

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA



**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN
LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL SALVADOR,
DIÓCESIS SANTA ANA**

PRESENTADO POR

EMANUEL ACOSTA LEMUS

JOSSELYN ESTEFANÍA SERMEÑO FLORES

PARA OPTAR AL GRADO DE

INGENIERO(A) INDUSTRIAL

DOCENTE ASESOR

INGENIERO LUIS ERNESTO LARIOS SANDOVAL

MARZO, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES**



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCON SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por haberme dado la paciencia y la fuerza necesaria para afrontar cada reto a lo largo de los cinco años que cursé la carrera de ingeniería industrial, y por permitirme una familia que siempre me ha apoyado para que yo pueda superarme.

A mi mamá y mi papá por ser esas personas que siempre me han dado consejos y ánimos para seguir adelante y amarme como soy, gracias por haberme dado la oportunidad de estudiar la maravillosa carrera de ingeniería industrial. Este es el resultado de sus plegarias y no me queda nada más que decirles que “LO LOGRAMOS”.

También deseo agradecer a mi hermana, ya que con ella he disfrutado de hermosos momentos en todos estos cinco años. A pesar de que hemos reído y peleado, espero verte en un par de años culminando la carrera de doctorado en medicina. Deseo que sigas mi ejemplo de perseverancia y constancia para nunca vayas a rendirte y puedas culminar tus sueños y metas sin importar las dificultades que encuentres en el camino.

Gracias a todos mis catedráticos que me instruyeron en todo este hermoso camino, gracias por haber compartido conmigo sus valiosos conocimientos e instruirme en esta profesión. No tengo ninguna duda que la vida les recompensará por la ardua labor de formar futuros profesionales que ponen en alto el nombre de la Universidad de El Salvador FMOcc.

A mi compañera que forma parte de mi trabajo de grado, te deseo lo mejor en tu vida laboral y que puedas dedicarte a aquello que tanto amas y anhelas. Te quiero mucho.

Emanuel Acosta Lemus

AGRADECIMIENTOS

Cuando era niña, solía imaginar el momento en el que me graduaría de la universidad, pensaba constantemente en lo orgullosa que estaría de mí y en lo orgullosa que estaría mi mamá, anhelaba volverla a ver, quería demostrarle a mi familia que iba a lograrlo, que el esfuerzo y sacrificio de mi mamá valdría la pena. Ahora, estoy a un paso de alcanzar mi objetivo y mi sueño por eso quiero expresar los siguientes agradecimientos:

A Dios por haberme dado las fuerzas y la perseverancia para lograr culminar mi carrera universitaria y el trabajo de grado y estar a un paso de graduarme, por haberme dado la inteligencia y sabiduría necesaria para ir superando retos y obstáculos durante todo este arduo camino, por permitirme volver a abrazar a mi mamá y por haberme permitido conocer a grandes personas durante mi vida universitaria.

A mi mamá por esforzarse tanto por mis hermanos y por mí, luchando cada día para que logremos cumplir nuestros sueños, por creer en mí y apoyarme hasta el final, porque pesar de la distancia me daba palabras de aliento cuando me sentía desanimada, por preocuparse tanto por mi bienestar y mi salud y por luchar para que un día nos volviéramos a ver.

A mis hermanos por haber estado conmigo todos estos años y que a pesar de las peleas siempre nos apoyarnos, y aunque no expresábamos mucho nuestros sentimientos sabíamos que estábamos ahí para el otro y sé que en un futuro también podré verlos graduarse y cumplir sus sueños.

A mis amigas, Nicolle Cáceres, Beatriz Recinos y Yuri Baiza por haberme brindado una amistad sincera y hacer que volviera a creer en las personas, por haberme animado cuando veían que quería rendirme, por todos los momentos que estuvieron llenos de risas y las tardes y noches de estudio que terminaban en un café con pan y por enseñarme muchas cosas en la universidad y

en el trabajo que logramos conseguir juntas y no cambio nada de nuestra esencia. Además, deseo que sigan triunfando en la vida como lo han hecho hasta ahora.

A Pedro Baños, por ser un gran apoyo para mi desde el año 2015, por ser mi confidente, mi amigo y mi compañero de aventuras, por no dejar que me rindiera cuando me sentí completamente sola y perdí la esperanza, por secar mis lagrimas cada vez que creí que no iba terminar la universidad o no iba a encontrar un trabajo y alentarme para que siguiera adelante y luchara para alcanzar mis sueños, en resumen, por no permitir que me rindiera y apoyarme en todo este camino.

A mi compañero de tesis, Emanuel Acosta, porque no solo es mi compañero si no que un amigo con el que también tuve momentos divertidos, felices y tristes pero esos momentos tristes terminaban cuando lográbamos reírnos de la situación y juntos hemos logrado llegar hasta aquí, luchando para cumplir nuestro objetivo, deseo que todo te salga bien y tengas muchos triunfos más.

Al Ing. Luis Larios, nuestro maestro en la universidad y ahora asesor de tesis, por acompañarnos en este camino, brindarnos sus conocimientos, haber estado cuando tuve dudas a pesar de que no eran de su materia, enseñarnos a no dejar pasar las oportunidades a pesar de tener miedo y por enseñarnos a creer en nosotros.

A la ing. Marta Quevedo, por enseñarme que un error no significa el final si no una oportunidad de mejorar, crecer y lograr lo que me proponga y por ayudarme a vencer el miedo de expresarme en público. Aún recuerdo la primera clase como su instructora y ella estaba al fondo del aula y me encontraba sumamente nerviosa y al terminar ella me dijo “Lo hiciste bien, solo debes superar la timidez y pena y lo harás mejor, no tengas miedo ellos son tus alumnos y ahora sos su instructora”.

Al Ing. Rodezno, porque nunca fue condescendiente conmigo y siempre me decía “podes hacerlo mejor” y efectivamente, podía y lograba hacerlo mejor, gracias por enseñarme a superarme incluso a mí misma.

A la Universidad de El Salvador por permitirme ser parte de su casa de estudios y lograr culminar mi carrera, nunca voy a olvidar la emoción que sentí cuando vi que fui admitida, muchas gracias y espero poder retribuir algún día parte de lo que me brindaron.

Josselyn Estefanía Sermeño Flores

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Generalidades	17
1.1.1. Análisis del problema	17
1.1.2. Definición del problema	19
1.2. Objetivos de la Investigación	21
1.2.1. Objetivo General	21
1.2.2. Objetivos Específicos.....	21
1.3. Justificación de la Investigación	22
1.4. Alcance y Limitaciones	23
1.4.1. Alcance	23
1.4.2. Limitaciones.....	23
1.5. Delimitación de la investigación	23
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA	25
2. Marco Teórico.....	25
2.1.1. Administración.....	25
2.1.2. Proceso Administrativo.....	27
2.1.3. Planeación estratégica.....	32
5.1.1. Administración de la calidad	35

10.1.	Costos de calidad	38
10.1.1.	Gestión de la calidad	39
12.1.1.	Calidad y Organización: El desarrollo de la Calidad orientada culturalmente ...	42
12.1.2.	Clima y Cambio Organizacional	43
14.1.1.	Liderazgo en las organizaciones	46
14.1.2.	Administración de la calidad total.....	47
14.1.3.	Ciclo de Deming (Mejoramiento continuo)	48
14.2.	Marco normativo	49
14.2.1.	Modelos normativos de la gestión de la calidad	49
14.2.2.	Marco Institucional de los modelos normativos de gestión de la calidad.....	50
18.1.1.	Normas Internacionales ISO 9000:2015	53
18.1.2.	Norma Internacional ISO 9001:2015	54
18.2.	Marco contextual	57
18.2.1.	Antecedentes de Cáritas	57
19.1.1.	Antecedentes de Cáritas El Salvador	59
19.1.2.	Antecedentes Cáritas El Salvador, Diócesis Santa Ana.....	62
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA SITUACIÓN		67
3.	Metodología de investigación	67
3.1.1.	Descripción de la metodología de investigación	67
5.1.	Perfil organizacional	80

5.2.	Marco Legal	81
5.2.1.	Constitución de la Republica de El Salvador.....	81
5.2.2.	Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.....	81
13.1.1.	Ley del Sistema de ahorro para pensiones (AFP)	88
13.1.2.	Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).....	89
13.1.3.	Código de Trabajo.....	90
13.1.4.	Ley contra el lavado de dinero y de activos.....	91
13.1.5.	Estatutos de Cáritas de El Salvador.....	92
13.2.	Marco Institucional.....	96
13.3.	Matriz de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana	97
13.3.1.	Matriz de aplicación de la Norma ISO 9001:2015.....	98
13.3.2.	Lista de verificación	124
14.1.	Diagnóstico de la situación.....	135
CAPITULO IV: ETAPA DE DISEÑO.....		167
4	Objetivos de la etapa de diseño.....	167
4.1.1	Objetivo general	167
4.1.2	Objetivos específicos	167
4.2	Metodología General de la Etapa de Diseño	167
4.2.1	Descripción de la metodología.....	169

4.2.2	Estructura de la norma ISO 9001:2015 para la etapa de diseño	176
4.3	Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad	180
4.3.1	Objetivo General.....	180
4.3.2	Objetivos Específicos.....	180
4.4	Política del Sistema de Gestión de Calidad.....	180
4.5	Caracterización del Sistema de Gestión de Calidad.....	181
4.6	Documentación del SGC.....	183
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		186
5.1	CONCLUSIONES	186
5.2	RECOMENDACIONES	188
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		189
ANEXOS		194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015	19
Figura 2. Diagrama Causa y Efecto	20
Figura 3. Proceso de transformación y división de trabajo.....	25
Figura 4. Proceso de planeación.	27
Figura 5. La estructura organizacional es la síntesis del proceso de organizar.	29
Figura 6. Estructura Organizacional	30
Figura 7. Patron de control y de evaluacion del desempeño.....	32
Figura 8. Proceso de Planeacion Estrategica	33
Figura 9. Analisis de las areas funcionales	35
Figura 10. Conceptos de la calidad	36
Figura 11. Costos de Calidad	38
Figura 12. Costos de la falta de calidad	39
Figura 13. Regiones en que está dividida Cáritas Internationalis.....	58
Figura 14. Mapa Diocesano a Nivel Nacional	60
Figura 15. Alcance de Cáritas El Salvador, Diócesis Santa Ana.....	63
Figura 16. Organigrama de la organizacion.....	64
Figura 17. Porcentaje que tiene cada continente de los proyectos realizados por Manos Unidas	65
Figura 18. Metodología General de la Investigación.....	67
Figura 19. Esencia del muestreo cualitativo	72
Figura 20. Relación entre las muestras seleccionadas	72
Figura 21. Desarrollo metodológico de la observación	77
Figura 22. Desarrollo metodologico de la entrevista	78

Figura 23. Desarrollo Metodológico de Documentos y Registros.....	79
Figura 24. Representación gráfica del ciclo PHVA de los puntos de norma ISO 9001:2015.	97
Figura 25. Metodología general de la etapa de diseño.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Contenido del cambio	44
Tabla 2. Estructura de la norma ISO 9001:2015.....	54
Tabla 3. Leyes e instituciones legales de Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.....	96
Tabla 4. Matriz de aplicación de la Norma ISO 9001:2015	98
Tabla 5. Lista de verificación.....	124
Tabla 6. Criterios de evaluación	136
Tabla 7. Matriz de diagnóstico de la situación	166

INTRODUCCIÓN

El diseño del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana se desglosa en dos etapas, las cuales son la etapa de Diagnóstico y la etapa de Diseño. En la etapa de diagnóstico se determina la situación actual de la fundación con respecto a la norma ISO 9001:2015, para ello se determina cual es el cumplimiento de los requisitos que establece la norma llevar a cabo un sistema de gestión de calidad dentro de la fundación en el área administrativa, esa información es útil para la etapa de diseño; ya que, brinda las entradas requeridas para el diseño de un sistema de gestión de calidad que permite establecer el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma una vez el Sistema de Gestión de Calidad ha sido diseñado.

La información obtenida a través de la etapa de diagnóstico se presenta de forma estructura para comprender la situación actual en la que se encuentra la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana. Dicha información contribuye al desarrollo de la etapa de diseño del sistema de gestión de calidad, al brindar la documentación necesaria que se utiliza para determinar el contexto de la organización, la política de calidad, los objetivos de calidad y el alcance del sistema de gestión de calidad.

En la Etapa de Diseño se recopila toda la información proporcionada por la etapa de diagnóstico y se determina los procesos del área administrativa involucrados en el sistema de gestión de calidad. Dichos procesos son documentados en el manual de procedimientos anexo al manual de calidad; puesto que, la norma ISO 9001:2015 exige la creación de información documentada para el soporte de los procesos involucrados en el sistema de gestión de calidad y para la implementación del mismo. Para el diseño del SGC se requiere información documentada que permita una correcta implementación si en dado caso la fundación desea llevar a cabo una

implementación de dicho sistema, por tal motivo la política de calidad y los objetivos de calidad y todos los requerimientos exigidos por la norma se muestran en los anexos del presente trabajo de grado.

Por último, se puede decir que la etapa de diagnóstico y la etapa de diseño proporciona información fundamental en caso la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana planea implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Generalidades

1.1.1. Análisis del problema

Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana es una fundación sin fines de lucro que se encarga de llevar a cabo proyectos de beneficio social tales como la restauración de paisajes, agricultura sostenible, plan integral de reconstrucción, entre otros, en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán. Dichos proyectos necesitan una previa administración para poder desarrollarse y llevarse a cabo, por lo que el proceso administrativo que realiza la fundación para poder desarrollar proyectos es de suma importancia; ya que, son procesos de permanente innovación y dinamismo para poder permitir la adaptabilidad de cualquier tipo de proyecto.

Hay que tener en cuenta que una buena administración al interior de una organización ayuda a obtener mejores relaciones interpersonales, trabajo en equipo, buena gestión de recursos materiales, finanzas sanas, mejor gestión de recurso humano y contar con una adecuada toma de decisiones basada en información documentada y gestión de proyectos, teniendo como funciones básicas planificar, organizar, dirigir y controlar para mantenerse al frente de las condiciones cambiantes de la sociedad y proporcionar previsión y creatividad; puesto que la mejora continua debe ser su objetivo constante, por lo que el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 20015 es una de las mejores opciones para poder plantearse la idea del desarrollo de un proceso administrativo con una mejor calidad de la que se posee en la actualidad; pues, esta norma posee los estándares específicos y los requerimientos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, y recoge las mejores prácticas para su aplicación, ya sea interna, para certificación, o con fines contractuales.

Al diseñar el Sistema de Gestión de calidad para el área administrativa de la fundación, podrían mejorarse las funciones mencionadas anteriormente y al mismo tiempo aumentar el grado de satisfacción tanto del personal administrativo como el de los beneficiados por los proyectos que se realizan en la fundación; dado que los objetivos que se establezcan tomaran en cuenta las necesidades que la sociedad pueda tener o necesitar en el futuro.

Todo lo anterior generaría confianza y diferenciación a la fundación, asegurando la preferencia de los cooperantes de fondos internacionales por la organización y garantizando la permanencia de los mismos; ya que, la gestión de la calidad ayuda a reducir la improvisación, pues con ella se llevaría una trazabilidad de todos los procesos de la fundación, de tal manera que se podría saber en todo momento cómo actuar en situaciones de funcionamiento normales, óptimas o adversas. Además, la gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar, sino también para establecer los mecanismos para el seguimiento, control y la mejora continua de cada proceso, contribuyendo a la sistematización y estandarización de operaciones y a hacer más eficientes los procesos permitiendo generar ahorros, detectar recursos ociosos y redistribuirlos eficazmente.

Para obtener un panorama más amplio con respecto a los problemas identificados en la investigación, se hace uso de la herramienta de definición de problemas “Ishikawa”. Esto con el propósito de definir la problemática a la que se enfrenta la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana y la solución más conveniente.

1.1.2. Definición del problema

Para definir el problema se necesita conocer el estado actual de la organización Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana, en cuanto a su cumplimiento con cada uno de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015. Para ello se hará uso de la caja negra, con el fin de definir las entradas en las cuales se abarca el problema, el proceso y las salidas que representan la solución a la problemática.

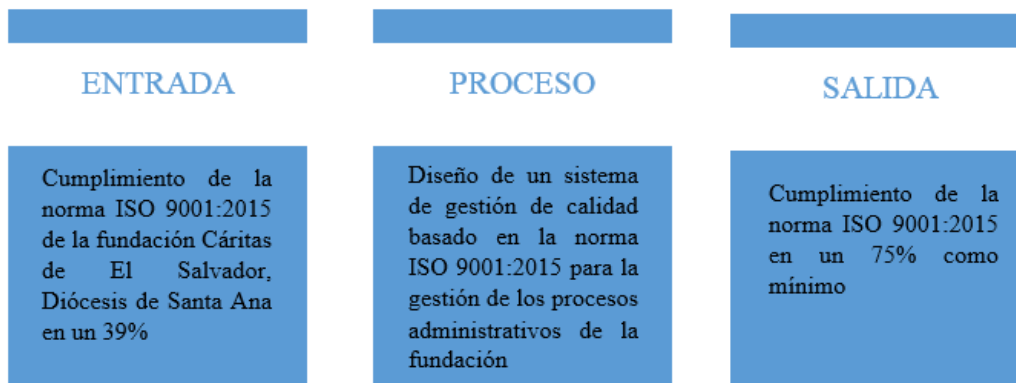


Figura 1. Proceso de cumplimiento de la norma ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el diagnóstico realizado por medio de un checklist para determinar todos los aspectos que cumple la organización referente a la norma, se obtuvo como resultado que la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana cumple en un 39% con los requerimientos de la norma, por lo que se considera que la organización puede mejorar y alcanzar sus objetivos en un 90%.

Los propósitos que impulsan a la fundación Cáritas de El Salvador a involucrarse en un proyecto de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, es la gestión administrativa de cada una de las áreas involucradas en el funcionamiento de la fundación desde un enfoque basado en procesos y de esa manera mejorar el desempeño del todo el personal.

La importancia de implementar el sistema de gestión de calidad radica en el interés de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana mejore su eficiencia y logre un mejor desempeño en el cumplimiento de las actividades y proyectos planificados

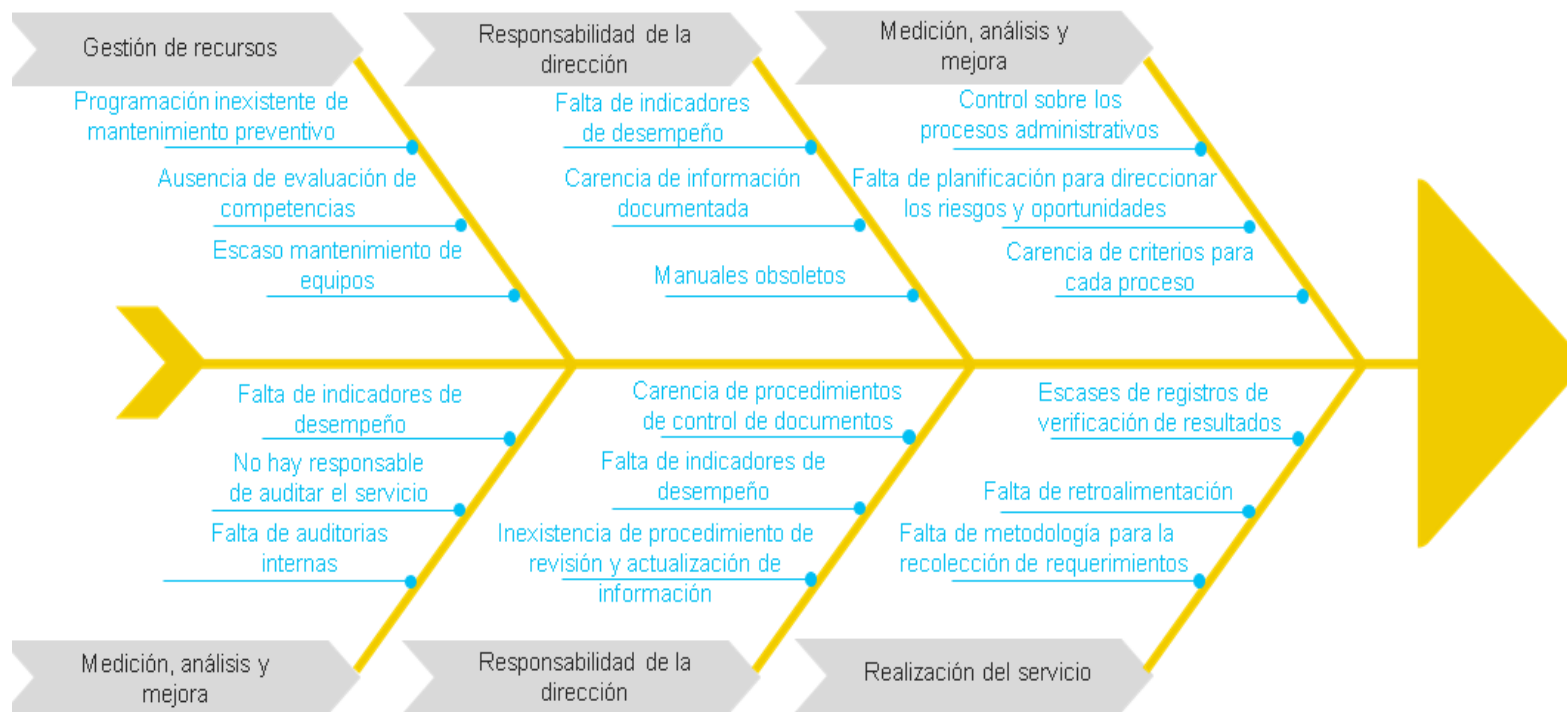


Figura 2. Diagrama causa y efecto

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

- Diseñar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la fundación Cáritas de El Salvador, diócesis Santa Ana.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un mapeo de los procesos administrativos de la fundación.
- Determinar los recursos, las entradas requeridas y las salidas esperadas de cada proceso.
- Identificar los diferentes puntos de mejora de cada proceso administrativo
- Desarrollar una política de calidad que sea apropiada al propósito y contexto de la fundación.
- Establecer los objetivos de calidad que sean apropiados al propósito y contexto de la organización.
- Utilizar las herramientas de mejora continua para mejorar el desarrollo del área administrativa.
- Detectar recursos ociosos y redistribuirlos eficazmente.
- Establecer los mecanismos para el seguimiento, control y la mejora continua de cada proceso.

1.3. Justificación de la Investigación

El Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en el área administrativa de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana es de suma importancia, debido a que la fundación desarrolla una serie de proyectos que contribuyen al bienestar de la sociedad y para que dichos proyectos puedan llevarse a cabo es necesaria una administración que tenga calidad en sus procesos administrativos para realizar de una forma eficiente los trámites necesarios para gestionarlos, de tal forma que no surjan retrasos o un gasto de recursos imprevistos en el plan de trabajo.

Además, el sistema de gestión de calidad contribuiría a una mejor cultura organizacional, teniendo una mejor gestión de recurso humano, financiero y material. Mejorando al mismo tiempo las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo dentro de la organización y durante el desarrollo de los procesos, manteniendo el liderazgo y el espíritu humanitario.

Este sistema de gestión no solo beneficiaría a la fundación sino también a la sociedad, pues todos los proyectos que la organización realiza son dirigidos a todas las personas, en especial a los más frágiles, manteniendo la esperanza y trabajando por transformar su realidad y las estructuras injustas.

Y en consideración a lo anterior la gestión de la calidad brindaría una oportunidad clave, no sólo para planificar, sino también para establecer los mecanismos para el seguimiento, control y la mejora continua de cada proceso, contribuyendo a la sistematización y estandarización de operaciones y a hacer más eficientes los procesos permitiendo generar ahorros, detectar recursos ociosos y redistribuirlos eficazmente. Y para lograrlo se utilizarán una serie de herramientas tales como: Mapeo de procesos, ciclo PHVA, método PEC, norma ISO 9001: 2015, control de la calidad, etc.

1.4. Alcance y Limitaciones

1.4.1. Alcance

La investigación desarrolla la metodología necesaria para llevar a cabo la propuesta del diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 para contribuir al buen desarrollo de la fundación en cada uno de sus proyectos sociales a partir de una buena administración que se llevaría a cabo gracias a la norma, además, se desarrolla un apartado donde se deja descritas las instrucciones para llevar a cabo su implementación para que la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana lo implemente si así lo desea.

1.4.2. Limitaciones

Cuarentena domiciliar a causa de la pandemia COVID-19 impuesta por el presidente de la República de El Salvador, limitó las reuniones presenciales con la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana, para la obtención de información para el contenido capitular.

1.5. Delimitación de la investigación

En la presente investigación se identifica cada uno de los procesos involucrados en la operación de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y posteriormente se efectúa el mapeo de cada proceso con el propósito de generar información documentada que permita el diseño un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015. En dicho mapeo se define cuáles son las entradas y salidas de cada proceso, y al mismo tiempo las actividades necesarias para convertir los insumos en un entregable. Incluyendo a las personas involucradas en cada una de las actividades de cada proceso, con el propósito de definir quiénes

son los responsables de supervisar que se cumpla con los requisitos especificados para obtener una salida esperada.

La investigación solo abarca los diferentes tipos de procesos que son parte del funcionamiento de la organización y necesarios para generar los servicios que se brindan. Todo lo expuesto anteriormente comprende lo necesario para el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2. Marco Teórico

2.1.1. Administración

2.1.1.1 Significado de administración

La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de sus integrantes. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, depende de las organizaciones.

Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar un conjunto de objetivos. Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo.

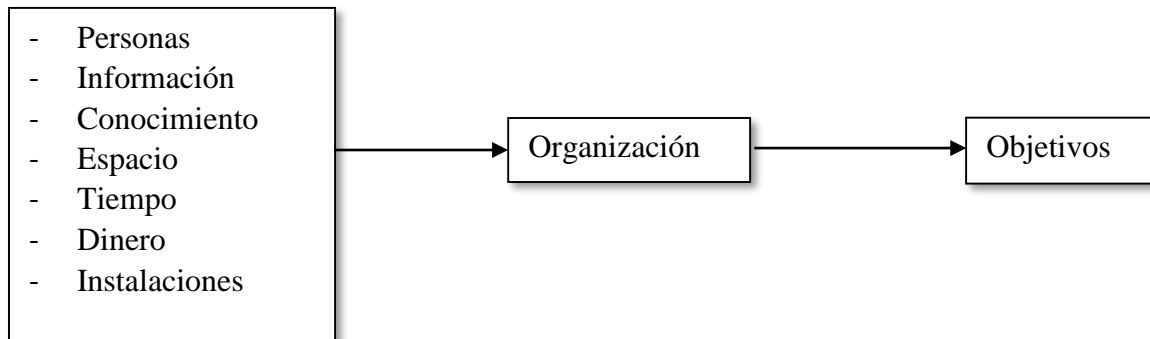


Figura 3. Proceso de transformación y división de trabajo

Fuente: (Armando, 2009, pág. 5)

Las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia para muchas personas, mediante diferentes medios tales como: salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de remuneración como retribución por su trabajo o su inversión. Esto les permite a las personas adquirir los bienes y servicios que necesitan, es por ello que el desempeño de las organizaciones es importante para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad

en general. Atender todas esas expectativas hace necesario que las organizaciones estén bien administradas.

Gracias a la administración, las organizaciones son capaces de utilizar en forma correcta sus recursos y alcanzar sus objetivos.

- **Eficiencia y eficacia:**

Las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que los crearon. Dos palabras indican cuando una organización se desempeña de acuerdo con las expectativas de los clientes y de quienes manejan los recursos: Eficiencia y eficacia.

La palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización.

Por el otro lado la palabra eficiencia indica cuando una organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización.

Las organizaciones pueden ser eficientes y eficaces, o ineficientes e ineficaces y crear problemas en vez de resolverlos. Todo depende de la forma en que se administra la entidad. El papel de la administración consiste pues en asegurar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones (Armando, 2009, pág. 6).

- **Administración: concepto e importancia.**

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, dirección y control.

Mediante el eje principal del liderazgo la organización planea, organiza, direcciona y controla. Luego el ciclo se vuelve a repetir.

2.1.2. Proceso Administrativo

a) Planeación

Es el proceso de organizar un conjunto de tareas o actividades, teniendo en cuenta los factores que intervienen en el alcance de los objetivos planteados.

El proceso de planeación comprende tres etapas principales:

- ❖ Datos de entrada.
- ❖ Proceso de planeación.
- ❖ Elaboración de planes.

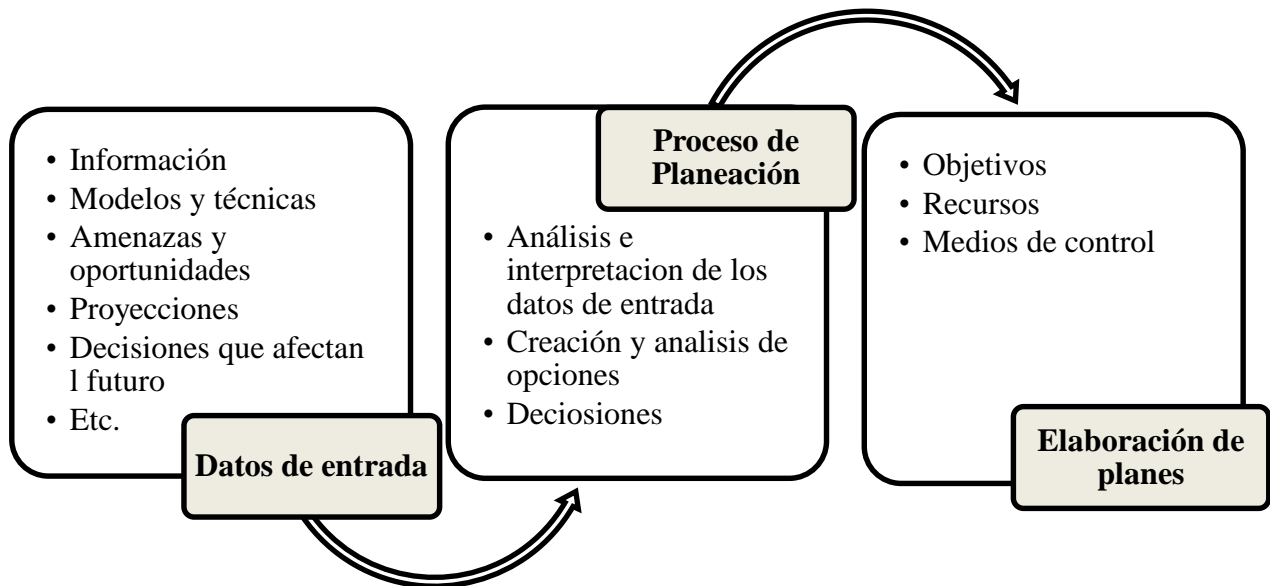


Figura 4. Proceso de planeación.

Fuente: (Armando, 2009, pág. 51).

- Adquisición de los datos de entrada. Los datos de entrada son información sobre el pasado, presente y futuro del ambiente externo y de los sistemas internos de la organización.

- Procesamiento de datos de entrada. Procesar los datos de entrada significa transformar la información para producir nueva información y decisiones.

- Preparación de un plan. El resultado del proceso de planeación es la preparación de planes. En esencia, un plan es una guía para la acción en el futuro; establece a que situación debe de llegarse, lo que tiene que hacerse para arribar a ella y los recursos que se van a aplicar en ese esfuerzo.

- **Objetivos y metas**

Los objetivos son resultados deseados, que orientan el accionar. Son los fines, propósitos, intenciones o estados futuros que las personas y las organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos.

- **Tipos de planes**

Los planes pueden clasificarse de acuerdo con diferentes criterios. Los planes se clasifican en temporales y permanentes.

- ❖ Planes temporales. Estos dejan de existir cuando se alcanzan los objetivos.

- ❖ Planes permanentes. Contienen las decisiones programadas que deben utilizarse en situaciones predefinidas.

- b) Organización**

Para llevar a cabo los planes es necesario organizar los recursos. Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes

ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación. La organización es un atributo de cualquier conjunto estructurado u ordenado de acuerdo con cierto criterio.

Organizar es un proceso de tomar de decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización.

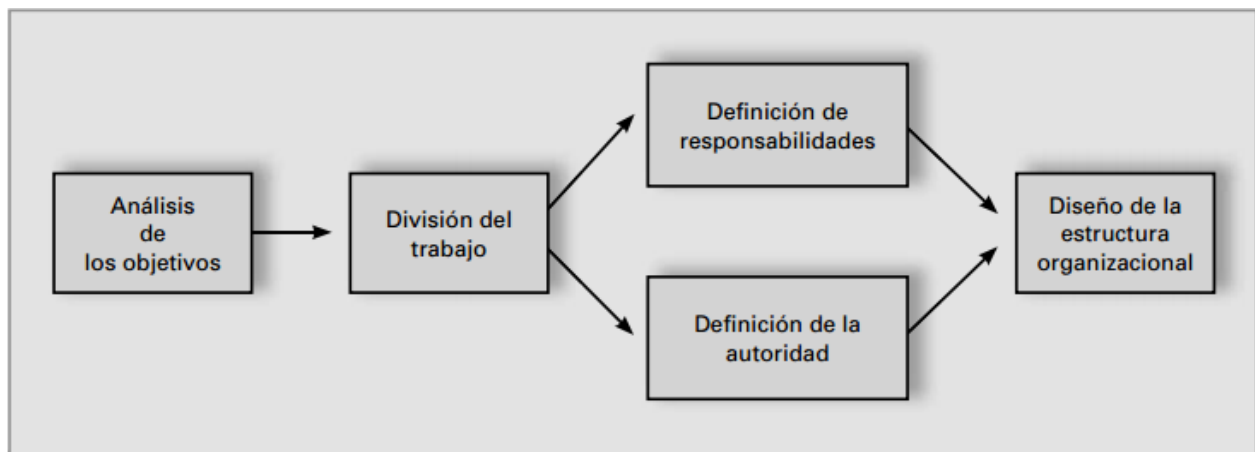


Figura 5. La estructura organizacional es la síntesis del proceso de organizar.

Fuente: (Armando, 2009, pág. 85)

- **División del trabajo**

La división del trabajo es el proceso por el que una tarea se divide en partes o unidades, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. En las organizaciones, a las unidades de trabajo se les llama departamentos.

- **Definición de responsabilidades**

Una vez identificadas las unidades de trabajo suelen definirse las responsabilidades, que son obligaciones o deberes de las personas para realizar las tareas o actividades. El conjunto de tareas de las que una persona se responsabiliza se llama *cargo*. Por lo general un departamento es un conjunto de cargos.

- **Definición de los niveles de autoridad.**

Después de dividir el trabajo es necesario atribuir autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo llamados *subordinados, colaboradores o funcionarios*, dependiendo del tipo de organización.

Departamentalización.

La forma de dividir las tareas entre los departamentos depende de principios llamados *criterios de departamentalización*.

El modo más simple de departamentalización se basa en el criterio funcional, que pueden utilizar las organizaciones tanto grandes como pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas.

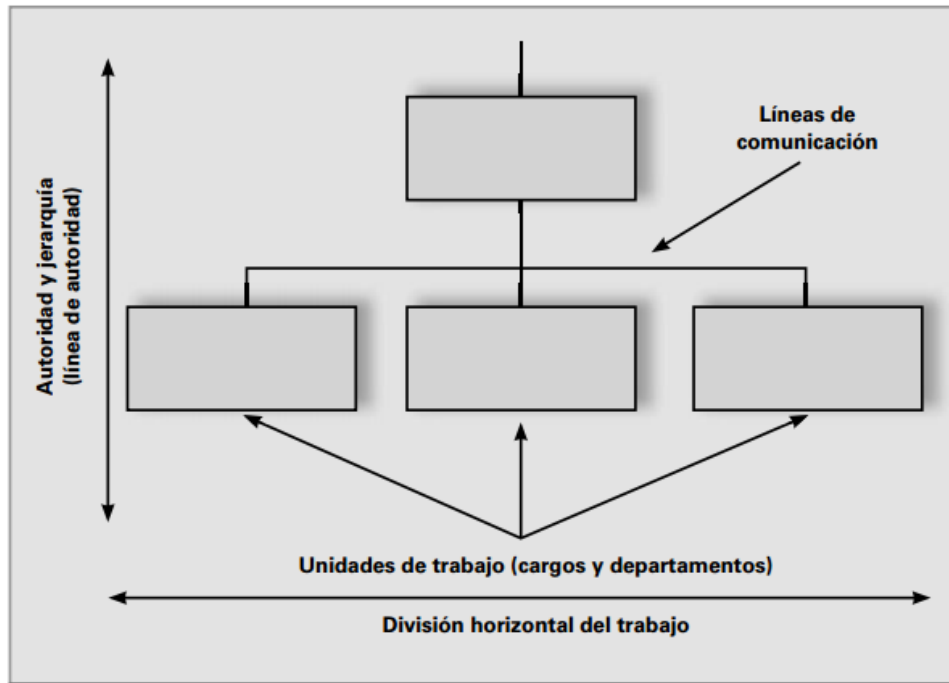


Figura 6. Estructura Organizacional

Fuente: (Armando, 2009, pág. 54)

Las funciones organizacionales son conjuntos de tareas interdependientes orientadas hacia un objetivo singular. Cada una de ellas contribuye a la realización del propósito o tarea total de una organización.

c) Dirección

El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso u otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores.

Siempre hay un plan, explícito o implícito, que sustenta cualquier actividad donde se gaste energía física o intelectual. El proceso de dirección no es diferente del de los demás procesos de administración. Al consumir energía, la planeación, la organización y el control implican procesos de dirección.

d) Control

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para toma de decisiones. La información y las decisiones de control permiten mantener cualquier sistema orientado hacia el objetivo.

Controlar, en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. Éste se vuelve un patrón de control y de evaluación del desempeño de la actividad.

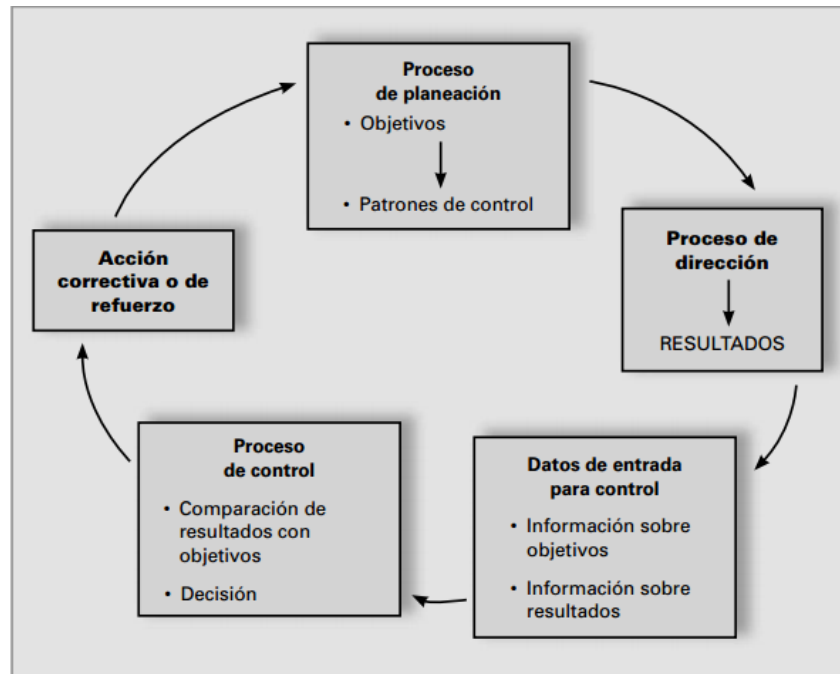


Figura 7. Patrón de control y de evaluación del desempeño

Fuente: (Armando, 2009, pág. 59).

2.1.3. Planeación estratégica

La idea original de estrategia se aplica en situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios. En la actualidad, las organizaciones compiten y colaboran al mismo tiempo. Además, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos.

Además, la planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad y cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.

3. Estrategia empresarial

Para una empresa, la estrategia es el camino para asegurar el desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. A las estrategias también se les llama *políticas de negocios*.

4. Proceso de planeación estratégica

Un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones que comprende lo siguiente:

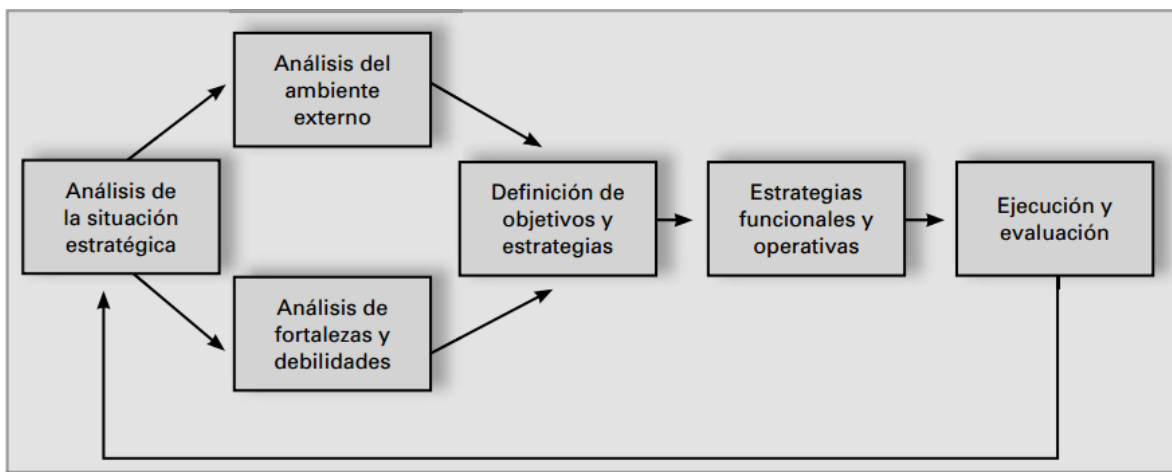


Figura 8. Proceso de Planeación Estratégica

Fuente: (Maximiano, 2009, pág. 184).

- Análisis de la situación estratégica actual de la organización. (¿Dónde estamos?)
- Análisis del ambiente. (¿Cuáles son las Amenazas y Oportunidades del ambiente?)
- Análisis interno. (¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de los sistemas internos de la organización?)
- Elaboración del plan estratégico de la organización. (¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?)

Estas etapas pueden cumplirse en cualquier orden, dependiendo de la situación. Algunos administradores prefieren definir primero los objetivos y después las estrategias; otros lo hacen de

forma contraria. Los análisis deben realizarse de manera continua, a fin de dar seguimiento a la evolución de todas las variables que afectan la organización.

5. Análisis de la situación estratégica

El análisis, diagnóstico o evaluación de la situación estratégica puede ser un punto de partida para elaborar el plan estratégico de una organización.

Los principales componentes a considerar en el análisis de dicha situación son:

- **Misión o negocio de la organización:** El proceso de planeación estratégica comienza con el esclarecimiento de la misión o negocio de la empresa. La misión establece el propósito o razón de ser de la organización o su utilidad para los clientes, y comprende las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿En qué negocio estamos? ¿Qué necesidades estamos atendiendo?

La administración moderna pone mucho énfasis en las partes interesadas, que debe incorporarse en la misión. De acuerdo con esta perspectiva, la misión implícita de cualquier empresa no es sólo maximizar la utilidad de los accionistas, sino también crear valor para todas las partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, comunidades, instituciones sociales y gubernamentales, proveedores e incluso competidores.

- **Análisis de desempeño:** El análisis de desempeño busca información sobre los resultados que la organización obtiene, en comparación con sus objetivos y el desempeño de la competencia.

Puede enfocarse en los siguientes puntos principales: participación de los clientes en la facturación, participación de productos y servicios en la facturación, participación en el mercado y análisis de las ventajas competitivas. El análisis del desempeño es uno de los componentes para identificar fortalezas y debilidades de la organización.

- **Análisis interno:** La identificación de las fortalezas y debilidades dentro de la organización es otra base del proceso de planeación de la estrategia. Una de las herramientas para identificar fortalezas y debilidades es la evaluación del desempeño.
- **Análisis de las áreas funcionales:** La evaluación del desempeño puede segmentarse de acuerdo con las áreas funcionales de la organización, enfocándose específicamente en las debilidades que existen en cada una de ellas.

PRODUCCIÓN – OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución física, secuencia de las operaciones, métodos de trabajo. • Edad y limpieza de las máquinas, equipos e instalaciones. • Flexibilidad de los recursos de producción.
MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de entender el mercado, conocimiento de técnicas de investigación y marketing, experiencia con el mercado. • Desempeño en el lanzamiento de productos.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un departamento de recursos humanos. • Políticas de administración de recursos humanos.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de caja. • Liquidez. • Solvencia. • Rendimiento de la inversión.

Figura 9. Análisis de las áreas funcionales

Fuente: (Maximiano, 2009, pág. 190)

5.1.1. Administración de la calidad

Calidad es una palabra cotidiana que desempeña un papel importante en todos los tipos de organizaciones y en muchos aspectos de las vidas de las personas.

Hay numerosas definiciones para la idea de calidad:

Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Lo mejor que se puede hacer. El patrón más elevado de desempeño en cualquier campo de actuación.
Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad como lujo. Mayor número de atributos. Utilización de materiales o servicios poco comunes, que son más costosos. • El valor es relativo y depende de la percepción del cliente, de su poder adquisitivo y de su disposición para gastar.
Especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad planeada. Proyecto del producto o servicio. Definición de cómo debe ser el producto o servicio.
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de identidad entre el producto o servicio y sus especificaciones.
Regularidad	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidad. Productos o servicios idénticos.
Adecuación al uso	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de proyecto y ausencia de deficiencias.

Figura 10. Conceptos de la calidad

Fuente: (Maximiano, 2009, pág. 400)

6. Excelencia

Excelencia es una característica que distingue alguna cosa por la superioridad, en relación con aquello semejante y depende del contexto.

Cuando se habla de calidad como sinónimo de lo mejor o de un nivel más alto de desempeño, se usan conceptos que siguen siendo actuales después de 25 siglos. Esta noción siempre estuvo incluida y se sigue utilizando en las definiciones de calidad.

La idea actual de hacer lo mejor es la traducción de ese ideal de la excelencia. Es el principio en el cual se fundamenta la administración de la calidad, orientada a la búsqueda de patrones superiores de desempeño.

7. Valor

La noción de calidad asociada con el valor se estableció a mediados del siglo XVIII, cuando la industria comenzó a producir masivamente bienes baratos. La idea de producto barato para las masas contrasta con la idea de producto de lujo o de alto desempeño, que pocos pueden comprar o que cuesta más caro. Por lo tanto, la calidad empezó a significar un “producto de lujo” o “que vale más”. Para mucha gente calidad es sinónimo de lujo.

8. Especificaciones

Es la calidad que establece cómo debe ser el producto o servicio: es *la calidad planeada*. La contrapartida de la calidad planeada es la calidad que el cliente recibe. Es la calidad real, que puede estar cerca o lejos de la planeada. Cuanto más próxima a la calidad planeada se encuentra la real, más alta será la calidad del producto o servicio.

Por lo tanto, calidad es la atención a las especificaciones previstas para los productos que salen de una línea de producción o para los servicios que se prestan al cliente. A esta también se le llama calidad de conformación, de conformidad o de aceptación.

Un producto o servicio de calidad se encuentra dentro de las especificaciones planeadas. La no conformidad significa falta de calidad.

9. Regularidad

Calidad significa también minimización o reducción de la variación que ocurre en cualquier proceso de trabajo, ya sea para fabricar productos o prestar servicios. Un producto o servicio tiene calidad cuando atiende en forma sistémica las especificaciones planteadas. En esta acepción, calidad es sinónimo de *regularidad o confiabilidad*.

10. Adecuación al uso

Las definiciones anteriores son todas correctas y siguen siendo válidas en el enfoque moderno de la calidad. Según la perspectiva del cliente, hay otra definición muy usada de calidad: *adecuación al uso*. Esta expresión abarca dos significados que engloban las definiciones anteriores: *calidad de proyecto y ausencia de deficiencias*.

La calidad de proyecto comprende las características del producto que atienden a las necesidades o los intereses del cliente. Cuanto más capaz es el producto de satisfacer la finalidad para la cual el cliente pretende utilizarlo, más elevada será la calidad del proyecto.

En cuanto a las deficiencias en los productos y servicios, comprenden las faltas de cumplimiento de las especificaciones. Cuanto menor sea el número de fallas, más alta será la calidad desde el punto de vista de la ausencia de deficiencias. (Maximiano, 2009, pág. 402).

10.1. Costos de calidad

La calidad de los productos y servicios exige inversiones para que se pueda alcanzar y mantener. Dichas inversiones representan los costos de calidad, necesarios para mantener en funcionamiento el sistema de calidad y evitar los costos de su ausencia. Los costos de calidad se agrupan en dos categorías:

Costos de prevención	Costos de evitar la ocurrencia de errores y defectos <ul style="list-style-type: none"> • Planeación del proceso de control de calidad • Capacitación para la calidad • Desarrollo de proveedores • Desarrollo de productos con calidad • Desarrollo del sistema de producción • Mantenimiento preventivo • Implantación y mantenimiento de otros componentes del sistema de calidad
Costos de evaluación	Costos de evaluación comparativa (<i>benchmarking</i>) de la calidad del sistema de producción de bienes y servicios <ul style="list-style-type: none"> • Medición y prueba de materias primas e insumos de la producción • Adquisición de equipos especiales para evaluar productos • Realización de actividades de control estadístico de proceso • Inspección • Elaboración de informes

Figura 11. Costos de Calidad

Fuente: (Maximiano, 2009, pág. 402)

Costos de la falta de calidad

La falta de adecuación al uso conlleva pérdidas tanto para el cliente como para la organización y genera los *costos de la falta de calidad*. Dichos costos también se agrupan en dos categorías:

Costos internos de los defectos	Costos de los defectos que se identifican antes de expedir los productos y servicios al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas y productos rechazados • Productos que necesitan más trabajo • Modificaciones en los procesos productivos • Pérdida de ingresos • Tiempo de espera de los equipos parados para correcciones • Prisa y tensión para la entrega de productos corregidos o reparados
Costos externos de los defectos	Costos de los defectos que ocurren después de que el producto o servicio llega al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las garantías ofrecidas al cliente • Pérdida de pedidos • Procesamiento de devoluciones • Costos de procesos en los organismos de defensa del consumidor • Comprometimiento de la imagen • Pérdida de clientes y de mercado

Figura 12. Costos de la falta de calidad

Fuente: (Maximiano, 2009, pág. 403)

10.1.1. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad está formada por un conjunto de políticas, procesos y procedimientos documentados para definir la forma en que la empresa elaborará y entregará el producto o servicio a sus clientes y asegurar su satisfacción, adaptándose a las necesidades únicas de cada empresa u organización. (EALDE Business School, 2020)

11. Sistema de Gestión

El sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos.

El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están entre sí relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global. (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006).

12. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Las normas ISO 9000 entienden el Sistema de Gestión de la Calidad como un componente del sistema de gestión de una organización. De esta forma, la norma ISO 9000:2015 define un SGC como un sistema dinámico que evoluciona en el tiempo mediante periodos de mejora. Cada organización tiene actividades de gestión de la calidad, planificadas formalmente o no.

Un SGC formal proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de gestión de la calidad. El SGC no necesita ser complicado; más bien es necesario que refleje de manera precisa las necesidades de la organización.

La planificación de un SGC no es un suceso singular, sino más bien un proceso continuo. La planificación, evoluciona a medida que la organización aprende y que las circunstancias cambian. Un plan tiene en cuenta todas las actividades de la calidad de la organización y asegura que cubre toda la orientación de la Norma Internacional ISO 9000 y los requisitos de la Norma ISO 9001. El plan se implementa tras aprobarse. (Secretaría Central de ISO, 2015)

Según la norma ISO 9001:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015) un Sistema de Gestión de Calidad debe cumplir con los procesos impuestos en los apartados 4.4.1 y 4.4.2 mostrados a continuación:

4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1¹ de la norma ISO 9001:2015:
- g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

¹ Apartado 6.1 de la norma ISO 9001:2015 “Acciones para abordar riesgos y oportunidades”

12.1.1. Calidad y Organización: El desarrollo de la Calidad orientada culturalmente

Dentro de la simbiosis de Deming (1996) que desarrolló con la experiencia vivida en Japón; Su postulado central es que el progreso hacia enfoques más eficaces de Gestión de la Calidad pasa por el cambio cultural, desarrollando una nueva cultura de la calidad. La cultura de una organización habla de cómo una empresa elabora sus productos o presta sus servicios. Por ello, se empieza a asumir que los valores que una organización abraza explican en cierta medida su desempeño (Fairfield-Soon, 2001: 43). Una amplia corriente de trabajos empieza entonces a identificar el conjunto de valores que caracterizan a las empresas excelentes, uno de ellos centrando su atención sólo en la cultura corporativa y otros desvelando simultáneamente su perfil cultural-estructural-estratégico. Sin embargo, la aportación pionera donde se defiende que el cambio de las organizaciones sólo es posible modificando su cultura y el sistema de valores, creencias y actitudes de sus empleados es la de Bennis (1969). Su trabajo señala que el comportamiento de las personas está guiado por dicho sistema, de modo que si la dirección desea cambiar el comportamiento organizativo deberá concentrarse primero en cambiar los valores subyacentes de sus miembros.

Por lo que, la capacidad de aprender y la disposición al cambio de los miembros de las organizaciones debe estar en relación con el mejoramiento continuo, y, se le debe dar la importancia que merece para lograr resultados en aras de obtener la mejor calidad posible en los servicios o productos brindados a la sociedad en general; ya que, a medida que la sociedad avanza lo hacen también las innovaciones en la Gestión de la Calidad, incorporando sistemas cada vez más sofisticados, razón por la cual solo las organizaciones que tienen pasión por el aprendizaje y flexibilidad al cambio que eso conlleva pueden construir una cultura organizacional más fuerte

que los ayuda a mantener un mejor ambiente laboral que contribuye a que las mismas sobrevivan a largo plazo en una sociedad cambiante.

Actualmente, el enfoque humano se basa en una concepción de la calidad como satisfacción al cliente, tanto interno como externo. Las aportaciones de esta aproximación han supuesto un aumento de la importancia de los recursos humanos y de la cultura organizativa en la implantación de la Gestión de la Calidad. Elementos como motivación, formación, trabajo en equipo, círculos de calidad, equipos de mejora, empowerment y estímulo del aprendizaje y la mejora continua, son la consecuencia de la aplicación de esta visión de la calidad. (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006).

12.1.2. Clima y Cambio Organizacional

Como se mencionó en el apartado anterior para que una organización tenga un desarrollo favorable y sobreviva a largo plazo debe ser capaz de adaptarse a la sociedad que cambia con el tiempo y a la innovación que eso implica, así mismo debe contrastar con un clima organizacional que haga que los que forman parte de la organización se sientan cómodos en su el área laboral lo que contribuye a un mejor desempeño de los mismos, por lo que a continuación se definirá cada uno de estos conceptos:

13. Clima Organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución. El clima, junto con la cultura y el desarrollo organizacional forman un sistema interdependiente

altamente dinámico, donde la estructura, el funcionamiento y el comportamiento individual son elementos determinantes en su desarrollo.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2017).

14. Cambio Organizacional

Según la investigación de la Revista Espacios (2018), el cambio en una organización puede darse desde el nivel conceptual más amplio (por ejemplo, en la cultura organizacional) hasta el más estrecho y concreto (por ejemplo, una persona en un puesto de trabajo). Tales cambios pueden suceder, ya sea, en lo relativo a la organización (estado básico), o en la estrategia (empuje direccional) (Tabla 1).

Tabla 1:

Contenido del cambio

	Cambio en la organización	Cambio en la estrategia
Conceptual (pensamiento)	Cultura Estructura	Visión Posición
Concreto (acción)	Sistemas Personas	Programas Instalaciones

Fuente: (Rueda, Acosta, Cueva, & Idrobo, 2018) según Mintzberg & Westley (1992)

En la actualidad, las organizaciones, sin importar su naturaleza o giro de negocio, enfrentan constantes turbulencias en su entorno. En muchos casos, las fortalezas que tenían ya no son suficientes para mantener su permanencia. Las respuestas que ayer brindaron soluciones ya no se acomodan a las preguntas de hoy debido a que existen nuevos actores, mercados, reglas, escenarios y retos (Sandoval, 2014). Todo esto implica que, las organizaciones están cambiando rutinaria y fácilmente como respuesta a ese entorno (Hannan & Freeman, 2016). Es decir, la adaptación al cambio se vuelve un proceso repetitivo o rutinario para las organizaciones.

Dentro de esta perspectiva, Sandoval (2014), menciona que existen dos aproximaciones dominantes respecto al cambio organizacional. La primera es el cambio planeado, el cual está determinado por la orientación de los procesos de transformación que se dan por el ajuste gradual de las organizaciones. El segundo es el cambio súbito o emergente, relacionado con la capacidad de las organizaciones para responder oportunamente a las situaciones inesperadas que se presentan en su entorno.

Otro enfoque lo tienen Hannan & Freeman (2016), quienes sostienen que el cambio organizacional se puede enfocar desde tres puntos de vista. El primero punto de vista se sostiene en la ecología de poblaciones donde la mayor parte de la variabilidad en las estructuras de las organizaciones se produce a través de la creación de nuevas organizaciones y formas de organización en sustitución de las antiguas. El segundo, llamado por los autores como la teoría de adaptación racional, sostiene que la variabilidad de la organización refleja los cambios en la estrategia y en la estructura en respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente. El tercero, llamado teoría de la transformación al azar, afirma que las organizaciones cambian sus estructuras principalmente en respuesta a los procesos endógenos pero tales cambios están relacionados de forma flexible con los deseos de los líderes y con las demandas y amenazas del entorno.

Por lo tanto, se puede apreciar que el enfoque y la concepción del cambio organizacional han sufrido transformaciones a lo largo del tiempo y es la evolución de las organizaciones, las personas y los contextos los que lo originan. De esta manera, el cambio se lo puede entender como un proceso estratégico del que depende, en gran medida, la permanencia de las organizaciones en su entorno.

14.1.1. Liderazgo en las organizaciones

Según la Norma Internacional ISO 9000:2015 (Secretaría Central de ISO, 2015) en su apartado 2.3.2.1 Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Además, Los colaboradores de una organización son factibles de ser influenciados y motivados por sus líderes, sobre lo que se establecen dos estructuras referenciales y de mayor reconocimiento frente a otras tendencias de liderazgo, el liderazgo transaccional y transformacional, los cuales son mecanismo para la administración del cambio (Vito, Higgins, & Denney, 2014; Burns, 1978).

El liderazgo transformacional y transaccional son complementarios durante procesos de cambio en las organizaciones, ambos se complementan y son necesarios para una administración adecuada (Nadler & Tushman, 2011). De acuerdo a lo señalado por Simons (1999, 2002) el liderazgo transformacional soporta el cambio exitoso en base a la confianza y credibilidad, en cambio que el liderazgo transaccional en un tipo de instrumento, que implica una plataforma concreta en base a la cual, los gerentes involucran a sus colaboradores con la gestión del cambio en base a una naturaleza económica.

14.1.2. Administración de la calidad total

La Administración de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management) integra, principalmente, tres principios: participación del personal, mejora continua y satisfacción del cliente.

- **La Participación del Personal** requiere que el recurso humano de la organización se involucre de manera activa, en plena conciencia en su tarea y en el logro de los objetivos organizacionales.
- **Satisfacción del cliente:** Se puede definir, en términos de la Norma ISO 9000, como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”. Este punto es sencillo de lograr si se trabaja, de manera constante, en conocer a los clientes (actuales y potenciales) y logrando interpretar y trasladar los requisitos del cliente a las características de los bienes/servicios que le ofrece la organización.
- **Mejora continua:** comprende la realización de acciones recurrentes para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos. Este factor comúnmente suele ser relacionado con el “Ciclo de Deming”, en donde se produce un círculo virtuoso que se inicia con una planificación y culmina en la revisión de los resultados alcanzados para lograr los objetivos no cumplidos o para trabajar en mejorar los objetivos que sí se han logrado. La mejora continua demanda establecer objetivos cuantificables para medir los resultados esperados para los procesos, los bienes, servicios y demás cuestiones de importancia para cada organización. El cual, una vez alcanzado, formará la base para la determinación de nuevos objetivos que lo superen y continúen con la mejora de la organización (Canderno, 2013).

14.1.3. Ciclo de Deming (Mejoramiento continuo)

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming.

El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.

El ciclo PDCA consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar. (Cubino)

14.2. Marco normativo

14.2.1. Modelos normativos de la gestión de la calidad

Los modelos normativos son, pues, herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. Los SGC son la base y el objeto de los modelos normativos de Gestión de la Calidad. El eje del SGC, según los modelos normativos, tiene tres pivotes:

1. La definición de una serie de procedimientos estandarizados y bien documentados que detallen la coordinación de un conjunto de recursos y actividades para garantizar la calidad de los procesos y la elaboración de un producto o servicio ajustado a los requerimientos del cliente.

2. La documentación de los requisitos de comportamiento en un Manual de Calidad.
3. El cumplimiento de las directrices estipuladas en los procedimientos.

14.2.2. Marco Institucional de los modelos normativos de gestión de la calidad

Los enfoques de aseguramiento de la calidad se han llevado a la práctica mayoritariamente a partir de modelos normativos. Todos ellos se basan en la estandarización o normalización de la calidad. El aseguramiento descansa en cuatro componentes: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor.

15. La normalización

La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana. La normalización tiene como objetivo unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas (fabricantes, usuarios, consumidores, centros de investigación, asociaciones, colegios profesionales, administración pública y otros agentes sociales), para elaborar normas sobre cualquier tipo de producto o proceso, basadas en la experiencia y el desarrollo tecnológico, que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido, y con un objetivo de beneficio óptimo para la comunidad. Se trata, pues, de una actividad colectiva. Es además una actividad racionalizadora, que permite inyectar orden en un mundo complejo, que podría ser caótico sin normas de referencia comunes. La normalización facilita la adecuación de los productos a los usos a que van destinados, protege la salud laboral y del consumidor, así como el medio ambiente, previendo los obstáculos al libre comercio y fomentando la cooperación tecnológica.

El aseguramiento parte de la existencia de una norma de calidad. Las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen

especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado. Las normas de calidad definen el camino a seguir para establecer los estándares de productos y procesos, así como los requisitos del SGC que aseguren que los niveles de calidad no van a ser inferiores a los establecidos y comunicados a los clientes. Es decir, la norma puede definirse de dos formas:

1. Un estándar, o sea, un valor que ha de cumplir una cierta característica de un producto o proceso. En esta primera acepción, una norma especifica características técnicas de un producto o proceso, como su grado de pureza o dureza. En este sentido, las normas técnicas son propias de cada tipo de producto.
2. Un procedimiento, o sea, una recomendación sobre cómo organizar actividades. En este segundo significado, una norma sería un conjunto de pautas de actuación que prescriben de manera estructurada y documentada cómo asegurar el logro de unos estándares de calidad, es decir, cómo organizar un SGC. La mayor parte de los estándares internacionales son de producto o de proceso, pero más recientemente se ha empezado a hablar de estándares de sistemas de gestión (Management System Standard), que hacen referencia a cómo diseñar e implantar sistemas de gestión para las diversas áreas ya mencionadas.

Las normas fundamentales que recogen los elementos que deben formar un SGC son las familias de normas ISO 9000 e ISO 14000, que en relación con otros sistemas de certificación tienen la ventaja de su reconocimiento universal en el ámbito internacional.

16. La certificación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la certificación consiste en asegurar la verdad de un hecho. Un requisito de la certificación es asegurar el cumplimiento de la norma. Certificar es la acción llevada a cabo para emitir un documento formal que atestigüe que un

producto, sistema o persona se ajusta a unas directrices establecidas en una norma dada. Dicho documento, habitualmente denominado certificado, especifica el ámbito para el que se concede, la norma a la que se sujeta y el periodo de vigencia.

Las empresas y las personas pueden someter a la certificación sus sistemas de gestión y productos o ellas mismas, respectivamente, de manera obligatoria o voluntaria según los casos. En cierta medida, la certificación de una persona o de un sistema de gestión, así como la homologación de un producto, son procesos de calificación que permiten demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados (norma ISO 9000:2000, punto 3.8.6). La calificación puede aplicarse a personas, productos, sistemas y también a procesos.

17. Marcas de calidad

La certificación conduce a la obtención por la empresa de una marca que acredita su calidad. El sistema se sostiene sobre una institución gestora que impulsa la aplicación del modelo y vela por su cumplimiento y perfeccionamiento. La eficacia de una marca de calidad depende ante todo del prestigio internacional que ostenta el ente gestor. Aunque la idea inicial del aseguramiento refiere el establecimiento de especificaciones a cada empresa, que debe construir sus propias características de calidad, las instituciones públicas y empresariales han asumido la responsabilidad de establecer sistemas de calidad que acrediten la fiabilidad de los procesos para cumplir los estándares mínimos especificados para la prestación del servicio.

18. Ente gestor

Según la Asociación Española Para La Calidad (AEC) (2017) los Gestores de Calidad disponen de las mismas capacidades que los Representantes de la Dirección en Calidad y adicionalmente tienen el conocimiento y las capacidades necesarias para desarrollar los sistemas de gestión de la calidad de manera orientada a un éxito sostenido de la organización. Manejan

conceptos avanzados de gestión y dan apoyo en la toma de decisiones en su aplicación e implementación en la organización. A través de su conocimiento en los modelos y sistemas son capaces de integrar los requisitos de distintos estándares en el sistema de gestión. Pueden desarrollar la labor de un representante de la dirección en calidad al igual que las tareas del responsable de un programa de auditorías.

Además, a través de la aplicación de métodos apropiados, incluyendo la aplicación de la estadística, son capaces de analizar, evaluar y presentar información relevante para la toma de decisiones. Identifican intereses de clientes y los representan ante la organización. Proveen de información, guía y entrenamiento en cuestiones relacionadas con la calidad en todos los niveles de la organización y promueven la implementación del sistema de gestión de la calidad.

18.1.1. Normas Internacionales ISO 9000:2015

ISO 9000 está configurado como un grupo de directrices que ayuda a una empresa a establecer, mantener y mejorar un sistema de gestión de calidad. Es importante hacer hincapié en que la ISO 9000 no es un conjunto rígido de requisitos, y que las organizaciones tienen la flexibilidad en cómo implementan su sistema de gestión de calidad. Esta libertad permite que la ISO 9000 se pueda utilizar en una amplia gama de organizaciones y empresas grandes y pequeñas (Jonhson, 2017).

Según la Norma ISO 9000:2015 (2015) Esta Norma Internacional describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicables a:

- las organizaciones que buscan el éxito sostenido por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- los clientes que buscan la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar regularmente productos y servicios conformes a sus requisitos;

- las organizaciones que buscan la confianza en su cadena de suministro en que sus requisitos para los productos y servicios se cumplirán;
- las organizaciones y las partes interesadas que buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado en la gestión de la calidad;
- las organizaciones que realizan evaluaciones de la conformidad frente a los requisitos de la Norma ISO 9001;
- los proveedores de formación, evaluación o asesoramiento en gestión de la calidad;
- quienes desarrollan normas relacionadas.

Esta Norma Internacional especifica los términos y definiciones que se aplican a todas las normas de gestión de la calidad y de sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176.

18.1.2. Norma Internacional ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 establece los parámetros para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que es una forma estratégica de aplicar las soluciones de calidad en cualquier empresa, más allá de su campo de desempeño, tamaño o naturaleza. Su estructura comprende las siguientes secciones:

Tabla 2

Estructura de la norma ISO 9001:2015

Sección de la Norma ISO 9001:2015	Descripción
Alcance	
Referencias Normativas	
Términos y definiciones	

<p>Contexto de la organización</p>	<p>Esta sección trata sobre los requisitos para comprender su organización para implementar un SGC. Incluye los requisitos para identificar problemas internos y externos, identificar las partes interesadas y sus expectativas, definir el alcance del SGC e identificar sus procesos y cómo interactúan.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Los requisitos de liderazgo cubren la necesidad de que la alta dirección sea fundamental en la implementación del SGC. La alta dirección debe demostrar su compromiso con el SGC asegurando la atención al cliente, definiendo y comunicando la política de calidad y asignando roles y responsabilidades en toda la organización.</p>
<p>Planificación</p>	<p>La alta dirección también debe planificar el trabajo continuo del SGC. Se deben evaluar los riesgos y las oportunidades del SGC en la organización, identificar los objetivos de calidad para la mejora y realizar planes para alcanzar estos objetivos.</p>
<p>Soporte</p>	<p>La sección de soporte lidia con la administración de todos los recursos para el SGC, cubriendo la necesidad de controlar todos los recursos, incluidos los recursos humanos, edificios e infraestructura, el entorno de trabajo, los recursos de control y medición y el conocimiento organizativo. La sección también incluye los requisitos sobre</p>

	competencia, conocimiento, comunicación y control de la información documentada (los documentos y registros requeridos para sus procesos).
Operación	Los requisitos de operación tratan todos los aspectos de la planificación y creación del producto o servicio. Esta sección incluye requisitos sobre planificación, revisión de los requisitos del producto, diseño, control de proveedores externos, creación y lanzamiento del producto o servicio y control de salidas de procesos no conformes.
Evaluación del desempeño	Esta sección incluye los requisitos necesarios para asegurar que puede controlar que está funcionando bien su SGC. Incluye el control y la medición de sus procesos, la evaluación de la satisfacción del cliente, las auditorías internas y la revisión continua de la gestión del SGC.
Mejora	Esta última sección incluye los requisitos necesarios para mejorar su SGC a lo largo del tiempo. Esto incluye la necesidad de evaluar la no conformidad del proceso y tomar medidas correctivas para los procesos

18.2. Marco contextual

18.2.1. Antecedentes de Cáritas

Asociación Cáritas Alemana

La fundación Cáritas tuvo su humilde comienzo en Alemania con el nombre de “Deutscher Caritasverband” (Asociación Cáritas Alemana) fundada en 1897 con sede en la ciudad de Friburgo, siendo su fundador Lorenz Werthmann (Caritas internationalis). La organización, llamada así por una palabra latina que significa amor y compasión, se convirtió en una de las agencias de ayuda y desarrollo más grandes del mundo siendo declarada oficialmente por la Conferencia Episcopal de Alemania como la rama social de la iglesia católica en Alemania en el año 1916.

Esta asociación surgió principalmente para llevar a cabo proyectos sociales de su país; no obstante al pasar el tiempo creó un departamento internacional llamado “Cáritas Internationalis” dedicado a la respuesta humanitaria y apoyo a programas sociales en el mundo, tales como ayuda y rehabilitación durante y después de desastres, programas sociales (financieros y de asesoría) para niños desfavorecidos, apoyo a personas con discapacidades y ancianos, ayudando en una labor de incidencia a favor del empoderamiento de la mujer y promoviendo actividades de construcción de la paz en Alemania y en otros 165 países alrededor del mundo, trabajando en colaboración con otras organizaciones Cáritas en países de Europa oriental, Latinoamérica, África y Asia (Caritas).

19. Cáritas Internationalis

Cáritas Internationalis nace en 1951 en Alemania con el fin de establecer más organizaciones de Cáritas que se unirían como miembro en la misma Cáritas Internationalis, visión del futuro que tuvo el Papa Pablo VI (Giovanni Battista Montini) sentando las bases de una red internacional, pero es hasta 1954 que Cáritas Internationalis es reconocida oficialmente, descrita por la iglesia como su voz oficial "en relación con sus enseñanzas en el área del trabajo de caridad".

Además, Esta confederación hoy en día tiene más de 160 miembros y trabaja en las comunidades de base de casi todos los países del mundo. Cuando sucede una crisis, Cáritas ya está allí en el terreno para ofrecer ayuda práctica y apoyo. Los diferentes miembros son la clave de su fuerza. Inspirados por la fe católica, Cáritas es la mano de la Iglesia, una mano que ayuda a los pobres, los vulnerables y los excluidos, sin tener en cuenta su raza, ni religión, para construir un mundo cuyos cimientos sean la justicia y el amor fraterno.

Cáritas Internationalis tiene su sede en Roma, desde donde coordina las operaciones de emergencia, formula políticas de desarrollo y lleva a cabo acciones de incidencia, por un mundo mejor para todos. Las organizaciones nacionales de Cáritas son miembros de la propia red regional, así como de la Confederación internacional.

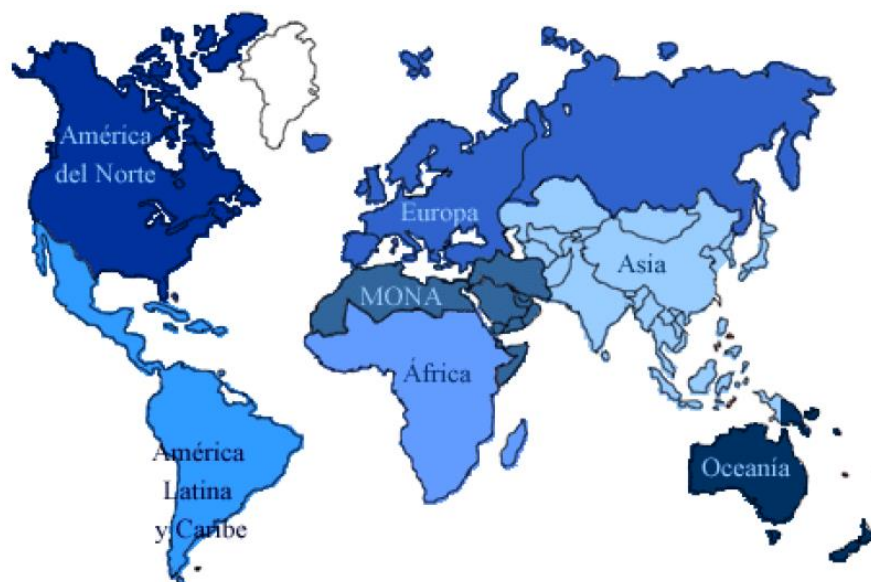


Figura 13. Regiones en que está dividida Cáritas Internationalis

Fuente: (Caritas Diocesana de Zaragoza- Servicio de Gestion de la Informacion, 2012)

Desde la fundación de la primera Cáritas, en Alemania, hasta la creación de Cáritas Internationalis: hoy Cáritas es el fruto de una larga historia. Cáritas ha escuchado siempre con respeto los sufrimientos de los pobres y les ha ofrecido instrumentos para que puedan transformar

sus propias vidas. Son profundos principios morales y espirituales, como la dignidad, la justicia, la solidaridad y la atención, los que todavía guían hoy a Cáritas (Caritas Internationalis).

19.1.1. Antecedentes de Cáritas El Salvador

En El Salvador Cáritas es por naturaleza según sus estatutos “el organismo de la pastoral social de la iglesia católica en El Salvador, encargada de organizar, animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de caridad de la iglesia (Capítulo I, Art. 1 de los Estatutos de Caritas El Salvador, 2018).

La fundación se constituye en El Salvador en 1960, por iniciativa del arzobispo de San Salvador Mons. Luis Chávez y González y su obispo auxiliar Mons. Arturo Rivera y Damas.

Desde su fundación en El Salvador desplegó todos sus esfuerzos en distribuir alimentos a la población más necesitada, con el fin de aliviar el sufrimiento de aquellos hermanos más desposeídos y marginados de la sociedad; además contribuyó a brindar almuerzos escolares, talleres permanentes de formación vocacional para jóvenes, se trabajó en la construcción y reparación de caminos vecinales, pequeños puentes, escuelas, casa comunales, clínicas asistenciales, huertos caseros, la atención de emergencias, etc. Más de 450 mil personas son testimonio de ese amor y servicio que brindó Cáritas desde sus inicios a través de las diversas Cáritas Diocesanas que se fueron conformando a lo largo de los años. Surgieron primero 3 Cáritas Diocesanas, San Miguel, Santa Ana y la Arquidiócesis, posteriormente surgen las Cáritas Diocesanas de Santiago de María, San Vicente, Zacatecoluca, Sonsonate, Chalatenango y Cáritas Castrense y policial, mostradas en la figura 1. Mapa Diocesano a Nivel Nacional. Actualmente Cáritas El Salvador promueve principalmente el desarrollo sostenible y sustentable de las comunidades más vulnerables (Caritas El Salvador).



Figura 14. Mapa Diocesano a Nivel Nacional

Fuente: (Cañas, Carrillo, & Perez, 2019)

Los valores guía del quehacer de Cáritas El Salvador son: La dignidad de la persona humana, la solidaridad, la subsidiariedad, el cuidado de la casa común, entre otros.

Además, trabaja articuladamente con Cáritas hermanas de países como Noruega, España, Alemania, Estados Unidos, etc., así como otras entidades de Iglesias y organizaciones afines, formando parte de la confederación Cáritas Internationalis la cual trabaja por y con los pobres promoviendo su dignidad y respeto sin distinción de credos ni razas. (Caritas Internationalis).

La fundación se rige por su visión y misión para poder llevar a cabo sus proyectos cumpliendo con los requisitos de la Iglesia, las cuales se mencionan a continuación:

Visión

“Ser un organismo de la Iglesia Católica en transformación permanente, evangelizada y evangelizadora, samaritana y profética, compañera de camino de los pobres”

Misión

“Cáritas como responsable de la caridad organizada de la iglesia católica, promueve y acompaña procesos de transformación social inspirados en el Evangelio y en la Doctrina Social

de la Iglesia, contribuyendo al desarrollo humano integral de las familias y comunidades pobres y excluidas de El Salvador”

De igual forma, los programas o proyectos que Cáritas ejecuta tienen como prioridad llegar a las familias más pobres y necesitadas de la Provincia Eclesial de El Salvador, procurando llegar a aquellos sitios más remotos, donde otras instancias no llegan.

Cada una de las acciones de Cáritas se realiza sin discriminación alguna e inspirándose en los principios del Evangelio, procurando ver en cada ser humano a Cristo. Dichos programas y proyectos son organizados en los siguientes ejes:

Ejes temáticos:

1. Identidad, Espiritualidad y Fortalecimiento de Capacidades Institucionales
2. Desarrollo Humano, Integral, Solidario y Sostenible.
3. Derechos Humanos, Justicia, Paz y Reconciliación.
4. Cuidado de la Creación

Ejes transversales:

1. Comunicación
2. Incidencia política
3. Equidad entre hombres y mujeres

Desde los cuales se animan procesos muy importantes en la institucionalidad de Cáritas tomando en cuenta el enfoque del Sistema de Naciones Unidas de que el desarrollo humano es el proceso de ampliación de las posibilidades de acción de todos los seres humanos, de las generaciones presentes y de las futuras. Su esencia es posibilitar la ampliación de las capacidades humanas para que todas las personas puedan elegir libremente lo que desean ser y hacer, incluyendo además un enfoque más integral y solidario (Caritas El Salvador).

19.1.2. Antecedentes Cáritas El Salvador, Diócesis Santa Ana

Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana, fue fundada en 1962 por Monseñor Benjamín Barrera y Reyes, obispo titular, siendo primer presidente de la Junta Directiva Monseñor José López Sandoval y teniendo como sede central Cáritas El Salvador, Arquidiócesis San Salvador.

Además, con más de tres décadas de brindar consuelo espiritual y material a aquellas personas más necesitadas, ubicadas en los departamentos de Santa Ana y Ahuachapán como se muestra en la figura 2, esta Diócesis ha desarrollado programas tales como asistencia técnica y créditos agrícolas, agricultura sostenible, asistencia técnica y apoyo a la microempresa, autoconstrucción de viviendas, etc. Permitiendo que la fundación tenga una experiencia valiosa que promueve humana y cristianamente al hombre y a la mujer frente al egoísmo de la realidad de pobreza y exclusión social, a fin de que sea protagonista de su propio crecimiento y desarrollo humano.

Por otro lado, la institución ofrece a sus beneficiarios alternativas para solucionar problemas que se presentan en sus comunidades y acompaña procesos de desarrollo, en donde las personas de las comunidades son los actores principales en la solución de sus problemas.

Actualmente el presidente de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana es Monseñor Miguel Ángel Morán. Y cabe aclarar que esta Diócesis como cualquier otra organización lucrativa o no lucrativa posee su propia estructura y organización interna diferente e independiente a la que se tiene en la oficina central (Tovar, 2020).



