hacer una revisión profunda del cierre contable anual preliminar, con el objetivo de confrontar con la correspondiente documentación y asegurarse que todo el ejercicio contable este legalmente documentado y darle el visto bueno definitivo.

Nombre del Procedimiento: Codificación De Activos Fijos
Descripción del procedimiento: Este procedimiento es llevado a cabo para tener un control del activo fijo con que cuenta la institución, así como también un registro de los activos cuya vida útil ha finalizado.

DIFUSION

Nombre del Procedimiento: Reunión Planificada
Descripción del procedimiento: En este procedimiento se planifican cómo se llevarán a cabo las reuniones, quiénes serán los invitados y cuales son los propósitos que tendrán en las diferentes jornadas de difusión.

Nombre del Procedimiento: Jornadas De Difusión
Descripción del procedimiento: Acá lo que se realiza es comunicar a la sociedad Salvadoreña, la razón de ser de la CRS, para dar ayuda al necesitado (emergencias) y para solicitar ayuda a las personas altruistas.

BUSQUEDA

Nombre del Procedimiento: Casos De Búsqueda
Descripción del procedimiento: Con este procedimiento se menciona cómo se interviene en al búsqueda de una persona, qué medios se utilizan y cómo se realiza, ya sea el tipo de búsqueda por mar, tierra o aire.

ANEXO 8

ANEXO 9

CODIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES DE LA INSTITUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA CRUZ ROJA

CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES						
UNIDAD ORGANICA	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Socorro	Atención Pre Hospitalaria Emergencia	1	Clave	Técnico	Atención De Operaciones De Emergencias	1.1
					Recepción De Llamadas Y Despacho De Ambulancia	1.2
					Traspaso Al Sector De Monitoreo Y Evaluación	1.3
					Solicitud De Apoyo De Personal Administrativo	1.4
	Comunicación A Unidades	2	Clave	Técnico	Registro De Las Seccionales En Turno Y Ambulancias De CRS	2.1
					Mantenimiento De Red De Radio Comunicación Y Telefonía	2.2
	Control De Personal	3	De Apoyo	Administrativo	Entrega De Turnos	3.1
					Recepción De Turnos	3.2
					Entrega De Turnos (Radiofonista)	3.3
					Recepción De Turno., Radiofonista	3.4
					Registro De Cambio De Turnos	3.5
					Cambio De Jefaturas Por Alerta Naranja O Roja	3.6
					Registro De Permisos	3.7
					Asignación De Compensatorios	3.8
	Registro De Incapacidades	3.9				
Administración De Mobiliario Y Equipo	4	De Apoyo	Administrativo	Mantenimiento De Equipos Y Herramientas	4.1	
				Préstamo De Equipo Y Herramientas	4.2	
				Remisión De Vehículos A Mantenimiento	4.3	

UNIDAD ORGANICA	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Servicios De Salud	Administración De Emergencias	5	Clave	Técnico	Elaboración De Plan Operativo Anual.	5.1
					Elaboración De Planes Operativos Contingenciales	5.2
					Planificación Y Establecimiento De Metas.	5.3
					Planificación De Trabajo Del Personal De Emergencias.	5.4
	Atención Pre Hospitalaria	6	Clave	Técnico	Atención Pre hospitalaria En Clínica	6.1
	Gestión Operativa De Servicios de Salud	7	De Apoyo	Administrativo	Adquisición De Materiales	7.1
					Solicitud De Salida De Medicamentos	7.2
					Informe Sobre La Utilización De Insumos A La Gerencia General	7.3
					Custodia De Documentos	7.4
	Control De Personal	8	De Apoyo	Administrativo	Programación De Rotación De Personal	8.1
Centro De Sangre	Planificación Y Control Del Centro De Sangre	9	Estratégico	Técnico	Elaboración De Planes Operativos Para El Centro De Sangre	9.1
	Control De Ingresos	10	De Apoyo	Administrativo	Verificación De Ingresos Provenientes De La Recaudación De Costos	10.1
	Atención Al Donante	11	Clave	Técnico	Elaboración De Ficha De Los Donantes	11.1
					Evaluación Del Donante De Sangre	11.2
					Extracción De Sangre	11.3
	Provisión De Sangre	12	Clave	Técnico	Solicitud De Sangre	12.1
					Despacho De La Solicitud De Sangre	12.2
					Transporte De Sangre	12.3
					Capacitación Interna Del Personal Para El Manejo De La Sangre	12.4

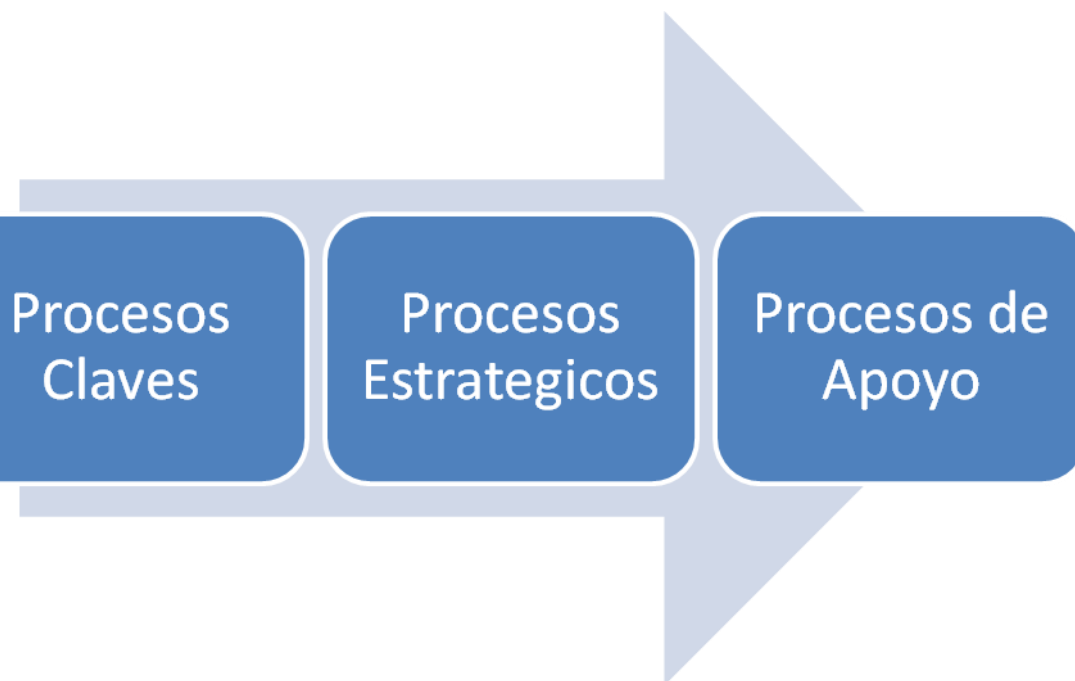
UNIDAD ORGANICA	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Proyectos	Evaluación De Proyectos	13	Estratégico	Técnico	Apoyo En La Identificación De Propuesta De Proyectos	13.1
					Identificación De Donantes Potenciales Y De Alianzas Estratégicas	13.2
					Seguimiento A Petición Del Consejo Relacionadas Con Proyectos Financiados Por Sociedades Nacionales	13.3
					Seguimiento A Petición Del Consejo Relacionadas Con Solicitudes De Seccionales	13.4
	Ejecución Y Control De Proyectos	14	De Apoyo	Técnico	Ejecución De Proyectos De Agua, Saneamiento Y Desarrollo Comunitario	14.1
					Coordinación De La Comisión De Proyectos	14.2
					Monitoreo De Proyectos	14.3
Búsqueda De Apoyo Financiero	15	De Apoyo	Administrativo	Búsqueda De Fondos Para Sostenibilidad De La Oficina	15.1	
Desarrollo Institucional	Planeación Operativa De Desarrollo Institucional	16	Estratégico	Administrativo	Coordinación Para La Elaboración De Planes Anuales	16.1
	Elaboración De Indicadores	17	De Apoyo	Administrativo	Formulación De Metas	17.1
	Elaboración De Herramientas Administrativas	18	De Apoyo	Administrativo	Elaboración Y Actualización Del Manual De Procedimientos	18.1
Capacitación	Administración De Capacitaciones	19	De Apoyo	Administrativo	Programa De Capacitación	19.1
					Revisión Y Aprobación De Las Capacitaciones Permanentes Y/O Eventuales Que Desarrollen Los Cuerpos Filiales Y Las Dependencia Administrativas De La Institución	19.2
Recursos Humanos	Captación De Recursos Humanos	20	Clave	Administrativo	Reclutamiento Y Selección	20.1
					Inducción De Personal	20.2
	Control Y Evaluación Del Personal	21	De Apoyo	Administrativo	Elaboración De Planillas	21.1
					Evaluaciones Del Personal	21.2
					Control De Asistencia	21.3
					Inventario De Recursos Humano	21.4

UNIDAD ORGANICA	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Recaudación	Gestión De Recaudación De Fondos	22	Clave	Administrativo	Captación De Fondos	22.1
					Remesa De Fondos Captados	22.2
Finanzas	Planeación Y Control Presupuestario	23	Estratégico	Administrativo	Elaboración De La Programación De La Ejecución Presupuestaria (PEP)	23.1
					Registro Del Compromiso Presupuestario	23.2
					Modificaciones Presupuestarias	23.3
					Devengado Del Egreso Y Registro Contable	23.4
					Elaborar, Devengar Y Solicitar El Requerimiento De Fondos	23.5
	Control Contable	24	De Apoyo	Administrativo	Percepción De La Transferencia De Fondos	24.1
					Pago De Obligaciones Y Registro Contable:	24.2
					Cierre Contable Mensual	24.3
					Cierre Contable Anual Preliminar (Mes 13)	24.4
					Cierre Contable Anual Definitivo (Mes 14)	24.5
					Cierre Y Apertura (Mes 15)	24.6
					Elaboración De Las Conciliaciones Bancarias:	24.7
	Control Físico De Los Activos	25	De Apoyo	Administrativo	Codificación De Activos Fijos	25.1
					Inventario De Los Activos Financiero	25.2
	Difusión	Planificación Y Ejecución De Difusión	26	Estratégico	Técnico	Reunión Planificada
Jornadas De Difusión						26.2
Búsqueda	Ejecución De Búsqueda	27	Clave	Técnico	Casos De Búsqueda	27.1

ANEXO 10



Manual de Gestión Basada en Procesos



Elaborado por:
Grupo de Tesis UES

Revisado por :
Comité Aprobador:

Versión: 1
Fecha: 15/01/2008



INDICE

Introducción	i
1. Mapa de Procesos	1
1.1. Institucional	2
1.1.1. Procesos Claves	3
1.1.2. Procesos Estratégicos	4
1.1.3. Procesos de Apoyo	5
2. Codificación de Procesos y Procedimientos Institucionales	6
3. Detalle de Proceso Claves	13
3.1. Atención Pre hospitalaria de Emergencia	13
3.1.1. Ficha del Proceso	13
3.1.2. Diagrama del Proceso	14
3.1.3. Perfil del Dueño del Proceso	15
3.2. Ejecución de Búsqueda	18
3.2.1. Ficha del Proceso	18
3.2.2. Diagrama del Proceso	19
3.2.3. Perfil del Dueño del Proceso	20
3.3. Administración de Emergencia	21
3.3.1. Ficha del Proceso	23
3.3.2. Diagrama del Proceso	24
3.3.3. Perfil del Dueño del Proceso	25
3.4. Atención al Donante	28
3.4.1. Ficha del Proceso	28
3.4.2. Diagrama del Proceso	39
3.4.3. Perfil del Dueño del Proceso	30
3.5. Provisión de Sangre	33
3.5.1. Ficha del Proceso	33
3.5.2. Diagrama del Proceso	34
3.5.3. Perfil del Dueño del Proceso	35
3.6. Gestión de Recaudación de Fondos	38
3.6.1. Ficha del Proceso	38
3.6.2. Diagrama del Proceso	39
3.6.3. Perfil del Dueño del Proceso	40
3.7. Captación de Recursos Humanos	43



3.7.1.Ficha del Proceso	43
3.7.2.Diagrama del Proceso.....	44
3.7.3.Perfil del Dueño del Proceso	45
4. Detalle de Procesos Estratégicos.....	48
4.1.Planeación Operativa de Desarrollo Institucional	48
4.1.1.Ficha del Proceso	48
4.1.2.Diagrama del Proceso.....	49
4.1.3.Perfil del Dueño del Proceso	50
4.2.Planeación y Control Presupuestario	53
4.2.1.Ficha del Proceso	53
4.2.2.Diagrama del Proceso.....	54
4.2.3.Perfil del Dueño del Proceso	55
4.3.Planificación y Ejecución de Difusión	58
4.3.1.Ficha del Proceso	58
4.3.2.Diagrama del Proceso.....	59
4.3.3.Perfil del Dueño del Proceso	60
4.4.Planificación y Control del Centro de Sangre	63
4.4.1.Ficha del Proceso	63
4.4.2.Diagrama del Proceso.....	64
4.4.3.Perfil del Dueño del Proceso	65
4.5.Evaluación de Proyectos	68
4.5.1.Ficha del Proceso	68
4.5.2.Diagrama del Proceso.....	69
4.5.3.Perfil del Dueño del Proceso	70
5. Detalle de Procesos de Apoyo	73
5.1.Control Contable	73
5.1.1.Ficha del Proceso	73
5.1.2.Diagrama del Proceso.....	74
5.1.3.Perfil del Dueño del Proceso	75
5.2.Control Físico de los Activos.....	78
5.2.1.Ficha del Proceso	78
5.2.2.Diagrama del Proceso.....	79
5.2.3.Perfil del Dueño del Proceso	80
5.3.Control de Personal.....	83
5.3.1.Ficha del Proceso	83



5.3.2. Diagrama del Proceso	84
5.3.3. Perfil del Dueño del Proceso	85
5.4. Registro y Mantenimiento de Unidades	88
5.4.1. Ficha del Proceso	88
5.4.2. Diagrama del Proceso	89
5.4.3. Perfil del Dueño del Proceso	90
5.5. Administración de Mobiliario y Equipo	93
5.5.1. Ficha del Proceso	93
5.5.2. Diagrama del Proceso	94
5.5.3. Perfil del Dueño del Proceso	95
5.6. Gestión Operativa de Servicios de Salud	98
5.6.1. Ficha del Proceso	98
5.6.2. Diagrama del Proceso	99
5.6.3. Perfil del Dueño del Proceso	99
5.7. Control de Ingresos de Centro de Sangre	103
5.7.1. Ficha del Proceso	103
5.7.2. Diagrama del Proceso	104
5.7.3. Perfil del Dueño del Proceso	105
5.8. Ejecución y Control de Proyectos	108
5.8.1. Ficha del Proceso	108
5.8.2. Diagrama del Proceso	109
5.8.3. Perfil del Dueño del Proceso	110
5.9. Búsqueda de Apoyo Financiero	113
5.9.1. Ficha del Proceso	113
5.9.2. Diagrama del Proceso	114
5.9.3. Perfil del Dueño del Proceso	115
5.10. Control y Evaluación de Personal	118
5.10.1. Ficha del Proceso	118
5.10.2. Diagrama del Proceso	119
5.10.3. Perfil del Dueño del Proceso	120
5.11. Administración de Capacitaciones	123
5.11.1. Ficha del Proceso	123
5.11.2. Diagrama del Proceso	124
5.11.3. Perfil del Dueño del Proceso	125
6. Anexos	



INTRODUCCION

Los modernos tipos de gestión adaptados por las Institución están basadas en normas internacionales de calidad, entre las cuales se destaca la norma ISO 9000:2000 en la cual se promueve que las Organizaciones se gestionen con base a procesos.

Este tipo de gestión permite a las Organizaciones identificar indicadores, para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado.

Esta tipo de evaluación, es el primer paso obligado hacia la mejora continua que requiere la adaptación permanente, para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, única garantía de éxito y permanencia en los mercados actuales.

El presente manual busca ofrecer a la Institución de Ayuda Humanitaria Cruz Roja una aproximación a este tipo de gestión, evaluando los procesos claves de la Institución, considerados como los más importantes, puesto que éstos son lo que tienen que ver directamente con los clientes.

Por lo tanto se presenta de manera general la forma en que la Institución deberá conformarse, para que se logre la aplicación paulatina de este tipo de gestión, hasta llegar a su cabalidad y de está manera buscar la certificación de las normas ISO que más se adapten a las necesidades de la Institución y que garanticen la calidad en sus servicios.

Finalmente se presentan las herramientas de mejora continua que la Institución puede aplicar para mejorar los procesos existentes, haciéndolos más efectivos, eficaces y rápidos, favoreciendo la atención pre hospitalaria oportuna y la capacidad de respuesta ante emergencias, los servicios de salud y centro de sangre.



1. Mapa de Procesos

Para mostrar la Interacción de los procesos que se desarrollan en la institución se presenta a continuación el Mapa de Procesos Institucional, así como el de Procesos Claves, Estratégicos y de Apoyo, los contribuyen a obtener de primera mano los procesos y flujos que estos siguen dentro de la institución y podrán servir de base para realizar la planeación estratégica en la cual se podrán incluir, eliminar o modificar procesos que generen valor agregado a la institución.

Entre los Procesos Claves de la Institución se encuentran los siguientes:

- ✓ Atención Pre hospitalaria de Emergencia
- ✓ Ejecución de Búsqueda
- ✓ Administración de emergencias
- ✓ Atención al Donante
- ✓ Provisión de Sangre
- ✓ Gestión de Recaudación de Fondos
- ✓ Captación de Recursos Humanos

Entre los Procesos Estratégicos se encuentran los siguientes:

- ✓ Planeación Operativa de Desarrollo Institucional
- ✓ Planeación y Control Presupuestario
- ✓ Planificación y Ejecución de Difusión
- ✓ Planificación y Control de Centro de Sangre
- ✓ Evaluación de Proyectos

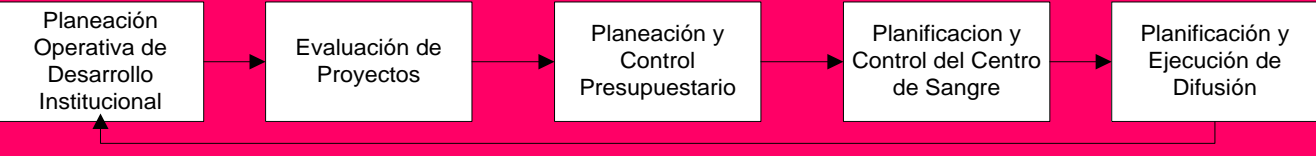
Entre los Procesos de Apoyo se encuentran los siguientes:

- ✓ Control Contable
- ✓ Control Físico de los Activos
- ✓ Control de Personal
- ✓ Registro y Mantenimiento de Unidades
- ✓ Administración de Mobiliario y Equipo
- ✓ Gestión Operativa de Servicios de Salud
- ✓ Control de Ingresos de Centro de Sangre
- ✓ Ejecución y Control de Proyectos
- ✓ Búsqueda de Apoyo Financiero
- ✓ Control y Evaluación del Personal
- ✓ Administración de Capacitaciones

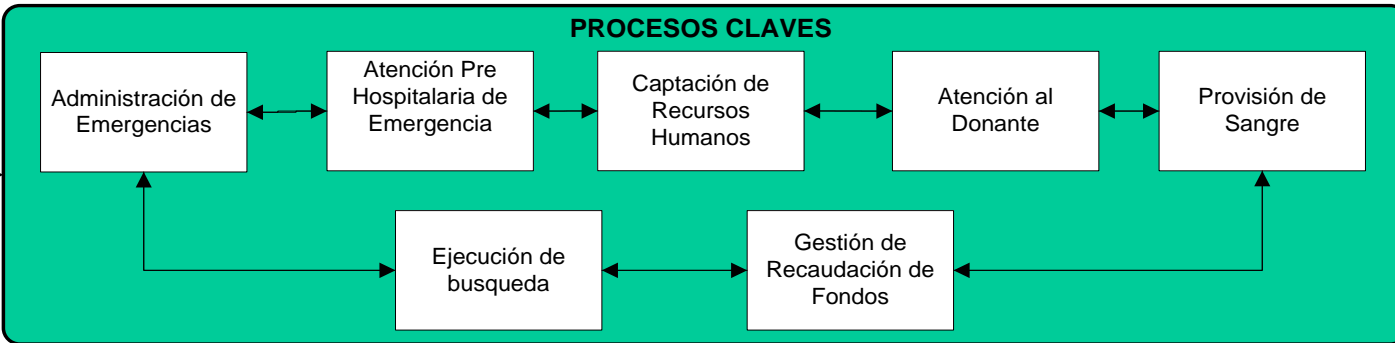


MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONALES

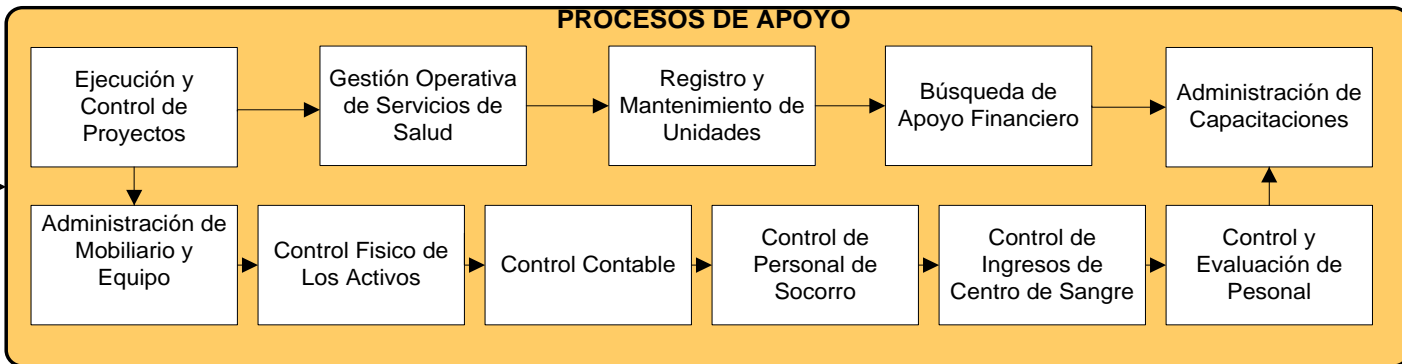
PROCESOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS CLAVES



