



UNIVERSIDAD DON BOSCO

VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

DESARROLLO DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE

LA ONG “TECHO El Salvador”, BASE PARA LA

GESTIÓN DE PROCESOS Y LA CALIDAD

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD

ASESOR:

ING. JULIO ENRIQUE VALLE

PRESENTADO POR:

FRANKLIN ARMANDO MARTÍNEZ

FRANCISCO ANTONIO ORELLANA

SONIA IVETTE RENDÓN

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.

Agosto 2015

Contenido

| | |
|--|----|
| I. RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| II. INTRODUCCIÓN | 3 |
| III. DEFINICIONES RELATIVAS A LA ONG | 4 |
| IV. GENERALIDADES | 7 |
| V. OBJETIVO GENERAL | 8 |
| VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| VII. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESO | 9 |
| A. CONCEPTOS DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS | 9 |
| B. SIMBOLOGÍA UTILIZADA | 10 |
| C. ENFOQUE DEL MAPEO DE PRIMER, SEGUNDO Y TERCER NIVEL | 12 |
| D. MÉTODO PARA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS | 18 |
| 1. Identificación del Proceso (P)..... | 19 |
| 2. Documentación del Proceso (P)..... | 19 |
| 3. Caracterización del Proceso (P)..... | 20 |
| E. CRITERIOS Y BENEFICIOS DEL MAPEO DE PROCESOS | 25 |
| VIII. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA ONG TECHO EL SALVADOR | 28 |
| A. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS | 28 |
| B. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS: MAPAS DE PROCESOS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL | 29 |
| C. MAPAS DE TERCER NIVEL Y CARACTERIZACIONES DE PROCESO | 39 |
| D. TABLERO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS | 54 |
| E. INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS | 55 |
| IX. GESTIÓN POR PROCESOS | 55 |
| 4. Medición y Registro del Proceso (H)..... | 55 |
| 5. Control del Proceso (V)..... | 56 |
| 6. Análisis del Proceso (V)..... | 57 |
| 7. Aseguramiento del Proceso (A)..... | 57 |
| 8. Mejora del Proceso (A)..... | 58 |
| X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 59 |
| A. CONCLUSIONES | 59 |
| B. RECOMENDACIONES | 60 |
| XI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 61 |
| XII. SECCIÓN DE ANEXOS | 61 |

I. RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de este trabajo de tesis consistió en la identificación y documentación de procesos en la Institución **TECHO** El Salvador, una ONG dedicada al desarrollo de programas de carácter social y a la construcción de viviendas en diferentes comunidades de El Salvador.

La mayoría de las organizaciones por naturaleza tienen una organización funcional vertical, en las que se presta más importancia a la función departamental que al proceso. Sin embargo, en la actualidad autores confirman que la base de cualquier iniciativa relacionada con la gestión de procesos, tiene como eje principal una total comprensión del concepto de proceso, siendo clave para poder identificar con cuántos procesos cuenta una determinada organización.

En tal sentido, para propósitos de este trabajo de tesis, se identificó la red de procesos para **TECHO** El Salvador, basado en la prestación de los servicios sociales que ofrecen a las diferentes comunidades, las cuales son beneficiadas con la red de programas que se ejecutan y los proyectos de construcción de viviendas que se desarrollan en cada una de estas.

A partir de lo anterior, se diseñó el mapa de primer nivel, en el cual se visualiza por medio de un enfoque por procesos a la organización desde una estructura horizontal, que se ve caracterizada por la gestión mediante una identificación sistemática de sus procesos, así como de sus interacciones, donde lo que prevalece es el flujo o ruta de los mismos que transversaliza a toda la organización a medida se van desarrollando en el presente trabajo.

Inicialmente se identificó y documentó la red de procesos en un mapa de primer nivel, y considerando como base fundamental, el concepto genérico de proceso “conjunto de actividades y recursos que a partir de unas entradas produce un resultado con valor agregado”, a partir de cada proceso identificado en la organización, se documentaron los mapas de segundo nivel, que identifican los subprocesos que conforman cada proceso y en mapas de tercer nivel, la descripción a detalle de las actividades en un orden lógico y coherente según su ocurrencia lo que determina el flujo del trabajo realizado, así como las caracterizaciones de proceso.

Posteriormente se definió una propuesta que contiene indicadores de gestión para ser aplicada a la red de procesos de la organización. Adicionalmente, se propone un inventario de procedimientos identificados que deberían ser documentados que le permitirá a la organización desarrollar las funciones específicas de una forma estandarizada.

II. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis, muestra el esfuerzo realizado por presentar un esquema general sobre los aspectos esenciales y relevantes que son la base para una eficaz gestión por procesos en una de las ONG más conocidas y representativas de El Salvador.

Se definen los términos generales relacionados a la Documentación por Procesos y la terminología relacionada al quehacer de la Organización **TECHO** El Salvador para facilitar la comprensión de este documento.

Se muestra el alcance de este trabajo desarrollado dentro de la organización, que abarca los tres pasos iniciales de una metodología de gestión de procesos: 1) Identificación, 2) Documentación y 3) Caracterización de procesos.

Se presenta la metodología empleada para la documentación de procesos, mostrando conceptos, simbología, formatos y diagramas utilizados para el mapeo de procesos.