Figura 15. Alcance de Caritas El Salvador, Diócesis Santa Ana

Fuente: (Caritas El Salvador)

20. Misión y visión

Misión

“Construir comunidades que viven los valores cristianos, iluminados por el evangelio. La tradición y la doctrina social de la Iglesia Católica”

Visión

“Somos una Caritas donde todas las personas en especial los más frágiles, tienen esperanza y trabajan por transformar su realidad y las estructuras injustas”

Principios

- Eclesialidad
- Testimonio
- Empatía
- Escucha al pueblo
- Cooperación
- Aprendizaje
- Subsidiariedad

Valores

- Justicia
- Solidaridad
- Austeridad
- Transparencia
- Disciplina
- Bien común
- Ecumenismo

21. Organigrama de la Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana

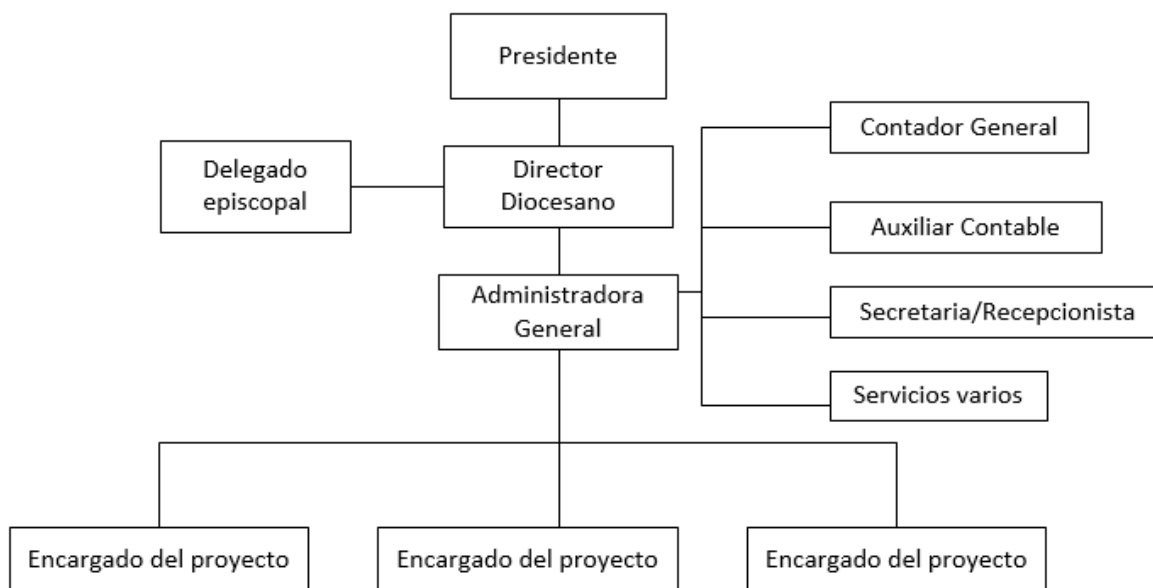


Figura 16. Organigrama de la organización

Fuente: Elaboración propia

22. Organizaciones Cooperantes de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana Manos Unidas (España)

Manos Unidas es una ONG perteneciente a la Iglesia Católica que trabaja para ayudar a los pueblos del Sur en su desarrollo y para sensibilizar a la población española. Están ubicados en España y no tienen oficinas fuera de este territorio.

Su principal objetivo es la lucha contra el hambre, la enfermedad, la miseria, y la falta de instrucción y, también, contra las causas de estos problemas como puede ser la injusticia, el mal reparto de bienes, la desigualdad, las pocas oportunidades, la indiferencia y la crisis de valores humanos y cristianos.

Además, Aprobó 540 nuevos proyectos en el plan 2017-2021 que, añadidos a los iniciados en años anteriores, suman 903 proyectos en ejecución, de los cuales el 25% se encuentra destinado al continente americano, como se muestra en la siguiente gráfica:

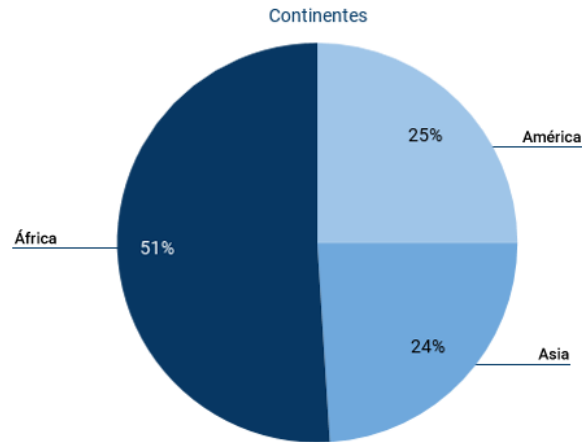


Figura 17. Porcentaje que tiene cada continente de los proyectos realizados por Manos Unidas

Fuente: (Manos Unidas, 2019).

MISEREOR (Alemania)

MISEREOR es la Obra episcopal de la Iglesia católica alemana para la cooperación al desarrollo. Desde hace 50 años MISEREOR lucha comprometidamente contra la pobreza en África, Asia, Oceanía y América Latina. Su ayuda se dirige a todas las personas necesitadas, sin distinción de religión, pertenencia étnica, color o sexo (MISEREOR, 2020).

ADVENIAT (Alemania)

Adveniat es la organización de ayuda de los católicos en Alemania al servicio de todas las personas en América Latina y el Caribe. Los proyectos de la contraparte contribuyen a superar la pobreza, posibilitar la participación de todos en el desarrollo de la sociedad, proteger la diversidad cultural, alcanzar la justicia para todos los seres humanos y cuidar y conservar la creación de Dios (ADVENIAT, 2020).

Populorum Progressio (Colombia)

La Fundación Populorum Progressio tiene como objetivo ayudar a la promoción de los campesinos, indígenas y afroamericanos más abandonados de América Latina, a través de la

financiación de micro proyectos que ayuden a mejorar su calidad de vida (Fundacion Populorum Progressio , 2020) .

Catholic Relief Services (CRS, Estados Unidos)

Catholic Relief Services (CRS) cumple la misión y el compromiso que los obispos católicos de los Estados Unidos han asumido de ayudar a los pobres y vulnerables en el extranjero con el fin de:

- **Promover el desarrollo humano** al responder a grandes emergencias, luchar contra la pobreza y la enfermedad y construir sociedades con más justicia y paz.
- **Servir a los católicos de los Estados Unidos**, mientras viven su fe en solidaridad con sus hermanos y hermanas alrededor del mundo.

Como parte de la misión universal de la Iglesia Católica, colaboran con instituciones católicas locales, nacionales e internacionales, así como con otras organizaciones para asistir a las personas en sus necesidades, sin importar su religión, raza o nacionalidad (Catholic Relief Services (CRS, Estados Unidos), 2020).

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA SITUACIÓN

3. Metodología de investigación

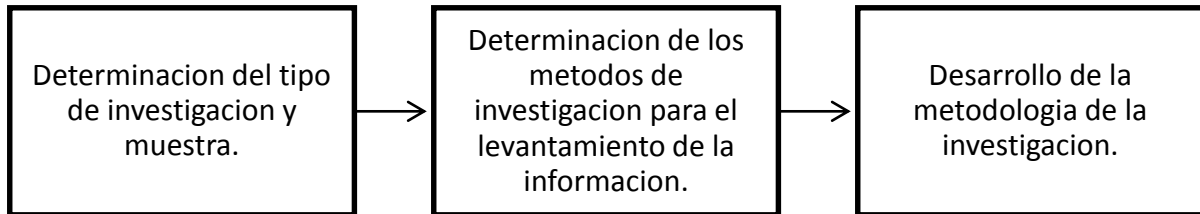


Figura 18. Metodología General de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Descripción de la metodología de investigación

Fase 1: Determinación del tipo de investigación y muestra

Determinación del tipo de investigación

La investigación se utiliza para la obtención de la información necesaria que lleva a descubrir los recursos y estrategias que se necesitan para dar solución a un problema mediante un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Sampieri, 2014, pág. 4); por lo que, se han seleccionado los diferentes tipos de investigación que serán utilizados en este estudio, según su propósito, nivel de profundización, tipo de datos empleados y el tiempo en que se realiza, describiendo cada una de ellas a continuación.

Según el propósito: Investigación científica Aplicada

Cáritas se enfoca en el desarrollo humano y en el bienestar del mismo realizando una serie de proyectos que ayudan a la sociedad en general, incluyendo el medio ambiente, siendo la razón del porque se necesita una investigación que genere un mejor funcionamiento de sus procesos

administrativos aplicando las diferentes técnicas que se necesitan en un sistema de gestión de la calidad.

Con respecto a lo anterior, la investigación aplicada científica tiene como objetivo encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico con fines predictivos, a través de los cuales se pueden medir ciertas variables para pronosticar comportamientos que son útiles al sector de servicios, como por ejemplo la viabilidad de proyectos (Significados.com, 2019). Además, la Investigación científica como siempre señaló Fred N. Kerlinger y se mencionó anteriormente: es sistemática, empírica y crítica. Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica” quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, pero nunca caótica y sin método; por lo que, se puede decir que la investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal (Sampieri, 2014, pág. XXIV).

Durante el desarrollo de la investigación se tendrá la oportunidad de mejorar los siguientes puntos en el área administrativa de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana:

- La Capacidad del área administrativa en la aprobación y el desarrollo de proyectos incrementando la calidad y efectividad de los mismos.
- Mejorar la capacidad en el manejo del talento humano en relación a sus cuatro ejes temáticos.
- Aumentar su capacidad de liderazgo para motivar a los miembros de Cáritas.

- Obtener una mejor visión en la concepción de la importancia del área administrativa de los proyectos que realiza la fundación, tanto presentes como futuros.
- La documentación que se requiere dentro de un sistema de gestión de calidad (mapa de procesos, manuales de procedimientos, manual de calidad, etc.)
- Los mecanismos de mejora continua de los procesos administrativos dentro de la fundación.
- Otros.

Con el objetivo de lograr la mayor Calidad posible y saber inculcar la misma con certeza en todos los miembros de la fundación.

Según el nivel de profundización: Estudio Descriptivo

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Sampieri, 2014, pág. 92).

Ahora bien, en el artículo “The role of description in qualitative research” Mg. Juan Aguirre y el Dr. Luis Jaramillo mencionan un fragmento del artículo "Whatever happened to qualitative description?" de Margarete Sandelowski que dice lo siguiente: "El estudio descriptivo cualitativo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos. Tal estudio es especialmente útil para investigadores que busquen saber el quién, qué y dónde de los eventos. Aunque fundamental a todo enfoque cualitativo de investigación, los estudios descriptivos cualitativos comprenden una valiosa aproximación metodológica en y por sí mismos. Los

investigadores pueden, sin sonrojarse, nombrar su método como descripción cualitativa" (Aguirre & Jaramillo, 2015)

De acuerdo a lo citado anteriormente la investigación que se está realizando en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana tiene como meta poder describir de forma rigurosa todos los procesos, situaciones, contexto y sucesos relacionados con el diseño del sistema de gestión de calidad que se pretende llevar a cabo en el área administrativa al finalizar toda la investigación correspondiente para la obtención de la información necesaria con el fin de llevar a cabo el proyecto, detallando como son y se manifiestan dichas situaciones mostrando precisión de las mismas.

Según el tipo de datos empleados: Enfoque cualitativo

Como ya se ha mencionado la investigación contara con un estudio descriptivo para el desarrollo del proyecto teniendo como base un enfoque cualitativo; ya que, los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa.

El método cualitativo pone su énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren, dando primacía a los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas, explorando, sobre todo, el significado del actor humano. Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales (Olabuenaga, 2012, pág. 45).

Olabuenaga menciona el contraste teórico del método cualitativo en su libro "Teoría y Práctica de la Investigación Cualitativa", contraste que se asemeja a la realidad que se manifiesta en el estudio que se está realizando en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana, presentándolo a continuación:

1. El método cualitativo parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de la construcción y de sus significados.
2. Entrar dentro del proceso de construcción social, implica reconstruir los conceptos y acciones de la situación estudiada.
3. Es necesario describir y comprender los medios a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás.
4. Se recurre a descripción en profundidad reduciendo el análisis a ámbitos limitados de experiencia, a través de la inmersión en los contextos en los que ocurre.
5. En el método cualitativo, el investigador debe hacerse sensible al hecho de que el sentido nunca puede darse por supuesto y de que está ligado a un contexto.

Lo anterior quiere decir que la investigación cualitativa se enfoca en comprender el estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Sampieri, 2014, pág. 358).

Determinación de la muestra

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación (como se cita en (Sampieri, 2014, pág. 386)). Por lo que la esencia del muestreo cualitativo se define en la figura.

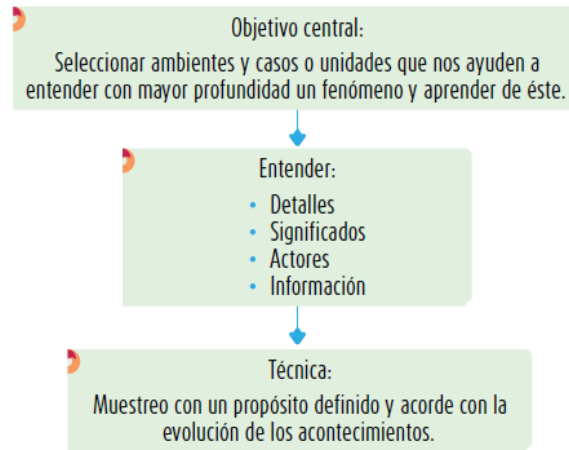


Figura 19. Esencia del muestreo cualitativo

Fuente: (Sampieri, 2014)

Existen diferentes tipos de muestreo dentro de la investigación cualitativa que ayudan a obtener la información que se busca para llevar a cabo el desarrollo de la investigación; sin embargo, para el estudio que se realiza en la Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana se requiere de una estrategia de muestreo mixta, por lo que, los tipos de muestra que se utilizaran son los siguientes:

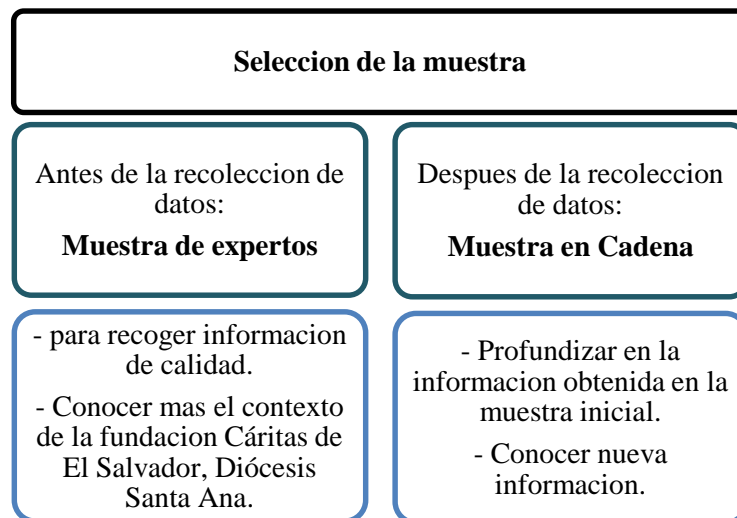


Figura 20. Relación entre las muestras seleccionadas

Fuente: Elaboración propia

Muestra de expertos

Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. Estas muestras son comunes cuando se pretende mejorar un proceso industrial o de calidad (Sampieri, 2014, pág. 387). Es decir, que este tipo de muestras son empleadas cuando se necesitan aportes que requieran de la experiencia y practica en el campo profesional con conocimientos afines para encontrar información de calidad sobre el problema en estudio.

Los principales expertos seleccionados que se encuentran dentro de esta muestra son:

- Ing. Manuel Morán, Director Diocesano de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana.
- Licenciada en administración de empresas Ada Tovar, administradora de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana.
- Psicóloga Silma, encargada del personal de RRHH y jefa de proyectos de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana.
- Ing. Luis Larios, docente director del presente trabajo de grado, aportando conocimientos relacionados a los sistemas de gestión de calidad.
- Ing. Moris aportando conocimientos relacionados a la norma ISO 9001:2015.

Muestra en cadena o por redes

Es un diseño secuencial, en el que prevalece el principio de selección gradual, ya sea porque el propósito del estudio es la generación de teoría, o porque la integración de la muestra se va decidiendo sobre la marcha, conforme van emergiendo los conceptos al ir recabando la

información; es decir que en este tipo de muestra se identifican los casos de interés a partir de personas que conozcan a alguien que pueda resultar un buen candidato para participar en el estudio (Salgado, 2011).

Nota: Las personas que sean parte de esta muestra serán seleccionadas conforme la investigación avance y por las recomendaciones de la muestra de expertos, como se explica en el párrafo anterior.

4. Fase 2: Determinación de los métodos de investigación para el levantamiento de la información.

Para comprender todo lo relacionado a la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana se necesita determinar métodos que ayuden a la recolección de los datos (información) para el seguimiento pertinente del tema en estudio; es decir que, se requiere tener conocimiento sobre las actividades y procesos que se llevan a cabo, así como todo el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Además, se debe tener en cuenta que el instrumento de recolección de los datos en la investigación cualitativa serán los investigadores del trabajo de grado; pues, como menciona Roberto Sampieri: el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información; ya que, su reto mayor consiste en introducirse al ambiente y mimetizarse con éste, pero también en captar lo que las unidades o casos expresan y adquirir una comprensión profunda del fenómeno estudiado. (Sampieri, 2014).

Por lo anterior y teniendo como unidad de análisis la organización llamada “Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana” y sus procesos, se ha decidido tener en cuenta una triangulación de datos con las siguientes herramientas para el levantamiento de la información:

La bitácora o diario de campo

Es una especie de diario personal donde se registran las anotaciones de campo, que además debe incluir (Sampieri, 2014):

- a) Descripciones del ambiente (iniciales y posteriores) que abarcan lugares, personas, relaciones y eventos.
- b) Mapas.
- c) Diagramas, cuadros y esquemas (secuencias de hechos o cronología de sucesos, vinculaciones entre conceptos del planteamiento, redes de personas, organigramas, etcétera).
- d) Listado de objetos o artefactos recogidos en el contexto, así como fotografías y videos que fueron tomados (indicando fecha y hora, y por qué se recolectaron o grabaron y, desde luego, su significado y contribución al planteamiento).
- e) Aspectos del desarrollo de la investigación (cómo vamos hasta ahora, qué nos falta, qué debemos hacer).

Observación con participación moderada²

No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Sampieri, 2014, pág. 399).

Entrevistas Semiestructuradas

² La participación moderada se da cuando el investigador Participa en algunas actividades, pero no en todas (Sampieri, 2014).

Como lo cita Sampieri, la entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998) (Sampieri, 2014).

Ahora bien, las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Sampieri, 2014, pág. 403).

Documentos y registros

Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008) (Sampieri, 2014).

5. Fase 3: Desarrollo de la metodología de la investigación

La bitácora o diario de campo

Su uso estará comprendido desde el 25 de febrero de 2020 al 18 de noviembre de 2020, incluyendo todas las técnicas que serán utilizadas en el desarrollo del estudio que se está realizando en la Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana; por lo que, a continuación, se mostrará la secuencia que se llevará a cabo con dichas técnicas para la recolección de la información:

Desarrollo metodológico de la Observación

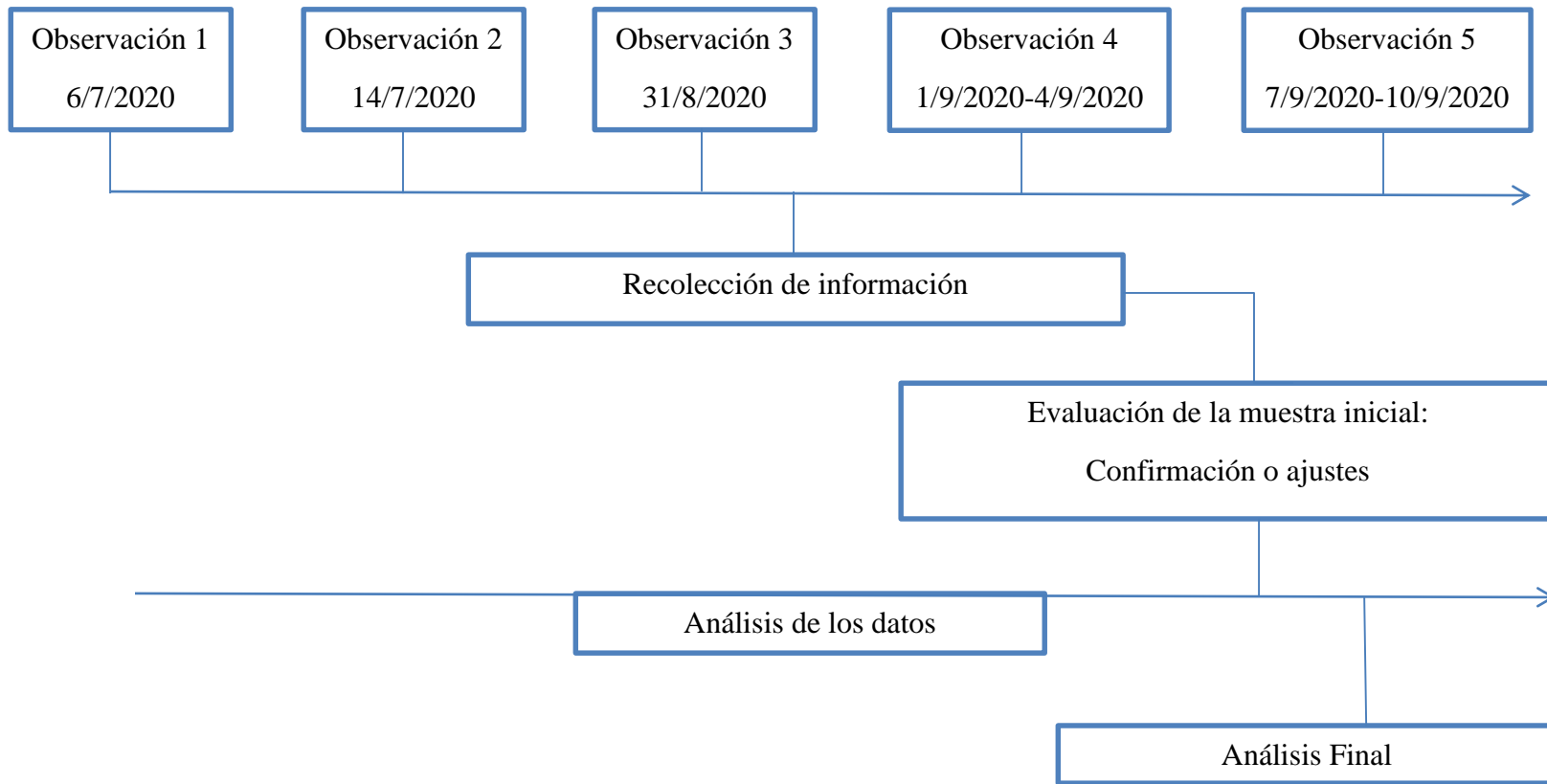


Figura 21. Desarrollo metodológico de la observación

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Metodológico de la Entrevista

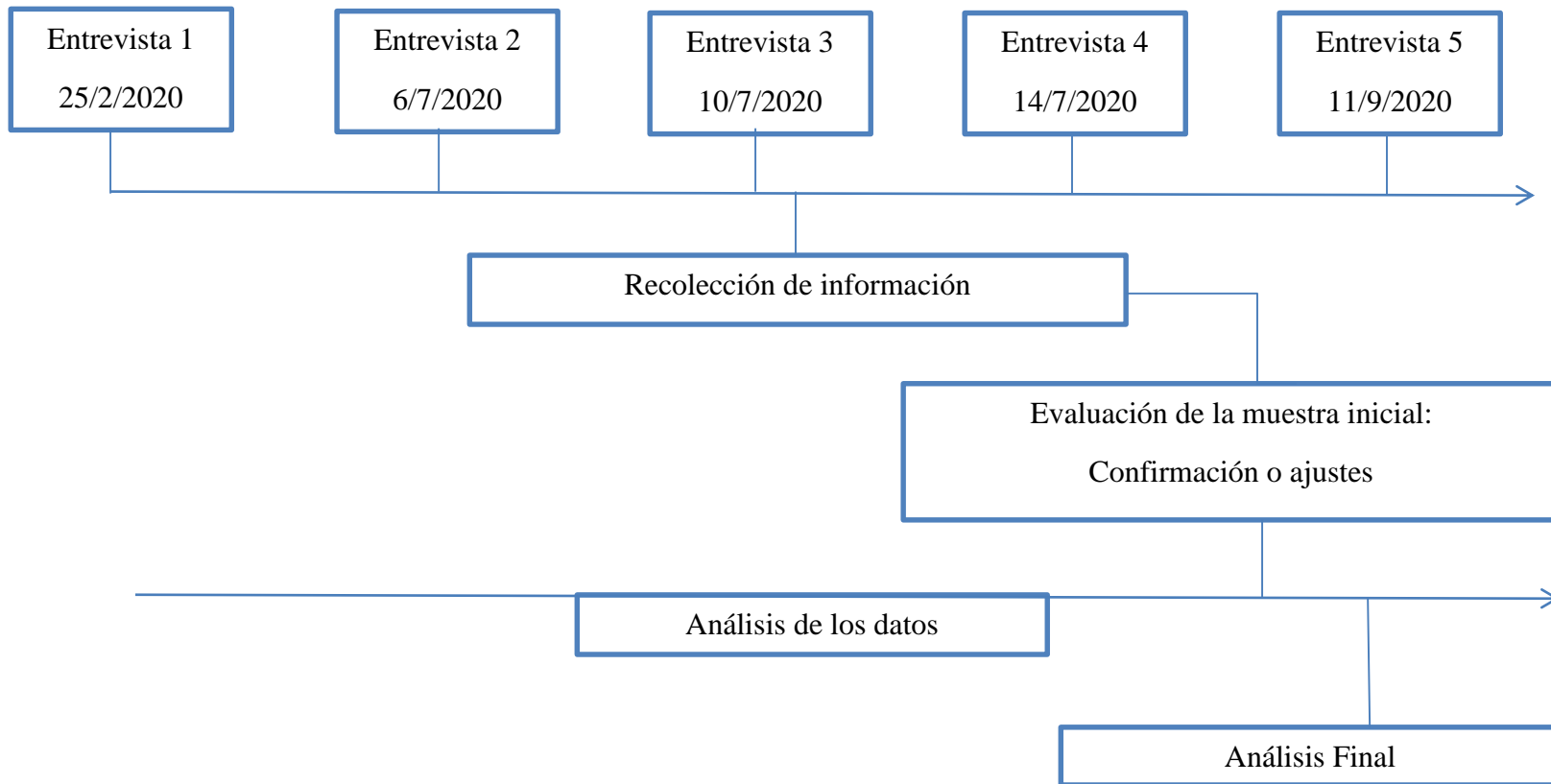


Figura 22. Desarrollo metodológico de la entrevista

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo Metodológico de Documentos y Registros

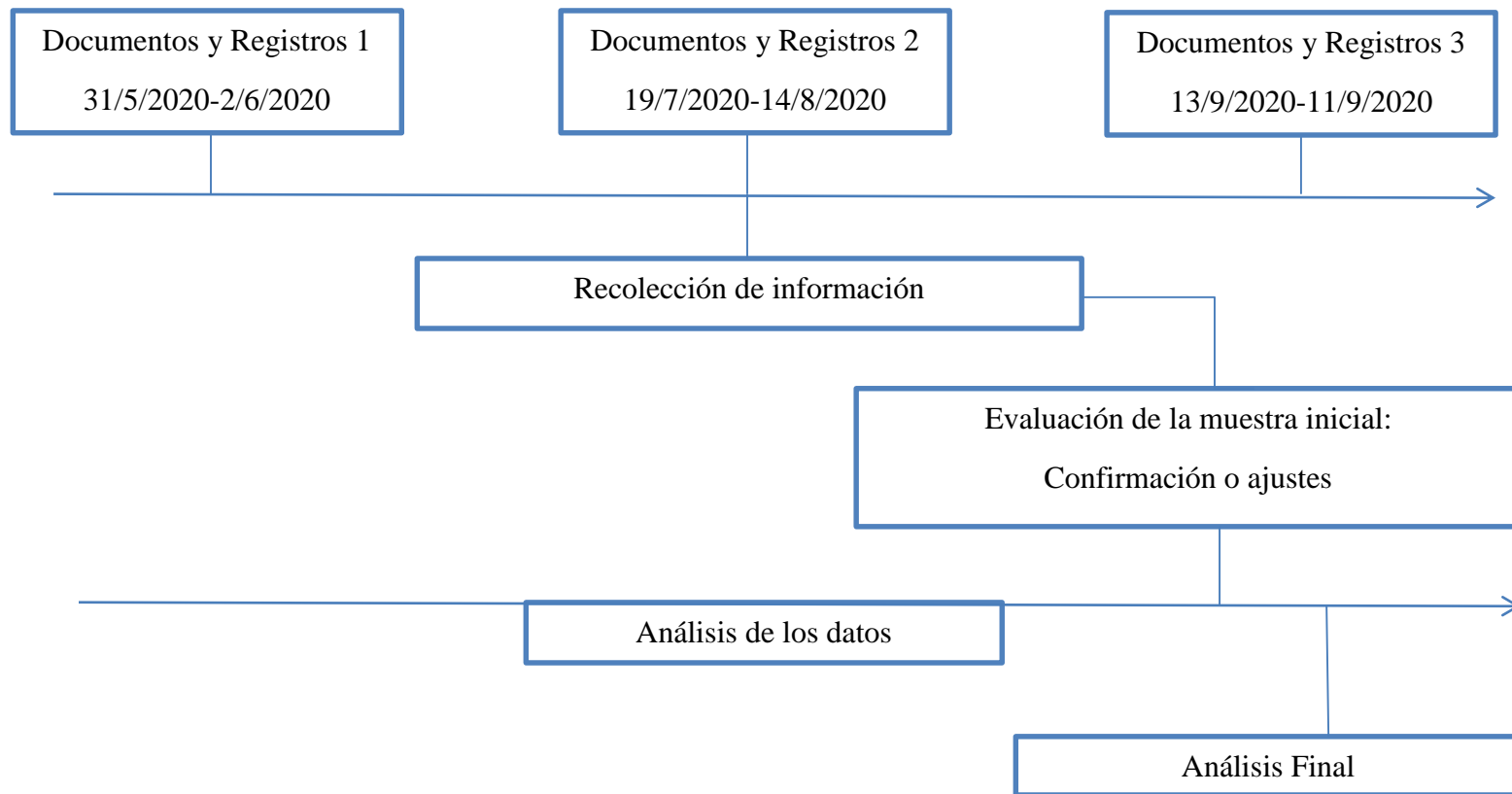


Figura 23. Desarrollo Metodológico de Documentos y Registros

5.1. Perfil organizacional

Nombre de la dependencia:

“Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana”

Responde a:

“Fundación Cáritas de El Salvador Arquidiócesis de San Salvador”

Dirección:

9na. Avenida Norte, n.52, Barrio Santa Bárbara, Santa Ana, Santa Ana

Directorio:

Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

Teléfono: (503) 2441-1948, 2447-2520

Fax: (503) 2448-2390

E-mail: Cáritassantaana@yahoo.es

Personal con cargos superiores:

- Presidente Mons. Miguel Ángel Moran
- Director Diocesano Manuel Moran
- Administradora General Ada Tovar
- Técnico de Campo de desarrollo Rural Milton Herrera
- Coordinador General Proyecto ALRI Jorge Quintanilla
- Coordinador Área de Agricultura y Hábitat Rural Rosaura Aguirre
- Coordinador de Unidad de Jóvenes Silma Sandoval
- Coordinador ALIANZA Juan José Garza

5.2. Marco Legal

La fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana se rige por:

- La Constitución de la República de El Salvador,
- “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro”,
- “Ley del Sistema de ahorro para pensiones (AFP)”,
- “Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)”,
- El Código de Trabajo,
- “Ley contra el lavado de dinero y de activos”, y,
- Los “Estatutos de la Fundación Cáritas de El Salvador” que fueron redactados para

adecuarlos a la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro” y publicados en el Diario Oficial Número setenta y cinco, Tomo Número ciento noventa y uno, de fecha veintiséis de abril de mil novecientos sesenta y uno, en el que se le concedió personalidad jurídica.

5.2.1. Constitución de la Republica de El Salvador

La personalidad jurídica se le otorga mediante el artículo 26 de la Constitución de la Republica que dice lo siguiente:

“**Art. 26.** Se reconoce la personalidad jurídica de la Iglesia Católica. Las demás iglesias podrán obtener, conforme a la ley, el reconocimiento de su personalidad”.³

5.2.2. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

Según el decreto número Ochocientos noventa y cuatro Emitido el veintiuno de noviembre de mil novecientos noventa y seis por la Asamblea Legislativa, la presente ley se divide según el Capítulo I “Disposiciones preliminares “de la siguiente forma:

6. Objeto de la Ley

³ Constitución de la Republica de El Salvador. Decreto constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en El Diario Oficial No. 234, Tomo N°.281, de 16 de diciembre de 1983.

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

7. Denominaciones de la Ley

Art. 2.- En el texto de la presente Ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro".

8. Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente Ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.

9. Representación

Art. 4.- Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter.

Los actos de sus representantes son válidos en cuanto no excedan de los límites de las atribuciones señaladas en la normativa que rige sus actuaciones. En cuanto excedan dichos límites, solo obligan personalmente al representante.

10. Responsabilidad

Art. 5.- Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula.

Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

11. Responsabilidad tributaria

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las Leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas Leyes.

12. Fines no lucrativos

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.

Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucioneras o avalistas de obligaciones.

13. Capítulo III: Fundaciones

Concepto

Art. 18.- Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

Constitución

Art. 19.- Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

Dirección

Art. 20.- Las fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador.

Las fundaciones no podrán tener membresía ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.

Aportaciones de bienes a la fundación

Art. 22.- La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la constitución de la misma.

El fundador podrá aumentar el patrimonio fundacional cuando así lo deseara y las fundaciones podrán recibir donaciones de terceras personas para incrementar su patrimonio, siempre que no lo haya prohibido expresamente el fundador y tales donaciones sean destinadas al fin para el cual la entidad fue creada.

Estatutos de las fundaciones

Art. 23.- Los estatutos dictados por el fundador constituyen la normativa que regirá a la fundación y deberán contener los requisitos señalados en el Art. 28 de esta Ley.

Si la fundación fuere constituida por testamento, las disposiciones contenidas en los estatutos que el fundador fallecido hubiere dictado tendrán el valor de estipulaciones testamentarias.

Si la fundación fuere establecida por una o varias personas jurídicas, los estatutos se considerarán perpetuos a pesar de la disolución de alguna entidad fundadora.

Modificación de los estatutos

Art. 24.- El fundador podrá modificar en todo momento los estatutos de la fundación. También podrá estipular en los estatutos la facultad del organismo directivo de hacer modificaciones, señalando los límites de éste.

La modificación de los estatutos deberá hacerse constar en escritura pública.

Si el fundador fuere una persona natural que hubiere fallecido o fueren personas jurídicas que hubieran sido disueltas y los estatutos no contemplaren la posibilidad de su modificación, los miembros del organismo directivo podrán reformar dichos estatutos, previa autorización judicial.

En tal caso, la modificación de los estatutos procederá únicamente por causa grave, que impida la realización de los fines de la entidad previstos por el fundador.

El Fiscal General de la República representará los intereses de los fundadores que hayan fallecido o de las entidades fundadores que hayan sido disueltas.

Procedimiento para modificación de estatutos

Art. 25.- En el caso previsto en el artículo anterior, la decisión de modificar los estatutos será tomada por unanimidad de los miembros del organismo directivo, si los estatutos no previeren otra modalidad.

Los interesados en la modificación de los estatutos de una fundación acudirán al Juez competente en materia civil solicitando la autorización para hacer la modificación, exponiéndole las razones en que basan su solicitud y presentándole la constancia de la resolución del organismo directivo a que se refiere el inciso anterior. Recibida la misma, el Juez mandará oír al Fiscal General de la República por el término de ocho días hábiles, para que se pronuncie sobre la procedencia de la reforma, y ordenará la publicación por una sola vez de un cartel en el Diario Oficial y por tres veces alternas en un periódico de circulación nacional, haciendo del conocimiento público las disposiciones estatutarias que se pretenden reformar, el proyecto de reformas y las razones que las motivan.

En el término de treinta días contados a partir de la última publicación, los descendientes o herederos de los fundadores, miembros de la persona jurídica extinguida o cualquier beneficiario

de la fundación podrá oponerse a la modificación. También podrá oponerse a ella el Procurador General de la República.

Transcurrido el término indicado, si no hubiere oposición, el Juez fallará accediendo o denegando lo solicitado, sin más trámite. Si el Fiscal General de la República o cualquiera de las personas indicadas en el inciso anterior se opusieren a la modificación de los estatutos, el Juez abrirá la causa a pruebas por el término de ocho días, en la que los diferentes interesados manifestarán las razones que fundamenten sus pretensiones y aportarán las pruebas que consideren pertinentes.

Transcurrido el término de pruebas, el Juez correrá traslado a los interesados en la modificación de los estatutos y a los opositores por el término de tres días hábiles a cada uno y pasados que fueren resolverá sobre la autorización de la modificación.

El Juez procurará que prevalezca la voluntad del fundador, en lo que sea posible.

Ejecutoriada que sea la sentencia favorable a la modificación de los estatutos, los miembros del organismo directivo procederán al otorgamiento de la respectiva escritura pública.

Estatutos

Art. 28.- Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente Ley.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

1. Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
2. Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;

3. Objeto o finalidad;
4. Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros;
5. Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad;
6. Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
7. Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación;
8. Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y
9. Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos.

Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.⁴

⁴ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Decreto Legislativo No.894 de fecha 27 de noviembre de 1996, Diario Oficial No.238, Tomo 333 de fecha 17 de diciembre de 1996

13.1.1. Ley del Sistema de ahorro para pensiones (AFP)

“**Art. 1.** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

Art. 6. Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales.

Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.

Art. 7. La afiliación al Sistema será obligatoria cuando una persona ingrese a un trabajo en relación de subordinación laboral. La persona deberá elegir una Institución Administradora y firmar el contrato de afiliación respectivo.

Todo empleador estará obligado a respetar la elección de la Institución Administradora hecha por el trabajador. En caso contrario, dicho empleador quedará sometido a las responsabilidades de carácter civil y administrativas derivadas de ello.

Si transcurridos treinta días a partir del inicio de la relación laboral el trabajador no hubiese elegido la Institución Administradora, su empleador estará obligado a afiliarlo en la que se encuentre adscrito el mayor número de sus trabajadores.

Toda persona sin relación de subordinación laboral quedará afiliada al Sistema, con la suscripción del contrato de afiliación en una Institución Administradora”⁵

13.1.2. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

Art. 2. El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional, c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; y f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.

Art. 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono. Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinarán los reglamentos respectivos. Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

⁵ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No.927 de fecha 20 de diciembre de 1996. Diario Oficial 243, Tomo 333 de fecha 23 de diciembre de 1996

Art. 4. El planeamiento, la dirección y la administración del Seguro Social estarán a cargo de un organismo que se denominará “Instituto Salvadoreño del Seguro Social”, persona jurídica que tendrá su domicilio principal en la ciudad de San Salvador. En el contexto de esta ley y en los reglamentos respectivos podrá denominarse simplemente Instituto.⁶

13.1.3. Código de Trabajo.

Art. 1. El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 2. Las disposiciones de este Código regulan: a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma.

⁶ Ley del Seguro Social, decreto Legislativo No.1263, de 3 de Diciembre de 1953 y publicada en el Diario Oficial 226, Tomo 161 del 11 de diciembre de 1953

Los trabajadores de las Instituciones Oficiales Autónomas tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa de sus respectivos intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos y de celebrar contratos colectivos, de conformidad a las disposiciones de este Código. El vocablo genérico “trabajador” comprende los de empleado y obrero.⁷

13.1.4. Ley contra el lavado de dinero y de activos.

Art. 1. La presente Ley tiene como objeto prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

Art. 2. La presente Ley será aplicable a toda persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente, quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la Ley, nombrar y capacitar a un Oficial de Cumplimiento y demás responsabilidades que esta Ley, el Reglamento de la misma, así como el Instructivo de la UIF les determine. El numeral 16) se refiere a las Organizaciones no Gubernamentales.

Art. 4. El que depositare, retirare, convirtiere o transfiriere fondos, bienes o derechos relacionados que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas, para ocultar o encubrir su origen ilícito, o ayudar a eludir las consecuencias jurídicas de sus actos a quien haya participado en la comisión de dichas actividades delictivas, dentro o fuera del país, será sancionado con prisión de cinco a quince años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales vigentes para el comercio, industria y servicios al momento que se dicta la sentencia

⁷ Código de Trabajo, Decreto Legislativo No.15, de 23 de junio de 1972, Diario Oficial No.142. Tomo:236, Publicación Diario Oficial 31 de julio de 1972

correspondiente. Se entenderá también por lavado de dinero y de activos, cualquier operación, transacción, acción u omisión encaminada a ocultar el origen ilícito y a legalizar bienes y valores provenientes de actividades delictivas cometidas dentro o fuera del país. En el caso de las personas jurídicas, las sanciones serán aplicadas a las personas naturales mayores de 18 años, que acordaron o ejecutaron el hecho constitutivo del lavado de dinero y de activos.

Art. 5. Para los efectos penales se consideran también lavado de dinero y de activos, y serán sancionados con prisión de ocho a doce años y multa de cincuenta a dos mil quinientos salarios mínimos mensuales, computados conforme a lo establecido en el Artículo anterior, los hechos siguientes: a) Ocultar o disfrazar en cualquier forma la naturaleza, el origen, la ubicación, el destino, el movimiento o la propiedad aparentemente legal de fondos, bienes o derechos relativos a ellos, que procedan directa o indirectamente de actividades delictivas; y b) Adquirir, poseer y utilizar fondos, bienes o derechos relacionados con los mismos, sabiendo que derivan de actividades delictivas con la finalidad de legitimarlas. Prevaricato; o) Estafa; y, p) Todo acto de encubrimiento y legalización de dinero o bienes procedentes de actividades delictivas.⁸

13.1.5. Estatutos de Cáritas de El Salvador

Art. 1. La Fundación Cáritas de El Salvador, es el organismo de Pastoral Social de la Iglesia Católica de El Salvador, encargada de organizar, animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de la caridad. En el transcurso de estos Estatutos la Fundación Cáritas de El Salvador se denominará Cáritas o La Fundación.

⁸ Ley contra el lavado de dinero y de activos, Decreto Legislativo No.126, de fecha 30 de octubre de 1997, Diario Oficial No.227. Tomo:337, Publicación Diario Oficial 04 de diciembre de 1997

Art. 4. Se promoverá la formación y fortalecimiento de Cáritas, a nivel de Diócesis y Parroquias del país; éstas serán las encargadas de fomentar y coordinar la Pastoral Social y las obras caritativas de la Iglesia Católica en su área de cobertura.

Art. 5. Las Cáritas Diocesanas y/o Parroquiales una vez creadas, será la instancia de la Iglesia encargada de coordinar y animar la Pastoral Social en sus jurisdicciones. Las Cáritas Diocesanas será la instancia de enlace con la Oficina Nacional de Cáritas El Salvador. El funcionamiento de las Cáritas Diocesanas y/o Parroquiales, estará contemplado en un reglamento que elabore y apruebe la Asamblea General.

Art. 7. Cáritas promoverá la construcción de una sociedad en que impere el amor al prójimo reflejo del reino de Dios, donde prevalezca la justicia, la paz, la verdad, la libertad y la solidaridad, debiendo cumplir los objetivos siguientes:

a) Capacitar a su personal y a sus agentes en la Doctrina Social de la Iglesia, en temas de Derechos Humanos, resolución y transformación de conflictos, medio ambiente, cuidado de la creación y desarrollo humano integral y solidario.

b) Animar y propiciar la asistencia social, educación, organización comunitaria y promoción humana, a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia para construir una sociedad justa y solidaria.

c) Fomentar en el país la toma de conciencia en torno a la defensa de la vida y el respeto de la dignidad de la persona.

d) Promover y formar sobre el respeto a los Derechos Humanos como una dimensión básica e integradora de la persona.

e) Promover, la toma de conciencia y la educación de la sociedad en torno a la protección y recuperación del Medio Ambiente y la reducción de su vulnerabilidad.

f) Promover el reconocimiento de la dignidad de la mujer.

g) Establecer alianzas o relaciones de cooperación con otros organismos de utilidad pública como asociaciones, fundaciones, gremios, etc., nacionales o extranjeras, siempre y cuando las actividades que se realicen en su relación, sean en beneficio directo de los habitantes de la República de El Salvador.

h) Formular, gestionar y ejecutar proyectos o programas para mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables, por medio de capacitaciones, talleres y asistencia técnica en temas de preparación, mitigación, respuesta a desastres, reinserción productiva y ayuda humanitaria.

Art. 8. El patrimonio de Cáritas está constituido por:

a) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.

b) Todos los bienes muebles e inmuebles que haya adquirido o adquiriera para el necesario cumplimiento de sus fines y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley.

c) Cualquier otro ingreso que obtuviere la fundación de forma lícita. El patrimonio actual de Cáritas es de: Setecientos veintinueve mil doscientos ochenta y seis dólares con ochenta y cuatro centavos de dólar de los Estados Unidos de América.

Art. 9. El patrimonio será administrado por la Junta Directiva, según criterios de la Asamblea General, y de acuerdo a estos Estatutos.

Art. 10. El gobierno de Cáritas será ejercido por:

a) La Asamblea General y,

b) La Junta Directiva.

Art. 11. La Asamblea General es la autoridad máxima de la fundación, estará integrada por la Conferencia Episcopal de El Salvador.

Art. 14. La Dirección y Administración de Cáritas estará confiada a una Junta Directiva, estará integrada por el Obispo Presidente, el Obispo Vicepresidente, Un Tesorero, Un Secretario, Un Síndico y Siete Vocales; serán todos electos por la Asamblea General, para un periodo de tres años, pudiendo ser reelectos por igual período, El Director de la Oficina Nacional de Cáritas, será a su vez el Secretario de la Junta Directiva; el Tesorero, el Síndico y los vocales, serán elegidos de entre los Directores Diocesanos, los cuales serán uno por cada Oficina Diocesana de Cáritas de El Salvador. La Junta Directiva administrará y dispondrá del patrimonio de la misma, en los términos que establezcan las leyes y estos estatutos.

Art. 33. No podrá disolverse Cáritas sino por disposición de la Ley, o por resolución tomada por la Asamblea General Extraordinaria convocada para ese único efecto y con un número de votos que representen a dos tercios de los miembros asistentes de la Conferencia Episcopal. En Caso de acordarse la disolución de Cáritas se nombrará una Junta de Liquidación, compuesta de cinco personas, electas por la Asamblea General Extraordinaria, que acordó la disolución. Una vez disuelta la Fundación, los bienes que sobren después de cancelar todos sus compromisos, se donaran a cualquier entidad benéfica o cultural de la Iglesia Católica que se acuerde en la última Asamblea General.

Art. 34. La reforma o derogación de los presentes estatutos, será una facultad exclusiva de la Asamblea General convocada para tal efecto y será necesario el voto favorable que representen a dos tercios de los miembros que integran la Conferencia Episcopal.

Art. 37. La fundación Cáritas de El Salvador se registrará por la LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO, por los presentes estatutos, Reglamento Interno y demás disposiciones legales aplicables. ⁹

13.2. Marco Institucional

Tabla 3.

Leyes e instituciones legales de Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

Leyes	Instituciones Legales
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y fundaciones sin Fines de lucro
Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley contra el lavado de dinero y de activos.	Superintendencia del Sistema Financiero y la Fiscalía General de la República
Estatutos Cáritas de El Salvador	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial

Fuente: Elaboración Propia

⁹ Estatutos de Cáritas de El Salvador, Decreto legislativo No. 93 de fecha 21 de marzo de 1961, publicado en el Diario Oficial No. 75 Tomo No.191 de fecha 26 de abril de 1961.

13.3. Matriz de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 en la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

La fundación Cáritas de El Salvador es como su nombre lo dice una fundación con personalidad jurídica y sin fines de lucro que se dedica a ayudar al más necesitado. Lo anterior abre paso a realizar un análisis profundo de que puntos de la norma son aplicables para lograr los objetivos que la fundación se proponga y como pueden ayudar al buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad que se diseñara más adelante con base en los hallazgos y lo expuesto en este capítulo.

Ciclo PHVA correspondiente a los puntos de la norma ISO 9001: 2015 mostrados en la matriz de aplicación.

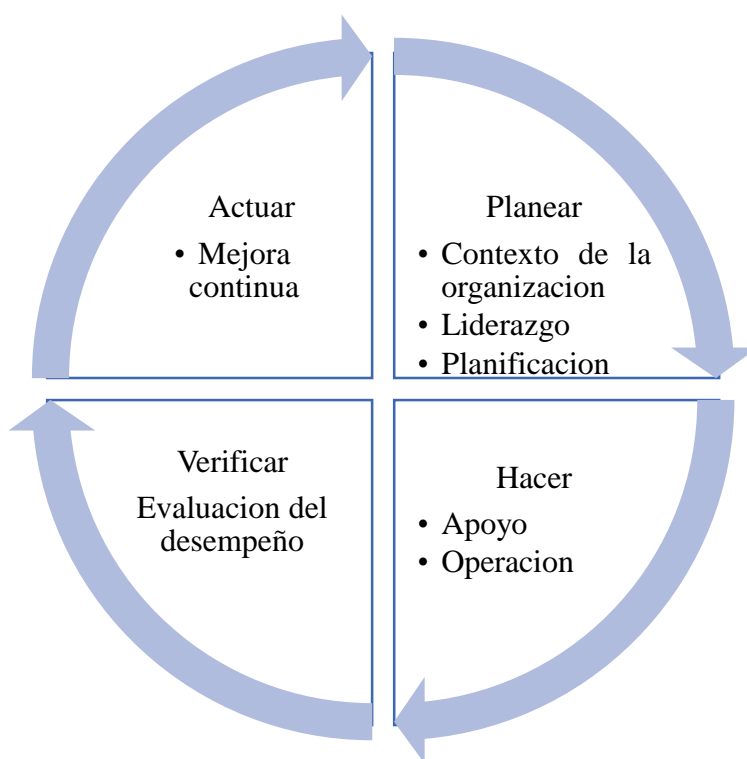


Figura 24. Representación gráfica del ciclo PHVA de los puntos de norma ISO 9001:2015.

Fuente: Elaboración Propia

13.3.1. Matriz de aplicación de la Norma ISO 9001:2015

Tabla 4.

Matriz de aplicación de la Norma ISO 9001:2015

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
0.2	Principios de Gestión de Calidad	<p>Los principios de la gestión de la calidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Enfoque al cliente; — liderazgo; — compromiso de las personas; — enfoque a procesos; — mejora; — toma de decisiones basada en la evidencia; — gestión de las relaciones. <p>Estos principios hacen que la organización tenga un mejor funcionamiento dentro de su sistema de gestión de calidad; puesto que, al cumplirse, tanto los objetivos, política,</p>	X		

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		alcance, etc. Del sistema de gestión de tienen más posibilidades de éxito.			
0.3	Enfoque a Procesos	La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.	X		
4. Contexto de la organización					
4.1	Comprensión de la organización	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad	X		Las cuestiones internas y externas pueden entenderse como las acciones que pueden o deben ser parte de la organización o aquellas que pueden interferir en su funcionamiento, por ejemplo, su cultura, visión, misión, valores, etc.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Para conocer más a fondo lo que se desea alcanzar dentro y fuera de la organización deben determinarse las partes interesadas que estarán involucradas en el sistema de gestión de calidad, además de, los requisitos pertinentes a estas partes interesadas, sin olvidar llevar el control correspondiente a ellas.	X		Las partes interesadas pueden tomarse en el caso de la fundación como: Las Organizaciones Cooperantes de Cáritas de El Salvador, La Fundación Cáritas de El Salvador y la Sociedad.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance y para ello se deben considerar además del servicio que brinda, los requisitos de la cláusula 4.1 y 4.2	X		El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El servicio que la Fundación ofrece son proyectos de beneficio social.
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización, así como, la Norma ISO 9001:2015 lo establece, y para ello debe	X		Toda la información debe estar debidamente documentada y revisada.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		determinar, entradas, salidas, secuencia, criterios, recursos, etc. Considerando, además, los requisitos de la cláusula 6.1. junto con la mejora continua del sistema.			
5. Liderazgo					
5.1	Liderazgo y compromiso	<p>La organización debe mostrar un alto grado liderazgo y compromiso en relación con el sistema de gestión de calidad, además de, fomentarlo dentro de la cultura organizacional, teniendo en cuenta la responsabilidad y obligación de mantener en seguimiento la eficacia del sistema tal como lo dice la norma ISO 9001: 2015.</p> <p>No se debe olvidar tener presente y de forma visible la política y los objetivos de calidad, teniendo el compromiso de comunicar esto y demás requisitos requeridos para el sistema de gestión de calidad en la organización y cuál es</p>	X		<p>NOTA: En la Norma Internacional ISO 9001: 2015 se puede interpretar el término "negocio" en su sentido más amplio, es decir,</p> <p>Referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.</p>

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>la importancia que este tiene para lograr de esta forma se logren los resultados previstos.</p> <p>Por último, se debe desarrollar un pensamiento basado en riegos para poder afrontar situaciones imprevistas.</p>			
5.2	Política	Se debe establecer e implementar una política de calidad que incluya todos los requisitos requeridos por el sistema de gestión de calidad, así como el compromiso de mejora continua teniendo en cuenta el propósito y contexto de la organización.	X		La política de calidad debe ser comunicada a toda la organización, además, debe estar documentada y a la vista de todos.
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	Las autoridades, responsabilidades y roles deben comunicarse a toda la organización, además de, asegurarse que todos cumplen con los requisitos requeridos por el sistema de gestión de calidad teniendo en cuenta que si se realizara algún cambio a dicho sistema se deben asegurar que todos los cambios estén conforme al sistema de gestión de gestión de	X		Las autoridades, responsabilidades y roles dentro de la organización deben estar debidamente documentados y comunicados por la alta dirección a todos los miembros de la fundación.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		la calidad y a la norma ISO 9001:2015 siguiendo siempre el enfoque de mejora continua.			
6. Planeación					
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Al planificar el SGC se debe considerar que se tenga la comprensión de la organización y de las necesidades y expectativas de las partes interesadas para asegurar que dicho sistema logre los resultados previstos aumentando los efectos deseables y previendo o reduciendo los efectos no deseados, logrando de esta forma la mejora continua. Además, la organización debe planificar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades que se presenten, la forma en la que se van a implementar y como se evaluará su eficacia.	X		<ul style="list-style-type: none"> - Abordar riesgos puede incluir: evitarlos, asumirlos, eliminarlos o perseguir una oportunidad. - Las oportunidades pueden abordar: nuevas prácticas, utilización de nuevas tecnologías o cualquier otra posibilidad que incluya mejorar continuamente.
6.2	Objetivos de la calidad y	Se deben establecer los objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes del SGC, dichos objetivos deben:	X		Los objetivos de la Calidad deben estar documentados.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
	planificación para lograrlos	<ul style="list-style-type: none"> - Ser coherentes con la política de calidad - Medibles - Ser pertinente para la conformidad del servicio que presta la organización para el aumento de la satisfacción de la sociedad (cliente). - Ser objeto de seguimiento - Comunicarse - Actualizarse según corresponda. <p>Además, la organización debe determinar cómo se van a lograr los objetivos determinando: qué se va a hacer; los recursos que se requerirán; quién será responsable; cuando se finalizará; y, cómo se evaluarán los resultados</p>			
6.3	Planificación de los cambios	Si la organización determinara la necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad, esos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada, de forma que se considere el propósito y las consecuencias de los mismos y	X		

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		la asignación o reasignación de las responsabilidades y autoridades para no afectar la integridad del sistema de gestión.			
7. Apoyo					
7.1	Recursos	<p>a) La organización debe determinar y proporcionar los recursos-necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>b) Se debe definir y contar con el personal necesario para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad.</p> <p>c) Se debe definir, mantener y proporcionar una infraestructura adecuada y cómoda para la persona, teniendo en cuenta su seguridad además de el buen funcionamiento de los proyectos que la fundación realice.</p> <p>d) La fundación debe proporcionar un buen ambiente laboral, libre de cualquier</p>	X		

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>conflicto social, psicológico o que implique un riesgo físico.</p> <p>e) Se debe determinar la forma en la que se le dará seguimiento a los resultados de los proyectos que se realicen.</p>			
7.2	Competencia	<p>La organización debe:</p> <p>a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;</p> <p>b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;</p> <p>c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;</p>	X		<p>Acciones aplicables:</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Tutorías</p> <p>reasignación de responsabilidades.</p>

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.			
7.3	Toma de conciencia	Todo el personal de la organización debe conocer y entender la política y objetivos de la calidad, así como el efecto que tienen sus acciones respecto a la eficacia del sistema de gestión de calidad.	X		
7.4	Comunicación	La fundación debe determinar las comunicaciones internas y externas en relación al SGC que incluyan qué, cuándo, a quién y cómo comunicar.	X		
7.5	Información documentada	Debe documentarse toda la información requerida por la norma ISO 9001:2015 y toda la que la fundación considere permitente para mantener la eficacia del sistema de gestión de calidad. Cuando se cree o actualice información documentada la fundación debe asegurarse	X		Para poder modificar la información documentada se debe solicitar permiso y acceso a las autoridades de la fundación y se debe llevar un control estricto sobre las modificaciones.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		que todos los requisitos necesarios para la documentación sean coherentes y verídicos. Se debe tener control sobre toda la información documentada para asegurarse de que esté disponible y protegida contra modificaciones no intencionadas.			
8. Operación					
8.1	Planificación y control operacional	Se debe planificar, controlar e implementar los procesos necesarios con el fin de cumplir con los requisitos que el servicio brindado por la fundación tiene, llevando control de los recursos necesarios, así como el del proceso que se llevaría a cabo con base a los criterios que se establezcan.	X		Se deben controlar todos los cambios realizados o previstos tomando en cuenta sus consecuencias para evitar cualquier efecto adverso.
8.2	Requisitos para los productos y servicios	Comunicación con el cliente (Las Organizaciones Cooperantes de Cáritas de El Salvador y La Fundación Cáritas de El Salvador Arquidiócesis San Salvador): Se debe incluir información relativa a todos los proyectos al momento de presentarlos, así	X		Se debe tener toda la información documentada cuando sea aplicable.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>como tomar en cuenta la opinión de los clientes respecto a su perspectiva respecto a ellos.</p> <p>Determinación de los requisitos para el servicio que la fundación proporciona: Para ello la fundación debe asegurarse de incluir todo aspecto legal y reglamentario que le aplica y todos los necesarios requeridos por las partes interesadas.</p> <p>Revisión de los requisitos para los productos y servicios: La fundación se debe asegurar que cuenta con la capacidad de cumplir con todos los requisitos requeridos para el servicio (proyecto) que ofrece, realizando una revisión antes de llevarlo a cabo.</p>			
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	<p>Generalidades</p> <p>La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea</p>	X		- Las revisiones, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos distintos. Pueden realizarse de forma separada o en cualquier

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>adecuado para asegurarse de la posterior provisión del servicio (proyecto).</p> <p>Planificación del diseño y desarrollo</p> <p>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo; b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables; c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo; d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo; 			<p>combinación, según sea idóneo para los productos y servicios de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades. - Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse. - La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo. - La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo del servicio (proyecto); f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso a) de diseño y desarrollo; g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo; h) los requisitos para la posterior provisión del servicio (proyecto); i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes; j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.			

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>Entradas para el diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los requisitos funcionales y de desempeño; b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares; c) los requisitos legales y reglamentarios; d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar; e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios. 			

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>Controles del diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) se definen los resultados a lograr; b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos; c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo <ul style="list-style-type: none"> a) cumplen los requisitos de las entradas; d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto; 			

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;</p> <p>f) se conserva la información documentada de estas actividades.</p> <p>Salidas del diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:</p> <p>a) cumplen los requisitos de las entradas;</p> <p>b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;</p> <p>c) Que incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y los criterios de aceptación; especifican las características de los productos y</p>			

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.</p> <p>Cambios del diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los cambios del diseño y desarrollo; b) los resultados de las revisiones; c) la autorización de los cambios; d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos. 			

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	<p>8.4.1 Generalidades</p> <p>La fundación debe asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados por proveedores externos cumplan con todos los requisitos, así como determinar y aplicar como serán los criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.</p> <p>8.4.2 Tipo y alcance del control</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes sin que afecte su sistema de gestión de calidad.</p>	X		Se debe tener toda la información documentada de todas las actividades suministradas externamente.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>8.4.3 Información para los proveedores externos</p> <p>La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.</p>			
8.5	Producción y provisión del servicio	<p>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</p> <p>Se debe implementar tanto la producción como la provisión del servicio bajo condiciones controladas, teniendo en cuenta toda la información requerida para dichos fines.</p> <p>8.5.2 Identificación y trazabilidad</p> <p>La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.</p> <p>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</p>	X		La propiedad de un cliente o de un proveedor externo puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		<p>La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.</p> <p>8.5.4 Preservación</p> <p>La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.</p> <p>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</p> <p>La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.</p> <p>8.5.6 Control de los cambios</p> <p>La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para</p>			

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.			
8.6	Liberación de los productos y servicios	La liberación del servicio que ofrezca la fundación al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado todos los requisitos aplicables y sean autorizados por las autoridades pertinentes.	X		
8.7	Control de las salidas no conformes	<p>8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. Además, debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad.</p> <p>8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que: describa la no conformidad: describa las acciones tomadas, describa todas las concesiones obtenidas; identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.</p>	X		

Referencia	Descripción del requisito	Aplica		Comentario
		Si	No	
9. Evaluación del desempeño				
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	<p>9.1.1 Generalidades</p> <p>Se debe determinar que necesita seguimiento y medición, así como dichos métodos y la evaluación que se deben llevar desarrollar.</p> <p>9.1.2 Satisfacción del cliente</p> <p>La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.</p> <p>9.1.3 Análisis y evaluación</p> <p>Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad servicios; b) el grado de satisfacción del cliente; c) el desempeño y la eficacia del SGC; d) si ha implementado de forma eficaz; e) la eficacia de las acciones; f) el desempeño de los proveedores externos; g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.</p>	X	

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
9.2	Auditoría interna	Se deben llevar a cabo auditorías internas para evaluar el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad para establecer si este está conforme a los requisitos que establece la norma ISO y los requisitos empresariales, además verificar como se implementa y mantiene de forma eficaz.	X		
9.3	Revisión por la dirección	La dirección debe planificar como se llevarán a cabo las revisiones de los cambios internos y externos y el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad. Una vez realizadas las revisiones de los cambios internos y externos las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con: a) las oportunidades de mejora; b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad; y, c) las necesidades de recursos.	X		La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.
10. mejora					

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
10.1	Generalidades	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.	X		
10.2	No conformidad y acción correctiva	Ante una no conformidad la organización debe: reaccionar ante la no conformidad, implementar cualquier acción necesaria y revisar su eficacia, actualizar los riesgos y oportunidades determinados, durante la planificación; y hacer cambios al sistema de gestión de la calidad, si fuera necesario.	X		La organización debe mantener información documentada de cualquier no conformidad que se haya presentado, así como de las acciones correctivas implementadas.
10.3		La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Además, debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades	X		

Referencia		Descripción del requisito	Aplica		Comentario
			Si	No	
		u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.			

Fuente: Elaboración Propia

13.3.2. Lista de verificación

Para poder diseñar y llevar a cabo un sistema de gestión de calidad se necesita tener en cuenta y a la mano los documentos exigidos por la norma ISO 9001:2015 y los que la organización estime necesarios. De esta forma se pueden clasificar en documentos y registros obligatorios y documentos y registros no obligatorios.

Los documentos y registros obligatorios son todos aquellos que la norma ISO 9001:2015 exige para que un sistema de gestión de calidad funcione de forma eficiente y eficaz.

Los documentos y registros no obligatorios son aquellos que la organización ha identificado como necesarios para el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad y de esta forma garantizar su mejora continua.

Tabla 5.

Lista de verificación.

Apartado de la Norma ISO 9001:2015	Título de la Clausula	Requerimiento	Información que debe contener.
Capítulo 4			
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	Documento	Determinación del contexto de la organización y las partes interesadas.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Documento	Determinación del contexto de la organización y las partes interesadas.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	Documento obligatorio	Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Apartado de la Norma ISO 9001:2015	Título de la Clausula	Requerimiento	Información que debe contener.
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procesos	Documento	Diseño del sistema de Gestión de Calidad.
			Manual de calidad
			Manual de procedimientos
			Mapa de procesos
			Manual de puestos
Capítulo 5			
5.1	Liderazgo y compromiso	Registro	Actividades para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo.
5.2	Política	Documento obligatorio	Política de Calidad
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Documento	Organigrama de la organización y su descripción. Manual de puestos.
Capítulo 6			
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Documento	Procedimiento para tratar o abordar los riesgo y oportunidades.
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Documento obligatorio	Objetivos de calidad
6.3	Planificación de cambios	Documento	solicitud cambios dentro de los proyectos en desarrollo.
Capítulo 7			

Apartado de la Norma ISO 9001:2015	Título de la Clausula	Requerimiento	Información que debe contener.
7.1	Recursos	Registro	Recursos disponibles en la organización.
7.2	Competencia	Registro obligatorio	Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones de los miembros de la fundación.
			Manual de puestos
7.3	Toma de conciencia	Documento	Guía de capacitaciones
7.4	Comunicación	Documento	Guía de capacitaciones
7.5	Información documentada	Registro	Registro de capacitaciones
			Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios de los documentos y registros obligatorios
Capítulo 8			
8.1	Planificación y control operacional	Documento	Manual de procedimientos
8.2	Requisitos para los productos y servicios	Registro obligatorio	Registros de revisión de requerimientos de los servicios que ofrece la fundación.
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	Registro obligatorio	Procedimiento y desarrollo de los proyectos (Servicios) de la fundación

Apartado de la Norma ISO 9001:2015	Título de la Clausula	Requerimiento	Información que debe contener.
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados Externamente	Documento obligatorio	Criterios para la evaluación y selección de proveedores
8.5	Producción y previsión del servicio	Registro obligatorio	Características del proyecto (servicio) a desarrollar. Y su entrega
8.6	Liberación de los productos y servicios	Registro obligatorio	Registro de los proyectos realizados
8.7	Control de las salidas no conformes	Registro obligatorio	Registro de proyectos no conformes
Capítulo 9			
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Registro obligatorio	Informe de la revisión por la dirección
9.2	Auditoría interna	Registro Obligatorio	Programa de auditoría interna
			Resultados de auditorías internas
9.3	Revisión por la dirección	Registro obligatorio	Procedimiento para llevar a cabo la revisión por la dirección
			Resultados de la revisión por la dirección
Capítulo 10			

Apartado de la Norma ISO 9001:2015	Título de la Clausula	Requerimiento	Información que debe contener.
10.1	Generalidades	Registro Obligatorio	Resultados de acciones correctivas
10.2	No conformidades y acción correctiva	Registro	Procedimiento para la gestión de no conformidades y acciones correctivas.
10.3	Mejora continua	Documento	Plan de mejora continua

Fuente: Elaboración propia

14. Descripción de los documentos y registros de la lista de verificación

Determinación del contexto de la organización y las partes interesadas.

Este procedimiento debe determinar los factores internos y externos de la organización; así como, sus partes interesadas con la ayuda de las herramientas de la planeación estratégica para lograr definir su propósito y dirección. Además, el análisis del contexto de la organización es un punto clave para poder desarrollar una estrategia que permita contrarrestar los problemas que se puedan presentar en el futuro y que puedan afectar el desempeño del sistema de gestión de calidad. Este punto se encuentra enunciado en el apartado cuatro de la Norma ISO 9001:2015 y se puede desarrollar tanto en el manual de calidad o un documento aparte.

Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro del alcance del sistema de gestión de calidad se definen los procesos o áreas concretas de la organización que estarán dentro del sistema de gestión de calidad, es decir, que en este punto se determinan los límites y aplicabilidad del sistema de gestión. Puede estar presente en el manual de calidad o en un documento aparte, pero de forma obligatoria debe estar documentado.

Diseño del sistema de Gestión de Calidad.

Se debe diseñar el sistema de gestión de calidad conforme al tamaño de la fundación y el servicio que presta, teniendo en cuenta los conceptos de calidad y la norma ISO 9001:2015 que se ha tomado como la norma base del sistema de gestión de calidad que se desea desarrollar. Dentro de este sistema de gestión se encuentran todos los documentos que la norma ISO 9001: 2015 considera obligatorios y los que la organización crea necesarios para su buen funcionamiento, ejemplo de estos documentos son el manual de calidad, el manual de procedimientos, el manual de puestos, etc.; así como, los mencionados en la tabla “lista de verificación del sistema de gestión de calidad” El Sistema de gestión de calidad se encuentra mencionado en el apartado cuatro de la norma ISO 9001: 2015 y se puede plasmar en el manual de calidad.

Manual de calidad

Este documento presenta todo lo relacionado con la calidad de la organización; puesto que, especifica su sistema de gestión de calidad, es decir, que es el documento donde se encuentra el alcance, la política y los objetivos del sistema de gestión de calidad y todos los documentos, características e instructivos que lo conforman. Este manual no es un documento obligatorio, ya que la norma ISO 9001:2015 no lo especifica y requiere; sin embargo, es una forma de presentar la documentación de forma ordenada al momento de una auditoría interna o externa.

Manual de procedimientos

Este manual presenta todos los procesos que la organización lleva a cabo para lograr el desarrollo de los proyectos, presentando la información de manera detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.

Mapa de procesos

Dentro del mapa de procesos se presenta la conexión existente entre los procesos que la organización lleva a cabo para el desarrollo de los proyectos.

Manual de puestos

Dentro de este documento se determinan las funciones que son asignadas a cada miembro de la organización y debe estar escrito de una forma clara y sin ambigüedades, para no dejar lugar a las dudas sobre lo que se debe y lo que no se debe hacer.

Actividades para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo.

Este registro puede contribuir a tener un equipo de trabajo más comprometido con la organización, pues es fundamental generar un clima laboral apropiado y estimulante para todos los miembros de la fundación y de esa forma lograr el éxito de los proyectos. Este apartado puede plasmarse dentro de un manual de calidad

Política de Calidad

Dentro de la política de calidad se debe determinar el compromiso de la dirección de la organización y de la misma organización respecto a la calidad, tomando en cuenta el alcance y los objetivos de calidad del sistema de gestión, así como todas las directrices que lo conforman. Es decir, que la política es la intención documentada de la organización de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Organigrama de la organización y su descripción.

El organigrama de la organización permite ver su estructura interna, representando los puestos que tienen sus miembros por medio de rectángulos y líneas rectas. Este debe ser claro puesto que es donde se presentan los roles y autoridades de la organización. Puede presentarse tanto en el manual de calidad como en el manual de puestos.

Procedimiento para tratar o abordar los riesgo y oportunidades

Este procedimiento considera los factores internos y externos de la organización respecto al sistema de gestión de calidad, sus partes interesadas, y, el alcance del SGC. La norma ISO 9001:2015 no exige que se establezca un proceso o metodología para documentar este procedimiento, sin embargo, debido a su importancia se recomienda sea documentado, ya que, puede servir de base para tomar acciones correctivas.

Objetivos de calidad

Se deben determinar los objetivos concernientes al sistema de gestión de calidad y la planificación para lograrlos.

Solicitud cambios dentro de los proyectos en desarrollo

Todo cambio debe ser realizado de forma íntegra durante todo el ciclo de vida del proyecto, por esa razón cualquier cambio que desee realizarse debe ser supervisado mediante una solicitud y si se considera conveniente la alta dirección es quien debe dar la autorización para implementar dichos cambios.

Control de los recursos disponibles en la organización.

Se debe determinar cuáles son los recursos disponibles (personas, infraestructura, ambiente para la operación de los procesos y los recursos de seguimiento y medición) tanto para el desarrollo de cada proyecto y para el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad y de esta forma poder mejorar continuamente.

Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones de los miembros de la fundación.

Se debe tener toda la información de los miembros de la organización referente al puesto de trabajo que desempeña cada uno de ellos; ya que, con base en dicha información se pueden planificar las capacitaciones pertinentes al personal.

Guía de desarrollo de capacitaciones

Para el buen funcionamiento y desarrollo de una organización se debe capacitar continuamente al personal que labora en ella, puesto que, de esta forma crece como empresa y mantiene un personal más productivo tanto dentro de la empresa y los proyectos que desarrolla en la sociedad.

Registro de capacitaciones

Es recomendable llevar un registro de capacitaciones debido a que con base en ese documento se puede saber cuánto se ha invertido en capacitaciones y en que departamentos se ha capacitado con más frecuencia y de esta forma poder determinar las siguientes capacitaciones y a quienes irían dirigidas.

Control de las actualizaciones de los documentos y registros obligatorios del sistema de gestión de calidad

Este instructivo es similar al control de cambios dentro de los proyectos con la diferencia que para realizar cambios dentro del sistema de gestión de calidad solo está autorizada la alta dirección para evitar cambios mal intencionados o poco favorables para el sistema de gestión de calidad y se encuentra dentro del programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Registros de revisión de requerimientos de los servicios que ofrece la fundación.

Las partes cooperantes de la fundación realizan una revisión de los requerimientos para el desarrollo de los proyectos, estas revisiones deben ser documentadas para poder cumplir con las expectativas esperadas y los requisitos previstos por el cliente (partes cooperantes y sociedad).

Procedimiento y desarrollo de los proyectos (Servicios) de la fundación

Cada proyecto que la fundación realice debe quedar de forma documentada, pues de esta forma se obtiene un camino más claro a seguir para concretar los objetivos planteados en cada uno de ellos. De esta manera, se pueden identificar con mayor facilidad las oportunidades y obstáculos de cada proyecto en desarrollo y para proyecto futuros.

Criterios para la evaluación y selección de proveedores

La selección de proveedores es clave para el buen desarrollo de los proyectos y de esta forma tener éxito, por esa razón llevar un control sobre que proveedores estarán dentro del proyecto es fundamental y se deben establecer los criterios a tomar en cuenta para su selección y evaluación.

Características del proyecto (servicio) a desarrollar.

Este enunciado forma parte del procedimiento y desarrollo de los proyectos y debe ser claro debido a que es fundamental para lograr los objetivos o planificar un cambio importante que ayude en su desarrollo, este punto se encuentra dentro del procedimiento y desarrollo de los proyectos.

Registro de los proyectos desarrollados

Se debe mantener un registro de los proyectos que han cumplido con todos los requisitos del cliente (Partes cooperantes, sociedad, voluntariado, etc.) y así, tener una base para el desarrollo de proyectos futuros.

Registro de proyectos no conformes

Tener un registro de los proyectos no conformes es una parte esencial para ir mejorando dentro del sistema de gestión de calidad, pues sirve para corregir, implementar y evaluar acciones correctivas que ayuden en proyectos futuros.

Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad

Se debe implementar un plan para llevar un control del sistema de gestión de calidad y comprobar su funcionamiento y demostrar que si se están alcanzando los objetivos de calidad establecidos. Este plan va de la mano con la revisión por la dirección y auditorías internas.

Programa de auditoría interna

Este documento relaciona de manera lógica y ordenada todos los puntos importantes del sistema de gestión de calidad y la forma en la que serán evaluados por el auditor interno, todos esos puntos deben ser revisados antes por la dirección para obtener una buena calificación de auditoría interna y posteriormente una auditoría externa para la certificación.

Resultados de auditorías internas

Los resultados de las auditorías internas deben ser documentados ya que de esta forma se puede mejorar continuamente dentro del sistema de gestión de calidad.

Procedimiento para llevar a cabo la revisión por la dirección

La revisión por la dirección es un seguimiento del sistema de gestión de calidad para determinar si se están logrando los objetivos de calidad planteados, revisando los factores internos y externos que influyen en SGC, y, todas las acciones para abordar riesgos y oportunidades y de esta forma determinar qué puntos se pueden mejorar y cuales no se están cumpliendo.

Resultados de la revisión por la dirección

Los resultados de la revisión por la dirección deben ser documentados y comunicados al resto de los miembros de la organización para poder implementar mejoras en el sistema de gestión de calidad. Estos resultados se plasman al terminar la revisión por la dirección.

Resultados de acciones correctivas

Los resultados de las acciones correctivas deben ser documentados porque de esta forma se ve la mejora que se realizó ya sea en los proyectos o dentro del sistema de gestión de calidad.

Procedimiento para la gestión de no conformidades y acciones correctivas

Dentro de este documento se deben describir todas las actividades para la gestión de las no conformidades y las acciones correctivas.

Plan de mejora continua

Este plan de mejora continua va de la mano con la revisión por la dirección y en él se describen los procesos que se pueden tomar para mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad corrigiendo fallos, problemas u obstáculos.

14.1. Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación actual de la organización se ha realizado con base en la matriz de aplicación y lista de verificación de la norma ISO 9001:2015, además de la información proporcionada por la fundación.

Este diagnóstico tiene como objetivo adquirir el porcentaje de cumplimiento que tiene la fundación respecto a cada requisito de la norma ISO 9001:2015 y las acciones que se deben tomar al respecto.

Para la calificación de cada punto se utilizará el siguiente criterio:

Tabla 6.