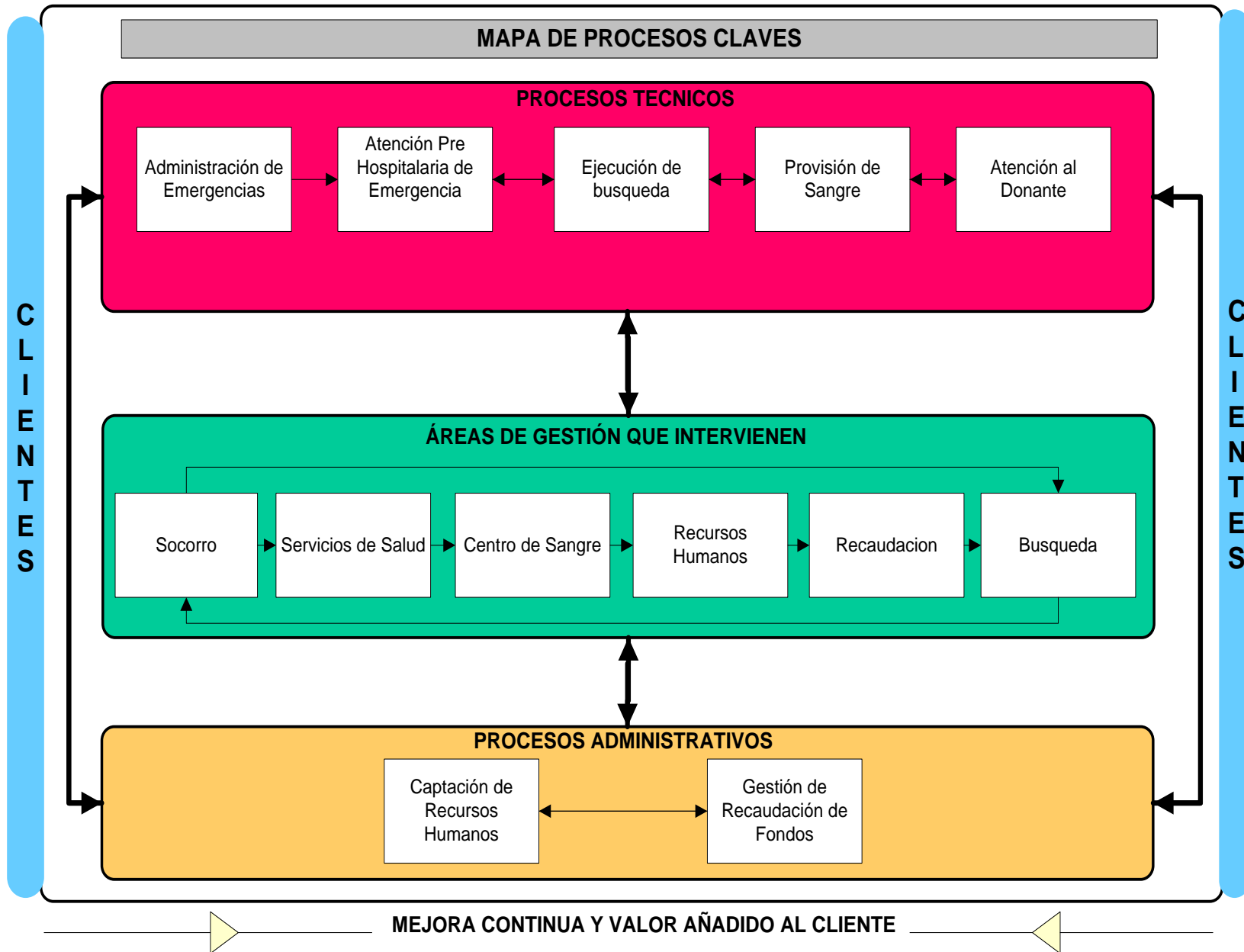
PROCESOS DE APOYO



CLIENTES

CLIENTES

MEJORA CONTINUA Y VALOR AÑADIDO AL CLIENTE





MAPA DE PROCESOS ESTRATEGICOS

PROCESOS TECNICOS

Planificación y Control del Centro de Sangre

Evaluación de Proyectos

Planificación y Ejecución de Difusión

ÁREAS DE GESTIÓN QUE INTERVIENEN

Centro de Sangre

Proyectos

Desarrollo Institucional

Finanzas

Difusion

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Planeación Operativa de Desarrollo Institucional

Planeación y Ejecución Presupuestario

CLIENTES

CLIENTES

MEJORA CONTINUA Y VALOR AÑADIDO AL CLIENTE

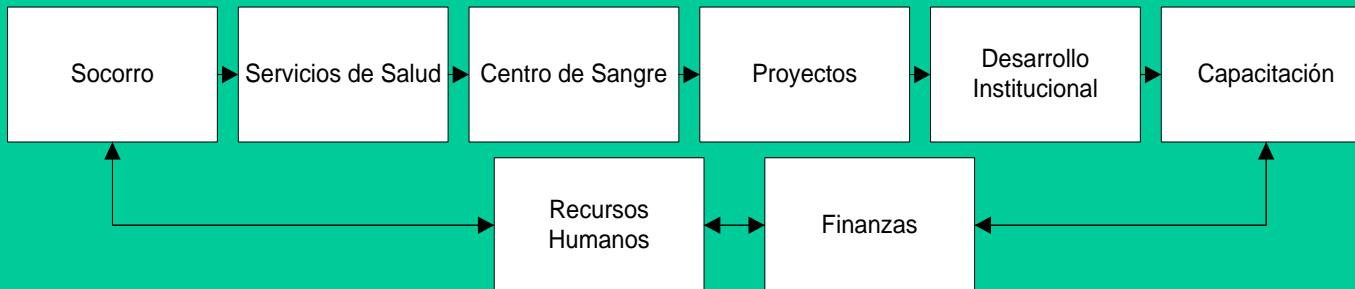


MAPA DE PROCESOS DE APOYO

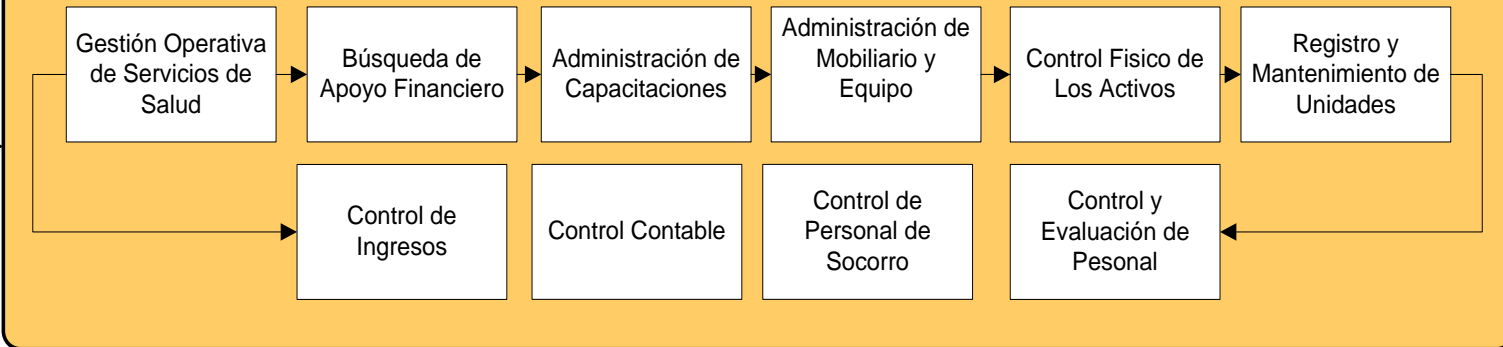
PROCESOS TECNICOS

Ejecución y Control de Proyectos

ÁREAS DE GESTIÓN QUE INTERVIENEN



PROCESOS ADMINISTRATIVOS



MEJORA CONTINUA Y VALOR AÑADIDO AL CLIENTE

CLIENTES

CLIENTES



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADORA DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Unidad de Relaciones y Desarrollo Institucional	13	Desarrollo Institucional	Planeación Operativa de Desarrollo Institucional	1	Estratégico	Administrativo	Coordinación Para la Elaboración de Planes Anuales	1.1
							Recepción de Planes Operativos de Unidades Orgánicas	1.2
							devolución a Unidades para Revisión	1.3
							Aprobación de Planes Operativos	1.4
							Establecimiento de Indicadores	1.5
							Establecimiento de Metas	1.6
							Seguimiento de Cumplimiento de Metas	1.7
							Elaboración de Herramientas Administrativas	1.8
Unidad Financiera Institucional	15	Presupuesto	Planeación y Control Presupuestario	2	Estratégico	Administrativo	Elaboración de la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP)	2.1
							Revisión de Inconsistencias de la Programación Presupuestarias	2.2
							Registro del Compromiso Presupuestario	2.3
							Modificaciones Presupuestarias	2.4
							Devengado del Egreso y Registro Contable	2.5
							Elaborar, Devengar y Solicitar el Requerimiento de Fondos	2.6
	Contabilidad	3	Control Contable	Apoyo	Administrativo	Percepción de la Transferencia de Fondos	3.1	
						Pago de Obligaciones y Registro Contable:	3.2	
						Revisión y Corrección	3.3	
						Elaboración de Las Conciliaciones Bancarias:	3.4	
						Cierre Contable Mensual	3.5	
						Cierre Contable Anual Preliminar (Mes 13)	3.6	
		4	Apoyo	Administrativo	Cierre Contable Anual definitivo (Mes 14)	3.7		
					Cierre y Apertura (Mes 15)	3.8		
					Codificación de Activos Fijos	4.1		
					Registro de Activos Deteriorados	4.2		
					Requisición de Sustitución de Activos	4.3		
					Elaboración de Inventario de Activos	4.4		



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADORA DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Sub Gerencia de Emergencias y Reducción de Riesgos	8	Socorro	Atención Pre Hospitalaria de Emergencia	5	Clave	Técnico	Atención de Operaciones de Emergencias Interna	5.1
							Recepción y Atención Pre hospitalaria en Clínica	5.2
							Atención Pre hospitalaria Externa	5.3
							Recepción de Llamadas	5.4
							Despacho de Ambulancia para Traslado del Paciente	5.5
							Diagnostico del Paciente	5.6
							Traspaso al Sector de Monitoreo y Evaluación	5.7
							Solicitud de Apoyo de Personal Administrativo	5.8
							Traslado a Hospital mas Cercano	5.9
		Radio Comunicación	Control Personal de	6	Apoyo	Administrativo	Entrega de Turnos al Personal por parte de Jefe de la Unidad	6.1
							Recepción de Turnos por parte del Personal	6.2
							Entrega de Turnos (Radiofonista)	6.3
							Recepción de Turno., Radiofonista	6.4
							Registro de Cambio de Turnos del Personal	6.5
							Cambio de Jefaturas Por Alerta Naranja o Roja	6.6
							Conservación de Jefaturas Normales	6.7
							Registro de Permisos	6.8
							Asignación de Compensatorios	6.9
							Registro de Incapacidades	6.10
Radio Comunicación	Registro y Mantenimiento de Unidades	7	Apoyo	Técnico	Registro de las Seccionales en Turno	7.1		
					Registro de las Ambulancias de CRS	7.2		
					Mantenimiento de Red de Radio.	7.3		
					Mantenimiento de Comunicación y Telefonía	7.4		



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADOR A DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Sub Gerencia de Emergencias y Reducción de Riesgos	8	Radio Comunicaciones	Administración de Mobiliario y Equipo	8	Apoyo	Administrativo	Revisión de Equipos y Herramientas	8.1
							Mantenimiento de Equipos y Herramientas	8.2
							Preparación de Solicitud de Préstamo de Equipo y Herramientas	8.3
							Entrega de Solicitud de Préstamo de Equipos	8.4
							Préstamo de Equipo y Herramientas	8.5
							Revisión de Vehículos	8.6
							Remisión de Vehículos A Mantenimiento	8.7
							Preparación de Solicitudes	8.8
							Entrega de Solicitudes para préstamo de Vehículos	8.9
							Préstamo de Vehículos	8.10
	Difusión	Planificación y Ejecución de Difusión	9	Estratégico	Técnico	Reunión Planificada	9.1	
						Análisis de los Desacuerdos y Reprogramación de las Reuniones	9.2	
						Delegación de Tareas para la Difusión	9.3	
						Jornadas de Difusión	9.4	
	Búsqueda	Ejecución de Búsqueda	10	Clave	Técnico	Recepción de Petición de Búsqueda	10.1	
Rechazo de Petición de Búsqueda						10.2		
Ejecución de Búsqueda						10.3		
Monitoreo y Seguimiento de Búsqueda						10.4		
Finalización de Búsqueda						10.5		



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADORA DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Sub Gerencia de Servicios Pre Hospitalarios y Comunitarios	9	Servicios de Salud	Administración de Emergencias	11	Clave	Técnico	Elaboración de Plan Operativo Anual.	11.1
							Elaboración de Planes Operativos Contingenciales	11.2
							Planificación y Establecimiento de Metas.	11.3
							Planificación de Trabajo del Personal de Emergencias.	11.4
							Planificación de Rotación de Personal	11.5
							Seguimiento y Control de Cumplimientos de Planes	11.6
							Supervisión de cumplimiento de Metas con enfoque de Calidad	11.7
							Supervisión de Cumplimiento de Actividades de Trabajo Planificadas	11.8
	Mantenimiento	Gestión Operativa de Servicios de Salud	12	Apoyo	Administrativo	Verificación de Necesidades de Materiales	12.1	
						Informe Sobre La Utilización de Insumos a La Gerencia General	12.2	
						Adquisición de Materiales	12.3	
						Custodia de Documentos	12.4	
						Solicitud de Salida de Medicamentos	12.5	
						Entrega de Medicamentos Solicitados	12.6	
	Centro de Sangre	Planificación y Control del Centro de Sangre	13	Estratégico	Técnico	Recolección de Datos y Actividades a Controlar y Planificar	13.1	
						Elaboración de Planes Operativos Para El Centro de Sangre	13.2	
Seguimiento y Supervisión de Cumplimiento del Plan						13.3		
Elaboración de Ajustes al Plan						13.4		



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADORA DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Sub Gerencia de Servicios Pre Hospitalarios y Comunitarios	9	Centro de Sangre	Control de Ingresos de Centro de Sangre	14	Apoyo	Administrativo	Recaudación de Ingresos	14.1
							Verificación de Ingresos Provenientes de la Recaudación de Cobros.	14.2
							Verificación con Encargado de Recaudación en Centro de Sangre	14.3
							Remesa de Fondos a Tesorería	15.1
		Atención Al Donante	15	Clave	Técnico	Elaboración de Ficha de Los Donantes	15.2	
						Recepción de Donantes en Centro de Sangre	15.3	
						Evaluación del Donante de Sangre	15.4	
						Informe al Donante la imposibilidad de la Donación	15.5	
						Entrega de Fichas a Donantes	15.6	
						Recepción de Fichas en Banco de Sangre	15.7	
						Extracción de Sangre	15.8	
						Refrigerio al Donante	15.9	
		Laboratorio	16	Clave	Técnico	Solicitud de Sangre	16.1	
						despacho de La Solicitud de Sangre	16.2	
						Transporte de Sangre	16.3	
						Solicitud de Mayor Cantidad de Sangre	16.4	
Elaboración de Ficha de Registro de Salida de Sangre	16.5							
Capacitación de Personal sobre Manejo de Sangre	16.6							



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADORA DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Sub Gerencia de Proyectos y Recaudación	10	Proyectos	Evaluación de Proyectos	17	Estratégico	Técnico	Identificación de Propuestas de Proyectos	17.1
							Identificación de Donantes Potenciales y de Alianzas Estratégicas	17.2
							Coordinación de Reuniones con los Potenciales Donantes	17.3
							Seguimiento de Proyectos Financiados por Empresas Nacionales	17.4
							Seguimiento a Solicitudes de Seccionales	17.5
							Elaboración de Informes	17.6
		Proyectos	Ejecución y Control de Proyectos	18	Apoyo	Técnico	Aprobación de Proyectos	18.1
							Mejora del Proyecto	18.2
							Coordinación de la Comisión de Proyectos	18.3
							Ejecución de Proyectos Aprobados	18.4
							Monitoreo de Proyectos	18.5
							Finalización del Proyecto	18.6
		Recaudación	Búsqueda de Apoyo Financiero	19	Apoyo	Administrativo	Eliminación de Archivo del Proyecto	18.7
							Búsqueda de Fondos Para Sostenibilidad de La Oficina	19.1
							Identificación de Necesidades en la Institución	19.2
							Coordinación de Reuniones con Potenciales Donantes Financieros	19.3
							determinan Posibles Proyectos a Financiar	19.4
							Donan Fondos Necesarios para el Proyecto	19.5
			Monitoreo y Control de Fondos Donados	19.6				
			Gestión de Recaudación de Fondos	20	Clave	Administrativo	Planificación de programas de Recaudación	20.1
Formulación de Estrategias para Recaudación	20.2							
					Ejecución de los Programas de Recaudación	20.3		
					Captación de Fondos	20.4		
					Remesa de Fondos Captados a Tesorería	20.5		



CODIFICACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRADORA DEL PROCESO	CODIGO	AREA DE GESTION	PROCESO	CODIGO	CLASE	TIPO	PROCEDIMIENTO	CODIGO
Sub Gerencia de Gestión y Desarrollo del Personal	11	Recursos Humanos	Captación de Recursos Humanos	21	Clave	Administrativo	Reclutamiento	21.1
							Selección	21.2
							Contratación	21.3
							Inducción de Personal	21.4
		Control y Evaluación del Personal	22	Apoyo	Administrativo	Inventario de Recursos Humanos	22.1	
						Requerimientos de Personal	22.2	
						Control de Asistencias	22.3	
						Elaboración de planillas	22.4	
						Evaluaciones del Personal	22.5	
		Capacitación	23	Apoyo	Administrativo	Evaluación de las Necesidades de Capacitación	23.1	
						Programación de Capacitación	23.2	
						Revisión y Aprobación de Las Capacitaciones	23.3	
Desarrollo de Capacitaciones	23.4							



Ficha de Procesos Claves	Fecha del manual: 01/01/08
	Página: 1 de 1

Nombre del Proceso: Atención Pre Hospitalaria de Emergencia **Código:** 5

Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Emergencias y Reducción de Riesgos
Área de Gestión: Socorro

Objetivo del Proceso: Responder el llamado de emergencia con la mayor brevedad posible

Responsable del proceso: Jefe de Servicio Médico **Tipo de Proceso:** Técnico

Participantes del Proceso: Médicos, Enfermeras y Secretarias

Limites del Proceso

Inicio	Fin
Orientar al paciente	Paciente referido

Recursos necesarios para el Proceso

Entradas	Proveedores
Pacientes	Médicos

Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso

Equipos de primeros auxilios, materiales esterilizados y medicamentos

Resultados del Proceso

Salidas	Clientes
Atención de la emergencia	Paciente atendido

Requerimientos de los Clientes

Paciente con dificultades de salud

Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso

Ambulancia, camilla y equipo

Indicadores del Proceso

Atención del 80% de los Requerimientos de Emergencia
 Tiempo de Respuesta de Emergencias
 Capacitación de Personal
 Reclamaciones Realizadas por el Usuario
 Productos No Conformes
 Petición de Acciones de Prevención (PAP)
 Petición de Acciones de Corrección (PAC)
 Porcentaje de Emergencia no atendidas
 Casos que no se pudieron atender por falta de recursos.

Equipo de Mejora del Proceso

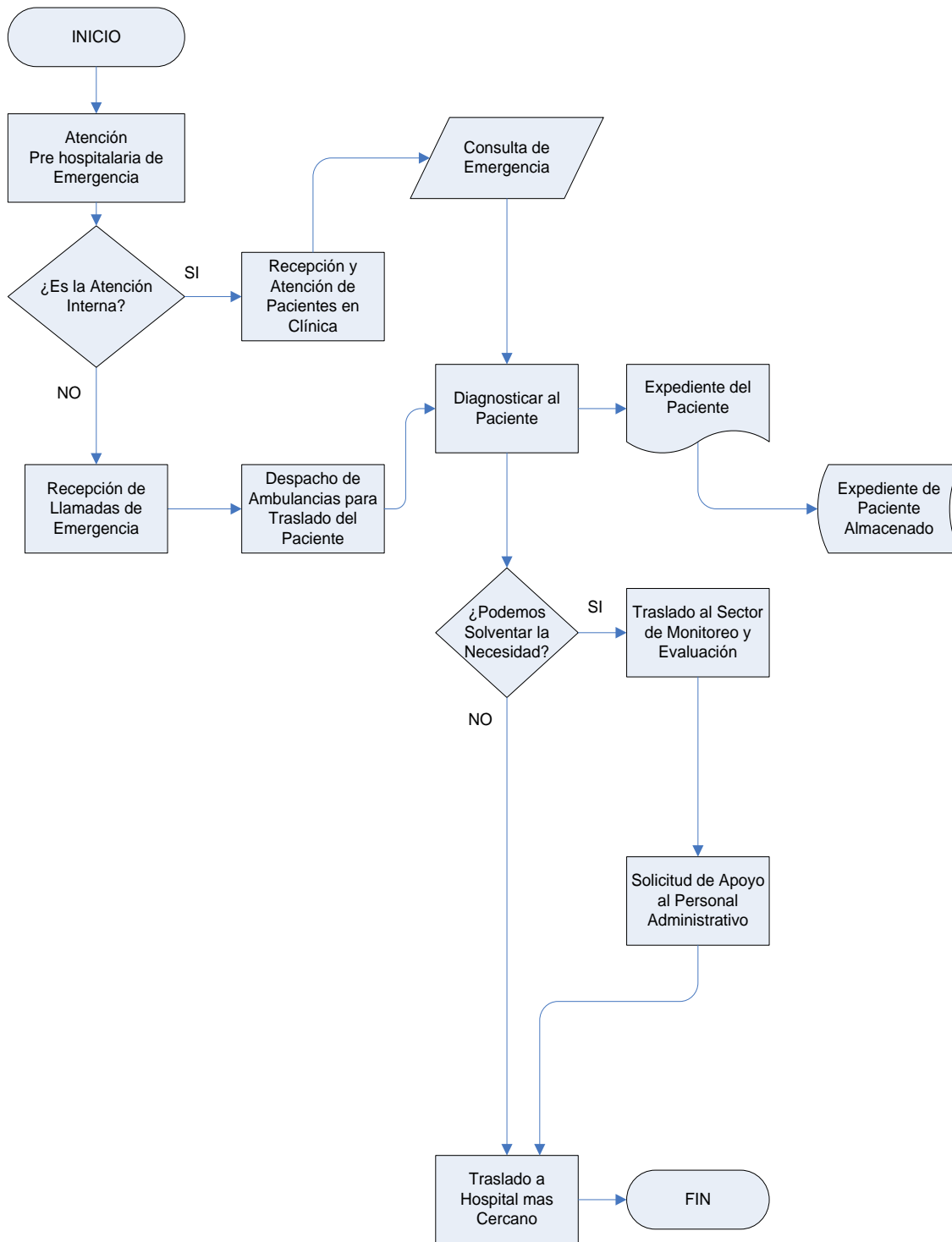
Incrementar el número de ambulancias y personal para atención de emergencias

Nombre de los Procedimientos del Proceso

Atención de operaciones de emergencias, Recepción de llamadas, Despacho de ambulancia, Traspaso al sector de monitoreo y evaluación y Solicitud de apoyo de personal administrativo.



PROCESO CLAVE
ATENCIÓN PREHOSPITALARIA DE EMERGENCIA





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Atención Pre Hospitalaria de Emergencia

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades Básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad.