Posteriormente se desarrollan los pasos metodológicos para la documentación de procesos; iniciando con el mapeo respectivo de primer, segundo, tercer nivel y caracterizaciones que describen de manera específica las actividades, los responsables, los controles, la documentación requerida y los registros que se generan, así como los recursos necesarios para su desarrollo. Adicionalmente, se presenta el tablero de indicadores de procesos para la posterior gestión de procesos, basado en los cinco pasos metodológicos: medir y registrar, controlar, analizar, asegurar y mejorar.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones para la documentación y gestión de los procesos por parte de la organización beneficiada.

III. DEFINICIONES RELATIVAS A LA ONG

Actividades Masivas: Actividades que generalmente instancias con más de 100 voluntarios participando simultáneamente.

Área comercial: Conjunto de áreas de servicio conformada por las Direcciones de Administración y Finanzas, Comunicaciones, Desarrollo de Fondos, Cooperación Internacional, Legal.

Área social: Conjunto de áreas operativas, conformadas por: Dirección de programas y proyectos, dirección de inserción, monitoreo y evaluación, dirección de formación y voluntariado y dirección de promoción comunitaria.

Asamblea: Instancia de reunión de la población general de un asentamiento para la deliberación de un tema comunitario y/o toma de decisiones.

Asentamiento: Agrupación de familias en condiciones precarias en un bien inmueble o zona territorial específica

Backing: Elemento gráfico que sirve de fondo para mesa de honor en conferencias de prensa o entrada a algún evento, sobre el cual se toma fotografías a los asistentes

Campaña institucional: Conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer un mensaje específico, el trabajo que **TECHO** realiza en comunidades y las formas en que personas y empresas dar un aporte financiero a la organización.

Caracterización de comunidades: Determinación de las condiciones socio demográficas de una comunidad.

Colecta: Evento de recaudación en el cual voluntarios invitan a la sociedad a hacer un aporte económico a la organización. Esta se lleva a cabo en calles, semáforos, intersecciones, centros comerciales y empresas.

Conceptualización: Documento en el cual se fundamenta el objetivo o impacto que se pretende lograr en una campaña dependiendo del segmento al cual va dirigida.

Coordinador de comunidad: Responsable de liderar la mesa de trabajo en la comunidad junto a pobladores y voluntarios.

Coordinador de área: Responsable de una unidad operativa de la organización adscrito a una dirección en específico.

Coordinador de zona: Responsable de una zona específica de comunidades, respecto al seguimiento de coordinador de comunidad o de mesa de trabajo, programa y proyectos. Enlace entre área de promoción comunitaria y coordinador de comunidad.

Diagnóstico jurídico: Diagnóstico de las condiciones de tenencia de terreno, formalización de Asociación de Desarrollo Comunitario (ADESCO), y otros aspectos jurídicos de una comunidad y sus habitantes.

Feria de voluntariado: Evento de captación de voluntarios y exposición de marca.

Ficha técnica del proyecto: Documento que contiene la información básica de un proyecto como sus objetivos, metodología y presupuesto.

Focos de trabajo: Temáticas de enfoque alrededor de las cuales se formula la planificación operativa de la organización. Cada foco posee, al menos, tres indicadores operativos que miden su ejecución. Existen focos definidos a nivel latinoamericano, nivel nacional y regional.

Gira de medios: Visita de voceros institucionales a diferentes programas, noticieros, entrevistas durante tiempo de campaña con el objetivo de enviar un mensaje al público en general.

Inserción: Proceso mediante el cual se da apertura al trabajo en conjunto con pobladores de la comunidad.

Jefe de Colecta: Voluntario o voluntaria que lidera la ejecución de la Colecta velando por su correcta planificación, gestión de voluntarios, gestión administrativa y alcance de la meta establecida de recaudación.

Jefe de punto: Voluntario o voluntaria a quien se le asigna una calle, semáforo, intersección o lugar específico para recaudar fondos a través de las personas asignadas a su punto.

Jefes de zona: Voluntario o voluntaria que supervisa un grupo de puntos de Colecta que comparten un área geográfica en común.

Línea gráfica: Serie de elementos de diseño que identifican a una adaptación gráfica como parte de la misma campaña o de la organización.

Mesa de deliberación: Espacio donde se someten a discusión la selección de familias previamente encuestadas para ser beneficiadas con una vivienda temporal.

Mesa de trabajo: Instancia mediante la cual se conjuntan pobladores y voluntarios para el desarrollo y seguimiento de proyectos que respondan a las necesidades de la comunidad identificadas previamente, generalmente mediante un diagnóstico comunitario.

Oficina Central: Oficina que da seguimiento a la operación de **TECHO** El Salvador en cada uno de los países donde trabaja. Está ubicada en Chile.

Pautar: Transmisión de spot, elementos gráficos o cuñas radiales en medios de comunicación tradicionales (prensa, tv y radio) y medios no tradicionales (redes sociales, medios digitales, etc.)

Perfil básico del proyecto: Formulario con información básica sobre potenciales proyectos a llevarse a cabo en comunidades. Es formulada por voluntarios y pobladores de comunidad con el objetivo de ser un primer paso para la formulación de un proyecto de desarrollo.

Pilote (sistema): Sistema de Gestión de información de **TECHO** El Salvador.