Criterios de evaluación

Criterio de evaluación	puntuación	Referente a
Cumple completamente con el criterio enunciado.	10	Verificar y Actuar (V-A)
Cumple parcialmente con el criterio enunciado	5	Hacer (H)
Cumple con el mínimo del criterio enunciado	3	Planear (P)
No cumple con el criterio enunciado	0	No se implementa (N/S) Diseñar

Fuente: Elaboración propia

Matriz de diagnóstico de la situación

Tabla 7

Matriz de diagnóstico de la situación

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
4. Contexto De La Organización		10	5	3	0
4.1 Comprensión De La Organización Y Su Contexto					
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.			3	
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre los factores externos e internos.				0
4.2 Comprensión De Las Necesidades Y Expectativas De Las Partes Interesadas					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.			3	
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.			3	
4.3 Determinación Del Alcance Del Sistema De Gestión De Calidad					
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica				0
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios				0
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.				0
4.4 Sistema De Gestión De La Calidad Y Sus Procesos					
8	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización			3	

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
9	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.			3	
10	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.			3	
SUBTOTAL		0	0	18	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		18%			
5. Liderazgo					
5.1 Liderazgo Y Compromiso Gerencial					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC si se implementa	10			
5.1.2 Enfoque al cliente					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	10			
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad del servicio y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.				0
5.2 Política					
5.2.1 Establecimiento De La Política					
4	¿Se cuenta con una política de calidad?				0
5.2.2 Comunicación de la política de calidad					
5	Se tiene disponible a las partes interesadas y se ha comunicado dentro de la organización.				0
5.3 Roles, Responsabilidades Y Autoridades En La Organización					
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.	10			
SUBTOTAL		30	0	0	0

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		50%			
6. Planificación					
6.1 Acciones Para Abordar Riesgos Y Oportunidades					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.				0
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.				0
6.2 Objetivos De La Calidad Y Planificación Para Lograrlos					
3	¿La fundación ha establecido objetivos de calidad?				0
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos				0
6.3 Planificacion De Los Cambios					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?				0
SUBTOTAL		0	0	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		0%			
7. Apoyo					
7.1 Recursos					
7.1.1 Generalidades					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)			3	
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición					
7.1.5.1 Generalidades					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
2	¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para realizar el seguimiento de los resultados para verificar la conformidad de los servicios?				0
7.1.6 Conocimientos de la organización					
3	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		5		
7.2 Competencia					
4	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia requerida	10			
7.3 Toma De Conciencia					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
5	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.		5		
7.4 Comunicación					
6	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SGC dentro de la organización.				0
7.5 Información Documentada					
7.5.1 Generalidades					
7	Se ha establecido por parte de la organización la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.			3	
7.5.2 Creación y actualización					
8	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.				0
7.5.3 Control de la información documentada					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
9	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.				0
SUBTOTAL		10	10	6	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		29%			
8. Operación					
8.1 Planificación Y Control Operacional					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	10			
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.		5		
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.	10			
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.		5		

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
8.2 Requisitos Para Los Productos Y Servicios					
8.2.1 Comunicación Con El Cliente					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa al servicio (proyecto) que ofrece.	10			
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa al servicio, incluyendo las quejas.	10			
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		5		
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios					
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	10			
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios					
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.	10			

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.	10			
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	10			
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	10			
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.		5		
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios					
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios y se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.		5		
8.3 Diseño Y Desarrollo De Los Productos Y Servicios					
8.3.1 Generalidades					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	10			
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo					
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.	10			
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo					
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.	10			
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.	10			
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.			3	
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo					
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo y se definen los resultados a lograr.		5		

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.			3	
22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.		5		
23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación			3	
24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.			3	
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo					
25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas		5		
26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión del servicio		5		

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación		5		
28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.		5		
29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.			3	
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo					
30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios			3	
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.			3	

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
8.4 Control De Los Procesos, Productos Y Servicios Suministrados Externamente					
8.4.1 Generalidades					
32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	10			
33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	10			
34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.	10			
35	Se conserva información documentada de estas actividades		5		
8.4.2 Tipo y alcance del control					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.		5		
37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.		5		
38	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.		5		
39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.		5		
40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.		5		
8.4.3 Información para los proveedores externos					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.		5		
42	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.		5		
43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		5		
44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.		5		
45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.		5		
8.5 Producción Y Provisión Del Servicio					
8.5.1 Control De La Producción Y De La Provisión Del Servicio					
46	Se implementa la provisión del servicio bajo condiciones controladas.	10			

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
47	Dispone de información documentada que defina las características de los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	10			
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	10			
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados	10			
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.	10			
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	10			
52	Se controla la designación de personas competentes.	10			
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.	10			
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	10			
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	10			

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
8.5.2 Identificación					
56	La organización Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	10			
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos					
57	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.	10			
58	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.	10			
59	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.		5		
8.5.4 Preservación					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
60	La organización preserva las salidas en la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.	10			
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega					
61	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	10			
62	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.	10			
63	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.		5		
64	Considera los requisitos del cliente.	10			
65	Considera la retroalimentación del cliente.	10			
8.5.6 Control de cambios					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
66	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.		5		
67	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.		5		
8.6 LIBERACION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS					
68	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	10			
69	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.		5		
70	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			3	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
71	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.		5		
72	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.		5		
73	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.		5		
74	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras		5		
75	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			3	
SUBTOTAL		350	155	27	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		71%			

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
9. Evaluación Del Desempeño					
9.1 Seguimiento, Medición, Análisis Y Evaluación					
9.1.1 Generalidades					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.		5		
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		5		
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.		5		
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.		5		
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			3	
9.1.2 Satisfacción del cliente					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.		5		
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.		5		
9.1.3 Análisis y evaluación					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		5		
9.2 Auditoria Interna					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.		5		
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.				0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.		5		
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.		5		

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.		5		
15	Asegura que los resultados de las auditorias se informan a la dirección.	10			
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.	10			
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.		5		
9.3 Revisión Por La Dirección					
9.3.1 Generalidades					
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.				0
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.		5		
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.				0
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.				0
22	Considera los resultados de las auditorías.		5		
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.			3	
24	Considera la adecuación de los recursos.	10			
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			3	
26	Se considera las oportunidades de mejora.	10			
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.	10			
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.				0
29	Incluye las necesidades de recursos.	10			
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.		5		
SUBTOTAL		60	75	9	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		48%			
10. Mejora					
10.1 Generalidades					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	10			
10.2 No Conformidad Y Acción Correctiva					

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	10			
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.	10			
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.	10			
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		5		
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.				0
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.				0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	10			
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.				0
10.3 Mejora Continua					
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.				0

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.	10			
SUBTOTAL		60	5	0	0
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		59%			
RESULTADOS DE LA GESTIÓN EN CALIDAD					
NUMERAL DE LA NORMA		% OBTENIDO DE IMPLEMENTACION	ACCIONES POR REALIZAR		
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		18%	DISEÑAR		
5. LIDERAZGO		50%	MEJORAR		
6. PLANIFICACION		0%	DISEÑAR		
7. APOYO		29%	DISEÑAR		
8. OPERACIÓN		71%	MEJORAR		
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO		48%	DISEÑAR		
10. MEJORA		59%	MEJORAR		

No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALLIFICACION			
		V-A	H	P	N/S
		A	B	C	D
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACION		39%			
Calificación global en la Gestión de Calidad		BAJO			

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: ETAPA DE DISEÑO

4 Objetivos de la etapa de diseño

4.1.1 Objetivo general

Diseñar de manera detallada los elementos necesarios que permitan definir, documentar, revisar y establecer un sistema de gestión de calidad para la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana, basado en la norma ISO 9001:2015.

4.1.2 Objetivos específicos

- Utilizar la información de la etapa de diagnóstico para el diseño de un sistema de gestión de calidad que se apegue a las necesidades de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Utilizar el método PEC para establecer los objetivos de calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Diseñar la política de calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana utilizando la norma ISO 9001:2015.
- Utilizar la información recolectada en la investigación para el diseño del sistema de gestión de calidad.

4.2 Metodología General de la Etapa de Diseño

Al tomar en cuenta los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico sin excepción alguna, se elabora la siguiente metodología para diseñar los elementos requeridos dentro de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

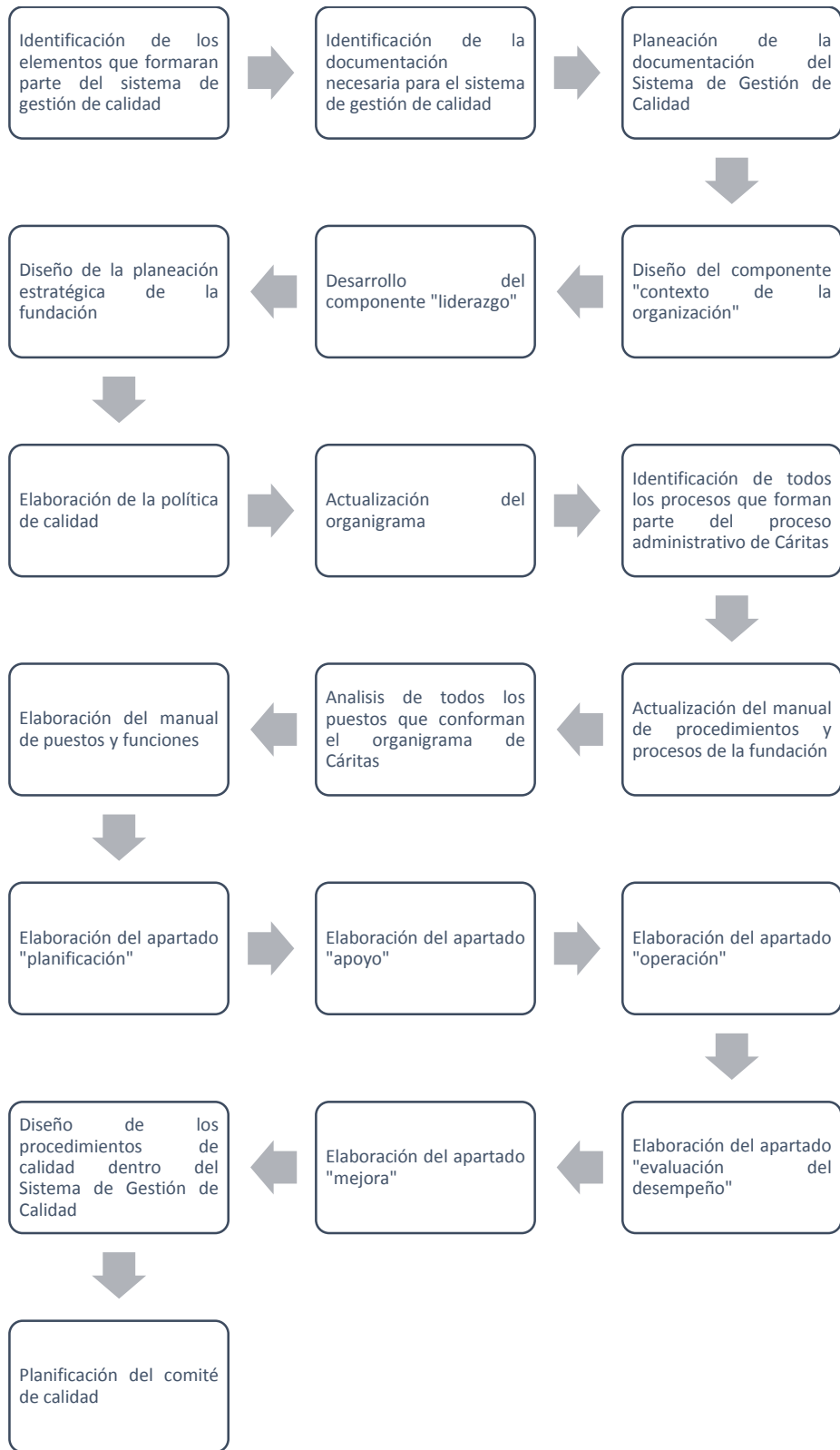


Figura 25. Metodología general de la etapa de diseño

4.2.1 Descripción de la metodología

- **Identificación de los elementos que formaran parte del sistema de gestión de calidad.**

En esta etapa se pretende recopilar los datos obtenidos en el diagnóstico realizado a la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Esto con el propósito de definir los puntos aplicables para el diseño del sistema de gestión según la norma ISO 9001:2015.

- **Identificación de la documentación necesaria para el sistema de gestión de calidad.**

Se revisa la norma ISO 9001:2015 para identificar los documentos requeridos para el diseño del sistema de gestión basado en la norma mencionada. La documentación identificada es la siguiente:

- Información documentada sobre la misión, visión e historia de la Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Organigrama de la fundación.
- Manual de puestos y funciones.
- Manual de procedimientos administrativos.
- Política de calidad.
- Planeación estratégica.
- Objetivos de calidad.
- Manual de calidad.
- **Planeación de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.**

Se determina las etapas que tendrá el Sistema de Gestión.

1. La primera etapa la conforman los documentos base donde se indican los principios y la filosofía de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana con respecto a la calidad. Este documento se denomina Manual de Calidad (ver en anexos: Manual de Calidad ISO 9001:2015).

Este documento es de carácter público y está disponible en las áreas de la organización involucradas en el proceso de calidad en el servicio, para que todo el personal pueda tener acceso a éste.

El manual de calidad incluye lo siguiente:

- El título y la norma en la que se basa el sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2015).
- El campo de aplicación del sistema de gestión de calidad incluyendo y justificando las exclusiones permitidas. Es decir, todas las áreas de la fundación a las que se aplica el sistema de gestión de calidad; así también se indican los requisitos de la norma que no son aplicables en el sistema de gestión de calidad. Estas exclusiones deben de estar justificadas, ya que no se puede excluir un requisito que influya en la calidad del servicio de manera decisiva.
- La política de calidad puede estar en un documento aparte, pero ésta también puede ser incluida en el manual de calidad.
- Descripción de la organización, responsabilidades y autoridades. Las autoridades de la fundación se reflejan en el organigrama.
- Elementos del sistema de gestión de calidad. Se definen los objetivos y estrategias para cada requisito.

- Procedimientos documentados. Los procedimientos se elaboran por separado, así como los aplicables por las necesidades de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

2. La segunda etapa está conformada por procedimientos. Son los documentos que describen los procedimientos de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Los siguientes apartados definen la estructura que se aplica para el desarrollo de los procedimientos de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana:

- Objeto: Descripción de los objetivos que se pretenden lograr.
- Alcance: Define el campo o área de aplicación y en qué medida se aplica el procedimiento.
- Responsabilidades: Delimita las responsabilidades para cada actividad descrita en el procedimiento.
- Definiciones: Aclara conceptos que pudieran resultar ambiguos o de posible interpretación subjetiva.

- **Diseño del componente "contexto de la organización".**

Se analiza la información documentada sobre la misión, visión e historia de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Esta información permite identificar si los procesos administrativos de la fundación cumplen con las entradas y salidas esperadas del sistema de gestión.

- **Desarrollo del componente "liderazgo".**

Se define la importancia del liderazgo para la implementación del sistema de gestión de calidad, en donde se define quienes son los encargados en comunicar la política y los objetivos de

calidad dentro de las instalaciones de la fundación y los medios que se utilizan para lograr dicho propósito.

- **Diseño de la planeación estratégica de la fundación**

Para el diseño de la planeación estratégica se utiliza la herramienta FODA y posteriormente se realiza el análisis de los resultados del FODA para establecer las estrategias a tomar para la prevención de posibles riesgos o al logro de las metas y oportunidades.

- **Elaboración de la política de calidad**

La elaboración de la política de calidad debe de ser apropiada al propósito y contexto de la organización, y al mismo tiempo debe de proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad.

- **Actualización del organigrama**

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana ha efectuado ciertos cambios en su organigrama debido a la pandemia del COVID-19. En él se refleja la estructura de la fundación y las relaciones jerárquicas.

- **Identificación de todos los procesos que forman parte del proceso administrativo de Cáritas**

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana posee un proceso administrativo en el cual se gestionan los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos planificados. Pero ese proceso administrativo está conformado por diversos procesos interrelacionados.

La identificación de todos los procesos que conforman el proceso administrativo de la fundación es de suma importancia, ya que esto permite la identificación de mejoras en las actividades que dichos procesos tienen y también las entradas requeridas para obtener las salidas deseadas que cumplan con los requerimientos de las partes interesadas.

- **Actualización del manual de procedimientos y procesos de la fundación**

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana necesita actualizar su manual de procedimientos, ya que el actual solamente posee narraciones sobre como ejecutar las actividades sin un orden cronológico. Así mismo, las actividades no están agrupadas y definidas con enfoque de procesos por lo que es necesario agruparlas en diferentes procesos a nivel micro y cuáles de esos procesos conforman el proceso administrativo a nivel macro.

- **Análisis de todos los puestos que conforman el organigrama de Cáritas**

El análisis de todos los puestos que conforman el organigrama de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es necesario para identificar las habilidades y competencias necesarias para ejercer los puestos laborales. Esto permitirá facilitar la contratación de personal en dado caso de una vacante y seleccionar el candidato idóneo para el puesto, así mismo desarrollar capacitaciones para el personal con el fin de promover una cultura de mejora continua en la fundación.

- **Elaboración del manual de puestos y funciones**

El manual de puestos y funciones es una herramienta administrativa que describe las actividades o tareas y las responsabilidades de los puestos identificados en el análisis del organigrama.

- **Elaboración del apartado "planificación"**

El apartado de planeación comprende la consideración del contexto de la organización, la gestión basada en riesgos y el establecimiento de los objetivos estratégicos en congruencia con los objetivos y política de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.

- **Elaboración del apartado "apoyo"**

En el apartado de apoyo se determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de

Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2015. Se identifica los siguientes aspectos que son necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad:

- **Personas:** El personal de la fundación es de suma importancia para el Sistema de Gestión de Calidad, ya que éste contribuye a la implementación del sistema y a la operación y control de sus procesos.

- **Infraestructura:** La fundación debe de disponer y mantener las condiciones adecuadas en sus instalaciones y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades y así lograr la conformidad con los requisitos de los proyectos ejecutados.

- **Elaboración del apartado "operación"**

Se identifica las especificaciones para poder brindar proyectos de calidad que generen un alto impacto social. Dichas especificaciones deben de ser cumplidas por el proceso administrativo de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana de acuerdo con la norma ISO 9001:2015.

- **Elaboración del apartado "evaluación del desempeño"**

Se determina los factores que necesitan seguimiento para poder evaluar el desempeño de los procesos administrativos de la fundación según la norma ISO 9001:2015 y de esa manera poder mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

- **Elaboración del apartado "mejora"**

La evaluación del sistema comprende las actividades de auditoría interna y externa, así como el uso de indicadores de proceso y procedimiento para conocer el rendimiento de los mismos y evaluar posibles mejoras, así como la utilización de otros parámetros como la recurrencia de inconformidades y otros. El diseño de evaluación comprende la metodología de implementación

de mejoras en consideración de efectos adversos y efectos sobre el contexto de la organización (ver en anexos: Procedimiento para Abordar riesgos y Oportunidades).

- **Diseño de los procedimientos de calidad dentro del Sistema de Gestión de Calidad**

Los procesos que forman parte de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana, son robustecidos con el diseño de procedimientos de calidad, que se integran a los procesos de la fundación para garantizar la mejora continua.

- **Planificación del comité de calidad**

Se determina las funciones y responsabilidades de los integrantes tanto de la alta dirección como del comité de calidad, los cuales serán los encargados de la administración y control del sistema de gestión de calidad. También se establece el perfil requerido para los integrantes del comité.

4.2.2 Estructura de la norma ISO 9001:2015 para la etapa de diseño

ISO 9001:2015	Objetivo/Rol	Relación con los otros puntos de la norma	Metas
<p>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>4.1 Conocimiento de la organización y su contexto</p> <p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad</p> <p>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos</p>	<p>El objetivo de incluir este apartado de la norma es definir la información que permite conocer la misión, visión e historia de la fundación y determinar la información documentada necesaria para definir las entradas y salidas de los procesos y los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad</p>	<p>La comprensión del contexto de la organización puede verse facilitado al considerar aspectos ligados a los valores, la cultura, los conocimientos para poder determinar las acciones para abordar los riesgos (punto 6.1)</p>	<p>Determinar las situaciones externas e internas del contexto de la organización que puedan afectar la dirección estratégica</p>
<p>5. LIDERAZGO</p> <p>5.1 Liderazgo y compromiso</p> <p>5.2 Política</p>	<p>Demostrar el liderazgo y compromiso de la alta dirección con respecto al sistema de gestión de la calidad, además de establecer, implementar y mantener una política de calidad que sea apropiada al</p>	<p>La alta dirección debe de comprometerse en comunicar la política de calidad para que el personal conozca en parte el contexto de la organización y las necesidades y expectativas de las partes</p>	<p>Promover la política de calidad en la organización</p>

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	propósito y contexto de la organización	interesadas (punto 4.1 y 4.2)	
6. PLANIFICACION	Establecer los objetivos de calidad tomando en cuenta la política de la calidad y planificación para lograrlos	La fundación debe de realizar una planificación para determinar los objetivos de calidad tomando en cuenta la política de calidad (punto 5.2)	Definir los objetivos de calidad como resultado de una previa planificación
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades			
6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos			
6.3 Planificación de los cambios			
7. APOYO	Definir todo lo necesario para el soporte del sistema de gestión de calidad	Incluir como soporte la siguiente información documentada: Política de calidad, objetivos de calidad, contexto de la organización, etc. (puntos 4.1, 5.2, 6.2)	Asegurarse de obtener los todo lo necesario para el soporte del sistema de gestión de calidad
7.1 Recursos			
7.2 Competencia			
7.3 Toma de conciencia			
7.4 Comunicación			
7.5 Información documentada			
8. OPERACIÓN	Realizar una planificación, implantación y control de todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos que	En la planificación se debe de tomar en cuenta lo definido en el apartado 4.4 y 6	Planificar la implementación y control de los procesos que son necesarios para que se cumplan los requisitos del servicio
8.1 Planificación y control operacional			
8.2 Requisitos para los productos y servicios			

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	establece la provisión de servicios		
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente			
8.5 Producción y provisión del servicio			
8.6 Liberación de los productos y servicios			
8.7 Control de las salidas no conformes			
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Determinar que es necesario seguir, medir, analizar y evaluar en las actividades involucradas en los procesos	Para la evaluación del desempeño es necesaria la información documentada (punto 7.5)	Decidir lo que se debe de evaluar para determinar la eficacia del sistema de gestión de calidad, asegurando la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos y las operaciones
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación			
9.2 Auditoría interna			
9.3 Revisión por la dirección			
10. MEJORA	Reconocer las oportunidades de mejora de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de	La fundación debe de conservar información documentada como	Determinar si existe oportunidades de mejora

	Santa Ana en relación al sistema de gestión de calidad, con el fin de mejorar de forma continua la satisfacción del cliente	evidencia de las no conformidades, acciones aplicables y los resultados obtenidos (punto 7.5)	
10.1 Generalidades			
10.2 Conformidad y acción correctiva			
10.3 Mejora continua			

4.3 Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad

4.3.1 Objetivo General

Crear la documentación requerida para un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, tomando en cuenta la información sobre la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. De tal manera que la descripción del sistema de gestión sea clara y concisa.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la política del sistema de gestión de calidad.
- Definir los objetivos de calidad.
- Actualizar el manual de procedimientos y procesos de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Crear el manual de puestos y funciones de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Identificar las oportunidades de mejora para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

4.4 Política del Sistema de Gestión de Calidad

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana considera que el establecimiento de la política de calidad es de vital importancia pues con ella se demuestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continua.

Teniendo en cuenta que dicha política debe de cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Es apropiada al propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica.

- b) Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- c) Incluye un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.
- d) Incluye un compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Por lo que la Política de Calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es la siguiente:

“Nuestra política de calidad se manifiesta en nuestro firme compromiso de brindar la calidad y beneficios de nuestros proyectos, velando siempre por el bienestar del prójimo en cada iniciativa para causar un impacto en la sociedad de Santa Ana, transmitiendo los valores del reino de los cielos a los más necesitados”

Siendo obtenida con el método del proceso de planificación estratégica de la calidad.

4.5 Caracterización del Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a una organización planear, ejecutar y controlar actividades que cumplan con requisitos establecidos, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de indicadores de satisfacción de los usuarios.

El Sistema de Gestión de Calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se caracteriza por:

- Adaptarse a las necesidades de la fundación y sus partes interesadas, sus actividades y procesos.
- Gestiona y controla los procesos definiendo las actividades desarrolladas por la organización y su interacción con el resto de los procesos.

- Garantiza el cumplimiento de los requisitos de los clientes, ya que estos requisitos son los elementos de entrada para el diseño y definición de los procesos.
- Seguimiento y medición de los procesos a través de indicadores diseñados para cada uno. Dichos indicadores son la base para el análisis de la eficacia y eficiencia del sistema de cara a la mejora del mismo.
- Estructurado según el ciclo de Mejora Continua (PHVA).
- Permite la certificación y reconocimiento del sistema por parte de una entidad de certificación.

Para Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana sus clientes son tanto los internos como los externos que reciben directamente el producto y/o servicio que genera un proceso. El producto y/o servicio que la fundación genera son los proyectos sociales que se planifican y ejecutan para beneficiar a comunidades marginales y personas de escasos recursos, por lo tanto, el cliente de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana son todos aquellos/as beneficiados por los proyectos. El Sistema de Gestión recopila información sobre el contexto de la organización para poder determinar las características sobre la misma y su propósito, esto es de suma importancia para el desarrollo de los posteriores requisitos del Sistema de Gestión. En la información sobre el contexto de la fundación se incluye la siguiente información:

- Misión y visión de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Procesos involucrados en el proceso administrativo de la fundación y sus interacciones.
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Lo anterior permite definir todo lo relacionado al liderazgo en la fundación para promover una política de calidad y los medio para efectuar dicha difusión en la organización. Dicha política

tiene ser adecuada a al contexto, planeación estratégica, que sea un marco de referencia para los objetivos de calidad y que incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables y que permita crear un compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad necesita información documentada para poder funcionar y proporcionar los resultados esperados mediante el ciclo de mejora continua (PHVA). Todos los detalles sobre el Sistema de Gestión de Calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se encuentran en el manual de calidad ubicado en los anexos del presente trabajo de grado.

4.6 Documentación del SGC

En el diagnóstico realizado a la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se ha determinado el cumplimiento actual de la organización con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 es de un 39% y se espera que el porcentaje de cumplimiento aumente como mínimo a un 75 %, si la alta dirección de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa decide implementar la propuesta diseñada del Sistema de Gestión de Calidad. Uno de los aspectos influyentes para la determinación del cumplimiento actual de los requerimientos es la documentación requerida por la norma ISO 9001:2015.

Sin la documentación requerida por la norma ISO 9001:2015 para el soporte del Sistema de Gestión de Calidad es imposible el diseño y la implementación de un sistema de gestión, por lo cual es indispensable identificar los documentos requeridos y necesarios para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015. Dicha identificación de documentos se desarrolló en el diagnóstico realizado a la fundación y los documentos requeridos fueron los siguientes:

- Determinación del contexto de la organización y las partes interesadas.

- Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Diseño del Sistema de Gestión de calidad.
- Manual de Calidad.
- Manual de procedimientos.
- Mapa de procesos.
- Manual de puestos.
- Actividades para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo.
- Política de calidad.
- Organigrama de la organización y su descripción.
- Procedimiento para tratar o abordar los riesgos y oportunidades.
- Objetivos de calidad.
- Solicitud de cambios dentro de los proyectos en desarrollo.
- Control de los recursos disponibles en la organización.
- Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones de

los miembros de la fundación.

- Programa de capacitaciones.
- Registro de capacitaciones.
- Control de las actualizaciones de los documentos y registros obligatorios del

Sistema de Gestión de Calidad.

- Registros de revisión de requerimientos de los servicios que ofrece la fundación.
- Procedimiento y desarrollo de los proyectos (servicios) de la fundación.
- Criterios para la evaluación y selección de proveedores.
- Características del proyecto (servicio) a desarrollar.

- Registros del control de cambios en la provisión del servicio.
- Registros de los proyectos desarrollados.
- Registros de proyectos no conformes.
- Resultados del seguimiento, medición y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.

- Programa de auditoría interna.
- Resultados de auditorías internas.
- Procedimiento para llevar a cabo la revisión por la dirección.
- Resultados de la revisión por la dirección.
- Resultados de acciones correctivas.
- Procedimiento para la gestión de no conformidades y acciones correctivas.
- Plan de mejora continua.

La descripción de cada documento se encuentra en el diagnóstico realizado.

Estos documentos tienen como propósito brindar soporte al Sistema de Gestión de Calidad si en dado caso la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea implementar la propuesta diseñada.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana no cuenta con un manual de puestos y funciones e información documentada del área de recursos humanos, por lo que la gestión del talento humano se dificulta para la organización y para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad si la fundación toma a bien implementar la propuesta diseñada. Esto se debe a que el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 exige información documentada para su propio soporte y al mismo tiempo hace mucho énfasis en que una excelente gestión del recurso humano es vital para el éxito de su implementación y la mejora continua del mismo.

- La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana cuenta con un manual de procedimientos desactualizado y que además no posee flujogramas ni descripciones cronológicas de las actividades que conforman los procesos administrativos, el manual desactualizado que posee la fundación es una narración no cronológica de las actividades que se realizan en los procesos administrativos. Por lo tanto, si Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea implementar la propuesta diseñada del Sistema de Gestión de Calidad basada en la norma ISO 9001:2015; la alta dirección debe evaluar la propuesta del manual de procedimientos anexada para una actualización de dicho documento.

- De acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana presenta deficiencias en el cumplimiento de los requerimientos de la norma. En la etapa de diagnóstico la fundación presentó un cumplimiento del 39% con los requerimientos de la norma y se espera que ese porcentaje aumente a un 75% como mínimo si la fundación implementa el sistema de gestión diseñado.

- El comité de calidad tiene como propósito beneficiar a la fundación en el control del Sistema de Gestión de Calidad. Dicho comité tiene la responsabilidad sobre lo planificado, realizado, verificado y mejorado para garantizar que cumpla con lo previsto para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

- Si la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea implementar la propuesta del sistema de gestión diseñada. La fundación debe tomar en cuenta la creación de información documentada que exige la norma ISO 9001:2015, para el soporte del SGC y su correcta implementación con un enfoque de mejora continua.

5.2 RECOMENDACIONES

- La fundación Cáritas de El Salvador debería implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015; ya que, le brindaría múltiples beneficios, tales como: Mayor credibilidad ante las partes interesadas (cooperantes, sociedad, voluntariado), cumpliría con mayor eficacia los proyectos propuestos, tendría una mayor organización y satisfacción del cliente llevando un servicio de calidad a la sociedad.

- Si la fundación, decide implementar el sistema de gestión de calidad es propicio tener e implementar al mismo tiempo toda la documentación necesaria y requerida por la norma ISO 9001:2015 que se anexa en el presente trabajo de grado para tener un mejor rendimiento en el sistema de gestión de calidad.

- Además, si se implementa, la fundación debe capacitar a todo su personal en relación al sistema de gestión de calidad e identificar y determinar al comité de calidad que es quien el que se encargara de realizar todos los procedimientos de revisión del sistema de gestión de calidad acompañado de la alta dirección.

- Por último, si la fundación implementa el sistema de gestión de calidad y desea obtener la certificación debería mantener a prueba el sistema durante un mínimo de 6 meses y realizar una auditoría interna que identifica si el sistema necesita mejoras antes de la auditoría externa por parte de la empresa certificadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADVENIAT. (2020). *ADVENIAT Ayuda a los pobres en America Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.adveniat.org/>
- Aguirre, J., & Jaramillo, L. (14 de Junio de 2015). *Scielo Chile*. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2015000200006&script=sci_arttext
- Armando, A. C. (2009). *Fundamentos de Administracion: Teoria General y Procesos Administrativos*. Mexico : PEARSON EDUCACION.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. (Enero de 2017). *QAEC*. Obtenido de <https://www.aec.es/wp-media/uploads/Doc-Descargable-QM-2015.pdf>
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestion de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid : PEARSON EDUCACION, S.A.
- Cañas, I., Carrillo, D., & Perez, C. (Octubre de 2019). *Repositorio de Tesis de la Universidad de El Salvador*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de Universidad de El Salvador: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/20531/1/Trabajo%20de%20graduaci%C3%B3n.pdf>
- Canderno, L. J. (3 de Abril de 2013). *Revista Pymes*. Recuperado el 4 de julio de 2020, de Revista Pymes: <https://revistapymes.es/administracin-calidad-total/>
- Capitulo I, Art. 1 de los Estatutos de Cáritas El Salvador. (7 de mayo de 2018). *Diario Oficial*, pág. 12.
- Cáritas . (s.f.). *Cáritas* . Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de <https://www.Cáritas.org/donde-trabajamos/europe/alemania/?lang=es>

Cáritas Diocesana de Zaragoza- Servicio de Gestion de la Informacion. (Enero de 2012). *Cáritas Diocesana de Zaragoza*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://www.Cáritas-zaragoza.org/biblio/ficheros/0429723001326127396.pdf>

Cáritas El Salvador. (s.f.). *Cáritas El Salvador*. Recuperado el 8 de Abril de 2020, de [https://www.Cáritaselsalvador.org/sv/quienes-somos/Diócesis /Cáritas-santa-ana](https://www.Cáritaselsalvador.org/sv/quienes-somos/Diócesis/Cáritas-santa-ana)

Cáritas El Salvador. (s.f.). *Cáritas El Salvador- ¿Quiénes somos?* Recuperado el 6 de febrero de 2020, de <https://www.Cáritaselsalvador.org/sv/quienes-somos>

Cáritas El Salvador. (s.f.). *Programas-Cáritas El Salvador*. Recuperado el 4 de Abril de 2020, de <https://www.Cáritaselsalvador.org/sv/programas>

Cáritas Internationalis. (s.f.). *Cáritas*. Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de <https://www.Cáritas.org/quienes-somos/?lang=es>

Cáritas Internationalis. (s.f.). *Cáritas*. Recuperado el 26 de Marzo de 2020, de <https://www.Cáritas.org/donde-trabajamos/america-latina-y-el-caribe/el-salvador/?lang=es>

Cáritas internationalis. (s.f.). *Cáritas Internationalis*. Recuperado el 6 de Febrero de 2020, de *Cáritas-Who we are*: <https://www.Cáritas.org/who-we-are/history/>

Catholic Relief Services (CRS, Estados Unidos). (2020). *Catholic Relief Services (CRS, Estados Unidos)*. Obtenido de <https://www.crsespanol.org/quienes-somos/nuestra-mision/>

Cubino, R. L. (s.f.). Recuperado el 4 de julio de 2020, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

- EALDE Business School. (28 de Agosto de 2020). *EALDE Business School*. Obtenido de <https://www.ealde.es/sistema-gestion-calidad-iso-9001/>
- Fundacion Populorum Progressio . (2020). *Fundacion Populorum Progressio* . Obtenido de <https://populorumprogressio.org/>
- Jonhson, P. (12 de Enero de 2017). *Perry Jonhson Registrars, INC*. Obtenido de <http://www.pjr.mx/standards/iso-90012008/benefits-of-iso-9000>
- Manos Unidas. (2019). *Manos Unidas España*. Obtenido de <https://www.manosunidas.org/que-hacemos>
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- MISEREOR. (2020). *MISEREOR*. Obtenido de <https://www.misereor.org/es/sobre-nosotros>
- Olabuenaga, J. I. (2012). *Teoria y Practica de la Investigacion Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, Servicio de publicaciones.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (14 de Junio de 2018). *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Salgado, C. M. (26 de Noviembre de 2011). *Scielo de Chile*. Recuperado el 30 de Abril de 2020, de <https://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF: Mc Graw Hill Education.
- Secretaria Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000:2015*. Ginebra.

Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad, Fundamentos y vocabulario*. Ginebra.

Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Ginebra.

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (Junio de 2017). *INFODIR*. Recuperado el 6 de Julio de 2020, de Información para directivos de la salud: <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Significados.com. (10 de Diciembre de 2019). *Significados*. Recuperado el 27 de Abril de 2020, de <https://www.significados.com/tipos-de-investigacion/>

Tovar, L. A. (2 de Marzo de 2020). Historia de Cáritas El Salvador, Diócesis Santa Ana. (E. Acosta, & J. Sermeño, Entrevistadores)

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Manual de Calidad ISO 9001:2015 Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana	I
Anexo 2: Manuales De Procedimiento Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana	II
Anexo 3: Manual de Descripción de Puestos Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana.....	III
Anexo 4: Instructivos Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.....	IV
Anexo 5: Herramientas Para La Evaluación Y Selección De Proveedores	V
Anexo 6: Procedimiento para llevar a cabo la revisión por la dirección	VI
Anexo 7: Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios de los documentos y registros obligatorios.....	VII
Anexo 8: Guía De Desarrollo De Capacitaciones Sobre El Sistema De Gestión De Calidad De La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana.....	VIII
Anexo 9: Registro De Capacitaciones	IX
Anexo 10: Registro de proyectos no conformes	X
Anexo 11: Formato de Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones de los miembros de la fundación	XI
Anexo 12: Registros de revisión de requerimientos de los servicios que ofrece la fundación	XII
Anexo 13: Solicitud de Cambios dentro de los proyectos en desarrollo	XIII

Anexo 14: Procedimiento para la gestión de no conformidades y acciones correctivas	XIV
Anexo 15: Guía De Auditoría Interna e Implementación De Mejoras Para La Evaluación Del Sistema De Gestión de Calidad.....	XV
Anexo 16: Guía De Implementación Del Sistema De Gestión De Calidad.....	XVI

Anexo 1: Manual de Calidad ISO

9001:2015 Fundación Cáritas de El

Salvador Diócesis de Santa Ana

VERSIÓN	ACTUALIZACIÓN	FECHA
1	Elaboración	28/11/2020
	Publicación	24/02/2021

ELABORO	Acosta Lemus Sermeño Flores	Emanuel Josselyn Estefanía	15/9/2020- 28/11/2020
REVISO	Tovar	Ada	2/12/2020- 22/01/2021
APROBÓ	Tovar	Ada	23/01/2021

ÍNDICE

1.Introducción.....	9
2.Objeto y campo de aplicación.....	12
3. Normas de referencia.....	13
4. Contexto de la organización.....	18
4.1. Comprensión de la organización y su contexto.....	17
4.1.1. ¿Qué es la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana?.....	17
4.1.2. ¿Qué hace?	17
4.1.3. Misión y visión de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa	17
4.1.4. Principios y valores.....	17
4.1.5. Marco Legal	19
4.1.6. Marco Institucional	20
4.1.7. Análisis FODA actual de la fundación	21
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	30
4.2.1. Partes interesadas	30
4.2.2. Clasificación de las partes interesadas de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana según su influencia dentro del SGC:	30
4.3. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....	33

4.4.	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos.....	33
5.	Liderazgo.....	36
5.1.	Liderazgo y compromiso.....	35
5.1.1.	Actividades para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo.....	35
5.1.2.	Actividades de convivencia y compañerismo.....	36
5.2.	Reuniones a nivel de toda la organización para identificar los problemas que la fundación pueda estar enfrentando y las soluciones a los mismos.	37
5.2.1.	Dinámicas grupales de resolución de conflictos.....	37
5.2.2.	Reuniones informativas sobre la importancia de un buen ambiente de trabajo.....	38
5.3.	Enfoque al cliente.....	38
5.4.	Política.....	39
5.4.1.	Comunicación de la política de calidad	39
5.5.	Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización	40
5.5.1.	Organigrama de la organización	40
5.5.2.	Responsabilidad y autoridad	40
5.5.3.	Responsable	41
5.6.	Comunicación interna	41
6.	Planeación.....	43
6.1.	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	42
6.2.	Procedimiento para abordar riesgos y oportunidades	42
6.3.	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	47

6.3.1.	Objetivos de calidad.....	47
6.4.	Planificación de cambios.....	59
7.	Apoyo.....	60
7.1.	Recursos	59
7.1.1.	Generalidades.....	59
7.1.2.	Personas	59
7.1.3.	Infraestructura	60
7.1.4.	Ambiente para la operación de los procesos.....	60
7.2.	Recursos de seguimiento y medición	61
7.2.1.	Generalidades.....	61
7.2.2.	Conocimientos de la organización	61
7.2.3.	Competencia	61
7.2.4.	Toma de conciencia	62
7.2.5.	Comunicación	63
7.3.	Información documentada.....	63
7.3.1.	Generalidades.....	63
7.3.2.	Creación y actualización	64
7.3.3.	Control de la información documentada.....	65
8.	Operación.....	66
8.1.	Planificación y control operacional.....	65
8.2.	Requisitos para los servicios (proyectos).....	67

8.2.1.	Comunicación con el cliente.....	67
8.2.2.	Determinación de los requisitos para los proyectos.....	67
8.2.3.	Revisión de los requisitos para los productos.....	68
8.2.4.	Cambios en los requisitos para el servicio.....	68
8.3.	Diseño y desarrollo del servicio.....	69
8.3.1.	Procedimiento y desarrollo de los proyectos (Servicios) de la fundación.....	69
8.4.	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.	72
8.4.1.	Generalidades.....	72
8.4.2.	Tipo y alcance del control.....	72
8.4.3.	Criterios para la evaluación y selección de proveedores.....	73
8.4.4.	Criterios de evaluación.....	73
8.4.5.	Criterios de selección:.....	74
8.5.	Producción y provisión del servicio.....	74
8.5.1.	Control de la producción y de la provisión del servicio.....	74
8.5.2.	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.....	75
8.5.3.	Preservación.....	76
8.5.4.	Actividades posteriores a la entrega.....	76
8.5.5.	Control de los cambios.....	76
8.5.6.	Liberación de los productos y servicios.....	77
8.5.7.	Control de las salidas no conformes.....	77


9. Evaluación del desempeño.....	78
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	77
9.1.1. Generalidades.....	77
9.1.2. Satisfacción del cliente	78
9.1.3. Análisis y evaluación	79
9.1.4. Auditoría interna	81
9.2. Revisión por la dirección.....	81
9.2.1. Generalidades.....	81
9.2.2. Entradas de revisión por la dirección.....	82
9.2.3. Salidas de la revisión por la dirección	83
10. Mejora.....	85
10.1. Generalidades	84
10.2. No conformidad y acción correctiva	84
10.3. Mejora continua.....	86
10.3.1. Plan de mejora.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Administrativo de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana ..	9
Figura 2. Ubicación de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.....	11
Figura 3. Principios de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana	18
Figura 4. Valores de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.....	18
Figura 5. Organigrama de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana	40
Figura 6. Criterios de evaluación para saber el nivel de aceptación de los proyectos de la Fundación Cáritas de El Salvador.....	79
Figura 7. Fórmula para obtener el nivel de aceptación de los proyectos	79
Figura 8. Pasos para llevar a cabo el proceso de gestión de incidencias	85
Figura 9 Procedimiento para la gestión de acciones correctivas	86
Figura 10 Ciclo PHVA.....	86
Figura 11 Pasos para llevar a cabo el plan de mejora continua	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco Institucional de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana	20
Tabla 2. Análisis FODA de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.....	21
Tabla 3. Partes interesadas de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana	30
Tabla 4. Requisitos de las partes interesadas	32
Tabla 5. Procedimiento para abordar riesgos.....	43
Tabla 6. Procedimiento para abordar oportunidades	45
Tabla 7. Objetivos de Calidad de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.....	47
Tabla 8. planificación Para lograr los objetivos de Calidad	50

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

1. Introducción

La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es una organización sin fines de lucro que realiza proyectos sociales en comunidades marginales y para el beneficio de personas de escasos recursos, algunos de los proyectos que la fundación realiza son: restauración de paisajes, agricultura sostenible, plan integral de reconstrucción y un programa de becas para jóvenes de escasos recursos, entre otros. La fundación siempre se ha caracterizado por llevar un mensaje de amor, misericordia y empatía en cada uno de sus proyectos, contribuyendo así a la expansión del reino de los cielos.

El proceso administrativo de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es el siguiente:

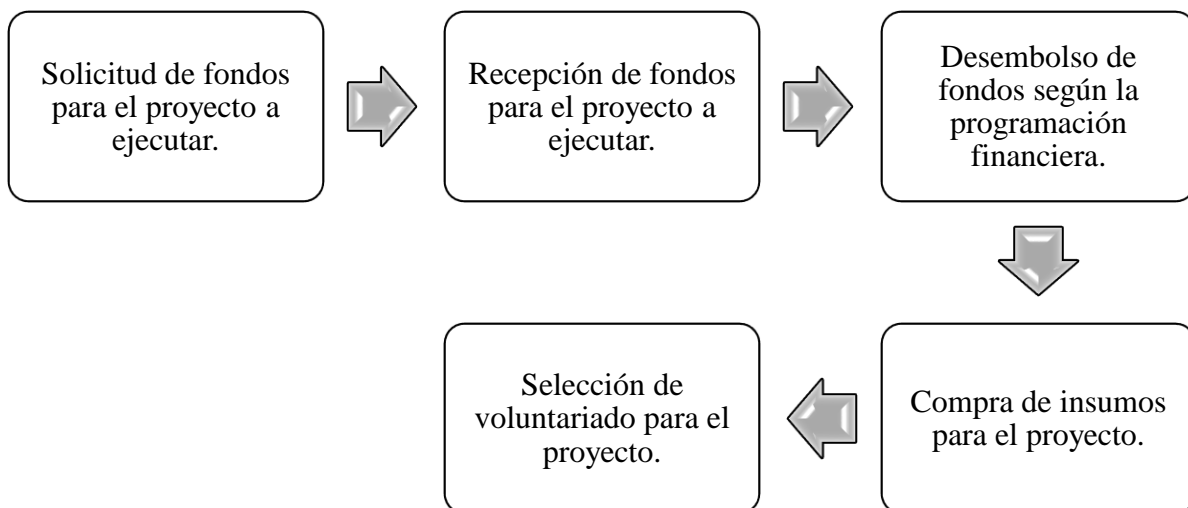



Figura 1. Proceso Administrativo de la Fundación Caritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

Fuente: Elaboración propia

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Solicitud de fondos para el proyecto a ejecutar: La fundación envía al cooperante internacional el documento de presentación del proyecto, en dicho documento se especifica el presupuesto del proyecto, los objetivos, la programación financiera y los insumos. El documento debe de describir de forma clara y concisa la ubicación, los beneficiados y los permisos legales para la ejecución.

Recepción de fondos para el proyecto a ejecutar: La fundación recibe los fondos solicitados para el proyecto mediante una transacción bancaria a la cuenta del proyecto. El departamento de contabilidad debe de notificar al cooperante internacional que los fondos han sido recibidos en la cuenta bancaria asignada al proyecto.

Desembolso de fondos según la programación financiera: El departamento de contabilidad realiza los desembolsos de efectivo según la programación financiera estipulada para el proyecto.

Compra de insumos para el proyecto: En el encargo del proyecto realiza las compras de los insumos del proyecto. El proceso de compra varía dependiendo del monto al que asciende la misma, y esto se especifica en el manual de procedimientos y procesos de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Selección de voluntariado para el proyecto: La selección del voluntariado para cada proyecto está a cargo de la psicóloga de la fundación, que es la persona que entrevista a cada aspirante para el voluntario, realizando las pruebas psicométricas requeridas.

Las instalaciones de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa están ubicadas en: 9a Ave Norte, Santa Ana.


	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021




Figura 2. Ubicación de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

La fundación pone al alcance de las personas interesadas en sus proyectos las siguientes redes sociales en donde se publica las actividades de cada proyecto:

- a) Instagram: @Cáritassantaana.
- b) Facebook: @Cáritas Diócesis de Santa Ana.
- c) Twitter: @CáritasdeElSalvador

1. Objeto y campo de aplicación

El presente manual tiene por objetivo, describir el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 que se ha establecido para garantizar que las actividades enmarcadas dentro de dicho sistema se realizan conforme a especificaciones, instrucciones, normas, códigos y requerimientos determinados. Basándose en el enfoque por procesos desarrollado en las normas referenciadas en el punto 2 de este manual y buscando la aportación de valor de estos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia del sistema, y así aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos de éste y los legales y reglamentarios aplicables.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

El desarrollo de los procesos establecidos, su interacción y gestión adecuada, ayuda a facilitar a la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana la comprensión y cumplimiento de los requisitos de sus partes interesadas, así como el de los beneficiados por los proyectos que la fundación ejecuta, permitiendo así la obtención de resultados, el grado de eficacia establecida y la mejora continua de éstos en base a mediciones objetivas y control de las mismas.

2. Normas de referencia

El Sistema de Gestión de Calidad diseñado para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana posee las siguientes referencias normativas:

- ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamento y vocabulario.
- ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- ISO 9011:2012 Directrices para auditoria de los sistemas de gestión.


3. Términos y definiciones

Los términos y definiciones utilizados en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana, son los dados en la norma referenciada en el presente punto del presente manual. Para facilitar una mayor comprensión de este manual y en general del Sistema de Gestión de calidad, a continuación, se presentan los siguientes términos y definiciones:


- **Acción Correctiva:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

- **Acción Preventiva:** Acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad, de un efecto u otra situación no deseable potencial para evitar que ocurra.


- **Alcance:** Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cual termina.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


- **Almacenamiento:** Acción de recopilar y organizar los registros según un criterio definido, desde los sitios que se originan.
- **Auditado:** organización o persona sometida a auditoria.
- **Auditor:** Persona calificada para efectuar auditoria a uno o varios sistemas de gestión.
- **Auditoria:** Examen sistemático o independiente para determinar si las actividades y los resultados relacionados con los sistemas de gestión cumplen disposiciones preestablecidas, y si estas disposiciones se aplican en forma efectiva y son aptas para alcanzar los objetivos.
- **Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes que cumplen con los requisitos.
- **Caracterización:** Es la identificación de todos los elementos que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciarlo.
- **Clientes:** Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso.
- **Conformidad:** EL cumplimiento de requisitos especificados.
- **Control de calidad:** Las técnicas y actividades operacionales que se usan para cumplir los requisitos de calidad.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad.
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, en función de la cantidad, oportunidad, costo, calidad u otro resultado requerido.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


- **Eficiencia:** Relación entre resultado alcanzado y recursos utilizados.
- **Entradas o insumos:** Son las materias primas y materiales directos tangibles o intangibles que el proceso necesita para obtener sus servicios.
- **Evaluación:** Valoración del rendimiento de una persona/organización.
- **Evidencia Objetiva:** Información cuya veracidad se puede demostrar, con base en hechos obtenidos a través de la observación, la medición, el ensayo u otros medios (registros).
- **Formato:** Documento o estructura para la presentación o recolección de información.
- **Indicadores:** Son medidores que deben de establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control.
- **Instructivo:** Documento cuya interpretación explica la ejecución de una operación.
- **Manual de calidad:** Documento que enuncia la política y que describe los sistemas de gestión de una organización.
- **Marco legal vigente:** Leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas y directivas que regulan o inciden directa o indirectamente, la prestación del servicio.
- **No conformidad:** El no cumplimiento de un requisito no especificado.
- **Obsoleto:** Archivo, carpeta, documento que no se debe de utilizar por estar desactualizado.
- **Parte interesada:** Organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de una organización.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

- **Planificación:** Describe la identificación, clasificación y ponderación de las características de calidad, así como el establecimiento de requisitos y restricciones.
- **Política:** Conjunto de prácticas, hechos, instituciones y determinaciones o comportamiento prudentes y hábiles para conseguir un determinado fin en una organización.
- **Procedimiento:** Una manera especificada de efectuar una actividad – Documento que contiene un método, los pasos, o la operación o serie de operaciones con que se pretende obtener un resultado.
- **Proceso:** Actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.
- **Productos/salidas/resultados:** Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas, estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose el ciclo.
- **Proveedores:** Son las entidades/procesos internos y externos que entregan los insumos.
- **Queja:** Es una inconformidad verbal o escrita que presenta un usuario contra la actuación de un determinado funcionario u oficina.
- **Reclamo:** Es una inconformidad verbal o escrita presentada por un usuario por la no prestación o por la deficiencia de un servicio o cargo de la empresa.
- **Registro:** Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o de los recursos alcanzados.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

- **Responsable:** Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de liderar un proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.
- **Revisar:** Volver a ver algo. Comparar con relación a un estándar. Examinar una cosa para comprobar si está bien o completa.
- **Sistema de gestión:** Es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos para implementar la administración de los sistemas de gestión.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

4. Contexto de la organización

4.1. Comprensión de la organización y su contexto

4.1.1. ¿Qué es la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana?

La fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana es una organización que se encarga de realizar proyectos de beneficio social, organizando, animando, coordinando, promoviendo y gestionando la práctica de caridad de la iglesia, ayudando de esta forma a las personas más necesitadas.

4.1.2. ¿Qué hace?

Trabaja por y con los pobres promoviendo su dignidad y respeto sin distinción de credos ni razas, rigiéndose por su visión y misión para poder llevar a cabo sus proyectos cumpliendo con los requisitos de la Iglesia.

4.1.3. Misión y visión de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa

4.1.3.1. Misión


“Construir comunidades que viven los valores cristianos, iluminados por el evangelio. La tradición y la doctrina social de la Iglesia Católica”

4.1.3.2. Visión

“Somos una Cáritas donde todas las personas en especial los más frágiles, tienen esperanza y trabajan por transformar su realidad y las estructuras injustas”

4.1.4. Principios y valores

Los principios de la fundación están dentro del marco de satisfacción de las partes interesadas, así como, en la colaboración de un buen ambiente laboral que contribuye al desarrollo del personal y a su bienestar.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

De la misma forma los valores por los que se guía la fundación contribuyen al desarrollo íntegro de las actividades de la fundación, así como, al cuidado de la integridad del personal que colabora en ella.

A continuación, se muestran los principios y valores de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana:

4.1.4.1. Principios

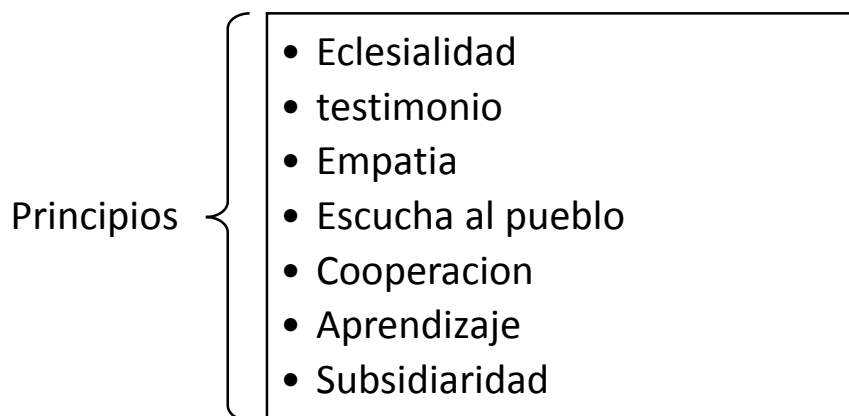


Figura 3. Principios de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

4.1.4.2. Valores

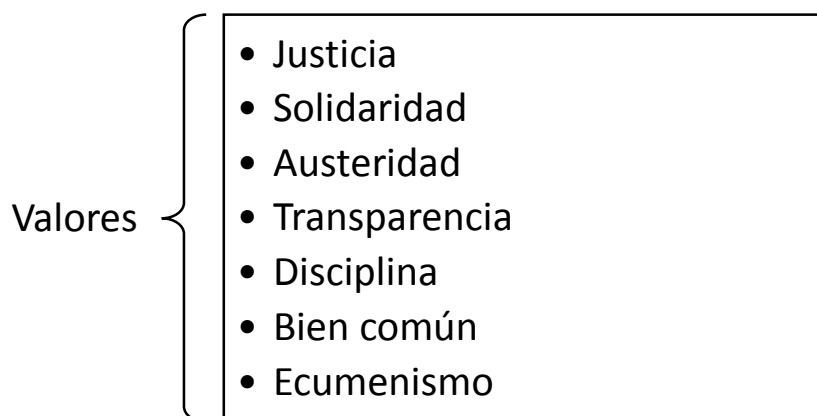



Figura 4. Valores de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


La misión y visión sirven de base e influyen en la capacidad de la fundación para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de la calidad. La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana deberá realizar el seguimiento y la revisión de la Misión y Visión, a través de las reuniones entre la Administradora General y el Director Diocesano y demás miembros que formen parte del SGC, tomando como base los cambios que se producen en su entorno y los resultados obtenidos de sus procesos, así como la evolución de su Plan Estratégico, empleando para ello diferentes herramientas como análisis FODA.

La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana ha identificado los procesos y actividades que conforman el sistema de gestión de calidad, así como la secuencia e interacción de los mismo (véase anexo del proceso administrativo). Los procesos de la administración de la fundación son los que tienen mayor repercusión sobre la ejecución de los proyectos planificados.

4.1.5. Marco Legal

La fundación Caritas de El Salvador Diócesis Santa Ana se rige por:

- La Constitución de la República de El Salvador,
- “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro”,
- “Ley del Sistema de ahorro para pensiones (AFP)”,
- “Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)”,
- El Código de Trabajo,
- “Ley contra el lavado de dinero y de activos”, y,
- Los “Estatutos de la Fundación Caritas de El Salvador” que fueron redactados para adecuarlos a la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro” y publicados en el Diario

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


Oficial Número setenta y cinco, Tomo Número ciento noventa y uno, de fecha veintiséis de abril de mil novecientos sesenta y uno, en el que se le concedió personalidad jurídica.

4.1.6. Marco Institucional

Tabla 1

Marco Institucional de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

Leyes	Instituciones Legales
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, a través de la Dirección del Registro de Asociaciones y fundaciones sin Fines de lucro
Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley del Seguro Social (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Ley contra el lavado de dinero y de activos.	Superintendencia del Sistema Financiero y la Fiscalía General de la República
Estatutos Cáritas de El Salvador	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

--	--

4.1.7. Análisis FODA actual de la fundación


Tabla 2

Análisis FODA de la Fundación Caritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de la importancia de un sistema de gestión de calidad. 2. Conocimiento de las partes interesadas en la implementación y ejecución del SGC. 3. Se ha identificado los servicios que brinda la Fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. 4. La alta gerencia asume las responsabilidades de la eficiencia y eficacia del SGC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los servicios que ofrece la fundación no están documentados en su totalidad y parte de sus procesos para su correcta ejecución. 2. No están identificadas las entradas y las salidas en cada uno de los procesos dentro de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. 3. No se ha determinado las entradas y salidas de

	<p>5. La alta gerencia se asegura que el SGC logre los resultados previstos.</p> <p>6. La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana posee información documentada sobre su misión, visión y objetivos.</p> <p>7. Se promueve la misión, visión y objetivos de la fundación.</p> <p>8. Cada una de las personas que son parte del funcionamiento de la fundación comparten la misión, visión y objetivos de la fundación.</p> <p>9. La fundación posee un organigrama.</p>	<p>los procesos que forman parte de la fundación.</p> <p>4. El personal de la fundación no recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones.</p> <p>5. Carencia de indicadores de desempeño necesarios para asegurarse que cada operación sea eficaz y el control de los procesos.</p> <p>6. No se realiza un seguimiento continuo sobre la participación de las partes interesadas en la implementación del SGC.</p>
--	---	---

	<p>10. La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente.</p> <p>11. La fundación se apega a todos los requisitos impuestos por la ley de El Salvador para recaudar fondos y ejecutar sus proyectos.</p> <p>12. Los fondos designados a los proyectos se ejecutan de acuerdo a lo planificado y lo reflejado en el presupuesto.</p> <p>13. Los proyectos que se realizan por parte de la fundación son previamente planificados.</p> <p>14. La toma de decisiones de la dirección va</p>	<p>7. No se promueve un enfoque basado en la mejora continua.</p> <p>8. No están establecidas las políticas de calidad.</p> <p>9. No se ha determinado los límites y alcances del SGC.</p> <p>10. Carencia de los objetivos de la calidad y la planificación para lograrlos.</p> <p>11. La fundación no posee un plan de mantenimiento preventivo para el equipo utilizado en las instalaciones.</p> <p>12. Inexistencia de procedimientos de</p>
--	--	---


	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

	<p>encaminada en busca de una mejora en todas las áreas de la fundación.</p>	<p>revisión y actualización de información.</p> <p>13. No se tienen auditorías internas.</p> <p>14. La fundación no posee información documentada sobre las lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito</p>
--	--	--

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Incremento en la recaudación de fondos por parte de los donantes para la ejecución de proyectos.
2. Incremento del prestigio y la aceptación de la fundación en la sociedad Santaneca, mediante la publicidad de los proyectos a realizar.
3. Desarrollo de oportunidades para estudiantes universitarios interesados en realizar prácticas profesionales en el área de gestión de calidad.
4. Eliminación de barreras de comunicación con otras fundaciones sin fines de lucro.
5. Convenio con otras entidades para la realización de auditorías.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


6. Seguimiento continuo sobre la participación de las partes interesadas en la implementación del SGC.

AMENAZAS

1. No se ha determinado la disponibilidad de los recursos necesarios para implementar un sistema de gestión de calidad.
2. No están determinadas las características externas e internas de la Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de calidad.
3. No hay un sistema de retroalimentación que permita aprender de los errores y los éxitos para promover una cultura de mejora continua.
4. Reducción de fondos otorgados por cooperantes internacionales debido a la pandemia del Covid-19.
5. Cambios en las políticas institucionales debido a la pandemia del Covid-19.
6. No se posee información documentada que respalden los procesos administrativos.
7. Reestructuración de proyectos en ejecución que fueron afectados por la pandemia del Covid-19.


<p>Factores internos ></p>	<p>FORTALEZAS:</p> <p>1. Conocimiento de la importancia de un sistema de gestión de calidad.</p> <p>2. La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana posee información documentada sobre su misión, visión y objetivos.</p> <p>3. Los proyectos que se realizan por parte de la fundación son previamente planificados.</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p>1. Los servicios que ofrece la fundación no están documentados en su totalidad y parte de sus procesos para su correcta ejecución.</p> <p>2. No están identificadas las entradas y las salidas en cada uno de los procesos dentro de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.</p> <p>3. No se promueve un enfoque basado en la mejora continua.</p>
<p>Factores externos v</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>1. Incremento en la recaudación de fondos por parte de los donantes para la ejecución de proyectos.</p>	<p>Ya que la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana posee conocimiento de la importancia de un sistema de gestión, el diseño de un sistema de gestión de calidad para las funciones administrativas es bien</p> <p>Para que la fundación pueda ser partícipe de los beneficios de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, ésta debe de dedicar el tiempo suficiente a un equipo de ingenieros industriales que se</p>

<p>2. Incremento del prestigio y la aceptación de la fundación en la sociedad Santaneca, mediante la publicidad de los proyectos a realizar.</p>	<p>visto y al mismo tiempo los beneficios del sistema de gestión son de gran interés para la fundación. Dichos beneficios consisten en una mejora continua de los procesos administrativos de la fundación produciendo una</p>	<p>dedique al diseño del sistema de gestión de calidad. De esta manera la fundación podrá generar información documentada sobre cada uno de sus procesos e identificar cada una de las entradas y salidas de estos. También la fundación podrá promover un enfoque basado en la mejora continua que permita la creación de un pensamiento basado en riesgos.</p>
<p>3. Convenio con otras entidades para la realización de auditorías.</p>	<p>mejor y ejecución de los proyectos diseñados ejecutando una buena administración financiera de acuerdo a lo plasmado en los presupuestos y en los desembolsos financieros.</p> <p>Estos beneficios pueden permitir la creación de relaciones redituables con los cooperantes internacionales que disponen de desembolsos financieros para la ejecución de proyectos. Al desarrollar relaciones redituables con los cooperantes, los</p>	<p>dedique al diseño del sistema de gestión de calidad. De esta manera la fundación podrá generar información documentada sobre cada uno de sus procesos e identificar cada una de las entradas y salidas de estos. También la fundación podrá promover un enfoque basado en la mejora continua que permita la creación de un pensamiento basado en riesgos.</p>

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

	<p>desembolsos financieros otorgados pueden incrementar mediante el envío de carpetas de proyectos ejecutados y finalizados que reflejen una excelente planificación financiera y un uso eficiente de recursos y el impacto generado. Todo esto se puede lograr mediante un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.</p>	
<p>AMENAZAS:</p> <p>1. Cambios en las políticas institucionales debido a la pandemia del Covid-19.</p> <p>2. Reducción de fondos otorgados por cooperantes internacionales debido a</p>	<p>La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe implementar en todos sus procesos administrativos un ciclo de mejora continúa desarrollando así un pensamiento basado en riesgos. De esta manera la fundación puede afrontar las posibles amenazas generadas por la pandemia del Covid-19</p>	<p>Para que la fundación pueda desarrollar todas sus actividades sin ninguna clase de problemas, es necesario que ésta identifique cada proceso involucrado en el desarrollo de sus actividades diarias y sus entradas y salidas. De esta manera se evitará la improvisación y errores que afecten el desarrollo de los</p>

<p>la pandemia del Covid-19.</p> <p>3. Retraso de proyectos en ejecución que fueron afectados por la pandemia del Covid-19.</p>	<p>ejecutando acciones preventivas que permitan mitigar las no conformidades. Si la fundación no presta atención a este tipo de amenazas, ésta se puede ver afectada en sus finanzas y en la ejecución de los proyectos diseñados, y al mismo tiempo ésta caerá en incumplimiento del tiempo estipulado para terminar los proyectos. Si en dado caso los cooperantes internacionales se dan cuenta de las deficiencias en las que fundación caiga, el desembolso financiero para los proyectos solicitados puede disminuir con una alta probabilidad.</p>	<p>proyectos en ejecución. Un sistema de gestión de calidad puede ayudar a que la fundación Caritas de El Salvador pueda lograr superar gran parte de sus debilidades.</p>
---	---	--

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.2.1. Partes interesadas

✓ **Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana:** La fundación es la Crea y lleva a cabo los proyectos que se proponen para el beneficio de la sociedad.

✓ **Cooperantes Internacionales:** Los cooperantes son los que dan el recurso financiero para llevar a cabo los proyectos que la fundación propone. Son los que aceptan o rechazan los proyectos.

✓ **Sociedad:** Son los beneficiarios directos de los proyectos que desarrolla la fundación, especialmente las personas más vulnerables

✓ **Empleados:** Son los encargados de que todo el desarrollo de los proyectos tenga éxito y se cumplan dentro de los marcos establecidos en el diseño de los mismos.


✓ **Voluntariado:** Son personas que les gusta servir y ayudar a la comunidad y se integran a los proyectos que la fundación realiza.

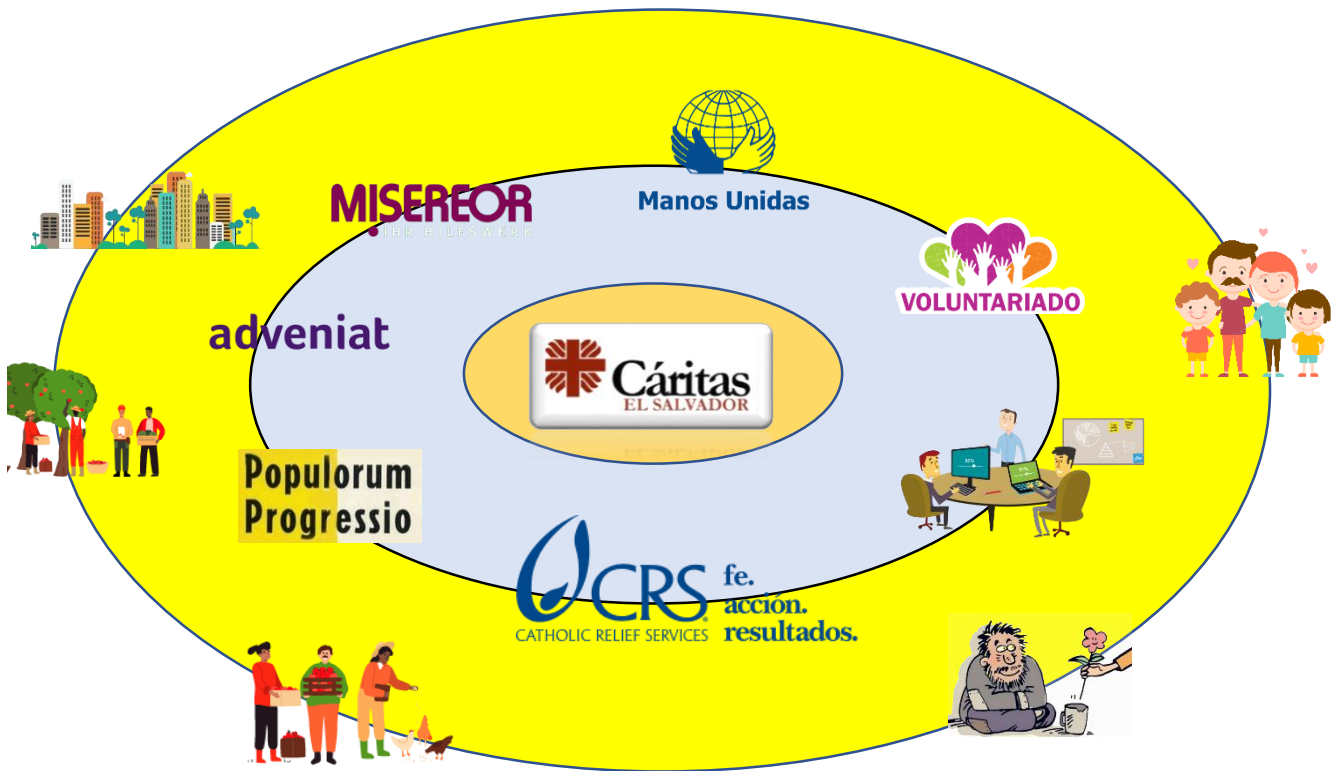
4.2.2. Clasificación de las partes interesadas de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana según su influencia dentro del SGC:

Tabla 3

Partes interesadas de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana




	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021



Color	Parte Interesada
	Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana
	Partes Cooperantes
	Empleados
	Voluntariado
	Sociedad

Las partes interesadas se deben evaluar periódicamente; ya que, forman parte fundamental de la fundación y del funcionamiento del sistema de gestión de calidad. Los requisitos pertinentes de las partes interesadas para el Sistema de Gestión de Calidad son considerados en el momento de revisar las políticas internas, alcance y objetivos de la fundación. La fundación debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas y los requisitos pertinentes, a través del Comité de Calidad y la Comisión de Garantía Interna de Calidad. Los principales

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


requisitos de las partes interesadas son: finanzas sanas, beneficio social para comunidades marginales e integridad.

A continuación, se presentan los requisitos de las partes interesadas relacionadas con el sistema de gestión de calidad:

Tabla 4

Requisitos de las partes interesadas

Parte interesada:	Requisitos:
Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana	Cumplimiento de todos los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015 para lograr el funcionamiento del sistema de la gestión de calidad, estableciendo bases de colaboración y apoyo para el desarrollo y aplicación de nuevos proyectos para consolidar las metas y objetivos de la fundación.
Partes Cooperantes	Oportunidad de mejorar el nivel de vida de la zona influenciada por los proyectos a través de la participación activa de los miembros de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana. Uso adecuado de los fondos brindados a la fundación para el desarrollo de los proyectos.
Empleados	Buen ambiente de trabajo, sueldos competitivos, desarrollo profesional, valoración de su trabajo, estabilidad laboral.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Voluntariado	<p>Crecimiento de la fundación en el desarrollo de sus proyectos y alcance a más zonas marginales de la zona occidental del país, trato cordial, beneficio social.</p> <p>Crecimiento personal.</p>
Sociedad	<p>Beneficio social, cumplimiento de las leyes, mejora de diversas zonas del área occidental a través de los proyectos que la fundación realice.</p>


4.3. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

“El alcance del Sistema de Gestión de Calidad abarca los procesos del área administrativa de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana que inician desde la creación de la documentación necesaria para la solicitud de fondos a los cooperantes internacionales hasta el desembolso de los fondos para los proyectos según la planificación financiera de los mismos”.

4.4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos

La fundación Caritas de El Salvador Diócesis Santa Ana ha diseñado el sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2015 para toda su área administrativa teniendo en cuenta:

- ✓ las entradas y salidas de cada proceso necesario para el desarrollo de los proyectos,
- ✓ La secuencia e interacción de los procesos.
- ✓ Los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- ✓ Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo de los proyectos, y,
- ✓ La mejorara continua de los procesos y el sistema de gestión de calidad.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


Por lo que el manual de calidad desarrollado sirve de guía para conocer el funcionamiento de la organización, definiendo el marco de actuación para todas las actividades relevantes para la Calidad del servicio ofrecido por la fundación.

El Manual es de carácter general, por lo que puede ser entregado a las personas beneficiadas e interesadas por las actividades de la fundación como documento de presentación y descripción del Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, el resto de documentación del sistema no debe de ser entregada, siendo su uso restringido y exclusivo al ámbito de Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana o a quien se autorice.

Además, todos los procedimientos se encuentran documentados en el manual de procedimientos para apoyar la operación de los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de los proyectos y de esta forma tener la confianza de que se están realizando según lo planificado. Por lo que, la alta dirección se compromete a mantener y mejorar el SGC de conformidad con los requisitos pertinentes a la norma ISO 9001:2015.

El Equipo director este compuesto de: El Director Diocesano (Director del SGC), la Administradora general (Representante y coordinador del SGC) y el jefe de proyectos (coordinador de planeación y evaluación de proyectos).

El equipo debe velar por el buen funcionamiento del sistema de gestión de calidad llevando un seguimiento y evaluación del SGC una vez por mes para asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación del SGC y los responsables de los procesos que gestionan los riesgos y las oportunidades señalados en cada proceso del SGC.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

5. Liderazgo

5.1. Liderazgo y compromiso


Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana comprende que el liderazgo y el compromiso es uno de los motores de la fundación que conducen hacia la mejora continua; por lo que es una de las estrategias más básicas para asegurar el desarrollo ya que la gestión de equipos de trabajo y el liderazgo van unidos de la mano con estrategias que conducen a la productividad. Y para que todo lo anterior sea posible es indispensable la colaboración de empleados leales y motivados.

Por lo tanto, la dirección de la fundación se compromete a motivar a sus empleados de la mejor manera posible y de un modo persuasivo; ya que, el principal objetivo es tanto ayudar a la sociedad y conseguir que los trabajadores se sientan felices y realicen sus tareas en un buen ambiente de trabajo para que los resultados de la organización sean buenos y al mismo tiempo la fundación se comprometa con los beneficiados en términos de calidad y confort con los proyectos ejecutados.

5.1.1. Actividades para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo

El Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, considera que el capital humano de una organización es de vital importancia para la implementación y el éxito del mismo. Es por ello que el personal de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana además de ser capacitado sobre el tema de gestión de calidad también debe ser capacitado para mantener buenas relaciones laborales sin importar los problemas que la fundación pueda tener.

Por tal motivo la fundación debe de implementar iniciativas que permitan desarrollar un buen ambiente de trabajo para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad del servicio de acuerdo con los requisitos del cliente. Según la norma ISO 9001:2015 ambiente es el

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo y esas condiciones deben ser las óptimas y adecuadas que permitan la correcta operación de los procesos administrativos.

Las iniciativas que la fundación promueva deben de fomentar el trabajo de equipo, la importancia del personal para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la resolución de problemas laborales entre el personal.

Las actividades que la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana puede promover para el desarrollo de un buen ambiente de trabajo son las siguientes:

- Actividades de convivencia y compañerismo.
- Reuniones a nivel de toda la organización para identificar los problemas que la fundación pueda estar enfrentando y las soluciones a los mismos.
- Dinámicas grupales de resolución de conflictos.
- Reuniones informativas sobre la importancia de un buen ambiente de trabajo.


5.1.2. Actividades de convivencia y compañerismo.

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe promover actividades de convivencia y compañerismo para fortalecer los lazos de amistad laborales que permitan una correcta convivencia entre el personal y la resolución de conflictos.

Es importante que durante las actividades de convivencia y compañerismo se realicen dinámicas que permitan la participación del personal y el desarrollo de un ambiente alegre en cual las personas interactúen con compañeros de diferentes departamentos o áreas de la organización.

Las actividades de convivencia y compañerismo pueden ser las siguientes:

- Desayunos, almuerzos y cenas corporativas.
- Fiestas corporativas.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

- Excursiones corporativas.

El desarrollo de cada actividad queda a criterio y creatividad de Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

5.2. Reuniones a nivel de toda la organización para identificar los problemas que la fundación pueda estar enfrentando y las soluciones a los mismos.


Las reuniones a nivel de toda la organización deben ser anunciadas con anticipación y planificadas. Posteriormente se reúne al personal para exponer los problemas que la fundación pueda estar atravesando o que el personal exponga alguna problemática identificada.

La administración general debe de tomar nota de los problemas expuestos y de las soluciones propuestas por el personal y comprometerse a buscar alternativas para resolver los inconvenientes. Esto con el propósito de promover una cultura de mejora continua en la fundación.

5.2.1. Dinámicas grupales de resolución de conflictos.

Las dinámicas grupales de resolución de conflictos tienen como propósito instruir al personal de Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana sobre métodos para resolver problemas. Esto también permite que el personal interactúe entre sí y fomentar lazos de amistad que permitan resolver problemas de una manera eficaz.

La alta dirección de Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de asignar a una persona encargada de realizar las dinámicas grupales de resolución de conflictos y esa persona debe capacitarse e investigar sobre el tema.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

5.2.2. Reuniones informativas sobre la importancia de un buen ambiente de trabajo.

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de informar a su personal sobre la importancia de un buen ambiente de trabajo que permita el desarrollo de sus procesos administrativos sin generar no conformidades. Para ello la alta dirección debe de reunir a todo el personal y brindar información sobre el tema haciendo énfasis en que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 necesita un buen ambiente laboral para la operación de los procesos.


5.3. Enfoque al cliente

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se enfoca en un análisis profundo y permanente de las expectativas y necesidades de los beneficiados por los proyectos para ofrecerles lo mejor, de tal forma que esto logre su satisfacción creando un cambio e impacto en la sociedad.

Lo anterior contribuye a cumplir con la misión y visión de la fundación. Además, las expectativas por parte de los beneficiados deben ser conocidos por toda la organización para controlar de una mejor manera la calidad y evitar así las salidas no conformes o las no conformidades.

Demostrando liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al beneficiado por los proyectos de la siguiente forma:

a) Se determina, se comprende y se cumple regularmente las expectativas de los beneficiados y los legales y reglamentarios aplicables.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

b) Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;

c) Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

5.4. Política

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana considera que el establecimiento de la política de calidad es de vital importancia pues con ella se demuestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continua. Por lo que la Política de Calidad de la Fundación Cáritas de El Salvador dice lo siguiente:


“Como fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa tenemos el firme compromiso de brindar la calidad y beneficios de nuestros proyectos, velando siempre por el bienestar del prójimo en cada iniciativa para causar un impacto en la sociedad de Santa Ana, transmitiendo los valores del reino de los cielos a los más necesitados”

5.4.1. Comunicación de la política de calidad

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana comunica su política de calidad de la siguiente forma:

a) Se mantendrá disponible como información documentada mediante el manual de calidad.

b) Se comunicará de forma que sea entendible y se aplicará dentro de la fundación por medio de reuniones o memorándums informativos.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

c) Estará disponible para las partes interesadas pertinentes; según corresponda, mostrándose por todos los pasillos y áreas de la fundación para que todos tengan conocimiento de ella.

5.5. Roles, Responsabilidades y autoridades en la organización

5.5.1. Organigrama de la organización

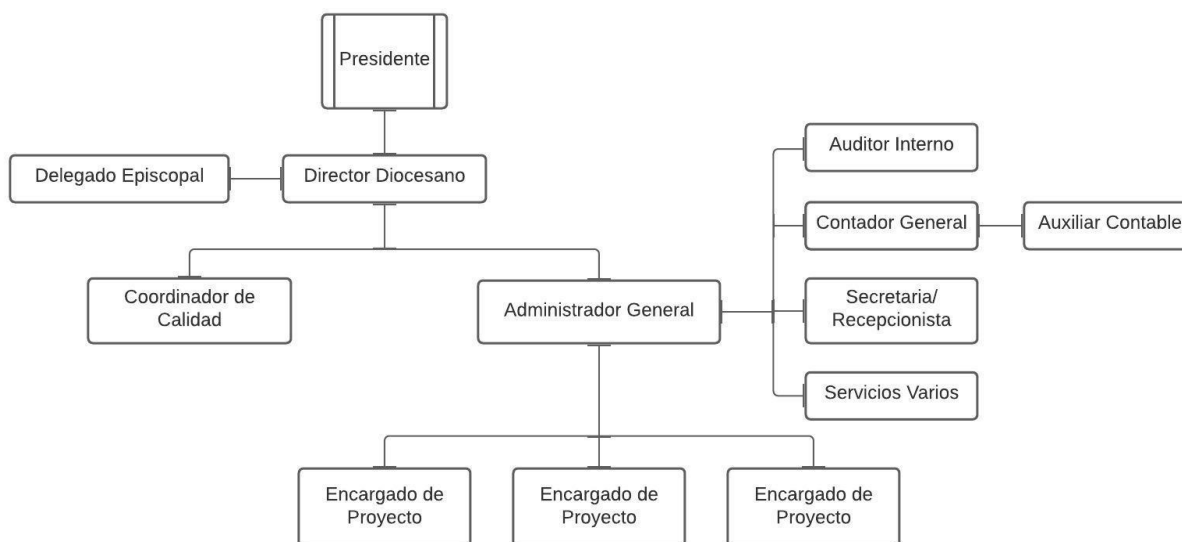



Figura 5. Organigrama de la Fundación Caritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

5.5.2. Responsabilidad y autoridad

Las responsabilidades y funciones de cada uno de los roles mostrados en el organigrama de la organización se muestran en el manual de puestos, en el que se describe el puesto, cada una de las funciones que se realizan y la relación de autoridad que existe entre ellos.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

5.5.3. Responsable


La fundación ha designado al presidente de la organización junto al Director Diocesano y la Administradora General como responsables de llevar un control estricto del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015.

Además, deben de asegurarse de:

- Que el sistema de gestión de la calidad es conforme a los requisitos de esta Norma Internacional;
- Que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- Informar, en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora.
- Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

5.6. Comunicación interna

La comunicación debe de llevarse de forma documentada y jerárquica para que todos los miembros pertinentes de la empresa presentados en el organigrama estén informados sobre cambios en la mejora, lineamientos o parámetros a seguir y cada uno de ellos debe de informar a su jefe inmediato en caso presente una salida no conforme o no conformidad y así poder actuar de manera inmediata.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

6. Planeación

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Las acciones para abordar riesgos y oportunidades deben seguir lo siguiente:


- a) Asegurar de que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- b) Aumentar los efectos deseables;
- c) Prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) Lograr la mejora.

Todo lo anterior en referencia al apartado 4.1 y 4.2. Utilizando la matriz FODA se logran identificar oportunidades y posibles riesgos, permitiendo plantear estrategias que ayuden a la prevención de posibles riesgos o al logro de las metas y oportunidades.