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Atención Pre Hospitalaria de Emergencia

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

	X	
--	---	--

Administración del Dinero

		X
--	--	---

Administración de Materiales

		X
--	--	---

Administración de Personal

		X
--	--	---

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		X
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

		X
--	--	---

Servicio al Cliente

		X
--	--	---

Delegación de Autoridad

		X
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

	X	
--	---	--

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

	X	
--	---	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

	X	
--	---	--

Interpretación de Información

	X	
--	---	--

Manejo de Software y Hardware

	X	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Atención Pre Hospitalaria de Emergencia

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	X	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de Equipos

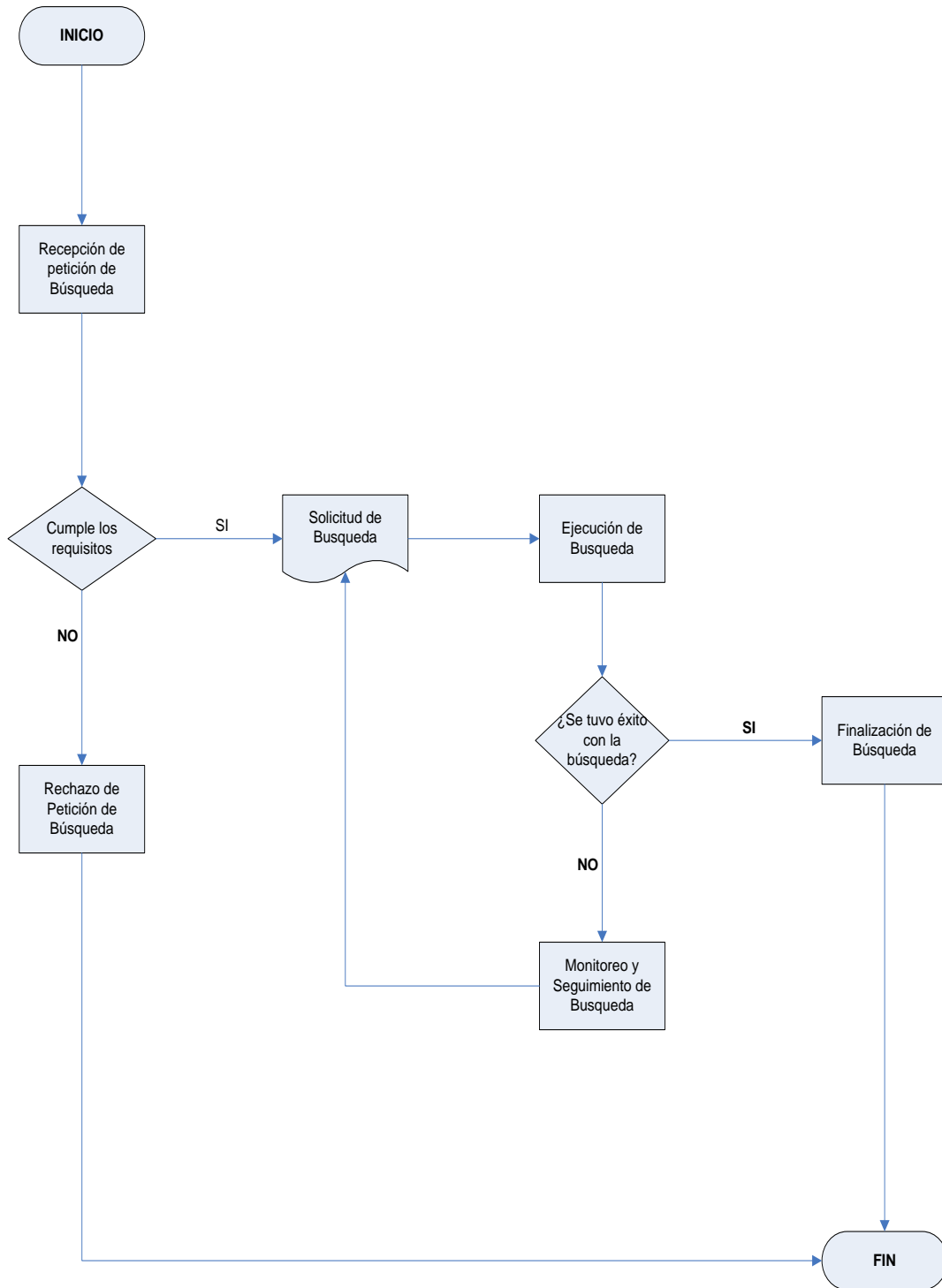
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Claves		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Ejecución de Búsqueda		Código: 10
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Emergencia y Reducción de Riesgos		
Área de Gestión: Búsqueda		
Objetivo del Proceso: Realizar la búsqueda de la persona		
Responsable del proceso: Jefe de la unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de unidad, auxiliar		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Recepción de petición de búsqueda	Búsqueda con éxito	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Solicitud de búsqueda	Personal de equipo de rescate	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Equipo de rescate		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Búsqueda con éxito	Solicitante	
Requerimientos de los Clientes		
Solicitud de búsqueda		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Vehículos, radios, equipo de rescate y mapas		
Indicadores del Proceso		
% de Búsquedas Efectivas		
% de Búsquedas Fallidas		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
% de Solicitudes Aceptadas		
% de Solicitudes no Aceptadas		
Promedio de tiempo de resolución de un caso		
Equipo de Mejora del Proceso		
Solicitar el apoyo de otras instituciones para agilizar la labor de búsqueda.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Recepción de petición de búsqueda, rechazo de petición de búsqueda, ejecución de búsqueda, monitoreo y seguimiento de búsqueda y finalización de búsqueda.		



PROCESO CLAVE
EJECUCIÓN DE BÚSQUEDA





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Ejecución de Búsqueda

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Ejecución de Búsqueda

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		X
--	--	---

Administración del Dinero

		X
--	--	---

Administración de Materiales

		X
--	--	---

Administración de Personal

		X
--	--	---

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		X
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	X	
--	---	--

Servicio al Cliente

		X
--	--	---

Delegación de Autoridad

		X
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		X
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		X
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

		X
--	--	---

Interpretación de Información

		X
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

	X	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Ejecución de Búsqueda

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

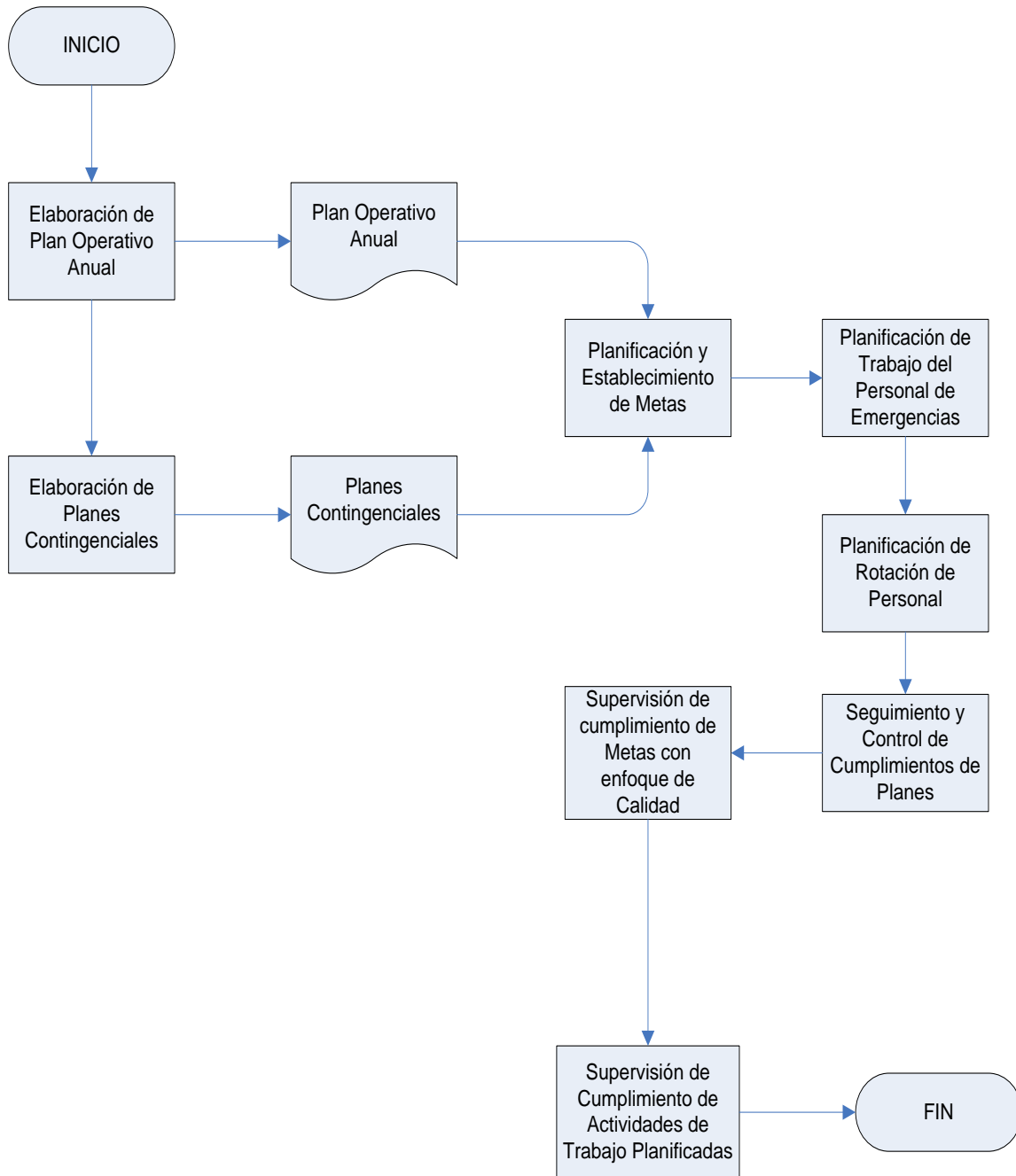
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Claves		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Administración de Emergencia		Código: 11
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Servicios Pre Hospitalarios y Comunitarios		
Área de Gestión: Servicios de Salud		
Objetivo del Proceso: Evaluar emergencias anteriores y elaborar nuevos planes para emergencias		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad y RR HH		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Identificación de las posibles metas a establecer para el personal	Monitoreo y seguimiento	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Documentación del periodo anterior	Recursos Humanos	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Presentación de planes operativos, horario de trabajo, reuniones, personal,		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Establecimiento de metas	Recursos Humanos	
Requerimientos de los Clientes		
Experiencias de las emergencias anteriores		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Papelería, computadoras y visitas periódicas en el lugar.		
Indicadores del Proceso		
Eficacia de los Planes Operativos Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC) Cumplimiento de Metas		
Equipo de Mejora del Proceso		
Corregir errores de experiencias en emergencias anteriores		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Elaboración de plan operativo anual, Elaboraciones de planes contingenciales, Planificación y elaboración de metas, Planificación y establecimientos de metas y Planificación de personal.		



PROCESO CLAVE
ADMINISTRACIÓN DE EMERGENCIAS





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Emergencias

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades Básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Emergencias

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administración del Dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administración de Materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administración de Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Facilidad de Enseñanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Delegación de Autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Negociación y Trabajo con Personas Diversas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interpretación de Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de Software y Hardware	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Emergencias

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

		X
--	--	---

Mantenimiento y Reparación de Equipos

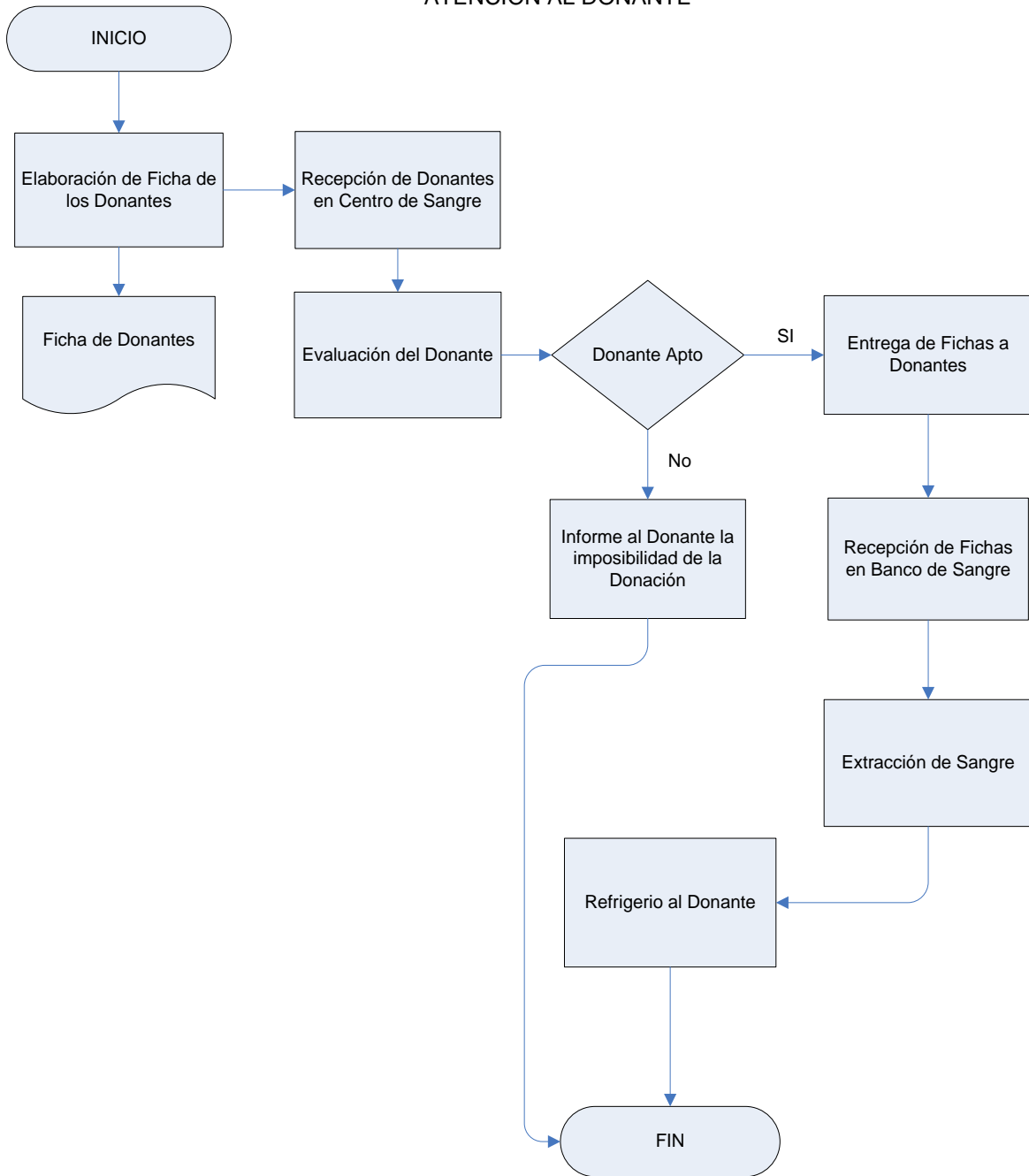
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Claves		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Atención al Donante		Código: 15
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Servicios Pre hospitalarios y Comunitarios		
Área de Gestión Centro de Sangre		
Objetivo del Proceso: Evaluar si el donante se encuentra apto o no para la extracción de sangre.		
Responsable del proceso: Secretaria Recepcionista		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Donante y Secretaria Recepcionista		
Limites del Proceso:		
Inicio		Fin
Elaboración de ficha del donante		Refrigerio al donante
Recursos de necesarios para el Proceso		
Entradas		Proveedores
Donante		Secretaria Recepcionista
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Papelería, computadoras, refrigerios, archivos y teléfono		
Resultados del Proceso		
Salidas		Clientes
Extracción de sangre del donante		Donante
Requerimientos de los Clientes		
Donante apto		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Equipo de extracción de sangre y equipo de refrigeración de sangre.		
Indicadores del Proceso		
Número de Donantes Activos Porcentaje de incremento de Donantes Porcentaje de Disminución de Donantes Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Elaborar campañas de publicidad en lugares donde exista mayor posibilidad de adquirir donantes (Escuelas, Colegios, Universidades, Iglesias, etc.)		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Elaboración de ficha de los donantes, recepción de los donantes de centro de sangre, evaluación de donantes de sangre, informe al donante de la imposibilidad de la donación, entrega de ficha a donantes, recepción de fichas en banco de sangre, extracción de sangre y refrigerio del donante.		



PROCESO CLAVE
ATENCIÓN AL DONANTE





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Atención Al Donante

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Atención Al Donante

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

	X	
--	---	--

Administración del Dinero

	X	
--	---	--

Administración de Materiales

		X
--	--	---

Administración de Personal

		X
--	--	---

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		X
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

		X
--	--	---

Servicio al Cliente

		X
--	--	---

Delegación de Autoridad

		X
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

	X	
--	---	--

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

	X	
--	---	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

	X	
--	---	--

Interpretación de Información

	X	
--	---	--

Manejo de Software y Hardware

	X	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Atención Al Donante

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	X	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	X	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

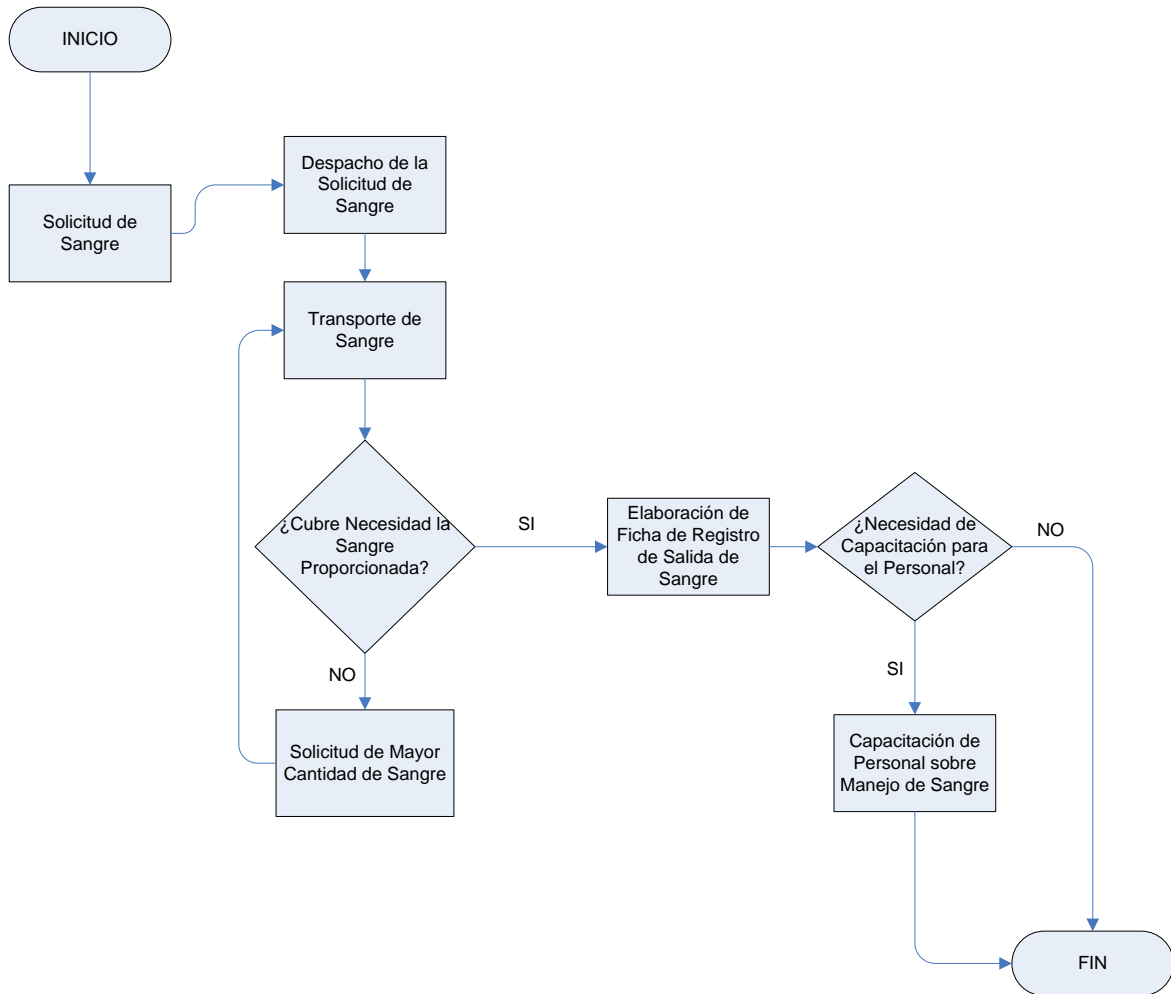
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Claves		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Provisión de Sangre		Código: 16
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Servicios Pre hospitalarios y Comunitarios		
Área de Gestión: Laboratorio		
Objetivo del Proceso: Atender solicitudes de sangre		
Responsable del proceso: Médico de turno		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Solicitante y médico		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Solicitud de sangre	Entrega de sangre	
Recursos de necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Existencia de sangre	Donantes	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Banco de sangre		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
ad de la sangre proporcionada	Solicitante	
Requerimientos de los Clientes		
Ficha de solicitud de sangre		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Hielera		
Indicadores del Proceso		
Capacidad de atención a las solicitudes Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC) Porcentaje de Solicitudes Atendidas a Tiempo Porcentaje de Solicitudes Atendidas fuera de Tiempo Porcentaje de desperdicios de Sangre		
Equipo de Mejora del Proceso		
Realizar un sondeo sobre las condiciones económicas del solicitante, para una mayor captación de fondos.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Solicitud de sangre, despacho de la solicitud de sangre, transporte de sangre, solicitud de mayor cantidad de sangre, elaboración de ficha de registro de salida de sangre y capacitación del personal sobre manejo de sangre.		