Plantilla Gantt: Herramienta gráfica que permite mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Postular: Solicitud por escrito realizada a **TECHO** El Salvador para trabajar en conjunto en determinado programa o proyecto por parte de una comunidad

Pre-Colecta: Iniciativas previas a la fecha de Colecta, dentro de la misma Campaña Institucional, que busca recaudar el aporte individual de las personas en empresas, organizaciones y demás instancias.

Proceso de encuestamiento: Proceso mediante el cual voluntarios levantan un tipo encuesta a las familias que comprenden una comunidad.

Programas: Conjunto de proyectos con énfasis determinado

Programas y proyectos permanentes: Programas y proyectos instalados y desarrollados de forma constante junto a pobladores en las comunidades.

Proyecto: Conjunto de acciones que responden a un programa en específico

Publicity: Práctica de crear y difundir información acerca de la compañía, sus productos, servicios o sus actividades corporativas para asegurar noticias favorables en los medios de comunicación de manera gratuita.

Reconocimiento de comunidades: Exploración primaria de las condiciones sociodemográficas de un asentamiento

Sistematización de la información: Ordenamiento y procesamiento de la información levantada en el proceso de encuestamiento.

Staff de colecta: Grupo de voluntarios responsables por la ejecución del evento de Colecta. Estos se componen por voluntarios asignados a las áreas de captación de voluntarios, logística del evento, relaciones públicas y gira de medios, todos liderados por el (los) Jefe(s) de Colecta.

Stand informativo: Espacio físico donde se da información sobre la organización dentro de un evento o feria.

Vocería: Contenido y forma de transmitir estandarizadas de un mensaje institucional

Voluntariado: El conjunto de voluntarios que forman parte de un equipo adscrito a un programa o proyecto de la organización o aun área de servicio.

IV. GENERALIDADES

La modernización institucional se fundamenta de manera directa en la mejora de la gestión de los procesos, siendo un tema impostergable y a través de la acción es la forma de iniciar el cambio, muchos de estos cambios positivos van relacionados con la decisión de aplicar metodologías modernas en la gestión de los procesos organizacionales para mejorar su desempeño.

Gracias a la participación activa de todos los involucrados en el desarrollo de este trabajo, se han orientado los esfuerzos a trabajar con un alto grado de responsabilidad y compromiso para documentar los procesos relacionados con la cadena de valor de la Institución, así como los otros procesos que soportan el desarrollo de los productos y servicios destinados a los usuarios, siendo los procesos de soporte y procesos estratégicos / administrativos.

El trabajo realizado permite comprender a todos los miembros de **TECHO** El Salvador, la red de proceso institucionales, con el propósito de cumplir y mejorar el quehacer diario, dado que se constituye en la base que sustenta el inicio del círculo virtuoso de la eficacia y eficiencia organizacional.

A través de la adecuada identificación, documentación y especificación de la red de procesos desarrollada en este documento, base fundamental para la gestión sistemática de la red de procesos, para eficaz planificación y ejecución de los programas y proyectos de **TECHO** El Salvador.

Este documento contiene ocho (8) procesos identificados en **TECHO** El Salvador, con sus subprocesos, caracterizaciones, tablero de indicadores y un inventario de procedimientos, que ayudará a la organización a comprender mejor lo que se hace y porque se hace, mejorar la comunicación y el nivel de entendimiento entre las diferentes unidades organizativas que la conforman y que permitirá una adecuada gestión de los procesos, en la medida que se sistematice la implementación de los procesos y lograr una eficaz gestión de los procesos.

Por lo que constituye una herramienta documental base para la estandarización de las actividades realizadas en toda la institución; y está orientado principalmente a aquellos que tiene responsabilidad de dirigir, ejecutar y controlar la red de procesos de **TECHO** El Salvador, mediante el manejo adecuado de los recursos, una mejor comprensión de los procesos documentados y un mayor control de las actividades que se realizan.

V. OBJETIVO GENERAL

Documentar los Procesos de **TECHO** El Salvador, base para la gestión y mejora de la organización.

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Documentar en niveles los procesos identificados y clasificados en claves, de soporte y estratégicos-administrativos de **TECHO** El Salvador.
2. Caracterizar los procesos (esto incluye la definición del tablero de indicadores).
3. Identificar procedimientos de la organización (inventario de procedimientos).
4. Establecer recomendaciones para la gestión por procesos.

VII. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESO

Es importante destacar que para desarrollar la documentación de los procesos de **TECHO** El Salvador se logró a través de reuniones de trabajo con los líderes de procesos de las diferentes áreas, según lo establece el organigrama de **TECHO** El Salvador (ver sección de anexos del capítulo XII), para identificar las actividades que realizan y los servicios que proporciona la ONG, conocer quiénes son sus usuarios y beneficiarios, cuál es el producto o servicios destinado a dichos usuarios y beneficiarios, cómo se desarrollan, qué documentos y recursos son necesarios para su realización, así como determinar la existencia de indicadores de gestión para establecer las bases para la gestión por procesos. En las reuniones iniciales se aclaraban los conceptos, la simbología, enfoque metodológico, el método (mapas de primer nivel, segundo nivel, tercer nivel, caracterizaciones y tablero de indicadores), criterios y beneficios del mapeo de procesos, que se establecen a continuación.