6.2. Procedimiento para abordar riesgos y oportunidades

Como se mencionó anteriormente la Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis Santa Ana identifica los riesgos y oportunidades mediante un análisis FODA. Pero el identificar los riesgos y oportunidades no es suficiente, sino que también se necesita abordarlos para procurar el éxito de las actividades de la fundación.

En el desarrollo de los proyectos de beneficio social, la fundación debe identificar los riesgos y oportunidades del proyecto y convocar al personal involucrado para planificar como tratar con ello. Esto permite crear un pensamiento basado en riesgos, al tratar de identificar aquellas circunstancias que pueden afectar el desempeño de las actividades planificadas por la fundación desde la planificación de estas y definir las estrategias para tratar los posibles riesgos.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


En el mismo momento en que se identifican los posibles riesgos del proyecto a ejecutar, también se debe identificar las posibles oportunidades, es decir, aquellos factores positivos, favorables y explotables en el entorno del proyecto y que permiten obtener ventajas competitivas.

Para poder identificar los riesgos la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y su personal deben de seguir el siguiente procedimiento:


Tabla 5

Procedimiento para abordar riesgos

N°	Actividad	Descripción
1	Definir los riesgos	El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe definir las circunstancias que pueden afectar el desempeño de las actividades del proyecto. Posteriormente se debe de hacer un listado de los riesgos identificados.
2	Planificar el cómo abordar los riesgos definidos	El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe planificar las actividades para abordar los riesgos identificados. Esto mediante una lluvia de ideas para que participe todo el personal, luego de la lluvia de ideas se debe analizar

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

		<p>cada propuesta identificando la eficacia de la misma.</p> <p>Una vez las propuestas para abordar los riesgos han sido definidas, se debe hacer un listado para anotar cada una.</p>
3	Seguimiento de las propuestas para abordar los riesgos	<p>El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe realizar un seguimiento de las propuestas ejecutadas para abordar los riesgos del proyecto. Esto con el propósito de medir la eficacia de la propuesta para abordar el riesgo de tal manera que el desempeño de las actividades del proyecto no se vea afectadas por diferentes circunstancias.</p>
4	Elaborar una bitácora de los riesgos abordados	<p>El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe elaborar una bitácora de los riesgos identificados y abordados, describiendo como las actividades del proyecto se ven afectadas por estos y los efectos de las propuestas diseñadas para abordar los riesgos.</p>


	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Para poder identificar y abordar las oportunidades la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y su personal deben de seguir el siguiente procedimiento:


Tabla 6

Procedimiento para abordar oportunidades

N°	Actividad	Descripción
1	Definir las oportunidades	El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe definir los factores positivos, favorables y explotables en el entorno del proyecto y que permiten obtener ventajas competitivas de las actividades del proyecto. Posteriormente se debe de hacer un listado de las oportunidades identificadas.
2	Planificar el cómo abordar las oportunidades definidas	El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe planificar las actividades para abordar las oportunidades identificadas. Esto mediante una lluvia de ideas para que participe todo el personal, luego de la lluvia de ideas se debe analizar cada propuesta identificando la eficacia de la misma.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

		Una vez las propuestas para abordar las oportunidades han sido definidas, se debe hacer un listado para anotar cada una.
3	Seguimiento de las propuestas para abordar las oportunidades	El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe realizar un seguimiento de las propuestas ejecutadas para abordar los riesgos del proyecto. Esto con el propósito de medir la eficacia de la propuesta para abordar el riesgo de tal manera que el desempeño de las actividades del proyecto no se vea afectadas por diferentes circunstancias.
4	Elaborar una bitácora de las oportunidades abordadas	El personal involucrado en la planificación y ejecución del proyecto debe elaborar una bitácora de las oportunidades identificadas y abordadas, describiendo como las actividades del proyecto se ven beneficiadas por estas y los efectos de las propuestas diseñadas para abordar las oportunidades.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


6.3. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

6.3.1. Objetivos de calidad


Tabla 7

Objetivos de Calidad de la Fundación Caritas de El Salvador Diócesis Santa Ana


Directriz		Objetivos de la calidad		
1	Complacencia	Documentar los factores que inciden en la complacencia de los beneficiados por los proyectos	Promover los factores que inciden en la complacencia entre los encargados del proyecto y el personal	
2	Cumplimiento de los tiempos establecidos	Promover el plan de trabajo de cada proyecto entre el personal	Mantener una comunicación entre el encargado y el personal	Promover una cultura de entrega a tiempo entre todo el personal involucrado en los proyectos

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

			sobre el avance de las fases del proyecto	
3	Calidad	Identificar los puntos de control de calidad en el proceso administrativo	Promover una cultura de mejora continua entre todo el personal de la fundación	Difundir los objetivos de calidad en la organización
4	Beneficio social	Documentar los resultados obtenidos de cada proyecto ejecutado	Comunicar a la organización los beneficios proporcionados por cada proyecto ejecutado	
5	Consolidar el prestigio de la fundación con los cooperantes internacionales	Enviar a los cooperantes un informe trimestral de cada proyecto ejecutado y los logros obtenidos		

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

6	<p>Ser reconocidos a nivel occidental por la labor en beneficio del prójimo</p>	<p>Promover los proyectos a desarrollador en los lugares donde se van a ejecutar</p>	<p>Establecer convenios con instituciones educativas para promover proyectos sociales</p>	
7	<p>Brindar oportunidades a personas interesadas en realizar voluntariado</p>	<p>Establecer convenios con instituciones educativas para promover las actividades de voluntariado</p>	<p>Evaluar el perfil de cada voluntario para la asignación de actividades por competencias</p>	
8	<p>Promover las actividades de la</p>	<p>Crear campañas de marketing digital para promover las actividades</p>	<p>Crear contenido digital que permita mostrar los momentos más importantes</p>	<p>Publicar las actividades de la fundación en redes sociales</p>

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


	fundación en redes sociales	de la fundación en redes sociales	de los proyectos ejecutados para redes sociales	
--	-----------------------------	-----------------------------------	---	--

6.3.1.1. Planificación para lograrlos


Tabla 8

planificación Para lograr los objetivos de Calidad


Objetivos de la calidad		Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Herramienta de análisis	Responsable	Meta	
Complacencia								
1	A	Documentar los factores que inciden en la complacencia de	Registro de información	Cada una	Por proyecto	Cinco porqués	Encargado del proyecto	Definir los factores que inciden en la complacencia de los beneficiados por el proyecto

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


		los beneficiados por los proyectos						
	B	Promover los factores que inciden en la complacencia entre los encargados del proyecto y el personal	Boletín informativo	Cada una	Por proyecto	Checklist	Administradora general	Concientizar al personal sobre los factores que inciden en la complacencia
	Cumplimiento de los tiempos establecidos							
2	A	Promover el plan de trabajo de cada	Reunión informativa	Cada una	Por proyecto	Plan de trabajo	Encargado del proyecto	Dar a conocer el plan de trabajo del

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


	proyecto entre el personal						proyecto entre el personal
B	Mantener una comunicación entre el encargado y el personal sobre el avance de las fases del proyecto	Boletín informativo	Cada una	Por proyecto	Diagrama de Gantt	Encargado del proyecto	Evitar la procrastinación
C	Promover una cultura de entrega a tiempo entre todo el personal involucrado en los proyectos	Capacitaciones	Cada una	Por proyecto	Método Just in Time	Encargado del proyecto	Entregar cada proyecto en el tiempo estipulado en la planificación

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


Calidad								
3	A	Identificar los puntos de control de calidad en el proceso administrativo	Puntos de control	Cada uno	Mensual	Hojas de verificación	Auditor de calidad	0% de defectos en el proceso administrativo
	B	Promover una cultura de mejora continua entre todo el personal de la fundación	Capacitaciones	Cada uno	Trimestral	Ciclo PDCA	Administradora General	Fomentar una cultura de mejora continua en la fundación
	C	Difundir los objetivos de calidad en la organización	Boletín informativo	Cada uno	Anual	Política de calidad	Administradora General	Difundir los objetivos de calidad entre los miembros de la fundación

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


Beneficio social								
4	A	Documentar los resultados obtenidos de cada proyecto ejecutado	Registro de información	Cada uno	Por proyecto	Análisis de resultados	Encargado del proyecto	Crear información documentada que respalde los resultados obtenidos en cada proyecto
	B	Comunicar a la organización los beneficios proporcionados por cada proyecto ejecutado	Boletín informativo	Cada uno	Por proyecto	Análisis de resultados	Encargado del proyecto	Difundir los resultados obtenidos por cada proyecto ejecutado
5	Consolidar el prestigio de la fundación con los cooperantes internacionales							

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


6	A	Enviar a los cooperantes un informe trimestral de cada proyecto ejecutado y los logros obtenidos	Informe ejecutivo	Cada uno	Por proyecto	Análisis de resultados	Encargado del proyecto	Promover la transparencia en la ejecución de los proyectos planificados	
	Ser reconocidos a nivel occidental por la labor en beneficio del prójimo								
	B	Establecer convenios con instituciones	Convenios	Cada uno	Por proyecto	Informe de presentación	Administradora General	Promover las actividades de la fundación	

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


	educativas para promover proyectos sociales							
	Brindar oportunidades a personas interesadas en realizar voluntariado							
7	A Establecer convenios con instituciones educativas para promover las actividades de voluntariado	Convenios	Cada uno	Por proyecto	Informe de presentación	Encargado del proyecto	Promover el voluntariado en la fundación	
	B Evaluar el perfil de cada voluntario para la asignación	Perfil vocacional	Cada uno	Por proyecto	Pruebas psicométricas	Encargado del proyecto	Ejecutar una asignación de actividades por competencias	

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

	de actividades por competencias						
Promover las actividades de la fundación en redes sociales							
8	A Crear campañas de marketing digital para promover las actividades de la fundación en redes sociales	Seguidores en redes sociales	Cada uno	Trimestral	Análisis de información	Community manager	Incrementar la cantidad de seguidores interesados en las actividades de la fundación
	B Crear contenido digital que permita mostrar los momentos más importantes de los	Facebook, Instagram, twitter	Cada uno	Por proyecto	Likes	Community manager	Crear contenido que guste a los seguidores de la fundación en redes sociales

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

	proyectos ejecutados para redes sociales						
C	Publicar las actividades de la fundación en redes sociales	Facebook, Instagram, twitter	Cada uno	Mensual	Facebook insights, Instagram insights, twitter analytics	Community manager	Dar a conocer las actividades de la fundación a través de redes sociales

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

6.4. Planificación de cambios

Quando la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana determina la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, estos cambios deben de llevarse a cabo de manera planificada de acuerdo con lo indicado en el punto 4.4.

Tomando en consideración lo siguiente:

- a) El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
- b) La integridad del sistema de gestión de la calidad;
- c) La disponibilidad de los recursos;
- d) La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Ver anexo XIII. Solicitud de Cambios dentro de los proyectos en desarrollo.

7. Apoyo


7.1. Recursos

7.1.1. Generalidades

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

7.1.2. Personas

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es consciente de la importancia de contar con capital humano formado y capacitado adecuadamente tanto en el aspecto técnico del trabajo como en la gestión de la calidad.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana dispone en la actualidad de 20 empleados, y se asegura que dicho personal, es el necesario para la implementación eficaz de su sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus procesos.

7.1.3. Infraestructura

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana dispone y mantiene las condiciones adecuadas en sus instalaciones y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con las innovaciones y la adecuación necesaria requerida en todos sus procesos, y la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos de los proyectos ejecutados.


Dicha infraestructura incluye:

- a) Edificio;
- b) Maquinaria y equipos;
- c) Tecnología de la información y la comunicación.

7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene entendido por ambiente de trabajo la combinación de factores humanos y físicos, tales como:

- a) Sociales;
- b) Psicológicos;
- c) Físicos.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

7.2. Recursos de seguimiento y medición

7.2.1. Generalidades

La fundación determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realiza el seguimiento para verificar la conformidad de los proyectos planificados y desarrollados con los requisitos.

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se asegura de que los recursos proporcionados:

- a) Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento realizados;
- b) Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.

Y conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento son idóneos para su propósito.


7.2.2. Conocimientos de la organización

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene determinado en su manual de procedimientos y procesos cada proceso que conforma el proceso administrativo para lograr la conformidad del servicio. Dichos conocimientos se mantienen documentados y a disposición del personal.

7.2.3. Competencia

De acuerdo con lo indicado en el punto 7.1.2 de este manual Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene:

- a) Determinada la competencia necesaria de las personas que realizan bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

b) Asegurado que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;

c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

d) Conservada la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Los planes de formación se establecen generalmente con carácter anual, si bien pueden definirse adicional o excepcionalmente cursos específicos en función de situaciones especiales. La formación del personal queda recogida en la ficha del personal.

Ver anexo XI. Formato de Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones de los miembros de la fundación y anexo III. Manual de descripción de puestos.

7.2.4. Toma de conciencia

La fundación se asegura de que su personal tome conciencia de:


a) la política de calidad;

b) los objetivos de calidad pertinentes;

c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;

d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Ver anexo VIII. Guía de desarrollo de capacitaciones

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

7.2.5. Comunicación

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) Que comunicar;
- b) Cuando comunicar;
- c) A quien comunicar;
- d) Cómo comunicar;
- e) Quién comunica.

La comunicación interna se realiza desde la dirección y mandos intermedios hasta los niveles inferiores, se caracteriza por transmitir pautas para la realización del trabajo y criterios que se tomarán para su valoración, recibiendo a cambio feedback.

Para una eficaz comunicación externa se utiliza las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter.


7.3. Información documentada

7.3.1. Generalidades

El sistema de gestión de la calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana incluye:

- a) La información documentada requerida por la norma ISO 9001:2015;
- b) La información documentada necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Dicha documentación se gestiona y controla de acuerdo con lo siguiente:

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


El sistema documental de la fundación tiene que estar activo. Esto significa que se debe reflejar en los documentos que forman parte del sistema de gestión todas las modificaciones provocadas habitualmente por las siguientes circunstancias:

- Desarrollo documental inicial erróneo o incompleto
- Resultados de auditorías internas o externas
- Acciones correctivas
- Implantación de mejoras
- Nuevos procesos o cambios en los existentes
- Nuevas tecnologías en los procesos productivos
- Control informático de procesos o a nivel administrativo
- Cambios organizacionales
- Nuevos formularios o modificación de los existentes
- Cambios en el archivo de los registros

7.3.2. Creación y actualización

Para la creación y actualización de la información documentada, se ha desarrollado el “Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios de los documentos y registros obligatorios” (*anexo VII*), a través del cual Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se asegura de que sea apropiado:

- a) La identificación y descripción;
- b) El formato y los medios de soporte;
- c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

7.3.3. Control de la información documentada

La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por la Norma ISO 9001:2015 se controla de acuerdo a lo indicado en el “Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios de los documentos y registros obligatorios”, asegurándose de que:

- a) Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
- b) Esté protegida adecuadamente.

Para el control de la información documentada, La Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana ha establecido las siguientes actividades, según corresponda:


- a) Distribución, acceso, recuperación y uso;
- b) Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- c) Control de cambios;
- d) Conservación y disposición.

La información documentada no intencionada que se conserva como evidencia de la conformidad se protege contra modificaciones no intencionadas.

8. Operación

8.1. Planificación y control operacional

En los procesos que conforman el área administrativa de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana, se requiere el cumplimiento efectivo de las especificaciones para poder brindar proyectos de calidad que generen un alto impacto social a los beneficiados. Por esa razón la fundación planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los


	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

requisitos para la ejecución de los proyectos planificados, y para implementar las acciones determinadas en el punto 6 del presente manual, mediante:

- a) La determinación de los requisitos para el servicio;
- b) El establecimiento de criterios para:
 1. Los procesos;
 2. La aceptación del servicio.
- c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos del servicio;
- d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de información documentada en la extensión necesaria para:
 1. Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.
 2. Demostrar la conformidad del servicio con sus requisitos.

La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la fundación Cáritas de el Salvador, diócesis de Santa Ana, controlando los cambios planificados y revisando las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

Ver anexo II. Manual de procedimientos

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

8.2. Requisitos para los servicios (proyectos).

8.2.1. Comunicación con el cliente

La fundación Cáritas de el Salvador, Diócesis de Santa Ana considera que una adecuada comunicación con los empleados es fundamental para ofrecer y ejecutar proyectos con un alto beneficio social. Además, la fundación tiene establecido vías de comunicación con las comunidades marginales beneficiadas por los proyectos con la finalidad de obtener la información necesaria que permita mejorar los proyectos sociales y al mismo tiempo:


- a) Proporcionar la información relativa al servicio;
- b) Tratar las consultas, los pedidos, incluyendo los cambios;
- c) Obtener la retroalimentación de los beneficiados por los proyectos, incluyendo sus quejas.
- d) Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia cuando sea pertinente.

La fundación Cáritas de el Salvador, Diócesis de Santa Ana posee en sus redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) información sobre los proyectos sociales que se realizan.

8.2.2. Determinación de los requisitos para los proyectos

Para poder planificar y ejecutar proyectos sociales que satisfagan las necesidades o problemas de una comunidad marginal, es preciso conocer e identificar cuáles son esas necesidades o problemas.

Conociendo lo mencionado anteriormente se pueden introducir mejoras con el objeto o de cubrir las necesidades o problemas a resolver. Para ello la fundación realiza visitas de campo y

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

encuestas. *Ver anexo XII. Registros de revisión de requerimientos de los servicios que ofrece la fundación*

8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos


La fundación Caritas de El Salvador, diócesis de Santa Ana tiene establecido una serie de documentos necesarios para poder ejecutar los proyectos planificados, antes de realizar la solicitud de fondos a los cooperantes internacionales, y al mismo tiempo la fundación se asegura de tener la capacidad de cumplir con los requisitos de cada proyecto en lo que se incluye lo siguiente:

- a) Los requisitos especificados por los beneficiados;
- b) Los requisitos no establecidos por los beneficiados, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;
- c) Los requisitos especificados por la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana;
- d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los proyectos;

Una vez analizado todos los aspectos mencionados anteriormente, la fundación establece su mejor propuesta para la planificación y ejecución de proyectos sociales considerando aspectos técnicos, humanos y económicos para poder satisfacer las necesidades de los más vulnerables y necesitados.

8.2.4. Cambios en los requisitos para el servicio

La fundación Caritas de el Salvador, Diócesis de Santa Ana se asegura de que cuando se cambian los requisitos para los proyectos, la información documentada pertinente es modificada y que las personas a cargo de los proyectos sometidos a cambios sean conscientes de dicha modificación.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

8.3. Diseño y desarrollo del servicio

8.3.1. Procedimiento y desarrollo de los proyectos (Servicios) de la fundación


La Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana realiza proyectos de beneficio social en comunidades marginales afectadas por la pobreza y la violencia, los proyectos varían dependiendo de las necesidades de la población.

En la etapa de planificación, el personal involucrado define las características del proyecto y sus actividades tomando en cuenta las necesidades presentadas por la comunidad donde se pretende desarrollar el proyecto. Dicha información permite el desarrollo de un proyecto integral que satisfaga las necesidades identificadas, creando un beneficio social a las personas beneficiadas.

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana ha sido pionera en proyectos de beneficio social por más de una década en el occidente de El Salvador, de tal manera que todos los proyectos desarrollados en beneficio de comunidades marginales y personas necesitadas han creado una sólida experiencia en diseño y desarrollo de proyectos de beneficio social.


En el diseño de los proyectos se establece los objetivos, el propósito, la planificación financiera, la estructura de trabajo y toda la documentación requerida para efectuar la solicitud de fondos a los cooperantes internacionales. La aprobación de los fondos depende del buen diseño del proyecto, el diseño debe de presentar las necesidades a satisfacer y los medios a utilizar.

Cada proyecto diseñado y planificado debe quedar registrado con el propósito de crear información documentada para el soporte del sistema de gestión de calidad.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

El registro del desarrollo de los proyectos de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe ser llenado de la siguiente manera:


- **Nombre del proyecto:** Especificar el nombre del proyecto.
- **Ubicación:** Detallar la ubicación del lugar donde se pretende ejecutar el proyecto.
- **Objetivo general:** Redactar la solución que se pretende brindar con el diseño y ejecución del proyecto.
- **Propósito:** Definir el propósito a alcanzar mediante el diseño y ejecución del presente proyecto.
- **Insumos:** Especificar los insumos a utilizar por el proyecto.
- **Fortalezas:** Detallar los atributos o destrezas que posee el proyecto para alcanzar el objetivo general.
- **Debilidades:** Detallar todas aquellas circunstancias que impiden el desarrollo de las actividades planificadas del proyecto.
- **Oportunidades:** Definir todos aquellos factores positivos que se generan en el entorno del proyecto y que, una vez identificados pueden ser aprovechados.
- **Amenazas:** Especificar todas aquellas situaciones negativas, externas al proyecto que dificulten el desarrollo de las actividades planificadas. Posteriormente se deben crear estrategias adecuadas para poder enfrentar las amenazas.

 Caritas EL SALVADOR	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Nombre del proyecto: _____

Ubicación: _____

Objetivo general	
Propósito	
Insumos	
Fortalezas del proyecto	
Debilidades del proyecto	
Oportunidades del proyecto	
Amenazas del proyecto	

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

8.4.1. Generalidades


La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se asegura de que los procesos y productos suministrados externamente son conforme a los requisitos. La fundación ha determinado los controles a aplicar a los procesos y productos suministrados externamente cuando:

- a) Los productos de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los proyectos que realiza la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- b) Un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

8.4.2. Tipo y alcance del control

La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente, no afectan de manera adversa a la capacidad de la fundación de entregar proyectos sociales. Asegurándose, además, que:

- a) Los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su Sistema de Gestión de Calidad;
- b) Están definidos los controles que pretenden aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes;
- c) Teniendo en consideración:
 1. El impacto potencial de los procesos, productos suministrados externamente en la capacidad de la fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana de cumplir regularmente los requisitos de las partes beneficiadas y los legales y reglamentarios aplicables;

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

2. La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
- d) Determinar la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos suministrados externamente cumplen los requisitos.

8.4.3. Criterios para la evaluación y selección de proveedores


Cada proveedor de bienes o servicios externo a la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de satisfacer ciertos criterios en un proceso de evaluación y selección, en dicho proceso se debe de reflejar la transparencia en la selección del proveedor.

El Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, requiere de información documentada para el proceso administrativo de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. En el proceso administrativo la evaluación y selección de proveedores ocurre cuando la solicitud de fondos es aprobada por los cooperantes internacionales y se ejecuta la programación del proyecto. Posteriormente se ejecuta los procedimientos plasmados en el proceso de compras.

En el proceso de compras se define los procedimientos que se deben de seguir para la adquisición de bienes y servicios requeridos por los proyectos a ejecutar por Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Para la evaluación y selección de proveedores se debe de tomar en cuenta los siguientes criterios:

8.4.4. Criterios de evaluación

- Especificaciones técnicas del bien o servicio a adquirir: Descripción detallada del bien o servicio. Esta información permite evitar confusiones y errores en el proceso de compra.
- Capacidad del ofertante para proveer el bien o servicio requerido: La empresa proveedora debe de entregar la cantidad especificada del bien o servicio requerido en la fecha

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

estipulada sin ningún retraso. Si en dado caso la capacidad del ofertante para proveer el bien o servicio se ve afectada por un desastre natural o accidente tales como terremotos, incendios, accidentes de tránsito, etc., la fundación establecerá un consenso sobre la nueva fecha de entrega del bien o servicio.

- Precio del bien o servicio a adquirir: La empresa ofertante debe especificar el precio del bien o servicio.
- Record de sanciones por parte de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana: Cualquier empresa que no haya cumplido con lo estipulado en la entrega del bien o servicio no puede participar en el proceso de evaluación y selección de proveedores.

Cualquier proveedor que no cumpla con los criterios antes mencionados es descalificado automáticamente.

8.4.5. Criterios de selección:


El proveedor es seleccionado de acuerdo a los criterios de evaluación y a la oferta que presente el precio más bajo. *Ver anexo V. herramientas para la evaluación y selección de proveedores*

8.5. Producción y provisión del servicio

8.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene implementada la provisión del servicio bajo condiciones controladas. Dichas condiciones incluyen, cuando es aplicable:

- a) La disponibilidad de información documentada que defina:


	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

1. Las características de los proyectos ejecutados;
2. Los resultados a alcanzar.
 - b) La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento adecuados;
 - c) La implementación de actividades de seguimiento en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los proyectos;
 - d) El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
 - e) La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
 - f) La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos administrativos, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento;
 - g) La implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
 - h) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

8.5.2. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana cuida la propiedad perteneciente a las partes interesadas mientras estén bajo su control o esté siendo utilizada por la misma.

La fundación Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de las partes interesadas suministrada para la utilización o incorporación dentro de los proyectos.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

8.5.3. Preservación

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana preserva las salidas durante la ejecución de los procesos, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

8.5.4. Actividades posteriores a la entrega


La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociada con el servicio. Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se necesitan, la fundación considera:

- a) Los requisitos legales y reglamentarios;
- b) Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas al servicio;
- c) La naturaleza, el uso y la vida útil prevista del servicio;
- d) Los requisitos del cliente;
- e) La retroalimentación del cliente.

8.5.5. Control de los cambios

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana revisa y controla los cambios para la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

Al mismo tiempo la fundación conserva información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

8.5.6. Liberación de los productos y servicios

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene implementada disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas para verificar que se cumplen los requisitos del servicio.

La liberación al cliente no se lleva a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable.

Nota: La fundación conserva información documentada sobre la liberación de los proyectos desarrollados y en desarrollo. La información documentada incluye: Evidencia de la conformidad o las salidas no conformes;

8.5.7. Control de las salidas no conformes

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

Por lo tanto, la fundación debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad del servicio. Esto se aplica también al servicio no conforme detectado después de la entrega de éste, es decir, después de su desarrollo.


Ver anexo X formato de registro de proyectos no conformes

9. Evaluación del desempeño

9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1. Generalidades

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene determinado:

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

- a) Todos los puntos de la norma dentro del manual de calidad para darles seguimiento;
- b) La alta dirección y el coordinador de calidad determinaran cuando se llevara a cabo el seguimiento del SGC; y,
- c) Cuando se deben de analizar y evaluar los resultados del seguimiento.

En concordancia con lo anterior, la fundación planifica e implementa procesos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para:

- Verificar y poner en evidencia la conformidad con los requisitos del servicio.
- Asegurar el buen desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.


La evaluación del desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad se realiza en las reuniones del Comité de Calidad, conservando la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

El comité de calidad está conformado por el Director Diocesano, la administradora general (coordinador del SGC) y el jefe de proyectos.

9.1.2. Satisfacción del cliente

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana realiza el seguimiento de las percepciones del cliente con respecto al grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, a través de visitas de campo se realizan encuestas a los beneficiados por los proyectos ejecutados para obtener información sobre los siguientes factores:

- El beneficio social percibido por las comunidades marginales o beneficiados por el proyecto.
- Las expectativas de las comunidades marginales o beneficiados por el proyecto.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Luego de obtener esta información, se les asigna un valor a los resultados obtenidos, utilizando los siguientes parámetros:

<p>Valor percibido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente = 10 - Bueno = 7 - Regular = 5 - Malo = 3 	<p>Expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas elevadas = 3 - Expectativas moderadas = 2 - Expectativas bajas = 1 	<p>Nivel de satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complacido: De 8 a 10 - Satisfecho: De 5 a 7 - Insatisfecho: De 4 o menos
---	---	--

Figura 6. Criterios de evaluación para saber el nivel de aceptación de los proyectos de la Fundación Cáritas de El Salvador

Finalmente se aplica la siguiente fórmula para obtener los resultados sobre el nivel de satisfacción del cliente:

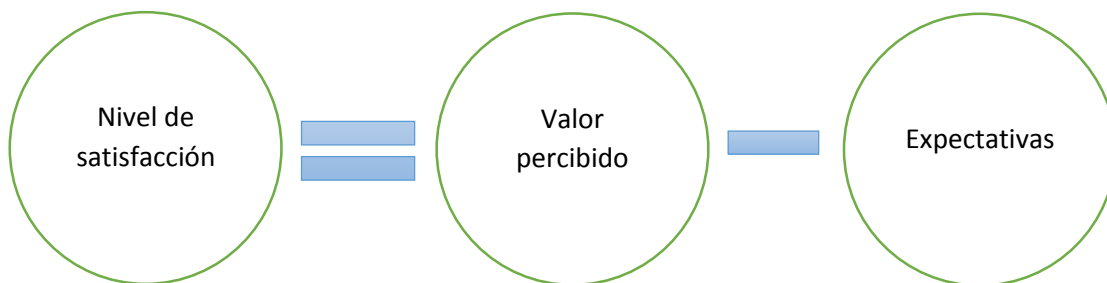



Figura 7. Fórmula para obtener el nivel de aceptación de los proyectos

9.1.3. Análisis y evaluación

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen del seguimiento del SGC. Los resultados del análisis se utilizan para evaluar:


	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

- a) La conformidad del servicio;
- b) El grado de satisfacción del cliente;
- c) El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- f) El desempeño de los proveedores externos;
- g) La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

Cada persona como responsable de un proceso del Sistema de Gestión de Calidad, debe de recolectar y analizar toda la información que el proceso genere, con el objetivo de detectar factores que puedan mejorarse dentro del Sistema (oportunidades) y posibles riesgos para los cuales deben de establecerse planes de contingencia, todo esto, basándose en los indicadores de gestión y los indicadores de cumplimiento de los objetivos de calidad

Con relación a la evaluación del desempeño laboral, se evalúan los siguientes aspectos del personal: Fortalezas, capacidades, insuficiencias, posibilidades, aptitudes, problemas y el grado de integración. De este modo, la fundación consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, se alienta a los empleados a que sigan por ese camino.

Además, anualmente se hace una autoevaluación general en la que se analiza el logro de los objetivos y metas definidos con respecto al sistema de gestión de calidad.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

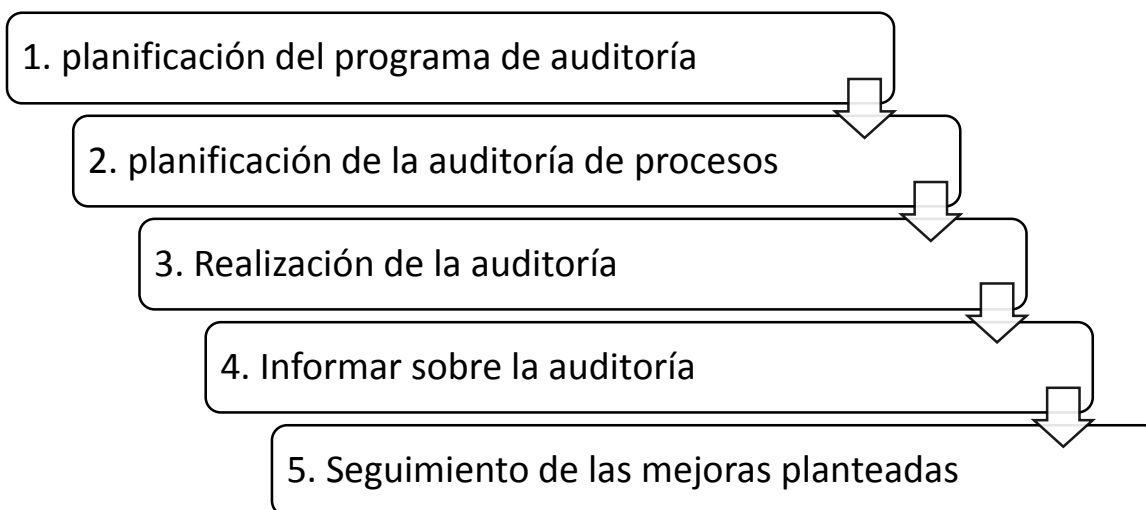
9.1.4. Auditoría interna

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana llevara a cabo auditorías internas a intervalos planificados de 3 meses, para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión de Calidad:

a) Es conforme con los requisitos propios de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana para su Sistema de Gestión de Calidad, así como con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

b) Se implementa y mantiene eficazmente.

Los pasos a seguir para esta auditoría interna son:




Ver anexo XV. Guía De Auditoría Interna e Implementación De Mejoras Para La Evaluación Del Sistema De Gestión de Calidad

9.2. Revisión por la dirección

9.2.1. Generalidades

La dirección de la fundación Cáritas de El salvador, Diócesis de Santa Ana debe planificar la revisión del Sistema de Gestión de Calidad junto con el coordinador del SGC (anexo.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Procedimiento para la revisión por la dirección); sin embargo, de forma obligatoria la alta dirección deberá revisar el SGC por lo menos una vez cada 6 meses, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la fundación.


Gracias a esto, se garantiza la mejora continua del sistema y se implementan los cambios necesarios tanto en la dirección estratégica como en el negocio, con el objetivo de brindar proyectos de calidad a los clientes, incrementado a si la satisfacción de todas las partes interesadas.

Toda la información referente a la revisión es actualizada y registrada, para que todos los cambios queden documentados.

9.2.2. Entradas de revisión por la dirección

La revisión por la Dirección se planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) El estado de los compromisos de revisiones anteriores.
- b) El contexto de la Organización: Estado y actualización.
- c) El desempeño de los procesos y conformidad del servicio, el desempeño ambiental y el desempeño en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (S.I.S.O).
- d) La información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, dentro del cual es pertinente la información relativa a:
 - 1) La satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas incluyendo los requisitos legales y otros requisitos.
 - 2) El grado en que se han logrado los objetivos del SGC.
 - 3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.
 - 4) La información de las no conformidades y acciones correctivas del periodo analizado.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


- 5) Los resultados del seguimiento y la medición.
- 6) Los resultados de auditorías internas y externas.
- 7) El desempeño de los proveedores.
- e) El manejo de los recursos relativos al sistema.
- f) La eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades en todo el sistema.
- g) La gestión de los aspectos ambientales significativos.
- h) Los resultados de la participación y consulta.
- i) El estado de la investigación de incidentes y sus acciones correctivas y preventivas.
- j) Circunstancias cambiantes en S.I.S.O de tipo legal y otros.
- k) Establecimiento de las oportunidades de mejora para el siguiente periodo.

9.2.3. Salidas de la revisión por la dirección

Las salidas de revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) Las oportunidades de mejora.
- b) Cualquier necesidad de cambio en el Sistema de Gestión de Calidad.
- c) Las necesidades de recursos.

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la Dirección y de las acciones propuestas en las Actas de Revisión del Sistema.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

10. Mejora


10.1. Generalidades

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del mismo, incluyendo:

- a) La mejora de los productos para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras, pudiendo tratarse esta mejora de acciones correctivas, cambio abrupto, mejora continua, innovación o reorganización.
- b) La corrección, prevención o reducción de los efectos no deseados.
- c) La mejora del desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, mediante acciones correctivas, cambio abrupto, mejora continua, innovación o reorganización.

10.2. No conformidad y acción correctiva

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana ha desarrollado el proceso de gestión de Incidencias, el cual constituye una parte central de la mejora continua, puesto que es el proceso por el que se identifican o tratan los errores o posibles futuros errores que se den en cuanto al cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. El objetivo de esto es corregir los errores del análisis y de la comunicación que resulten de un incidente y cambiar el proceso de forma que sea poco probable que el error se repita. El proceso de Gestión de Incidencias se lleva a cabo mediante los siguientes pasos:

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

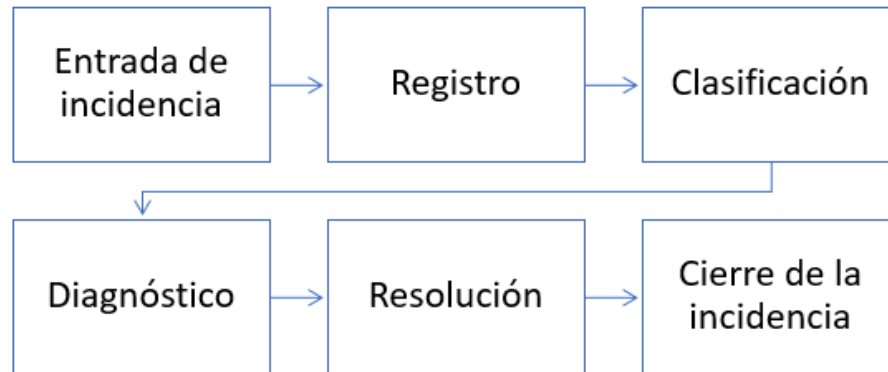
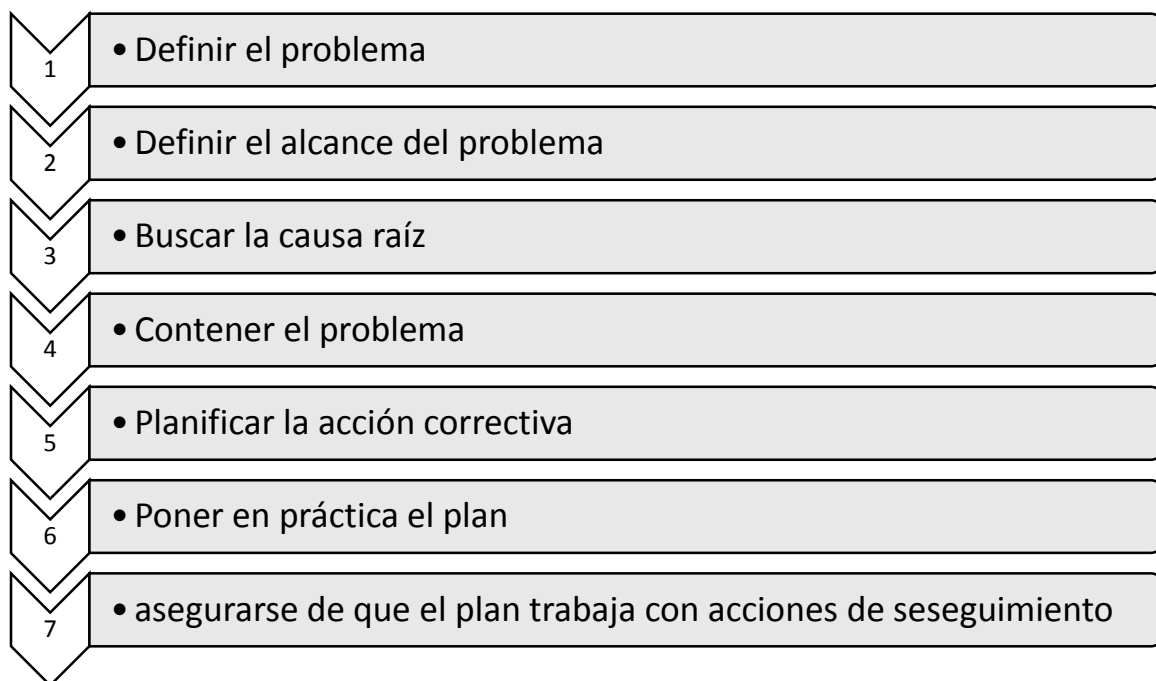


Figura 8. Pasos para llevar a cabo el proceso de gestión de incidencias

Para eliminar las causas de las no conformidades, Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana emprende acciones correctivas según lo especificado en el procedimiento de acciones correctivas (*Anexo XIV. Procedimiento para la gestión de no conformidades y acciones correctivas XIV*), resumido en el siguiente esquema:




	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Figura 9 Procedimiento para la gestión de acciones correctivas

10.3. Mejora continua

La Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y la revisión por la dirección, los cuales considera para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

Para la aplicación de mejora continua, la fundación se basa en el ciclo PHVA:

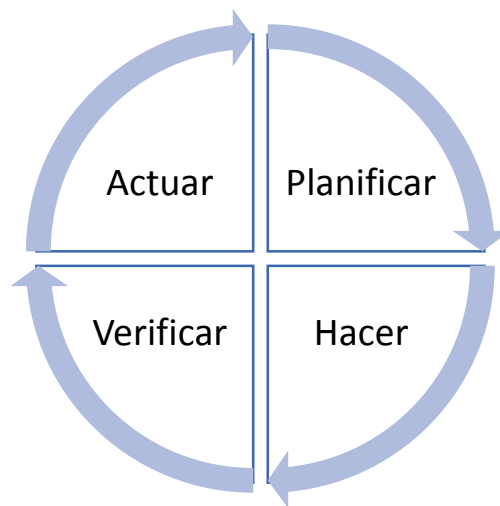



Figura 10 Ciclo PHVA

10.3.1. Plan de mejora

10.3.1.1. Introducción

La mejora continua en los procesos que intervienen en el funcionamiento de una organización es de suma importancia para asegurar la calidad de los resultados previstos. Cáritas

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

de El Salvador, Diócesis de Santa Ana toma en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad desde un enfoque basado en procesos.

El plan de mejora continua es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante.

El éxito en la implementación de un ciclo de mejora continua en una organización depende en gran parte del personal que se posee. Por tal motivo cada persona que forma parte del talento humano de una organización debe ser consciente sobre la importancia de la mejora continua y para ello la alta dirección debe exponer ante el personal el propósito del ciclo mejora continua que se desea implementar.


En el plan de mejora continua se especifica las acciones que se deben tomar para optimizar y mejorar los procesos administrativos, tomando en cuenta las fases del ciclo Deming.

10.3.1.2. Objetivo General

Establecer las directrices y la guía práctica para la implementación del ciclo de mejora continua en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

10.3.1.3. Objetivos Específicos

- Estructurar el plan de mejora continua según las fases del ciclo Deming.
- Definir las actividades para la mejora continua en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Diseñar un plan de mejora continua que sea el adecuado para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

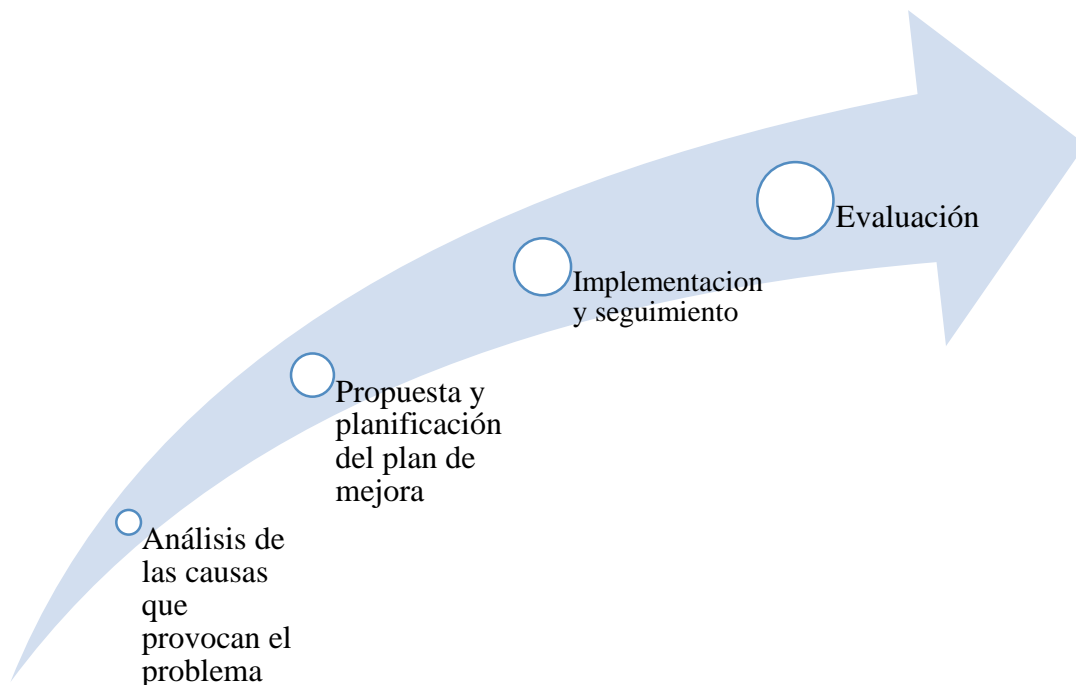
10.3.1.4. Desarrollo

El plan de mejora continua está basado en las fases del ciclo Deming, las fases son las siguientes:

- Planificar.
- Verificar.
- Actuar.
- Hacer.

El ciclo Deming consiste en el análisis de las áreas o procesos a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de la información obtenida se estructura un plan de acción que esté conformado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permitan evaluar constantemente las propuestas diseñadas.

El plan de mejora continua está constituido por los siguientes pasos:




	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

Figura 11. Pasos para llevar a cabo el plan de mejora continua

1. Análisis de las causas que provocan el problema

Para el análisis de las causas que provocan el problema se consideran los siguientes puntos:

- Identificar el área y procesos que necesitan ser mejorados, esto es cualquier área o proceso que presente un bajo desempeño o no conformidades.

- Analizar el impacto que tiene el proceso en el funcionamiento de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por Caritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.


- Describir las causas y efectos negativos de la problemática, esto con el apoyo de diversas herramientas y técnicas de análisis como:

- ✓ Diagrama Causa – Efecto (Espina de pescado).
- ✓ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- ✓ Árbol de problemas.
- ✓ Técnica de los 5 ¿Por qué?
- ✓ AMFE (Análisis de Modo y Efecto Falla).

2. Propuesta y planificación del plan

La propuesta diseñada debe ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo. Para ello se debe tener en cuenta las siguientes acciones:

- a) Definir los objetivos y resultados del análisis realizado en el punto en el punto 1.
- b) Analizar las posibles soluciones mediante el apoyo de herramientas tales como:
 - ✓ Lluvias de ideas.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021


✓ Diagrama de flujo.
 ✓ Matriz de relación.
 ✓ Diagrama de comportamiento.
 c) Establecer acciones para la solución. Es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo y para ello se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado. Las herramientas pueden ser las siguientes:

- ✓ Planificación estratégica y operativa.
 - ✓ Análisis y rediseño de procesos.
 - ✓ Cuadro de mando integral.
 - ✓ Benchmarking (aprender mejores prácticas).
- d) Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.
 e) Especificar los factores que evidencian la mejora en el proceso.
 f) Documentar el plan de mejora.

3. Implementación y seguimiento

Para realizar la implementación y seguimiento del plan de mejora es indispensable incorporar al proceso el personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismo que deben ejecutar las siguientes funciones:

- Informar sobre el plan.
- Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas.
- Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño en un periodo determinado por los involucrados.
- Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo que se proyectó.

	Manual de Calidad	MDC-01
		Emisión: 24/02/2021
		Edición: 1
		Próxima Revisión: 24/06/2021

- Valorar el cumplimiento del plan.

4. Evaluación

Verificar el cumplimiento del plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación.

La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución.

La técnica utilizada para la evaluación del plan de mejora es:

- Diseñar un plan de evaluación, basado en objetivos e indicadores.
- Ejecutar el plan de evaluación.
- Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas de los

resultados obtenidos en el plan de mejora.

Anexo 2: Manuales De Procedimiento

Fundación Cáritas De El Salvador,

Diócesis De Santa Ana

VERSIÓN	ACTUALIZACIÓN	FECHA
1	Elaboración	15/10/2020
	Publicación	24/02/2021

ELABORO	Acosta Lemus Sermeño Flores	Emanuel Josselyn Estefanía	05/08/2020- 15/10/2020
REVISO	Tovar	Ada	16/10/2020- 20/11/2020
APROBÓ	Tovar	Ada	21/11/2020

ÍNDICE

Introducción	6
1.Proceso De Solicitud De Fondos Para Proyectos Solicitados Por La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario	8
1.1. Objetivo Del Manual	8
1.2. Propósito Del Procedimiento	8
1.3. Alcance.....	9
1.4. Responsabilidades	9
1.5. Método De Trabajo	10
1.5.1. Normas Generales.....	10
1.6. Flujograma Del Proceso De Solicitud De Fondos Para Proyectos Solicitados Por La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario	20
2. .Proceso De Desembolso De Efectivo Para La Fundacion Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario	24
2.1. Objetivo Del Manual	24
2.2. Propósito Del Procedimiento	24
2.3. Alcance.....	24
2.4. Responsabilidades	25
2.5. Método De Trabajo	26

2.5.1.	Políticas y lineamientos	26
2.6.	Flujograma Del Proceso De Desembolso De Efectivo Para La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario	30
3.	Proceso De Solicitud Y Desembolso De Fondos Para Los Proyectos Solicitados Por Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana.....	32
3.1.	Objetivo Del Manual	32
3.2.	Propósito Del Procedimiento	32
3.3.	Alcance.....	33
3.4.	Responsabilidades	33
3.5.	Definiciones	33
3.6.	Método De Trabajo	34
3.6.1.	Normas Generales.....	34
3.7.	Flujograma Del Proceso De Solicitud Y Desembolso De Fondos Para Los Proyectos Solicitados Por Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana.....	44
4. ...	Proceso De Manejo De Flujo De Efectivo De La Fundacion Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana	47
4.1.	Objetivo Del Manual	47
4.2.	Propósito Del Procedimiento	47
4.3.	Alcance.....	48
4.4.	Responsabilidades	48
4.5.	Método De Trabajo	49

4.5.1.	Normas Generales.....	49
4.6.	Flujograma Proceso De Manejo De Flujo De Efectivo De La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana.....	58
5.	Procedimiento para el manejo de compras.....	59
5.1.	Propósito Del Procedimiento	59
5.2.	Alcance.....	59
5.3.	Responsabilidades	59
5.4.	Definiciones	60
5.5.	Método De Trabajo	61
5.5.1.	Políticas y lineamientos	61
5.6.	Flujograma Del Procedimiento Para El Manejo De Compras	65
6.Proceso De Clasificación De Solicitud Y Órdenes De Compra	66
6.1.	Propósito Del Procedimiento	66
6.2.	Alcance.....	66
6.3.	Responsabilidades	66
6.4.	Definiciones	67
6.5.	Método De Trabajo	67
6.5.1.	Políticas y lineamientos	67

6.6.	Flujograma Del Proceso De Clasificación De Solicitud Y Órdenes De Compra	73
7. Proceso De Compras De Libre Gestión: Entre \$57.97 Hasta \$571.43	
	74
7.1.	Propósito Del Procedimiento	74
7.2.	Alcance.....	74
7.3.	Responsabilidades	74
7.4.	Definiciones	75
7.5.	Método De Trabajo	76
7.5.1.	Políticas y lineamientos	76
7.6.	Flujograma Del Proceso De Compras De Libre Gestion: Entre \$57.97 Hasta \$571.43	79
8. Proceso De Compras De \$571.44 Hasta \$9,000.99	
	80
8.1.	Propósito Del Procedimiento	80
8.2.	Alcance.....	80
8.3.	Responsabilidades	80
8.4.	Definiciones	81
8.5.	Método De Trabajo	82
8.5.1.	Políticas y lineamientos	82
8.6.	Flujograma Del Proceso De Compras De \$571.44 Hasta \$9,000.99	90

9.	Proceso De Compras De Licitación Privada: De \$9001.00 Hasta \$50,000.99	93
9.1.	Propósito Del Procedimiento	93
9.2.	Alcance.....	93
9.3.	Responsabilidades	93
9.4.	Definiciones	94
9.5.	Método De Trabajo	95
9.5.1.	Políticas y lineamientos	95
9.6.	Flujograma Del Proceso De Compras De Licitacion Privada: De \$9001.00 Hasta \$50,000.99.....	108
10.	Proceso De Organización Y Ejecución Del Evento De Licitación Privada	113
10.1.	Propósito Del Procedimiento.....	113
10.2.	Alcance	113
10.3.	Responsabilidades	113
10.4.	Definiciones.....	114
10.5.	Método De Trabajo.....	115
10.5.1.	Políticas y lineamientos.....	115
10.6.	Flujograma Del Proceso De Organización Y Ejecución Del Evento De Licitación Privada	119

11.....	Proceso De Compras De Licitación Pública: \$50,001.00 En Adelante	
.....		121
11.1.	Propósito Del Procedimiento.....	121
11.2.	Alcance	121
11.3.	Responsabilidades	121
11.4.	Definiciones.....	122
11.5.	Método De Trabajo.....	123
11.5.1.	Políticas y lineamientos.....	123
11.6.	Flujograma Del Proceso De Compras De Licitación Pública: \$50,001.00 En Adelante.....	141
12.....	Procedimientos Para El Manejo De Los Fondos De Caja Chica	
.....		147
12.1.	Propósito Del Procedimiento.....	147
12.2.	Alcance	147
12.3.	Responsabilidades	147
12.4.	Definiciones.....	148
12.5.	Método De Trabajo.....	148
12.5.1.	Políticas y lineamientos.....	148
12.6.	Flujograma del proceso de entrega de efectivo	155
13.....	Proceso De Reembolso De Los Fondos De Caja Chica	
.....		156

13.1.	Propósito Del Procedimiento.....	156
13.2.	Alcance	156
13.3.	Responsabilidades	156
13.4.	Definiciones.....	157
13.5.	Método De Trabajo.....	157
13.5.1.	Políticas y lineamientos.....	157
13.6.	Flujograma Del Proceso De Reembolso De Caja Chica	162
14.....	Proceso De Control Sobre Activos Fijos	163
14.1.	Propósito Del Procedimiento.....	163
14.2.	Alcance	163
14.3.	Responsabilidades	163
14.4.	Definiciones.....	164
14.5.	Método De Trabajo.....	165
14.5.1.	Políticas y lineamientos.....	165
14.6.	Flujograma del procedimiento de Reembolso de caja Chica	181
15.....	Proceso De Selección De Personal Para Voluntariado	186
15.1.	Propósito Del Procedimiento.....	186
15.2.	Alcance	186

15.3.	Responsabilidades	186
15.4.	Método De Trabajo.....	187
15.4.1.	Políticas y lineamientos.....	187
15.5.	Flujograma Del Proceso De Selección De Personal Para Voluntariado	194

Introducción

Los recursos para la ejecución de proyectos son asignados por la red Cáritas Internacionales y otras entidades de cooperación internacional según las necesidades de la población y la capacidad de implementación por parte de Cáritas Diocesanas que participan en la ejecución de proyectos.

Dichos recursos deben de ser monitoreados y controlados desde que estos son aprobados y entregados a las oficinas de Cáritas, hasta el momento en cual los recursos son utilizados para su propósito o destino. Tomando en cuenta que los recursos asignados a la red Cáritas son dinero en efectivo en su mayoría, el manejo de éste se convierte en uno de los pilares en la administración de la organización, debido a que el flujo de efectivo representa las entradas y salidas de dinero, por tal razón es importante lograr un buen control en su manejo y evitar posibles errores.

En cada proyecto diseñado y ejecutado es necesario el recurso monetario, esto se debe a que el propósito principal es crear un impacto social en la comunidad beneficiada por cada proyecto. Para lograr dicho impacto social se necesita de una buena planificación financiera en donde se especifique cada ingreso y egreso de efectivo, para que de tal forma se pueda enfrentar las obligaciones diarias de la organización, sin incurrir en situaciones que dañen la imagen de la fundación ante la sociedad salvadoreña. Debido a que Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es una organización sin fines de lucro, que se esfuerza por llevar el mensaje del amor de Jesús a personas en condiciones sociales vulnerables, la fundación no puede permitir actos de corrupción o errores administrativos que afecten tanto su integridad como el desempeño de sus funciones, porque dichas condiciones crearían una mala reputación que impediría la colaboración de donantes internacionales, que han depositado su confianza en Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana otorgando donativos monetarios para la realización de obras de beneficio social.

Con el afán de poder implementar un buen manejo de efectivo que permita a Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana ejercer sus labores de forma íntegra y con excelencia, se presenta un manual de procedimientos que tiene como propósito definir el proceso a seguir para un buen manejo de efectivo, así mismo utilizar el manual para el entrenamiento de personal con responsabilidades financieras en la organización.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización, o bien, cada vez que exista una modificación en los procedimientos que se llevan a cabo dentro del manejo de efectivo en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana, con el objetivo de mantenerlo actualizado.

1. Proceso De Solicitud De Fondos Para Proyectos Solicitados Por La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario

1.1. Objetivo Del Manual

Establecer los lineamientos a seguir para la solicitud de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Con el fin de evitar cualquier tipo de error administrativo o financiero que afecte el desempeño de las labores de la fundación produciendo incumplimiento la solicitud y desembolso de fondos para los proyectos.

1.2. Propósito Del Procedimiento

La importancia de establecer lineamientos para la solicitud de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana reside en que las personas encargadas de elaborar la solicitud de fondos tomen conciencia de las actividades a seguir. De esta manera se puede identificar en que aparte del proceso se identifica una falla y al mismo tiempo conocer el contenido del documento requerido para efectuar una solicitud de fondos para un proyecto a ejecutar.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a la solicitud de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana con la oficina nacional como intermediario. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios en el área administrativa, sin ninguna clase de inconveniente.

1.3. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Solicitud de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana”, el cual abarca a la oficina nacional y a la diócesis de Santa Ana.

1.4. Responsabilidades

Responsables de la elaboración de los procedimientos:

- **Comité Nacional:** Autoridad encargada de dictar normas y procedimientos dentro de la organización, a nivel ejecutivo.
- **Cáritas Diocesanas:** Oficina de la diócesis, encargada de la ejecución de proyectos de Cáritas de El Salvador.
- **Oficina Nacional:** Encargada de la logística de la distribución de proyectos en conjunto con las otras diócesis.

Definiciones

1. Flujo de efectivo: es la variación financiera de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una organización.

2. Desembolso: acción de pagar o entregar una cantidad de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia bancaria o en cheque al contado.

4. Convenio: Documento que contiene las reglas y parámetros sobre las que se basan la ejecución de los proyectos.

5. Programación Financiera: Reporte en el cual se describen las fechas en las cuales se entregarán los desembolsos y entrega de los avances de los proyectos.

6. Registros Contables: Se entiende provenientes de un sistema de contabilidad generalmente aceptado en concordancia con las leyes.

7. Transacción: Operación administrativa, comercial o bursátil.

8. Egresos: Se conoce como tal al pago por la compra de bienes o servicios, o para abonar o cancelar una obligación.

9. Depósito: Entrega a una entidad bancaria, con encargo de su tenencia y custodia, bienes y valores con la restricción de ser devueltos con la simple presentación de una orden de pago.

1.5. Método De Trabajo

1.5.1. Normas Generales

- Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de seguir cada paso establecido para realizar una solicitud de fondos para un proyecto.

- Los recursos para la ejecución de proyectos son asignados por la red Cáritas Internacionales, y otras entidades de cooperación internacional, según las necesidades de la población y la capacidad de implementación por parte de Cáritas Diocesanas que participan en la ejecución de proyectos.

- La oficina Nacional canaliza los recursos recibidos a las Cáritas Diocesanas por medio de transacciones monetarias y según los planes presentados por éstas. En el caso de los recursos gestionados directamente por las Diócesis con las entidades de cooperación internacional, las Diócesis reciben las transferencias e informan directamente a dichas entidades.

- El documento de presentación del proyecto debe ser creado en formato PDF.

- El documento de presentación del proyecto debe de poseer lo siguiente: presupuesto, flujo de efectivo, permisos legales para la ejecución del proyecto, la misión, visión y objetivos del proyecto, organigrama y especificación de los bienes o servicios necesarios.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión: 1

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Diócesis	Crear el documento de presentación del proyecto	La Diócesis debe de presentar a la oficina Nacional el proyecto, presupuesto y flujo de efectivo con sus respectivos anexos todo en formato PDF. Los anexos deben de estar conformados por los permisos legales para su ejecución, la misión, visión y objetivos del proyecto, organigrama del proyecto, especificación de los bienes o servicios necesarios.	Documento de presentación del proyecto

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
2		Trasladar el documento de presentación del proyecto	El documento de presentación del proyecto debe ser trasladado a la oficina nacional para que sea revisado.	Documento de presentación del proyecto
3		Recibir el documento de presentación del proyecto	La oficina nacional debe de recibir el documento de presentación del proyecto para su posterior análisis.	Documento de presentación del proyecto
4	Oficina nacional	Analizar del documento de presentación del proyecto	El análisis del documento de presentación del proyecto debe ser ejecutado con el fin de evaluar el presupuesto, el flujo efectivo y los anexos del proyecto. Si en dado caso el documento presenta alguna irregularidad éste será trasladado de vuelta a la diócesis solicitante y el proceso se repite de nuevo.	Documento de presentación del proyecto

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
5	Oficina nacional	Aprobar el proyecto	Luego de realizar la revisión del documento de presentación del proyecto, se procederá a su aprobación solicitando los fondos requeridos por el documento para su ejecución por la diócesis, mediante el envío del documento de presentación del proyecto a Cáritas Internacional.	Documento de presentación del proyecto
6		Enviar del documento de presentación del proyecto	La Oficina nacional debe enviar el documento de presentación del proyecto a Cáritas Internacional para su revisión y autorización.	Documento de presentación del proyecto
7	Cáritas Internacional	Recibir el documento de presentación del proyecto	Cáritas Internacional debe recibir el documento de presentación del proyecto enviado por la oficina nacional.	Documento de presentación del proyecto

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
8		Aprobar el documento de presentación del proyecto	Cáritas Internacional debe aprobar el documento de presentación del proyecto.	Documento de presentación del proyecto
9		Notificar la aprobación del documento de presentación del proyecto	Una vez el documento es aprobado, Cáritas Internacional debe notificar a la oficina nacional la aprobación del documento.	Documento de presentación del proyecto
10	Oficina nacional	Recibir la notificación de la aprobación del proyecto solicitado	Cáritas Internacional debe notificar a la oficina nacional y está debe recibir la notificación de la aprobación del proyecto solicitado.	Documento de presentación del proyecto
11		Crear la cuenta bancaria para la recepción de fondos	La cuenta bancaria es necesaria para la recepción de fondos provenientes de Cáritas Internacional o el cooperante	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
12		Notificar la creación de la cuenta bancaria para la recepción de fondos	La notificar la creación de la cuenta bancaria para recepción de fondos será realizada mediante el envío por correo electrónico del número de cuenta bancaria a Cáritas Internacional.	Número de cuenta bancaria
13	Cáritas Internacional	Recibir el número de cuenta bancaria	Cáritas Intencional recibe el número de cuenta bancaria mediante correo electrónico para posteriormente efectuar el depósito de los fondos en efectivo.	Número de cuenta bancaria
14		Efectuar el depósito de fondos en efectivo a la cuenta bancaria	Una vez Cáritas Internacional recibe el número de cuenta bancaria, ésta realiza el depósito de fondos en efectivo al número de cuenta bancaria.	Número de cuenta bancaria

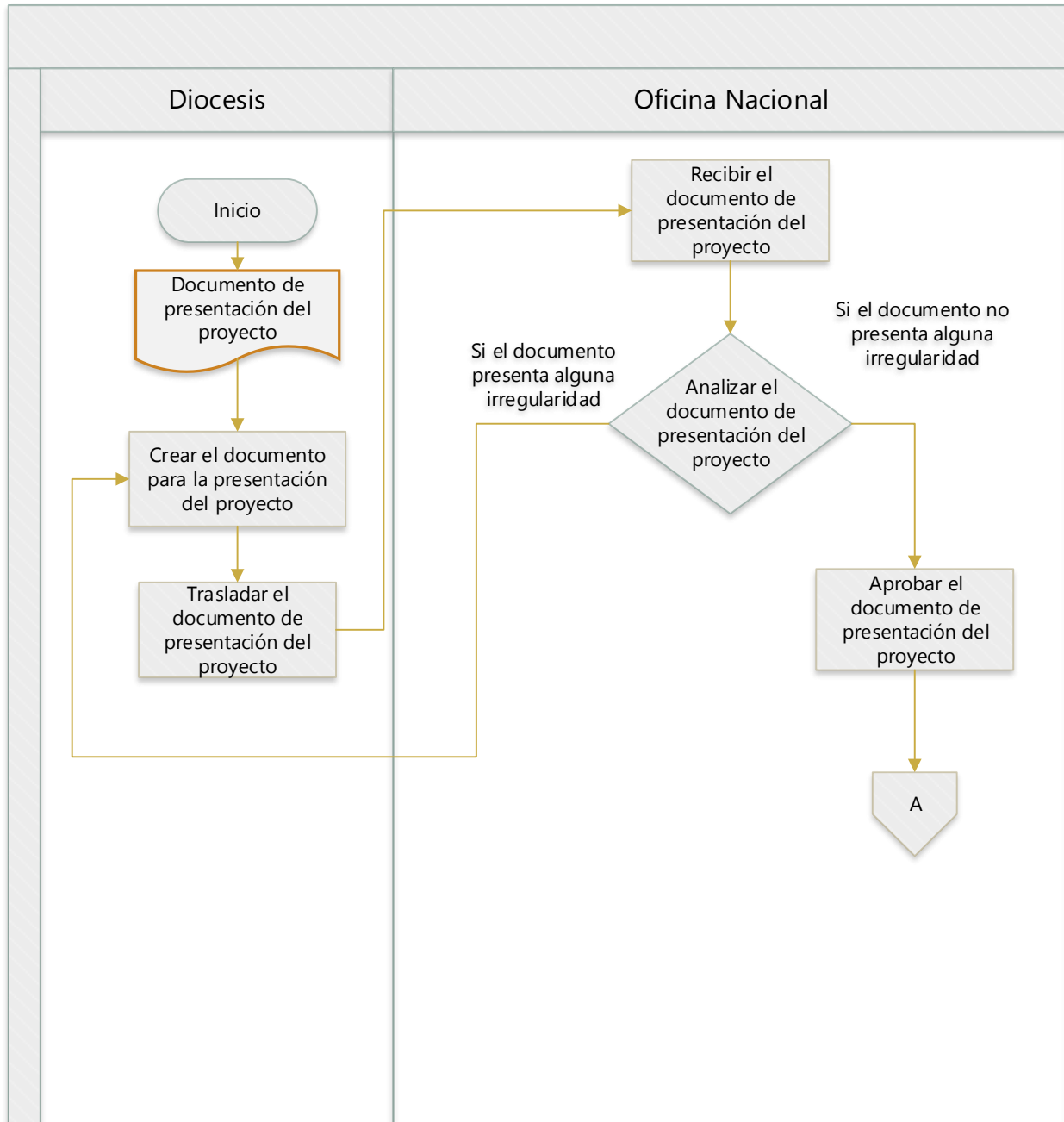
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
15		Notificar la realización del depósito de efectivo	Cáritas Internacional debe de notificar la realización del depósito de efectivo al número de cuenta bancaria recibido, mediante un correo electrónico.	Número de cuenta bancaria
16		Recibir la notificación de la realización del depósito de efectivo a la cuenta bancaria	Recibir la notificación por medio de correo electrónico.	Número de cuenta bancaria
17	Oficina nacional	Enviar el acuse de recibido y sus anexos	Luego de efectuar la notificación del depósito bancario, la oficina nacional debe de enviar un acuse de recibido a Cáritas Internacionales o al cooperante, con fotocopia de la nota del abono del banco por el depósito	- Acuse de recibido - Fotocopia de la nota del abono del banco por el depósito recibido.

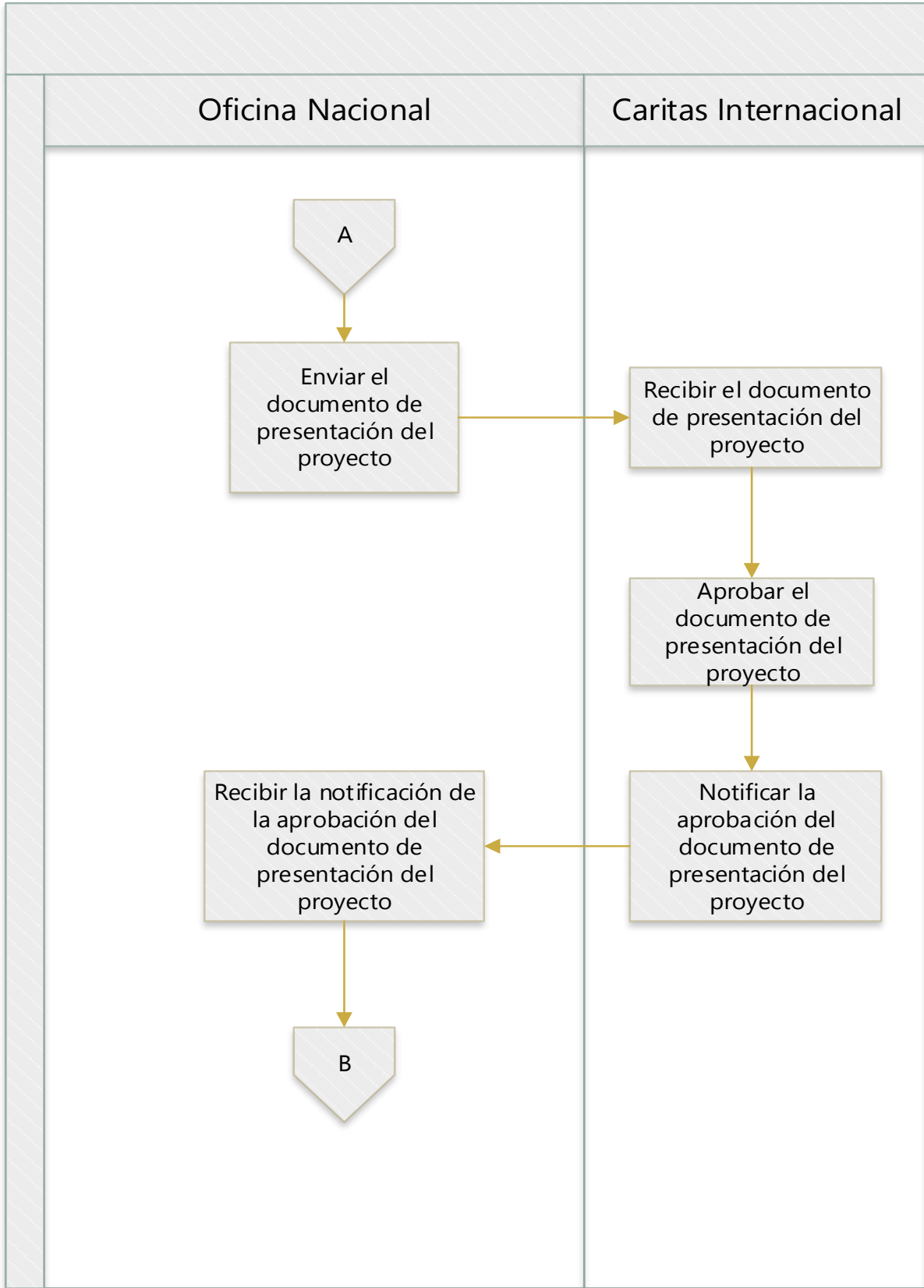
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			recibido. Todo esto mediante correo electrónico.	
18	Cáritas Internacional	Recibir el acuse de recibido y sus anexos	La Cáritas Internacional debe recibir el acuse de recibido y sus anexos mediante correo electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> - Acuse de recibido - Fotocopia de la nota del abono del banco por el depósito recibido
19	Oficina nacional	Suscribir convenios	<p>Los convenios a suscribir para cada proyecto son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenio de cooperación entre Cáritas Internacional y Oficina Nacional. - Sub-convenio entre Oficina Nacional y cada Diócesis. - O convenio entre otras entidades Cooperantes y las Diócesis. 	

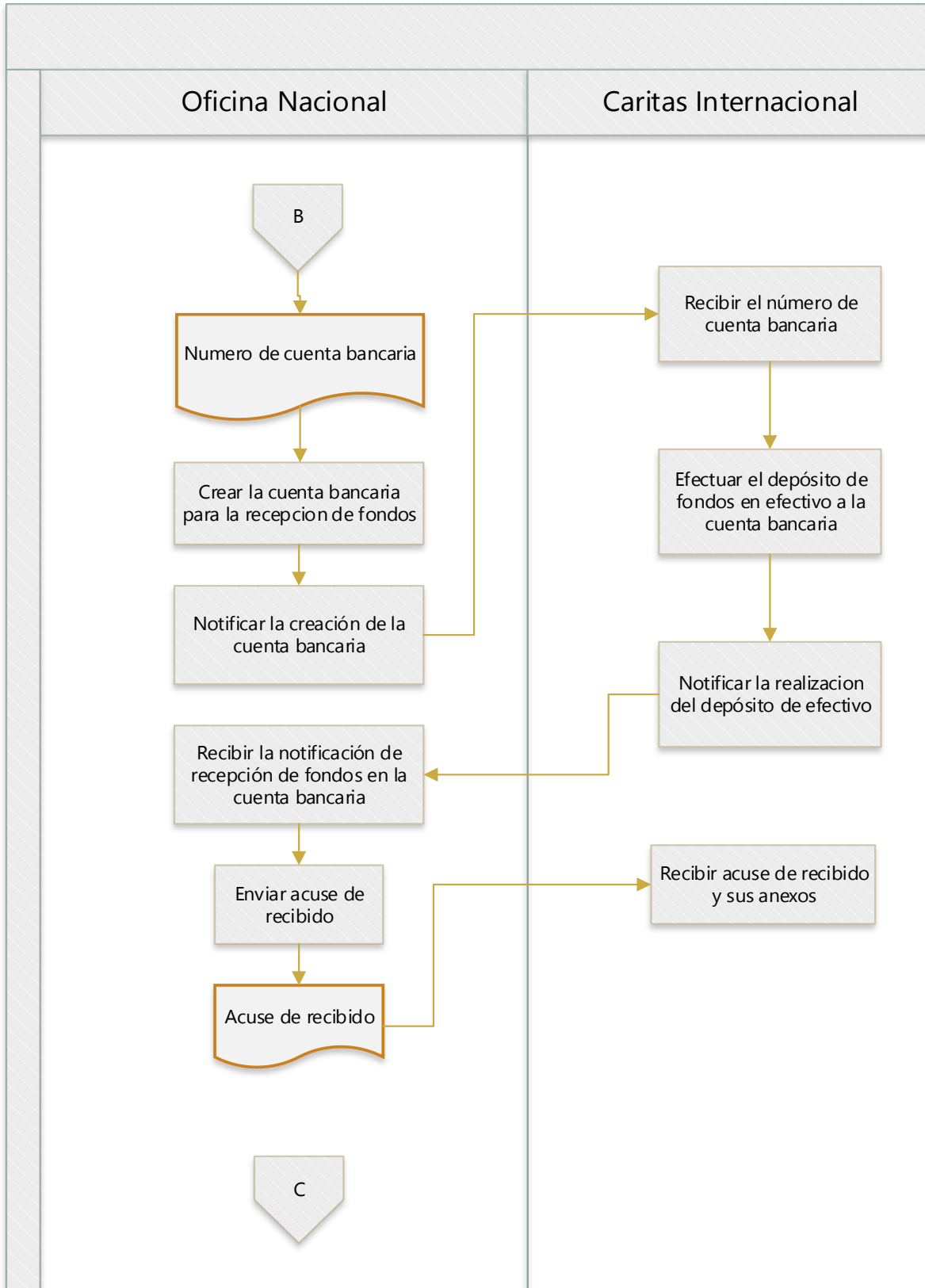
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
20	Diócesis	Aceptar los convenios	La Diócesis debe de aceptar los convenios suscritos por la oficina nacional.	
21		Crear una cuenta bancaria para la recepción de los fondos solicitados	La Diócesis debe de crear la cuenta bancaria para recibir los fondos solicitados.	
22		Enviar el número de cuenta bancaria	El número de cuenta bancaria debe de ser enviado a la oficina nacional por correo electrónico.	Número de cuenta bancaria
23	Oficina nacional	Recibir el número de cuenta bancaria	Se recibe el número de cuenta bancaria para posteriormente efectuar el desembolso.	Número de cuenta bancaria
24		Efectuar el depósito de fondos en efectivo a la cuenta bancaria	La oficina Nacional procede a efectuar el desembolso a las Cáritas diocesanas. Los	Número de cuenta bancaria

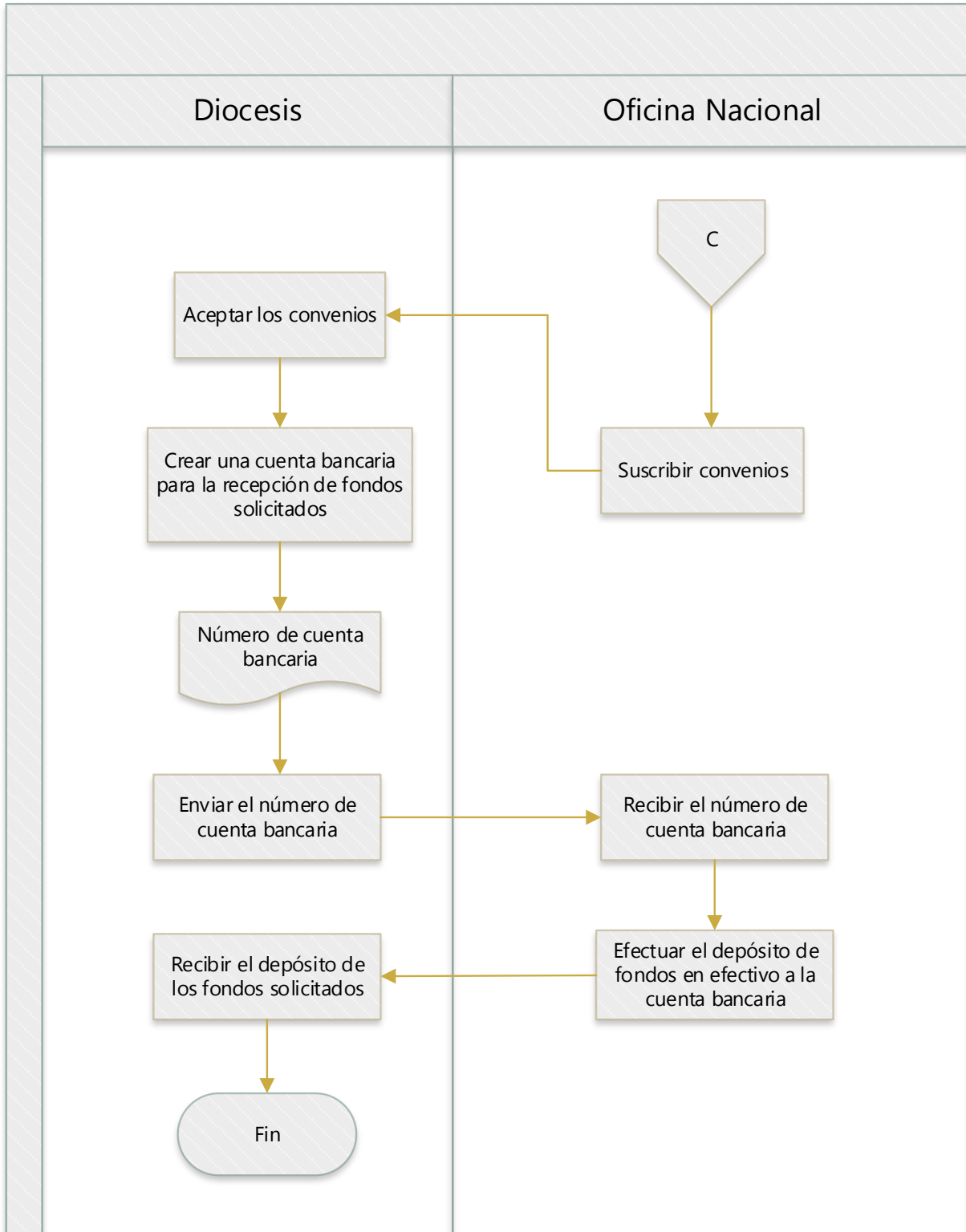
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			desembolsos se deben de efectuar a la cuenta bancaria proporcionada por la diócesis de acuerdo a los parámetros establecidos en los convenios.	
25	Diócesis	Recibir el depósito de los fondos solicitados	El depósito de los fondos solicitados se recibe en la cuenta bancaria creada.	

1.6. Flujograma Del Proceso De Solicitud De Fondos Para Proyectos Solicitados Por La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario









2. Proceso De Desembolso De Efectivo Para La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario

2.1. Objetivo Del Manual

Establecer los lineamientos a seguir para dar a conocer el proceso de desembolso de efectivo para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana., con el fin de dar a conocer el procedimiento a seguir a cada persona involucrada en el proceso de solicitud de fondos para cada proyecto a ejecutar, y evitar cualquier tipo de error que afecte la solicitud de fondos de los proyectos. Tomando en cuenta que la institución encargada de efectuar dicho desembolso de efectivo es la oficina nacional.