PROCESO CLAVE
PROVISIÓN DE SANGRE





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Provisión de Sangre

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Provisión de Sangre

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

	X	
--	---	--

Administración del Dinero

	X	
--	---	--

Administración de Materiales

	X	
--	---	--

Administración de Personal

	X	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

	X	
--	---	--

Facilidad de Enseñanza

	X	
--	---	--

Servicio al Cliente

		X
--	--	---

Delegación de Autoridad

	X	
--	---	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

	X	
--	---	--

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

	X	
--	---	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

	X	
--	---	--

Interpretación de Información

	X	
--	---	--

Manejo de Software y Hardware

	X	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Provisión de Sangre

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	X	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	X	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	X	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

	X	
--	---	--

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

		X
--	--	---

Mantenimiento y Reparación de equipos

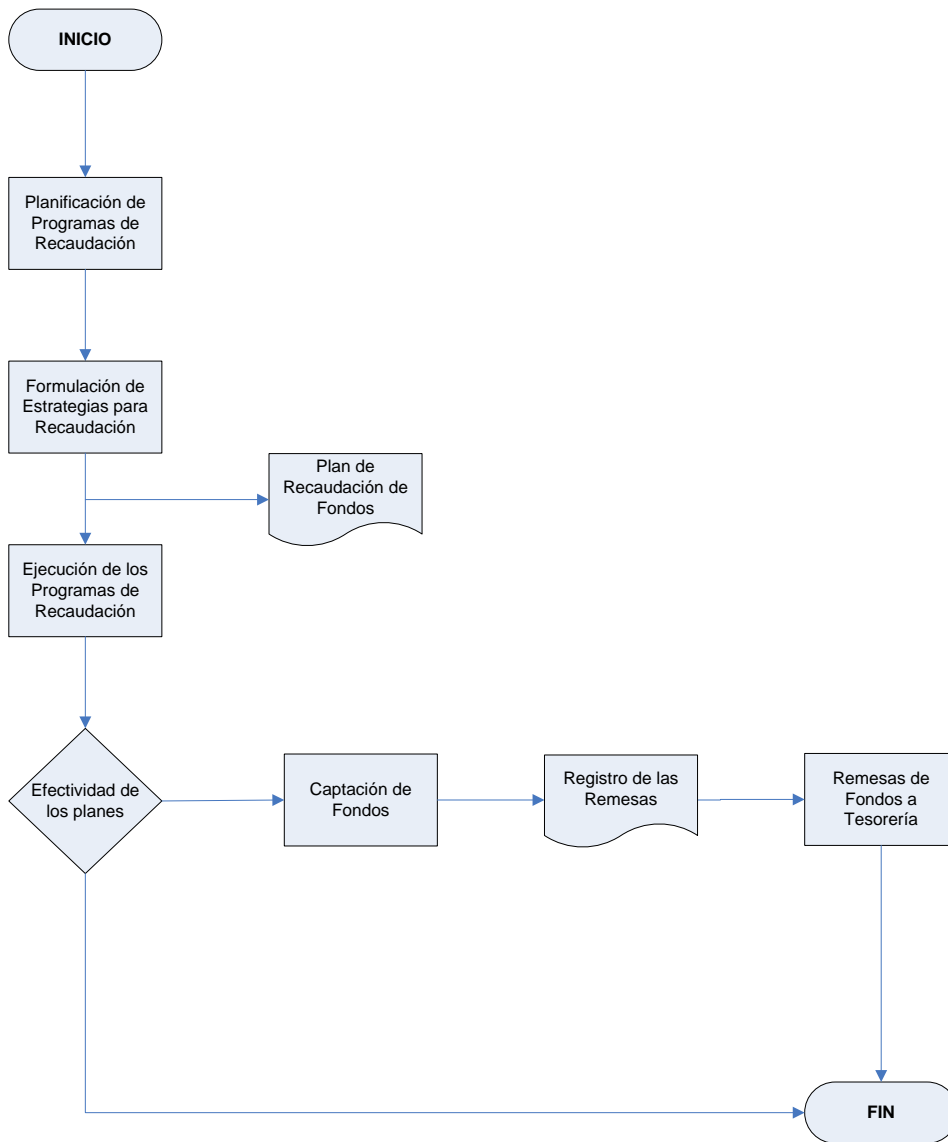
	X	
--	---	--



Ficha de Procesos Claves		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Gestión de Recaudación de Fondos		Código: 20
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Proyectos y Recaudación		
Área de Gestión: Recaudación		
Objetivo del Proceso: Recaudar fondos		
Responsable del proceso: Jefe de la unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la unidad, Promotores, Tesorero Institucional, Colector y Secretaria		
Limites del Proceso		
Inicio		Fin
Planificación de programas de recaudación		Remesas de fondos catados a Tesorería
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas		Proveedores
Plan de recaudación de fondos		Donantes nacionales y extranjeros
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Papelería, Boucher, recibos de donación y fichas de los contribuyentes		
Resultados del Proceso		
Salidas		Clientes
Captación de fondos		Empresas o personas naturales
Requerimientos de los Clientes		
Altruismo		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Formulario F960		
Indicadores del Proceso		
% de nuevos Contribuyentes Disminución de Contribuyentes Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Otorgar reconocimientos a los donantes destacados durante el año.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Planificación de programas de recaudación, formulación de estrategias para recaudación, ejecución de los programas de recaudación, captación de fondos y remesas de fondos captados a Tesorería.		



PROCESO CLAVE
GESTIÓN DE RECAUDACION DE FONDOS





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Gestión de Recaudación de Fondos

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

Competencia	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Gestión de Recaudación de Fondos

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

Administración del Dinero

Administración de Materiales

Administración de Personal

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

Facilidad de Enseñanza

Servicio al Cliente

Delegación de Autoridad

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

Interpretación de Información

Manejo de Software y Hardware



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Gestión de Recaudación de Fondos

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

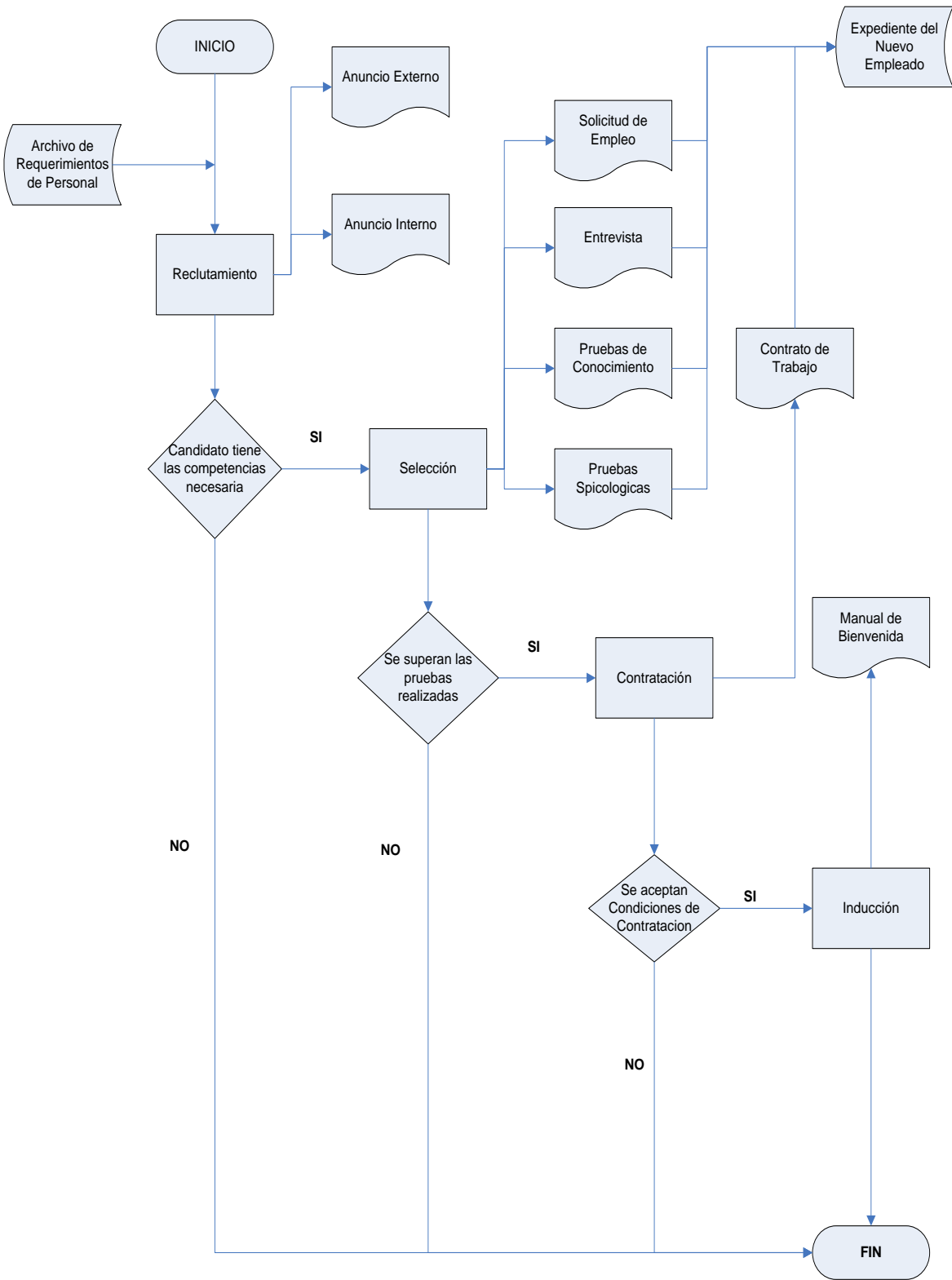
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Claves		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Captación de Recursos Humanos		Código: 21
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Gestión y Desarrollo de Personal		
Área de Gestión : Recursos Humanos		
Objetivo del Proceso: Contratar el personal idóneo para el puesto		
Responsable del proceso: Jefe del depto. De RR HH		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de RR HH, Jefes de unidades, Jefe de difusión		
Limites del Proceso		
Inicio		Fin
Reclutamiento		Contratación
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas		Proveedores
Archivos de requerimiento de personal		Recursos Humanos
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Anuncio externo e interno		
Resultados del Proceso		
Salidas		Clientes
Contratación		Candidato
Requerimientos de los Clientes		
Solicitud de empleo, entrevista, pruebas de conocimientos y pruebas psicológicas		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Anuncios, papelería y personal de RR HH		
Indicadores del Proceso		
Rotación de Personal		
% de Ausentismo		
% de Malas Contrataciones		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Evaluar posibles candidatos internos como por ej. Socorristas voluntarios, según el desempeño mostrado en la institución, para que a su vez sirva de incentivo para el voluntariado y el tipo de contratación sea más acertada.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal		



**PROCESO CLAVE
 CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Captación de Recursos Humanos

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Captación de Recursos Humanos

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

Administración del Dinero

Administración de Materiales

Administración de Personal

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

Facilidad de Enseñanza

Servicio al Cliente

Delegación de Autoridad

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

Interpretación de Información

Manejo de Software y Hardware



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Captación de Recursos Humanos

Clase de Proceso: Clave

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

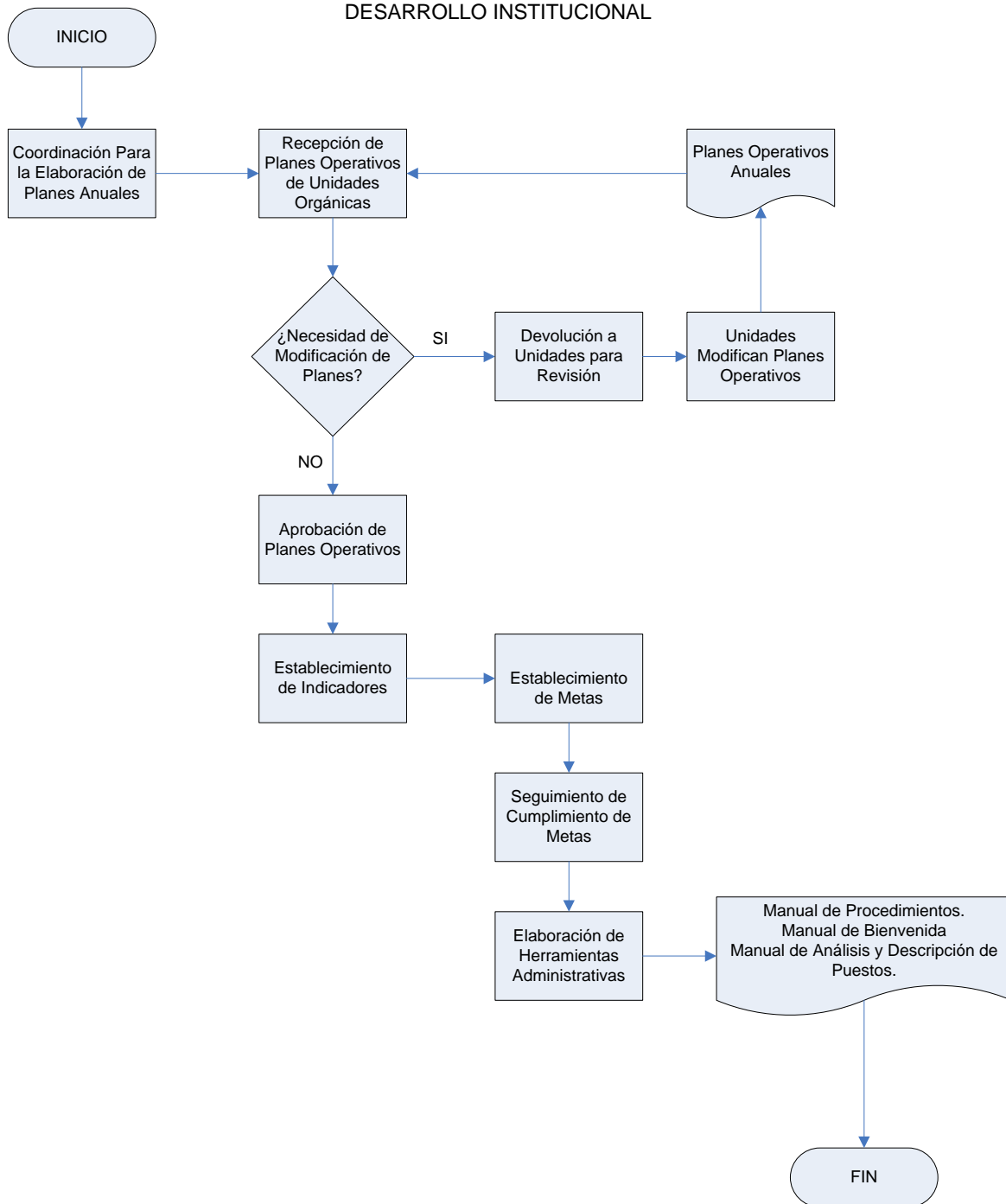
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Estratégicos		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Planeación Operativa de Desarrollo Institucional		Código: 1
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Unidad de Relaciones y Desarrollo Institucional		
Área de Gestión: Desarrollo Institucional		
Objetivo del Proceso: Coordinar la elaboración de planes anuales		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad y Auxiliar		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Coordinación para la elaboración de planes anuales	Elaboración de herramientas administrativas	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Recepción de informes por unidad	Unidades	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Formato del Plan Operativo Anual		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Aprobación de planes operativos	Unidades	
Requerimientos de los Clientes		
Información de las unidades		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Formatos, computadora, papelería e Internet		
Indicadores del Proceso		
Efectividad de los planes realizados Número de Proyectos Desarrollados Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC) Número de Iniciativas de Mejora		
Equipo de Mejora del Proceso		
Tomar en consideración las opiniones y sugerencias de las diferentes Unidades Orgánicas.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Coordinación para la elaboración de planes anuales, Recepción de planes operativos de unidades orgánicas, devolución a unidades para revisión, aprobación de planes operativos, establecimiento de indicadores, establecimiento de metas, seguimiento de cumplimiento de metas y elaboración de herramienta administrativa.		



PROCESO ESTRATÉGICO
PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DE
DESARROLLO INSTITUCIONAL





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planeación Operativa de Desarrollo Institucional

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

Competencia	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planeación Operativa de Desarrollo Institucional

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

	X	
--	---	--

Administración del Dinero

X		
---	--	--

Administración de Materiales

X		
---	--	--

Administración de Personal

X		
---	--	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

	X	
--	---	--

Facilidad de Enseñanza

	X	
--	---	--

Servicio al Cliente

X		
---	--	--

Delegación de Autoridad

X		
---	--	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

	X	
--	---	--

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

	X	
--	---	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

X		
---	--	--

Interpretación de Información

		X
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

	X	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planeación Operativa de Desarrollo Institucional

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja

Media

Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	X	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	X	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

X		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

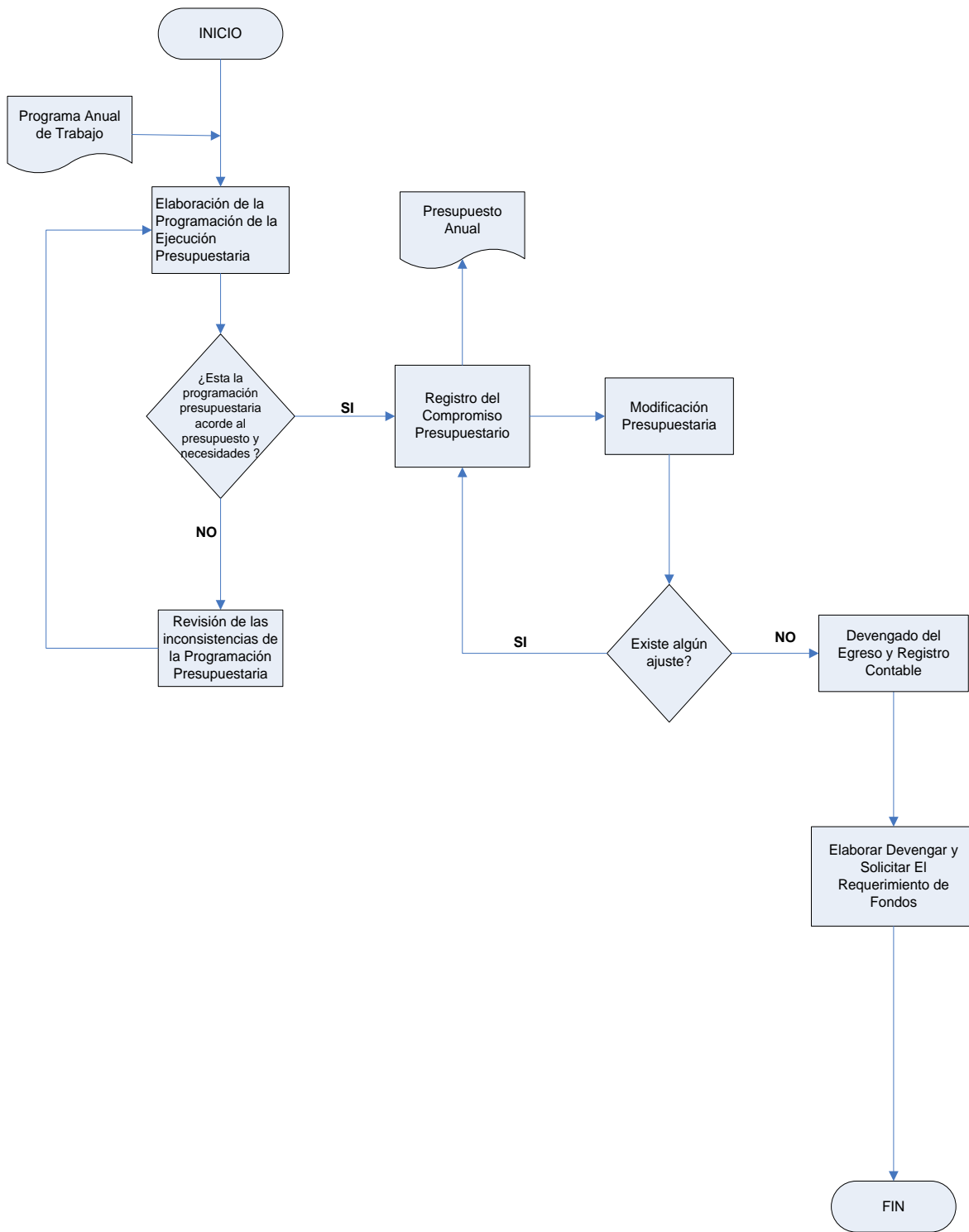
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Estratégicos		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Planeación y Control Presupuestario		Código: 2
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Unidad Financiera Institucional		
Área de Gestión: Presupuesto		
Objetivo del Proceso: Elaboración y seguimiento del presupuesto anual		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Técnico presupuestario, Tesorero y Contador		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Elaboración de la programación de la ejecución presupuestaria	Registro de los compromisos presupuestarios	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Programación presupuestaria	Jefes de unidades	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Identificación de necesidades		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Ejecución del presupuesto anual	Unidades	
Requerimientos de los Clientes		
Programación de ejecución presupuestaria		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Computadora, papelería, Internet, informes y teléfono		
Indicadores del Proceso		
% de retraso en asignaciones presupuestarias # de Proyectos retrasados por la asignación de presupuestaria Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC) Promedio de Tiempo para la aprobación de solicitudes financieras		
Equipo de Mejora del Proceso		
Realizar un análisis comparativo sobre la ejecución presupuestaria actual con períodos anteriores con el fin de evitar inconsistencias futuras.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Elaboración de programación de ejecución presupuestaria, revisión de inconsistencia de programación presupuestaria, registro del compromiso presupuestario, modificaciones presupuestarias, devengados del egreso y registro contable y Elaborar, devengar y solicitar el requerimiento de fondos.		



PROCESO ESTRATEGICO
PLANEACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planeación y Control Presupuestario

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

Competencia

	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planeación y Control Presupuestario

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

Administración del Dinero

Administración de Materiales

Administración de Personal

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

Facilidad de Enseñanza

Servicio al Cliente

Delegación de Autoridad

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

Interpretación de Información

Manejo de Software y Hardware



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planeación y Control Presupuestario

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja

Media

Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	x	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

	x	
--	---	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

		x
--	--	---

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

		x
--	--	---

Mantenimiento y Reparación de equipos

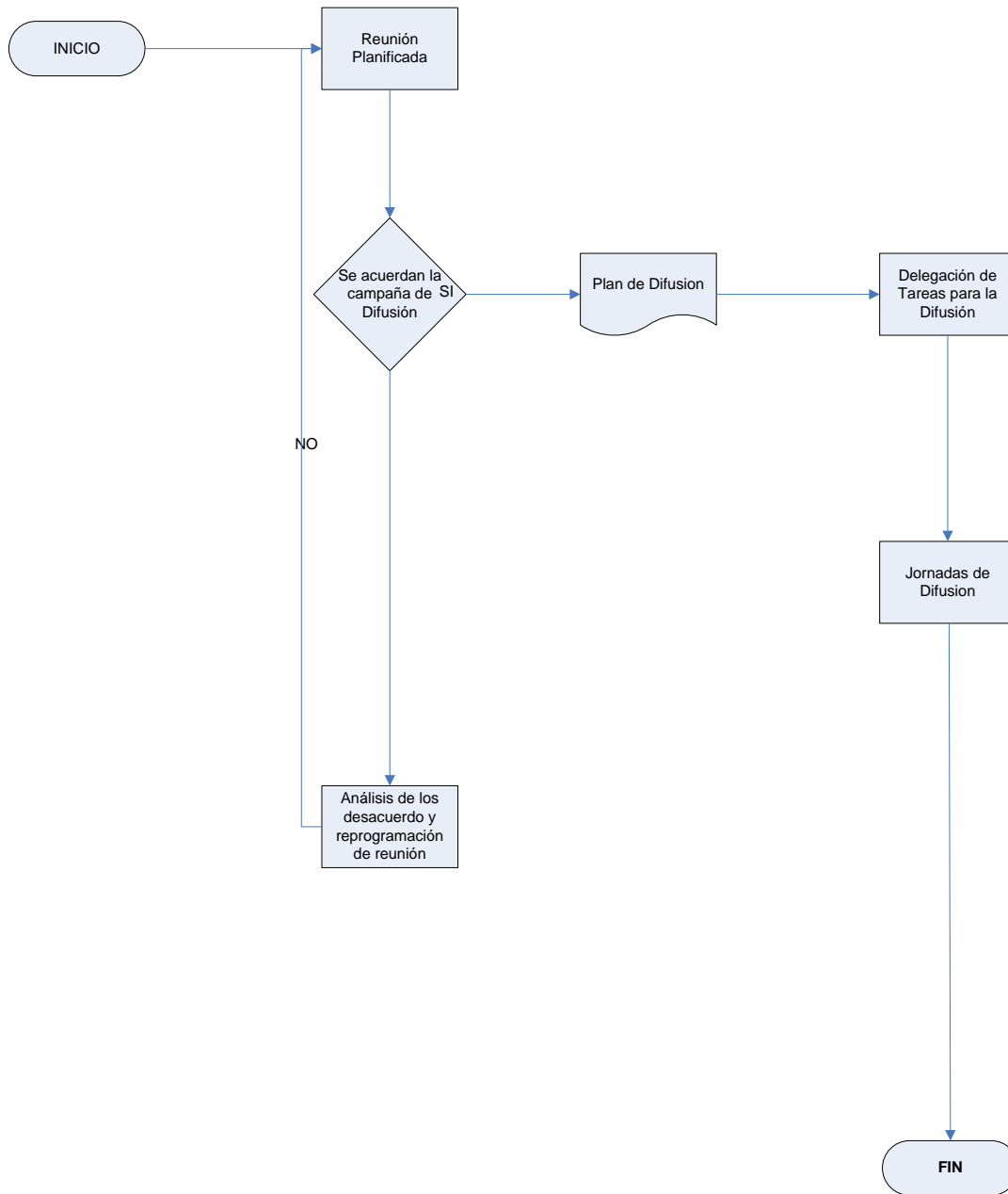
x		
---	--	--



Ficha de Procesos Estratégicos		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Planificación y Ejecución de Difusión		Código: 9
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Emergencias y Reducción de Riesgos		
Área de Gestión: Difusión		
Objetivo del Proceso: Elaboración y ejecución de la campaña de difusión		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad y auxiliar		
Limites del Proceso		
Inicio		Fin
Reunión planificada		Jornada de difusión
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas		Proveedores
Unificación de criterios para la jornada de difusión		Jefe de la Unidad
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Acuerdos para la campaña de difusión		
Resultados del Proceso		
Salidas		Clientes
Ejecución de la jornada de difusión		Unidad
Requerimientos de los Clientes		
Plan de difusión		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Papelería, personal para delegación de tareas, computadora, internet, correo electrónico y teléfono		
Indicadores del Proceso		
Numero de Campañas de Difusión		
Alcance de las campañas de Difusión		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Resultados de las campañas de Difusión		
Promedio de Inversión en las campañas de Difusión		
Equipo de Mejora del Proceso		
Buscar alianzas estratégicas con medios de comunicación masivo		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Reunión planificada, Análisis de los desacuerdos y reprogramación de las reuniones, Delegación de tareas para la difusión y Jornadas de difusión		