A. CONCEPTOS DE LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Mapa de Proceso: es una explicación visual de cómo el proceso fluye y se conecta. Es una secuencia de pasos, actividades y decisiones que convierten entradas en salidas finales (producto o servicio) para un cliente específico (interno o externo)¹.

El Mapeo de Procesos es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y las actividades de la Institución con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos; para establecer mayor satisfacción en los clientes y una mayor eficacia y eficiencia de la Institución.

Proceso: es un conjunto de actividades que cruzan diferentes departamentos y funciones dentro y fuera de la Institución, tiene una duración determinada, tiene un inicio y un fin, las entradas y salidas están identificadas, tiene un resultado que debe estar orientado al cliente, tiene una razón de existir y sus actividades pueden ser desarrolladas de forma secuencial o simultánea.

Los Procesos Institucionales son de tres tipos: claves, de soporte y estratégicos administrativos.

¹ Para una lectura comprensiva, se ha trabajado de forma consolidada el concepto de mapa de proceso, sub proceso, actividades y decisiones, aplicables a **TECHO** El Salvador.

Procesos Claves: son aquellos que se pueden asociar con la Misión Institucional y se pueden considerar como básicos para que la Institución cumpla con su Misión, en otras palabras son los que agregan valor para los Usuarios y la Institución.

Procesos Estratégicos-Administrativos: son los relacionados con la dirección, gestión y desarrollo de la Institución, por ejemplo: planificación estratégica, gestión de recursos humanos.

Procesos de Soporte: apoyan a los procesos claves de la Institución, por ejemplo: procesos legales y de comunicaciones.

Subproceso: es un fragmento de un proceso, es un conjunto de procedimiento o actividades que pueden desarrollarse en varios departamentos o dentro de un solo.

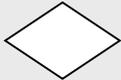
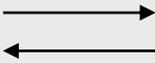
Procedimiento: es la forma especificada de hacer una actividad.

Actividad: es el conjunto de tareas propias de una persona o departamento realizadas en la Institución para producir un resultado. Se pueden clasificar en tres: valor agregado al cliente, sin valor agregado y valor agregado a la Institución.

B. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

De forma general se utiliza la simbología de Gane & Sarson para elaborar Mapas de Procesos.

| Símbolo | Descripción |
|---|--|
|  | Entidad Indica la <i>Entidad</i> cuando se está diagramando un Proceso: Proveedores y Clientes (internos y Externos). |
|  | Proceso/Actividad Señala un proceso o actividad dependiendo del nivel en el que se esté diagramando en primer nivel, segundo nivel y tercer nivel. |
|  | Subproceso (opcional) Señala un subproceso, se utiliza en el segundo y tercer nivel. |

| Símbolo | Descripción |
|---|---|
|  | Decisión Bifurcación de flujo del proceso de acuerdo a la condición propuesta. |
|  | Flujo de Datos Relación entre las entidades y los procesos (insumos y resultados) |
|  | Puente Se utiliza para indicar la no-intersección de dos líneas. |
|  | Conector Indicador que el proceso continúa en otra sección |

Dentro de la misma simbología utilizada para elaborar Mapas de Procesos, se ha propuesto una simbología basada en colores, lo cual permite identificar de mejor manera las diferentes entidades, procesos y subprocesos, siendo:

| Símbolo y Color | Descripción |
|---|---|
|  | Procesos Claves. |
|  | Procesos Estratégicos-Administrativos. |
|  | Procesos de Soporte. |
|  | Procesos Mapas de Segundo Nivel |
|  | Sub-procesos Mapas de Tercer Nivel |

| Símbolo y Color | Descripción |
|---|----------------------------|
|  | Entidades Externas. |
|  | Entidades Internas. |
|  | Subprocesos. |
|  | Procedimientos. |

C. ENFOQUE DEL MAPEO DE PRIMER, SEGUNDO Y TERCER NIVEL

PEPSU es una sigla que significa **P**roveedores, **E**ntradas, **P**rocesos, **S**alidas y **U**suario y que viene del inglés SIPOC, que significa **S**uppliers, **I**nputs, **P**rocess, **O**utputs y **C**ustomers; sigla que plantea la “caja negra” de lo que es un proceso y el método se encarga de develar lo que ocurre a través de la siguiente técnica.

El método PEPSU está diseñado para documentar procesos y que está basado en una técnica de documentación de arriba hacia abajo, que permite visualizar de manera deductiva la organización desde un enfoque sistémico, de procesos, subprocesos, las interrelaciones existentes en una organización con entidades internas y externas, logrando establecer la organización horizontal. Este método diagrama la organización en cuatro niveles para una mejor comprensión de lo que la organización realiza, siendo denominados estos: mapa de primer nivel, mapas de segundo nivel, mapas de tercer nivel y mapas de cuarto nivel (procedimientos).

Nota importante: El alcance del presente trabajo incluye hasta mapas de tercer nivel.

1. Mapa de Primer Nivel

Un diagrama de primer nivel es una imagen de las conexiones de entrada y salida (clientes y proveedores) entre las partes de la organización, es decir, un enfoque sistémico, estableciendo todas las relaciones entre los procesos claves, estratégicos - administrativos y de apoyo y las diferentes entidades externas.

Esta es una apreciación global de un modelo **PEPSU**:

Proveedores: Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información y recursos. Use las entradas del proceso para identificar los proveedores.