2.2. Propósito Del Procedimiento

La importancia del proceso de desembolso de efectivo reside en que permite a la Fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana conocer cuáles son las actividades por seguir en la oficina nacional para efectuar el desembolso de efectivo para cada proyecto presentado por la diócesis. Al mismo tiempo se contribuye a la transparencia en el flujo de efectivo de la fundación.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado al desembolso de efectivo para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios, sin ninguna clase de inconveniente.

2.3. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Desembolso de efectivo para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana”, el cual abarca a la oficina nacional.

2.4. Responsabilidades

Responsables de la elaboración de los procedimientos:

- **Cáritas Diocesanas:** Oficina de la diócesis, encargada de la ejecución de proyectos de Cáritas de El Salvador.
- **Oficina Nacional:** Encargada de la logística de la distribución de proyectos en conjunto con las otras diócesis.
- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

Definiciones

1. Flujo de efectivo: es la variación financiera de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una organización.

2. Desembolso: acción de pagar o entregar una cantidad de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia bancaria o en cheque al contado.

3. Conciliación bancaria: Es un proceso que permite confrontar y conciliar los valores económicos que una empresa tiene registrados sobre una cuenta bancaria, ya sea corriente o de ahorro.

4. Programación Financiera: Reporte en el cual se describen las fechas en las cuales se entregarán los desembolsos y entrega de los avances de los proyectos.

5. Registros Contables: Se entiende provenientes de un sistema de contabilidad generalmente aceptado en concordancia con las leyes.

6. Transacción: Operación administrativa, comercial o bursátil.

7. Egresos: Se conoce como tal al pago por la compra de bienes o servicios, o para abonar o cancelar una obligación.

8. Depósito: Entrega a una entidad bancaria, con encargo de su tenencia y custodia, bienes y valores con la restricción de ser devueltos con la simple presentación de una orden de pago.

2.5. Método De Trabajo

2.5.1. Políticas y lineamientos

- Las cuentas bancarias nunca deberán de estar a nombre de personas naturales.
- Las cuentas se abrirán con tres firmas, y operarán con dos firmas indispensables de las tres, podrán ser la del director y el presidente o representante legal en la oficina Nacional, o una tercera firma que designe el Representante Legal de Cáritas de El Salvador.
- Se abrirá la contabilidad por cada proyecto a ejecutar como Oficina Nacional.
- Los desembolsos se efectuarán previa a la liquidación de los anteriores.
- Los fondos del proyecto serán mensualmente conciliados con los saldos bancarios correspondientes, cualquier diferencia será investigada oportunamente para efectuar las correcciones necesarias.
- Se presentará con una periodicidad mensual, o como lo indique el convenio, el informe financiero de lo ejecutado y lo pendiente de realizar, según los desembolsos recibidos de la oficina Nacional.
- Los desembolsos se efectuarán únicamente por transferencias bancarias a las cuentas de los proyectos en ejecución, o a través de cheque a nombre de la diócesis o según designe el convenio.
- La conciliación bancaria se presentará con los informes financieros resultantes.

- Fotocopias de las cuentas de ahorro se anexarán a los estados financieros para conciliar los saldos.
- Los desembolsos a las diócesis se documentarán con un recibo oficial de entrega al que se le anexará la copia de transferencias bancarias.
- La documentación de respaldo de la ejecución del proyecto se archivará con sus originales para futuras revisiones a excepción que el cooperante requiera los documentos originales, se dejará anexo fotocopias certificadas por un abogado.
- Todo ingreso debe estar respaldado por recibos firmados de la administración, los cuales contendrán la información necesaria para soportar adecuadamente la operación contable.

Datos de control	
Copia asignada a:	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

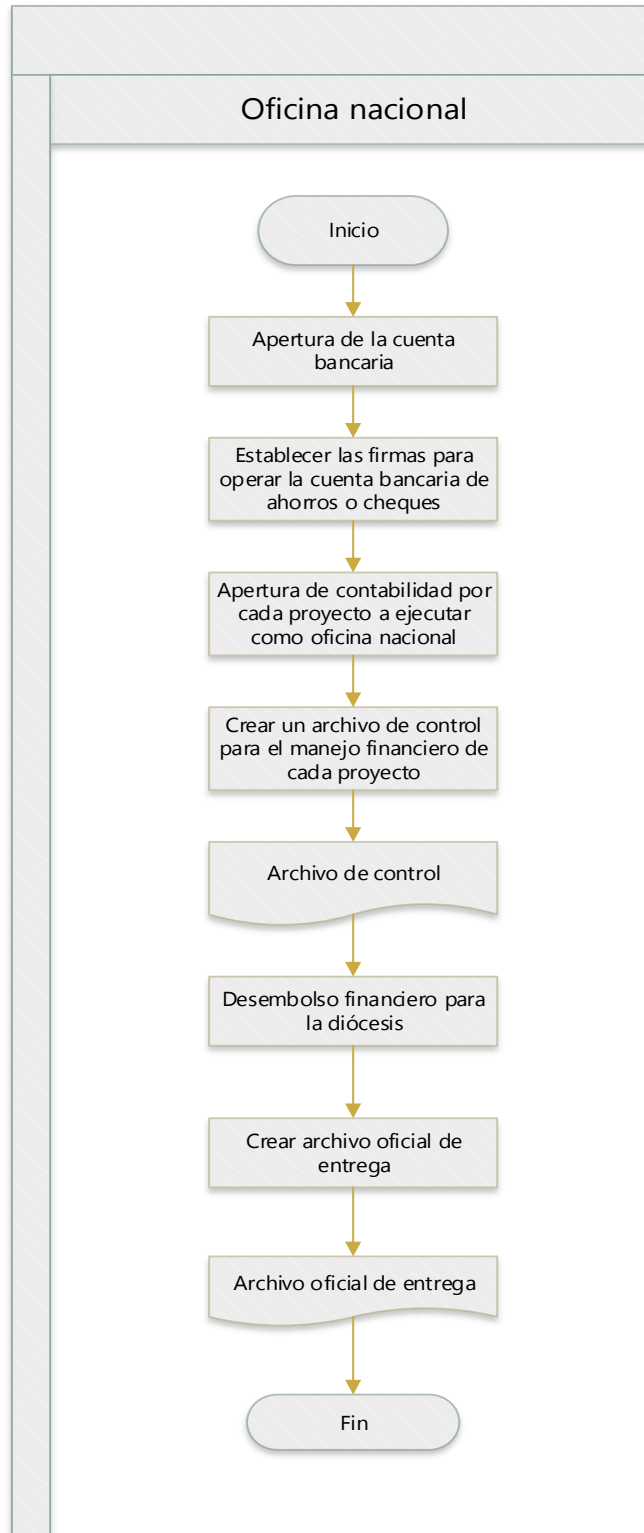
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Oficina nacional	Apertura de la cuenta bancaria	Se apertura una cuenta de cheques y ahorros o una de ellas, para recibir los fondos del donante internacional.	
2		Establecer las firmas para operar la cuenta bancaria de	Las cuentas se abrirán con tres firmas y operarán con dos firmas indispensables de las tres. Las firmas podrán ser la	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		ahorros o cheques	del Director Diocesano y el presidente o representante legal en la oficina Nacional, o una tercera firma que designe el Representante Legal de Cáritas de El Salvador.	
3		Apertura de contabilidad por cada proyecto a ejecutar como oficina nacional	Se debe de habilitar los registros contables para cada proyecto a ejecutar por la diócesis.	
4		Crear un archivo de control para el manejo financiero de cada proyecto	El archivo de control debe contener estrictamente la siguiente información: convenio del donante, programación financiera, desembolsos recibidos-remesas, informes narrativos y financieros, correspondencia recibida, correspondencia entregada, liquidaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio del donante, - Programación financiera - Desembolsos recibidos-remesas - Informes narrativos y financieros

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			parciales o finales, liquidaciones de las diócesis, estados financieros del proyecto en ejecución, estados financieros del proyecto ejecutado, informe de auditoría externa, finiquito del donante.	- Correspondencia recibida - Correspondencia entregada - Liquidaciones parciales o finales - Liquidaciones de las diócesis
5	Oficina nacional	Desembolso financiero para las diócesis	Cada desembolso financiero para cada proyecto se efectuará conforme a las programaciones financieras presentadas por la Diócesis, todo esto mediante transferencias bancarias a las cuentas de los proyectos en ejecución, o a través de cheque a nombre de la diócesis o según lo designe el convenio.	Programación financiera de cada proyecto, cheque o nombre de la cuenta bancaria
6		Crear de recibo oficial de entrega	Los desembolsos a las diócesis se deben de documentar con un recibo oficial de entrega al	Recibo oficial de entrega

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			que se le anexará la copia de transferencias bancarias.	

2.6. Flujoograma Del Proceso De Desembolso De Efectivo Para La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana Con La Oficina Nacional Como Intermediario



3. Proceso De Solicitud Y Desembolso De Fondos Para Los Proyectos Solicitados Por Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana

3.1. Objetivo Del Manual

Establecer los lineamientos a seguir para la solicitud y desembolso de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Con el fin de evitar cualquier tipo de error administrativo o financiero que afecte el desempeño de las labores de la fundación produciendo incumplimiento la solicitud y desembolso de fondos para los proyectos.

3.2. Propósito Del Procedimiento

La importancia de establecer lineamientos para la solicitud y desembolso de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana reside en que las personas encargadas de elaborar la solicitud de fondos tomen conciencia de las actividades a seguir. De esta manera se puede identificar en que aparte del proceso se identifica una falla y al mismo tiempo conocer el contenido del documento requerido para efectuar una solicitud de fondos para un proyecto a ejecutar.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a la solicitud y desembolso de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios en el área administrativa, sin ninguna clase de inconveniente.

3.3. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Solicitud de fondos para los proyectos solicitados por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana”, el cual abarca al cooperante internacional y a la diócesis de Santa Ana.

3.4. Responsabilidades

Responsables de la elaboración de los procedimientos:

- **Cáritas Diocesanas:** Oficina de la diócesis, encargada de la ejecución de proyectos de Cáritas de El Salvador.

3.5. Definiciones

1. Flujo de efectivo: es la variación financiera de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una organización.

2. Desembolso: acción de pagar o entregar una cantidad de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia bancaria o en cheque al contado.

3. Programación Financiera: Reporte en el cual se describen las fechas en las cuales se entregarán los desembolsos y entrega de los avances de los proyectos.

4. Registros Contables: Se entiende provenientes de un sistema de contabilidad generalmente aceptado en concordancia con las leyes.

5. Transacción: Operación administrativa, comercial o bursátil.

6. Egresos: Se conoce como tal al pago por la compra de bienes o servicios, o para abonar o cancelar una obligación.

7. Depósito: Entrega a una entidad bancaria, con encargo de su tenencia y custodia, bienes y valores con la restricción de ser devueltos con la simple presentación de una orden de pago.

3.6. Método De Trabajo

3.6.1. Normas Generales

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de seguir cada paso establecido para realizar una solicitud de fondos para un proyecto.

Datos de control	
Copia asignada a:	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Crear el documento de presentación del proyecto	El encargado del proyecto debe de crear un documento de presentación del proyecto, dicho documento debe contener el presupuesto y flujo de efectivo con sus respectivos anexos todo en formato PDF. Los anexos deben de estar conformados por los permisos legales	Documento de presentación del proyecto en formato PDF

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			para su ejecución, la misión, visión y objetivos del proyecto, organigrama del proyecto, especificación de los bienes o servicios necesarios.	
2		Trasladar el documento de presentación del proyecto	El documento de presentación del proyecto debe ser trasladado al Director Diocesano.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
3	Director Diocesano	Recibir del documento de presentación del proyecto	El Director Diocesano debe de recibir el documento de presentación del proyecto para posteriormente revisarlo.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
4		Revisar el documento de presentación del proyecto	El documento de presentación del proyecto es revisado por el Director Diocesano, si el documento no presenta ninguna irregularidad el director trasladará el documento a la secretaria, pero si se encuentra alguna irregularidad el documento será trasladado de vuelta al encargado del proyecto y el proceso se repite de nuevo.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
5	Director Diocesano	Trasladar el documento de presentación del proyecto	Una vez que el documento de presentación del proyecto es revisado	Documento de presentación del proyecto en formato PDF

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			por el Director Diocesano, éste se traslada a la secretaria.	
6	Secretaria	Recibir el documento de presentación del proyecto	La secretaria es la encargada de recibir el documento de presentación del proyecto para posteriormente enviarlo a sus destinos.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
7		Enviar el documento de presentación del proyecto	El documento es enviado por correo electrónico a los cooperantes internacionales con el fin de completar la solicitud de fondos para el proyecto deseado.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
8		Recibir la notificación de aprobación de fondos	Una vez que el cooperante internacional notifica el	Correo electrónico de

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			<p>periodo de revisión del documento de presentación del proyecto. La secretaria debe estar pendiente del correo electrónico en el tiempo establecido para verificar si los fondos han sido aprobados. Si en dado caso los fondos son denegados, el cooperante internacional da retroalimentación a la fundación y el proceso se repite de nuevo.</p>	<p>aprobación de fondos solicitados</p>
9	Secretaria	<p>Notificar la aprobación de solicitud de fondos</p>	<p>La secretaria debe de notificar al Director Diocesano sobre la aprobación de solicitud</p>	<p>Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados</p>

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			de fondos mediante un correo electrónico.	
10	Director Diocesano	Recibir la notificación de aprobación de solicitud de fondos	El Director Diocesano debe recibir la notificación de aprobación de solicitud de fondos mediante correo electrónico.	Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados
11		Responder a la solicitud de aprobación de fondos	En respuesta a la solicitud de aprobación de fondos, el Director Diocesano debe de agradecer por la aprobación y al mismo tiempo especificar que enviará lo más pronto posible el número de la cuenta bancaria para que se realicen los desembolsos. Todo	Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados

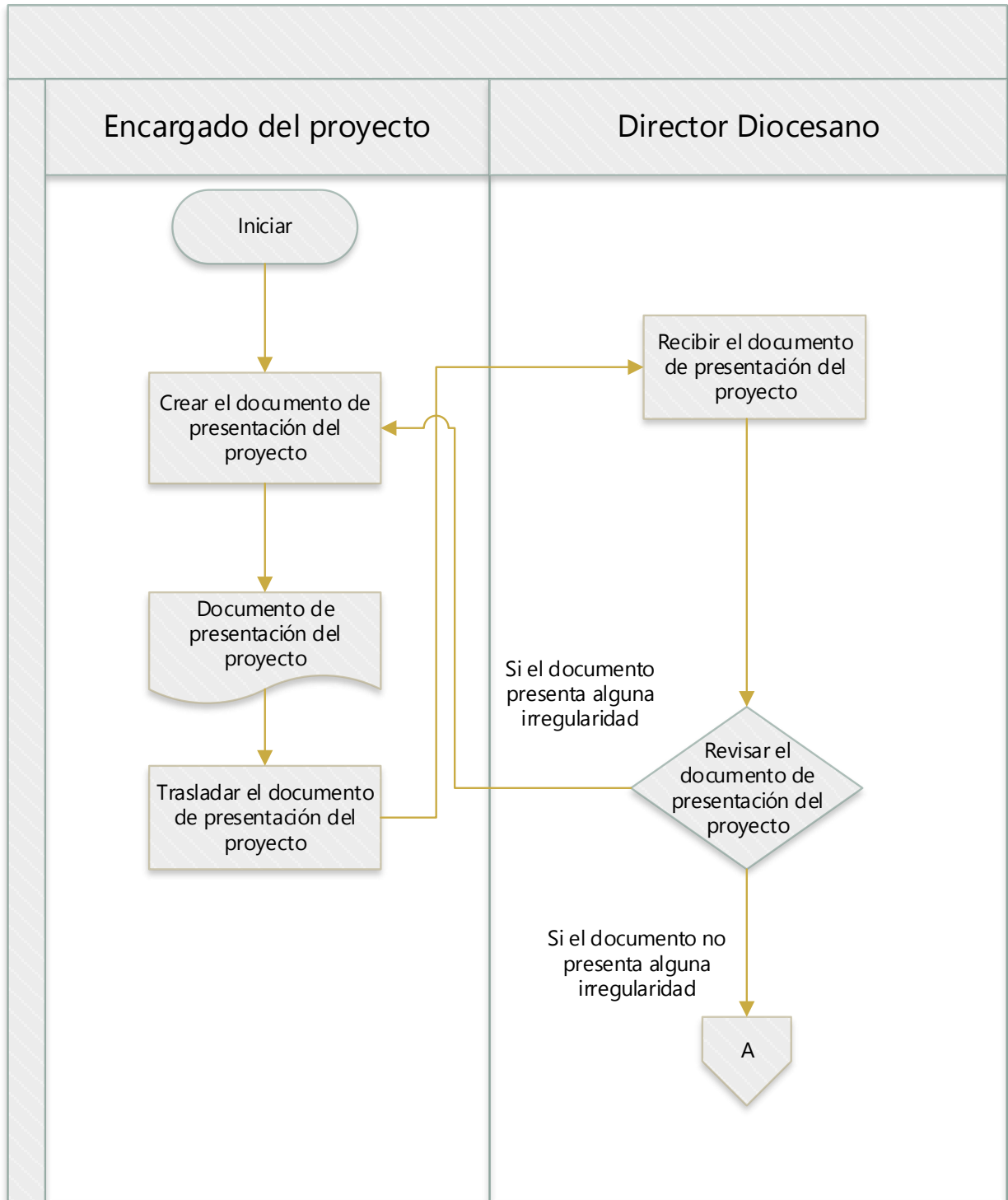
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			esto mediante correo electrónico.	
12		Orden de apertura de cuentas bancarias para el desembolso de fondos	El director Diocesano da la orden al departamento de contabilidad de apertura de cuentas bancarias para el desembolso de los fondos.	
13	Departamento de contabilidad	Recibir de orden de apertura de cuentas bancarias para el desembolso de fondos	El departamento de contabilidad recibe la orden del director diocesano de efectuar la apertura de cuentas bancarias para el desembolso de los fondos solicitados.	
14		Apertura de cuenta bancaria de ahorro o de cheques para el	Se realiza la apertura de cuentas de cheques y ahorros o una de ellas,	

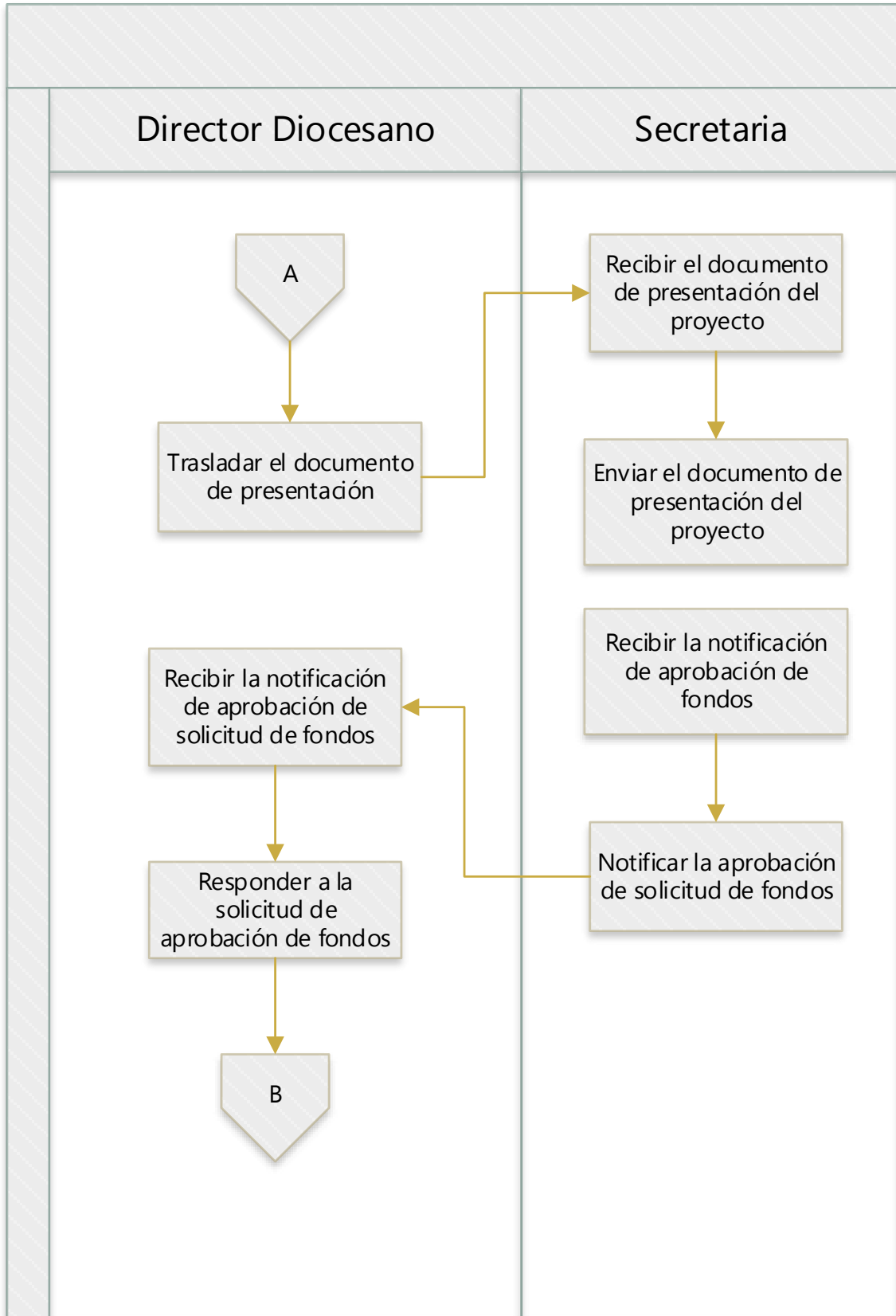
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		desembolso de los fondos solicitados	para recibir los fondos solicitados para el proyecto a ejecutar. Las cuentas bancarias deben de ser aperturadas con tres firmas, indispensables dos de ellas. Las tres firmas deben ser la del Obispo Diocesano Presidente, El Director y otra persona que designe el Obispo Presidente.	
15		Trasladar el número de cuenta bancaria de ahorro o de cheques al director diocesano	El departamento de contabilidad debe trasladar el número de cuenta bancaria de ahorro o de cheques al director diocesano.	Número de cuenta de ahorro o de cheques

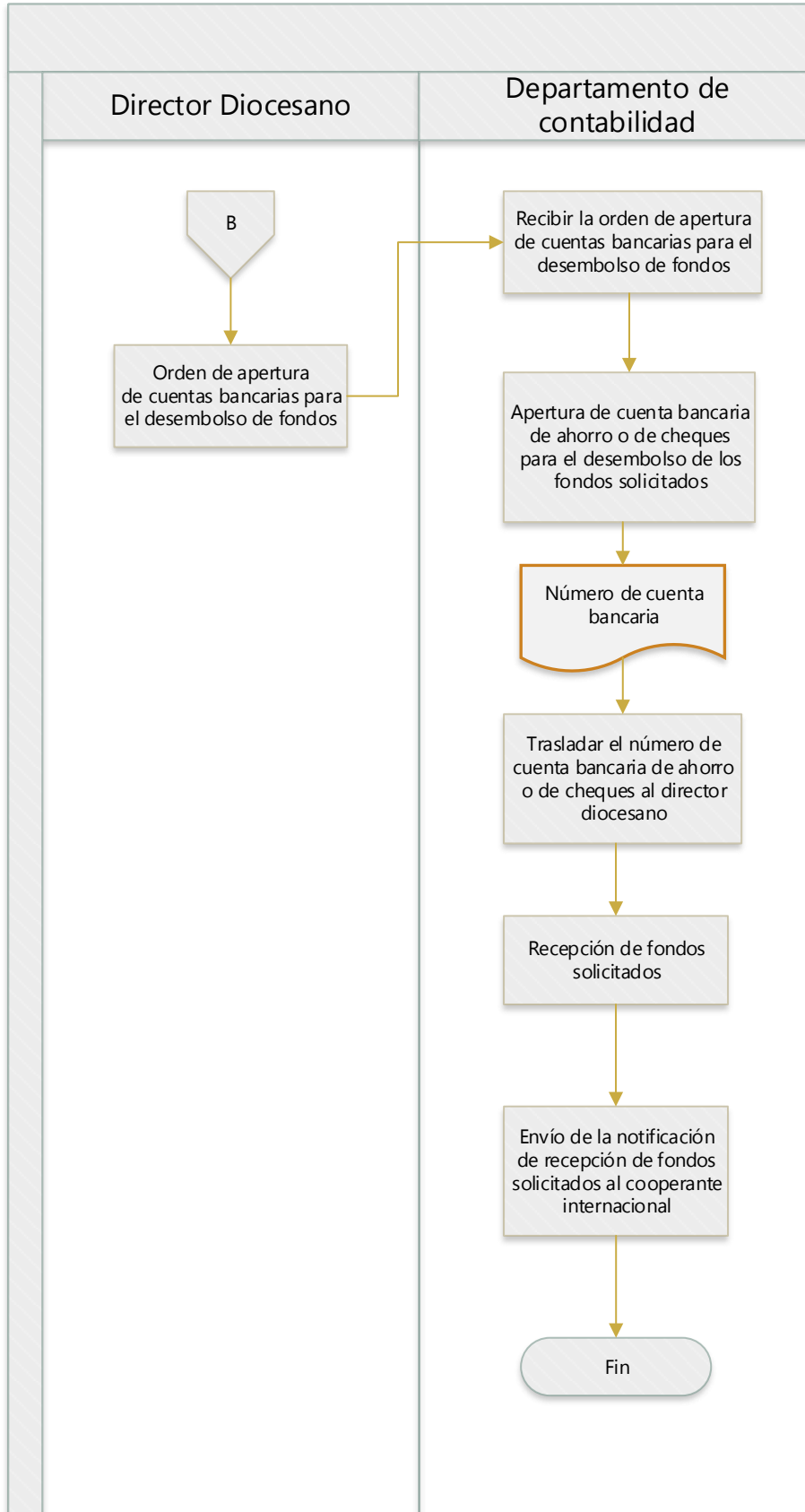
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
16		Recibir el número de cuenta de ahorro o de cheques	El director diocesano recibe por parte del departamento de contabilidad el número de cuenta de ahorro o de cheques.	Número de cuenta de ahorro o de cheques
17	Director diocesano	Envío del número de cuenta de ahorro o de cheques	El director diocesano debe de enviar al cooperante internacional el número de la cuenta de ahorro o de cheques para que se efectúe el desembolso de efectivo solicitado mediante correo electrónico.	Número de cuenta de ahorro o de cheques
18	Departamento de contabilidad	Recepción de fondos solicitados	El departamento de contabilidad recibe los fondos solicitados en la cuenta bancaria.	Número de cuenta de ahorro o de cheques

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
19		Envío de la notificación de recepción de los fondos solicitados al cooperante internacional	El departamento de contabilidad debe de enviar mediante un correo electrónico el acuse de recibido a Cáritas Internacionales o al cooperante internacional el documento escaneado de la nota del abono del banco por el depósito recibido.	Documento escaneado del abono del banco por el depósito recibido

3.7. Flujograma Del Proceso De Solicitud Y Desembolso De Fondos Para Los Proyectos Solicitados Por Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana







4. Proceso De Manejo De Flujo De Efectivo De La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana

4.1. Objetivo Del Manual

Establecer los lineamientos a seguir para manejo de flujo de efectivo de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Con el fin de evitar cualquier tipo de error administrativo o financiero que afecte el desempeño de las labores de la fundación produciendo incumplimiento en el manejo de efectivo para cada proyecto ejecutado por la fundación.

4.2. Propósito Del Procedimiento

La importancia de establecer lineamientos para el manejo de flujo de efectivo de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana reside en que las personas involucradas en el manejo de efectivo deben de estar conscientes sobre los procedimientos a seguir con el fin de evitar errores administrativos y financieros que perjudiquen la ejecución y desarrollo de los proyectos, y al mismo tiempo se fortalece la reputación de la fundación mediante un la creación y documentación de un proceso transparente que contribuya a la rendición de cuentas a los cooperantes internacionales y de esa manera consolidar lazos de amistad entre la fundación y los cooperantes. Al mismo tiempo con la creación del proceso de manejo de flujo de efectivo el personal involucrado podrá identificar fallas en el proceso y efectuar las correcciones necesarias.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado al manejo de flujo de efectivo de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios en el área administrativa y contable sin ninguna clase de inconveniente.

4.3. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Manejo de flujo de efectivo de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana”, el cual abarca al cooperante internacional y a la diócesis de Santa Ana.

4.4. Responsabilidades

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.

Definiciones

1. **Flujo de efectivo:** es la variación financiera de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una organización.
2. **Desembolso:** acción de pagar o entregar una cantidad de dinero, ya sea en efectivo, mediante una transferencia bancaria o en cheque al contado.
3. **Programación Financiera:** Reporte en el cual se describen las fechas en las cuales se entregarán los desembolsos y entrega de los avances de los proyectos.
4. **Registros Contables:** Se entiende provenientes de un sistema de contabilidad generalmente aceptado en concordancia con las leyes.
5. **Transacción:** Operación administrativa, comercial o bursátil.
6. **Egresos:** Se conoce como tal al pago por la compra de bienes o servicios, o para abonar o cancelar una obligación.

7. Depósito: Entrega a una entidad bancaria, con encargo de su tenencia y custodia, bienes y valores con la restricción de ser devueltos con la simple presentación de una orden de pago.

4.5. Método De Trabajo

4.5.1. Normas Generales

- El departamento de contabilidad realiza el análisis de flujo de efectivo y paga los cheques emitidos para la ejecución de los proyectos, si existieran fondos disponibles.
- En caso de no poseer un proyecto disponibilidad de fondos, el depto. de contabilidad solicita realizar un préstamo de fondos, mientras transcurre el procedimiento de llegada de fondos al proyecto necesitado.
- El director autoriza mediante un documento, la realización del préstamo de fondos.
- En la fecha que el proyecto al cual se le prestaron fondos tiene disponibilidad de efectivo, se realizarán los pagos respectivos por medio de cheque y nota de abono al proyecto que le cancela la deuda.
- No se debe entregar cheques en blanco o al portador.
- Toda la documentación debe presentarse en original, a favor de la institución y proyecto, como en dólares americanos y que llene los requisitos de la Ley de IVA Retenciones de Renta, además se le estampará el sello de Pagado, Banco, No. de Cheque y otros requeridos por la cooperación.
- La documentación original de los desembolsos se archivará en orden correlativo por número de cheque y permanecerá en perfecto estado durante el período señalado en el convenio.
- Los cheques entregados como adelantos para liquidación posterior, deberán estar sometidos a las reglas de liquidaciones de vales provisionales de caja chica.

- Los fondos del proyecto serán mensualmente conciliados con los saldos bancarios correspondientes, cualquier diferencia será investigada oportunamente para efectuar las correcciones necesarias.

- Se presentará con una periodicidad mensual, o como lo indique el convenio, el informe financiero de lo ejecutado y lo pendiente de realizar, según los desembolsos recibidos del cooperante internacional.

- Todo cheque emitido debe mostrar firmas mancomunadas para que sea pagado.

Datos de control	
Copia asignada a:	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Departamento de contabilidad	Recepción de orden de apertura de cuenta de ahorro y de cheques o una de ellas.	El departamento de contabilidad debe recibir la orden de apertura de la cuenta de ahorro y de cheques o una de ellas.	
2		Apertura de cuentas de cheques y de	Es necesario abrir una cuenta de cheques o de ahorros o ambas, para recibir los fondos de la	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		ahorros o una de ellas.	oficina central o de las entidades de cooperación internacional directamente	
3		Establecer el nombre de la cuenta bancaria	La cuenta bancaria es identificada con el nombre de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana más el nombre el proyecto, o como se designe el convenio. Ejemplo: Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana <u>nombre del proyecto.</u>	
4		Establecer las firmas para la apertura de cuentas de cheques y de	Las cuentas bancarias se apertura con tres firmas, indispensables dos de ellas. Las tres firmas deben de ser la	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		ahorros o una de ellas	del Obispo Diocesano Presidente, el Director y otra persona que designe el Obispo Presidente.	
5		Apertura de registros contables y auxiliares	La diócesis debe de mantener un sistema de registros contables y auxiliares en los cuales se detalle los ingresos provenientes de la oficina Nacional y de otras fuentes. Los registros contables se mantienen en el sistema operativo contable de la fundación.	
6	Departamento de contabilidad	Respaldar los ingresos financieros de la Diócesis	Todos los ingresos financieros deben de estar respaldados por recibos firmados de la	Recibo de ingreso de fondos.

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			administración, los cuales contendrán la información necesaria para soportar adecuadamente cada operación contable.	
7		Crear el archivo de control	Se debe de crear un archivo de control del manejo de efectivo del proyecto, con lo cual se pretende tener un control del flujo y de la ejecución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio con la oficina Nacional o entidad de cooperación internacional - Programación financiera - Convenio con la Parroquia o comunidad, si los hubiere - Desembolsos o transferencias (recibos, remesas y otros documentos que justifiquen el monto recibido)

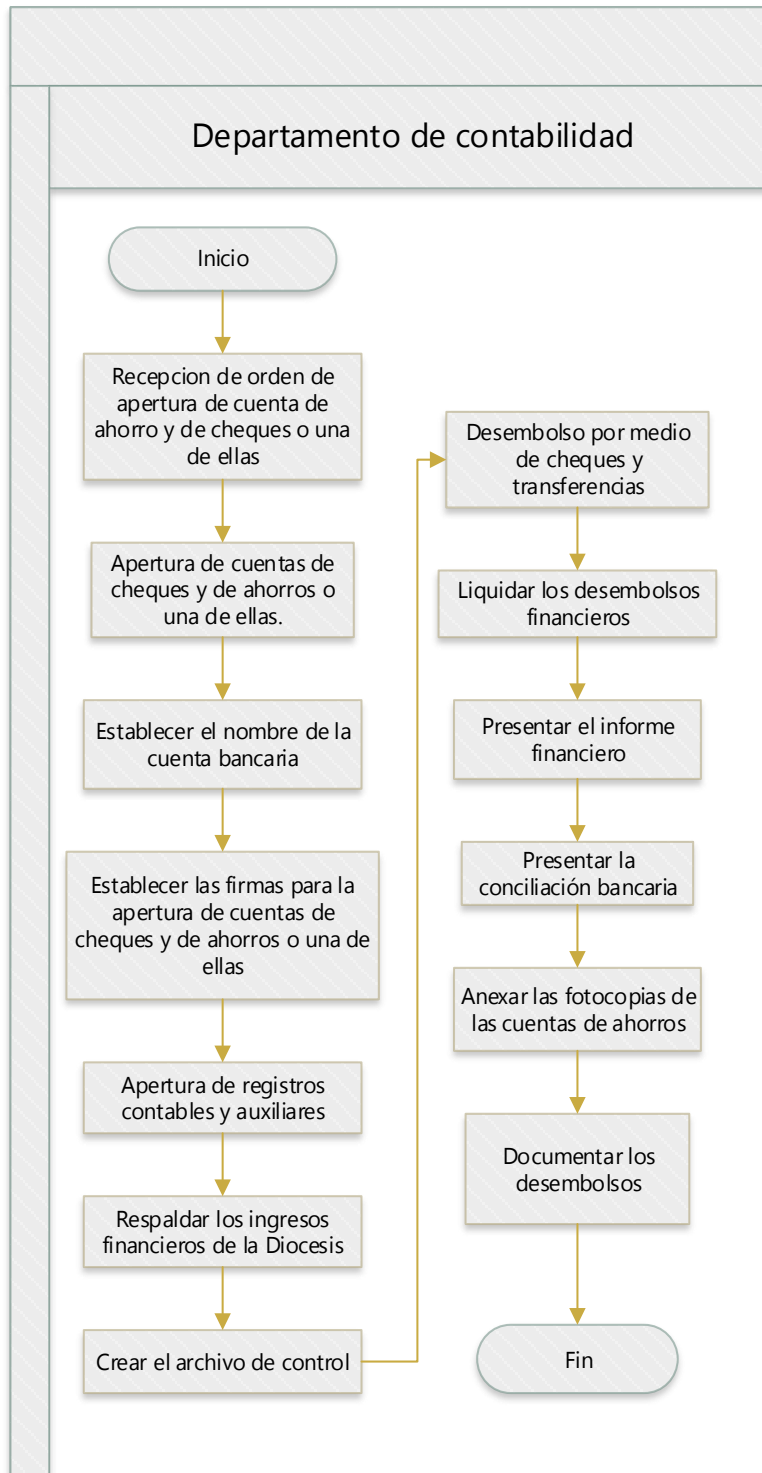
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
				<ul style="list-style-type: none"> - Informes narrativos y financieros - Correspondencia recibida y entregada -Liquidaciones parciales o finales -Estados financieros del proyecto en ejecución -Estados financieros del proyecto ejecutado - Presupuesto del proyecto aprobado y autorizado - Calendario de desembolso y anticipos -Reporte consolidado final presentado análisis comparativo entre el presupuesto y los gastos aprobados

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
				<ul style="list-style-type: none"> - Informes de auditoría realizadas al proyecto - Finiquito
8	Departamento de contabilidad	Desembolso por medio de cheques y transferencias	<p>Los desembolsos financieros se deben de efectuar conforme a las programaciones financieras y convenios de cada proyecto y la transferencia bancaria se realizará a las cuentas de los proyectos en ejecución o se le entregará un cheque al encargado del proyecto. La solicitud de cheque es recibida por el departamento de contabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de cheque - Cheque voucher - Número de cuenta bancaria

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
9		Liquidar los desembolsos financieros	Los desembolsos siguientes se deben de efectuar previa a la liquidación de los anteriores.	
10		Presentar el informe financiero	Se debe de presentar al departamento de administración mensualmente el informe financiero de lo ejecutado y lo pendiente de realizar, según los desembolsos recibidos en las diócesis.	Informe financiero
11		Presentar la conciliación bancaria	La conciliación bancaria se debe de presentar con los informes financieros resultantes al departamento de administración.	Conciliación bancaria

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
12	Departamento de contabilidad	Anexar las fotocopias de las cuentas de ahorro	Las fotocopias de las cuentas de ahorro se anexan a los estados financieros para conciliar los saldos.	
13		Documentar los desembolsos	Los desembolsos se deben de documentar con un recibo oficial de entrega al que se le anexará la copia de las transferencias bancarias.	Documento original de las transferencias bancarias

4.6. Flujograma Proceso De Manejo De Flujo De Efectivo De La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana



5. Procedimiento Para El Manejo De Compras

5.1. Propósito Del Procedimiento

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene como función primordial contribuir al desarrollo de la sociedad, pero esto no solamente con un enfoque altruista para beneficiar a las personas que se encuentran en condiciones sociales precarias, sino también contribuir al desarrollo económico de la micro, mediana y grande empresa. Para ello la fundación realiza convocatorias para recibir ofertas de suministros a utilizar en la ejecución de proyectos sociales para comunidades. Las ofertas que se reciben provienen de la micro, mediana y grande empresa.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado al manejo de compras de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios encargados de realizar las compras, sin ninguna clase de inconveniente.

5.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Manejo de compras”, el cual abarca al encargado de realizar las compras en el departamento de administración.

5.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

5.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de las recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

5.5. Método De Trabajo

5.5.1. Políticas y lineamientos

- Será responsabilidad del director de la diócesis, o a través de sus delegados, realizar permanentemente análisis e investigaciones del mercado Nacional e Internacional a fin de contar con información fidedigna y oportuna, tanto de los proveedores, como de los productos requeridos. Cáritas Santa Ana tiene como política la promoción de una economía social local, por tanto, tendrá como prioridad adquirir productos o servicios a los proveedores de las comunidades locales atendidas por la diócesis, que dinamizan las economías de base.

- Para compras y/o gastos menores, eventuales y urgentes se dispondrá de los fondos de la caja chica.

- Las compras sujetas a almacenaje deberán resguardarse y custodiarse en lugares seguros y apropiados, estableciendo para ello, las bodegas necesarias. Para estos efectos se definirá la política de inventarios.

- Para la adecuada transparencia en los procesos de compras, el encargado de cada proyecto deberá ampararse al director de la diócesis y éste al Director Nacional cuando fuese necesario, para tratar los asuntos relacionados con la adquisición de bienes y/o servicios y los montos autorizados en estas normas.

- El director de la diócesis deberá asegurarse que la adjudicación de bienes y/o servicios a adquirirse de los proveedores, ofrezcan las mejores ventajas para la institución, en condiciones de calidad, precio y oportunidad.

- Para el efectivo funcionamiento deberá establecerse y mantenerse debidamente actualizado un registro de proveedores locales y externos, así como de artículos, bienes y/o

servicios, el sistema deberá contener otros datos que se estimen necesarios, así como cotizaciones actualizadas.

- Los encargados de los proyectos y el Director Diocesano, deberán garantizar que los proveedores registrados, dispongan de iguales oportunidades de participación para ofrecer sus productos y que estos cumplan con las condiciones pactadas (tiempo de entrega, validez de oferta, calidad, garantía, precio y otros).

- Las adquisiciones de bienes y servicios que excedan de más de \$55.97 deberán respaldarse con el Formulario de orden de compra el cual debe estar numerado correlativamente en forma impresa

- Las modalidades de compra serán las siguientes:
 - Caja chica hasta \$25.00
 - Libre Gestión hasta \$571.43, autorizados por el Director Diocesano
 - Concurso interno de \$ 571.44 hasta \$ 9,000.00, autorizadas por el Director Diocesano
 - Concurso privado de \$9,001.00 a \$50,000.00 autorizadas por el Director Diocesano y Obispo Presidente.
 - Concurso público de \$50,001.00 en adelante autorizadas por el Director Diocesano y Obispo Presidente.

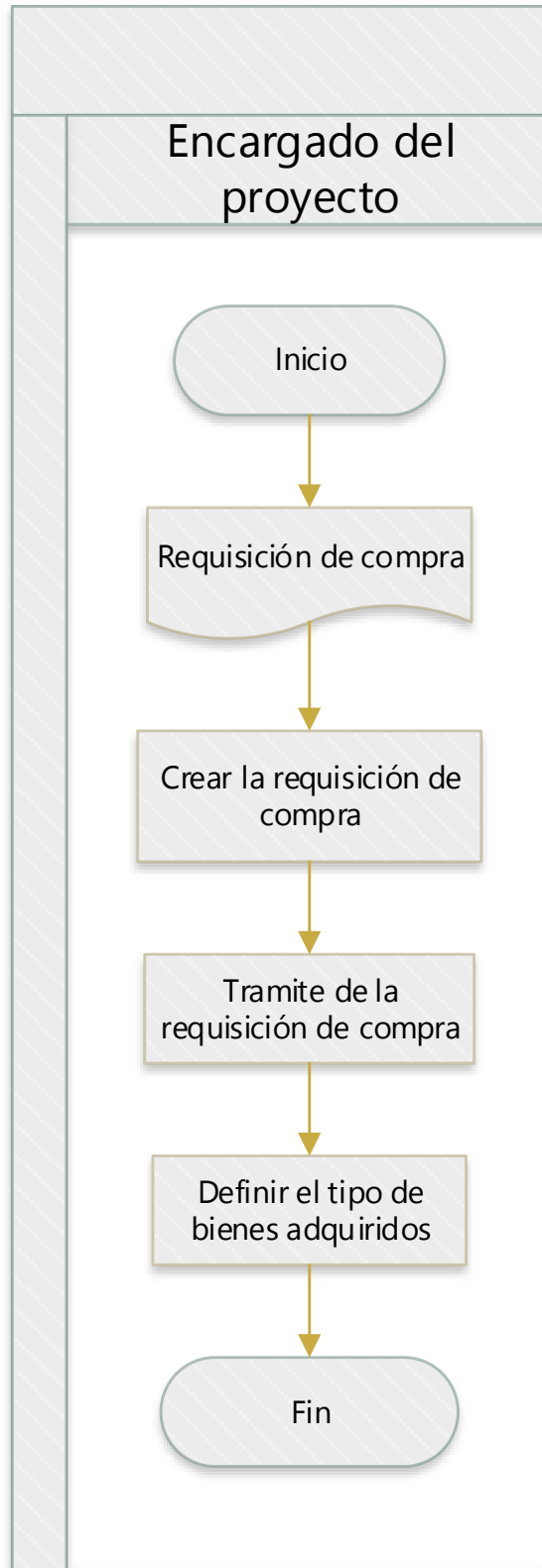
- Cuando exista la adjudicación para la ejecución de obras físicas además de las modalidades anteriores deberá contener el contrato respectivo, en el cual se establecerán las condiciones necesarias para salvaguardar los intereses de la institución.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Crear la requisición de compra	Previo a la iniciación de cualquier adquisición de bienes y/o servicios, el encargado del proyecto debe de contar con la requisición escrita de compra la que deberá indicar una descripción clara y exacta de las características o requerimientos técnicos de los bienes y/o servicios que se adquirirán. Estos bienes y/o servicios deberán estar incluidos en el presupuesto del proyecto, en caso contrario si estos fueren necesarios se buscará una	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			solución presupuestaria que lo resuelva.	
2		Tramite de la requisición de compra	La requisición de compra debe ser tramitada con la debida anticipación por el encargado del proyecto, cuya entrega del bien o prestación del servicio solicitado será conforme a los tiempos requeridos para tramitar los diferentes tipos de compra.	Requisición de compra
3		Definir el tipo de bienes adquiridos	Para el debido ordenamiento del sistema de compras el encargado del proyecto debe de definir los tipos de bienes almacenables y no almacenables, lo que hará del conocimiento del Director Diocesano, para los efectos pertinentes.	Requisición de compra

5.6. Flujograma Del Procedimiento Para El Manejo De Compras



6. Proceso De Clasificación De Solicitud Y Órdenes De Compra

6.1. Propósito Del Procedimiento

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana es una organización sin fines de lucro que aspira a implementar un proceso de mejora continua que le permita innovar cada una de sus operaciones administrativas. Por ello, la fundación pretende plasmar el proceso de clasificación de solicitud y órdenes de compra en un documento que esté al alcance de aquellos que deseen información al respecto.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a la clasificación de solicitudes y órdenes de compra de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios encargados de realizar las compras, sin ninguna clase de inconveniente.

6.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Clasificación de solicitudes y órdenes de compra”, el cual abarca al encargado del proyecto y sus superiores.

6.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.
- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

6.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de la recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

6.5. Método De Trabajo

6.5.1. Políticas y lineamientos

- Será responsabilidad del director de la diócesis, o a través de sus delegados, realizar permanentemente análisis e investigaciones del mercado Nacional e Internacional a fin de contar con información fidedigna y oportuna, tanto de los proveedores, como de los productos requeridos. Cáritas Santa Ana tiene como política la promoción de una economía social local, por tanto, tendrá

como prioridad adquirir productos o servicios a los proveedores de las comunidades locales atendidas por la diócesis, que dinamizan las economías de base.

- Para compras y/o gastos menores, eventuales y urgentes se dispondrá de los fondos de la caja chica.

- Las compras sujetas a almacenaje deberán resguardarse y custodiarse en lugares seguros y apropiados, estableciendo para ello, las bodegas necesarias. Para estos efectos se definirá la política de inventarios.

- Para la adecuada transparencia en los procesos de compras, el encargado de cada proyecto deberá ampararse al director de la diócesis y éste al Director Nacional cuando fuese necesario, para tratar los asuntos relacionados con la adquisición de bienes y/o servicios y los montos autorizados en estas normas.

- El director de la diócesis deberá asegurarse que la adjudicación de bienes y/o servicios a adquirirse de los proveedores, ofrezcan las mejores ventajas para la institución, en condiciones de calidad, precio y oportunidad.

- Para el efectivo funcionamiento deberá establecerse y mantenerse debidamente actualizado un registro de proveedores locales y externos, así como de artículos, bienes y/o servicios, el sistema deberá contener otros datos que se estimen necesarios, así como cotizaciones actualizadas.

- Los encargados de los proyectos y el Director Diocesano, deberán garantizar que los proveedores registrados, dispongan de iguales oportunidades de participación para ofrecer sus productos y que estos cumplan con las condiciones pactadas (tiempo de entrega, validez de oferta, calidad, garantía, precio y otros).

- Las adquisiciones de bienes y servicios que excedan de más de \$55.97 deberán respaldarse con el Formulario de orden de compra el cual debe estar numerado correlativamente en forma impresa

- Las modalidades de compra serán las siguientes:

- Caja chica hasta \$25.00

- Libre Gestión hasta \$571.43, autorizados por el Director Diocesano

- Concurso interno de \$ 571.44 hasta \$ 9,000.00, autorizadas por el Director Diocesano

- Concurso privado de \$9,001.00 a \$50,000.00 autorizadas por el Director Diocesano y Obispo Presidente.

- Concurso público de \$50,001.00 en adelante autorizadas por el Director Diocesano y Obispo Presidente.

- Cuando exista la adjudicación para la ejecución de obras físicas además de las modalidades anteriores deberá contener el contrato respectivo, en el cual se establecerán las condiciones necesarias para salvaguardar los intereses de la institución.

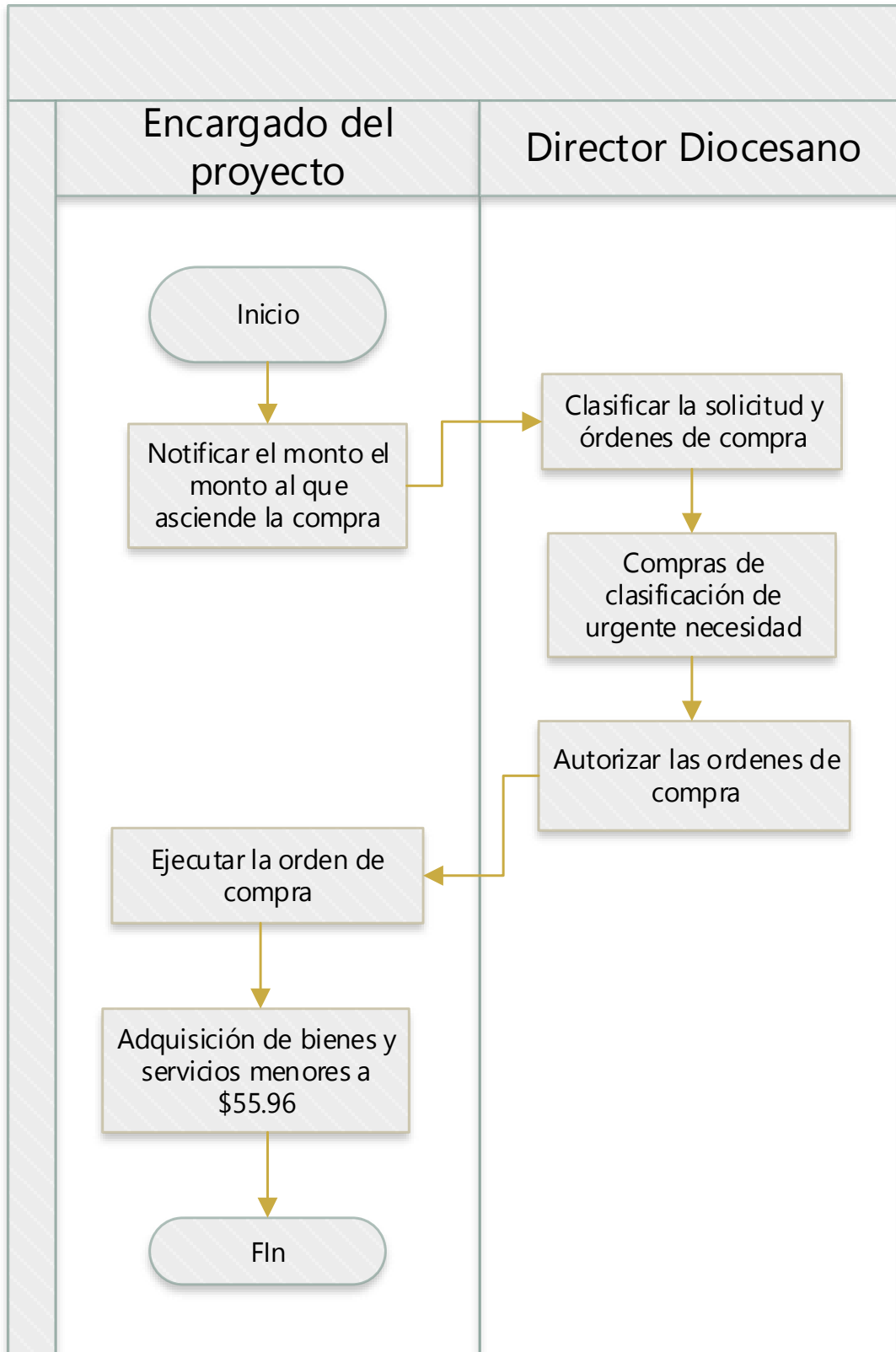
Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Notificar el monto al que asciende la compra	El encargado del proyecto debe de notificar al director diocesano del monto de la compra y trasladarle los documentos requeridos.	Requisición de compra
2	Director Diocesano	Revisar las órdenes de compra	El director diocesano se encargará de revisar el monto de la compra, las características detalladas y los montos especificados.	Requisición de compra
3		Clasificar la solicitud y órdenes de compra	Las solicitudes y ordenes de compras deben ser clasificadas de acuerdo al monto que asciende dicha operación: - Compras de libre gestión: Hasta \$571.43. - Compras de \$571.44 a \$9,000.99.	Requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			<ul style="list-style-type: none"> - Compras por licitación privada: De \$9,001.00 a \$50,000.99. - Compras por licitación pública: De \$50,001.00 en adelante. 	
4	Director Diocesano y Obispo Presidente	Compras de clasificación de urgente necesidad	Las compras de carácter urgente necesidad serán evaluadas por el Director Diocesano y Obispo Presidente, con las justificaciones correspondientes.	
5	Director Diocesano	Autorizar las órdenes de compra	El director diocesano se encargará de autorizar el monto de la compra, las características detalladas y los montos especificados una vez clasificada la orden de compra.	Requisición de compra
6	Encargado del proyecto	Ejecutar la orden de compra	El encargado del proyecto ejecutará la orden de compra siguiendo los procedimientos	Requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			establecidos para cada clasificación.	
7	Encargado del proyecto	Adquisición de bienes y servicios menores a \$55.96	El encargado del proyecto deberá presentar las facturas y la requisición de compra al departamento de contabilidad para que este efectúe el desembolso necesario para pagar las facturas.	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Facturas originales

6.6. Flujograma Del Proceso De Clasificación De Solicitud Y Órdenes De Compra



7. Proceso De Compras De Libre Gestión: Entre \$57.97 Hasta \$571.43

7.1. Propósito Del Procedimiento

Cada compra debe de ser clasificada de acuerdo al monto en efectivo al que ésta asciende, el encargado de realizar dicha clasificación es el Director Diocesano. La razón por la cual se efectúa esta clasificación es porque la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea pretende impulsar la economía local de Santa Ana mediante la creación de oportunidades para la micro, mediana y grande empresa para que estas ofrezcan sus servicios. De esta manera se evita que toda la responsabilidad del proceso de compras recaiga sobre una persona solamente, lo cual contribuye al diseño y ejecución de proyectos de una manera transparente y eficaz. Este documento es una herramienta que contribuye a la transparencia del proceso de manejo de compras.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a las compras de libre gestión entre \$57.97 hasta \$571.43 dólares de Estados Unidos, de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

7.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Compras de libre gestión entre \$57.97 hasta \$571.43”, el cual abarca al encargado del proyecto y sus superiores.

7.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

7.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de las recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

7.5. Método De Trabajo

7.5.1. Políticas y lineamientos

El encargado del proyecto deberá seguir el proceso de libre gestión para compras de libre gestión de \$57.97 hasta \$572.43.

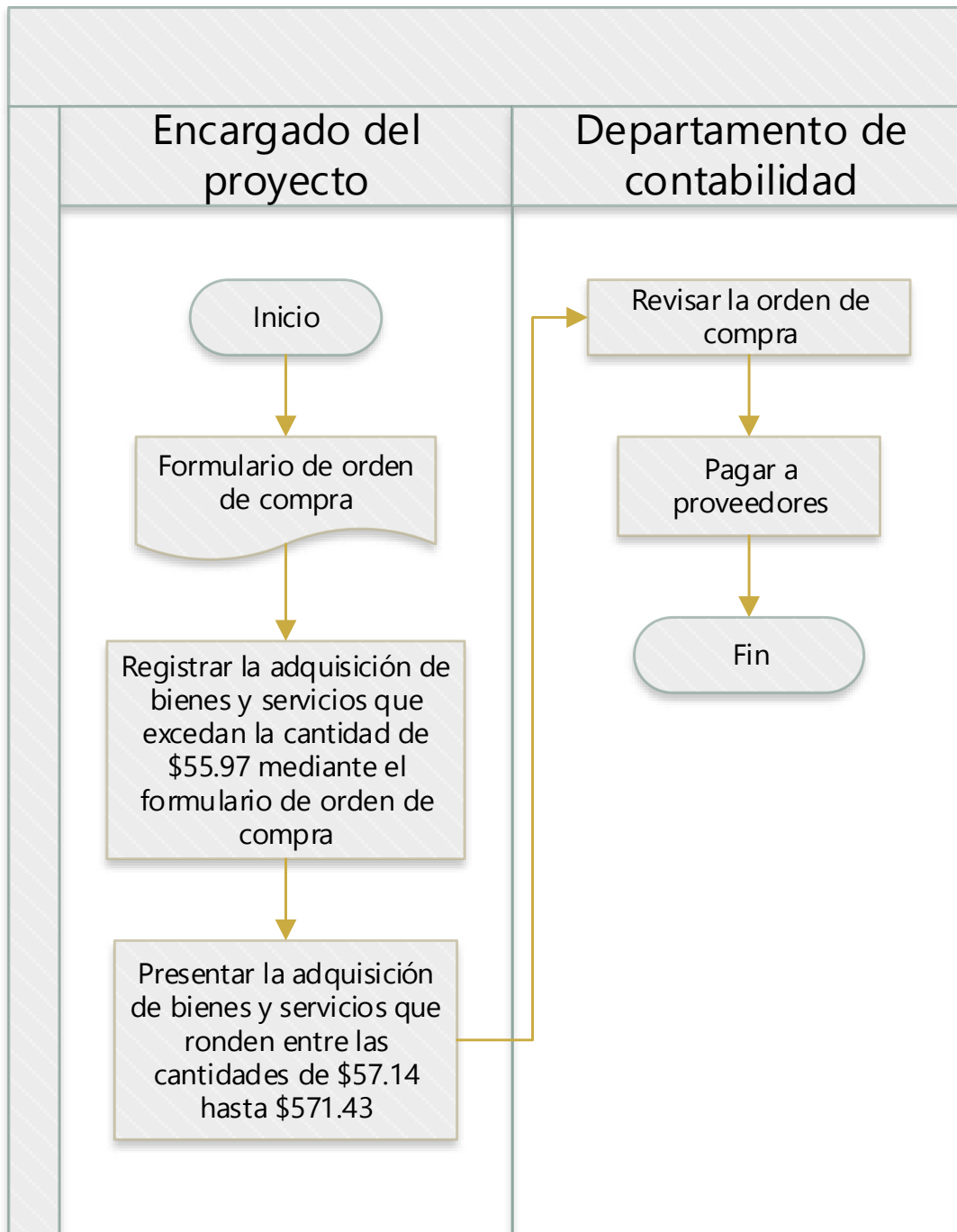
Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Registrar la adquisición de bienes y servicios que excedan la cantidad de \$55.97 mediante el formulario de orden de compra	Las adquisiciones de bienes y servicios que excedan de más de \$55.97 deberán respaldarse con el Formulario de orden de compra el cual debe estar numerado correlativamente en forma impresa.	Formulario de orden de compra
2		Presentar la adquisición de bienes y servicios que rondan entre	Para efectuar compras que rondan entre las cantidades de \$57.14 hasta \$571.43, el encargado del proyecto	- Requisición de compra - Orden de compra original

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		las cantidades de \$57.14 hasta \$571.43	presentará la documentación requerida y emitir la orden de compra para que esta sea analizada y ejecutada por el departamento de contabilidad.	-Facturas originales a pagar
3	Departamento de contabilidad	Revisar la orden de compra	El departamento de contabilidad debe revisar la orden de compra y la factura sujeta a pagar, la cual deberá llevar el nombre, firma, fecha y sello del proyecto que recibió el bien o servicio y consignado a nombre de Cáritas de la respectiva diócesis. Si en dado caso los documentos presentados carecen de nombres, firmas, sellos o	- Requisición de compra - Orden de compra original - Facturas originales a pagar

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			datos incompletos, el encargado del proyecto deberá de repetir el proceso otra vez para efectuar cambios necesarios.	
4		Pagar a proveedores	Una vez se hayan revisado los documentos, el departamento de contabilidad dará el visto bueno para efectuar el pago a los proveedores y dar por terminada la compra.	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Orden de compra original - Facturas originales a pagar

7.6. Flujograma Del Proceso De Compras De Libre Gestión: Entre \$57.97 Hasta \$571.43



8. Proceso De Compras De \$571.44 Hasta \$9,000.99

8.1. Propósito Del Procedimiento

Cada compra debe de ser clasificada de acuerdo al monto en efectivo al que ésta asciende, el encargado de realizar dicha clasificación es el Director Diocesano. La razón por la cual se efectúa esta clasificación es porque la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea pretende impulsar la economía local de Santa Ana mediante la creación de oportunidades para la micro, mediana y grande empresa para que estas ofrezcan sus servicios. De esta manera se evita que toda la responsabilidad del proceso de compras recaiga sobre una persona solamente, lo cual contribuye al diseño y ejecución de proyectos de una manera transparente y eficaz. Este documento es una herramienta que contribuye a la transparencia del proceso de manejo de compras.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a las compras entre \$571.44 hasta \$9,000.99 dólares de Estados Unidos, de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

8.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Compras entre \$571.44 hasta \$9,000.99”, el cual abarca al encargado del proyecto y sus superiores.

8.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el Director y las descritas en el convenio.

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

8.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de las recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

8.5. Método De Trabajo

8.5.1. Políticas y lineamientos

El encargado del proyecto deberá seguir el proceso de libre gestión para compras entre \$571.44 hasta \$9,000.99.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Crear documentos para la adquisición de bienes y servicios que rondan entre las cantidades de \$571.44 hasta \$9000.00	Para efectuar compras que rondan entre las cantidades de \$571.44 hasta 9000.00, el encargado del proyecto presentará la documentación requerida al Director Diocesano.	- Requisición de compra - Orden de compra - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas)
2		Remitir al Director Diocesano los documentos para la	El encargado del proyecto debe de remitir los documentos para la adquisición de bienes y	- Requisición de compra - Orden de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		adquisición de bienes y servicios.	servicios, con el fin de que se efectuó una revisión.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas)
3	Director Diocesano	Recibir los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El Director Diocesano recibe los documentos para la adquisición de bienes y servicios para efectuar una revisión posteriormente.	- Requisición de compra - Orden de compra - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas)
4	Director Diocesano	Revisar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	Se revisará cada uno de los documentos presentados por el encargado del proyecto para autorizar la participación de cada uno de los ofertantes. Si en dado caso los documentos	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			presentan alguna irregularidad, se entregarán los documentos para que el proceso se repita otra vez.	
5		Autorizar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El Director Diocesano autoriza los documentos para la adquisición de bienes y servicios, estampando con una firma cada documento.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
6		Remitir a la secretaria los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El Director Diocesano debe de remitir a la secretaria los documentos para la adquisición de bienes y servicios para que estos sean estampados con un sello.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
7	Secretaria	Recibir los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	La secretaria recibe los documentos remitidos por el Director Diocesano.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
8		Revisar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	La secretaria debe de revisar todos los documentos con el fin de verificar que contengan la firma del Director Diocesano. Si algún documento no posee la firma, éste será remitido de vuelta al director para la firma.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
9	Secretaria	Sellar los documentos para la	La secretaria es la encargada de estampar con un sello todos los	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres

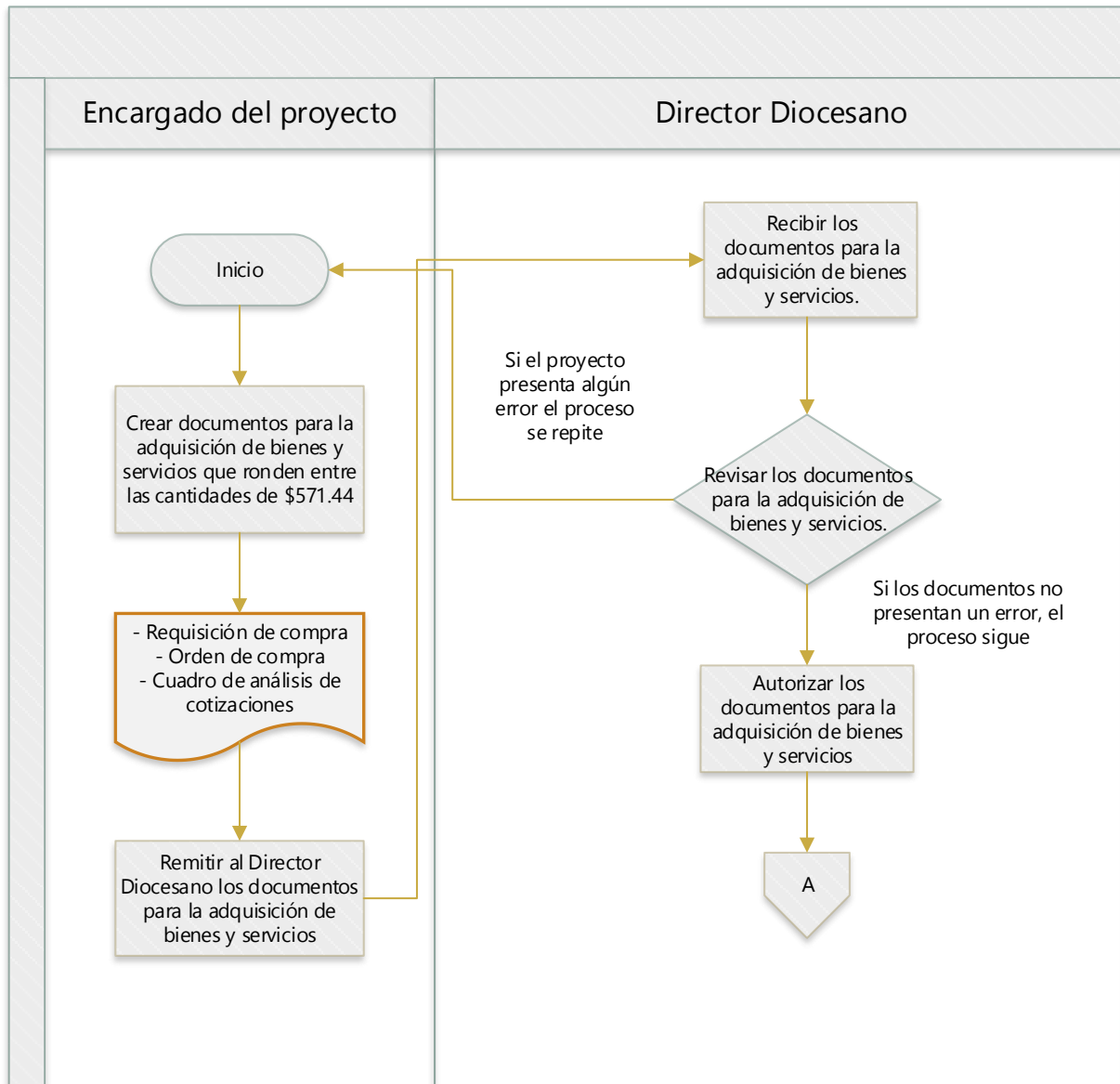
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		adquisición de bienes y servicios.	documentos para la adquisición de bienes y servicios.	cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
10		Registrar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	Los documentos para la adquisición de bienes y servicios son registrados en el libro de control de recepción de requisiciones de compra.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra - Libro de control de recepción de requisiciones de compra.
11		Remitir al encargado del proyecto el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	La secretaria remite el formulario de requisición de compra y la orden de	- Formulario de requisición de compra - Orden de compra

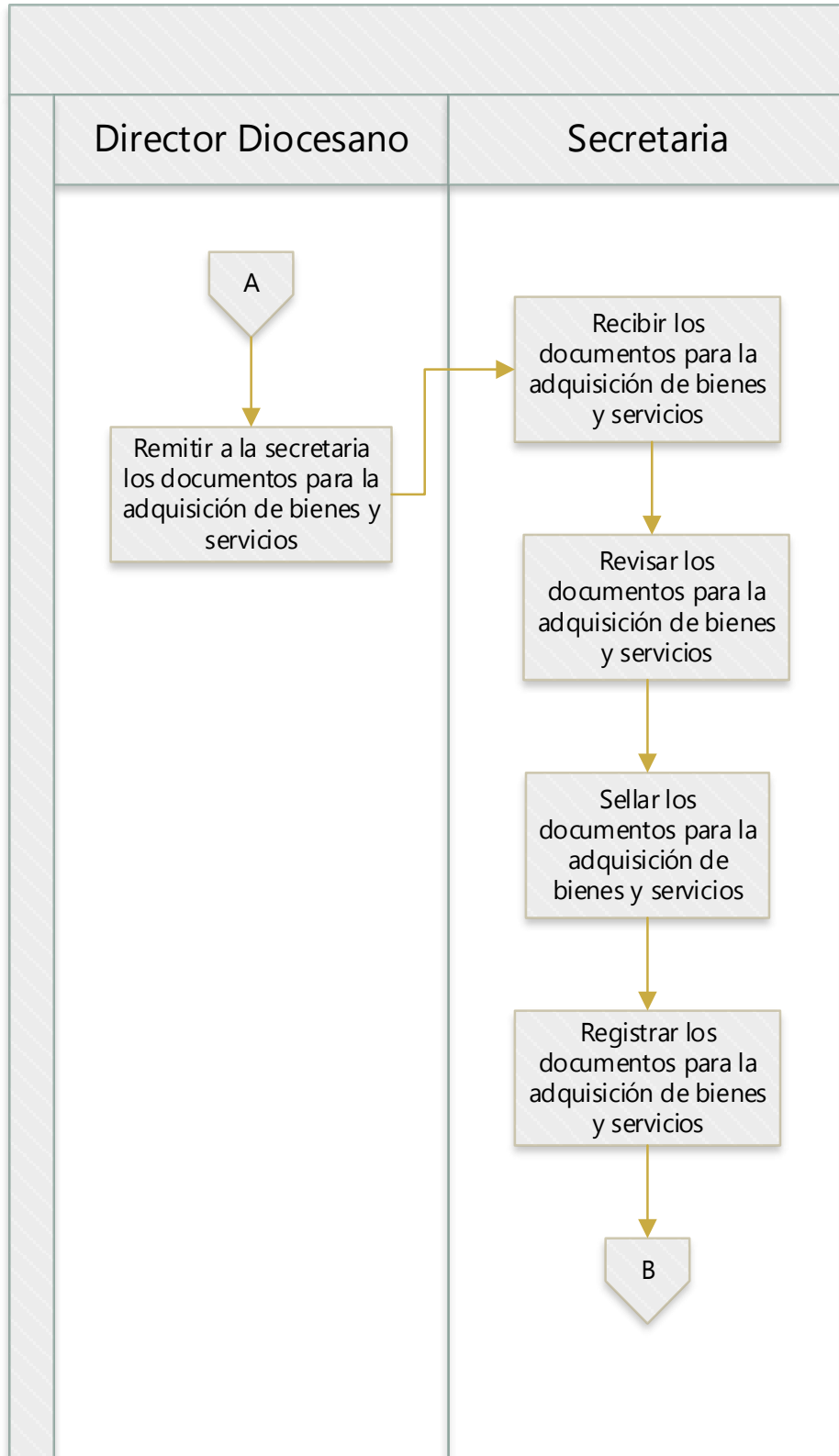
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			compra al encargado del proyecto.	
12	Encargado del proyecto	Recibir el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	El encargado del proyecto recibe por parte de la secretaria el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario de requisición de compra - Orden de compra
13	Encargado del proyecto	Remitir el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	El encargado del proyecto debe de remitir el formulario de requisición de compra y la orden de compra al departamento de contabilidad para que la compra sea revisada y ejecutada.	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de compra - Requisición de compra
14	Departamento de contabilidad	Recibir el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	El departamento de contabilidad recibe el formulario de requisición de compra y la orden de compra remitida por el encargado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Orden de compra - Requisición de compra

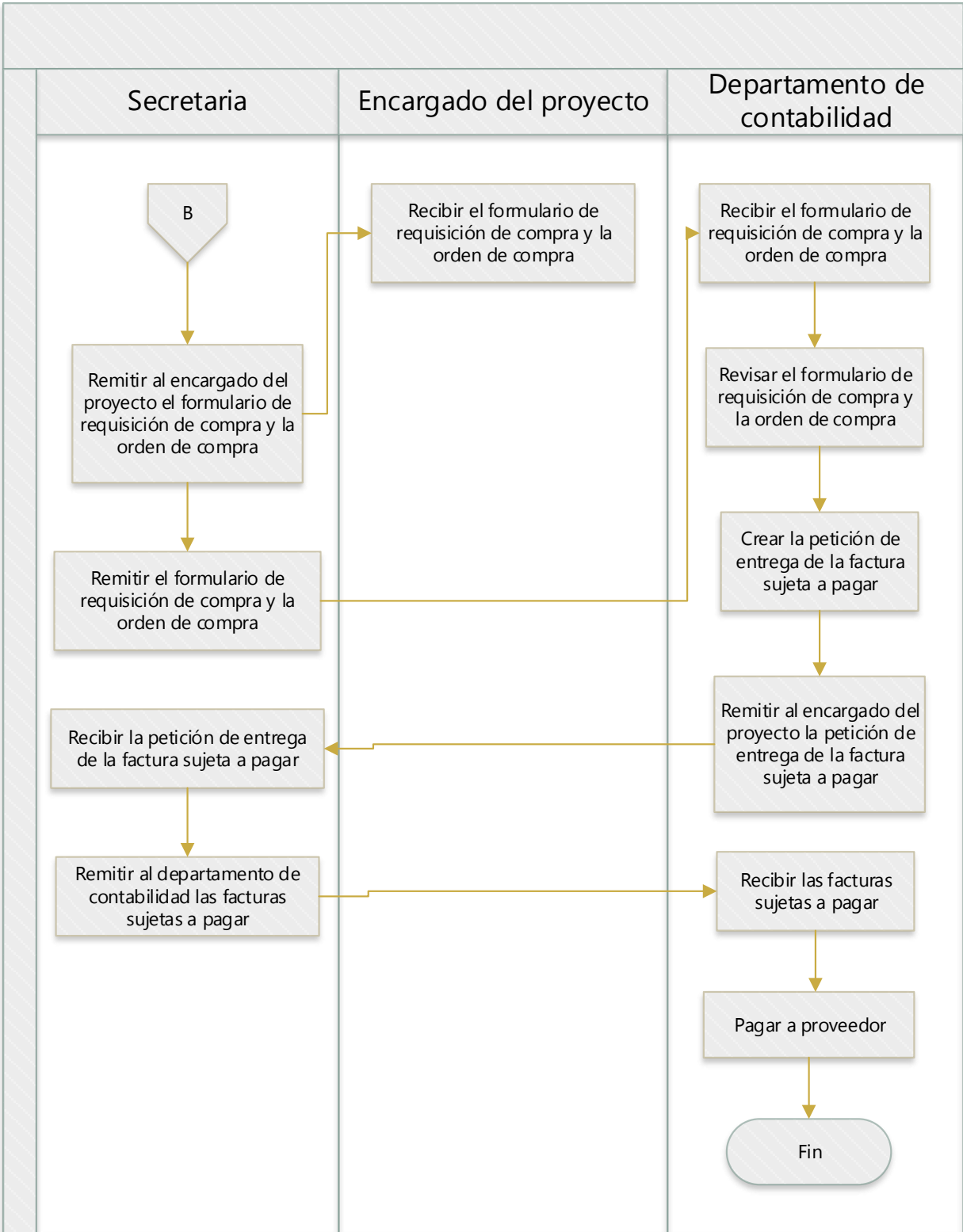
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
15		Revisar el formulario de requisición de compra y la orden de compra	El departamento de contabilidad deberá revisar la requisición y orden de compra, la cual deberá llevar el nombre, firma, fecha y sello del proyecto que recibió el bien o servicio y consignado a nombre de Cáritas de la respectiva diócesis.	- Orden de compra - Requisición de compra
16		Crear la petición de entrega de la factura sujeta a pagar	El departamento de contabilidad crea la petición de entrega de la factura sujeta a pagar por escrito. Esto una vez se haya revisado el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	Petición de entrega de facturas

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
17		Remitir al encargado del proyecto la petición de entrega de facturas	La petición de entrega de facturas se remite al encargado del proyecto.	Petición de entrega de facturas
18		Recibir la petición de entrega de facturas	El encargado del proyecto recibe la petición de entrega de facturas.	Petición de entrega de facturas
19	Encargado del proyecto	Remitir al departamento de contabilidad las facturas sujetas a pagar	El encargado del proyecto debe de presentar la factura sujeta a pagar por el bien o servicio solicitado al departamento de contabilidad.	Factura sujeta a pagar
20	Departamento de contabilidad	Recibir la factura sujeta a pagar	El departamento de contabilidad recibe las facturas sujetas a pagar.	Factura sujeta a pagar
21	Departamento de contabilidad	Pagar a proveedor	El departamento de contabilidad realiza los pagos respectivos al proveedor encargado de dar el bien/servicio solicitado.	Factura sujeta a pagar

8.6. Flujograma Del Proceso De Compras De \$571.44 Hasta \$9,000.99







9. Proceso De Compras De Licitación Privada: De \$9001.00 Hasta \$50,000.99

9.1. Propósito Del Procedimiento

Cada compra debe de ser clasificada de acuerdo al monto en efectivo al que ésta asciende, el encargado de realizar dicha clasificación es el Director Diocesano. La razón por la cual se efectúa esta clasificación es porque la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea pretende impulsar la economía local de Santa Ana mediante la creación de oportunidades para la micro, mediana y grande empresa para que estas ofrezcan sus servicios. De esta manera se evita que toda la responsabilidad del proceso de compras recaiga sobre una persona solamente, lo cual contribuye al diseño y ejecución de proyectos de una manera transparente y eficaz. Este documento es una herramienta que contribuye a la transparencia del proceso de manejo de compras.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a las compras de licitación privada de \$9,001.00 hasta \$50,000.99 dólares de Estados Unidos, de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

9.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Compras de licitación privada de \$9,001.00 hasta \$50,000.99”, el cual abarca al encargado del proyecto y sus superiores.