**PROCESO ESTRATÉGICO
PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE DIFUSIÓN**





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planificación y Ejecución de Difusión

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura			x
Capacidad de Redacción			x
Capacidad Matemática		x	
Capacidad de Expresión			x
Capacidad de Escuchar			X

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad		x	
Toma de Decisión	x		
Solución de Problemas	x		
Organización De Información			x
Raciocinio		x	

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,		x	
Autoestima		x	
Sociabilidad			x
Autogestión Personal		x	
Integridad Y Honestidad.		x	



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planificación y Ejecución de Difusión

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

	x	
--	---	--

Administración del Dinero

x		
---	--	--

Administración de Materiales

x		
---	--	--

Administración de Personal

	x	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		x
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	x	
--	---	--

Servicio al Cliente

	x	
--	---	--

Delegación de Autoridad

x		
---	--	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		x
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

	x	
--	---	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

x		
---	--	--

Interpretación de Información

	x	
--	---	--

Manejo de Software y Hardware

	x	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planificación y Ejecución de Difusión

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

x		
---	--	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

x		
---	--	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

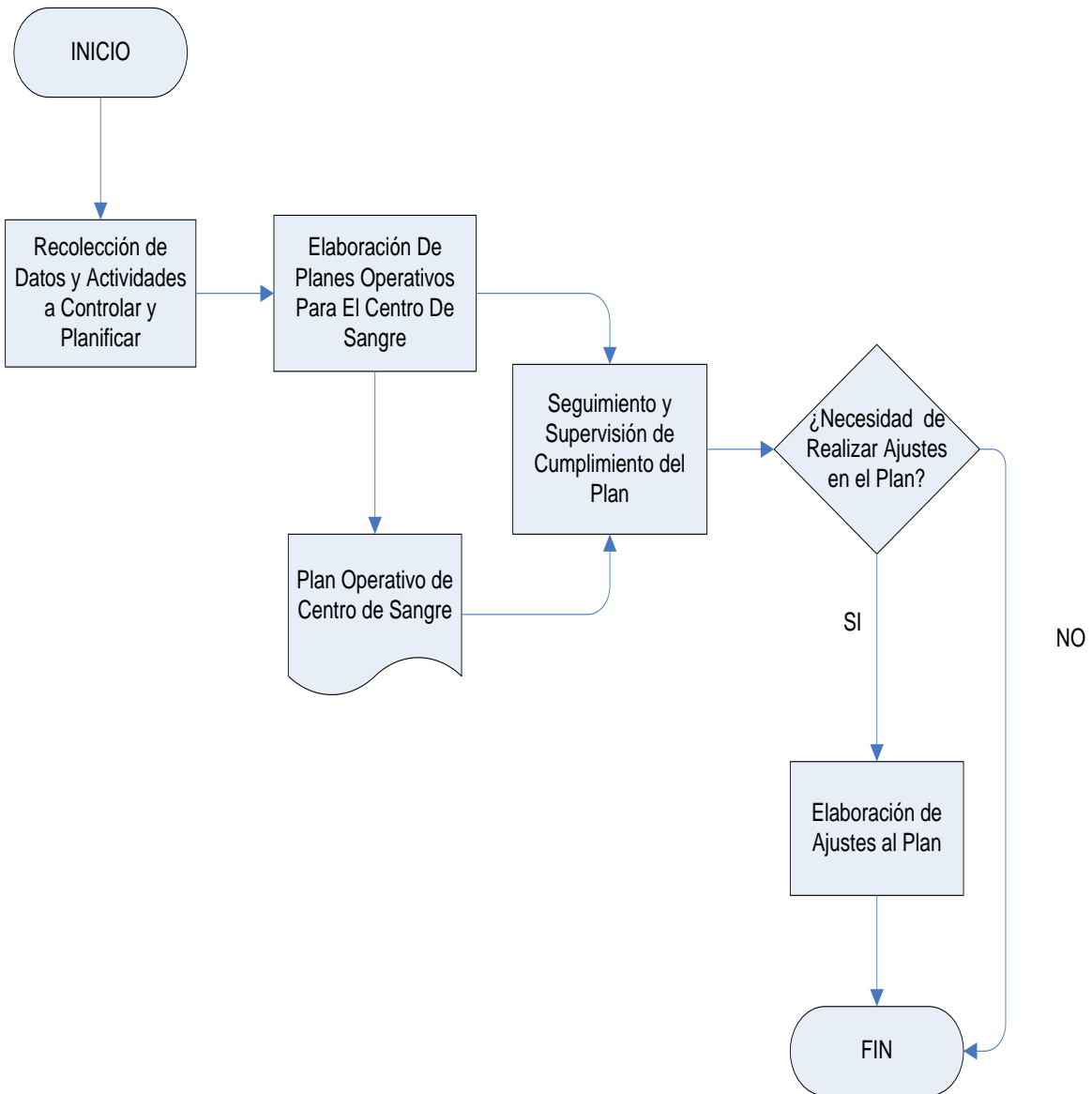
x		
---	--	--



Ficha de Procesos Estratégicos		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Planificación y Control del Centro de Sangre		Código: 13
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Servicios Pre Hospitalarios y Comunitarios		
Área de Gestión Centro de Sangre		
Objetivo del Proceso: Elaboración planes operativos		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Recolección y actividades a planificar y controlar	Elaboración de plan	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
período anterior	Jefe de la Unidad	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Papelería, computadora e informes		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Plan elaborado	La unidad	
Requerimientos de los Clientes		
Información diaria		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Información de datos y actividades		
Indicadores del Proceso		
Efectividad de los planes para el Centro de Sangre Incremento de Donantes Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC) Reducción de Costos		
Equipo de Mejora del Proceso		
Tomar en cuenta las emergencias en períodos festivos y desastres naturales dadas las condiciones del país		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Recolección de datos y actividades a controlar y planificar, elaboración de planes operativos para el Centro de Sangre, Seguimiento y supervisión de cumplimiento del plan y Elaboración de ajustes al plan.		



PROCESO ESTRATÉGICO
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL CENTRO DE SANGRE





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planificación y Control del Centro de Sangre

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planificación y Control del Centro de Sangre

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administración del Dinero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administración de Materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administración de Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Facilidad de Enseñanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Delegación de Autoridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Negociación y Trabajo con Personas Diversas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interpretación de Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Manejo de Software y Hardware	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Planificación y Control del Centro de Sangre

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		X
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de tecnologías

		X
--	--	---

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

mantenimiento y Reparación de equipos

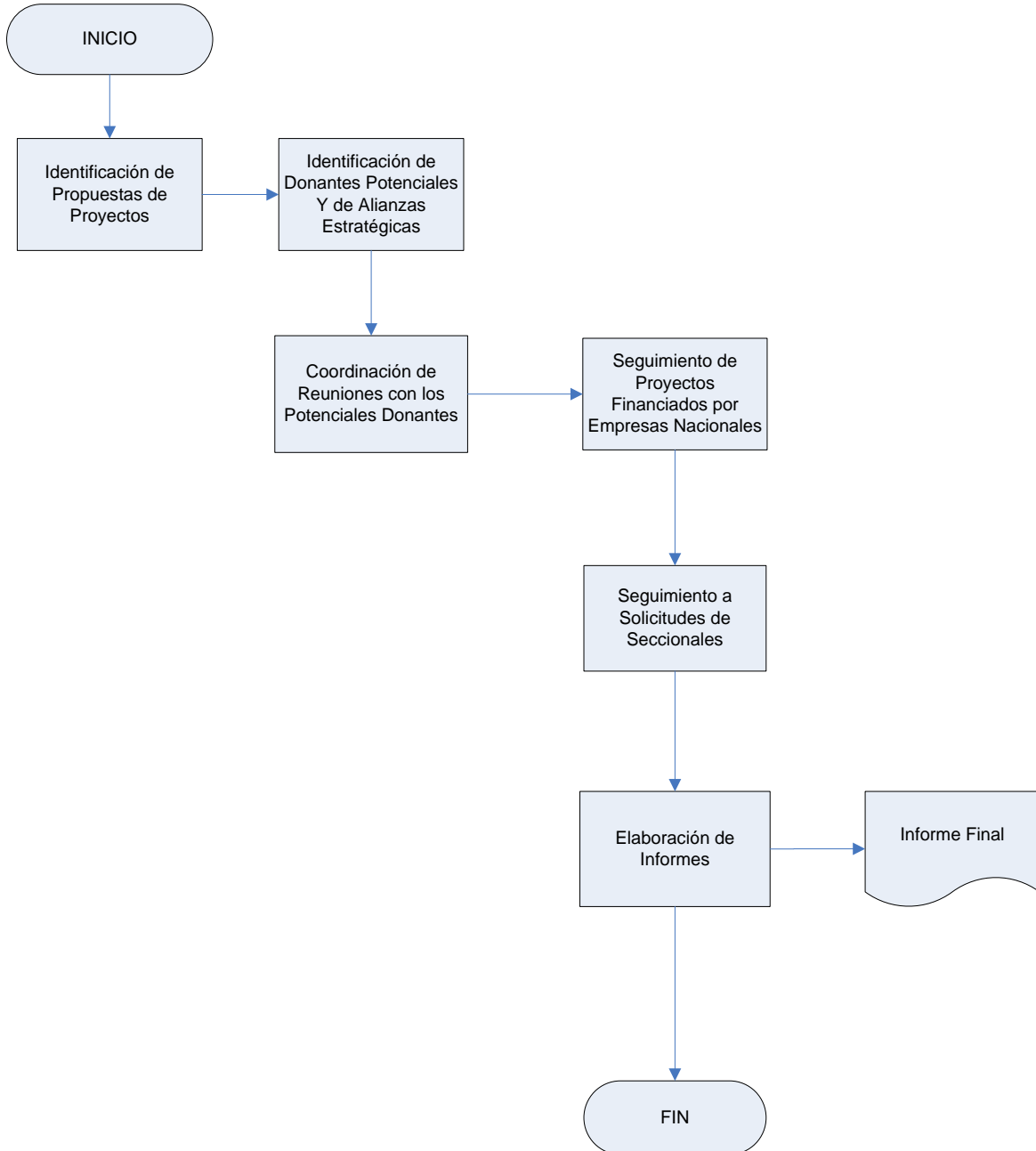
X		
---	--	--



Ficha de Procesos Estratégicos		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Evaluación de Proyectos		Código: 17
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Proyectos y Recaudación		
Área de Gestión: Proyectos		
Objetivo del Proceso: Identificar propuestas de proyectos de donantes potenciales y de alianzas estratégicas		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Formulator de Proyectos y Encargado de la solicitud de proyectos.		
Límites del Proceso		
Inicio		Fin
Identificación de propuestas de proyectos		Elaboración de informes
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas		Proveedores
Identificar donantes		Donantes
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
de alianzas estratégicas		
Resultados del Proceso		
Salidas		Clientes
Ejecución del proyecto		Institución y donante
Requerimientos de los Clientes		
Necesidad de alianza		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Computadora, Internet, teléfono, correo, documentos de formulación y reuniones.		
Indicadores del Proceso		
Comunidades beneficiadas Personas beneficiadas Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC) Promedio de Ejecución del Proyecto Personal Requerido para el Proyecto		
Equipo de Mejora del Proceso		
Presentar informes sobre los beneficios del proyecto para la institución a los donantes potenciales		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Identificación de propuestas de proyectos, Identificación de donantes potenciales y de alianzas estratégicas, Coordinación de reuniones con los potenciales donantes, seguimiento de proyectos financiados por empresas nacionales, seguimiento a solicitudes secciones y elaboración de informes		



PROCESO ESTRATEGICO
EVALUACIÓN DE PROYECTOS





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Evaluación de Proyectos

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Evaluación de Proyectos

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

Administración del Dinero

Administración de Materiales

Administración de Personal

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

Facilidad de Enseñanza

Servicio al Cliente

Delegación de Autoridad

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

Interpretación de Información

Manejo de Software y Hardware



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Evaluación de Proyectos

Clase de Proceso: Estratégico

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	X	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

		X
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

	X	
--	---	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

		X
--	--	---

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

		X
--	--	---

Mantenimiento y Reparación de equipos

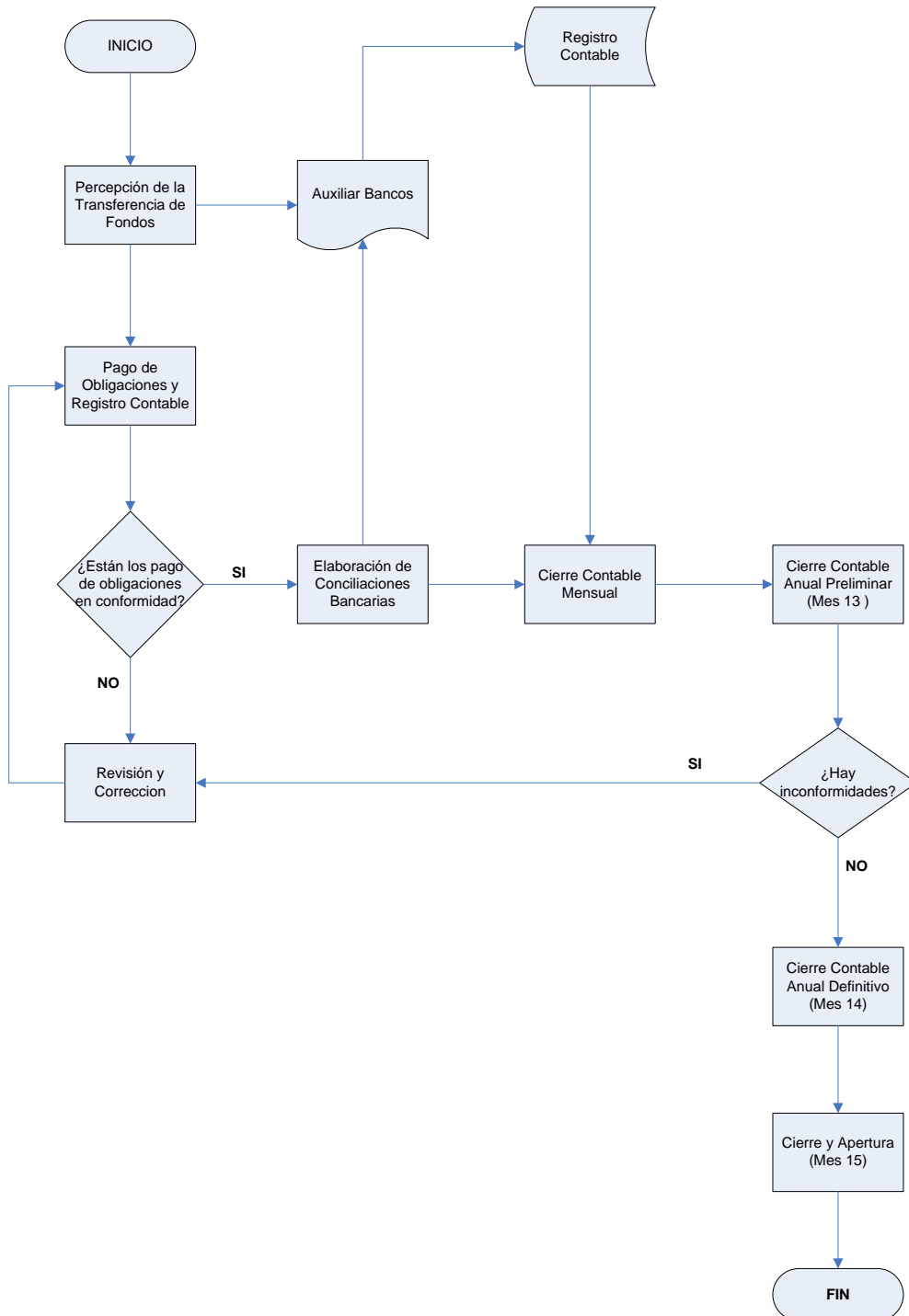
		X
--	--	---



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Control Contable		Código: 3
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Unidad Financiera Institucional		
Área de Gestión: Contabilidad		
Objetivo del Proceso: Revisar y corregir cierre y apertura contable		
Responsable del proceso: Contador		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Contador, auxiliar y Tesorero		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Percepción de la transferencia de fondos	Cierre y apertura (mes 15)	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Documentos de soporte y registros contables	Contador y tesorero	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Respaldo para cada registro contable		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Cierre contable anual definitivo	Cada Unidad	
Requerimientos de los Clientes		
Solicitud y autorización de la UACI		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Presupuesto, Formularios, Requisiciones y documentos de respaldo (facturas, recibos, etc.)		
Indicadores del Proceso		
% de requerimientos de información no suplida		
% de requerimientos de información suplida		
Promedio de Tiempo para suplir información solicitada		
Promedio de días de atraso en la contabilidad		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Flexibilidad ante necesidades no presupuestadas pero necesarias para la realización de actividades de la Institución.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Percepción de la transferencia de fondos, Pago de obligaciones y registro contable, Revisión y corrección, Elaboración de las Conciliaciones Bancarias, Cierre contable mensual, Cierre contable anual preliminar, Cierre contable anual definitivo Cierre y apertura		



PROCESO DE APOYO
 CONTROL CONTABLE





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control Contable

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

Competencia	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control Contable

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		X
--	--	---

Administración del Dinero

		X
--	--	---

Administración de Materiales

	X	
--	---	--

Administración de Personal

	X	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		X
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	X	
--	---	--

Servicio al Cliente

	X	
--	---	--

Delegación de Autoridad

		X
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		X
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		X
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

		X
--	--	---

Interpretación de Información

		X
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

		X
--	--	---



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control Contable

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	x	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

		x
--	--	---

Mantenimiento y Reparación de equipos

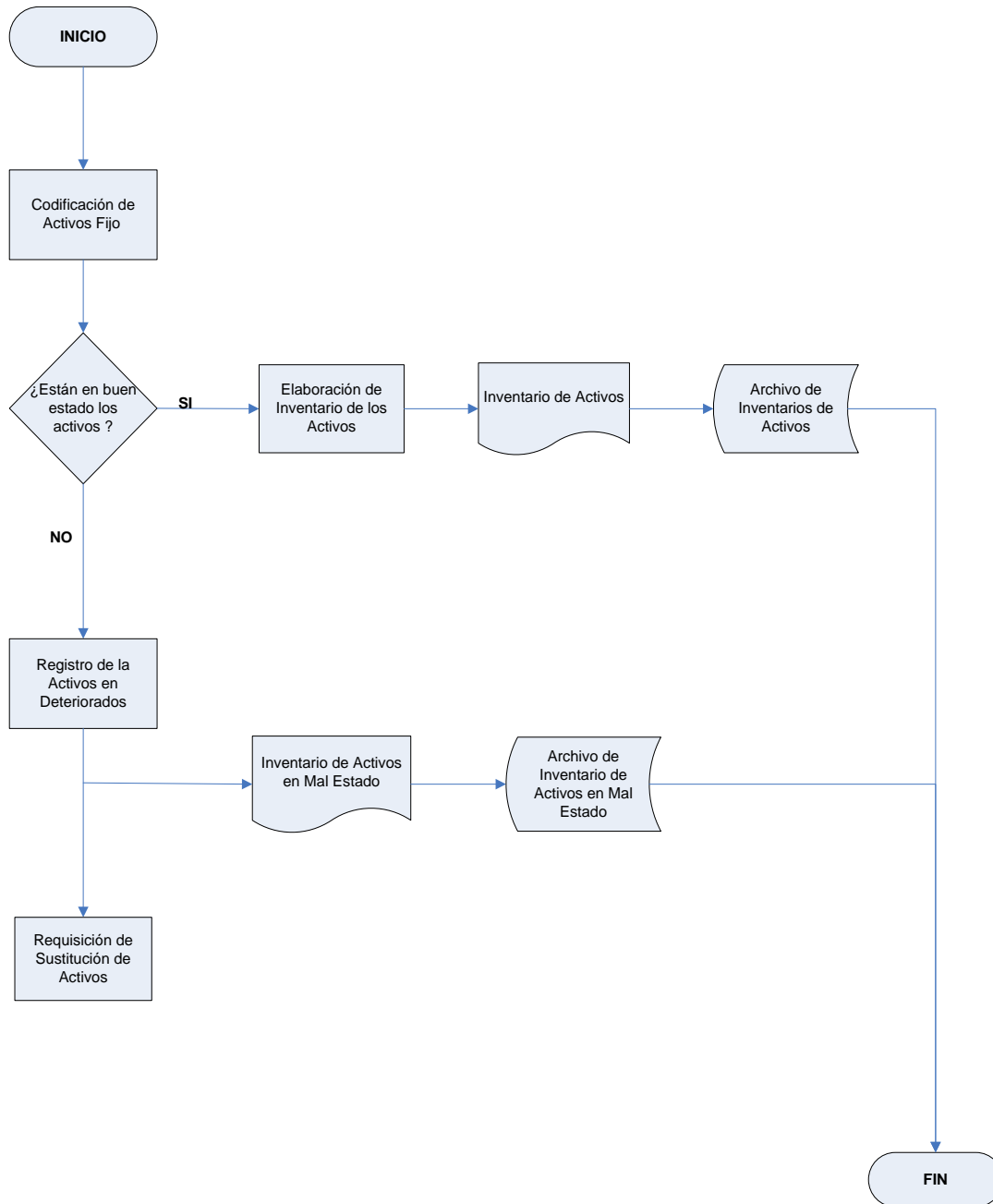
x		
---	--	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Control Físico de los Activos		Código: 4
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Unidad Financiera Institucional		
Área de Gestión: Contabilidad		
Objetivo del Proceso: Llevar el control de los activos fijos en buen estado y deteriorados		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Jefes de departamentos y Auxiliar de activos fijos		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Codificación de activos fijos	Elaboración de inventarios de activos	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Códigos, inventarios anteriores e informes de adquisiciones recientes	Jefe de la Unidad y auxiliar	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Lista de códigos y creación de nuevos y viñetas		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Inventario de activos	Unidades	
Requerimientos de los Clientes		
Poseer activos fijos		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Registros, informes, inventarios de períodos anteriores y computadora		
Indicadores del Proceso		
Promedio de días para realizar inventario % de Activos Deteriorados % de Activos en buenas condiciones Promedios de días para la sustitución de Activos Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Codificar oportunamente las nuevas adquisiciones de activos fijos y buscar alternativas sobre el destino del activo fijo en mal estado (repuestos, ventas, etc.)		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Codificación de los activos fijos, registros de activos deteriorados, registro de sustitución de activos y elaboración de inventarios de activos.		