Entradas: Todos los materiales, información y soporte (tangibles o intangibles) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse “¿es esta entrada medible?” y “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”.

Proceso: Estas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son: Medir, fluir, mezclar, cortar y probar, etc.

Salidas: Los resultados tangibles de un proceso. Cada salida de un proceso debe tener medida o ser medible.

Usuario: Las personas o entidades, para quien generalmente es creada la salida.

Alcance del mapa de 1er nivel.

Los mapas de primer nivel revelan:

- ✓ Lo que produce la institución; es decir, sus productos y servicios; los insumos y resultados que indican las flechas.
- ✓ Los flujos de trabajo a través de límites funcionales.
- ✓ Las relaciones con clientes internos y externos, que se usan para proporcionar o recibir bienes y servicios.
- ✓ Estos mapas brindan una perspectiva de “alto nivel”, cuando se quiere más detalle se acerca mediante un mapa de segundo nivel, para ver un proceso particular.

Interpretación de los Mapas de Primer Nivel.

Los mapas de primer nivel indican las partes de una organización que están “conectadas” entre sí. Puede ayudar a comprender mejor quién hace qué y para quién, es decir, cuáles son los enlaces entre cliente y proveedor en toda la organización.

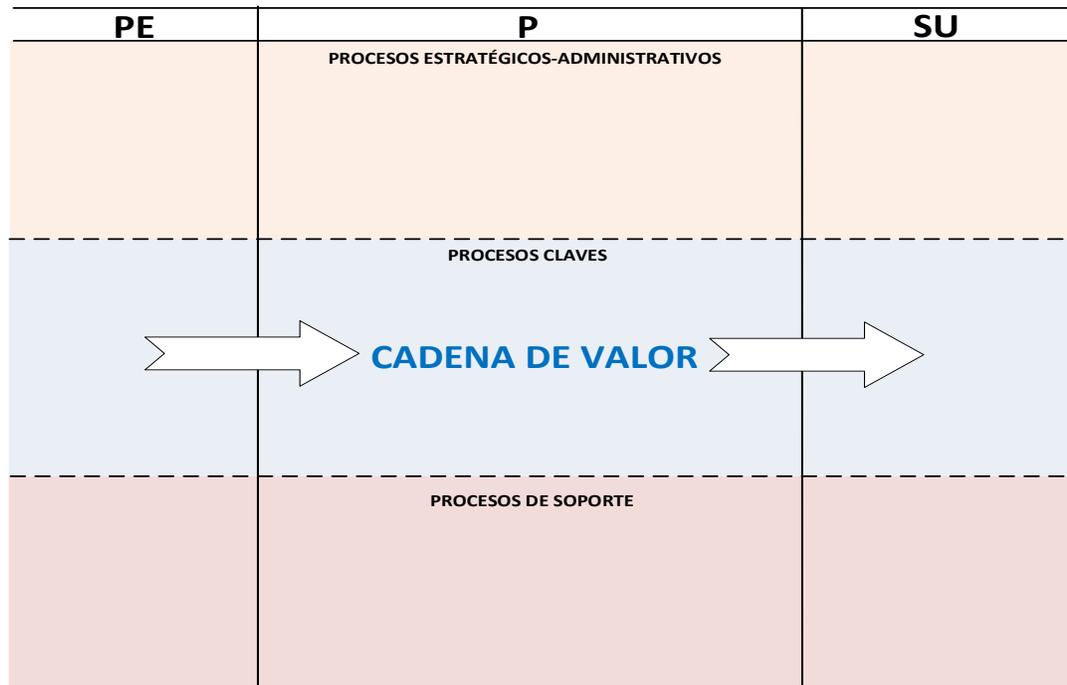
Toda función, departamento o grupo de trabajo es un proveedor: produce uno o más resultados, y un cliente: recibe uno o más insumos de otras personas. Un mapa de primer nivel permite identificar rápidamente los enlaces entre proveedor, organización y cliente.

- ✓ ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- ✓ ¿Qué resultados producidos en la institución reciben los clientes?
- ✓ ¿Quiénes son los proveedores de esta parte de la institución?
- ✓ ¿Qué insumos se reciben provenientes de ellos?
- ✓ ¿Cuáles son los propósitos de estos procesos y quienes (funciones) y que desempeña estos procesos?
- ✓ ¿De qué manera estos procesos “encajan” o contribuyen al resto de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son las conexiones críticas (“interfaces”) entre los procesos y el resto de la organización?

Diagramando

- ✓ El diagrama de primer nivel debe incluir Entidades Externas: Usuarios y Proveedores.
- ✓ El diagrama de primer nivel debe incluir procesos: Claves, Soporte y Estratégicos – Administrativos.
- ✓ El diagrama de primer nivel No debe incluir Entidades Internas: Departamentos, cargos funcionales (puestos de trabajo).
- ✓ El diagrama de primer nivel No debe incluir Símbolo de decisión, los procesos deben ser los requeridos por la organización
- ✓ Los procesos deben llevar numeración correlativa (1.0, 2.0, 3.0, 4.0.....).
- ✓ Todo flujo debe ser declarado utilizando nombres propios en las flechas del flujo.
- ✓ Ponga nombres propios a los procesos y no verbos.