9.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

9.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de las recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

9.5. Método De Trabajo

9.5.1. Políticas y lineamientos

El encargado del proyecto deberá seguir el proceso de licitación de compras de \$9,001.00 hasta \$50,000.99.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Preparar las cartas de invitación	El encargado del proyecto deberá preparar las cartas de invitación para los proveedores (3 como mínimo). Las cartas deberán contener los siguientes aspectos: - Nominación y número de la licitación. - Nombre y dirección del proveedor.	Cartas de invitación

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			<ul style="list-style-type: none"> - Razón explicativa introductoria del concurso. - Calidad, unidad de medida, descripción y características técnicas del bien y/o servicio a solicitar. - Bases del concurso y las condiciones exigidas a los proveedores para su participación. - Fecha, hora y lugar para la recepción y apertura de ofertas. 	
2		Remitir al Director Diocesano las cartas de invitación	El encargado del proyecto debe de remitir al Director Diocesano las cartas de invitación para que sean revisadas.	Cartas de invitación
3	Director Diocesano	Revisar las cartas de invitación	El Director Diocesano debe de revisar las cartas de invitación. Si la carta no	Cartas de invitación

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			presenta algún error el proceso sigue, pero de lo contrario el proceso se repite de nuevo.	
4		Firmar las cartas de invitación	El Director Diocesano es el encargado de firmar las cartas de invitación.	Cartas de invitación
5	Director Diocesano	Remitir a la secretaria las cartas de invitación	El Director Diocesano remite a la secretaria las cartas para que sean enviadas.	Cartas de invitación
6		Recibir las cartas de invitación	La secretaria recibe las cartas de invitación para posteriormente enviarlas.	Cartas de invitación
7	Secretaria	Enviar las cartas de invitación	Las cartas deben de ser enviadas a cada proveedor para que pueda ser partícipe del concurso de licitación privada. Se darán ocho días para esperar la confirmación de cada participante y la preparación de cada oferta.	Cartas de invitación

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
8		Notificar al encargado del proyecto el envío de las cartas de invitación	La secretaria notifica al encargado del proyecto que las cartas de invitación han sido enviadas.	
9	Encargado del proyecto	Recibe la notificación de envío de las cartas de invitación	El encargado del proyecto recibe la notificación de envío para empezar a organizar el evento de licitación privada.	
10		Organiza el evento de licitación privada	El encargado del proyecto es el encargado de organizar el evento de licitación privada, en donde se elegirá al mejor ofertante.	
11		Ejecutar el evento de licitación privada	El encargado del proyecto es el encargado de ejecutar el evento de licitación privada. En el evento el encargado del proyecto reunirá a los	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			ofertantes y se elegirá al mejor postor.	
12		Evaluar a cada proveedor	Evalúa a cada proveedor y posteriormente se elige al ganador. El parámetro que se toma en cuenta es el precio más bajo y la responsabilidad para entregar el bien o servicio solicitado en el tiempo estipulado.	
13		Crear documentos para la adquisición de bienes y servicios que rondan entre las cantidades de \$571.44 hasta \$9000.00	Para efectuar compras que rondan entre las cantidades de \$571.44 hasta 9000.00, el encargado del proyecto presentará la documentación requerida al Director Diocesano.	<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de compra - Orden de compra - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas)

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
14	Encargado del proyecto	Remitir al Director Diocesano los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El encargado del proyecto debe de remitir los documentos para la adquisición de bienes y servicios, con el fin de que se efectúe una revisión.	- Requisición de compra - Orden de compra - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas)
15	Director Diocesano	Recibir los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El Director Diocesano recibe los documentos para la adquisición de bienes y servicios para efectuar una revisión posteriormente.	- Requisición de compra - Orden de compra - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas)

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
16		Revisar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	Se revisará cada uno de los documentos presentados por el encargado del proyecto para autorizar la participación de cada uno de los ofertantes. Si en dado caso los documentos presentan alguna irregularidad, se entregarán los documentos para que el proceso se repita otra vez.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
17		Autorizar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El Director Diocesano autoriza los documentos para la adquisición de bienes y servicios, estampando con una firma cada documento.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres escritas) - Orden de compra - Requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
18	Director Diocesano	Remitir a la secretaria los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	El Director Diocesano debe de remitir a la secretaria los documentos para la adquisición de bienes y servicios para que estos sean estampados con un sello.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
19	Secretaria	Recibir los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	La secretaria recibe los documentos remitidos por el Director Diocesano.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
20		Revisar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	La secretaria debe de revisar todos los documentos con el fin de verificar que contengan la firma del Director Diocesano. Si algún documento no posee la firma, éste será remitido de vuelta al director para la firma.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra
21		Sellar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	La secretaria es la encargada de estampar con un sello todos los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	- Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra

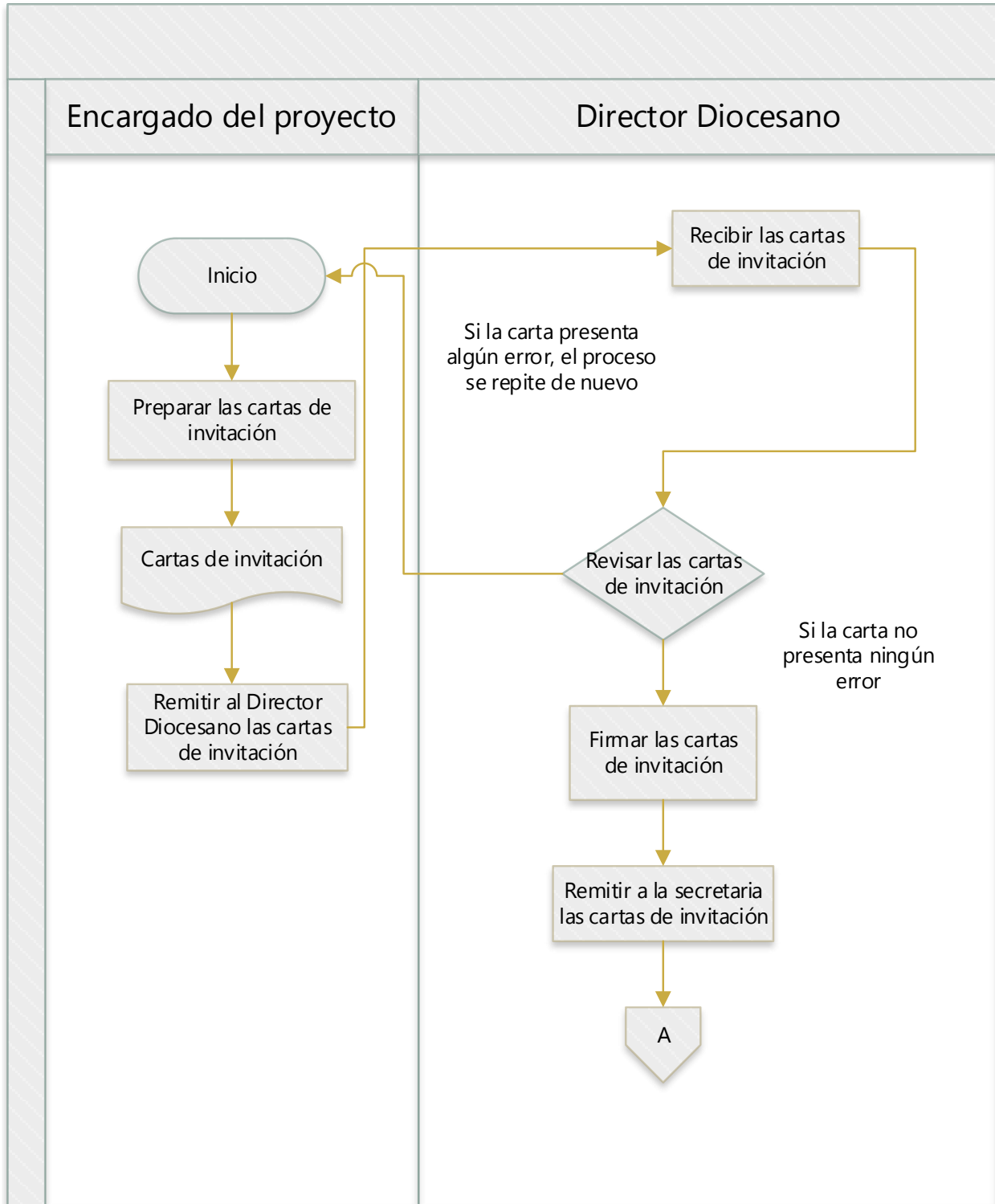
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
22		Registrar los documentos para la adquisición de bienes y servicios.	Los documentos para la adquisición de bienes y servicios son registrados en el libro de control de recepción de requisiciones de compra.	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de análisis de cotizaciones (por lo menos tres cotizaciones escritas) - Orden de compra - Requisición de compra - Libro de control de recepción de requisiciones de compra.
23	Secretaria	Remitir al encargado del proyecto el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	La secretaria remite el formulario de requisición de compra y la orden de compra al encargado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario de requisición de compra - Orden de compra

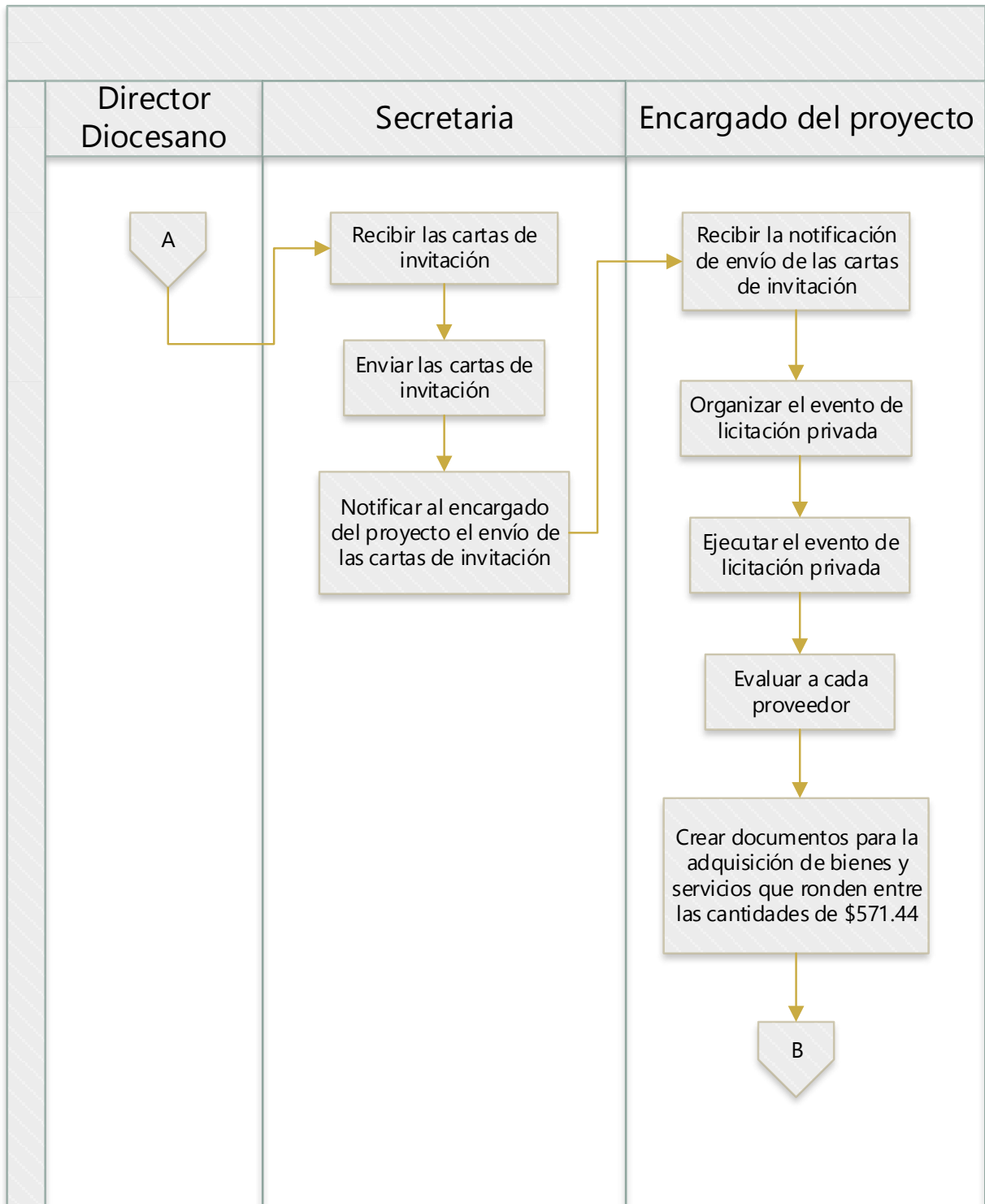
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
24	Encargado del proyecto	Recibir el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	El encargado del proyecto recibe por parte de la secretaria el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	- Formulario de requisición de compra - Orden de compra
25		Remitir el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	El encargado del proyecto debe de remitir el formulario de requisición de compra y la orden de compra al departamento de contabilidad para que la compra sea revisada y ejecutada.	- Orden de compra - Requisición de compra
26	Departamento de contabilidad	Recibir el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	El departamento de contabilidad recibe el formulario de requisición de compra y la orden de compra remitido por el encargado del proyecto.	- Orden de compra - Requisición de compra
27		Revisar el formulario de requisición de	El departamento de contabilidad deberá revisar la requisición y orden de	- Orden de compra

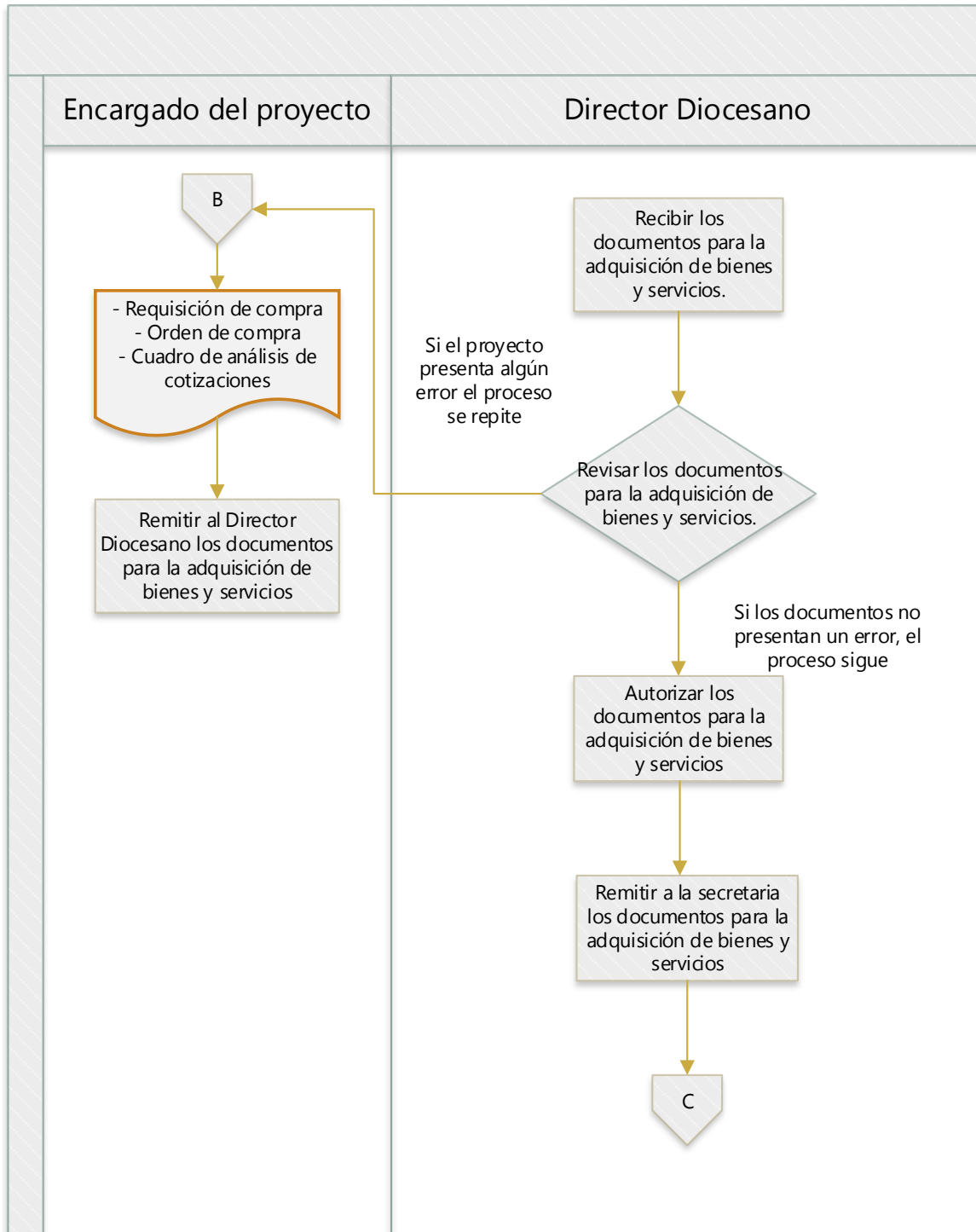
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		compra y la orden de compra	compra, la cual deberá llevar el nombre, firma, fecha y sello del proyecto que recibió el bien o servicio y consignado a nombre de Cáritas de la respectiva diócesis.	- Requisición de compra
28	Departamento de contabilidad	Crear la petición de entrega de la factura sujeta a pagar	El departamento de contabilidad crea la petición de entrega de la factura sujeta a pagar. Esto una vez se haya revisado el formulario de requisición de compra y la orden de compra.	Petición de entrega de facturas
29		Remitir al encargado del proyecto la petición de entrega de facturas	La petición de entrega de facturas se remite al encargado del proyecto.	Petición de entrega de facturas

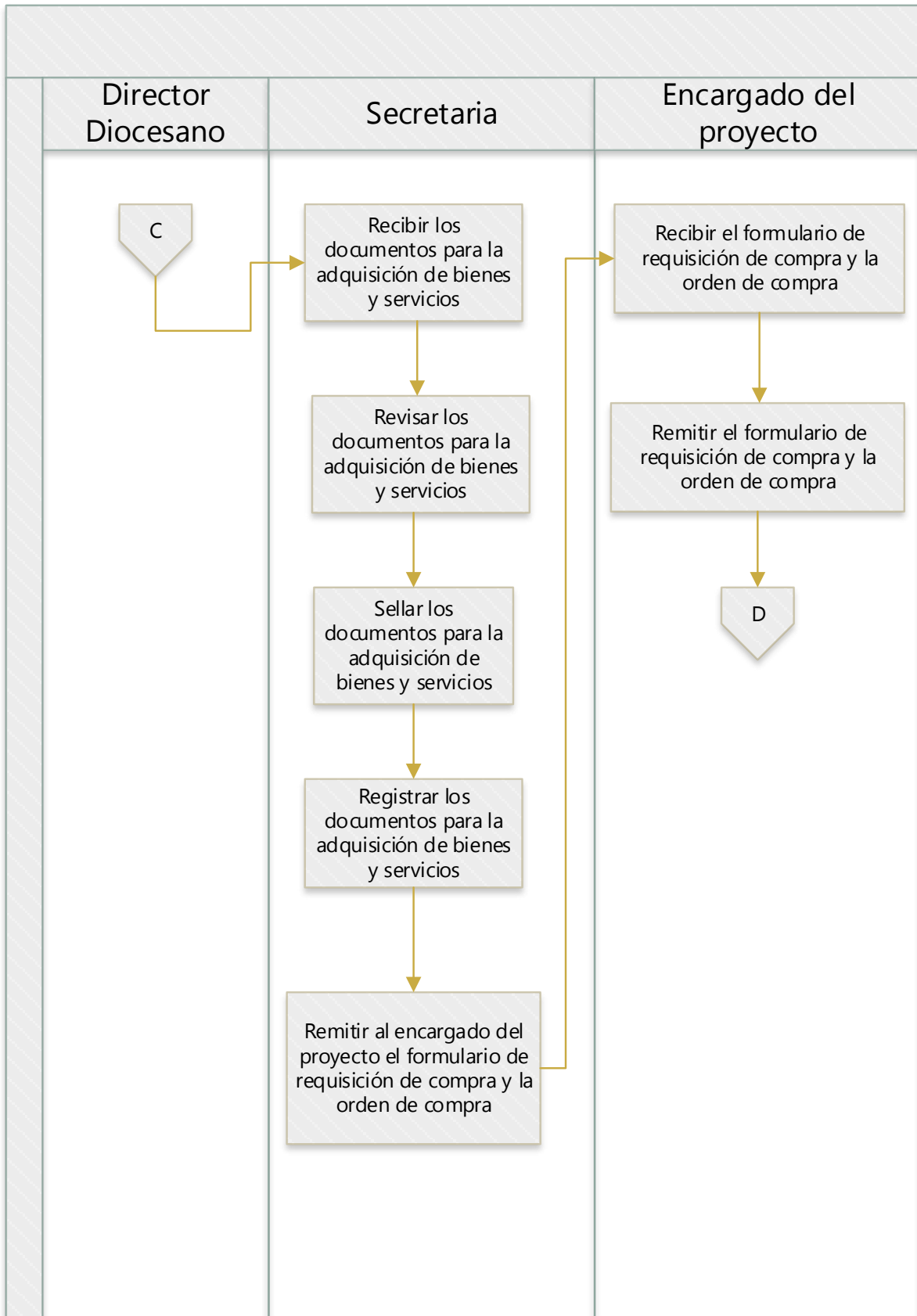
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
30	Encargado del proyecto	Recibir la petición de entrega de facturas	El encargado del proyecto recibe la petición de entrega de facturas.	Petición de entrega de facturas
31		Remitir al departamento de contabilidad las facturas sujetas a pagar	El encargado del proyecto debe de presentar la factura sujeta a pagar por el bien o servicio solicitado al departamento de contabilidad.	Factura sujeta a pagar
32	Departamento de contabilidad	Recibir la factura sujeta a pagar	El departamento de contabilidad recibe las facturas sujetas a pagar.	Factura sujeta a pagar
33		Pagar a proveedor	El departamento de contabilidad realiza los pagos respectivos al proveedor encargado de dar el bien/servicio solicitado.	Factura sujeta a pagar

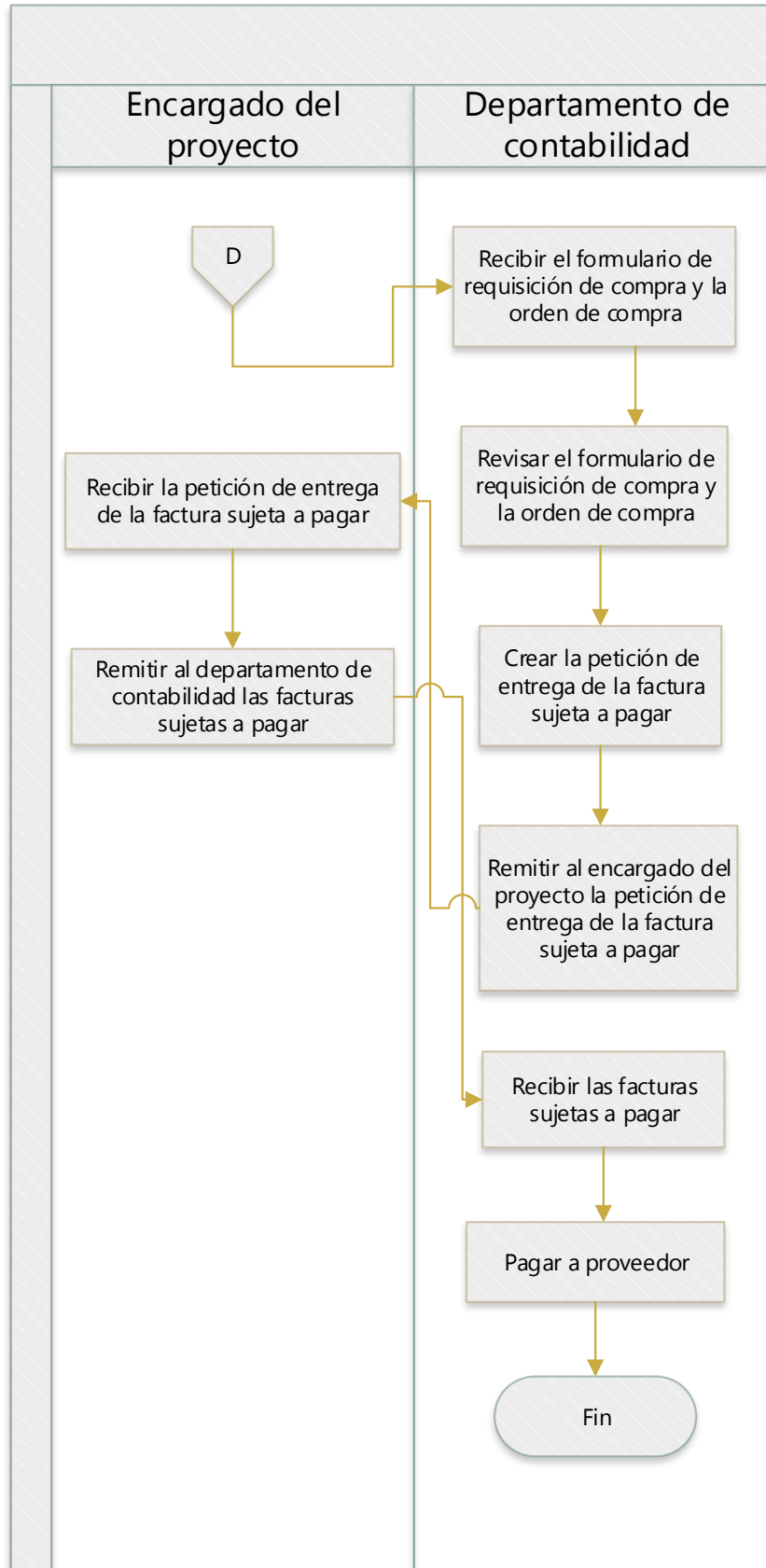
9.6. Flujograma Del Proceso De Compras De Licitación Privada: De \$9001.00 Hasta \$50,000.99











10. Proceso De Organización Y Ejecución Del Evento De Licitación Privada

10.1. Propósito Del Procedimiento

Cada compra debe de ser clasificada de acuerdo al monto en efectivo al que ésta asciende, el encargado de realizar dicha clasificación es el Director Diocesano. La razón por la cual se efectúa esta clasificación es porque la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea pretende impulsar la economía local de Santa Ana mediante la creación de oportunidades para la micro, mediana y grande empresa para que estas ofrezcan sus servicios. De esta manera se evita que toda la responsabilidad del proceso de compras recaiga sobre una persona solamente, lo cual contribuye al diseño y ejecución de proyectos de una manera transparente y eficaz. Es por ello que este documento es una guía para la organización y ejecución de eventos de licitación privada, dicha evento se organizará y ejecutará cuando en monto de las ventas se encuentre en un rango entre \$571.44 hasta \$9,000.00 dólares de Estados Unidos.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a la organización y ejecución de eventos de licitación privada de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

10.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Organización y ejecución de eventos de licitación privada”, el cual abarca al encargado del proyecto y sus superiores.

10.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.

- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.
- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

10.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de la recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

10.5. Método De Trabajo

10.5.1. Políticas y lineamientos

Se dará un plazo de ocho días calendario para recibir la confirmación de participación y ofertas. Al mismo tiempo el encargado del proyecto deberá seguir las actividades plasmadas en este manual de procedimientos para la organización y ejecución del evento de licitación privada.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

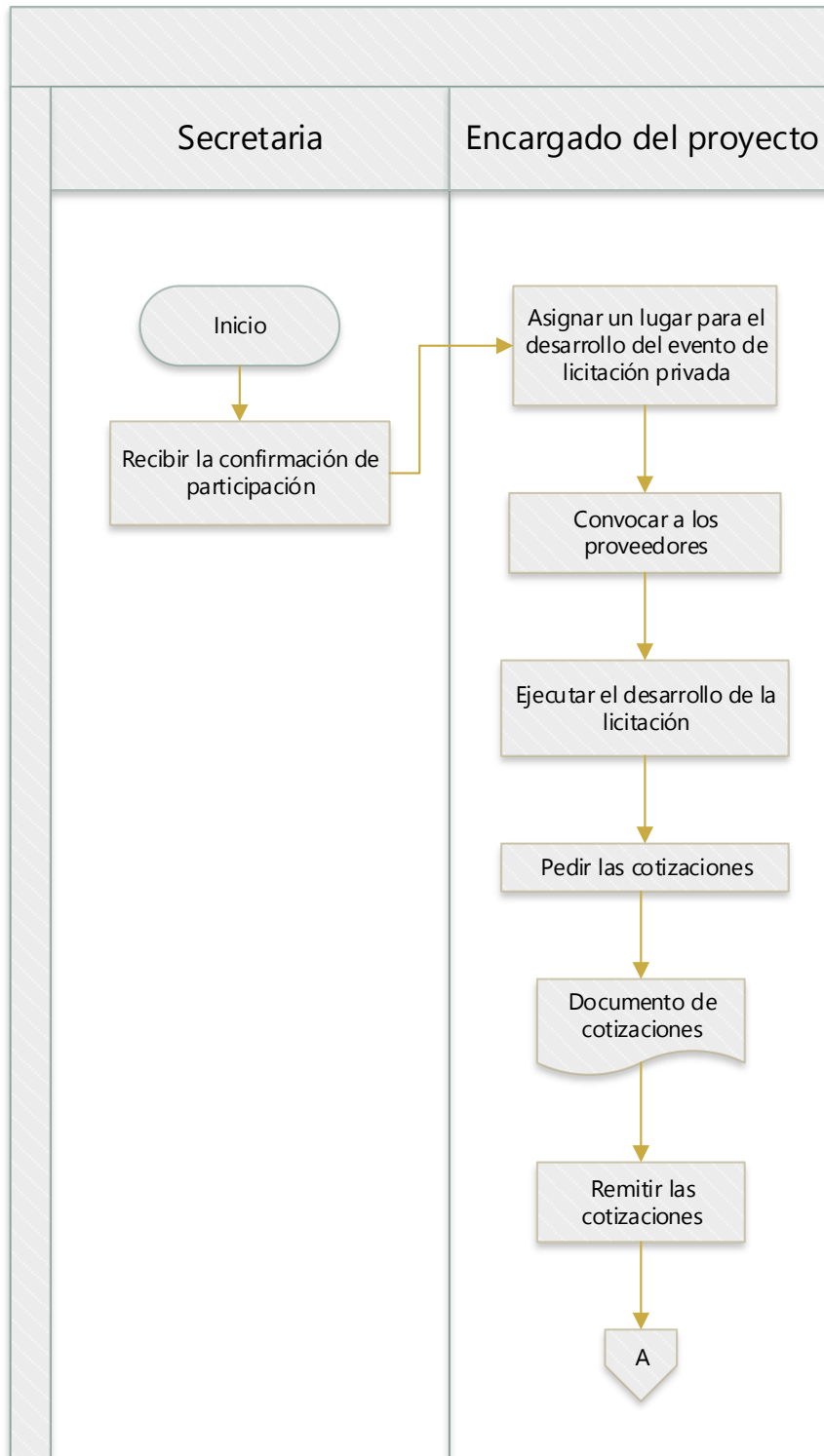
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Secretaria	Recibir la confirmación de participación	La secretaria será la encargada de recibir la confirmación de cada proveedor que participará en el evento de licitación pública y anotará a cada participante en un listado.	
2	Encargado del proyecto	Asignar un lugar para el desarrollo del evento de licitación privada	El encargado del proyecto será el encargado de asignar un lugar para el desarrollo del evento de licitación pública.	

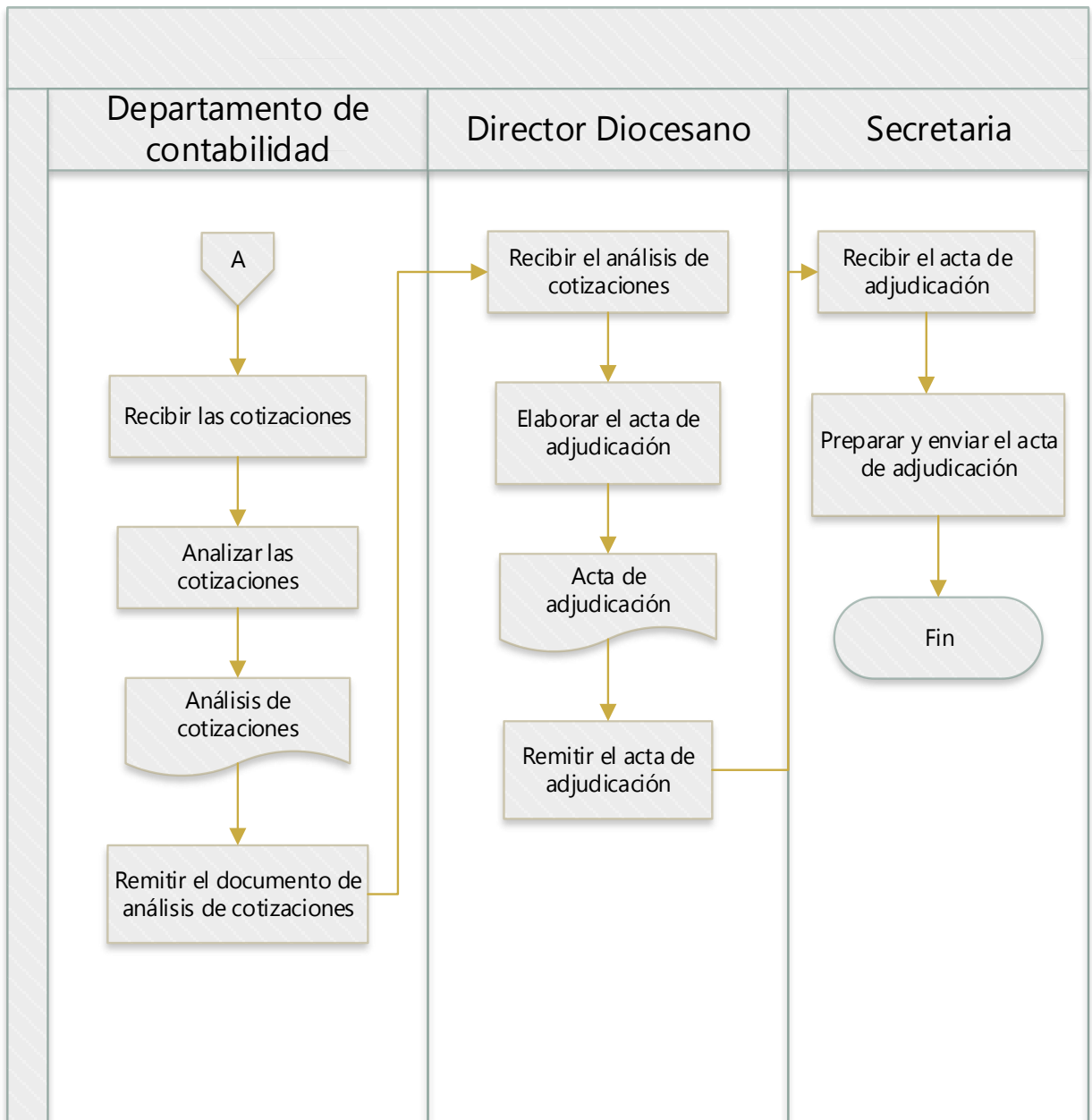
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
3		Convocar a los proveedores	Se convocará a cada proveedor a un lugar asignado para recibir las ofertas del bien o servicio solicitado.	
4		Ejecutar el desarrollo de la licitación	El encargado del proyecto en presencia de los proveedores levanta el acta de recepción y apertura de ofertas, se lee y si no hay observaciones a la misma es firmada por todos los asistentes, luego se proporciona una fotocopia del acta a cada proveedor participante.	Acta de recepción
5		Pedir las cotizaciones	El encargado del proyecto pedirá a cada proveedor que presente sus ofertas del bien o servicio solicitado.	Documento de cotizaciones
6		Remitir las cotizaciones	El encargado del proyecto debe de remitir las cotizaciones al Departamento de contabilidad.	Documento de cotizaciones

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
7	Departamento de contabilidad	Recibir las cotizaciones	El departamento de contabilidad será el encargado de recibir las cotizaciones por parte de los proveedores.	Documento de cotizaciones
8	Departamento de contabilidad	Analizar las cotizaciones	El departamento de contabilidad es el encargado de realizar un análisis de las cotizaciones presentadas por cada proveedor convocado al evento de licitación privada.	Documento de cotizaciones
9		Remitir el documento de análisis de cotizaciones	El documento de análisis de cotizaciones es remitido al Director Diocesano.	Análisis de cotizaciones
10	Director Diocesano	Recibir el análisis cotizaciones	El Director Diocesano es el encargado de recibir el análisis de las cotizaciones realizadas por el departamento de contabilidad.	Análisis de cotizaciones

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
11		Elaborar el acta de adjudicación	El Director Diocesano elabora el acta de adjudicación para adjudicar al proveedor elegido.	Acta de adjudicación
12		Remitir el acta de adjudicación	El acta de adjudicación es entregada a la secretaria.	Acta de adjudicación
13	Secretaria	Recibir el acta de adjudicación	La secretaria es la encargada de recibir el acta de adjudicación creada por el Director Diocesano.	Acta de adjudicación
14		Preparar y enviar el acta de adjudicación	La secretaria prepara y envía el acta de adjudicación al proveedor adjudicado.	Acta de adjudicación

10.6. Flujograma Del Proceso De Organización Y Ejecución Del Evento De Licitación Privada





11. Proceso De Compras De Licitación Pública: \$50,001.00 En Adelante

11.1. Propósito Del Procedimiento

Cada compra debe de ser clasificada de acuerdo al monto en efectivo al que ésta asciende, el encargado de realizar dicha clasificación es el Director Diocesano. La razón por la cual se efectúa esta clasificación es porque la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana desea pretende impulsar la economía local de Santa Ana mediante la creación de oportunidades para la micro, mediana y grande empresa para que estas ofrezcan sus servicios. De esta manera se evita que toda la responsabilidad del proceso de compras recaiga sobre una persona solamente, lo cual contribuye al diseño y ejecución de proyectos de una manera transparente y eficaz. Es por ello que este documento es una guía para realizar compras de licitación pública, dichas compras se ejecutarán cuando en monto de las ventas se encuentre en un rango que supere los \$50,001.00 dólares de Estados Unidos.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado a la organización y ejecución de eventos de licitación privada de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

11.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Organización y ejecución de eventos de licitación privada”, el cual abarca al encargado del proyecto y sus superiores.

11.3. Responsabilidades

- **Director de la Diócesis:** Ejecutivo nombrado por el Obispo Presidente al cual se le ha delegado la ejecución de los proyectos.

- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.
- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

11.4. Definiciones

Orden de Compra: Documento que contiene la autorización para comprar bienes a un proveedor específico.

Concurso de Oferta: Participación de varios ofertantes en la que, previa convocatoria o llamamiento y tomando en cuenta las condiciones previamente establecidas compiten en cuanto a precio, calidad y oportunidad para prestar un servicio o proveer un bien. La adjudicación se otorga a quien ofrezca las mejores condiciones.

Cuadro de Análisis de Cotizaciones: Reporte en el cual se muestra el resumen de las diferentes cotizaciones para decidir a qué proveedor se le adjudicará la compra.

Acta de Recepción y Apertura de Ofertas: Documento en el cual se deja evidencia de la recepción y apertura de las ofertas de los distintos proveedores.

Acta de Adjudicación: Documento en el cual se deja evidencia al proveedor que se le asignó la compra de bienes y servicios.

Libro de Control de Recepción de Requisiciones de Compra: Este libro contendrá el registro de la recepción de todas las requisiciones de compra que sean recibidas en las diferentes diócesis, el cuál mantendrá un orden de correlativo de recepción por medio de la fecha de entrega de las solicitudes.

11.5. Método De Trabajo

11.5.1. Políticas y lineamientos

El encargado del proyecto deberá seguir las indicaciones plasmadas en el manual de procedimientos para la ejecución de compras de licitación pública. Esto con el propósito de evitar cualquier error que pueda entorpecer el proceso de compra.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Clasificar las compras por licitación pública	Para clasificar una compra por licitación pública, en monto de la compra debe estar en el rango de \$50,001.00 o más.	
2		Elaborar el formulario requisición de compra para efectuar una compra de licitación pública	El encargado del proyecto debe de elaborar el formulario de compra para verificar si existen fondos. Si existen fondos se reservan. El documento debe de contener el control de presupuesto.	Formulario de requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
3		Remitir el formulario de compra a la secretaria	Remite el formulario de compra a la secretaria para que el formulario sea sellado.	Formulario de requisición de compra
4		Recibir el formulario de compra remitido por el encargado de proyecto	La secretaria recibe el formulario remitido por el encargado del proyecto.	Formulario de requisición de compra
5	Secretaria de la diócesis	Revisar los documentos para efectuar una compra de licitación pública	Revisa el formulario de compra para verificar que este contenga la información necesaria. Si el documento presenta alguna irregularidad, el documento debe ser entregado de vuelta al encargado del proyecto y el proceso se repetirá de nuevo.	Formulario de requisición de compra
6		Sellar los documentos para efectuar una	La secretaria estampa con un sello y fecha de recibido el formulario de requisición de	Formulario de requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		compra de licitación pública	compra, una vez este ha sido recibido.	
7	Secretaria de la diócesis	Registro de los documentos para efectuar una compra de licitación pública	Se anota la información de la licitación privada expuesta en el formulario de requisición de compra, en el libro de control de recepción de Requisiciones de Compra.	- Libro de Requisiciones de Compra - Formulario de requisición de compra - Control de presupuesto
8		Trasladar el formulario de requisición de compra al departamento de contabilidad y al Director Diocesano	El documento de formulario de requisición de compra será trasladado al departamento de contabilidad para dar por notificada la compra de licitación pública.	- Formulario de requisición de compra
9	Director Diocesano	Recibir el formulario de	Se recibe el documento de requisición de compra para la notificación de que se ha	Formulario de requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		requisición de compra	empezado un proceso de compras por licitación pública y se esperará el aviso del departamento de contabilidad de que el formulario de requisición de compra no posee irregularidad alguna.	
10		Recibir el formulario de requisición de compra	Se recibe el documento de requisición de compra para su posterior análisis y notificar la compra de licitación pública.	- Formulario de requisición de compra
11	Departamento de contabilidad	Revisar el formulario de requisición de compra	El departamento de contabilidad debe de revisar el formulario de requisición de compra para verificar los estampados. Si en dado caso el formulario presenta alguna irregularidad, el documento será devuelto a secretaria. Pero si el documento no presenta ninguna irregularidad se	- Formulario de requisición de compra

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			procederá a la preparación de los anuncios para la compra de licitación pública y el aviso al Director Diocesano y al Obispo Presidente de que el documento no posee irregularidad alguna.	
12	Departamento de contabilidad	Notificar el cumplimiento al Director Diocesano	El departamento debe de notificar al Director Diocesano y al Obispo Presidente de que el documento de requisición de compra no posee irregularidad alguna y que por lo tanto se puede proceder a formular los acuerdos para realizar la compra de licitación pública.	Formulario de requisición de compra
13	Director Diocesano	Recibir la notificación de cumplimiento	El Director Diocesano recibe la notificación de cumplimiento para	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			posteriormente tomar los acuerdos de licitación.	
14		Tomar acuerdos sobre el concurso de licitación pública	<p>El Director Diocesano debe de tomar acuerdos sobre el concurso de licitación pública.</p> <p>Los acuerdos se realizarán sobre los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nominación del concurso. - Cantidad de bienes. - Características y especificaciones técnicas a incluir. - Tipos de garantías a incluir en los bienes y servicios a licitar. - Plazos y forma de entrega. - Carteles a publicar, fechas y medios de publicación. - Fecha de retiro de carteles por los proveedores. 	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			- Fecha y hora de apertura, recepción de ofertas (10 días hábiles a partir de la primera publicación).	
15		Crear el reporte de acuerdos sobre el concurso de licitación pública	El Director Diocesano debe de crear un reporte sobre los acuerdos establecidos del concurso de licitación pública.	Reporte de acuerdos del concurso de licitación pública
16	Director Diocesano	Remitir al departamento de contabilidad el reporte de acuerdos del concurso de licitación pública	El reporte de acuerdos del concurso de licitación pública deberá ser trasladado al departamento de contabilidad.	Reporte de acuerdos del concurso de licitación pública
17	Departamento de contabilidad	Recibir el reporte de acuerdos del concurso de licitación pública	El departamento de contabilidad recibirá el reporte del concurso de licitación pública para su posterior uso.	Reporte de acuerdos del concurso de licitación pública

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
18		Preparar del cartel de licitación pública y solicitud de publicaciones	El departamento de contabilidad debe de preparar el cartel de licitación pública y solicitud de publicaciones a realizar en los periódicos para los proveedores interesados en participar. Dicha preparación se elaborará en base a la información presentada en el formulario de requisición de compra y el reporte de acuerdos del concurso de licitación pública.	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario de requisición de compra - Reporte de acuerdos del concurso de licitación pública
19		Remitir el cartel de licitación pública y solicitud de publicaciones a la secretaria	El departamento de contabilidad deberá trasladar el cartel de licitación pública y solicitud de publicaciones a realizar en los periódicos a la secretaria de la diócesis para la difusión de la información sobre la licitación pública.	<ul style="list-style-type: none"> - Cartel de licitación pública - Solicitud de publicaciones a realizar en los periódicos

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
20	Secretaria de la diócesis	Recibir el cartel de licitación pública y solicitud de publicaciones	La secretaria de la diócesis debe de recibir el cartel de licitación pública y la solicitud de publicaciones a realizar en los periódicos para tramitar la difusión de la información de la licitación pública.	<ul style="list-style-type: none"> - Cartel de licitación pública - Solicitud de publicaciones a realizar en los periódicos
21		Publicar del cartel de licitación pública y solicitud de publicaciones	La secretaria recibe información, carpetas y demás documentos y solicita a los medios la publicación de los anuncios de licitación con los demás datos y lineamientos recibidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Cartel de licitación pública - Solicitud de publicación en periódicos
22	Encargado del proyecto	Crear las cartas de registro	El encargado del proyecto debe crear las cartas de registro que deben ser entregadas a los proveedores que cumplan los requisitos para participar en la licitación pública. La carta de registro	

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			deberá contener los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> - Fecha y hora. - Nombre del proveedor, dirección y teléfono. - Nombre y firma de la persona que retira la licitación. 	
23	Encargado del proyecto	Comprobar los requisitos de proveedores	Una vez llegada la fecha y la hora estipulada para la presentación de proveedores. Estos deben de entregar al encargado del proyecto los documentos que respalden la estructura legal y organizativa para ofertar los bienes o servicios solicitados.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos legales - Giro de la empresa
24		Revisar los documentos entregados por los proveedores	El encargado del proyecto deberá corroborar que cada proveedor que desee participar en la licitación pública debe de cumplir con los requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos legales - Giro de la empresa

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			legales y organizacionales para poder ofertar el bien o servicio solicitado. Aquellos proveedores que no cumplan con los requisitos serán descalificados.	
25		Entregar las cartas de registro	Las cartas de registro serán entregadas de manera individual a cada proveedor que cumpla con los requisitos para poder participar en la licitación pública.	Cartas de registro
26		Controlar la llegada de los participantes a la licitación pública	Llegada la fecha, hora y lugar señalados para la recepción de ofertas, el encargado del proyecto debe de llevar un control de llegada de los participantes de la licitación. El control debe de contener los siguientes datos: - Número y tipo de licitación.	Control de llegada de los participantes de la licitación pública

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			<ul style="list-style-type: none"> - Fecha de recepción y apertura de oferta. - Nombre de la empresa, dirección y teléfono. 	
27	Departamento de contabilidad	Recibir las cotizaciones	El departamento de contabilidad debe de recibir las cotizaciones presentadas por los proveedores.	- Documento de cotizaciones
28		Realizar el análisis de cotizaciones	Se debe de realizar el análisis de cotizaciones y posteriormente firmará el documento de análisis de cotizaciones.	- Documento de cotizaciones
29	Departamento de contabilidad	Firmar el documento de cotizaciones	El departamento de contabilidad deberá firmar el documento de cotizaciones, una vez que las cotizaciones hayan sido analizadas.	- Documento de cotizaciones
30		Remitir el documento de análisis de	El departamento de contabilidad debe de remitir el documento de análisis de	- Documento de cotizaciones

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		cotizaciones al Director Diocesano	cotizaciones al Director Diocesano.	
31	Director Diocesano	Recibir el documento de cotizaciones	El Director Diocesano debe de recibir el documento de cotizaciones para la toma de decisiones para la compra de licitación pública.	- Documento de cotizaciones
32		Analizar el documento de cotizaciones	El Director Diocesano, el Obispo Presidente y el Director Nacional revisaran y analizaran el documento de cotizaciones elaborado por el departamento de contabilidad para tomar una decisión del proveedor que brindará el bien o servicio solicitado.	- Documento de cotizaciones
33		Elaborar el acta de adjudicación	El acta de adjudicación se elabora en base al análisis efectuado al documento de cotizaciones.	Acta de adjudicación

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
34		Entregar el acta de adjudicación al encargado del proyecto	El acta de adjudicación es entregada al encargado del proyecto, con orden de notificar los resultados de la adjudicación a los proveedores participantes.	Acta de adjudicación
35		Recibir el acta de adjudicación	El encargado del proyecto recibe el acta de adjudicación para notificar al proveedor adjudicado.	Acta de adjudicación
36	Encargado del proyecto	Notificar adjudicación a proveedor	El encargado del proyecto debe de notificar al proveedor que ha sido adjudicado. Los resultados de la adjudicación deben ser anunciados a los proveedores participantes.	Acta de adjudicación
37		Remitir acta de adjudicación a la secretaria de la diócesis	El acta de adjudicación debe ser entregada la secretaria de la diócesis para que ésta sea firmada.	Actas de adjudicación

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
38	Secretaria de la diócesis	Recibir acta de adjudicación	La secretaria de la diócesis debe de recibir el acta de adjudicación por parte del encargado del proyecto.	Acta de adjudicación
39		Preparar acta de adjudicación	El acta de adjudicación debe ser preparada, para ello se deberá de revisar el acta y que ésta posea los datos necesarios para ser enviada a su destino.	Acta de adjudicación
40		Enviar el acta de adjudicación	El acta de adjudicación debe ser enviada al proveedor adjudicado y no adjudicado, con lista o copia para firma de recibido.	Acta de adjudicación
41		Elaborar la orden de compra	Una vez el acta de adjudicación ha sido enviada, la secretaria de la diócesis procede a elaborar la orden de compra.	Orden de compra

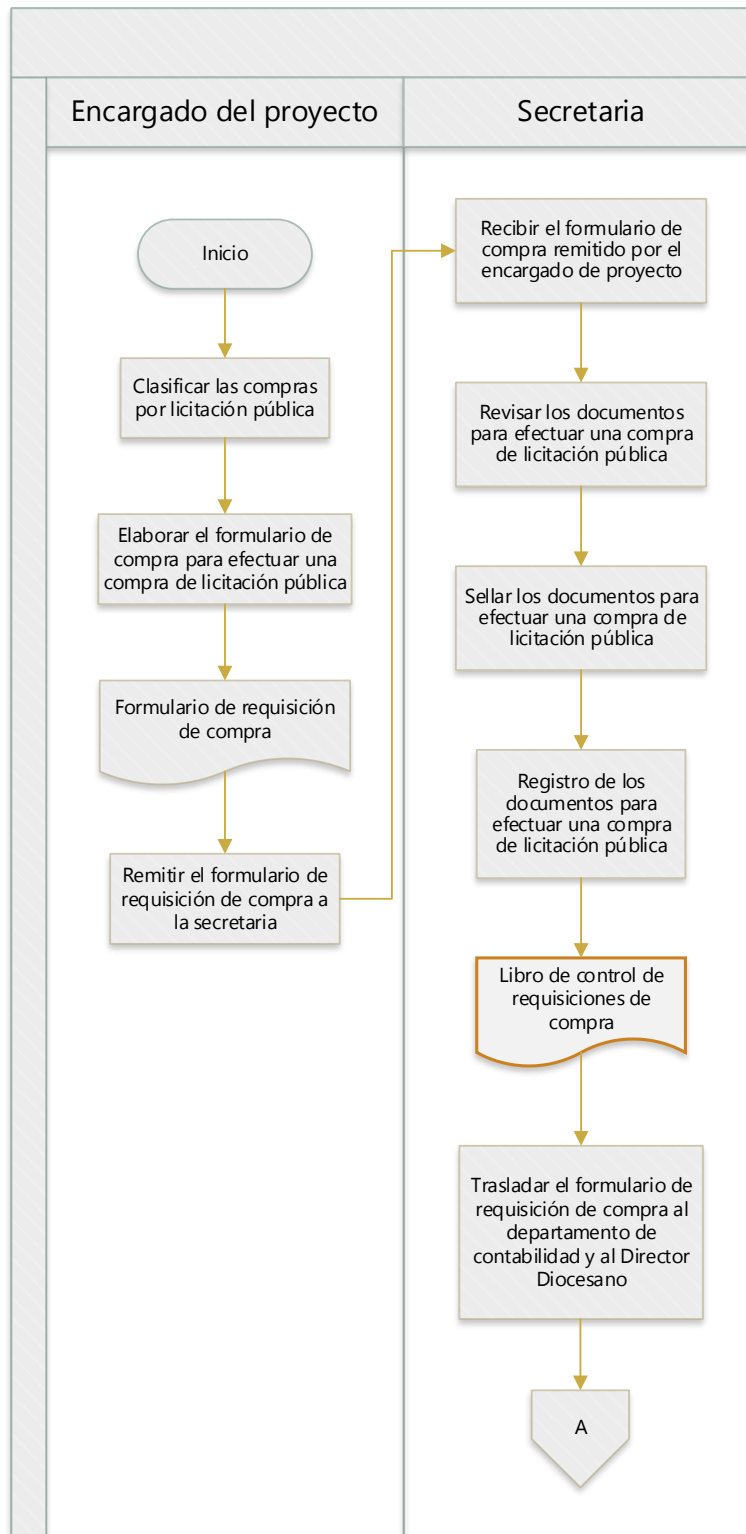
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
42		Remitir la orden de compra al Director Diocesano	La secretaria debe de remitir la orden de compra al director diocesano.	Orden de compra
43	Director Diocesano	Revisar la orden de compra	El Director Diocesano debe de revisar la orden de compra. Si la orden de compra presenta alguna irregularidad esta deberá ser trasladada de vuelta a la secretaria de la diócesis.	Orden de compra
44		Firmar de la orden de compra	Una vez la orden de compra ha sido revisada, ésta debe ser firmada por el Director Diocesano.	Orden de compra
45		Remitir la orden de compra	La orden de compra debe ser remitida al encargado del proyecto.	Orden de compra
46	Encargado del proyecto	Recibir la orden de compra	El encargado debe de recibir la orden de compra por parte del Director Diocesano.	Orden de compra

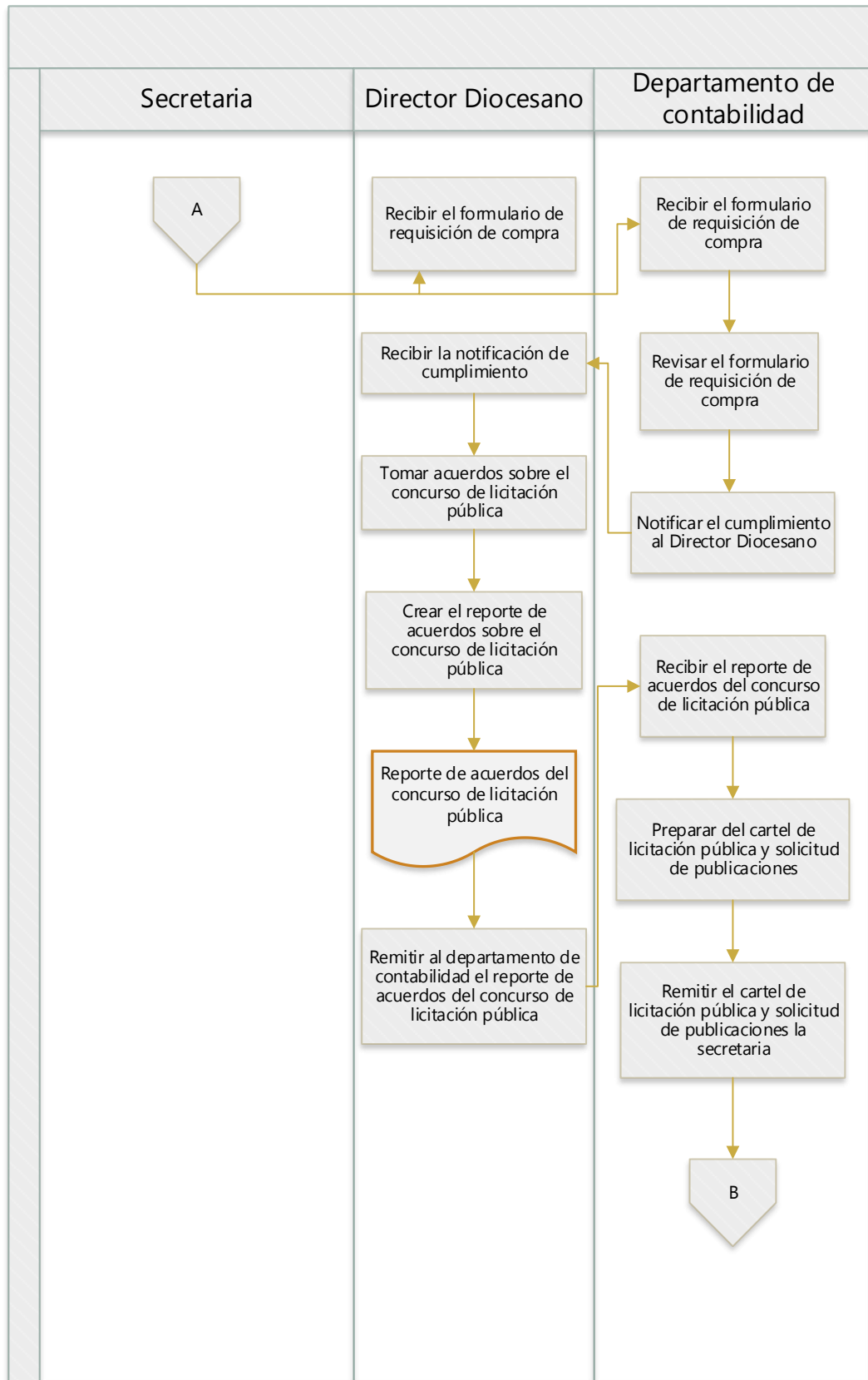
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
47		Revisar la orden de compra	La revisión de la orden de compra debe ser ejecutada por el encargado del proyecto, para verificar que esta no presente regularidad alguna. Si en dado caso la orden de compra presenta alguna irregularidad, esta deberá ser trasladada de vuelta a la secretaria de la diócesis.	Orden de compra
48		Distribuir la orden de compra	La orden de compra deberá ser distribuidas de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> - Orden de compra original: el documento original deberá ser entregado al proveedor. - Duplicado del documento: el duplicado de la orden de compra deberá ser entregado al departamento de contabilidad. 	Orden de compra

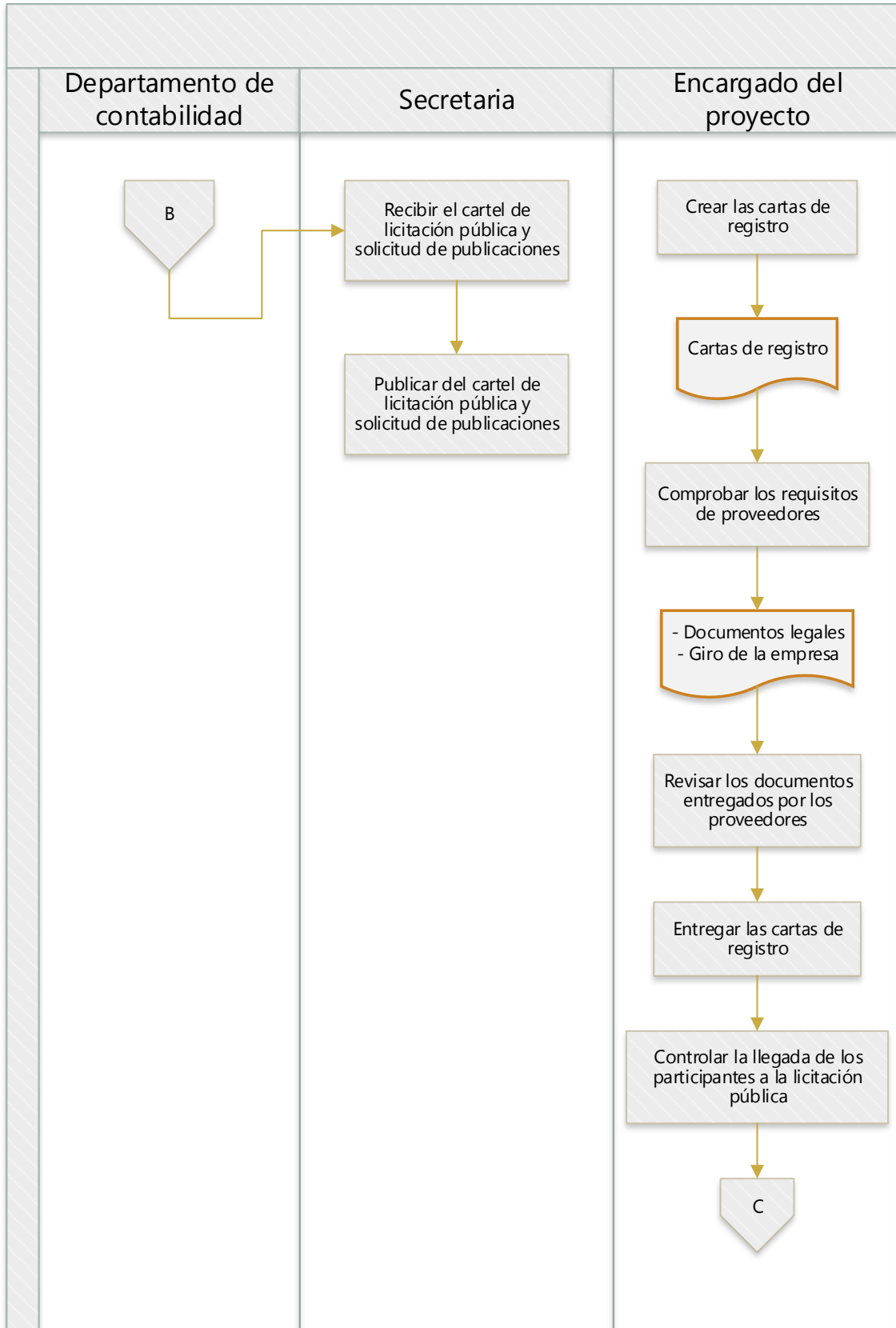
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			- Triplicado: el triplicado del documento deberá ser entregado al departamento de contabilidad.	
49	Departamento de contabilidad	Ejecutar la orden de compra	El departamento de contabilidad es el encargado de ejecutar la orden de compra cuando el proveedor se presente para efectuar la entrega del bien o servicio solicitado.	Orden de compra
50		Pago a proveedor	El departamento de contabilidad debe realizar el pago al proveedor cuando éste presente las facturas sujetas a pagar.	- Orden de compra - Factura sujeta a pagar

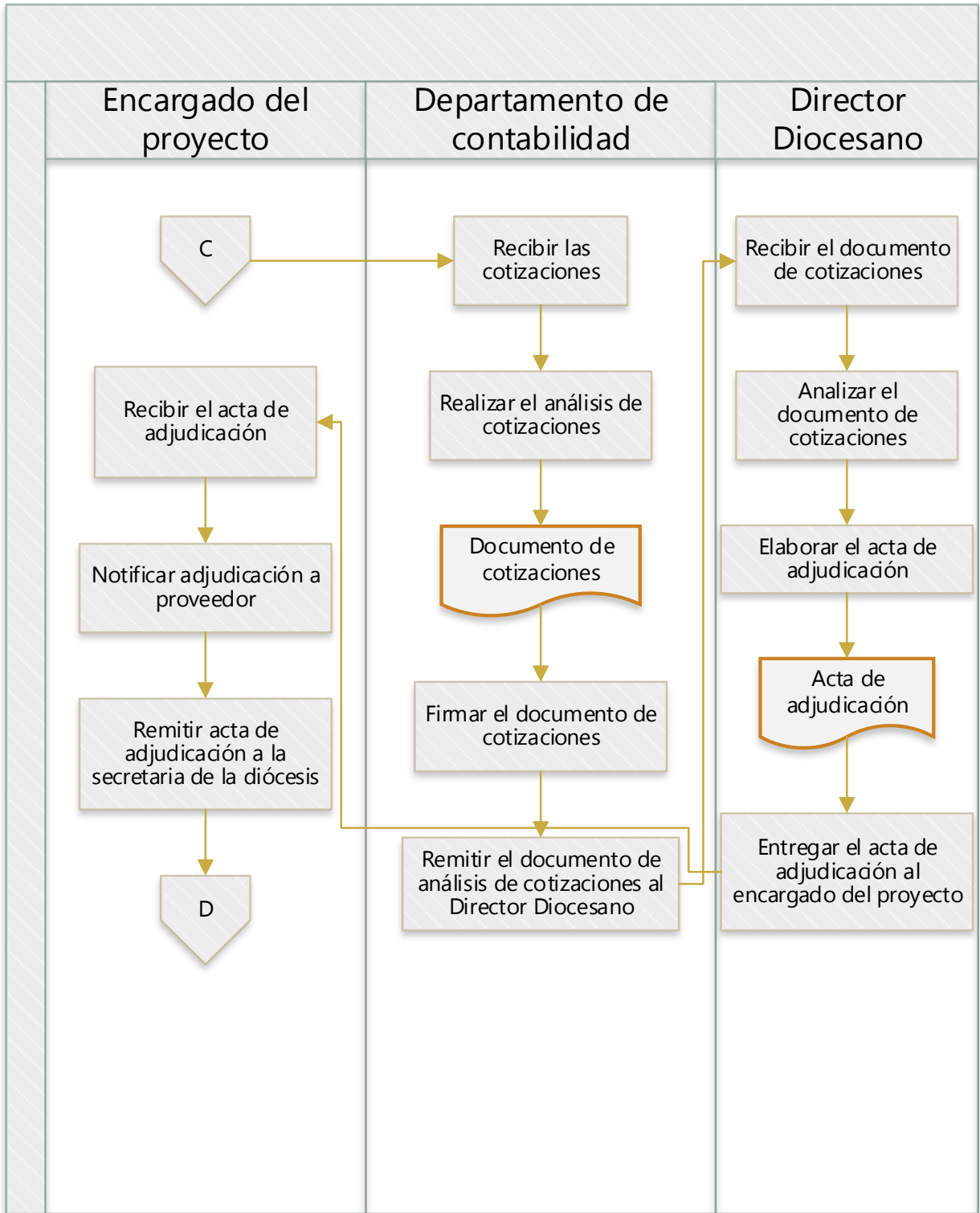
11.6. Flujograma Del Proceso De Compras De Licitación Pública: \$50,001.00 En

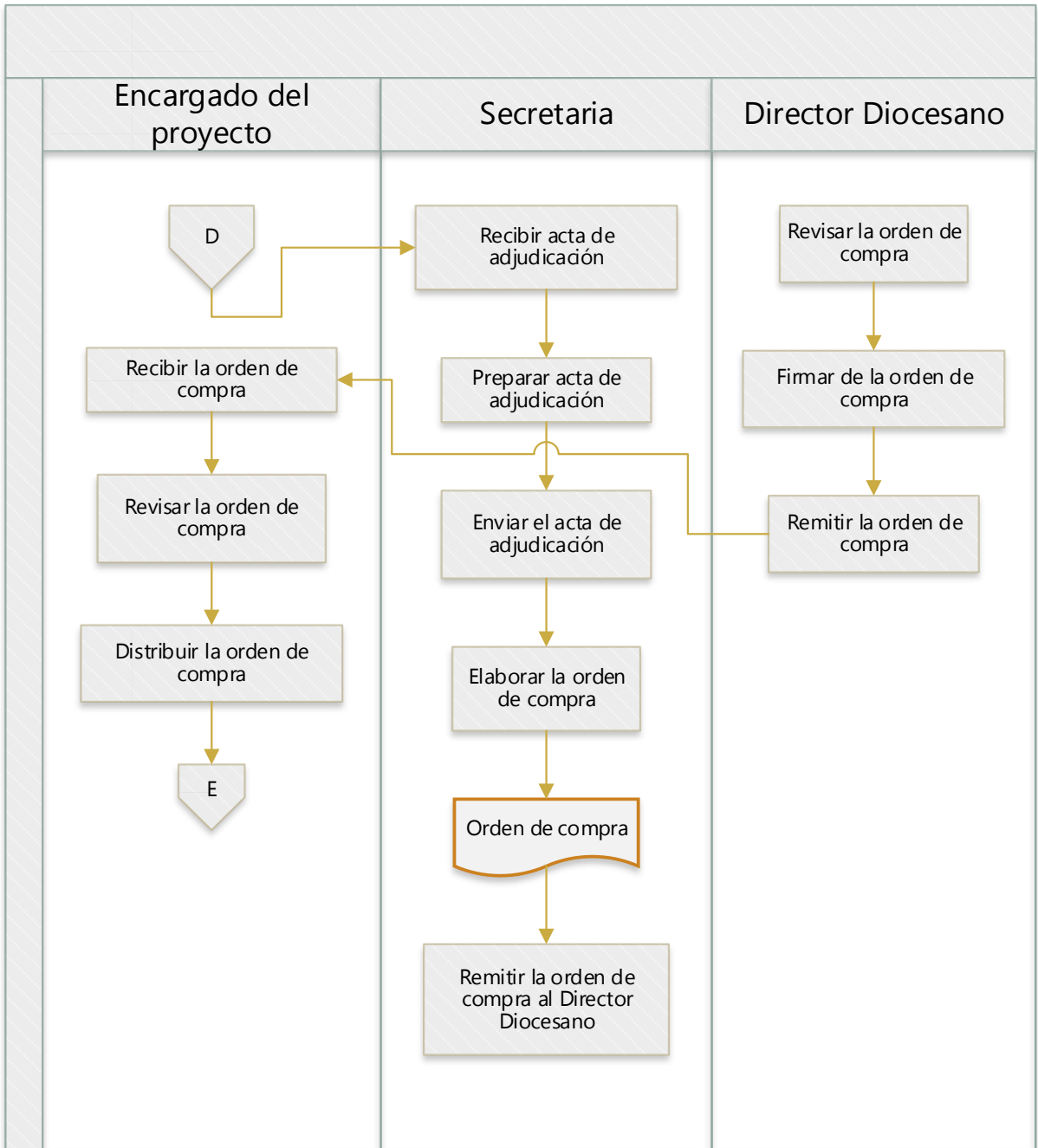
Adelante

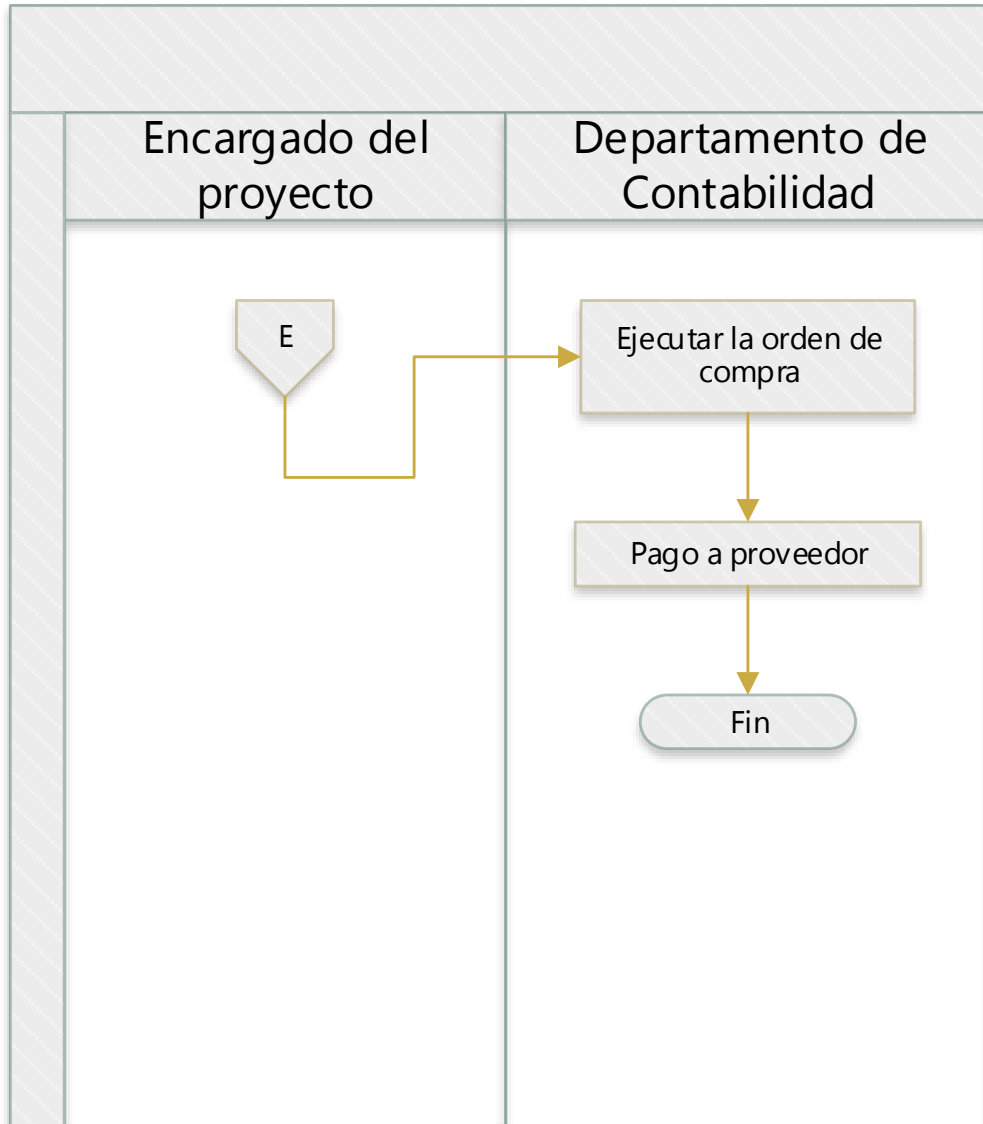












12. Procedimientos Para El Manejo De Los Fondos De Caja Chica

12.1. Propósito Del Procedimiento

Con el fin de disponer información documentada que contribuya al desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad y administración general, es necesario plasmar los conocimientos que implica el desarrollo de las actividades para disposición del personal que necesite ser capacitado o que tengan dudas a resolver. De esta manera se evitan errores en el manejo de los fondos de caja chica, al poseer un manual que contenga los pasos a seguir para dicha actividad u operación.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado al manejo de los fondos de caja chica de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios encargados de realizar las compras, sin ninguna clase de inconveniente.

12.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Manejo de los fondos de caja chica”, el cual abarca al personal encargado de hacer uso de los fondos de la caja chica de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

12.3. Responsabilidades

- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el Director y las descritas en el convenio.
- **Funcionario Responsable:** Será la persona designada para autorizar una transacción en la que este no ha participado como componente en la decisión inicial.

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

12.4. Definiciones

Transacción: Operación administrativa, comercial o bursátil.

Egresos: Se conoce como tal al pago por la compra de bienes o servicios, o para abonar o cancelar una obligación.

Caja Chica: Fondo para efectuar pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la entidad.

12.5. Método De Trabajo

12.5.1. Políticas y lineamientos

- Para compras y/o gastos menores cada proyecto dispondrá de un fondo de caja
- chica, cuyo monto será aprobado por el Director Diocesano a fin de tener capacidad para cubrir gastos en efectivo. El fondo fijo podrá establecerse en un
 - rango de \$150.00 hasta \$350.00.
 - El fondo estará a cargo de la persona que para ello se designe y a nombre de ésta se emitirá el cheque, quién administrará el fondo de caja chica. Teniendo que responder ante las instancias correspondientes por cualquier irregularidad que se produzca en el manejo de este.
 - Los fondos de caja chica deben utilizarse exclusivamente para cubrir gastos y/o egresos menores de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los proyectos.
 - Deberá entenderse como gastos menores, todos aquellos egresos imprevistos e ineludibles que deben ser pagados en efectivo por la adquisición de bienes y/o servicios.

- El fondo estará sujeto a arquezos sorprendivos y periódicos procedimiento que estará a cargo del funcionario responsable en la oficina Nacional de Cáritas y en la diócesis por el funcionario designado.

- En ningún caso, este fondo deberá utilizarse para:

- Cambio de cheque.

- Adelantos de sueldos.

- Préstamos personales.

- Cualquier otra actividad que no esté normado.

- El monto máximo a desembolsar será establecido por el Director de cada diócesis, en un rango de \$25.00 a \$50.00.

- En caso que el gasto incurrido exceda el límite establecido deberá tramitarse su pago a través de cheque.

- No serán canceladas las solicitudes de reembolso, cuyos comprobantes de caja chica vayan soportados con copias de facturas, recibos y otros. Y aquellos que no cumplan con las normas legales y procedimientos administrativos establecidos.

- El reembolso del efectivo se hará mediante comprobante de pago con cargo a los gastos del proyecto y abono a bancos debidamente autorizados y soportados, el cual deberá solicitarse cada vez que se haya gastado el 60% del fondo.

- No serán canceladas las solicitudes de reembolso, cuyos comprobantes de caja chica vayan soportados con copias de facturas, recibos y otros. Y aquellos que no cumplan con las normas legales y procedimientos administrativos establecidos.

- Se implementará una caja chica para cada proyecto a desarrollar cuando su lapso de vida sea igual o mayor a tres años y el flujo de efectivo anual supere los \$70,000 dólares.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Fecha de implantación:
Puesto:	Versión:

ENTREGA DE EFECTIVO				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Solicitante de fondos de caja chica	Llenar el vale provisional	El encargado de caja chica debe de llenar el vale provisional para efectuar la solicitud de entrega de efectivo.	Vale provisional
2		Remitir el vale provisional al encargado de caja chica	El solicitante de caja chica debe de remitir el vale provisional al coordinador del proyecto.	Vale provisional
3	Coordinador del proyecto	Recibir el vale provisional	Se recibe el vale provisional para efectuar posteriormente la revisión del vale.	Vale provisional
4		Revisar el vale provisional	El coordinador del proyecto debe de revisar el	Vale provisional

ENTREGA DE EFECTIVO				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			vale provisional, para corroborar los datos proporcionados en el vale. Si en dado caso el vale presenta alguna irregularidad, el vale es entregado de nuevo al solicitante de fondos de caja chica y el proceso se repite de nuevo.	
5	Coordinador del proyecto	Autorizar el vale provisional	Una vez que el vale provisional ha sido revisado, se procede a la autorización del documento.	Vale provisional
6		Remitir el vale provisional al solicitante de fondos de caja chica	Una vez que el vale provisional ha sido revisado y autorizado, el vale es remitido de vuelta al solicitante de fondos de caja chica	Vale provisional

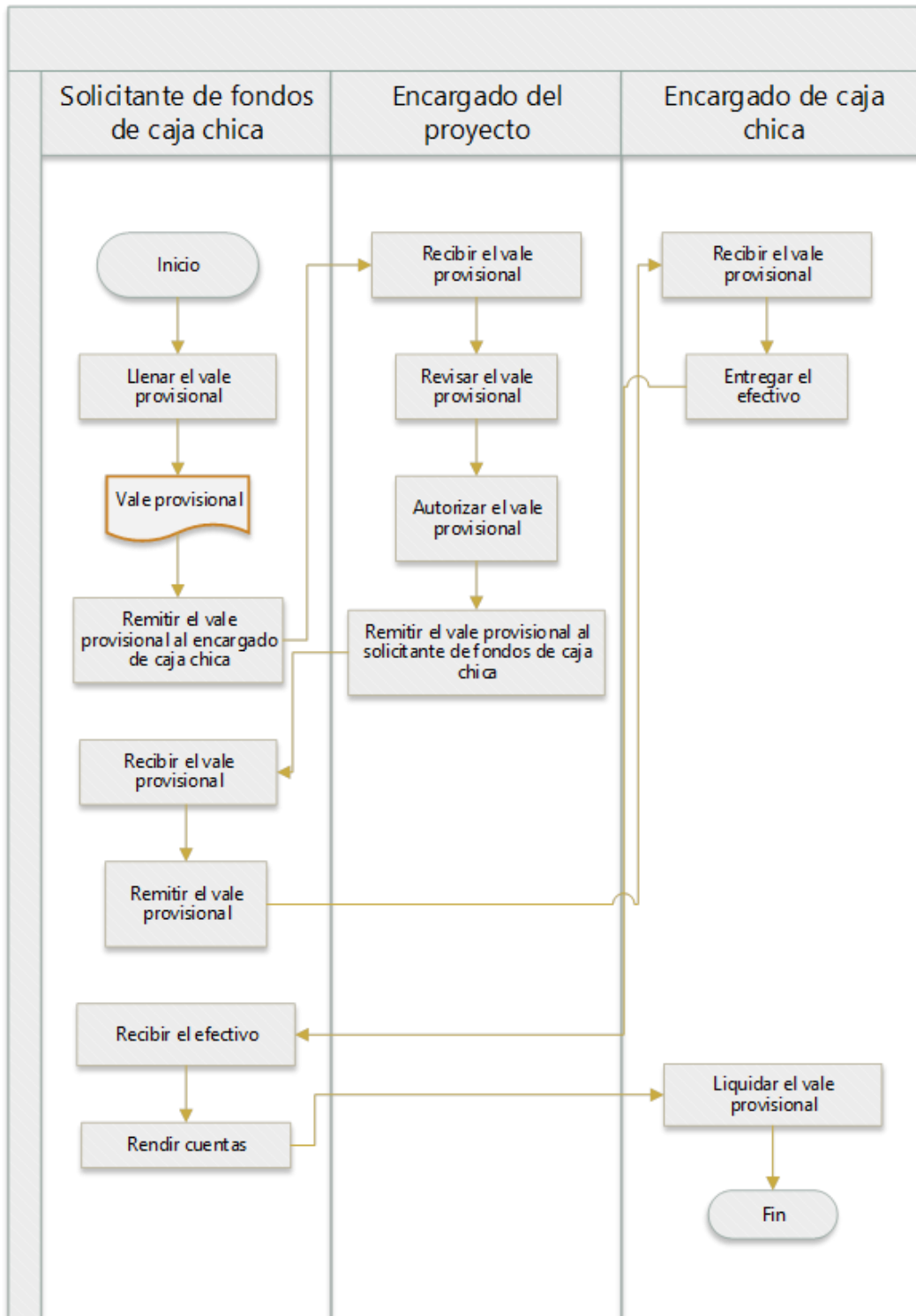
ENTREGA DE EFECTIVO				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
7	Solicitante de fondos de caja chica	Recibir el vale provisional	Recibe el vale provisional revisado y autorizado para posteriormente solicitar la entrega de efectivo.	Vale provisional
8		Remitir el vale provisional	El vale provisional es remitido al encargado de caja chica para que se efectúe la entrega de efectivo.	Vale provisional
9	Encargado de caja chica	Recibir el vale provisional	Recibe el vale provisional para efectuar la entrega de efectivo.	Vale provisional
10		Entregar el efectivo	Una vez que el vale provisional ha sido autorizado, se efectúa la entrega de efectivo al solicitante tomando en cuenta las normas generales.	Vale provisional
11		Recibir el efectivo	El solicitante de fondos de caja chica recibe el	

ENTREGA DE EFECTIVO				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			efectivo solicitado para efectuar compras o pagos imprevistos.	
12	Solicitante de fondos caja chica	Rendir cuentas	Después de hacer uso del vale provisional como respaldo de efectivo entregado para efectuar compras o pagos imprevistos, se debe de rendir cuentas al encargado de caja chica por el monto entregado a más tardar 24 horas después de la emisión del vale. La rendición de cuentas se debe de realizar mediante la presentación de las facturas que respalden el uso de los fondos solicitados.	Facturas originales

ENTREGA DE EFECTIVO

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
13	Encargado de caja chica	Liquidar el vale provisional	Para liquidar el vale provisional, las facturas presentadas por el solicitante de fondos de caja chica deben ser anexadas al vale provisional y el vale queda archivado.	