PROCESO DE APOYO
CONTROL FÍSICO DE LOS ACTIVOS





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control Físico de los Activos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control Físico de los Activos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo			X
Administración del Dinero		X	
Administración de Materiales			X
Administración de Personal		X	

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo		X	
Facilidad de Enseñanza		X	
Servicio al Cliente	X		
Delegación de Autoridad		X	
Negociación y Trabajo con Personas Diversas.		X	

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información		X	
Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información	X		
Interpretación de Información		X	
Manejo de Software y Hardware		X	



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control Físico de los Activos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

x		
---	--	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de Equipos

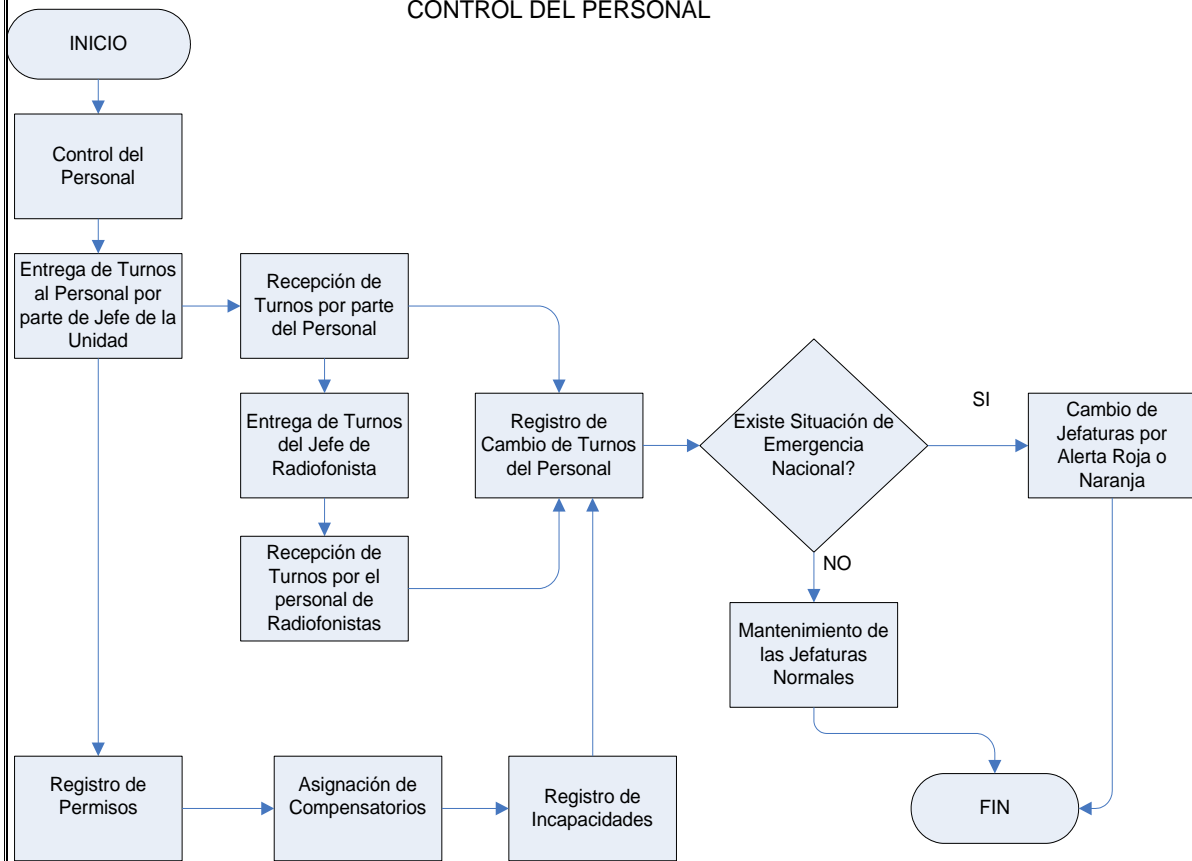
	x	
--	---	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Control de Personal		Código: 6
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Emergencias y Reducción de Riesgos		
Área de Gestión: Socorro		
Objetivo del Proceso: Llevar el registro del personal de turno		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Personal de turno y Radiofonista		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Control de personal	Registro del cambio de turnos del personal	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Ficha de cambio de turno	Jefe de la Unidad y Radiofonista	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Programación de turnos		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Cambio de turnos	Personal	
Requerimientos de los Clientes		
Programa de turnos		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Papelería, Computadora y Teléfono		
Indicadores del Proceso		
Acciones de Personal impuestas		
Promedio de personal disponible para atender emergencias		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Contar con personal suplente en caso de cualquier eventualidad en el personal de turno		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Entrega de turnos al personal por parte de Jefe la Unidad, Recepción de turnos por parte del personal, Entrega de turnos, Recepción de turnos (Radiofonista), Registro de cambio de turno del personal, Cambio de jefaturas por alerta naranja o roja, Conservación de jefaturas normales, Registro de permiso, Asignación de compensatorios y Registro de incapacidades.		



PROCESO DE APOYO
CONTROL DEL PERSONAL





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Personal

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

- Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Personal

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		x
--	--	---

Administración del Dinero

	x	
--	---	--

Administración de Materiales

		x
--	--	---

Administración de Personal

		x
--	--	---

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		x
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

		x
--	--	---

Servicio al Cliente

	x	
--	---	--

Delegación de Autoridad

		x
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		x
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		x
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

	x	
--	---	--

Interpretación de Información

	x	
--	---	--

Manejo de Software y Hardware

	x	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Personal

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	x	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		x
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

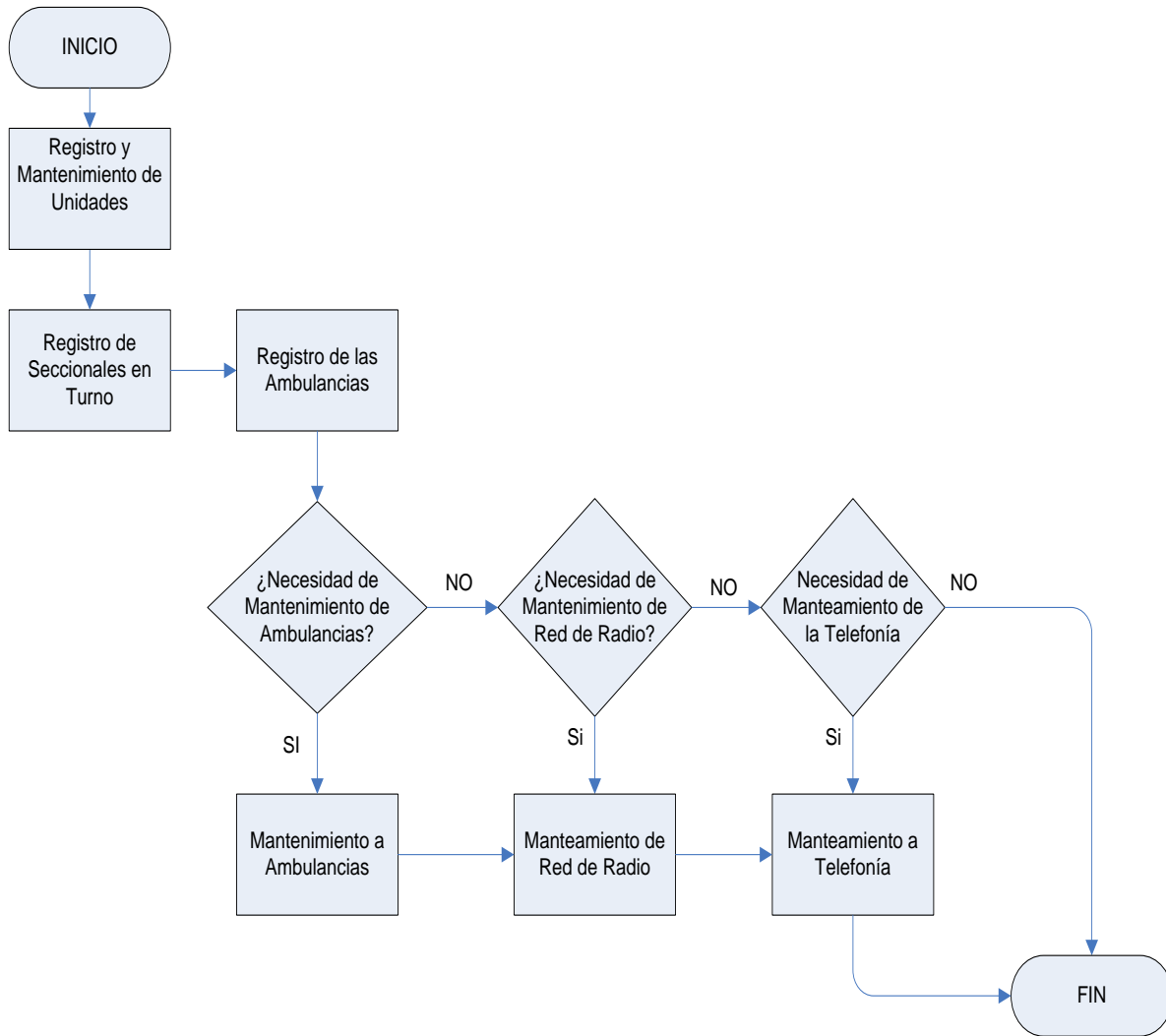
x		
---	--	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Registro y Mantenimiento de Unidades		Código: 7
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Emergencia y Reducción de Riesgos		
Área de Gestión: Radio Comunicación		
Objetivo del Proceso: Mantener el buen funcionamiento de las ambulancias y de radios		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Telefonista, Motoristas y Jefes de seccionales		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Registro y mantenimiento de las Unidades	Ambulancias y red de radio en buen funcionamiento	
Recursos de necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Herramientas mecánicas y electrónicas	Técnicos	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Reportes de usuarios y repuestos		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Buen estado de ambulancias y red de radio	Usuarios	
Requerimientos de los Clientes		
Utilización de equipos dañados		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Energía eléctrica, teléfono y herramientas mecánicas y eléctricas		
Indicadores del Proceso		
Promedio de Unidades Disponibles		
Promedio de Unidades fuera de servicios		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Promedio de tiempo de respuesta ante una solicitud de emergencia		
Promedio de tiempo de respuesta ante una solicitud anticipada		
Equipo de Mejora del Proceso		
Adquisición de equipos con mejoras tecnológicas para facilitar la ejecución de tareas de emergencias		
Nombre de los Procedimientos del Proceso (Ver Hoja de levantamiento de procedimientos):		
Registro de las seccionales en turno, registro de las ambulancias de CRS, Mantenimiento de red de radio y Mantenimiento de comunicación y telefonía		



PROCESO DE APOYO
REGISTRO Y MANTENIMIENTO DE UNIDADES





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Registro y Mantenimiento de Unidades

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

Competencia

Baja Media Alta

Capacidad de Lectura		X	
Capacidad de Redacción		X	
Capacidad Matemática	X		
Capacidad de Expresión	X		
Capacidad de Escuchar		X	

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	X		
Toma de Decisión		X	
Solución de Problemas		X	
Organización De Información	X		
Raciocinio		X	

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	X		
Autoestima	X		
Sociabilidad	X		
Autogestión Personal		X	
Integridad Y Honestidad.		X	



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Registro y Mantenimiento de Unidades

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		x
--	--	---

Administración del Dinero

x		
---	--	--

Administración de Materiales

		x
--	--	---

Administración de Personal

	x	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		x
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	x	
--	---	--

Servicio al Cliente

x		
---	--	--

Delegación de Autoridad

x		
---	--	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

	x	
--	---	--

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

x		
---	--	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

x		
---	--	--

Interpretación de Información

x		
---	--	--

Manejo de Software y Hardware

	x	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Registro y Mantenimiento de Unidades

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

x		
---	--	--

Comprensión de Sistemas

x		
---	--	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

		x
--	--	---



Ficha de Procesos De Apoyo	Fecha del manual: 01/01/08
	Página: 1 de 1

Nombre del Proceso: Administración de Mobiliario y Equipo **Código:** 8

Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Administración de Emergencias y Reducción de Riesgos

Área de Gestión: Radio Comunicaciones

Objetivo del Proceso: Llevar un control del equipo en buen estado para préstamo

Responsable del proceso: Jefe de la Unidad **Tipo de Proceso:** Administrativo

Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Mecánicos, personal de servicios varios

Limites del Proceso:

Inicio	Fin
de equipos y herramientas	Préstamo de equipos

Recursos necesarios para el Proceso

Entradas	Proveedores
Reportes de equipos dañados	personal de servicios varios

Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso

Herramientas y repuestos

Resultados del Proceso

Salidas	Clientes
Equipos en buen estado	Usuarios

Requerimientos de los Clientes

Solicitudes de préstamo

Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso

Personal, equipo de reparación y repuestos

Indicadores del Proceso

- % de Mobiliaria y Equipo en pésimas condiciones
- % de Mobiliario y Equipo en optimas condiciones
- Reclamaciones Realizadas por el Usuario
- Productos No Conformes
- Petición de Acciones de Prevención (PAP)
- Petición de Acciones de Corrección (PAC)
- % de inversión en adquisición de Mobiliario y Equipo
- % de gastos en reparación de Mobiliario y Equipo

Equipo de Mejora del Proceso

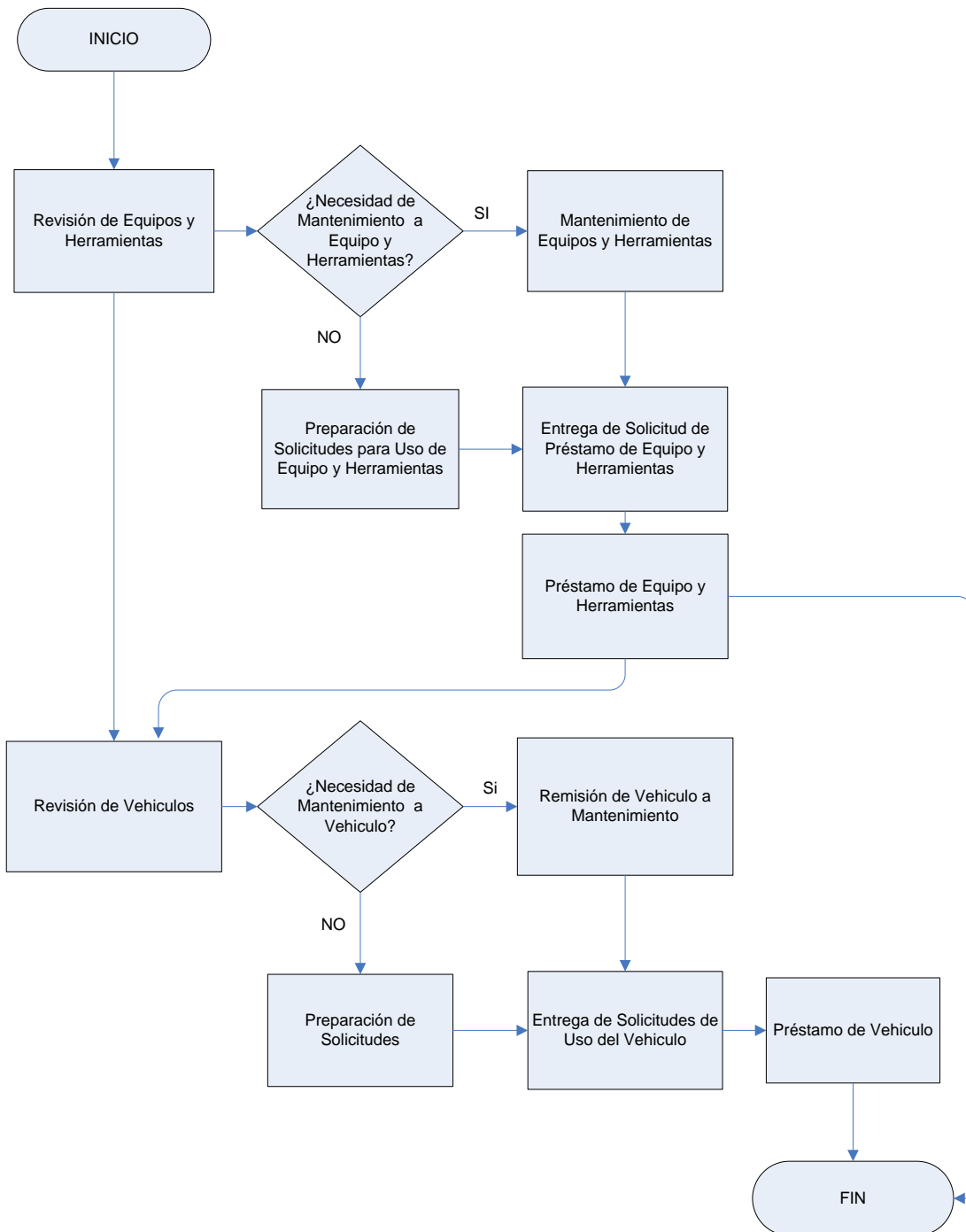
Concientizar al personal sobre el buen uso del equipo solicitado

Nombre de los Procedimientos del Proceso

Revisión de equipo y herramientas, Reparación de solicitud de préstamo de equipo y herramienta, Entrega de solicitud de préstamo de equipo, Préstamo de equipo y herramienta, Revisión de vehículos, Remisión de vehículos a mantenimiento, Preparación de solicitudes, Entrega de solicitudes para préstamos de vehículos y Préstamos de vehículo.



PROCESO DE APOYO
ADMINISTRACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Mobiliario y Equipo

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura		x	
Capacidad de Redacción		x	
Capacidad Matemática	x		
Capacidad de Expresión	x		
Capacidad de Escuchar		x	

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	x		
Toma de Decisión		x	
Solución de Problemas		x	
Organización De Información		x	
Raciocinio		x	

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,		x	
Autoestima		x	
Sociabilidad		x	
Autogestión Personal		x	
Integridad Y Honestidad.		x	



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Mobiliario y Equipo

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		x
--	--	---

Administración del Dinero

		x
--	--	---

Administración de Materiales

		x
--	--	---

Administración de Personal

	x	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		x
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	x	
--	---	--

Servicio al Cliente

x		
---	--	--

Delegación de Autoridad

x		
---	--	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

	x	
--	---	--

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

	x	
--	---	--

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

	x	
--	---	--

Interpretación de Información

	x	
--	---	--

Manejo de Software y Hardware

x		
---	--	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Mobiliario y Equipo

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

x		
---	--	--

Comprensión de Sistemas

x		
---	--	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

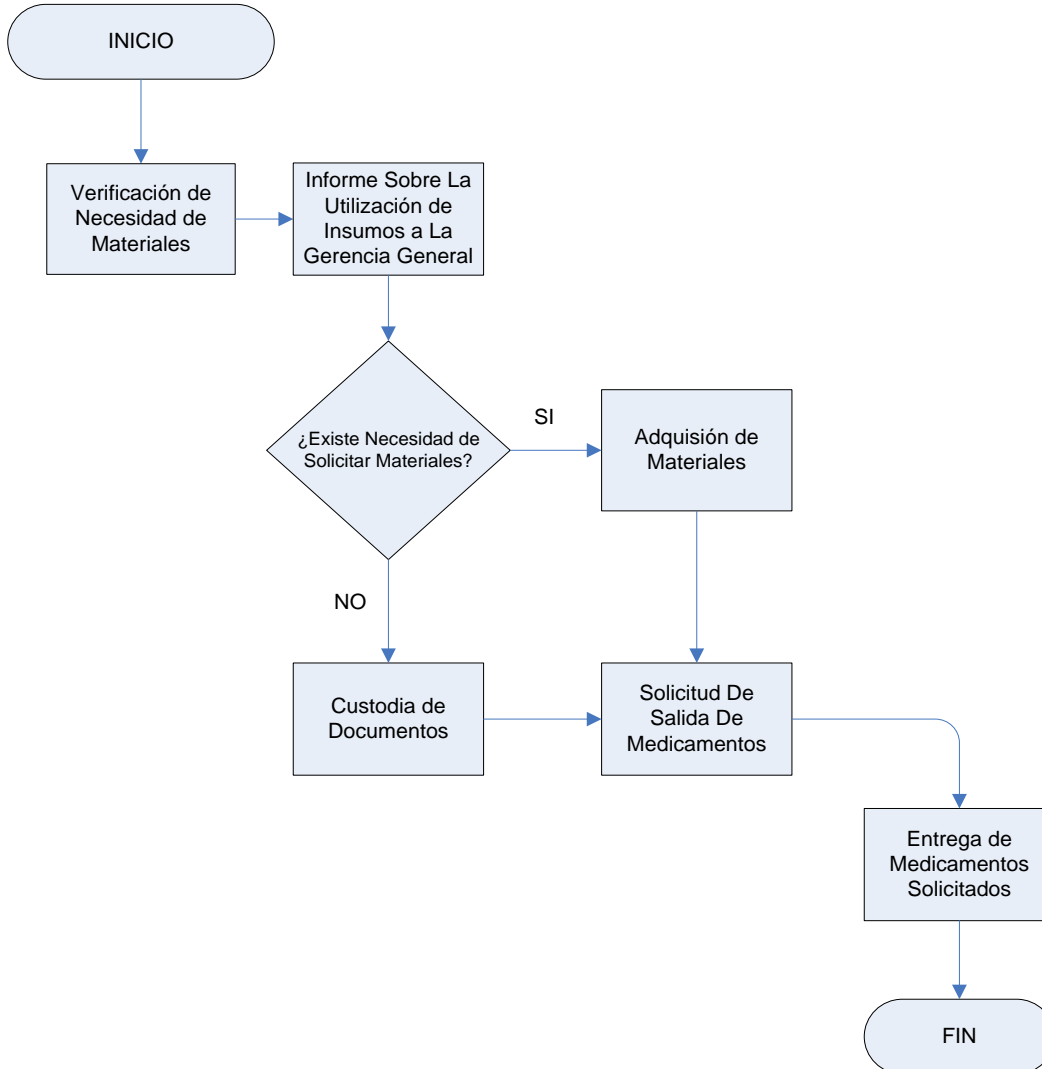
		x
--	--	---



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Gestión Operativa de Servicios de Salud		Código: 12
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Servicios Pre hospitalarios y Comunitarios		
Área de Gestión: Servicios de Salud		
Objetivo del Proceso: Abastecimiento de medicina para servicios de salud		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Médicos, Enfermeras, Secretaria y Encargado de farmacia		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Verificación de necesidades	Entrega de medicamentos solicitados	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Solicitud de salida de medicamentos	Jefe de la Unidad	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Informe sobre utilización de insumos a la gerencia		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Recepción de medicamentos	Unidad	
Requerimientos de los Clientes		
Necesidades de medicamentos		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Informes, solicitudes y papelería		
Indicadores del Proceso		
% de Requerimientos no suplidos		
% de Requerimientos Suplidos		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Promedio de Rotación de Inventarios		
Stop de Inventarios		
Equipo de Mejora del Proceso		
Contar con medicamentos según las necesidades de las emergencias que estén en el país (virus, plagas, etc.)		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Verificación de necesidades de materiales, Informe sobre la utilización de insumos a la Gerencia General, Adquisición de materiales, Custodia de documentos, Solicitud de salida de medicamentos y Entrega de medicamentos solicitados.		