Para documentar este nivel de procesos se utilizó la técnica de mapeo PEPSU, por sus siglas (Proveedor, Entradas, Proceso, Salida, Usuario), siendo el formato utilizado:



2. Mapa de Segundo Nivel

Los mapas de proceso ilustran la forma de hacer el trabajo en las organizaciones: las trayectorias que siguen los insumos al ser transformados en resultados que los clientes valoran.

Alcance.

Los mapas de proceso de segundo nivel muestran los pasos que constituyen el proceso:

- ✓ Los insumos y resultados de cada paso.
- ✓ La secuencia de pasos.
- ✓ Las personas, funciones o papeles que realizan cada paso.

Interpretación de los Mapas de Segundo nivel.

Los mapas de segundo nivel muestran las cadenas productoras de valor de la institución. De igual forma, describen las rutas hacia la satisfacción del cliente. En tanto los mapas de primer nivel se enfocan más los enlaces

genéricos entre los proveedores y los clientes que constituyen una institución, los mapas de segundo nivel revelan con mayor detalle la forma en la que una organización emplea los procesos para crear valor para los clientes.

Los mapas de segundo nivel responden a las siguientes preguntas:

¿Qué pasos se requieren para producir un resultado específico?

¿En qué orden se efectúan los pasos?

¿Quién (qué función) efectúa cada paso?

¿Cuáles son las transferencias o interfaces entre las funciones?

¿En qué partes del proceso ocurren las transferencias?

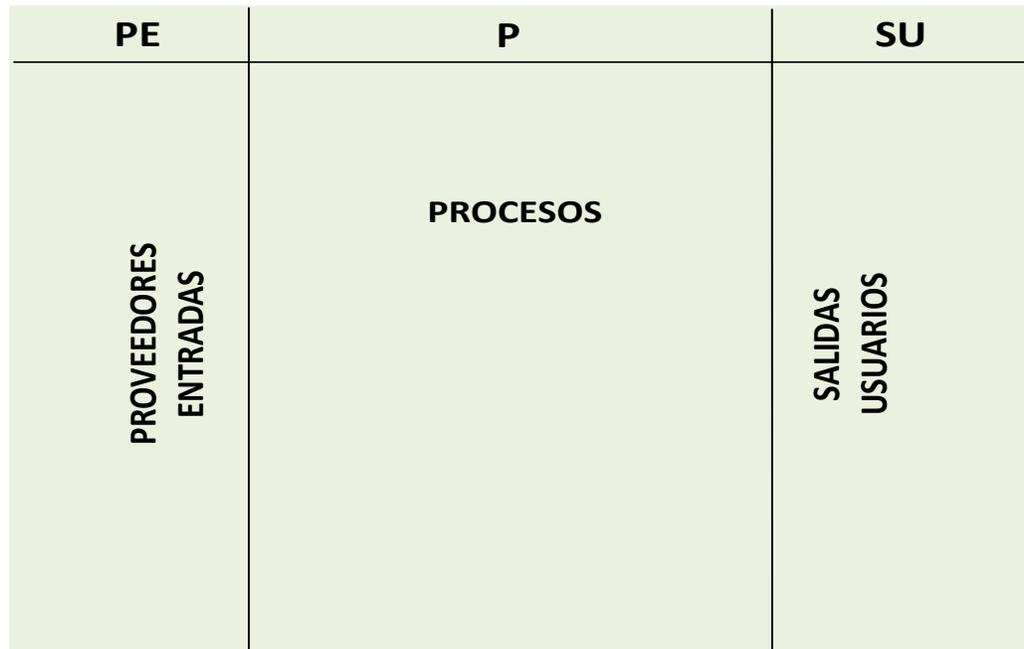
¿Qué insumos requieren? Y ¿Qué resultado se produce en cada paso del proceso?

Diagramando.

- ✓ El diagrama de segundo nivel debe incluir entidades externas: clientes, usuarios/as y proveedores.
- ✓ Debe incluir entidades internas: Direcciones, unidades, áreas de la organización.
- ✓ Debe incluir subprocesos, procedimientos y actividades; según sea pertinente para las actividades de la organización
- ✓ Usar símbolos de decisión sólo si son necesarios.
- ✓ Los subprocesos deben llevar numeración correlativa siguiendo la numeración del proceso correspondiente (1.1, 1.2, 1.3,.....2.1, 2.2, 2.3,....)
- ✓ Todo flujo debe ser declarado utilizando nombres propios en las flechas del flujo.
- ✓ Todas las actividades deben iniciar con verbos activos en infinitivo.²
- ✓ De no haber interrelación directa entre los subprocesos, la interrelación viene de las áreas o entidades comunes.

² Para el caso de **TECHO** El Salvador ya existen actividades nombradas las cuales no inician en con verbos activos en infinitivo

Para documentar este nivel de procesos se continúa con la aplicación de la técnica de mapeo PEPSU, debido a que a este nivel de proceso, las actividades aún son generales y con esta técnica logra comprenderse a cabalidad los subprocesos que conforman un determinado proceso.



3. Mapa de Tercer Nivel

El mapa de tercer nivel depende de lo complejo del proceso y de la naturaleza del producto o servicio. Este nivel es más específico mostrando como se realiza el trabajo en los distintos departamentos. Llegando al nivel de detalle.

Alcance.

Muestra las tareas, secuencias de estas, entradas y salidas para un procedimiento específico de trabajo. El nivel de detalle es alto.