12.6. Flujograma del proceso de entrega de efectivo



13. Proceso De Reembolso De Los Fondos De Caja Chica

13.1. Propósito Del Procedimiento

Con el fin de disponer información documentada que contribuya al desarrollo de las actividades del departamento de contabilidad y administración general, es necesario plasmar los conocimientos que implica el desarrollo de las actividades para disposición del personal que necesite ser capacitado o que tengan dudas a resolver. De esta manera se evitan errores en el reembolso de fondos de caja chica, al poseer un manual que contenga los pasos a seguir para dicha actividad u operación.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado al reembolso de los fondos de caja chica de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios encargados de realizar las compras, sin ninguna clase de inconveniente.

13.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Reembolso de los fondos de caja chica”, el cual abarca al personal encargado de hacer uso de los fondos de la caja chica de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

13.3. Responsabilidades

- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el Director y las descritas en el convenio.
- **Funcionario Responsable:** Será la persona designada para autorizar una transacción en la que este no ha participado como componente en la decisión inicial.

- **Departamento de contabilidad:** Es el encargado de asegurar y verificar la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.

13.4. Definiciones

Transacción: Operación administrativa, comercial o bursátil.

Egresos: Se conoce como tal al pago por la compra de bienes o servicios, o para abonar o cancelar una obligación.

Caja Chica: Fondo para efectuar pagos en efectivo por gastos menores, exclusivamente para fines de la entidad.

13.5. Método De Trabajo

13.5.1. Políticas y lineamientos

- El encargado del fondo solicitará reembolso cuando se haya gastado un máximo del 60% del fondo.
- Al solicitar el reembolso, deberá efectuarlo por escrito debidamente revisado y autorizado por el funcionario responsable en el formato respectivo.
- Toda la documentación de respaldo de los comprobantes de caja chica deberá estar previamente estampado con el sello que diga “Pagado de caja chica, Cheque No., Banco, Fecha, Vo.Bo.” al momento de efectuarse la cancelación, con el propósito de evitar duplicidad de pago.
- No serán canceladas las solicitudes de reembolso, cuyos comprobantes de caja chica vayan soportados con copias de facturas, recibos y otros. Y aquellos que no cumplan con las normas legales y procedimientos administrativos establecidos.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

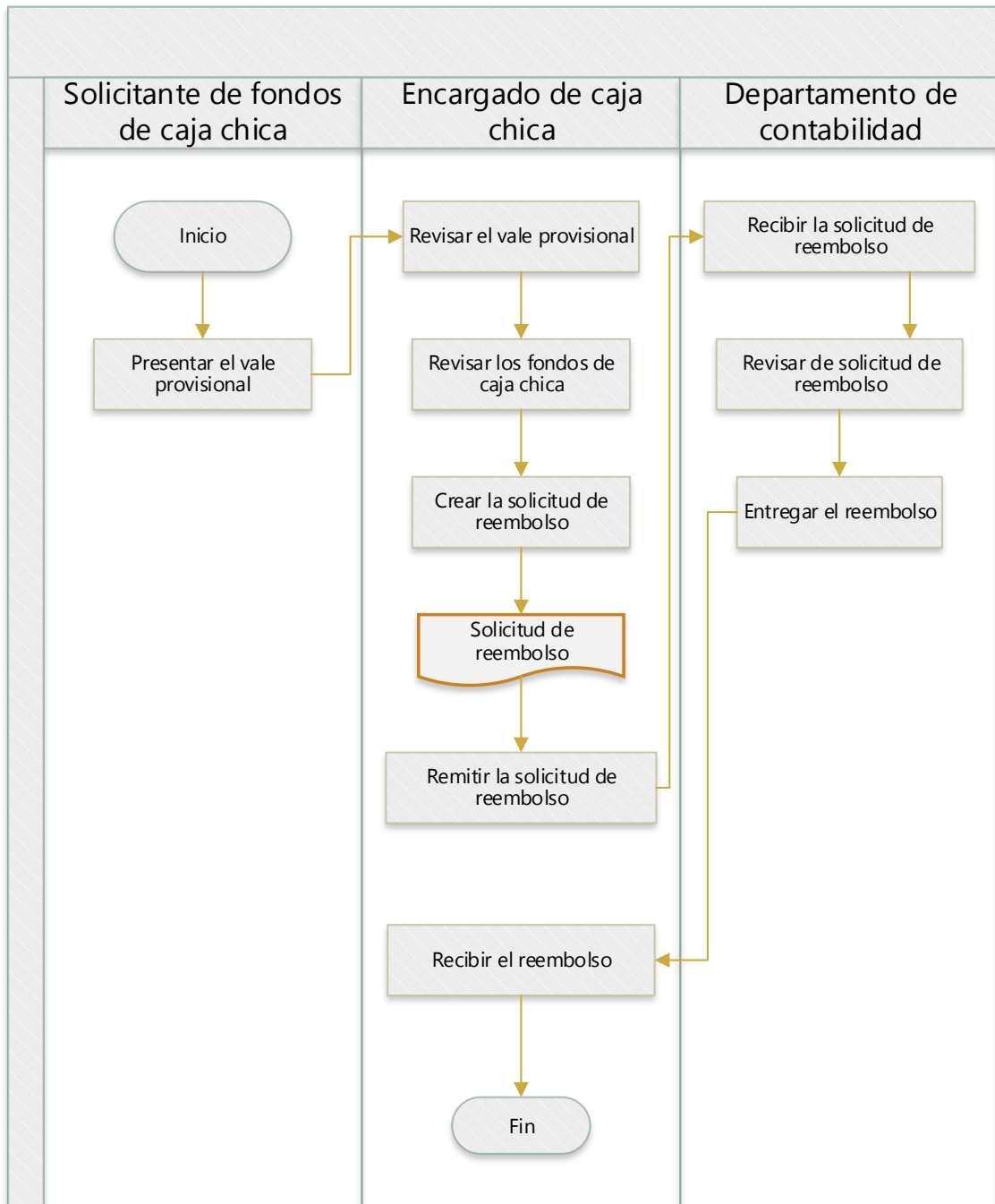
REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Solicitante de fondos de caja chica	Presentar el vale provisional	Se presenta el vale provisional para iniciar el proceso de fondos de caja chica.	Vale provisional
2	Encargado de caja chica	Revisar el vale provisional	El encargado de caja chica debe revisar el vale provisional, para corroborar los datos proporcionados en el vale. Si en dado caso el vale presenta alguna irregularidad, el vale es entregado de nuevo al solicitante de fondos de	Vale provisional

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			caja chica y el proceso se repite de nuevo.	
3		Revisar los fondos de caja chica	El encargado de caja chica debe corroborar los fondos de caja chica para efectuar la solicitud de entrega de efectivo. Al darse cuenta que los fondos han sido gastados en un máximo del 60%, deberá crear una solicitud de reembolso.	Vale provisional
4		Crear la solicitud de reembolso	Una vez se ha verificado la cantidad de fondos gastados, el encargado de caja chica debe crear una solicitud de reembolso para evitar que la caja chica se quede sin fondos. Dicha solicitud de	Vales provisionales liquidados

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			reembolso deberá incluir lo siguiente: - Presentación de los gastos efectuados hasta 8la fecha. - Vales provisionales liquidados.	
5	Encargado de caja chica	Remitir la solicitud de reembolso	Se traslada la solicitud de reembolso al departamento de contabilidad para la obtención de fondos para caja chica.	Formulario de solicitud de reembolso
6	Departamento de contabilidad	Recibir la solicitud de reembolso	El departamento de contabilidad recibe la solicitud de reembolso presentada por el encargado de caja chica.	Formulario de solicitud de reembolso
7		Revisar de solicitud de reembolso	Se revisa la solicitud de reembolso para verificar que los gastos los fondos	Formulario de solicitud de reembolso

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			han sido gastados en un máximo del 60%. Si en dado caso el documento presenta alguna irregularidad éste es trasladado de vuelta al encargado de caja chica y el proceso se repite de nuevo.	
8		Entregar el reembolso	El departamento de contabilidad procede a efectuar la entrega del reembolso al encargado de caja chica.	
9	Encargado de caja chica	Recibir el reembolso	Una vez la solicitud de reembolso ha sido aprobada, el departamento de contabilidad entrega al encargado de caja chica el reembolso solicitado.	

13.6. Flujograma Del Proceso De Reembolso De Caja Chica



14. Proceso De Control Sobre Activos Fijos

14.1. Propósito Del Procedimiento

Con el fin de disponer información documentada que contribuya al desarrollo de las actividades que incluyan adquisiciones, mantenimiento y reparación de activos fijos, es necesario plasmar los conocimientos que implica el desarrollo de esas actividades para disposición del personal que necesite ser capacitado o que tengan dudas a resolver.

De esta manera se evitan errores en el control sobre activos fijos, al poseer un manual que contenga los pasos a seguir para dicha actividad u operación.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado al control de activos fijos de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios encargados de realizar control, sin ninguna clase de inconveniente.

14.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Control sobre activos fijos”, el cual abarca al personal encargado de hacer uso de los fondos de la caja chica de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

14.3. Responsabilidades

- **Cáritas Diocesanas:** Oficina de la diócesis, encargada de la ejecución de proyectos de Cáritas de El Salvador.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto en el campo con base a las instrucciones recibidas por el director y las descritas en el convenio.

- **Registros Contables:** Se entiende provenientes de un sistema de contabilidad generalmente aceptado en concordancia con las leyes.

14.4. Definiciones

Activo fijo: Son los activos que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en el año, y permanecen en ella durante más de un ejercicio.

Adquisición: Compra de un activo fijo necesario para el desarrollo de las actividades del proyecto a ejecutar.

Mantenimiento: Acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida.

Vida útil: Periodo durante el cual se espera utilizar el activo amortizable por parte de la empresa bajo un criterio de eficiencia económica o funcionamiento. La vida útil probable de los bienes solo constituye una media aproximada respecto a la vida real de los mismos, en la que influyen los siguientes factores:

- El uso al que están sometidos y su regular funcionamiento.
- El mantenimiento y reparaciones que se les preste.
- La obsolescencia por los avances tecnológicos, cambios de moda y costumbres.
- La estimación de la vida útil probable está en la experiencia o se halla regulada por las disposiciones legales correspondientes

Obsolescencia: Es la condición o estado en que se encuentra un producto que ya ha cumplido con una vigencia o tiempo programado para que siga funcionando.

14.5. Método De Trabajo

14.5.1. Políticas y lineamientos

- Todas las adquisiciones y reparaciones de activos fijos deberán realizarse con base en solicitudes debidamente documentadas, conforme a la reglamentación establecida para compras.
- Los Activos Fijos de las diócesis estarán compuestas por bienes de valor significativo, utilizados de manera permanente en el proyecto, considerando las reglas del convenio con el donante.
- Las diócesis deberán utilizar sus activos fijos en los fines institucionales previstos, elaborar y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo de los mismos, y emplear todos los medios que permitan prolongar hasta el máximo posible la vida útil de los activos fijos institucionales.
- Los registros de activos fijos detallados deben permitir el control de retiros, trasposos y mejoras sobre los activos fijos, además de su conciliación con las cuentas contables de mayor, por una persona independiente de su registro y custodia.

Datos de control	
Copia asignada a: Departamento de administración	Copia asignada a: Departamento de administración
Puesto:	Puesto:

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Encargado del proyecto	Crear el documento de presentación del proyecto	El encargado del proyecto debe de crear un documento de presentación del proyecto, dicho documento debe contener el presupuesto y flujo de efectivo con sus respectivos anexos todo en formato PDF. Los anexos deben de estar conformados por los permisos legales para su ejecución, la misión, visión y objetivos del	Documento de presentación del proyecto en formato PDF

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			proyecto, organigrama del proyecto, especificación de los bienes o servicios necesarios.	
2		Remitir el documento de presentación del proyecto	El documento de presentación del proyecto debe ser remitido al Director Diocesano.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
3	Director Diocesano	Recibir el documento de presentación del proyecto	El Director Diocesano recibe el documento de presentación del proyecto para posteriormente revisarlo.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
4	Director Diocesano	Revisar el documento de presentación del proyecto	El documento de presentación del proyecto es revisado por el Director Diocesano, si el documento no presenta ninguna irregularidad el director trasladará el	Documento de presentación del proyecto en formato PDF

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			documento a la secretaria, pero si se encuentra alguna regularidad el documento será trasladado de vuelta al encargado del proyecto y el proceso se repite de nuevo.	
5		Remitir el documento de presentación del proyecto	Una vez que el documento de presentación del proyecto ha sido revisado por el Director Diocesano, el documento se remite a la secretaria.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
6	Secretaria	Recibir el documento de presentación del proyecto	La secretaria es la encargada de recibir el documento de presentación del proyecto para posteriormente enviarlo a sus destinos.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
7		Enviar el documento de presentación del proyecto	El documento es enviado por correo electrónico a los cooperantes internacionales con el fin de completar la solicitud de fondos para el proyecto deseado.	Documento de presentación del proyecto en formato PDF
8		Recibir la aprobación de fondos	Una vez que el cooperante internacional ha notificado el periodo de revisión del documento de presentación del proyecto. La secretaria deberá estar pendiente del correo electrónico en el tiempo establecido para verificar si los fondos han sido aprobados.	Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
9	Secretaria	Notificar la aprobación de solicitud de fondos	La secretaria debe de notificar al Director Diocesano sobre la aprobación de solicitud de fondos realizada mediante un correo electrónico.	Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados
10		Recibir la notificación de aprobación de solicitud de fondos	El Director Diocesano debe recibir la notificación de aprobación de solicitud de fondos mediante correo electrónico.	Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados
11	Director Diocesano	Responder la solicitud de aprobación de fondos mediante correo electrónico	En respuesta a la solicitud de aprobación de fondos, el Director Diocesano debe de agradecer por la aprobación y especificar que enviará lo más pronto posible el número de las cuentas bancarias para	Correo electrónico de aprobación de fondos solicitados

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			que se realicen los desembolsos.	
12		Orden de apertura de cuentas bancarias para el desembolso de fondos	El director Diocesano debe dar la orden al departamento de contabilidad de apertura de cuentas bancarias para el desembolso de los fondos por parte del cooperante internacional.	
13	Departamento de contabilidad	Recibir la orden de apertura de cuentas bancarias para el desembolso de fondos	El departamento de contabilidad es notificado por el director diocesano para efectuar la apertura de cuentas bancarias para el desembolso de los fondos solicitados.	
14		Apertura de cuenta bancaria de ahorro o de cheques para el	Se debe de abrir cuentas de cheques y ahorros o una de ellas, para recibir los fondos solicitados	

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
		desembolso de los fondos solicitados	para el proyecto a ejecutar. Las cuentas bancarias se deben de aperturar con tres firmas, indispensables dos de ellas. Las tres firmas deben ser la del Obispo Diocesano Presidente, El Director y otra persona que designe el Obispo Presidente.	
15		Remitir el número de cuenta bancaria de ahorro o de cheques al director diocesano	El departamento de contabilidad debe remitir el número de cuenta bancaria de ahorro o de cheques al director diocesano.	Número de cuenta de ahorro o de cheques
16	Director diocesano	Recibir el número de cuenta de ahorro o de cheques	El director diocesano debe de recibir por parte del departamento de contabilidad el número de	Número de cuenta de ahorro o de cheques

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			cuenta de ahorro o de cheques.	
17		Enviar el número de cuenta de ahorro o de cheques	El director diocesano debe de enviar al cooperante internacional el número de la cuenta de ahorro o de cheques para que se efectúe el desembolso de efectivo solicitado mediante correo electrónico.	Número de cuenta de ahorro o de cheques
18	Departamento de contabilidad	Enviar la notificación de recepción de los fondos solicitados al cooperante internacional	El departamento de contabilidad debe de enviar mediante un correo electrónico el acuse de recibido a Cáritas Internacionales o al cooperante internacional el documento escaneado de la nota del abono del	Documento escaneado del abono del banco por el depósito recibido

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			banco por el depósito recibido.	
19	Encargado del proyecto	Registrar la adquisición de bienes y servicios	Las adquisiciones de bienes y servicios deben respaldarse con el Formulario de orden de compra el cual debe estar numerado correlativamente en forma impresa.	Formulario de orden de compra
20		Crear la orden de compra	Para efectuar compras el encargado del proyecto presentará la documentación requerida y emitir la orden de compra para que esta sea analizada y ejecutada por	- Requisición de compra - Orden de compra original - Facturas originales a pagar

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			el departamento de contabilidad.	
21		Remitir la orden de compra al departamento de contabilidad	El encargado del proyecto debe de remitir la orden de compra al departamento de contabilidad para que ésta sea revisada.	Orden de compra
22	Departamento de contabilidad	Revisar la orden de compra	El departamento de contabilidad debe de revisar la orden de compra y la factura sujeta a pagar, la cual debe de llevar el nombre, firma, fecha y sello del proyecto que recibió el bien o servicio y consignado a nombre de Cáritas de la respectiva diócesis. Si en dado caso los documentos presentados carecen de	- Requisición de compra - Orden de compra original - Facturas originales a pagar

REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			nombres, firmas, sellos o datos incompletos, el encargado del proyecto deberá de repetir el proceso otra vez para efectuar cambios necesarios.	
23	Departamento de contabilidad	Pagar a proveedores	Una vez se ha revisado los documentos, el departamento de contabilidad da el visto bueno para efectuar el pago a los proveedores y dar por terminada la compra.	- Requisición de compra - Orden de compra original - Facturas originales a pagar
24	Encargado del proyecto	Recibir los activos	Una vez que se haya efectuado el pago al proveedor, el encargado de compras debe de recibir los activos adquiridos.	

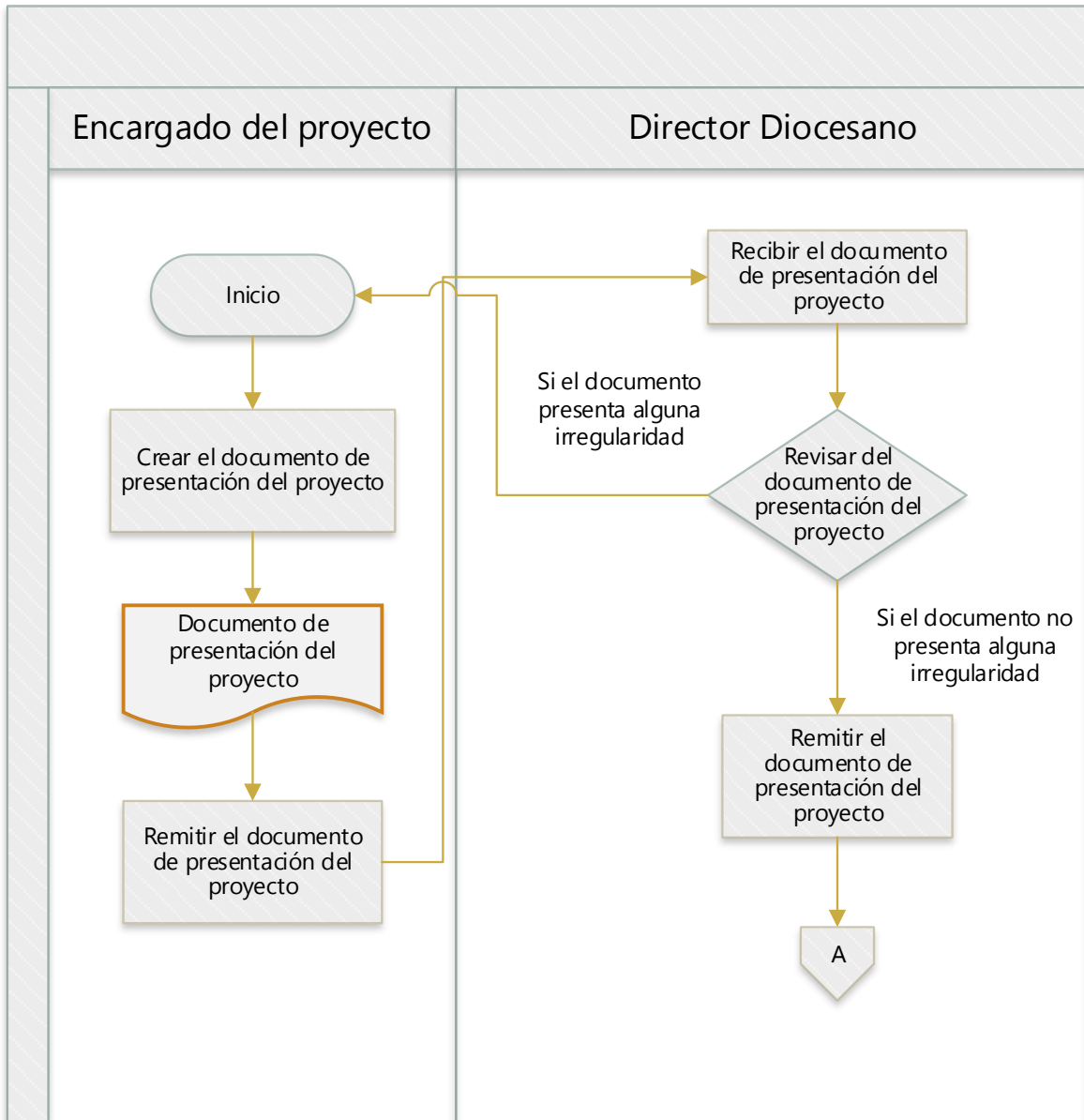
REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
25	Departamento de contabilidad	Desarrollar procedimientos para contratar seguros	El departamento de contabilidad debe de establecer los pasos a seguir para la contratación de seguros sobre los activos fijos en los casos que considere necesario el Director Diocesano y el Obispo Presidente.	
26	Departamento de contabilidad	Registrar los activos	Las diócesis mediante el departamento de contabilidad deben de mantener los registros de activos fijos que permitan su correcta clasificación y el control oportuno de su ingreso, uso, disposición o consumo. Los registros detallados, incluirán la siguiente información:	Documento de registro de activos

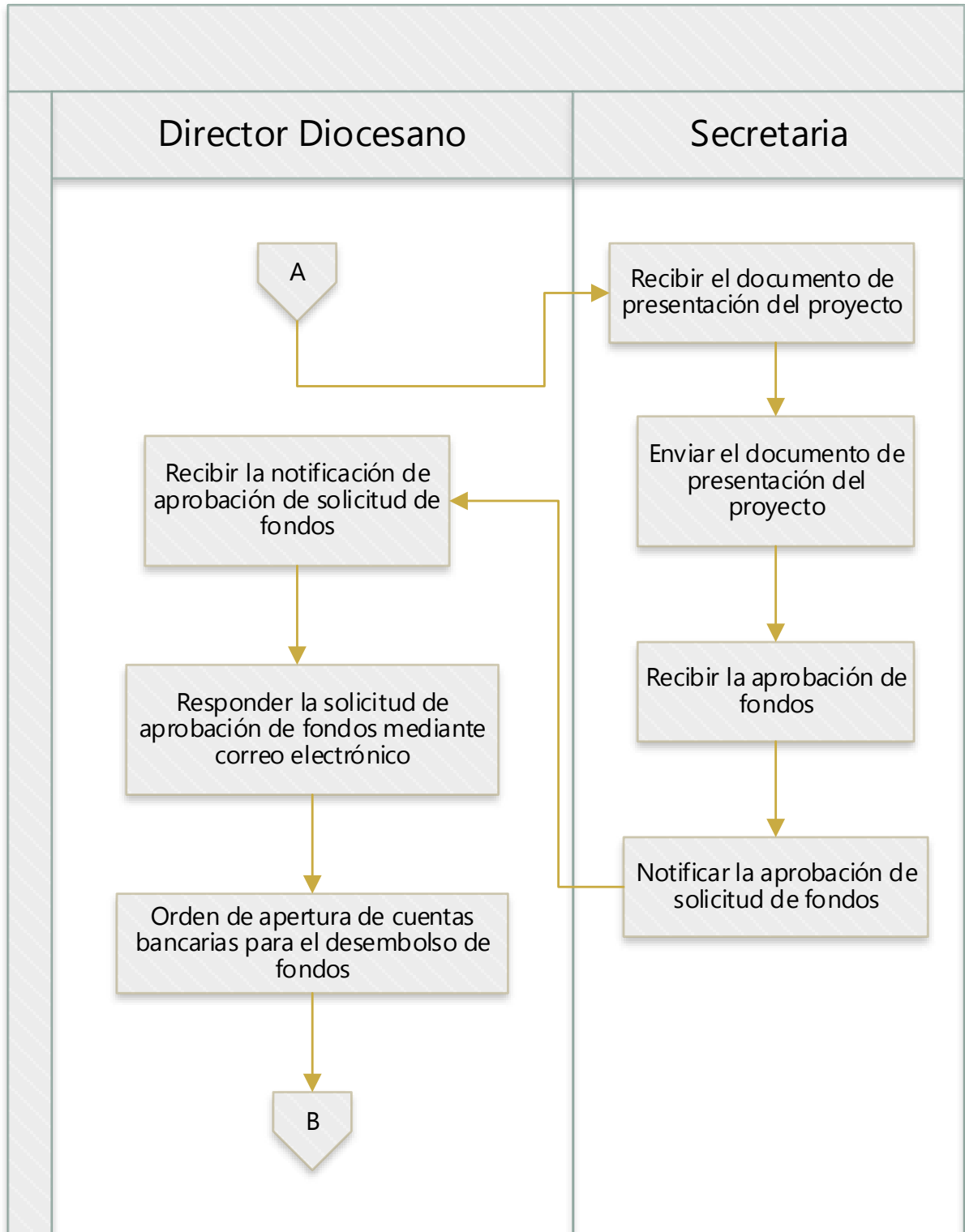
REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del activo, ubicación y número de identificación. • Fecha de compra y costo de adquisición. • Depreciación aplicada, vida útil estimada y valor residual cuando sea aplicable. • Monto acumulado por las provisiones de depreciación. 	
27	Departamento de contabilidad	Crear la codificación de activos fijos	Las diócesis mediante el departamento de contabilidad deben de establecer una codificación que permita el control de todos sus activos fijos, cualquier tipo de codificación que se establezca deberá estar	

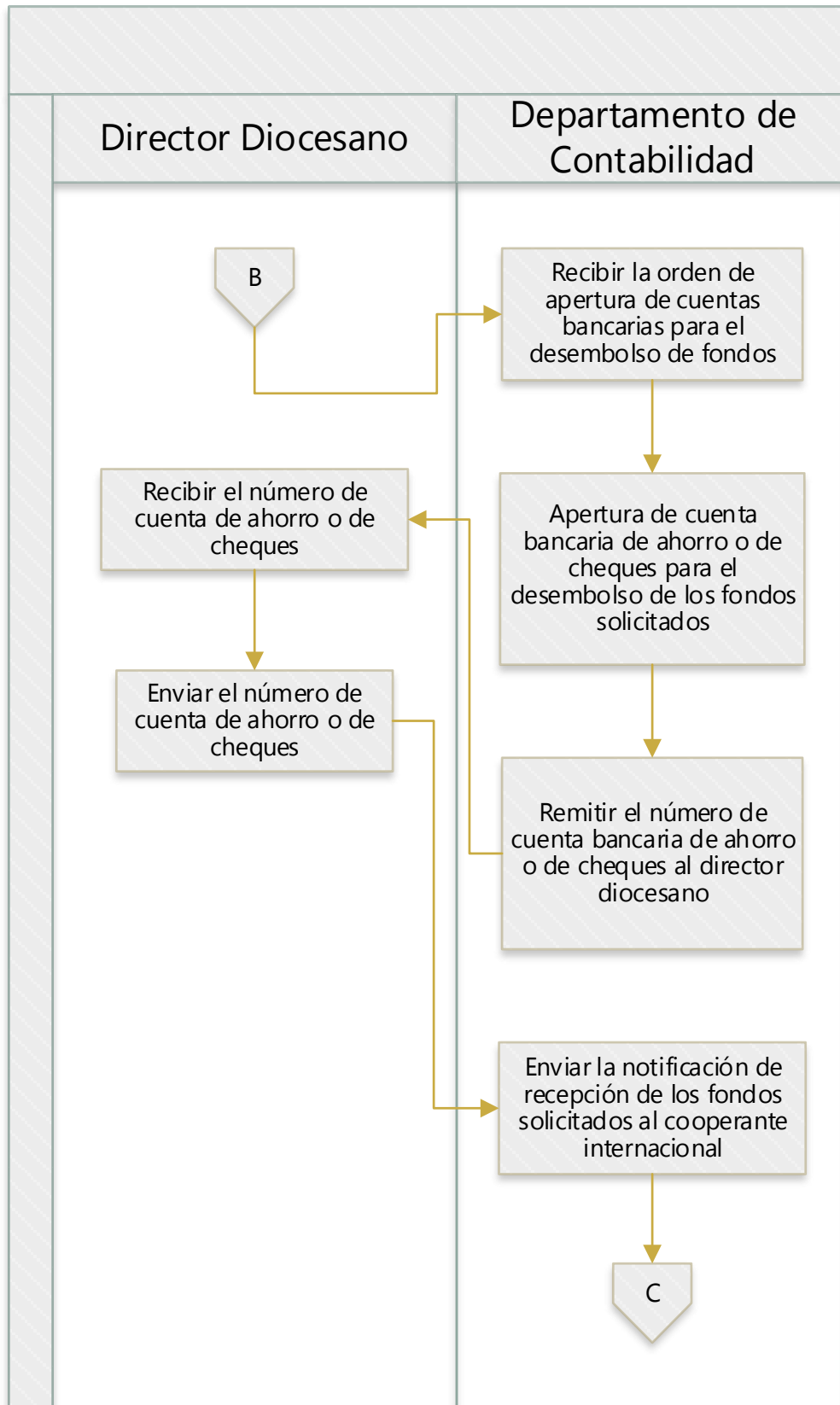
REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			de acorde con las particularidades de las diócesis y con los proyectos que maneje. Todo activo fijo llevará impreso el código correspondiente, en una parte visible, de modo que permita su identificación.	
28	Encargado del proyecto	Elaborar el programa de mantenimiento preventivo	El encargado del proyecto debe de elaborar un programa de mantenimiento preventivo para prolongar hasta el máximo posible la vida útil de los activos fijos institucionales.	Programa de mantenimiento preventivo
29		Custodia y protección de activos fijos	El encargado del proyecto debe de determinar por escrito las personas responsables de la	

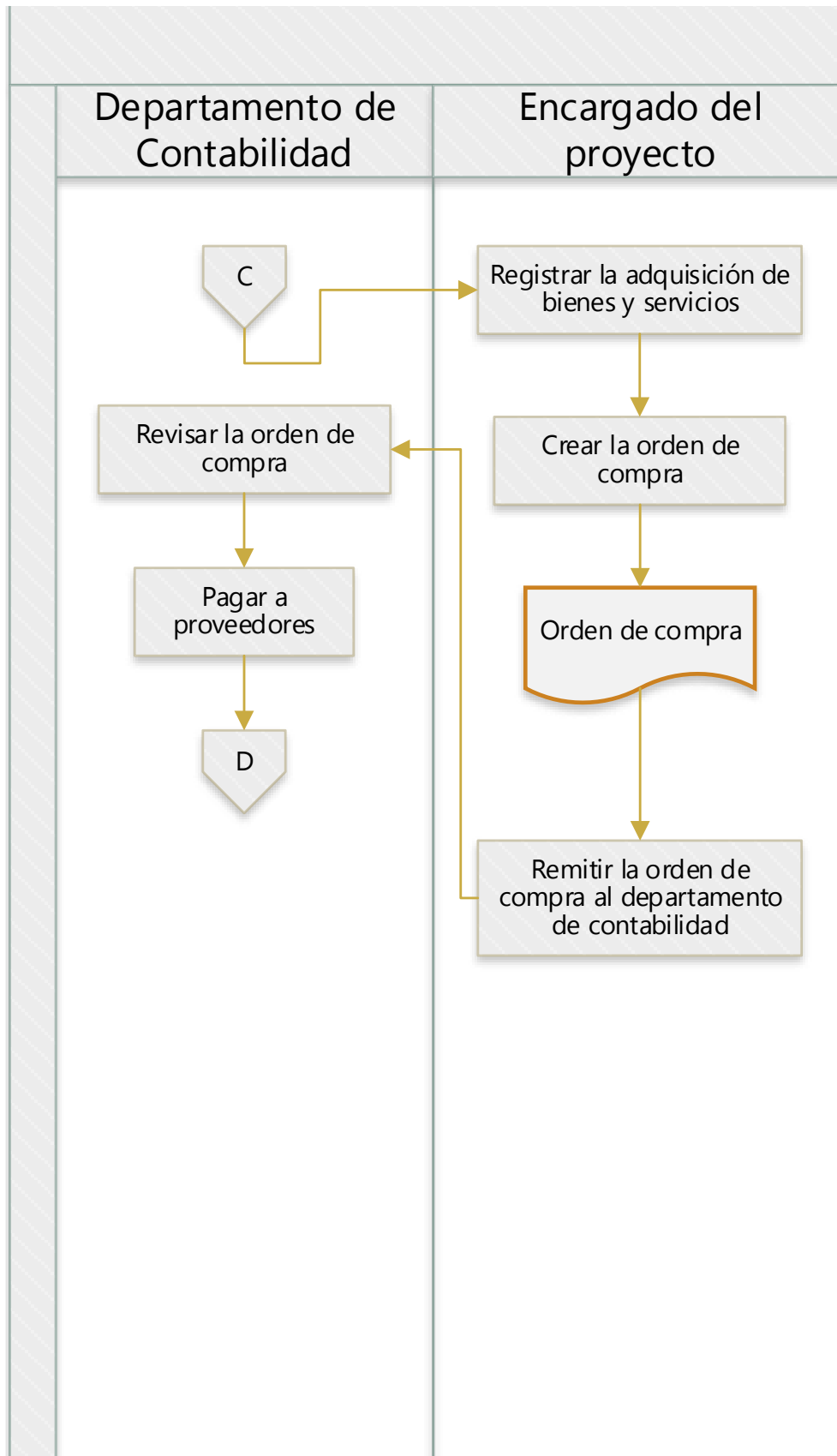
REEMBOLSO DE CAJA CHICA				
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			custodia de los activos fijos asignados a cada proyecto.	
30	Director Diocesano	Delimitar las responsabilidades	El Director Diocesano debe establecer de acuerdo con las necesidades de la diócesis la delimitación de responsabilidades de personal encargo de la custodia de los activos fijos.	

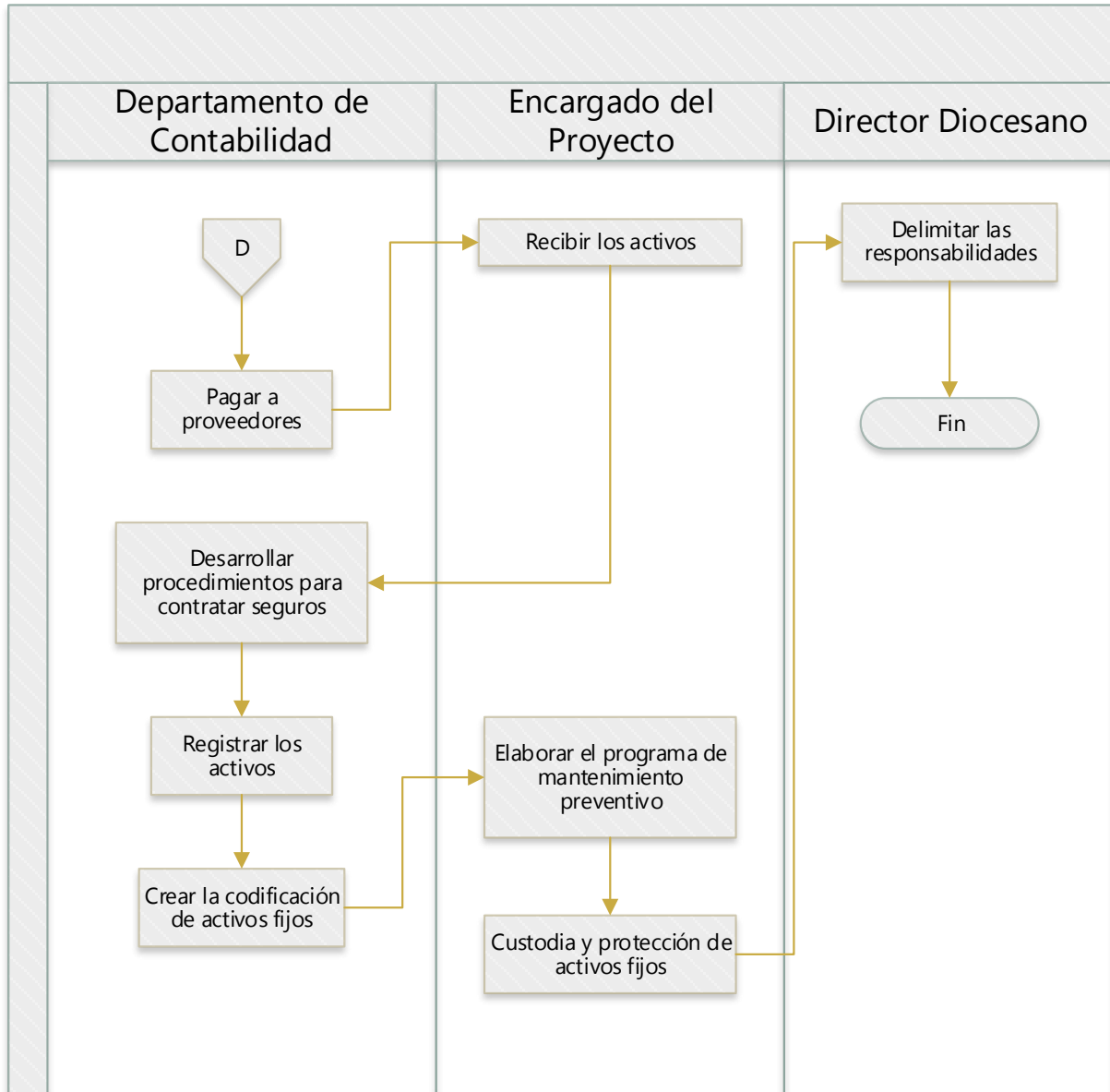
14.6. Flujograma del procedimiento de Reembolso de caja Chica











15. Proceso De Selección De Personal Para Voluntariado

15.1. Propósito Del Procedimiento

Con el fin de disponer información documentada que contribuya al desarrollo de las actividades que permita la selección de personal para voluntariado, es necesario plasmar los conocimientos que implica el desarrollo de esas actividades para disposición del personal que necesite ser capacitado o que tenga dudas a resolver.

De esta manera se evitan posibles errores en la selección de personal para voluntariado al poseer un manual que contenga los pasos a seguir para dicha actividad u operación.

Con el diseño de este manual se espera contribuir al establecimiento de una herramienta de trabajo escrita, que incluya cada paso o actividad a realizar en el procedimiento relacionado en la selección de personal para voluntariado de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Este manual debe de contener un vocabulario que sea entendible por los usuarios encargados de realizar control, sin ninguna clase de inconveniente.

15.2. Alcance

Este manual de procedimientos aplica al procedimiento “Selección de personal para voluntariado”, el cual abarca al personal encargado de hacer las respectivas evaluaciones para la selección de personal para voluntariado y la persona evaluada en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

15.3. Responsabilidades

- **Cáritas Diocesanas:** Oficina de la diócesis, encargada de la ejecución de proyectos de Cáritas de El Salvador.
- **Encargado de Proyecto:** Persona encargada en la ejecución del proyecto y capacitar al voluntariado para el desarrollo de actividades.

- **Encargado/a del voluntariado:** Persona encargada de realizar las entrevistas y evaluaciones de aptitudes a los voluntarios/as.

Definiciones

Voluntario: Conjunto de personas reunidas libre y desinteresadamente a un grupo para trabajar con fines benéficos o altruistas.

Evaluación: Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

Proyecto: Planificación de un conjunto de objetivos que se encuentran interrelacionados y coordinados.

15.4. Método De Trabajo

15.4.1. Políticas y lineamientos

- Todas las evaluaciones realizadas a estudiantes universitarios/as deben de ejecutarse si el evaluado/a presenta la carta de recomendación universitaria. Esto para hacer constancia que la universidad está consciente de las actividades que el voluntario/a desarrollará en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

- Las evaluaciones deben de indicar el área que se ajuste al perfil del voluntario/a evaluado para el beneficio de éste.

- Los resultados de cada evaluación deben de ser archivados mientras dure el periodo del voluntariado.

- La persona que desea realizar el voluntariado debe de especificar qué tipo de enfermedades padece y así prevenir cualquier tipo de incidente que perjudique la salud del voluntario/a, al asignar a la persona en un ambiente adecuado que le permita desarrollar sus actividades.

- Se debe de tomar control de la asistencia del voluntario/a para la creación de la carta de constancia de voluntariado.

Datos de control				
Copia asignada a: Departamento de administración		Copia asignada a: Departamento de administración		
Puesto:		Puesto:		
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
1	Voluntario/a	Entregar la carta de recomendación universitaria a la secretaria/o	El universitario/a que desee realizar actividades de voluntariado en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana, debe de presentar una carta de recomendación universitaria que haga constar que las autoridades universitarias correspondientes conocen de las actividades que el	Carta de recomendación universitaria

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			estudiante realiza en la fundación.	
2	Secretaria/o	Recibir la carta de recomendación universitaria	Recibe la carta de recomendación universitaria entregada por el voluntario/a	Carta de recomendación universitaria
3		Remitir la carta de recomendación universitaria al encargado/a del voluntariado	Remite la carta de recomendación al encargado/a del voluntariado para que realice las evaluaciones correspondientes al voluntario/a.	Carta de recomendación universitaria
4	Encargado/a del voluntariado	Recibir la carta de recomendación universitaria	Recibe la carta de recomendación universitaria para conocer el perfil universitario del voluntario/a.	Carta de recomendación universitaria

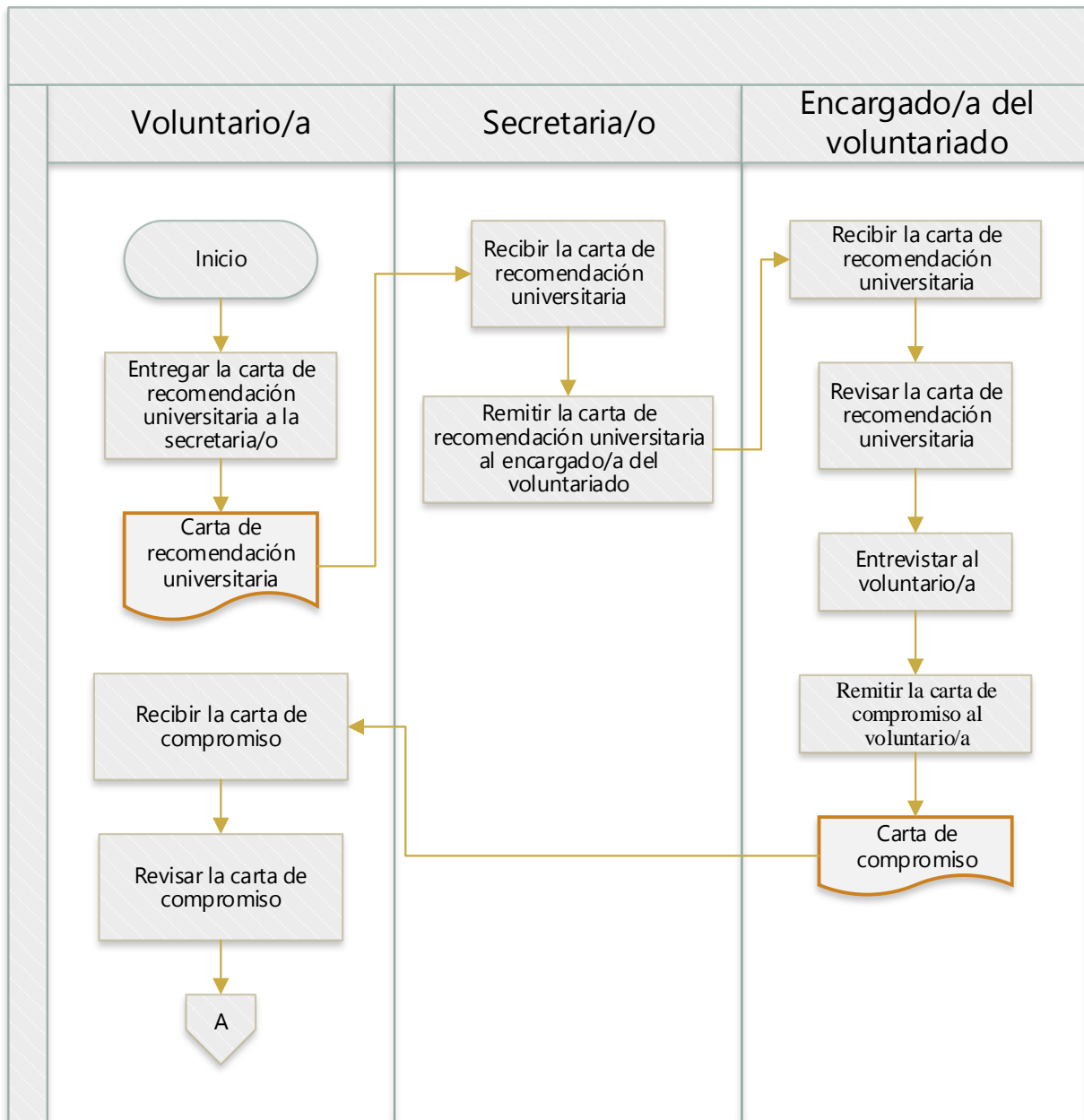
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
6		Revisar la carta de recomendación universitaria	<p>Revisa que en la carta de recomendación universitaria se especifique lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El nombre de la fundación, que es el lugar en donde se realiza el voluntariado. - La fecha de creación del documento. - El nombre del estudiante universitario que desea realizar el voluntariado. - Carrera universitaria. - Firma y sello de la autoridad universitaria correspondiente. 	Carta de recomendación universitaria
7		Entrevistar al voluntario/a	Entrevista al voluntario/a para conocer más sobre su personalidad, sus	

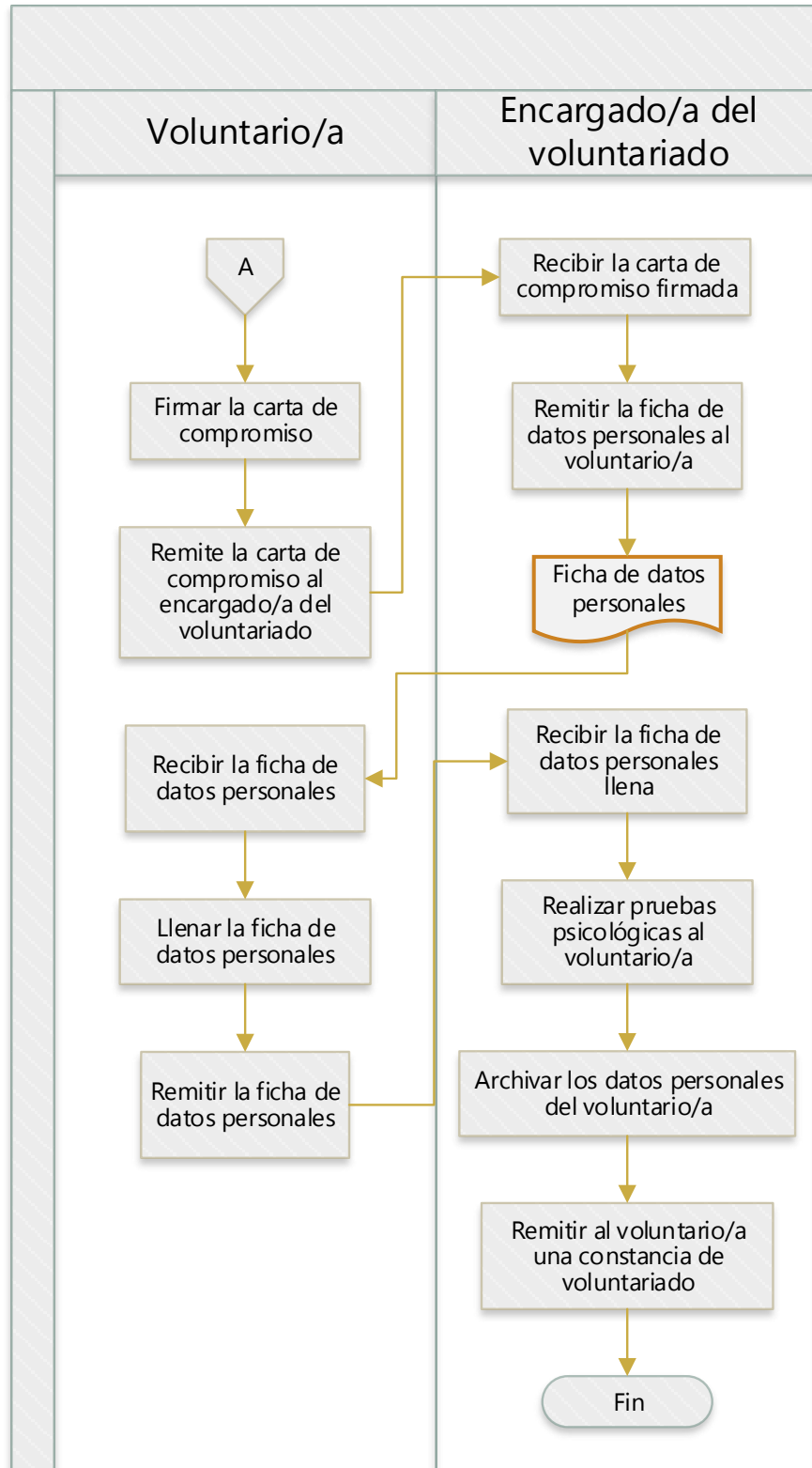
Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			metas como estudiante universitario y conocer las actitudes, aptitudes y habilidades de la persona para el voluntariado.	
8		Remitir la carta de compromiso al voluntario/a	Remite la carta de compromiso al voluntario/a para que éste tome consciencia de los valores de la fundación y del compromiso del voluntariado.	Carta de compromiso
9	Voluntario/a	Recibir la carta de compromiso	Recibe la carta de compromiso.	Carta de compromiso
10	Voluntario/a	Revisar la carta de compromiso	Revisa la carta de compromiso y cualquier duda la consulta con el Encargado/a del voluntariado.	Carta de compromiso
11		Firmar la carta de compromiso	Firma la carta de compromiso para aceptar	Carta de compromiso

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
			que está dispuesto/a a trabajar bajo las normas y principios de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.	
12		Remite la carta de compromiso al encargado/a del voluntariado	Remite la carta de compromiso firmada al Encargado/a del voluntariado.	Carta de compromiso
13	Encargado/a del voluntariado	Recibir la carta de compromiso firmada	Recibe la carta de compromiso firmada por el voluntario/a.	Carta de compromiso
14		Remitar la ficha de datos personales al voluntario/a	Remite la ficha de datos personales al voluntario/a.	Ficha de datos personales
15	Voluntario/a	Recibir la ficha de datos personales	Recibe la ficha de datos personales.	Ficha de datos personales
16		Llenar la ficha de datos personales	Llena la ficha de datos personales proporcionando datos confiables.	Ficha de datos personales

Paso	Responsable	Actividad	Descripción	Documento de trabajo (clave)
17		Remitir la ficha de datos personales	Remite la ficha de datos personales llena al Encargado/a del voluntariado.	Ficha de datos personales
18	Encargado/a del voluntariado	Recibir la ficha de datos personales llena	Recibe la ficha de datos personales llena.	Ficha de datos personales
19		Realizar pruebas psicológicas al voluntario/a	Realiza pruebas psicológicas al voluntario/a.	
20		Archivar los datos personales del voluntario/a	Archiva los datos personales del voluntario/a para que al finalizar el período se pueda generar una constancia de voluntariado.	
21		Remitir al voluntario/a una constancia de voluntariado	Entrega al voluntario/a un documento de constancia en donde se especifica sobre el voluntariado realizado.	Constancia de voluntariado

15.5. Flujograma Del Proceso De Selección De Personal Para Voluntariado





Anexo 3: Manual de Descripción de Puestos Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana

VERSIÓN	ACTUALIZACIÓN	FECHA
1	Elaboración	10/08/2020
	Publicación	24/02/2021

ELABORO	Acosta Lemus Sermeño Flores	Emanuel Josselyn Estefanía	20/07/2020- 10/08/2020
REVISÓ	Tovar	Ada	12/08/2020- 20/08/2020
APROBÓ	Tovar	Ada	21/08/2020

Índice

Introducción	3
Objetivos del Manual	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Estructura General Del Manual De Descripción De Puestos.....	5
I. Estructura Organizativa De La Institución.....	3
II. Descripción De Los Puestos De Trabajo	3
III. Actualización del manual	29
IV. Anexos	31

Introducción

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la organización, así como también el perfil que se requiere para aspirar a un puesto. Se concibe como un instrumento normativo de consulta, divulgación y control, que facilita la identificación del personal con su trabajo y la labor de las jefaturas de cada dependencia de la institución, así como también la información básica sobre el trabajo y desempeño individual del personal.

El presente manual, contiene la descripción de cada uno de los puestos de la estructura organizacional de fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana vigentes hasta la fecha actual.

Cada descripción de puesto contiene el nombre del puesto, la dependencia organizativa, la descripción del puesto, la descripción de funciones y el perfil de contratación, el cual consta de factores tales como la educación formal, la experiencia laboral, los conocimientos, las habilidades y destrezas y otros requisitos. El contenido de cada puesto refleja las responsabilidades que el personal asume al momento de firmar el contrato individual de trabajo, siendo ambos instrumentos compatibles.

Al final del manual, se presentan las instrucciones para su actualización, la cual se hará periódicamente de acuerdo a las circunstancias que se presenten como cuando surjan cambios, por la necesidad de incorporar nuevos perfiles de puestos o cuando surja la necesidad de modificar algunas funciones y perfiles de puestos, para mayor claridad en estos. Esta actualización siempre deberá ser autorizada por el Director General de la empresa.

Objetivos del Manual

Objetivo general

Establecer una herramienta administrativa en la cual se documente la estructura general de los puestos de trabajo de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana, correspondientes a todos los departamentos que ayudan al cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de obtener un desempeño eficiente de todo el personal.

Objetivos específicos

- Facilitar la administración general de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana
- Presentar una visión de conjunto de la fundación
- Propiciar una adecuada distribución de la carga de trabajo a nivel institucional
- Orientar las políticas de admisión de personal, así como de relaciones laborales
- Servir de base para establecer un sistema de calificación de méritos al personal que facilite una congruencia administrativa y presupuestaria.

Estructura General Del Manual De Descripción De Puestos

El Manual se divide en tres secciones, las cuales se describen a continuación:

a) Estructura Organizativa De La Institución

Este apartado presenta la organización actual de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana y tiene como objetivo mostrar de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la fundación. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la fundación y agentes externos, como proveedores y cooperantes.

b) Descripción De Los Puestos De Trabajo

Se describen y definen claramente las funciones de cada puesto de trabajo, detallando las funciones clave que generan valor para la organización y el perfil de contratación que debe cumplir cada persona que ocupe u opte por ocupar el puesto, en donde se especifican que habilidades y destrezas son necesarias.

c) Actualización Del Manual

Esta es la última parte del Manual y es donde se describen las instrucciones para su actualización.

I. Estructura Organizativa De La Institución

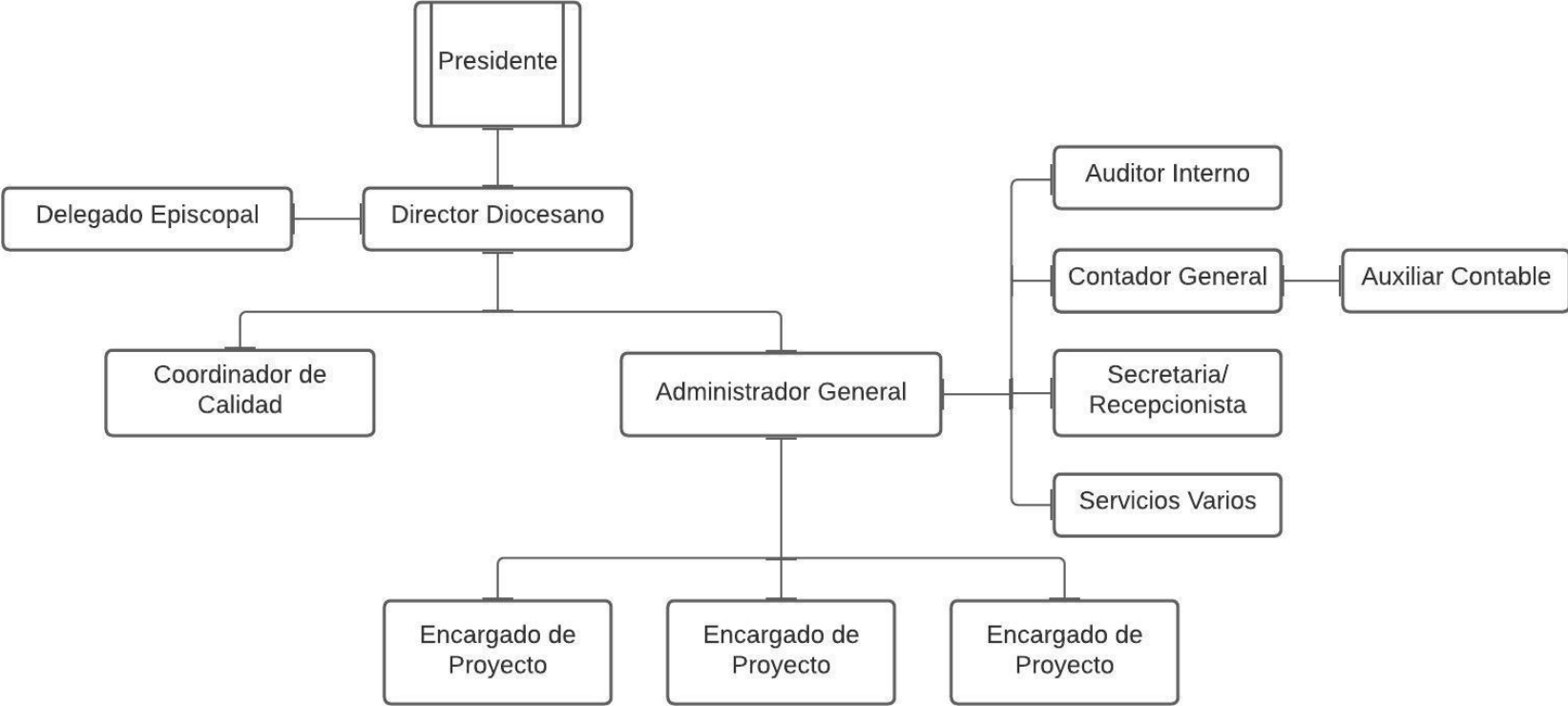


Figura 1. Organigrama Actualizado de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana

II. Descripción De Los Puestos De Trabajo

Presidente	
Ubicación	Dirección General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Accionistas
Personal a cargo	Director Diocesano y sus colaboradores
Descripción del puesto	
Es el responsable ante la dirección general de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa mediante la planeación, dirección, organización y control.	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interna: Accionistas, Director Diocesano, Personal Administrativo y de calidad. • Externa: Dependencias de Gobierno y personas en general que solicite audiencia con el Presidente.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Profesional en áreas administrativas o afines
Experiencia	Experiencia mínima de cuatro (4) años como Subgerente o Gerente de empresas ya sea de producción o desarrollo social (preferible)
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en el área administrativa y financiera. • Conocimientos en administración y desarrollo de proyectos. • Manejo adecuado del Idioma Inglés.
Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Destrezas dadas por la experiencia en anteriores cargos

	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda, administración y manejo de recursos físicos, humanos y económicos • Manejo de relaciones interpersonales • Destreza para comunicarse de forma oral y escrita • Manejo de personal • Liderazgo • Expresión oral y escrita en Idioma Inglés • Excelente manejo de Excel
--	---

Funciones del puesto de Presidente
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la empresa 2. Supervisar a: Director Diocesano y sus colaboradores 3. Infórmale al Director Diocesano acerca del funcionamiento en general de la Fundación 4. Autorizar los pagos a los proveedores. 5. Autorizar el presupuesto necesario para el desarrollo de proyectos 6. Autorizar o rechazar los proyectos propuestos por los encargados de proyectos y la administración general 7. Supervisar que el área administrativa y encargados de proyectos se comuniquen correctamente 8. Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable de la empresa. 9. Trabajar junto al director Diocesano en nuevas estrategias para el crecimiento de la fundación

Funciones del puesto de Presidente

10. Trabajar en conjunto con los demás miembros de la fundación para llevar a cabo proyectos de beneficio social
11. Revisar de forma periódica el SGC de la fundación
12. Comunicarse con los cooperantes internacionales y nacionales para los proyectos que se considere llevar a cabo.
13. Disponer de los fondos apropiadamente, aprobar gastos y ordenar pagos, aceptar compromisos y otorgar en nombre de Cáritas toda clase de escrituras y documentos públicos o privados.
14. Podrá delegar sus funciones en caso de necesidad, ausencia o enfermedad, en el director diocesano o el delegado episcopal.

Director Diocesano	
Ubicación	Dirección general
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Presidente
Personal a cargo	Delegado episcopal, Administrador general, jefe de RRHH, Jefe de calidad.
Objetivo del puesto	
Encargado de organizar y controlar junto con la administración general la aprobación y desarrollo de los proyectos de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana. También debe asegurar que los proyectos se realicen con las especificaciones correctas, estén listos a tiempo para su desarrollo y dentro del presupuesto establecido.	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Interna: Presidente de la fundación y con sus colaboradores • Externa: Dependencias de Gobierno y personas en general que solicite audiencia con el Director Diocesano
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Profesional en áreas administrativas o afines
Experiencia	Tres (3) años en cargos similares
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés intermedio (como mínimo) • Excel Avanzado • Administración y gestión de Producción • Reingeniería de procesos • Conocimiento técnico en el desarrollo de proyectos

Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para trabajar en equipo • Toma de decisiones • Facilidad de expresión oral y escrita • Capacidad de análisis y elaboración de informes • Sentido de liderazgo • Dinámico
----------------------------	---

Funciones del puesto de Director Diocesano
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar y dirigir las reuniones del consejo diocesano y Asamblea Diocesana 2. Velar por el cumplimiento de los acuerdos del consejo diocesano 3. Ejecutar las tareas que le sean confiadas por el Obispo y el consejo diocesano 4. Ostentar la representación legal de Cáritas Diocesana ante todos los organismos públicos y privados. 5. Aceptar legados y donaciones de todo tipo. Cuando estos sean condicionados, precisara la autorización del consejo diocesano. 6. Colaborar con el delegado episcopal, ayudándole en el desarrollo de sus funciones, estableciendo de común acuerdo los criterios que han de informar el quehacer de Cáritas Diocesana. 7. Defender los bienes y derechos de la institución de forma extrajudicial y judicial, otorgando poderes a pleitos, después de haber obtenido las oportunas licencias del Ordinario. 8. Coordinar la acción de Cáritas en la Diócesis.

Funciones del puesto de Director Diocesano

9. Dirigir las obras sociales dependientes de la institución.
10. Fomentar el voluntariado.
11. La planificación de estrategias que ayuden al desarrollo de proyectos y supervisión del trabajo de sus colaboradores;
12. La gestión de los recursos materiales;
13. La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de los proyectos
14. La innovación de proyectos de beneficio social
15. Organizar y hacer seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de vida del proyecto garantizando que cumplan con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad.
16. En ausencia del presidente de la fundación, autorizar o rechazar proyectos
17. En ausencia del presidente, aprobar el presupuesto para el desarrollo de proyectos
18. Elaborar informes del funcionamiento de la fundación e informarlos al presidente y sus colaboradores
19. Mantener el orden de la fundación
20. Evaluar el desarrollo de los proyectos de la fundación y su incidencia en la sociedad

Delegado episcopal	
Ubicación	Dirección General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Director Diocesano
Personal a cargo	colaboradores
Descripción del puesto	
El delegado episcopal representa al Obispo ante la Asamblea y el Consejo Diocesano, así como ante las Cáritas parroquiales, Inter parroquiales, Arciprestales o Zonales, y Asociaciones e Instituciones Federadas.	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interna: con el Presidente y el Director Diocesano - Externa: Diversas organizaciones, la sociedad, el gobierno y personas que soliciten hablar con el delegado episcopal
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Graduado universitario de las carreras de administración, Ing. Industrial, Lic. En psicología o carreras afines.
Experiencia	3 años en un puesto administrativo o afín (Este cargo solo será autorizado por el Obispo de la Fundación Cáritas de El Salvador)
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Idioma Ingles - Manejo de informática avanzada - Comunicación oral y escrita - Conocimiento contable
Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Responsabilidad - Empatía - Liderazgo - Respetuoso
--	---

Funciones del puesto de Delgado Episcopal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidir las reuniones en nombre del Obispo 2. Informar al Obispo de los acuerdos tomados 3. Velar por la identidad cristiana y eclesial de Cáritas y de sus contenidos teológicos y pastorales. 4. Impulsar la coordinación de Cáritas Diocesana con las demás asociaciones, grupos e instituciones eclesiales que operen en el campo de la acción caritativa y social de la Diócesis . 5. Animar el desarrollo institucional de Cáritas en la Diócesis . 6. Promover y potenciar, junto con el Director, la incorporación y formación de las personas que colaboren en las obras y servicios de Cáritas Diocesanas. 7. Aquellas en que cada momento determine el Obispo.

Administrador General	
Ubicación	Dirección general
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Director Diocesano
Personal a cargo	Auditor interno, Contador General, Auxiliar contable, Secretaria, Servicios varios.
Descripción del puesto	
<p>El Administrador general es el responsable de velar por la administración eficiente y eficaz de los recursos institucionales.</p> <p>Además, su naturaleza se define como una instancia de servicio a las diferentes áreas de trabajo existentes en la institución, a través de la secretaria y contabilidad.</p>	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interna: Presidente y Director Diocesano - Externa: La sociedad, gobierno y personas que soliciten una reunión con el administrador general.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Lic. En Administración de empresas, Ing. Industrial o carreras afines.
Experiencia	2 años como administrador general en una organización sin fines de lucro o de beneficio social.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Idioma ingles - Manejo de Excel avanzado - Conocimientos de contabilidad y finanzas - Comunicación oral y escrita

	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Administración de Recursos Humanos. - Normativa legal relacionada con la Administración, Adquisiciones y control de bienes.
Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Sentido de liderazgo - Empatía - Compromiso

Funciones del puesto de Administrador General
<ol style="list-style-type: none"> 1. El registro y archivo de correspondencia y documentación 2. Administrar los bienes de Cáritas Diócesis Santa Ana 3. Mantener al día el inventario y conservaciones de los bienes de Cáritas. 4. Manejo de los fondos institucionales y de proyectos, es decir, la administración de los ingresos donados y gestionados. 5. Velar porque se envíe un Registro Contable anual de Cáritas Diocesana. 6. Propiciar y potenciar fuentes de ingresos. 7. Realizar los Balances financieros y someterlos a la inspección anual de la dirección y la Arquidiócesis de Cáritas. 8. La compra de material y la conservación de edificios del patrimonio de Cáritas Diocesana. 9. Coordinar los ingresos recibidos por parte de los cooperantes de Cáritas. 10. Colaborar en la actualización de manuales, instructivos o cualquier otra normativa.

Funciones del puesto de Administrador General

11. Normar los procesos que sean competencia del Departamento Administrativo y brindar la cooperación que sea necesaria a las demás áreas en que le sea requerido
12. Coordinar que se realice la constatación física del activo fijo institucional y bienes de consumo administrados.
13. Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Trabajo del Departamento Administrativo, dándole el respectivo seguimiento.
14. Elaborar informes trimestrales sobre el desarrollo y cumplimiento del plan de trabajo del Departamento.
15. Coordinar los requerimientos de bienes de consumo, combustible y otros servicios que faciliten el trámite de la gestión de compras institucional.
16. Coordinar el apoyo administrativo y logístico que sea requerido por los distintos departamentos de la empresa, con el propósito de facilitarles el desarrollo de sus actividades.
17. Selección y Contratación del personal

Coordinador de Calidad	
Ubicación	Dirección General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Director Diocesano
Personal a cargo	Sus colaboradores
Descripción del puesto	
Dirigir todas las actividades relacionadas con asegurar la calidad de los procesos dentro de la Fundación, además de analizar y diseñar planes de mejora que resuelvan los errores detectados.	
Comunicación	<p>Interna: Presidente, Director Diocesano, Administrador general y Auditor interno.</p> <p>Externa: Gobierno, entes certificadores de la calidad y personas que soliciten reunión con el coordinador de calidad.</p>
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	<p>Graduado universitario en alguna de las siguientes carreras:</p> <p>Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración de empresas.</p>
Experiencia	3 años en cargos similares
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés intermedio (como mínimo) - Excel Avanzado - En implantación de la ISO 9001:2015 - En la implementación de sistemas de la gestión de la calidad - Mejora continua

Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para trabajar en equipo - Toma de decisiones - Facilidad de expresión oral y escrita - Capacidad de análisis y elaboración de informes - Iniciativa y Creatividad - Responsable y dinámico - Honesto - Discreto - Buenas relaciones interpersonales
---------------------	---

Funciones del puesto de Coordinador de Calidad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable de formular y divulgar las políticas de calidad que deben seguirse dentro y fuera de la fundación. 2. Es responsable de hacer que se cumplan políticas establecidas. 3. Coordinar las actividades de auditorías correspondientes. 4. El control de calidad de todos los procesos administrativos para llevar a cabo un proyecto. 5. Seguimiento de estabilidad que garantice que los procesos cumplen con los criterios de calidad. 6. Programar auditorías internas para facilitar los medios necesarios para superar satisfactoriamente las auditorías de calidad externas. 7. Gestión documental, elaboración y aprobación del sistema de gestión de calidad implementado en el área administrativa de la fundación.

Funciones del puesto de Coordinador de Calidad

8. Dar seguimiento al plan de mejora continua.
9. Administración y dar seguimiento de los KPI's.
10. Determinación de Acciones Correctivas y Preventivas.
11. Seguimiento de No Conformidades internas y externas.
12. Cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Auditor Interno	
Ubicación	Administración General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Administrador general
Personal a cargo	No aplica
Descripción del puesto	
Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos utilizados dentro de la fundación, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos de la organización respecto al SGC.	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interna: Director Diocesano, Coordinador de calidad y Administrador general. - Externa: Entes certificadores de la calidad y auditor externo.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> - Título Profesional Universitario en Administración de Empresas o carreras afines. - Poseer Curso sobre control interno.
Experiencia	Experiencia relacionada de 3 años en asuntos de control interno

<p>Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y síntesis de informes administrativos - control interno de procesos y actividades - conocimientos básicos de tecnología de la información.
<p>Aspectos personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidad observación. - Ser imparcial, sincero y honesto. - Planificación, coordinación y organización de sistemas de control interno. - Toma de decisiones. - Visión de negocio. - Trabajo en equipo. - Motivación por logros. - Liderazgo. - Capacidad de análisis y síntesis. - Facilidad de expresión verbal y escrita.

Funciones del puesto de Auditor Interno
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del sistema de control Interno. 2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la fundación y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando

Funciones del puesto de Auditor Interno

3. Examinar que los controles definidos para los procesos y actividades de la fundación, se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o colaboradores encargados de la aplicación del régimen disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
4. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
5. Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin que se obtengan los resultados esperados.
6. Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la fundación.
7. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
8. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la fundación, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.

Contador General	
Ubicación	Administración general
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Administrador General
Personal a cargo	Auxiliar contable
Descripción del puesto	
Realizar el control financiero de los proyectos, registrar las operaciones contables y elaborar estados financieros.	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interna: Administrador General - Externa: Autoridades de La Arquidiócesis de Cáritas de El Salvador o partes cooperantes.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Graduado en contaduría pública o carreras afines
Experiencia	Cuatro años de experiencia en cargos similares dentro del sector público o privado o en proyectos financiados por organismos internacionales.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Programas Utilitarios de Computación - Conocimientos generales sobre Leyes, Reglamentos e Instructivos que rigen el área financiera del sector público
Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad analítica.

	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad en la interpretación de estados financieros. - Destreza para manejar contómetro - Organización. - Discreción. - Capacidad para trabajo en equipo.
--	---

Funciones del puesto de Contador General

1. . Procesar y registrar las operaciones diarias, a través de partidas contables, utilizando el sistema autorizado para ello.
2. Emitir libros contables mensuales.
3. Mayorizar las partidas contables.
4. Verificar y actualizar saldos.
5. Revisar y registrar planillas de remuneraciones para cancelación de salarios.
6. Elaborar notas explicativas a estados financieros de junio y diciembre.
7. Actualizar el catálogo de cuentas institucionales.
8. Emitir estados financieros mensuales y presentarlos a la administración general.
9. Realizar los cierres contables mensuales y anuales.
10. Elaboración de informes según requerimientos de la fundación y de las diferentes Auditorías internas y externas.
11. Elaborar conciliaciones contables con los registros del activo fijo institucional.
12. Realizar las liquidaciones de los proyectos financiados con fondos externos.
13. Las demás que para el cumplimiento de los objetivos institucionales le encomendare realizar el jefe inmediato.

Auxiliar Contable	
Ubicación	Administración General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Contador General
Personal a cargo	No aplica
Descripción del puesto	
Apoyar la función contable de la institución	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interna: Contador General - Externa: partes cooperantes y las autoridades de la Arquidiócesis de Cáritas
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Estudiante Universitario, Egresado en Contaduría Pública, o contar con amplia experiencia en el área de Contabilidad Gubernamental.
Experiencia	Tres años de experiencia como auxiliar contable en el sector público o privado.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Amplios conocimientos sobre contabilidad - Matemática avanzada - Manejo de la tecnología de la información - Conocimiento sobre finanzas.
Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oral y escrita - Discreto

	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Comprometido - Sentido analítico y lógico - Confidencialidad
--	---

Funciones del puesto de Auxiliar Contable
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar al contador en la realización de las operaciones normales y de emergencia relacionadas con la adquisición de los recursos necesarios para las operaciones de la fundación. 2. Registrar a los proveedores y emitir un comprobante de pago. 3. Mantener los registros y supervisar el inventario de los bienes de la fundación. 4. Preparar informes contables 5. Ayudar al contador general en la preparación de los estados financieros previstos 6. Preparar y hacer depósitos bancarios. 7. Realizar compras. 8. Pagar las facturas. 9. Mantener registros de las transacciones financieras. 10. Supervisar el flujo de caja de la empresa. 11. Apoyo a la administración general en el cálculo de las horas de trabajo de los colaboradores.

Secretaria	
Ubicación	Administración General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Administrador general
Personal a cargo	No Aplica
Descripción del puesto	
Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes a los proyectos de la institución. También realiza actividades de apoyo a la dirección y de atención al cliente.	
Comunicación	Interna: Todo el personal de la fundación Externa: Según la administración general lo requiera y asigne.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Segundo año de administración de empresas o carreras afines.
Experiencia	1 año como secretaria o cargos similares
Conocimientos	Manejo avanzado de las tecnologías de la información Realización de informes
Aspectos personales	Comunicación oral y escrita Responsabilidad Compromiso Capacidad de análisis Capacidad para trabajar en equipo

Funciones del puesto de secretaria

1. Atender los llamados telefónicos de la fundación.
2. Entrar en contacto con las personas que llegan a la oficina de recepción.
3. Establecer y llevar la agenda con las fechas de las citas con la gerencia.
4. Atender a las personas que llegan a las citas de acuerdo a las fechas establecidas según la agenda.
5. Cuando el gerente planea reuniones o una conferencia, es responsabilidad de la secretaria la creación de reportes y presentaciones.
6. Recibir la correspondencia y paquetería que llega a la fundación
7. Mantener la confidencialidad de la fundación

Encargado de Proyecto	
Ubicación	Administración General
Relaciones de autoridad	
Jefe inmediato	Administrador general
Personal a cargo	Colaboradores
Descripción del puesto	
El encargado de proyectos requiere de conocimientos, experiencia, habilidad y responsabilidad para el cumplimiento de las metas y objetivos que se establezcan en cada proyecto que se le asigne.	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Interna: Director Diocesano y Administrador de proyectos - Externa: Colaboradores, Voluntariado, sociedad, gobierno y personas que soliciten una reunión con los encargados de proyectos.
Especificaciones del puesto	
Escolaridad	Graduado de Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.
Experiencia	3 años de experiencia en administración de proyectos en el sector público o privado.
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de proyectos - Contabilidad - Finanzas

	<ul style="list-style-type: none"> - Ingles intermedio - Trabajo en equipo - Manejo de herramientas informáticas - Conocimiento para abordar riesgos y oportunidades
Aspectos personales	<ul style="list-style-type: none"> - Organización - Liderazgo - Creatividad - Responsabilidad - Compromiso - Comunicación oral y escrita - Relaciones interpersonales - Capacidad de trabajar bajo presión - Empatía. - Capacidad de análisis

Funciones del puesto de Encargado de Proyectos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos del proyecto y los plazos de entrega. 2. Hacer viables los objetivos con respecto a la definición y la realización eficaz del proyecto. 3. Definir el plan presupuestario para el proyecto 4. Organizar el proyecto en todos sus puntos de vista, reconocer las actividades a realizar, los recursos a utilizar, los plazos de entrega y lo que costará efectuar todo el proyecto

Funciones del puesto de Encargado de Proyectos

5. Manejar los recursos físicos, financieros, humanos y su asignación a las tareas
6. Administrar la calidad del proyecto según los estándares de desempeño definidos
7. Participar en la integración del equipo que formara parte del proyecto.
8. Analizar y manejar los riesgos
9. Manejar las relaciones interpersonales y la comunicación
10. Informar periódicamente sobre los avances del proyecto
11. Hacer seguimiento y control del proyecto
12. Administrar los problemas y los cambios que el proyecto requiera durante su ciclo de vida.
13. Coordinar y dirigir el uso de los recursos empleados para el proyecto.
14. Tener conocimiento de la situación con relación a los objetivos establecidos del proyecto.
15. Elaborar un informe sobre el rendimiento del proyecto.
16. Registrar las no conformidades presentadas y las acciones correctivas que se lleven a cabo.