PROCESO CLAVE
GESTIÓN OPERATIVA DE SERVICIOS DE SALUD





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Gestión Operativa de Servicios de Salud

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Gestión Operativa de Servicios de Salud

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		x
--	--	---

Administración del Dinero

		x
--	--	---

Administración de Materiales

		x
--	--	---

Administración de Personal

	x	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

	x	
--	---	--

Facilidad de Enseñanza

	x	
--	---	--

Servicio al Cliente

x		
---	--	--

Delegación de Autoridad

		x
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		x
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		x
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

		x
--	--	---

Interpretación de Información

		x
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

		x
--	--	---



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Gestión Operativa de Servicios de Salud

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

	X	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

	X	
--	---	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de equipos

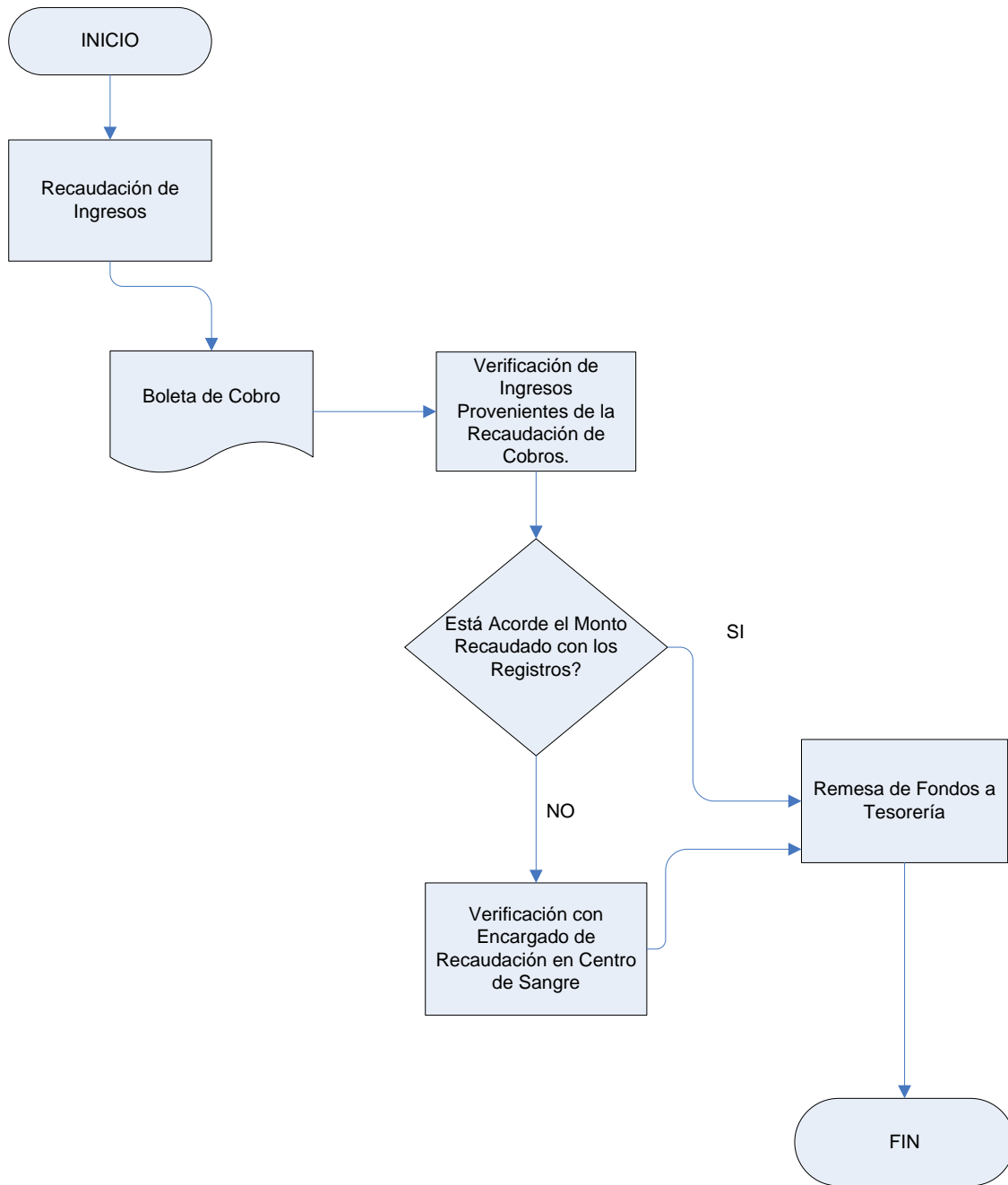
X		
---	--	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Control de Ingresos		Código: 14
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Servicios Pre Hospitalarios y Comunitarios		
Área de Gestión: Centro de Sangre		
Objetivo del Proceso: Llevar un control de los ingresos provenientes de la recaudación de cobros		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Recaudación de ingresos	Remesas de fondos a tesorería	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Boleta de cobro	Tesorería	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Registros de cobros		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Ingresos recaudados	Donantes	
Requerimientos de los Clientes		
Altruismo		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Boleta y registro de cobros		
Indicadores del Proceso		
Frecuencia de Remesas		
Promedia Mensual de Remesas		
% de Remesas enviadas fuera de tiempo		
% de Remesas no enviadas en el tiempo establecido		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Aumentar la demanda de donantes a través de campañas de concientización.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Recaudación de ingresos, Verificación de ingresos provenientes de la recaudación de cobros, Verificación con encargado de Centro de Sangre y Remesas de fondos a Tesorería		



PROCESO DE APOYO
CONTROL DE INGRESOS





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Ingresos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Ingresos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

	x	
--	---	--

Administración del Dinero

		x
--	--	---

Administración de Materiales

	x	
--	---	--

Administración de Personal

x		
---	--	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		x
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	x	
--	---	--

Servicio al Cliente

	x	
--	---	--

Delegación de Autoridad

	x	
--	---	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		x
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		x
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

		x
--	--	---

Interpretación de Información

		x
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

	x	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control de Ingresos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	x	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de Equipos

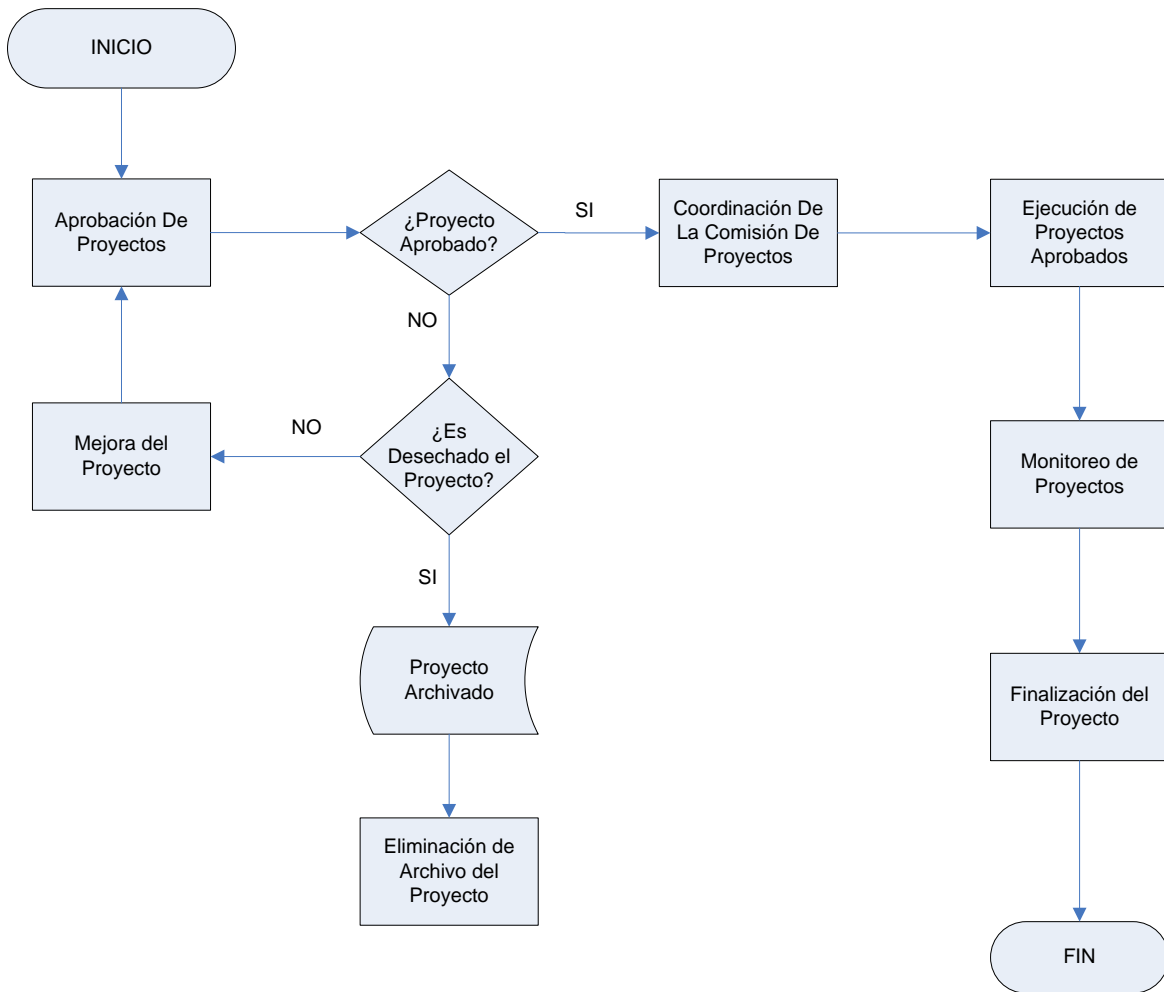
x		
---	--	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Ejecución y Control de Proyectos		Código: 18
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Proyectos y Recaudación		
Área de Gestión: Proyectos		
Objetivo del Proceso: Evaluar la viabilidad de un proyecto		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Técnico
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Aprobación de proyectos	Finalización del proyecto	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Presentación del proyecto	Jefe de la Unidad	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Toda la información relacionada con el proyecto		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Proyecto aprobado	Unidad solicitante	
Requerimientos de los Clientes		
Necesidad de la Unidad		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Propuestas de proyectos		
Indicadores del Proceso		
Numero de Proyectos Ejecutados		
Alteraciones en los Proyectos		
% de Proyectos No Ejecutados		
% de Proyectos Finalizados		
% de Proyectos En Proceso		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Orientar a las Unidades sobre la importancia de establecer propuestas de proyectos con un buen porcentaje de posibilidades de aprobación, para evitar desperdicios de recursos como por ej. Papelería, tiempo, esfuerzo, etc.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Aprobación de proyecto, Mejora del proyecto, Coordinación de la Comisión de Proyectos, Ejecución de Proyectos Aprobados, Monitoreo de Proyectos, Finalización del proyecto y Eliminación de archivos del proyecto.		



PROCESO DE APOYO
EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Ejecución y Control de Proyectos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Técnico

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

<u>Competencia</u>	ESCALA DE VALORACION		
	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Toma de Decisión</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Solución de Problemas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Organización De Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Raciocinio</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Ejecución y Control de Proyectos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Técnico

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

Administración del Dinero

Administración de Materiales

Administración de Personal

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

Facilidad de Enseñanza

Servicio al Cliente

Delegación de Autoridad

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

Interpretación de Información

Manejo de Software y Hardware



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Ejecución y Control de Proyectos

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Técnico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

		x
--	--	---

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		x
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

		x
--	--	---

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

		x
--	--	---

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

		x
--	--	---

Mantenimiento y Reparación de Equipos

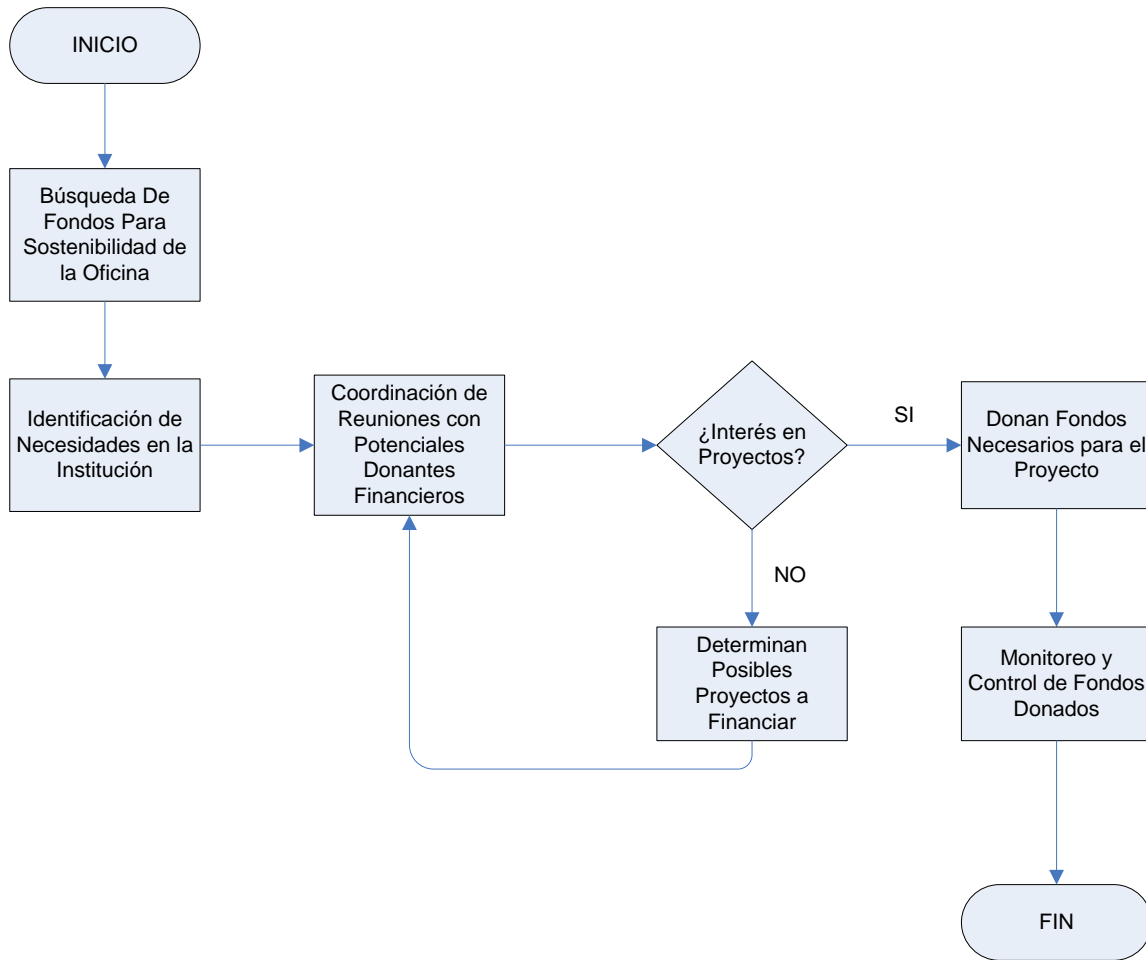
	x	
--	---	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Búsqueda de Apoyo Financiero		Código: 19
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Proyectos y Recaudación		
Área de Gestión: Recaudación		
Objetivo del Proceso: Identificar donantes financieros potenciales		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad y Técnico Especialista		
Límites del Proceso		
Inicio	Fin	
Búsqueda de fondos para sostenibilidad de la oficina	Monitoreo y control de fondos donados	
Recursos de necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Identificación de donantes	Unidad y donantes	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Propuestas de proyectos		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
obados	Donante	
Requerimientos de los Clientes		
Altruismo		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Papelería, computadora, sala de reunión, contactos y agenda		
Indicadores del Proceso		
Numero de Prospecto potenciales % de Efectividad de contribuyentes potenciales # Estrategias utilizadas Montos Recaudados Reclamaciones Realizadas por el Usuario Productos No Conformes Petición de Acciones de Prevención (PAP) Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Que la Unidad de Proyectos cuente con su propia sala de reuniones y crear un banco de datos de donantes potenciales.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso (Ver Hoja de levantamiento de procedimientos):		
Búsqueda de fondos para sostenibilidad de la oficina, Identificación de necesidades en la institución, Coordinación de reuniones con potenciales donantes financieros, Determinar posibles proyectos a financiar, Donación de fondos necesarios para el proyecto y Monitoreo y control de fondos donados		



PROCESO DE APOYO
BÚSQUEDA DE APOYO FINANCIERO





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Búsqueda de Apoyo Financiero

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura			x
Capacidad de Redacción		x	
Capacidad Matemática			x
Capacidad de Expresión			x
Capacidad de Escuchar		x	

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad		x	
Toma de Decisión			x
Solución de Problemas			x
Organización De Información			x
Raciocinio			x

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,			x
Autoestima		x	
Sociabilidad		x	
Autogestión Personal		x	
Integridad Y Honestidad.			x



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Búsqueda de Apoyo Financiero

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		x
--	--	---

Administración del Dinero

		x
--	--	---

Administración de Materiales

	x	
--	---	--

Administración de Personal

	x	
--	---	--

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		x
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

	x	
--	---	--

Servicio al Cliente

x		
---	--	--

Delegación de Autoridad

	x	
--	---	--

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		x
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		x
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

x		
---	--	--

Interpretación de Información

		x
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

	x	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Búsqueda de Apoyo Financiero

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

	x	
--	---	--

Comprensión de Sistemas

	x	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

	x	
--	---	--

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

mantenimiento y Reparación de Equipos

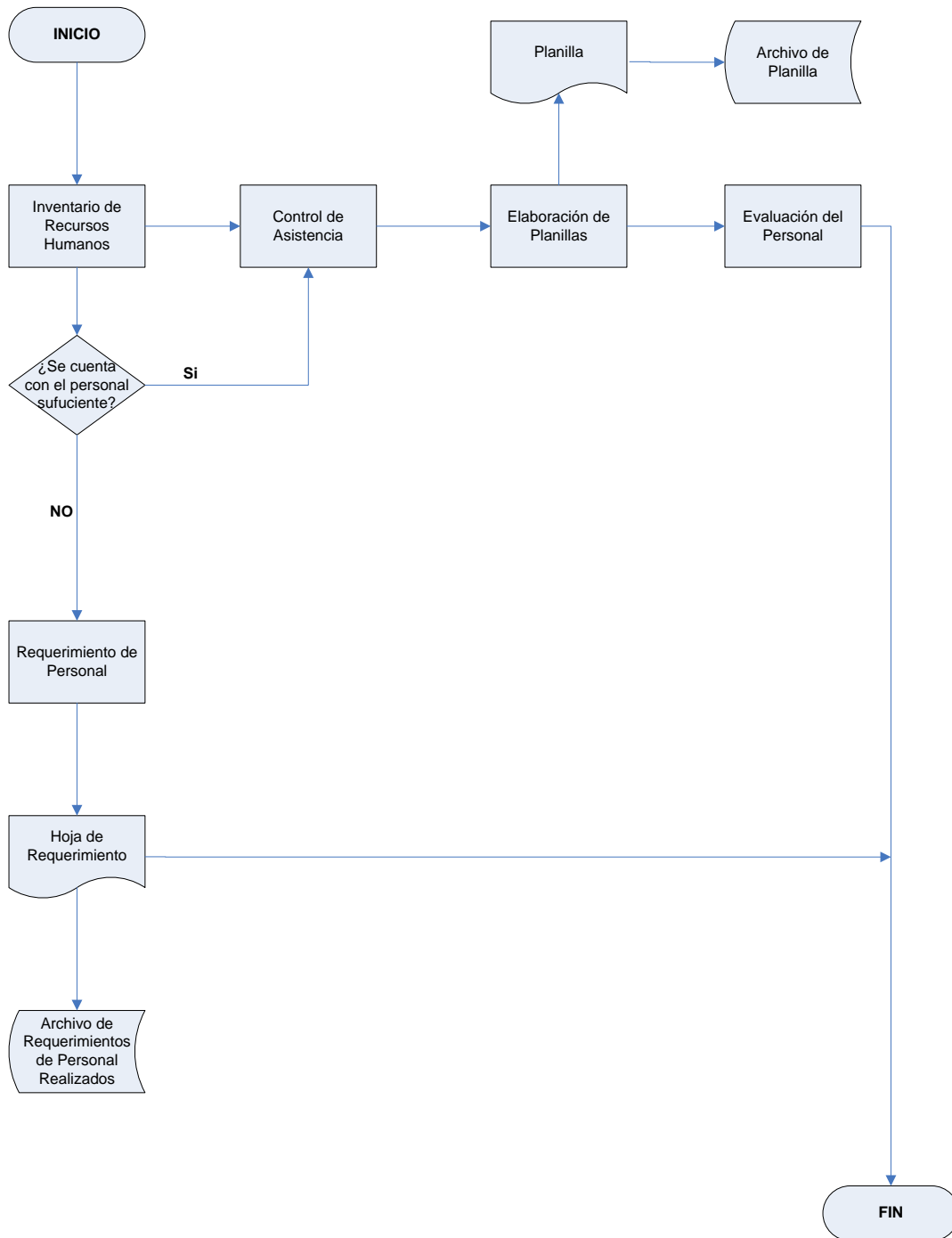
x		
---	--	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Control y Evaluación del Personal		Código: 22
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Gestión y Desarrollo de Personal		
Área de Gestión: Recursos Humanos		
Objetivo del Proceso: Determinar si se cuenta con el personal suficiente e idóneo en cada Unidad		
Responsable del proceso: Jefe de Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Gerente General, Jefe de la Unidad y Secretaria		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Inventario de RR HH	Evaluación de personal	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Inventario de RR HH, Control de Asistencias y Planillas	Jefe de la Unidad	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Registros, informes de cada unidad y expedientes del personal		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Verificación de necesidades e identificación de fallas en personal existente	Personal de cada Unidad	
Requerimientos de los Clientes		
Cumplir con los reglamentos internos de la Institución		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Controles administrativos (Marcajes, incapacidades, descuentos de ley, etc.)		
Indicadores del Proceso		
# Acciones de Personal		
Promedio de respuesta anta requerimiento de los colaboradores		
Tiempo promedio para la evaluación de personal		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Crear un sistema de incentivos para personal destacado en su desempeño dentro de la Institución.		
Nombre de los Procedimientos del Proceso (Ver Hoja de levantamiento de procedimientos):		
Inventario de Recursos Humanos, Requerimiento del personal, Control de asistencia, Elaboración de planillas y Evaluación del personal		



PROCESO DE APOYO
CONTROL Y EVALUACION DE PERSONAL





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control y Evaluación del Personal

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control y Evaluación del Personal

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo

		X
--	--	---

Administración del Dinero

	X	
--	---	--

Administración de Materiales

	X	
--	---	--

Administración de Personal

		X
--	--	---

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo

		X
--	--	---

Facilidad de Enseñanza

		X
--	--	---

Servicio al Cliente

		X
--	--	---

Delegación de Autoridad

		X
--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.