Diagramando.

- ✓ Los mapas de tercer nivel detallan subprocesos y procedimientos.
- ✓ Un mapa de tercer nivel muestra las tareas detalladas que constituyen un proceso.

- ✓ Muestra en menor forma los enlaces con clientes y proveedores. En este nivel es común ya no encontrar entidades externas.
- ✓ Responde a la pregunta de cómo se realiza el trabajo en realidad.
- ✓ Se ocupan símbolos de decisión con toda libertad.
- ✓ Los procedimientos deben llevar numeración correlativa siguiendo la numeración del proceso y subproceso correspondiente (1.1.1, 1.1.2,... 1.2.1, 1.2.2,... 2.1.1, 2.1.2,...)



D. MÉTODO PARA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

La gestión por procesos bajo el enfoque metodológico del ciclo PHVA: Planear Hacer, Verificar y Actuar (Enfoque Sistémico), plantea los siguientes pasos metodológicos:

1. Identificación de los Procesos (P)
2. Documentación de los Procesos (P)
3. Caracterización de los Procesos (P)
4. Medición y Registro de los procesos (H)
5. Control de los Procesos (V)
6. Análisis de los Procesos (V)
7. Aseguramiento de los Procesos (A)
8. Mejora de los Procesos (A)

1. Identificación del Proceso (P)

La identificación de procesos permite clasificar su tipología y número de subprocesos de la organización. La tipología de los procesos es:

- Procesos de negocios o claves: relacionados a la misión institucional.
- Procesos de soporte: están en función de apoyar a los procesos claves.
- Procesos estratégicos – administrativos: relacionados con la gestión organizacional.

2. Documentación del Proceso (P)

El Mapeo de Procesos es una explicación visual de cómo el proceso fluye y se conecta. Es una secuencia de pasos, actividades y decisiones que convierten entradas en salidas finales (producto o servicio) para un usuario específico (interno o externo).

El Mapeo de procesos es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles (sistema, procesos, subproceso y sus caracterizaciones relacionadas) las actividades de la organización con el objeto de comprenderlos como propósito principal, para luego gestionarlos (medir, controlar, analizar, asegurar y mejorar); para establecer una mayor satisfacción en los usuarios y una mayor eficacia y eficiencia Institucional.

Para el caso particular de **TECHO** El Salvador, dicho mapa es una imagen de las conexiones de entrada y salida (usuarios y proveedores) entre las partes de la organización, es decir, un enfoque sistémico, estableciendo todas las relaciones entre los procesos claves y las diferentes entidades externas.

Dichos subprocesos muestran la descripción coherente de cada etapa, así como el valor agregado en relación con los usuarios (**comunidades**); es decir, describen las rutas de la enseñanza para lograr el aprendizaje y la satisfacción del usuario asociada a este último.

El mapeo de procesos en su última etapa muestra el nivel más detallado (actividades) de cómo se realiza el trabajo a nivel de puestos. Dichas actividades constituyen los procedimientos existentes: normativas, manuales e instructivos.

3. Caracterización del Proceso (P)

La caracterización de procesos comprende dos etapas:

a. Especificación del Proceso:

Que establece los componentes para dar una mayor comprensión de éste, siendo:

- ✓ Nombre del proceso
- ✓ Nombre del subproceso.
- ✓ Descripción de las actividades realizadas en cada subproceso y responsables.
- ✓ Controles críticos del subproceso (aspectos a controlar, objetivos del control y acciones a realizar si no se cumple el objetivo de control).
- ✓ Documentos y registros aplicados al subproceso.
- ✓ Recursos críticos del subproceso.

| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. Nombre del subproceso. CÓDIGO: _____ | | | |
|---|---|-----------------------------------|----------------------------------|---|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Documentos aplicados al Subproceso | | Registros aplicados al Subproceso | Recursos Críticos del Subproceso | |
| • • • | | • • • | • • • • | |

Las caracterizaciones dependen de lo complejo que puede llegar a ser un subproceso. Este nivel es más específico mostrando como se realiza el

trabajo en los distintos departamentos y áreas. Llegando al nivel de detalle a través de una descripción en prosa de las actividades.

Según sea el caso, la técnica nos permite caracterizar a nivel de segundo o tercer nivel, ya sea por su complejidad, su importancia o su propósito para su documentación.

b. Tablero de Objetivos, Indicadores y Metas:

Es una matriz que está sustentada en la metodología del cuadro de mando integral, que permitirá a la organización gestionar los procesos, denominado por lo general como tablero de indicadores, siendo sus componentes los siguientes:

i. Definición de Objetivos Específicos.

Para definir un objetivo específico, debe considerarse iniciar su redacción con verbo en infinitivo y aplicar el criterio SMART: **Specific** (específico), **Measurement** (medible), **Achievement** (alcanzable), **Realistic** (realista), **Time Bound** (expresado en el tiempo).

Ejemplo de aplicación: “Definir las competencias (basado en educación, formación, habilidades y experiencia) del personal de **TECHO** El Salvador , para el período de enero a junio del año 2016”.