III. Actualización del manual

Para que el Manual de Descripción de Puestos cumpla con la función de describir y ser guía sobre cuáles son las funciones de los diferentes puestos de trabajo con que cuenta la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa, es necesario que sea revisado y actualizado sistemáticamente de acuerdo a las necesidades de personal ejecutivo, técnico y administrativo y a cambios en la naturaleza de los cargos, según sea definido en potenciales modificaciones a la estructura organizativa.

En función de la dinámica anterior, los puestos nuevos agregados, modificaciones o supresiones que se planteen a realizar en el Manual, se harán de acuerdo a las instrucciones siguientes:

a) Los departamentos interesados en adicionar, modificar o suprimir un puesto de trabajo o en la modificación de una o varias de las funciones de un puesto ya existente o cuando hubiere una reorganización institucional, utilizarán para ello el “FORMULARIO PARA SOLICITAR LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS”, cuyo modelo se anexa al presente manual.

b) El Departamento Administrativo con apoyo de la Dirección Diocesana y la jefatura interesada coordinará la ejecución de la adición, modificación o supresión de las funciones o perfiles de puestos e integrará todos los cambios para la actualización del Manual de Descripción de Puestos.


c) El Departamento Administrativo presentará a la Dirección General el Manual de Descripción de Puestos para la autorización respectiva.

d) Al obtener la autorización del Manual de Descripción de Puestos, el Departamento Administrativo a través de Recursos Humanos, reproducirá un ejemplar para entregarlo a cada

dependencia de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana, a fin de que se realice la divulgación al personal bajo su cargo y que constituya una herramienta administrativa mediante la cual se orienten las funciones del personal. El documento original quedará en el archivo del Departamento Administrativo.

IV. Anexos

Formulario para solicitar la Actualización del manual de descripción de puestos

 FORMULARIO PARA SOLICITAR LA ACTUALIZACION DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS	
UNIDAD SOLICITANTE:	
CARGOS SUJETOS A MODIFICACIÓN:	
ASPECTO A MODIFICAR O AGREGAR (ANEXAR PAGINA SI ES NECESARIO):	
JUSTIFICACIÓN DE LO SOLICITADO:	
_____ FIRMA SOLICITANTE	_____ FECHA DE SOLICITUD
PARA USO EXCLUSIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL	

<p>NOMBRE:</p> <p>CARGO:</p> <p>FECHA:</p> <p>FIRMA DE AUTORIZADO: _____</p>	<p>SELLO</p>
--	---------------------

Anexo 4: Instructivos

Fundación Cáritas de El Salvador

Diócesis Santa Ana

VERSIÓN	ACTUALIZACIÓN	FECHA
1	Elaboración	8/09/2020
	Publicación	24/02/2021

ELABORO	Acosta Lemus Sermeño Flores	Emanuel Josselyn Estefanía	25/08/2020- 08/09/2020
REVISO	Tovar	Ada	10/09/2020- 21/09/2020
APROBÓ	Tovar	Ada	23/09/2020

ÍNDICE

1.Formato del documento de presentación del proyecto.....	4
1.1. Objetivo.....	4
1.2. Origen Y Traslado De Información:	4
1.3. Instructivo:	4
2.Formato De Recibo De Ingreso A La Oficina Nacional	
O Acuse De Recibido.....	6
2.1. Objetivo.....	6
2.2. Origen Y Traslado De La Información:	6
2.3. Instructivo:	6
3.Formato De Recibo De Ingreso De Los Fondos A La Diócesis De Santa Ana O Acuse De	
Recibido	8
3.1. Objetivo.....	8
3.2. Origen Y Traslado De La Información:	8
3.3. Instructivo:	8
4.Formato De Archivo De Control Para El Manejo Financiero Del Proyecto	10
4.1. Objetivo:.....	10
4.2. Origen Y Traslado De La Información:	10
4.3. Instructivo.....	10
5.Formato De Archivo De Control Para El Manejo De Flujo De Efectivo	11
5.1. Objetivo:.....	11

5.2. Origen Y Traslado De La Información:	11
5.3. Instructivo:	11
6.Formato de solicitud de cheques.....	13
6.1. Objetivo:.....	13
6.2. Origen Y Traslado De La Información:	13
6.3. Instructivo:	13
7.Formato cheque Voucher.....	15
7.1. Objetivo:.....	15
7.2. Origen Y Traslado De Información:	15
7.3. Instructivo:	15
8.Formato de conciliación Bancaria.....	18
8.1. Objetivo:.....	18
8.2. Origen Y Traslado De La Información:	18
8.3. Instructivo:	18
9.Formato De Requisición De Compra.....	21
9.1. Objetivo:.....	21
9.2. Origen Y Traslado De La Información:	21

9.3. Instructivo:	21
10.Formato De Orden De Compra.....	24
10.1. Objetivo:	24
10.2. Origen Y Traslado De La Información:	24
10.3. Instructivo:.....	24
11.Formato De Vale Provisional De Caja Chica	27
11.1. Origen Y Traslado De La Informacion:	27
11.2. Instructivo.....	27
12.Formato De Carta De Compromiso Voluntariado	29
12.1. Objetivo:	29
12.2. Origen Y Traslado De La Información:	29
12.3. Instructivo.....	29

Tabla de Figuras

Figura 1. Formato de ingreso a la oficina nacional.....	7
Figura 2. Formato De Recibo De Ingreso De Los Fondos A La Diócesis De Santa Ana O Acuse De Recibido	9
Figura 3. Formato De Solicitud De Cheque.....	14
Figura 4. Formato Cheque Voucher.....	17
Figura 5. Formato De Conciliación Bancaria	20
Figura 6. Formato De Requisición De Compra	23
Figura 6. Formato De Orden De Compra	26
Figura 7. Formato De Vale Provisional De Caja Chica.....	28

1. Formato Del Documento De Presentación Del Proyecto

1.1. Objetivo:

Formalizar mediante un documento el formato de presentación del proyecto para la solicitud de fondos, ya sea con o sin la oficina nacional como intermediario ante el cooperante internacional.

1.2. Origen Y Traslado De Información:

- Captar información de la planificación de la ejecución del proyecto.
- Transmite información a: Cooperante internacional.
- Elaboración: El documento es elaborado por el encargado del proyecto.
- Distribución y uso: El encargado del proyecto remite el documento al Director

Diocesano para solicitar los fondos monetarios necesarios para la ejecución y planificación del proyecto, con un respaldo de información que refleje el uso de los fondos solicitados.

1.3. Instructivo:

El formato del documento de presentación del proyecto debe ser completado como se especifica a continuación y presentado en formato PDF:

- **Fecha:** Indica la fecha estipulada para el inicio del proyecto.
- **Elaborado por:** Se debe de indicar la persona encargada de elaborar el documento de presentación del proyecto.
- **Objetivo del proyecto:** Especifica el objetivo del proyecto, para plasmar los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran el proyecto.
- **Organigrama del proyecto:** Refleja la estructura organizativa del proyecto.

- **Marco contextual del proyecto:** Explica la razón por la cual se desea desarrollar el proyecto en el territorio establecido incluyendo la misión y visión.
- **Permisos legales:** Demuestra los permisos legales y municipales para la ejecución del proyecto.
- **Programación financiera:** Explica cómo se va a utilizar los recursos financieros del proyecto, la conclusión del presupuesto y las fechas estipuladas para el uso de recursos.
- **Resumen ejecutivo:** Se refleja la síntesis de cada uno de los puntos que conforman el documento de presentación del proyecto.

2. Formato De Recibo De Ingreso A La Oficina Nacional O Acuse De Recibido

2.1. Objetivo

Formalizar mediante un documento los desembolsos recibidos del donante internacional.

2.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Captar información de solicitudes de desembolsos y de otros ingresos.
- Transmite información a: Comprobante diario.
- Elaboración: El documento es elaborado por el departamento de contabilidad.
- Autorizado: El documento es autorizado por el funcionario responsable, el Director o a quien éste designe en su ausencia.
- Distribución y uso: El documento original lo usa el encargado de contabilidad para el soporte del monto ingresado y la copia se dirige al archivo del proyecto.

2.3. Instructivo:

El formato de recibo de ingresos debe de ser completado como se especifica a continuación:

- **Fecha:** Se indica la fecha de elaboración del recibo.
- **Recibimos de:** Indica el nombre de la entidad internacional o según los establecido en el convenio del proyecto, que efectúa el depósito en el banco.
- **Por:** Indica la cantidad en números de efectivo depositado en el banco.
- **Cantidad en letras:** Indica la cantidad en letras de efectivo depositado en el banco.
- **En concepto de:** Indica el concepto por el cual el donante u otro deposita el desembolso, con el respectivo nombre del proyecto según el convenio.
- **Sello:** Se coloca el sello de la institución para dar garantía de que el recibo es oficial.
- **Recibí conforme:** Indica el nombre y firma del funcionario que recibe los fondos en representación de la institución.


FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL SALVADOR **FORMATO DE INGRESO A LA OFICINA NACIONAL**

Fecha: _____

Recibimos de: _____

Por: _____

Cantidad en letras: _____

En concepto de: _____

Sello

Recibí conforme

Figura 1. Formato de ingreso a la oficina nacional

3. Formato De Recibo De Ingreso De Los Fondos A La Diócesis De Santa Ana O Acuse De Recibido

3.1. Objetivo

Formalizar mediante un documento los desembolsos recibidos de la Oficina Nacional o el cooperante internacional.

3.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Captar información de solicitudes de desembolsos y de otros ingresos.
- Transmite información a: Comprobante de diario y a la Oficina Nacional u otra entidad de cooperación.
- Elaboración: El documento es elaborado por el departamento de contabilidad.
- Autorizado: El documento es autorizado por el funcionario responsable, el Director o a quién éste designe en su ausencia.
- Distribución y uso: El documento de contabilidad lo utiliza el encargado de contabilidad para el soporte del monto ingresado y la copia del documento se utiliza para el archivo del proyecto.

3.3. Instructivo:

El formato de recibo de ingresos debe de ser completado como se especifica a continuación:

- **Fecha:** Se indica la fecha de elaboración del recibo.
- **Recibimos de:** Indica el nombre de la entidad internacional o según los establecido en el convenio del proyecto, que efectúa el depósito en el banco.
- **Por:** Indica la cantidad en números de efectivo depositado en el banco.
- **Cantidad en letras:** Indica la cantidad en letras de efectivo depositado en el banco.

- **En concepto de:** Indica el concepto por el cual el donante u otro deposita el desembolso, con el respectivo nombre del proyecto según el convenio.
- **Sello:** Se coloca el sello de la institución para dar garantía de que el recibo es oficial.
- **Recibí conforme:** Indica el nombre y firma del funcionario que recibe los fondos en representación de la institución.



**FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL
SALVADOR**
DIÓCESIS DE SANTA ANA **FORMATO DE INGRESO A LA OFICINA NACIONAL**

Fecha: _____

Recibimos de: _____

Por: _____

Cantidad en letras: _____

En concepto de: _____

Sello**Recibí conforme**

Figura 2. Formato De Recibo De Ingreso De Los Fondos A La Diócesis De Santa Ana O Acuse De Recibido

4. Formato De Archivo De Control Para El Manejo Financiero Del Proyecto

4.1. Objetivo:

Establecer un formato PDF para crear un archivo de control para el manejo financiero del proyecto.

4.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Captar información del manejo financiero del proyecto.
- Transmite información a: Al encargado del proyecto y al Director Diocesano para supervisar el manejo financiero del proyecto.
- Elaboración: El archivo es elaborado por la oficina nacional para supervisar el manejo financiero de cada proyecto desarrollado por la Diócesis.
- Autorizado: El archivo es autorizado por el funcionario responsable de la oficina nacional.
- Distribución y uso: El archivo es elaborado por la oficina nacional para mantener un control sobre el manejo financiero del proyecto.

4.3. Instructivo:

El formato de archivo de control para el manejo financiero del proyecto debe de ser elaborado como se especifica a continuación:

El archivo de control debe de contener los siguientes documentos en un campo:

- Convenio del donante.
- Programación financiera.
- Desembolsos recibidos-remesas.
- Informes narrativos y financieros.
- Correspondencia entregada y recibida.
- Liquidaciones.

Los documentos originales deben ser archivados, y se mantendrán en cuarto de archivo.

5. Formato De Archivo De Control Para El Manejo De Flujo De Efectivo

5.1. Objetivo:

Establecer un formato PDF para crear un archivo de control para el manejo del flujo de efectivo en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

5.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Captar información del manejo de flujo de efectivo en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Transmite información a: Al departamento de contabilidad que es el encargado de supervisar el manejo de flujo de efectivo.
- Elaboración: El archivo es elaborado por el departamento de contabilidad para supervisar el manejo del flujo de efectivo de cada proyecto desarrollado por la Diócesis.
- Autorizado: El archivo es autorizado por el funcionario responsable del departamento de contabilidad.
- Distribución y uso: El archivo es elaborado por el departamento de contabilidad para mantener un control sobre el manejo del flujo de efectivo de cada proyecto.

5.3. Instructivo:

- Convenio del donante.
- Programación financiera.
- Desembolsos recibidos-remesas.
- Informes narrativos y financieros.
- Correspondencia entregada y recibida.
- Liquidaciones.
- Estados financieros del proyecto en ejecución.

- Presupuesto del proyecto aprobado y autorizado.
- Calendario de desembolso y anticipos.
- Reporte consolidado final presentado análisis comparativo entre el presupuesto y los gastos aprobados.
- Informes de auditoría realizadas al proyecto.
- Finiquito.

Los documentos originales deben ser archivados, y se mantendrán en cuarto de archivo.

6. Formato De Solicitud De Cheque

6.1. Objetivo:

Formalizar mediante un documento la solicitud y aprobación de la elaboración de cheques.

6.2. Origen Y Traslado De La Información:


- Capta información de: los documentos de la programación financiera del proyecto.
- Transmite información a: los comprobantes de pago de cheque.
- Elaboración: El documento lo elabora el encargado del proyecto.
- Autorizado: El documento es autorizado por el funcionario responsable.
- Distribución y uso: El documento es distribuido por el encargado del proyecto y posteriormente entrega el documento al departamento de contabilidad para la elaboración del cheque luego de la autorización. La copia del documento la conserva el encargado del proyecto para el control de las solicitudes entregadas a contabilidad.

6.3. Instructivo:

El formato de emisión de cheque es llenado como se especifica a continuación:

- Fecha: Indica la fecha de entrega de la solicitud para la autorización.
- A favor de: Indica el nombre del proveedor, o persona a la cual se le va a emitir el cheque.
- Por: Se detalla la cantidad en números de la solicitud.
- Cantidad en letras: Se detalla el monto de la solicitud en letras.
- Concepto: Indica una pequeña descripción por la cual se solicita el cheque.
- Control contable y presupuesto: Este espacio es utilizado para llevar un control de la cuenta bancaria que se está afectando con la solicitud, así como las aplicaciones contables que se harán al emitir el cheque.

- Saldo actual del presupuesto: Indica el saldo que tiene el presupuesto antes de que se dé la solicitud de emisión de cheque.
- Cargo: Se especifica el monto solicitado.
- Abono: Se especifica el monto de las retenciones que se efectúan al emitirse el cheque.
- Disponible en presupuesto: Indica el monto que queda disponible en la cuenta que se está afectando del presupuesto.
- Documento anexo: Indica el nombre del documento anexo (factura, recibo y otros).
- Solicitante: Indica la firma y el nombre del empleado que revisa los datos de la emisión del cheque.
- Autorizado: Indica la firma y el nombre del funcionario responsable quien autoriza la emisión del cheque.
- Fecha de recibido: Indica la fecha en que la solicitud es recibida por el departamento de contabilidad.



CÁRITAS DE EL SALVADOR
DIÓCESIS DE SANTA ANA
SOLICITUD DE CHEQUE

A favor de: _____

Cantidad en letras: _____

En concepto de: _____

Control contable y presupuestario

Código	Nombre	Saldo Act. Presup.	Cargo	Abono	Disponible Presup.

Documento anexo: _____

No.

Fecha:

Por:

Solicitante

Revisado

Autorizado

Fecha de recibido

Figura 3. Formato De Solicitud De Cheque

7. Formato Cheque Voucher

7.1. Objetivo:

Dejar evidencias de las erogaciones de fondos por medio de cheques y de las aplicaciones contables a fin de que estas puedan ser verificables en cualquier momento por los encargados del control de los fondos.

7.2. Origen Y Traslado De Información:

- Capta información de la solicitud de cheque.
- Transmite información a los funcionarios encargados de firmar los cheques, al departamento de contabilidad y a las auditorías u otras revisiones.
- Elaboración: El documento lo elabora el departamento de contabilidad.
- Autorizado: Por el funcionario responsable.
- Distribución y uso: Se emite el documento original, el cual después de ser entregado se mantendrá en los archivos contables de cada diócesis. El documento sirve de comprobante de los egresos de los fondos o gastos que no se efectúen por medio de caja chica.

7.3. Instructivo:

El formato cheque voucher, debe de ser llenado como se especifica a continuación:

- Copia del cheque: Este espacio es reservado para la copia del cheque original y debe de efectuarse al momento de la elaboración del cheque.
- Egreso No: Indica el número correlativo del voucher.
- Cheque No: Se coloca el número del cheque que se ha emitido, si no ha sido remarcado en el cheque original.
- Cta. Cte. No: Indica el número de la cuenta corriente, numero del cual fue emitido el cheque.

- Código: Indica las aplicaciones contables del egreso, y las presupuestarias.
- Concepto: Se describe un breve concepto de la erogación que se efectúa.
- Parcial: Indica los montos parciales de los conceptos aplicados.
- Debe: Indica el monto de los cargos efectuados a las cuentas contables aplicadas en el cheque.
- Abono: Indica el monto de las retenciones u otras deducciones que se le están efectuando a las cuentas contables cargadas con la erogación del cheque.
- Elaborado: Indica la firma del empleado que elabora los cheques.
- Autorizado: Indica la firma del Director Diocesano quien autoriza la emisión del cheque.
- Recibido: Indica el nombre y firma de la persona que recibe el cheque.

FORMATO DE CHEQUE VOUCHER

--

CHEQUE No **BANCO** **CUENTA No.**

CODIGO	CONCEPTO	DEBE	HABER

ELABORADO

REVISADO

AUTORIZADO

RECIBIDO

FECHA: _____

Figura 4. Formato Cheque Voucher

8. Formato De Conciliación Bancaria

8.1. Objetivo:

Establecer una cuadratura de los asientos contables de las cuentas corrientes con los saldos que muestran los estados bancarios.

8.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Capta información de los estados de cuenta bancarios y auxiliares contables.
- Transmite información a los funcionarios encargados de revisión de los estados financieros y auditorías u otras revisiones.
- Elaboración: El documento lo elabora el departamento de contabilidad.
- Distribución y uso: Se emite el documento original el cual se mantendrá en los archivos contables de cada diócesis y se presentará con las liquidaciones parciales o finales de los proyectos.

8.3. Instructivo:

El formato de conciliación bancaria, es llenado como se especifica a continuación:

- Fecha: Indica la fecha en la cual se está conciliando con los bancos, la fecha ocurre al final de cada mes.
- Banco y No. De Cta: Indica el banco y el número de la cuenta que se está conciliando.
- Saldo según libros: Se coloca el saldo que se muestra en los libros contables al final de cada mes.
- Cheques no cobrados: Se detallan los cheques que a la fecha de la elaboración de la conciliación bancaria aún no han sido cobrados.

- Remesas no aplicadas en el estado de cuenta: Se detalla todas las remesas que a la fecha de elaboración de la conciliación bancaria aún no han sido aplicadas por el banco.
- Saldo según estado bancario: Se coloca el monto que resulte de hacer las operaciones aritméticas señaladas en el formato, el cual debe de coincidir con el saldo que muestre el estado bancario al final de cada mes.
- Elaborado: Indica la firma del empleado que elabora la conciliación.
- Revisado: Indica la firma del contador quien revisa los datos que contiene la conciliación.
- Autorizado: Indica la firma del Director Diocesano.

9. Formato De Requisición De Compra

9.1. Objetivo:

Formalizar mediante un documento las solicitudes de compra de los diferentes proyectos.

9.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Captar solicitudes de adquisición de bienes o prestaciones de servicios.
- Transmite información al documento de orden de compra.
- Elaboración: La requisición de compra es elaborada por el encargado del proyecto.
- Autorizado: El documento es autorizado por el funcionario responsable.
- Distribución y uso: El documento original es para el encargado de contabilidad y una copia al encargado del proyecto.

9.3. Instructivo:

EL formato de requisición de compra es completado como se especifica a continuación:

- Requisición de compra No: Indica el correlativo que lleva el comprobante de requisición.
- Proyecto: Indica el nombre del proyecto que está solicitando la compra.
- Fecha: Indica la fecha en que se elabora la requisición.
- Señor: Indica el nombre de la persona a quien se le está solicitando que autorice la requisición de compra.
- Cantidad: Indica la cantidad que se está solicitando.
- Descripción de la mercadería: Indica el nombre de la mercadería solicitada.
- Lugar de destino: Indica en donde se va a utilizar la mercadería solicitada.
- Saldo actual del presupuesto: Indica el saldo que tiene el presupuesto antes que se dé la requisición de compra.

- Cargo: Se especifica el monto solicitado.
- Disponible en presupuesto: Indica el monto que queda disponible en la cuenta que se está afectando el presupuesto.
- Encargado del proyecto: Indica el nombre y firma del encargado del proyecto.
- Autorizado: Indica el nombre y firma del funcionario responsable de autorizar el documento.

10. Formato De Orden De Compra

10.1. Objetivo:

Formalizar mediante un documento la autorización de los diferentes proyectos.

10.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Capta información de la requisición de compra.
- Transmite información a los suministradores de productos y/o servicios.
- Elaboración: El documento es elaborado por el encargado del proyecto.
- Distribución y uso: El documento original es para el proveedor, el duplicado para

contabilidad y el triplicado para bodega o la persona que va a recibir la compra.

10.3. Instructivo:

El formato de orden de compra debe de ser completado como se especifica a continuación:

- Orden de compra No: Indica el correlativo que lleva el comprobante de compra.
- Proyecto: Indica el nombre del proyecto que solicitó la compra.
- Fecha: Indica la fecha en que se elabora la orden de compra.
- Señores: Indica el nombre del proveedor.
- Entregar el día: Indica el día que se requiriere que sea entregada la compra.
- En: Especifica el lugar donde se entrega la compra.
- Requisición: Indica el número de la requisición que ampara al orden de compra.
- Cantidad: Indica la cantidad que está solicitando.
- Unidad de medida: Indica la unidad de medida del producto que se está solicitando.
- Descripción de la mercadería: Indica el nombre de la mercadería solicitada.
- Precio unitario: Indica el precio unitario del producto descrito.
- Valor total: Indica el precio total de las cantidades solicitadas.

- Totales: Es la suma de los valores de la orden.
- Elaborado: Indica la firma y el nombre del empleado que elabora al orden de compra.
- Revisado: Indica la firma y el nombre del contador quien revisa los datos de la orden de compra.
- Autorizado: Indica el nombre y firma del funcionario responsable quien autoriza la orden de compra.

11. Formato De Vale Provisional De Caja Chica

OBJETIVO:

Formaliza mediante un documento los adelantos para efectuar gastos otorgados a través de fondos de caja chica sujetos a una liquidación posterior.

11.1. Origen Y Traslado De La Información:

- Capta información de las solicitudes de compra, siempre y cuando hayan sido estipuladas en los procedimientos de compras al contado con el fondo de caja chica.
- Transmite información al comprobante de caja chica.
- Elaboración: El documento es elaborado por el encargado de manejo del fondo de caja chica.
- Autorización: El documento es autorizado por el funcionario responsable.
- Distribución y uso: El documento original es para el encargado de caja chica, para el soporte de la entrega de efectivo.

11.2. Instructivo:

El formato del vale provisional de caja chica debe de ser completado como se especifica a continuación:

- Fecha: Indica la fecha de entrega de efectivo como adelanto para compras de artículos y servicios.
- Yo: Indica el nombre del empleado a quien se entrega el efectivo como adelanto.
- He recibido la suma: Indica la cantidad de efectivo entregado tanto en letras como en números.
- En concepto de: Indica el concepto por el cual se entrega el efectivo del fondo de caja chica.

- Aplicado a: Indica el concepto del proyecto al cual se imputa la erogación.
- Entregue conforme: Indica la firma y nombre del empleado responsable del manejo del fondo.
- Recibí conforme: Indica la firma y nombre del empleado que recibe el efectivo.
- Autorizado por: Indica la firma y nombre del Director de la diócesis.


			
CARITAS DE EL SALVADOR			
DIOCESIS DE SANTA ANA			
COMPROBANTE DE CAJA CHICA			
Pagado a: _____		Fecha: _____	
La cantidad de: _____			
Aplicación contable: _____			
_____	_____	_____	_____
Hecho por	Entregue conforme	Autorizado	Recibí conforme

Figura 7. Formato De Vale Provisional De Caja Chica

12. Formato De Carta De Compromiso Voluntariado

12.1. Objetivo:

Formalizar mediante un documento los términos y condiciones a los que el voluntario se somete y ratificar el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la fundación por el voluntariado. Aceptando lo antes mencionado para desempeñar sus labores de servicio al prójimo en las instalaciones de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

12.2. Origen Y Traslado De La Información:

- Capta información personal del aspirante para voluntariado. Dicha información consiste en el nombre e información académica.

- Transmite información a la persona que estará supervisando las actividades las actividades del voluntario.

- Elaboración: El documento es elaborado por la persona encargada del área de recursos humanos de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

- Autorización: El documento es firmado por la persona aspirante para voluntariado. La firma se realiza para confirmar que la persona acepta desempeñar sus labores de voluntariado bajo los términos y condiciones de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

- Distribución y uso: El documento original es para el encargado de proyectos que gestiona el área de recursos humanos de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

12.3. Instructivo:

El formato de carta de compromiso voluntariado debe ser completado como se especifica a continuación:

- Fecha: Indicar la fecha en la cual el documento es llenado.

- Hora: Especificar la hora en la cual el documento es llenado.

- Universidad: Detallar el lugar de estudio de la persona que aspira a ser voluntariado en Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

- Carrera universitaria: Describir el nivel académico del aspirante.

- Yo: Indicar el nombre de la persona que aspira al voluntariado.

- Voluntario: Estampar la firma de la persona que desea ser parte del voluntariado de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.



CARTA DE COMPROMISO VOLUNTARIADO

Fecha: _____

Hora: _____

Universidad: _____

Carrera universitaria: _____

Yo, _____ acepto los términos y condiciones de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana de tal manera que me comprometo a respetar a cada miembro sin importar su condición social, raza, preferencia sexual.

También soy consciente del reglamento interno, en donde se especifica que aquellas personas que deseen desarrollar un voluntariado en las instalaciones de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana deben ser responsables de cumplir con las tareas asignadas y reportar cualquier anomalía a su responsable más próximo. Al mismo tiempo doy mi palabra de evitar presentarme a las instalaciones de la fundación en estado de ebriedad o sobre los efectos de cualquier sustancia dañina para la salud humana.

Me comprometo a estudiar e identificarme con la misión, visión y objetivos de la fundación, con el propósito de contribuir a una buena causa que es la de transmitir los valores del reino de los cielos a los más necesitados, a través de obras de caridad.

Voluntario

Anexo 5: Herramientas Para La Evaluación Y Selección De Proveedores

HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Cuadro evaluativo de ofertas: En el documento se evalúa las ofertas presentadas por los proveedores tomando en cuenta los criterios mencionados anteriormente.

El documento debe ser llenado de la siguiente manera:

- Nombre de la empresa: Se debe de anotar el nombre de la empresa o proveedor ofertante.
- Especificaciones del bien o servicio: Se describe el bien o servicio para evitar cualquier mal entendido que afecte la compra deseada. Para verificar la correcta descripción de la adquisición se debe de corroborar dicha información en la programación financiera del proyecto, ya que en ese documento se especifica las compras de los insumos y también se debe de comparar la información contenida en la cotización presentada por la empresa proveedor.
- Cantidad: Se debe especificar la cantidad del bien o servicio a adquirir.
- Precio: Se debe de especificar el precio del bien o servicio a adquirir.
- Total: Se especifica la cantidad total del bien o servicio a adquirir.
- El documento debe ser firmado por la persona que realiza el cuadro evaluativo de ofertas y la persona que lo autoriza.

Cuadro evaluativo de ofertas				
Nombre de la empresa	Especificaciones del bien o servicio	Cantidad	Precio	Total

Fecha:

Hecho por: _____

Autorizado por: _____

Firma

Firma

Reporte de evaluación de ofertas: Una vez finalizado el cuadro evaluativo de ofertas se debe llenar el reporte de evaluación de ofertas. En el reporte se especifica el monto total de cada oferta y la compra se adjudica al proveedor que presenta el monto total más bajo.

El documento debe ser llenado de la siguiente forma:

- Fecha: Se especifica la fecha en la cual el reporte de evaluación de ofertas es llenado.
- Proyecto: Se debe especificar el nombre del proyecto que necesita los insumos a adquirir.
- Nombre de la empresa: Se debe de anotar el nombre de la empresa o proveedor ofertante.
- Especificaciones del bien o servicio: Se describe el bien o servicio para evitar cualquier mal entendido que afecte la compra deseada. Para verificar la correcta descripción de la adquisición se debe de corroborar dicha información en la programación financiera del proyecto, ya que en ese documento se especifica las compras de los insumos y también se debe de comparar la información contenida en la cotización presentada por la empresa proveedor.
- Total: Se especifica la cantidad total del bien o servicio a adquirir.
- Oferta ganadora: Se especifica los datos de la empresa ganadora tomando en cuenta que la ganadora es la empresa que presente el precio más bajo.
- El documento debe ser firmado por la persona que realiza el cuadro evaluativo de ofertas y la persona que lo autoriza.

Anexo 6: Procedimiento para llevar a cabo la revisión por la dirección

Procedimiento para llevar a cabo la revisión por la dirección

Objetivo

Establecer los criterios de evaluación para la revisión por la alta dirección que puedan dar seguimiento al sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos que establece la norma ISO 9001:2015 para asegurar su eficacia, eficiencia y efectividad dentro de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis de Santa Ana a través de revisiones periódicas.

Alcance

Aplica para las revisiones periódicas del sistema de gestión de calidad por parte de la alta dirección

Programa de revisión del SGC por la Dirección

Actividad	Responsable	Descripción	Documento
1. Programar revisiones	Director y coordinador del SGC	El Director de la fundación y el coordinador del SGC deben programar el número de veces al año que se llevara a cabo la revisión por la dirección del SGC	Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios

Convocatoria

Actividad	Responsable	Descripción	Documento
2. Realizar Agenda	Coordinador del SGC	La agenda debe realizar por lo menos una semana antes de la realización de la reunión	

3. Convocar	Coordinador del SGC	El coordinador del SGC debe convocar por lo menos 5 días antes de la reunión a todos los miembros involucrados en el SGC de la fundación.	Agenda de la reunión
-------------	---------------------	---	----------------------

Antes de la reunión

Actividad	Responsable	Descripción	Documento
4. Envío de Auditoría interna	Auditor interno	La auditoría interna debe realizarse por lo menos dos semanas antes de la reunión para la revisión por la dirección y enviarse a la dirección general por lo menos una semana antes de la reunión	Informe de auditoría interna
5. Registros y reportes del SGC	Administrador general	Se deben enviar los registros y reportes correspondientes al SGC y a los proyectos desarrollados y en desarrollo.	Registros y reportes del SGC
6. Análisis del estado actual del SGC	Director Diocesano y coordinador del SGC	Analizar el estado actual del sistema de gestión de calidad con fundamento en los informes presentados	Informe del SGC


		anteriormente.	
7. Informe de la revisión por la dirección	Director	Elaborar informe de revisión por la Dirección y la presentación, de acuerdo, a los documentos proporcionados en la actividad 4, 5 y 6, tomando en cuenta el Control de acciones correctivas para solventar hallazgos y el reporte anterior de revisión por la Dirección.	Informe de auditoría interna Registros y reportes del SGC Informe del SGC

Durante la revisión

Actividad	Responsable	Descripción	Documento
8. Comunicación de la revisión por la dirección	Director Diocesano	Informar a los asistentes los hallazgos encontrados por la dirección.	Informe de revisión por la dirección
9. Reporte final de la revisión por la dirección	Coordinador del SGC	Registrar las decisiones y acciones tomadas durante la reunión en cada uno de los puntos agendados.	

10. Seguimiento	Coordinador SGC	Elaborar un plan de mejoramiento y/o de acción, con base en el análisis realizado y las necesidades o mejoras.	Reporte Final de la revisión por la dirección
-----------------	--------------------	--	---

Agenda de reunión de revisión por la Dirección

 <p>FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS DE SANTA ANA</p>	Agenda de reunión de revisión por la Dirección	N° de control:
		Encargado: Representante del SGC


Fecha:	Hora inicio:
Lugar:	Hora final:

Horario	Tema/Reporte	Dirigido por	Plan de calidad

Aprobó	Ing. Manuel Moran Director Diocesado	Firma
Vo. Bo.	Lic. Ada Tovar Administradora general y Coordinador del SGC	Firma

**Anexo 7: Programa de seguimiento de la
eficacia del sistema de gestión de calidad
y control de cambios de los documentos y
registros obligatorios**

Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios de los documentos y registros obligatorios

 <p>FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL SALVADOR DIÓCESIS DE SANTA ANA</p>	Programa de seguimiento de la eficacia del sistema de gestión de calidad y control de cambios	Nº de control	Fecha de la entrega de revisión:
		Encargado: Alta Dirección	Fecha de entrada en vigor:

1. Control de revisiones

REV	Hallazgo	Punto afectado	Descripción de la revisión	Fecha de revisión

--	--	--	--	--

2. Control de cambios de los documentos y registros obligatorios

Revisión	Punto Afectado	Descripción del cambio	Fecha del cambio

Notas:

- En el punto uno “control de revisiones” el apartado “REV” debe llenarse con el número de seguimiento que se halla realizado en el punto que se esté evaluando. Ejemplo: si es la primera revisión que se realiza el número será 00 pero si hay una revisión previa, el número que se asigne será 01 y así sucesivamente.
- En el punto dos “control de cambios” el número que se asigne a la casilla “Revisión” será el mismo que se ha colocado en la casilla “REV” del punto uno.
- Los cambios que se realicen deben ser aprobados por la alta dirección antes de llevarse a cabo.
- La casilla “Fecha del cambio” se llenará con la fecha en la que se llevará a cabo el cambio después de que haya sido aprobado por la alta dirección.
- El control de revisión y control de cambios solo será válido con la firma y sello del director diocesano de la Fundación Cáritas de El Salvador Diócesis Santa Ana.

X

Ing. Manuel Moran
Director Diocesano

SELLO

**Anexo 8: Guía De Desarrollo De
Capacitaciones Sobre El Sistema De
Gestión De Calidad De La Fundación
Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa
Ana**

INTRODUCCIÓN

Toda capacitación tiene como propósito brindar información al personal de una organización para educar, concientizar y capacitar sobre un tema determinado. Por tal razón, Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana necesita una guía para el desarrollo de las capacitaciones necesarias sobre el Sistema de Gestión de Calidad que indique las actividades necesarias para el desarrollo de las capacitaciones.

Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, es necesaria una inducción sobre el mismo al personal con el objetivo de demostrar la importancia del SGC para la fundación y sus beneficios.

La fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana tiene como propósito mantener una filosofía de mejora del servicio actual con las partes interesadas. Es por ello que el personal de la fundación tiene un papel muy importante para lograr dicho propósito, y las capacitaciones deben de reflejar tal importancia.

OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos necesarios que sirvan como punto de apoyo y referencia para el desarrollo de capacitaciones al personal de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer la importancia del personal de la fundación en el éxito de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Desarrollar información clara y concisa para el desarrollo de las capacitaciones basada en norma ISO 9001:2015.
- Establecer los lineamientos para el desarrollo de las capacitaciones sobre el Sistema de Gestión de Calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA FUNDACION CÁRITAS DE EL SALVADOR, DIÓCESIS DE SANTA ANA

La capacitación y entrenamiento dentro de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana son de vital importancia para poder mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos del personal para el cumplimiento de las tareas y funciones asignadas. La capacitación sobre el sistema de gestión debe de ser un proceso continuo y transparente que debe de incluir a todo el personal.

Capacitación #1

Al comenzar la capacitación el facilitador debe iniciar exponiendo la información general del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y la importancia del mismo para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Una vez que el personal conozca las generalidades del Sistema de Gestión de Calidad, el facilitador procede a explicar los siguientes temas de la norma ISO 9001:2015:

1. Contexto de la organización.

Explicar cuál es el contexto de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y su efecto en el Sistema de gestión de calidad.

2. Liderazgo.

Exponer la forma en la cual la Alta Dirección está comprometida con la implementación del SGC y definir las herramientas necesarias para su funcionamiento.

También se define la responsabilidad del comité de calidad y la forma en la cual se conformará y la función que realizará.

Anexo 9: Registro De Capacitaciones

REGISTRO DE CAPACITACIONES

INTRODUCCIÓN

Cada capacitación debe ser registrada con el propósito de mantener información documentada que permita un buen desempeño y soporte del Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se promueve una cultura de mejora continua al generar información que permita un control y gestión de capacitaciones.

El registro permite estructurar la información de las capacitaciones al documentar la fecha, el propósito y el personal involucrado de la capacitación. Cada capacitación registrada contribuye al alcance del Sistema de Gestión de Calidad mediante un formato amigable para el usuario que es fácil de usar y comprensible ya que incluye indicaciones de cómo llenar el documento.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un documento que permita la recepción de información de las capacitaciones que se realizan para desarrollar un seguimiento y control que permita la mejora continua en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Captar información general de las capacitaciones que se desarrollan.
- Generar información documentada que permita el soporte para el Sistema de Gestión de Calidad.

Registro de capacitaciones	
Fecha:	
Nombre de la capacitación	
Propósito de la capacitación	
Cargos involucrados en la capacitación	
Nombre del personal involucrado en la capacitación	

El documento de registro de capacitaciones debe de ser llenado de la siguiente manera:

- Fecha: Se anota la fecha en cual se realizó la capacitación.
- Nombre de la capacitación: Se especifica el nombre de la capacitación. El nombre de la capacitación debe de ser de relacionarse con el propósito.
- Propósito de la capacitación: Se debe de especificar el propósito de la capacitación para reflejar el beneficio al personal involucrado en la actividad.
- Cargos involucrados en la capacitación: Definir los cargos del personal involucrados en la capacitación.
- Nombre del personal involucrado: Se anota el nombre según dui del personal involucrado en la capacitación.

Anexo 10: Registro de proyectos no conformes

Registro de proyectos no conformes

El registro de proyectos no conformes debe permitir generar un listado de los proyectos que no cumplen los objetivos establecidos en la planificación del mismo y con los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad. El presente documento recoge información sobre el nombre del proyecto no conforme, la razón por la cual afecta el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, las causas que causaron la no conformidad y el nombre de la persona a cargo del proyecto.

El registro es amigable para el usuario, ya que presenta campos que deben ser llenados de una forma sencilla y entendible, captando información clara y concisa de la no conformidad, la no conformidad debe ser identificada de acuerdo con la política de calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. De esta manera se genera información documentada que funcione como soporte para el Sistema de Gestión de Calidad y para la implementación del ciclo de mejora continua (PHVA) en la fundación.

El registro de proyectos no conformes debe ser llenado de la siguiente manera:

- Nombre del proyecto no conforme: Especificar el nombre del proyecto no conforme.
- Nombre la no conformidad: Detallar el nombre de la no conformidad que afecta al proyecto.
- Fecha: Especificar la fecha en la cual se identificó la no conformidad.
- Objetivo del proyecto: Detallar el objetivo del proyecto en el que se presenta la no conformidad.
- Nombre del encargado del proyecto: Especificar el nombre de la persona encargada del proyecto.
- Descripción de la no conformidad: Describir la no conformidad del proyecto.

Registro de proyectos no conformes	
Fecha:	
Nombre del proyecto:	
Nombre del encargado del proyecto:	
Objetivo del proyecto:	
Nombre de la no conformidad:	
Descripción de la no conformidad:	

**Anexo 11: Formato de Registros de
formación, cualidades, competencias,
experiencia y cualificaciones de los
miembros de la fundación**

Formato de Registros de formación, cualidades, competencias, experiencia y cualificaciones de los miembros de la fundación

La información documentada es parte vital de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015, ya que ello permite un correcto desempeño de los procesos de la organización. En el área de recursos humanos es necesario mantener información documentada para una correcta asignación de actividades por competencias que permita una correcta gestión del talento humano.

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana mantiene como información documentada para la gestión del talento humano un manual de funciones en el cual se describe las actividades de cada puesto reflejado en el organigrama. Para poder desarrollar una correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad se debe mantener información documentada sobre el perfil de cada miembro que forma parte del personal de la fundación, ya que el sistema de gestión requiere un buen ambiente de trabajo que permita la correcta operación de los procesos y para ello es necesario asegurar una adecuada asignación de actividades por competencias.

El registro de formación, cualidades, competencias, experiencias y cualificaciones permite recolectar información sobre el perfil profesional de cada miembro del personal de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y gestionar dicha información para una correcta asignación de actividades por competencias. Los campos del registro deben ser llenados de la siguiente manera:

- **Nombre:** Especificar el nombre de la persona.
- **Cargo:** Anotar el cargo de la persona según el organigrama de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

- **Formación:** Anotar la formación académica de la persona. Se debe de incluir títulos académicos, diplomados, capacitaciones, etc.

- **Cualidades:** Especificar las cualidades de la persona en su ambiente de trabajo, esta información es importante para poder determinar la participación y el rol de la persona en el sistema de gestión de calidad.

- **Competencias:** Determinar y especificar las habilidades y aptitudes del trabajador para desarrollar de forma eficaz su labor.

- **Experiencia:** Plasmar las experiencias laborales de la persona.

- **Cualificaciones:** Definir las cuales son las cualificaciones de la persona para el trabajo que desempeña actualmente.

Nombre: _____

Cargo: _____

Formación	
Cualidades	
Competencias	
Experiencia	
Cualificaciones	

**Anexo 12: Registros de revisión de
requerimientos de los servicios que ofrece
la fundación**

Registros de revisión de requerimientos de los servicios que ofrece la fundación

Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe registrar cada revisión de requerimientos de los proyectos a ejecutar, la revisión debe tener como propósito evitar las no conformidades y asegurar la calidad de los proyectos.

Los requerimientos están definidos tomando en cuenta los intereses de las partes interesadas y los parámetros establecidos en la planificación del proyecto, esto con el propósito de ejecutar el proyecto según lo planificado y así evitar cualquier circunstancia que afecte el desempeño de las actividades establecidas durante la planificación. Cada requerimiento es definido y evaluado durante el diseño del proyecto por las personas involucradas en la planificación y ejecución del mismo, tomando en cuenta factores como: ubicación geográfica, insumos, personal, permisos legales, herramientas, logística, etc.

La revisión de los requerimientos es planificada y ejecutada por las personas involucradas en la planificación y ejecución del proyecto. En la planificación de la revisión de los requerimientos se establece la periodicidad con que se realiza la revisión, los parámetros a tomar en cuenta, quienes son los encargados de ejecutar la revisión, el propósito, objetivos de la misma entre otros.

Cada revisión debe ser registrada con el propósito de generar información documentada para el soporte del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 y para el desarrollo del ciclo de mejora continua (PHVA) en las instalaciones de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Los registros deben ser archivados para mantener un control y de esa manera dejar evidencia de las iniciativas tomadas para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión.

El registro de revisión de requerimientos de los proyectos debe ser llenado de la siguiente manera:

- Persona encargada: Detallar la persona encargada de llevar a cabo la revisión de los requerimientos del proyecto.

- Nombre del proyecto: Especificar el nombre del proyecto que se somete a revisión de requerimientos.

- Etapa del proyecto: Definir la etapa del proyecto en la cual se realiza la revisión. Se puede llevar a cabo cuantas revisiones sean necesarias en las etapas requeridas.

- Fecha del registro: Detallar la fecha en la cual se realiza la revisión de los requerimientos.

- N° de registro: Especificar el número de registro para archivar.

- Requerimiento: Definir el nombre del requerimiento y una pequeña descripción.

- Cumplimiento: Detallar si el proyecto cumple o no cumple con el requerimiento definido.

- Notas: Escribir cual observación que se considere importante en la revisión de los requerimientos del proyecto.

Persona encargada: _____

Nombre del proyecto: _____

Etapas del proyecto: _____

Fecha del registro: _____

N° de registro: _____

Requerimiento	Cumplimiento		Notas
	Si	No	

Anexo 13: Solicitud de Cambios dentro de los proyectos en desarrollo

Solicitud de Cambios dentro de los proyectos en desarrollo

Objetivo

Realizar los cambios dentro de los proyectos de forma integrada, teniendo en cuenta el ciclo de vida del proyecto en vigencia.

Nota 1: Esta solicitud de cambio debe complementarse con un estudio del impacto que tendrán los cambios solicitados sobre el Proyecto, el plan de dirección del proyecto e informes sobre el rendimiento de los trabajos.

Nota 2: Las solicitudes de cambios presentadas pueden ser aprobadas o rechazadas posterior a su estudio y revisión por la dirección.

Nota 3: Es responsabilidad del director del proyecto comprobar la correcta implementación de todas aquellas solicitudes de cambio que sean aprobadas para el proyecto, así como mantener la información documentada, en caso de no hacerlo y el proyecto se ponga en riesgo por cambios inesperados sin supervisión la sanción correspondiente será para el director del proyecto.

Nota 4: Las solicitudes de cambios deben enviarse como mínimo con una semana de anticipación antes de la fecha propuesta para el cambio.

Formato para la solicitud del cambio

Datos Generales	
Nombre del proyecto	
Duración del proyecto	
Nombre de quien solicita el cambio	
Fecha de solicitud de cambio	
Fecha Propuesta para el Cambio	

Cambio	Motivo del cambio	Descripción del Cambio

Estado de la solicitud:

Aprobado	
Rechazada	

En caso de ser rechazada:

Motivo del rechazo:

Reviso:

X

Jefe de proyecto

X

Administrador general

Autorizo:

X

Director Diocesano

**Anexo 14: Procedimiento para la gestión
de no conformidades y acciones
correctivas**

Para el éxito de un Sistema de Gestión de Calidad, se debe implementar un ciclo de mejora continua (PHVA) que permita la retroalimentación de información en el sistema de gestión. Es por ese motivo que la norma ISO 9001:2015 hace mucho énfasis en la creación información documentada para el soporte del Sistema de Gestión de Calidad, ya que dicha información permite la identificación de circunstancias que afectan tanto a la organización como al SGC.

La información documentada un rol importante en el diseño e implementación de acciones correctivas cuando se identifican no conformidades. Por tal motivo la fundación Cáritas de el Salvador, Diócesis de Santa Ana se compromete con la creación de información documentada para el soporte del Sistema de Gestión de Calidad, dicha información se conforma por los siguientes documentos: manual de calidad, manual de puestos y funciones, manual de procedimientos, instructivos, entre otros. Estos documentos sustentan el ciclo de mejora continua que la organización debe de implementar para la implementación del SGC y la creación de métricas para medir el rendimiento del sistema de gestión.

La gestión de no conformidades debe ser documentada con el propósito de identificar oportunidades de mejora y llevar un control de cada no conformidad identificada y tomar las acciones correctivas necesarias para erradicar la problemática identificada. Cada no conformidad identificada y corregida no puede volver a repetirse en la organización, ya que ello indicaría una falla del SGC y del ciclo de mejora continua diseñado para Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Para gestionar las no conformidades y las acciones correctivas de una manera correcta, se debe seguir el siguiente procedimiento:

N°	Actividad	Descripción
1	Identificar las no conformidades	Cada no conformidad debe ser identificada, esto es posible mediante la obtención de resultados de los procesos administrativos que no cumplan con los requerimientos establecidos.
2	Analizar las no conformidades	Las no conformidades deben ser analizadas para determinar las acciones correctivas necesarias para la corrección requerida.
3	Definir las acciones correctivas	Cada acción correctiva debe ser definida para obtener los resultados deseados. Si en dado caso la no conformidad se presenta de nuevo, es porque las acciones correctivas no han sido definidas correctamente para erradicar la problemática.
4	Implementar las acciones correctivas	Una vez las acciones correctivas han sido definidas, estas deben ser implementadas.
5	Registrar las acciones correctivas	Las acciones correctivas implementadas deben ser registradas para llevar un control para el ciclo de mejora continua.
6	Monitorear las acciones correctivas	Cada acción correctiva debe ser monitoreada para verificar su eficacia.

**Anexo 15: Guía De Auditoría Interna e
Implementación De Mejoras Para La
Evaluación Del Sistema De Gestión de
Calidad.**

Introducción

El ciclo de mejora continua para los procesos internos de una organización es sumamente importante ahora en día. Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana reconoce la importancia de implementar un ciclo de mejora continua en sus operaciones y procesos con el fin de buscar la satisfacción del cliente. Para ello es necesario que todo el personal de la fundación se vea involucrado en el compromiso de la mejora continua, ya que éste forma parte fundamental de la fundación.

Para poder lograr lo mencionado anteriormente, la fundación busca implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 el cual permite desarrollar un pensamiento de mejora continua para toda la fundación.

Objetivo General

Establecer las directrices y guía práctica para el desarrollo de la mejora continua de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Objetivos Específicos

- Utilizar la norma ISO 9001:2015 para establecer las directrices para la guía práctica del desarrollo de mejora continua de la fundación.
- Determinar la importancia de la mejora continua para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Estructurar las actividades relacionadas a la implementación de la mejora continua en la fundación.
- Definir los procesos involucrados en la mejora continua.

Siglas Y Definiciones

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

Acción correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una debilidad detectada u otra situación no deseable.

Acción de mejoramiento: Actividad que se presenta cuando existiendo un cumplimiento de lo planeado, se quiere lograr un mejor nivel de ejecución.

Acción preventiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una debilidad potencial u otra situación potencial no deseable (problema potencial).

Auditado: Organización que es auditada, corresponde al área o subproceso objeto del ejercicio de auditoría.

Auditor: Persona con la competencia requerida para realizar auditorías.

Indicadores: Indicadores que se deben de llevar a cabo para dar cumplimiento a los asuntos estratégicos, estrategias y programas. Cada proceso tiene identificado sus indicadores.

Mejora continua: Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

Satisfacción de usuarios: Percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

Sistema De Gestión De Calidad De La Fundación Cáritas De El Salvador, Diócesis De Santa Ana

Para que el Sistema de Gestión de Calidad funcione debe existir controles y formas de medir el desempeño del sistema en base a las necesidades de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. El objetivo es mejorar el sistema de gestión de manera que esté en línea

con la planificación que se realiza, para lo cual se debe especificar la forma en la cual se monitorea el sistema.

Condiciones Generales De Las Operaciones

Identificación y seguimiento de las dificultades

Las dificultades en el desarrollo del servicio se pueden identificar a partir de la gestión de los procesos y procedimientos administrativos, se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. Para ello es necesaria la participación de todo el personal de la fundación para el registro de las dificultades y la toma de acciones apropiadas para los efectos que estas puedan ocasionar.

Cuando se identifica una dificultad en el desarrollo del servicio se debe determinar la naturaleza de la misma y tomar las acciones pertinentes e informar a la instancia correspondiente para el registro de la dificultad.

Este tipo de dificultades deben ser registradas inmediatamente y tomar las acciones de respuesta para evitar una problemática. Cada semestre se debe entregar al comité de calidad un reporte de aquellas dificultades que sean repetidas y sistémicas, y que además afecten la prestación del servicio.

Esto permitirá plantear oportunidades de mejora y presentarlas a la alta dirección.

Teniendo en cuenta estos datos, el comité de calidad debe orientar o proponer acciones conjuntas con las áreas involucradas en busca de una mejora continua del SGC.

Dificultades en cuestiones administrativas

Las dificultades en cuestiones administrativas relacionadas con los procesos administrativos deben de ser informados por medio de un documento al comité de calidad cada

semestre, en el cual se debe dejar evidencia del análisis realizado y de las oportunidades de mejora propuestas.

Auditorías internas

Objetivos de las auditorías:

- Determinar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la documentación requerida por el mismo.
- Obtener información que funcione como evidencia para generar planes de mejora continua.
- Determinar la efectividad del SGC para cumplir con los requisitos establecidos en norma ISO 9001:2015 y con los objetivos de calidad propuestos.

Perfil auditor

Los conocimientos y habilidades pueden adquirirse con una combinación de educación/formación formal y experiencia que contribuya al desarrollo de conocimientos y habilidades en la disciplina y el sector del sistema de gestión que el auditor pretenda auditar.

Educación	Formación	Experiencia	Habilidades
Graduado/a de Ingeniería Industrial, Administración de empresas o carreras a fines	Cursos de auditoría basados en la norma ISO 9001:2015	Participación en actividades de auditoria relacionadas con la norma ISO 9001:2015	- Trabajo en equipo - Proactivo - Dinámico

Roles

- **Auditor líder:** Profesional dentro del comité de calidad que forma parte del equipo auditor.
- **Auditor general:** Corresponde a los auditores formados y que han participado en algún ciclo de las auditorías internas de calidad o que tienen experiencia en el área. Deben ser tres auditores que estén en el equipo de auditores del SGC.

Funciones y responsabilidades del equipo auditor

- Aplicar los procedimientos y métodos de auditoria establecidos por la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Ser independiente con relación al área auditada.
- Planificar la auditoria y elaborar la lista de verificación.
- Realizar la auditoria teniendo en cuenta los objetivos específicos.
- Recolectar y analizar la evidencia objetiva que sea pertinente y suficiente para obtener conclusiones.
- Ser sensible a cualquier influencia que se pueda ejercer sobre su juicio mientras se lleva a cabo la auditoría.
- Documentar las observaciones.
- Tratar la información confidencial con total discreción.
- Reportar las debilidades encontradas.
- Verificar la implantación de las acciones correctivas, preventivas y de mejora que haya en el lugar.
- Reportar cualquier obstáculo importante, encontrado en la auditoría.

- Realizar una reunión de cierre con el auditado, dándole a conocer los resultados de la auditoría.
- Realizar el seguimiento y cierre de acciones correctivas tomadas por los procesos auditados para subsanar las debilidades detectadas durante la auditoría. Esta función aplica para el auditor jefe.
- Utilizar los formatos de trabajo establecidos para registrar las actividades de la auditoría.
- Conocer los riesgos asociados a la auditoría.

Funciones y responsabilidades del auditor líder

- Selección, entrenamiento y evaluación de auditores.
- Planificación y programación de las auditorías.
- Identificar y evaluar los riesgos para el programa de auditorías.
- Seleccionar y determinar los métodos para llevar a cabo las auditorías.
- Asegurar que se gestionan y se mantienen registros del programa de auditoría.
- Realizar un seguimiento, revisión y mejora del programa de auditoría.
- Llevar a cabo la reunión de apertura general cuando se requiera.
- Asesorar a los equipos auditores para llegar a las conclusiones de la auditoría.
- Asegurar el seguimiento por parte de los equipos auditores de los planes de mejora.
- Preparar el informe gerencial para a revisión por la alta dirección con relación a los resultados de las auditorías internas de calidad.

Elaboración del plan de auditorías

El auditor líder realiza la programación del ciclo de auditorías internas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los objetivos establecidos por la dirección.
- El mapa de procesos.
- Cambios organizacionales.
- Implantación de nuevos procesos o subprocesos.
- Cambios coyunturales (normativos, reestructuración del personal).

Durante la elaboración el líder auditor debe determinar los métodos de auditoría a aplicar según los objetivos, la duración, ubicación y los recursos asignados a las auditorías.

Los auditores del equipo de calidad deben realizar la planeación de cada auditoría asignada donde se debe definir: los requisitos del SGC a auditar, las preguntas de ayuda para verificar el cumplimiento de los requisitos y el conocimiento general del subproceso a auditar.

La frecuencia de auditorías debe ser definida por el comité de calidad tomando en cuenta los lineamientos de la alta dirección de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Sin embargo, la periodicidad no debe ser más allá de un año, pero puede cambiarse por los siguientes motivos:

- El estado del proceso y subproceso (seguimiento del plan de acción y riesgos, encuesta de satisfacción, entre otros).
- La importancia de los procesos y subprocesos.

- Los resultados obtenidos en auditorías previas (tiempo desde la última auditoría, resultados de auditorías anteriores y su seguimiento, acciones correctivas, preventivas y de mejora no planteadas).

Los criterios para realizar la auditoría incluyen principalmente:

- Manual de calidad de la fundación Cáritas de el Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Manual de procedimientos.
- Registros.
- Documentación del proceso y procedimiento a auditar.
- Objetivos de calidad.
- Política de calidad.

En la etapa de preparación de la auditoría, el equipo auditor prepara la lista de verificación la cual permite:

- Ayudar al control del tiempo de la auditoría, indicando lo que ha de cubrirse en cada subproceso.
- Recopilar las evidencias de la auditoría en un orden lógico.
- Facilitar el cubrimiento de cada actividad, obteniendo respuesta para los requerimientos.

Ejecución de las auditorías internas de calidad

En primer lugar, se debe escoger el equipo auditor en base a la formación, experiencia y habilidades como se mencionó anteriormente.

La reunión de apertura tiene como propósito la presentación de los participantes y una breve descripción general de las funciones del equipo auditor, ratificando el objetivo de la auditoría, la metodología a emplear para el desarrollo de la misma los recursos, la aclaración de las posibles dudas de los auditados y la confirmación de los canales de comunicación entre el equipo auditor y el auditado.

Mediante las entrevistas con los auditados, observación directa del desarrollo de las actividades, verificación de registros (reportes e informes, resultados del seguimiento, acciones correctivas, acciones preventivas, resultados de desempeño de los subprocesos, comportamiento de los indicadores establecidos, etc.), verificación de las actividades y proyectos a realizar, análisis de los planes de acción y la revisión del plan de mejora continua de la fundación servirán para apoyar las auditorías.

Los resultados de la auditoría pueden ser debilidades u oportunidades de mejora.

Si en el desarrollo de una auditoría el equipo auditor detectar dificultades para el logro de los objetivos inicialmente propuestos, deben informar al auditado las dificultades para solucionarlas o comunicarlas al auditor líder.

Finalizada la etapa de recolección de evidencias objetivas, el equipo auditor se reúne para realizar el balance final de los resultados para determinar las evidencias que constituyen tanto el cumplimiento como incumplimiento de la gestión y preparar las conclusiones de la auditoría.

En la reunión de cierre, después de determinar las debilidades y oportunidades de mejora encontradas se realizan las siguientes actividades:

- Recuento del procedimiento seguido.

- Presentación de los resultados obtenidos en el desarrollo de la auditoría, de tal manera que se garantice una comprensión clara de las debilidades y oportunidades de mejora detectadas.

Cualquier opinión divergente relativa a los resultados de la auditoría y/o conclusiones entre el equipo auditor y el auditado deben de discutirse y sí es posible resolverse. En dado caso de que las opiniones no se resuelvan, el auditor líder debe actuar como un mediador para establecer un acuerdo basado los criterios de la auditoría.

Informes de auditoría

El equipo auditor prepara y presente el informe correspondiente, el cual constituye el registro completo y conciso de los resultados de la auditoría.

El informe de auditoría debe traducir fielmente los resultados obtenidos. En el informe se debe indicar la fecha, la composición del equipo auditor, la referencia de los documentos examinados, la definición de las debilidades y oportunidades de mejora encontradas y la mención de los puntos fuertes del proceso auditado.

El informe se puede presentar en dos estados:

- Informe preliminar.
- Informe final.

Cada auditor debe entregar al auditor líder los soportes y registros de la auditoría con el informe respectivo.

Seguimiento

El seguimiento debe estar presente en todo el proceso de auditorías y en los procesos de evaluación que se realicen en la fundación Cáritas de el Salvador, Diócesis de Santa Ana.

El proceso de auditoría debe tener o un monitoreo por parte del comité de calidad, así como por el líder auditor.

Seguimiento de indicadores

El seguimiento de indicadores debe ayudar a conocer cuantitativamente la eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad. Cada proceso de tener su indicador, las variables a medir, la meta y la descripción del mismo.

El líder del proceso es el responsable de calcular y de verificar su el indicador del proceso mensualmente o cuando se indique (dependiendo del periodo del proceso).

Al verificar que de indicadores que estará por debajo del límite permitido se debe analizar las causas con los involucrados del proceso y proceder a generar un plan de acción para resolver la problemática.

Satisfacción de usuarios

La información sobre la percepción del servicio que brinda la fundación se obtienen de los ejercicios de autoevaluación que se realizan con el fin de tener una medida de satisfacción del cliente. Para ello se realiza una encuesta a los cooperantes internacionales y los beneficiados de los proyectos.

Revisión por la alta dirección

En la revisión del Sistema de Gestión de Calidad realizada por la alta dirección de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana se debe de abordar los siguientes temas claves:

- Avances del Sistema de Gestión de Calidad implementado.
- Continuidad del SGC de acuerdo a los objetivos establecidos.
- Acciones que permitan la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

La revisión debe estar basada en un reporte sobre el rendimiento general del Sistema de Gestión de Calidad que incluya lo siguiente:

- Resultados de auditorías internas-externas y evaluaciones del cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba al Sistema de Gestión de Calidad.
- Acciones correctivas realizadas desde la última revisión. Estas acciones correctivas deben plasmarse en un plan de acción para que pueda ser monitoreado.
- Efectividad del monitoreo del rendimiento y de los sistemas de medición.
- Casos registrados de ineficiencia.
- Desempeño de indicadores de calidad.
- Resultados de la participación y consulta del comité de calidad.
- Comunicaciones pertinentes de las partes interesadas, incluidas las quejas y/o reclamos.
- Grado del cumplimiento de los objetivos.

- Estado de la investigación de incidentes de calidad, de las acciones correctivas y preventivas realizadas.
- Seguimiento de las acciones resultantes de las revisiones previas llevadas a cabo por la alta dirección.

Las revisiones por la alta dirección son clave para una mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad y para asegurar que se satisfacen las necesidades de la fundación y del cliente a lo largo del tiempo. Las revisiones deberán realizarse anualmente al finalizar cada año laboral para monitorear el desempeño y el rendimiento del sistema de gestión periódicamente.

Los resultados de las revisiones por la alta dirección deben ser consistentes con el compromiso de la fundación hacia la mejora continua y debe incluir las decisiones relacionadas con posibles cambios en:

- Desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Política y objetivos de calidad.
- Recursos.
- Otros elementos del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados pertinentes de las revisiones por la alta dirección deben estar disponibles para la comunicación y consulta. Este proceso cubre las siguientes etapas clave de revisión:

- Recopilación de información.
- Revisión de información.
- Generación de un plan de acción.
- Implementación de un programa de acción.

Análisis de causa o razón

Se pueden utilizar diferentes metodologías para analizar las causas de los problemas reales o potenciales, pero para ello es importante tener en cuenta lo siguiente: Identificar los procesos y procedimientos directamente relacionados con el problema (donde se observan los síntomas, en donde se están generando las causas del problema).

Para realizar el análisis de causa o razón, se pueden utilizar diferentes técnicas tales como:

- Lluvia de ideas.
- Consenso.
- Diagrama de parteo.
- Diagrama causa y efecto.
- Diagrama espina de pescado.
- Análisis de 5 ¿por qué?

Después de realizar el análisis de causa o razón, se debe registrar los resultados y sus anexos.

Para poder formar el equipo de trabajo encargado de realizar el análisis, es recomendable conformarlo con las personas adecuadas según el conocimiento directo del problema, tiempo disponible, aptitud para trabajar en equipo, responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones y representatividad.

Estandarización

Durante esta etapa se busca lo siguiente:

- Mantener las buenas prácticas que se han establecido como resultado de las acciones preventivas, correctivas o de mejora implementadas para garantizar soluciones eficaces y efectivas sobre el problema resuelto.
- Conservar la documentación necesaria para entrenar al personal en sus cargos.

Anexo 16: Guía De Implementación Del Sistema De Gestión De Calidad

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS DE LA GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	4
CARACTERIZACIÓN DE LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN	4
GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN:.....	4
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL:	5
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y MEJORA:	5
GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN	5
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	10
SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y MEJORA	13

Introducción

La norma ISO 9001:2015 posee los lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad, en donde se especifica que la organización debe de mantener información documentada como requisito para sustentar sus operaciones en el sistema de gestión. Pero la norma no ofrece una guía que permita a una organización saber cómo implementar el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.

El Sistema de Gestión de Calidad diseñado para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana involucra principalmente al elemento humano como base de las actividades que generan valor y permiten alcanzar los objetivos de calidad establecidos cumpliendo al mismo tiempo con la política de calidad diseñada. Para que la implementación sea exitosa, el ciclo de mejora continua es vital para alcanzar el propósito deseado.

La guía de implementación incluye toda la información necesaria para su éxito, tal información está conformada por la estructura de la fase de implementación en donde se especifica los pasos que contiene la fase, posteriormente se desarrolla las actividades necesarias para el desarrollo de la fase de implementación.

Objetivos De La Guía De Implementación

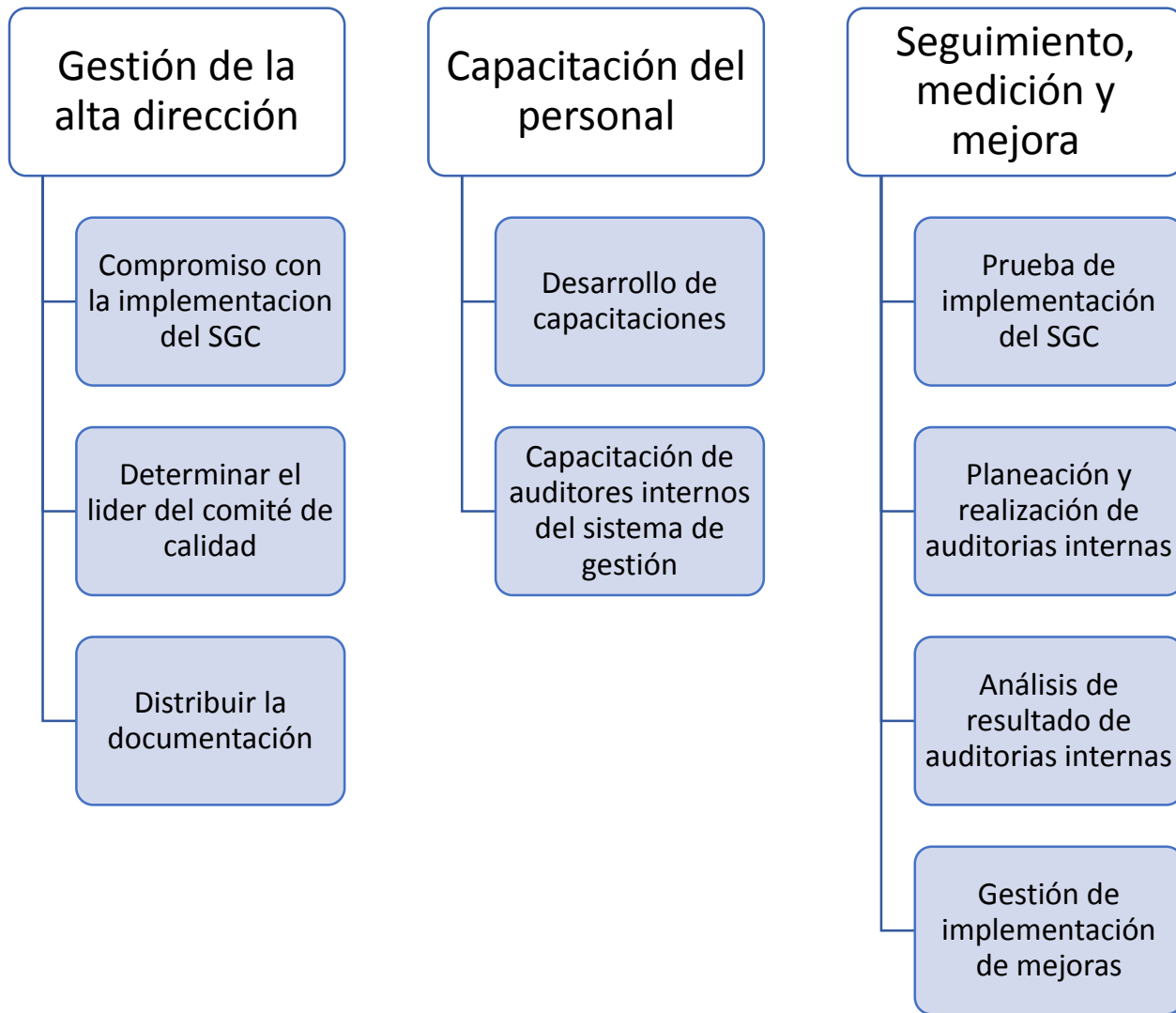
Objetivo General

Establecer los lineamientos necesarios que sirvan como punto de apoyo y referencia para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad diseñado para la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Objetivos Específicos

- Diseñar el plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad tomando en cuenta el manual de calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.
- Brindar información clara y concisa sobre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer los lineamientos para la guía de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo una estructura que genere un orden cronológico.

Fases De Implementación Del Sistema De Gestión De Calidad.



Caracterización De Las Fases De Implementación

Gestión de la alta dirección:

Según la norma ISO 9001:2015, la alta dirección debe tener un papel protagónico en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, comprometiéndose a ser participe en la comunicación de la política y objetivos de calidad. Así mismo la alta dirección debe de

concientizar a todo el personal sobre la importancia de realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Cuando la alta dirección ejecute la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, debe de determinar el líder del comité de calidad que será la persona encargada de planificar, dirigir, controlar y revisar el funcionamiento del sistema de gestión, y distribuir los recursos necesarios para la implementación, mantención y mejora continua del sistema.

Capacitación del personal:

Para que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad sea exitosa, el personal debe ser capacitado en el tema. La implementación no se puede llevar a cabo si el personal no es capacitado, ya que esto generaría dudas e inquietudes sobre el tema y esto permitiría que el personal no tome en serio el Sistema de Gestión de Calidad.

La capacitación del personal permite inculcar una cultura de mejora continua que facilite la implementación del sistema de gestión de calidad, ya que en dicha capacitación se enseña sobre la política y objetivos de calidad, la importancia del SGC y el cómo lograr los objetivos y la política establecida.

Seguimiento, medición y mejora:

Comprende las actividades de evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en dicha evaluación se realiza una prueba de la implementación, auditorías internas y análisis de los resultados de las mismas. Posteriormente se define la gestión de implementación de mejoras con el propósito de establecer una mejora continua en el sistema.

Gestión De La Alta Dirección

- **Compromiso con la implementación del SGC.**

El compromiso de la alta dirección con la implementación del SGC es fundamental para el éxito de esta actividad, si la alta dirección no se compromete a desarrollar una serie de iniciativas que demuestren tanto su interés y compromiso por la implementación del SGC en la fundación, así como los beneficios que éste brinda; el personal no será influenciado por sus líderes y la implementación se puede convertir en un fracaso rotundo por la falta de liderazgo de la alta dirección. Dichas iniciativas son descritas a continuación:

Iniciativa	Descripción	Duración	Periodicidad	Recursos
Promover la misión, visión, política y objetivos de calidad de la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana	La alta de dirección convoca a todo el personal de la fundación para explicar la misión, visión, política y objetivos de calidad haciendo énfasis en que el éxito para alcanza la calidad depende de toda la fundación como ente colectivo	15 minutos	Cada año	- Sillas - Proyector - Laptop - Diapositivas
Capsulas de motivación	En las capsulas de motivación la alta dirección se reúne con el personal de la	30 minutos	Primer lunes de cada trimestre	- Sillas - Proyector - Laptop - Diapositivas

	<p>fundación para motivar sobre el cumplimiento del sistema de gestión, exponiendo los resultados alcanzados y los que se esperan.</p>			
Mural informativo	<p>En el mural informativo se debe de plasmar toda la información correspondiente al manual de calidad de la fundación y que el personal necesita conocer para ser conscientes sobre la importancia del sistema de gestión. Dicha información debe incluir el papel de la alta dirección en el Sistema de Gestión Calidad.</p>		<p>El mura debe de actualizarse cada 6 meses con información concerniente al SGC</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarra blanca de formica - Papel - Impresora - Computadora portátil o de escritorio

- **Determinar el líder del comité de calidad**

El líder del comité de calidad es aquella persona encargada de planificar, dirigir, controlar y revisar el funcionamiento del sistema de gestión, y distribuir los recursos necesarios para la implementación, mantención y mejora continua del sistema.

El perfil del líder del comité de calidad de ser el siguiente:

Conocimientos:	- Gestión del talento humano - Procesos internos de la fundación Cáritas de El Salvador Diócesis, de Santa Ana
Aptitudes:	- Liderazgo - Amabilidad - Paciencia - Dinámico - Proactivo/a
Requisitos:	1 año como mínimo laborando en la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana

La persona idónea para el puesto debe de ser elegida según las siguientes actividades:

Actividad	Duración (días)	Recursos
Análisis del personal disponible y competente	2	- Computadora - Manual de puestos y funciones

Escoger el líder del comité de calidad	1	Ninguno
Determinar miembros que formaran parte del comité de calidad	1	- Computadora - Manual de puestos y funciones
Informar a los responsables de los cargos asignados	1	- Computadora - Memorándum electrónico o impreso

- **Distribuir la documentación**

La alta dirección debe de distribuir la información documentada sobre el sistema de gestión de calidad para el conocimiento del personal, la persona a través de la cual se realiza la distribución de información documentada es el líder del comité de calidad en conjunto con el comité. Las actividades para la distribución de información son las siguientes:

Actividad	Duración	Recursos
Determinar qué información es necesaria dar a conocer	3 días	Computadora
Elaborar volantes informativos	1 día	- Computadora - Impresora - Papel bond
Repartir los volantes informativos al personal	1 día	Ninguno

Capacitación Del Personal

- **Desarrollo de capacitaciones**

Las capacitaciones del personal se deben de llevar a cabo durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Cada capacitación debe de tener los parámetros adecuados para poder alcanzar los objetivos planteados en cada una.

Cada capacitación debe de transmitir información de suma importancia al personal involucrado en la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad, y dicha información debe ser clara y concisa de tal manera que sea entendible para todas aquellas personas que forman parte del personal de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana y que nunca han interactuado con un Sistema de Gestión de Calidad ni con la norma ISO 9001:2015.

Para efectuar el desarrollo de las capacitaciones se debe de seguir las siguientes actividades:

Actividad	Descripción	Puntos a desarrollar	Encargado	Materiales
Capacitación al Director Diocesano, Administradora General, Contador General, Auxiliar Contable, secretaria y	El Director Diocesano, el personal administrativo y los encargados del proyecto deben de ser capacitados sobre el Sistema de gestión de calidad. Al final de la	- Descripción de la norma ISO 9001:2015 - Contexto de la organización - Importancia del Sistema de Gestión de Calidad - Política y objetivos de calidad	Personal involucrado en la creación del sistema de gestión de calidad	- Proyector - Diapositivas - Computadora - Papel - Lapiceros

<p>encargados de proyecto</p>	<p>capacitación cada miembro del personal de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de exponer durante 1 minutos lo aprendido durante la capacitación</p>	<p>- Ciclo de mejora continua PHVA - Importancia del comité de calidad - Papel del comité de calidad - Importancia del liderazgo</p>		
<p>Presentación de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad personal de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana. Dicho personal lo conforman: Contador</p>	<p>El personal de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana debe de ser consciente sobre la estructura del Sistema de Gestión de Calidad y familiarizarse con el sistema de gestión</p>	<p>- Importancia del sistema de gestión - Estructura del sistema de gestión y sus documentos de soporte - Documentos de soporte: manual de organización y funciones, manual de calidad, manual de procedimientos, instructivos</p>	<p>Administradora general de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana</p>	<p>- Proyector - Diapositivas - Computadora</p>

General, Auxiliar Contable, secretaria, encargados de proyecto, servicios varios y colaboradores de proyecto				
---	--	--	--	--

Antes de que la Administradora general de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana realice la presentación de la estructura del Sistema de Gestión de Calidad debe de realizar las siguientes actividades:

Actividad	Duración	Recursos
Identificar y planear los elementos que formaran parte de la capacitación	2 días	Computadora
Determinar el método para abordar la temática	1 día	Computadora
Desarrollar la capacitación	1 día	Computadora

- **Capacitación de auditores internos del sistema de gestión**

Los auditores internos poseen el rol de evaluadores del Sistema de Gestión de Calidad y deben de poseer las competencias necesarias para llevar a cabo las responsabilidades asignadas.

Al mismo tiempo, también deben de poseer un conocimiento más amplio de la normativa ISO 9001:2015, por tal motivo la capacitación de auditores internos debe de estar dirigida a desarrollar competencias enfocadas en la normativa ISO 9001:2015.

Actividad	Duración	Recursos
Gestionar capacitaciones para el personal auditor	2 días	Computadora
Realizar las respectivas convocatorias al personal auditor	1 día	Computadora
Desarrollar la capacitación	5 días	- Computadora - Proyector - Sala de conferencias - Material de apoyo - Material para los asistentes

Seguimiento, Medición Y Mejora

- **Prueba de implementación del SGC**

Una vez implementado todas las fases previas, la fundación Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana está en la capacidad de poner en marcha una prueba de implementación del SGC, disponiendo de la documentación pertinente, habiendo capacitado y sensibilizado al personal respecto a la importancia del SGC para la fundación.

Dada la naturaleza de este paquete de trabajo, se contempla la prueba de implementación como una actividad global que incluye la actuación de la totalidad del personal de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santa Ana.

Actividad	Duración	Recursos
Planeación de la prueba de implementación	5 días	N/A
Desarrollo de la prueba de implementación	90 días	N/A

- **Planeación y realización de auditorías internas**

Posterior a la prueba de implementación se contempla la planeación y realización del procedimiento de auditoría interna del SGC.

Dada la naturaleza del paquete de trabajo y las implicaciones que este conlleva según el procedimiento específico, se detallan las siguientes actividades:

Actividad	Duración	Recursos
Determinación del alcance de la auditoría	1 día	Computadora
Elaboración del programa y plan de auditoría	5 días	Computadora
Preparación de listas de verificación y documentación complementaria	1 día	- Computadora - Impresiones

Difusión de auditorías a realizar	1 día	Impresiones
Realización de auditoria	5 días	N/A
Elaboración del informe de auditoría interna del SGC	2 días	Computadora
Presentación del informe a la alta dirección	1 día	Computadora

- **Análisis de resultados de auditorías internas**

Al obtener los resultados del informe de auditoría interna del SGC y habiendo recopilado las impresiones, observaciones, comentarios y sugerencias de la alta dirección sobre el sistema de gestión, el comité de calidad hace el respectivo análisis y da el procedimiento de acciones a tomar.

Actividad	Duración	Recursos
Revisión de resultados por el comité de calidad	1 día	N/A
Evaluación de no conformidades	5 días	N/A
Presentación y análisis de la información	1 día	Computadora
Elaboración de propuestas de mejora	1 día	Computadora
Planeación de implementación de mejoras	2 días	Computadora

- **Gestión de implementación de mejoras**

La gestión de implementación de mejoras se realiza a los procedimientos respectivos una vez identificadas las no conformidades reales, no conformidades potenciales y oportunidades de mejora obtenidas como resultado de la prueba de implementación del sistema de gestión y su respectiva auditoría. La gestión de implementación de mejoras está a cargo del comité de calidad, quien designará un encargado para su implementación y seguimiento.

Actividad	Duración	Recursos
Revisión del plan de implementación de mejoras	1 día	N/A
Implementación del plan de implementación de mejoras	5 días	N/A
Seguimiento de los resultados de la implementación de mejoras	2 días	N/A
Evaluación de efectos adversos luego de las mejoras implementadas	1 día	N/A
Elaboración del plan para abordar efectos adversos	2 días	N/A
Ejecución del plan para solucionar efectos adversos	2 días	N/A