		X
--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información

		X
--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información

	X	
--	---	--

Interpretación de Información

		X
--	--	---

Manejo de Software y Hardware

	X	
--	---	--



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Control y Evaluación del Personal

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		X
--	--	---

Comprensión de Sistemas

	X	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		X
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

	X	
--	---	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	X	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	X	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de Equipos

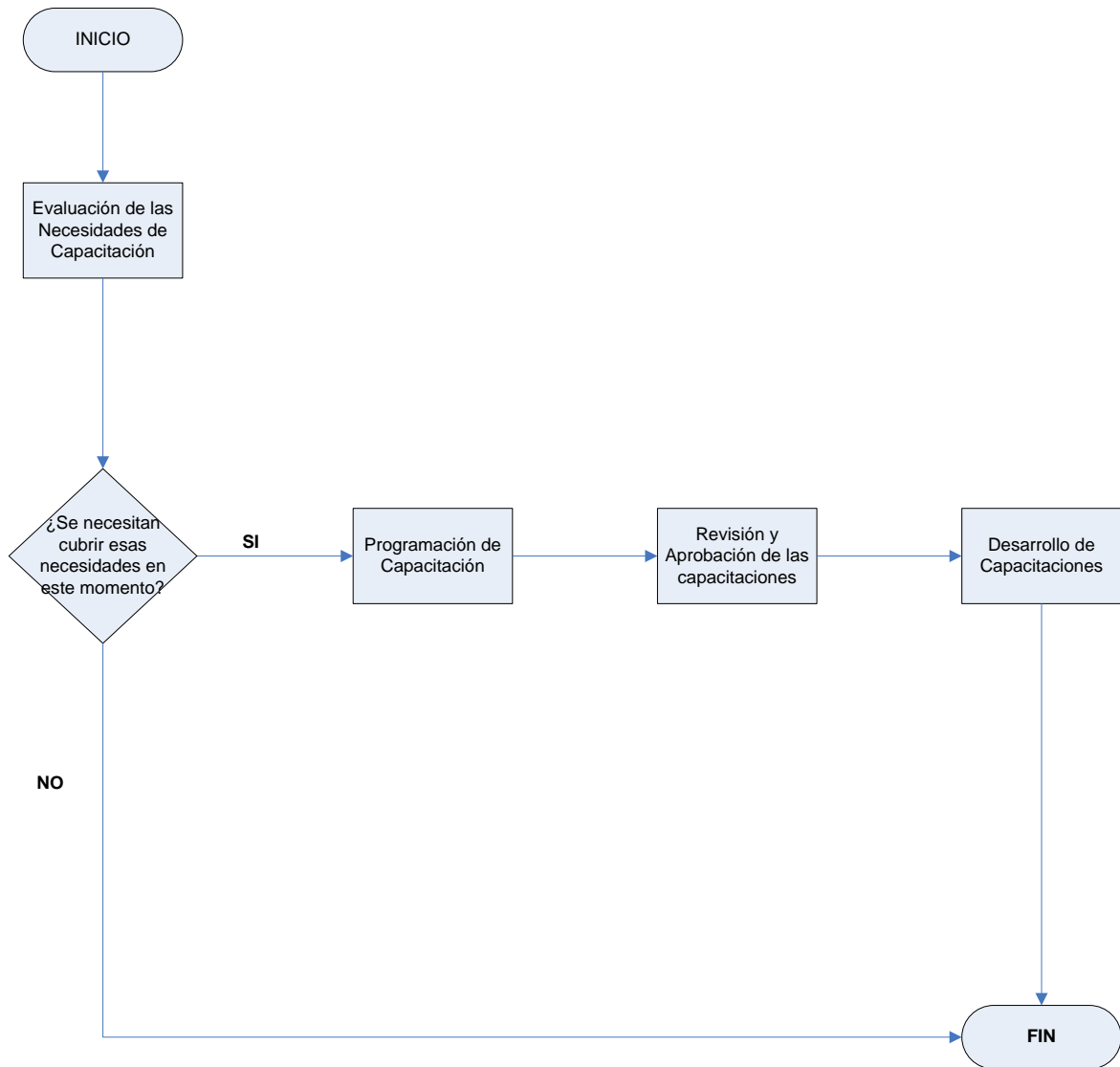
X		
---	--	--



Ficha de Procesos De Apoyo		Fecha del manual: 01/01/08
		Página: 1 de 1
Nombre del Proceso: Administración de Capacitaciones		Código: 23
Unidad Orgánica Administradora del Proceso: Sub Gerencia de Gestión y Desarrollo de Personal		
Área de Gestión: Capacitaciones		
Objetivo del Proceso: Identificar las necesidades de capacitación		
Responsable del proceso: Jefe de la Unidad		Tipo de Proceso: Administrativo
Participantes del Proceso: Jefe de la Unidad, Coordinador de capacitaciones e Instructores		
Limites del Proceso		
Inicio	Fin	
Evaluación de las necesidades de capacitación	Desarrollo de capacitaciones	
Recursos necesarios para el Proceso		
Entradas	Proveedores	
Programación de capacitaciones	Jefe de la Unidad, Coordinador de capacitaciones e Instructores	
Requerimientos para los proveedores de insumos del Proceso		
Informe de cada unidad sobre necesidades de capacitación		
Resultados del Proceso		
Salidas	Clientes	
Desarrollo de la capacitación	Unidades	
Requerimientos de los Clientes		
Identificar necesidades		
Medios Necesarios para el desarrollo del Proceso		
Papelería, guías de trabajo, instructivos y manuales		
Indicadores del Proceso		
# de Capacitaciones Impartidas		
% de Capacitaciones Rechazadas		
% de Capacitaciones Rechazadas		
Tiempo promedio entre Capacitaciones		
Reclamaciones Realizadas por el Usuario		
Productos No Conformes		
Petición de Acciones de Prevención (PAP)		
Petición de Acciones de Corrección (PAC)		
Equipo de Mejora del Proceso		
Diseñar un Centro de Capacitaciones y elaborar un plan de capacitaciones continuas		
Nombre de los Procedimientos del Proceso		
Evaluación de las necesidades de capacitación, Programación de capacitación, Revisión y aprobación de las capacitaciones y desarrollo de las capacitaciones.		



PROCESO DE APOYO
ADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIONES





PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Capacitaciones

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

A continuación se detallan las diferentes clase de competencia que el dueño del proceso debe poseer para que el proceso puedan desarrollarse efectivamente y cumpla las expectativas que se desean para la aplicación de la Gestión Basada en Proceso

1. Competencias básicas: Son las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Incluye las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en niveles educativos previos.

1.1 Habilidades básicas: Son aquellas consideradas como la base de la personalidad

ESCALA DE VALORACION

<u>Competencia</u>	Baja	Media	Alta
Capacidad de Lectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Redacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad Matemática	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Expresión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de Escuchar	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aptitudes Analíticas: Se refiere a la capacidad de análisis de básicas del individuo

Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Organización De Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Raciocinio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cualidades Personales: Son las características individuales

Autorresponsabilidad,	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autoestima	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociabilidad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autogestión Personal	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad Y Honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



PERFIL DEL DUEÑO DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Administración de Capacitaciones

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

2. Competencias Transversales: Son aquellas en donde se involucran diversos factores como Gestión de Recursos, Relaciones Interpersonales, Gestión de Información, Comprensión Sistemática y Dominio Tecnológico

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Administración de Recursos

Administración Eficaz del Tiempo			X
----------------------------------	--	--	---

Administración del Dinero		X	
---------------------------	--	---	--

Administración de Materiales		X	
------------------------------	--	---	--

Administración de Personal			X
----------------------------	--	--	---

Relaciones Interpersonales

Trabajo en Equipo			X
-------------------	--	--	---

Facilidad de Enseñanza			X
------------------------	--	--	---

Servicio al Cliente		X	
---------------------	--	---	--

Delegación de Autoridad			X
-------------------------	--	--	---

Negociación y Trabajo con Personas Diversas.			X
--	--	--	---

Gestión de información

Disciplina para la Evaluación de Información			X
--	--	--	---

Organización y Mantenimiento de Sistemas de Información		X	
---	--	---	--

Interpretación de Información		X	
-------------------------------	--	---	--

Manejo de Software y Hardware		X	
-------------------------------	--	---	--



Nombre del Proceso: Administración de Capacitaciones

Clase de Proceso: Apoyo

Tipo de Proceso : Administrativo

ESCALA DE VALORACION

Baja Media Alta

Comprensión sistémica

Comprensión de Interrelaciones Complejas

		x
--	--	---

Comprensión de Sistemas

	x	
--	---	--

Habilidad para Monitorear y Corregir el Desempeño

		x
--	--	---

Habilidad para Mejorar o Diseñar Sistemas

x		
---	--	--

Dominio tecnológico

Uso de Tecnologías

	x	
--	---	--

Aplicación de Tecnologías en la Tarea

	x	
--	---	--

Mantenimiento y Reparación de Equipos

x		
---	--	--

Anexos del Manual

REPORTE DE PRODUCTO NO CONFORME (PNC)

Numero:

Autor PNC:

Unidad Orgánica:

Departamento:

Fecha de Creación

INFORMACIÓN DEL PRODUCTO NO CONFORME

Responsable a Notificar:

Dpto. Responsable

Copiar a:

Cantidad de No Conforme :

Tipo de No Conforme

~~Producto o Servicio~~

~~Proceso~~

Descripción del Producto No Conforme (PNC)

Evidencia del Producto No Conforme (PNC)

Solución Final del PNC y Evidencia

Aprobado por :

Fecha:

QUEJA DE CLIENTE

Numero de Queja:

Autor de Queja:

Unidad Orgánica:

Departamento:

Fecha de Creación

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

Nº de DUI

Nombre del Cliente

Dirección

Teléfono:

Correo Electrónico:

INFOMACION DE LA QUEJA

Descripción:

INFORMACIÓN DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE LA SOLUCIÓN

Dpto.:

Responsable de la Solución:

Copiar a:

SOLUCION Y EVIDENCIA DE COMUNICACIÓN AL CLIENTE

Aprobado por :

Fecha:

PETICION DE ACCION PREVENTIVA (PAP)	
Numero de PAP:	Solicitante: Unidad Orgánica: Departamento: Fecha de Petición: Fecha de Terminación y Aprobación:
INFORMACIÓN DE LA PAP	
Origen de la Acción Preventiva	Clasificación básica del Problema
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Procedimiento Control de Registros Gestión de Recursos Producto No Conforme Control de Documentos Planificación de Calidad Diseño y Desarrollo Mejoramiento Continuo Satisfacción del Cliente Otros
DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL PROBLEMA	
EVIDENCIA DEL PROBLEMA	
INFORMACIÓN DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE LA SOLUCIÓN DE ESTA PAP	
Dpto.:	
Responsable de la Solución:	
Copiar a:	
Fecha de compromiso de terminación	
RESOLUCION FINAL	
ANALISIS DE CAUSA RAIZ	
DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS DE LA CAUSA RAIZ	
SOLUCIÓN FINAL	
EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO	
Aprobado por :	
Fecha:	

PETICION DE ACCION CORRECTIVA (PAC)	
Numero de PAC:	Peticionario: Unidad Orgánica: Departamento: Fecha de Petición: Fecha de Terminación y Aprobación:
TIPO DE NO CONFORMIDAD	
Origen de la Acción Correctiva	Clasificación básica del Problema <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Procedimiento Control de Registros Gestión de Recursos Producto No Conforme Control de Documentos Planificación de Calidad Diseño y Desarrollo Mejoramiento Continuo Satisfacción del Cliente Otros </div>
DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL PROBLEMA	
EVIDENCIA DEL PROBLEMA	
INFORMACIÓN DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE LA SOLUCIÓN DE ESTA PAC	
Dpto.: Responsable de la Solución: Copiar a: Fecha de compromiso de terminación	
RESOLUCION FINAL	
ANALISIS DE CAUSA RAIZ	
DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS DE LA CAUSA RAIZ	
SOLUCIÓN FINAL	
EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO	
Aprobado por : Fecha:	

Este es un ejemplo de cómo un Balance Score Card puede se aplicado mensualmente a cada colaborador considerando adecuadamente cada indicador a evaluar y su peso en la evaluación, de igual forma se deberá tener un resultados anticipado deseado en el puesto para compararlo con lo real con el fin de establecer la medidas de correctivas, preventivas o de mejora continua al proceso, procedimiento u en el colaborador.

BSC (Balance Score Card)

Colaborador:

Unidad Orgánica:

Dpto.:

Puesto

Proceso en el que participa:

Ítems a Evaluar	Peso	Enero				
		Meta	Real	Resultado		
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
				75%-89%	89% - 97%	98% - 100%
Total	100%	Resultado Final				

ANEXO 11

Planificación de Capacitaciones

Nombre del Programa: Conceptos básicos de Calidad		Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
Objetivo: Dar a conocer en una forma general los conceptos, importancia y objetivos de las normas de calidad y su beneficio en la aplicación		Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos		Estrategia: Se evaluará la asistencia y se tomará en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de las unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos
Contenido		Materiales Necesarios	Costo	Periodo de Ejecución
1. Antecedentes de la calidad		Folleto Didáctico	\$ 40.00	22/02/2008
2. Antecedentes de la Calidad		Cañón	\$ 8.00	
3. Definición de la Calidad		Laptop	\$ 5.00	
4. Importancia de la calidad		Pizarra acrílica	\$ -	Esta durará 3 horas y se desarrollará en el siguiente horario
5. Filosofía de la Calidad		Pilot para pizarra	\$ -	
6. Característica principal de la Calidad		Pago a facilitador	\$ 147.00	
7. Elementos de la Calidad				Por la mañana De 7:00 a 10:00 a.m.
8. Sistema de Calidad				
8.1 Definición				
8.2. Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad				
9. Aspectos Teóricos sobre la Norma ISO 9001:2000				
10. Antecedentes de la Norma ISO 9000				
10.1 Definición de la norma ISO				
10.2 Importancia				
10.3 Misión				
11. Las nuevas Normas ISO 9001:2000				
12. Estructura de la Norma ISO 9001:2000		TOTAL	\$ 200.00	
Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas		
Aprobado por :				
Supervisado por :				

CRUZ ROJA SALVADOREÑA

Nombre del Programa:	Mejora Continua	Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
Objetivo: Dar a conocer a los colaboradores los beneficios de la mejora continua para su aplicación en la practicas de la institución		Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos		Estrategia: Se evaluara la asistencia y se tomara en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de la unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos

Contenido	Materiales Necesarios	Costo	Periodo de Ejecución
1. Calidad	Folleto Didáctico	\$ 40.00	23/02/2008
2. Efectos de la calidad	Cañón	\$ 8.00	
3. Calidad Total	Laptop	\$ 5.00	
4. Proceso de Mejora Continua	Pizarra acrílica	\$ -	Esta durará 3 horas y se desarrollara en el siguiente horario
5. Ciclo de Mejora Continua	Pilot para pizarra	\$ -	
6. Conceptos Afines	Pago a facilitador	\$ 147.00	
7. Herramientas de Mejora			Por la mañana De 7:00 a 10:00 a.m.
8. Herramientas para la Gestión			
9. Diagrama de Mejora Continua			
10. Sistemas de Gestión			
11. Modelo del Sistema de Gestión			
11.1 Modelo de EFQM de excelencia			
11.2 ISO 9001:2000			
	TOTAL	\$ 200.00	

Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas
Aprobado por :		
Supervisado por :		

CRUZ ROJA SALVADOREÑA

Nombre del Programa: Facultación (Empowerment)		Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
<p>Objetivo: Dar a conocer esta herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.</p>		<p>Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos</p>		<p>Estrategia: Se evaluará la asistencia y se tomará en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de las unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos</p>
Contenido	Materiales Necesarios	Costo	Periodo de Ejecución	
1, Definición	Folleto Didáctico	\$ 40.00	25/02/2008	
2, Fundamento	Cañón	\$ 8.00		
3, Premisas del Empowerment	Laptop	\$ 5.00		
4, Síntomas de las empresas Tradicionales	Pizarra acrílica	\$ -		Esta durará 3 horas y se desarrollará en el siguiente horario
5, Consecuencias negativas de los síntomas de las empresas tradicionales	Pilot para pizarra	\$ -		
6, Características de las empresas que han experimentado el empowerment	Pago a facilitador	\$ 147.00		
7, Resultado positivo del Empowerment en las personas				Por la mañana De 7:00 a 10:00 a.m.
8, ¿Cómo se integra la gente al Empowerment?				
9, ¿Cómo crear una empresa con Empowerment?				
10, Equipos de Trabajo				
11, Etapas				
11,1 Reclutamiento de los individuos				
11,2 Grupos				
11,3 Equipos				
12, Entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas				
13, Desarrollo de Liderazgo				
14 Cambio y Empowerment				
15, Preocupaciones comunes	TOTAL	\$ 200.00		
Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas		
Aprobado por :				
Supervisado por :				

Nombre del Programa:		Facultación (Empowerment)	Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
<p>Objetivo: Dar a conocer esta herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.</p>		<p>Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos</p>			<p>Estrategia: Se evaluará la asistencia y se tomará en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de las unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos</p>
Contenido		Materiales Necesarios		Costo	Periodo de Ejecución
16, La tecnología del Empowerment					
17, Beneficios de los equipos auto dirigidos					
18, Conocimiento, Calidad y Empowerment					
19, Los secretos de un empowerment exitoso					
20, Desarrollando una actitud para el Empowerment					
21, Resultados del Empwerment					
		TOTAL		\$ 200.00	
Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas			
Aprobado por :					
Supervisado por :					

Nombre del Programa: Liderazgo		Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
<p>Objetivo: Promover dentro de los encargados de las unidades orgánicas el compromiso y voluntad de ser un buen líder, que satisfaga las necesidades de los colaboradores, de la institución y de los usuarios externos, sintiéndose bien con lo que hace</p>		<p>Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos</p>		<p>Estrategia: Se evaluará la asistencia y se tomará en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de las unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos</p>
Contenido		Materiales Necesarios	Costo	Periodo de Ejecución
1, Definición de Liderazgo		Folleto Didáctico	\$ 40.00	26/02/2008
2, Importancia del Liderazgo		Cañón	\$ 8.00	
3, Tendencia del Liderazgo		Laptop	\$ 5.00	
4, Estilos de Liderazgos		Pizarra acrílica	\$ -	Esta durará 3 horas y se desarrollará en el siguiente horario
5, Flujo de influencia en los estilos de liderazgos		Pilot para pizarra	\$ -	
6, Diferencia entre los directores de grupos y los líderes de equipo		Pago a facilitador	\$ 147.00	
7, Diferencias entre un Jefe y un Líder				Por la mañana De 7:00 a 10:00 a.m.
8, La Rejilla Administrativa				
9, Dimensiones de la rejilla				
10, Características de un Líder				
11, La Autoridad para el Liderazgo				
12, El Líder frente a los cambios				
13, Otras Consideraciones sobre El Líder				
14, El modelo del Líder Carismático				
15, Cuestionario de Koontz sobre el Liderazgo				
		TOTAL	\$ 200.00	
Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas		
Aprobado por :				
Supervisado por :				

CRUZ ROJA SALVADOREÑA

Nombre del Programa:	Sistema de reconocimiento y valoración de desempeño	Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
Objetivo: Dar a conocer las nuevas herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores así como reconocer oportunamente el desenvolvimiento de estos		Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos		Estrategia: Se evaluara la asistencia y se tomara en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de la unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos
Contenido		Materiales Necesarios		Costo
1, ¿Qué es el Reconocimiento?		Folleto Didáctico	\$	40.00
2, ¿Cuándo debe realizarse algún reconocimiento a los colaboradores?		Cañón	\$	8.00
3, ¿Que benéficos trae el re cocimiento oportuno?		Laptop	\$	5.00
4, Compatibilidad entre el reconocimiento y las normas ISO		Pizarra acrílica	\$	-
5, Valoración del Desempeño		Pilot para pizarra	\$	-
6, Nuevas formas de medir el desempeño		Pago a facilitador	\$	147.00
7, El Balance Score Card como herramienta para medir el desempeño				
8, El uso adecuado del Balance Score Card				
9, Construcción de un Balance Score Card Adecuado				
		TOTAL	\$	200.00
Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas		
Aprobado por :				
Supervisado por :				

CRUZ ROJA SALVADOREÑA

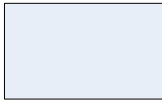
Nombre del Programa:		Capacitación sobre la herramientas administrativas mas comunes para la mejora continua	Responsable del Diseño y Ejecución	RECURSOS HUMANOS	Fecha:
Objetivo: Dar a conocer al personal las herramientas administrativas que pueden ser utilizadas para el análisis y mejora continua de los proceso		Política: Los jefes de las unidades orgánicas estarán obligados a asistir a estas capacitaciones puntualmente. Los jefes de las unidades orgánicas serán los responsables de transmitir los conocimientos adquiridos a sus colaboradores inmediatos			Estrategia: Se evaluara la asistencia y se tomara en cada capacitación que se realice. De igual forma se impartirán casos prácticos para su mejor comprensión. Los jefes de la unidades orgánicas contarán con el apoyo de la unidad de cumplimiento de calidad para capacitar a sus colaboradores inmediatos
Contenido		Materiales Necesarios	Costo	Periodo de Ejecución	
1, Herramientas básicas para la mejora continua		Folleto Didáctico	\$ 64.00	07/03/2008	
1,2, Diagrama de Flujo		Cañón	\$ 16.00		
1,3, Graficas Dinámicas y Control		Laptop	\$ 10.00		
1,4, Hojas de Verificación		Pizarra acrílica	\$ -	Esta durará 3 horas y se desarrollara en el siguiente horario	
1,5 Histogramas		Pilot para pizarra	\$ -		
1,6 Diagrama de Pareto		Pago a facilitador	\$ 160.00		
1,7 Diagrama de Causa-Efecto				Por la mañana De 7:00 a 10:00 a.m.	
1,8 Diagramas de Dispersión					
1,9 Kaizen Acelerado					
1,10 Poka- Yoke					
1,11 Simulación de Procesos					
1,12 Balance Score Card					
1,13 Benchmarking					
1,14 Análisis de Efecto Modalidad Fallo					
1,15 Diagrama de Relaciones					
1,16 Comparación a Pares					
1,17 Análisis de Trayectoria Critica					
1,18 Análisis de Campos de Fuerza					
1,19Circuitos de calidad					
		TOTAL	\$ 250.00		
Lugar de desarrollo:	Sala de Capacitaciones	Observaciones: Se espera que se encuentren los 18 encargados de las unidades orgánicas			
Aprobado por :					
Supervisado por :					

ANEXO 12

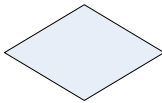
SIMBOLOGIA IBM UTILIZADA PARA DIAGRAMAR LOS PROCESOS

SIMBOLOS

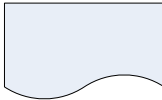
CONCEPTO



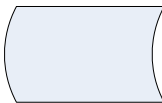
Procedimiento



Decisión



Documento



Datos Almacenados