Como se puede observar este objetivo cumple con los criterios:

- ✓ Está redactado con verbo infinitivo: Definir.
- ✓ **Específico:** Competencias (basado en educación, formación, habilidades y experiencia) del personal de **TECHO** El Salvador
- ✓ **Medible:** Este objetivo generará un documento con las competencias requeridas; la medición está sustentada en una medición cualitativa.
- ✓ **Alcanzable:** El objetivo plantea un reto, ya que pretende definir las competencias del personal de todas las áreas de **TECHO** El Salvador

- ✓ **Realista:** Se parte del hecho que el área administrativa y las Unidades organizativas que desarrollan este objetivo, tienen los conocimientos y los recursos, para lograrlo.
- ✓ **Tiempo:** Este objetivo se desarrollará de enero a junio del año 2016.

Adicionalmente, los objetivos deberán sustentarse en el análisis del proceso en donde interviene la unidad organizativa, considerando aspectos como: demanda, recursos existentes, legislación aplicable, entidades externas/internas que participan en el proceso, entre otros.

ii. Definición del Indicador.

Es una variable cualitativa o cuantitativa que mide un objetivo determinado. Ejemplos: Porcentaje, número de asistencias, número de evaluaciones por año, número de comunidades beneficiadas por año, etc.

iii. Fórmula de Cálculo.

Expresión matemática o forma de cómo se calculará u obtendrá el Indicador establecido. Por ejemplo: Si el indicador es porcentaje de satisfacción (%), su forma de cálculo será un índice que establece la relación entre un numerador y un denominador:

Suma de porcentajes de satisfacción / Total de encuestas de satisfacción realizadas.

En los casos que el Indicador no tenga una fórmula de cálculo (por ejemplo, documentos aprobados, planes de trabajo, procesos implementados, etc.), se establecerá en la fórmula de cálculo la leyenda “No Aplica” (N/A.). El hecho que no tenga fórmula de cálculo, no quiere decir que no se pueda medir, ya que ésta se podrá realizar por la observancia y criterios particulares como una Ley, un procedimiento, una normativa, etc.

iv. Meta.

La meta es la concreción del objetivo y consiste en detallar en forma clara y precisa el producto y/o servicio que se espera obtener en un período determinado, expresado en unidades físicas establecidas en el indicador. La meta podrá ser un valor específico o un rango. Ejemplo:

| Indicador | Forma de Cálculo | Meta |
|----------------|--|-----------|
| Porcentaje (%) | Suma de porcentajes de satisfacción / Total de encuestas de satisfacción realizadas. | 80% - 90% |

El producto y/o el servicio debe expresar adecuadamente la unidad de medida con base en la cual se cuantificará su logro y debe ser de común aceptación, significativa, expresada en términos simples, coherentes y consistentes en el tiempo para efectos de análisis y evaluación, ejemplos de unidades de medida son: personal capacitado, etc. Cuando se trate de un producto y/o servicio no cuantificable la unidad de medida deberá expresarse en porcentaje o estándares.

Los productos y/o servicios (metas) deberán colocarse en orden de importancia y necesidad e identificarlos mediante secuencia numérica. A cada objetivo corresponderá al menos un producto (meta) que deberá representar la cuantificación de dicho objetivo y señalando el tiempo en que se logrará.

Se deberá definir los productos (metas) de su unidad organizativa con la participación de sus colaboradores/as y tomando como base las prioridades institucionales, la demanda real, la capacidad de respuesta y los recursos con que cuenta la unidad.

v. Definición del Semáforo (zonas de control).

Establecidos los objetivos, indicadores y metas, se deben definir las zonas de control de la meta (gestión del proceso) tomando como referencia los siguientes colores estándar para gestión del tablero de indicadores:

| Colores estándar para gestión del tablero de indicadores | Interpretación / Acción a tomar |
|--|---|
| Azul | Mejora, Excelencia / Oportunidad de Mejora |
| Verde | Cumplimiento / Mantener el logro alcanzado |
| Amarillo | Riesgo, Posible no Cumplimiento / Acción Preventiva |
| Rojo | Problema, No Cumplimiento / Acción Correctiva |

Cabe destacar el uso práctico que indican dichos colores estándares utilizados en el diario vivir, para el caso los semáforos en nuestras calles y avenidas, indicándonos nuestra correcta manera de conducir. Aplicado lo anterior a cada unidad organizativa servirá para actuar y gestionar adecuadamente los procesos y resultados planificados.

vi. Definición de los Valores del Semáforo (zona de control) para cada Objetivo.

La meta definida en el paso iv) y de acuerdo a las zonas de control, se asume como el logro a alcanzar, por lo tanto, dicha meta en la zona de control es el **color verde**. A partir de la meta, se define la zona de mejora que es el **color azul**, la zona de riesgo establecida con el **color amarillo**, y la zona de problemas establecida con el **color rojo**. El análisis para cada color se define el valor que permitirá activar el semáforo. Dicho valor se recomienda establecerlo en rangos y no en valores absoluto permitiendo una mejor gestión del indicador.

Caso Especial: Para aquellos indicadores que están definidos con base al cumplimiento de la Ley, existirán únicamente las zonas del semáforo **color verde** (cumplimiento) y **color rojo** (no cumplimiento).

Para la definición de los rangos del semáforo se recomienda considerar en el siguiente orden los criterios que se listan:

- ✓ Establecidos por la Ley (incluye regulaciones).
- ✓ Establecidos por **TECHO** El Salvador
- ✓ Bench Mark: Institucional, nacional e internacional (en los casos que aplique).
- ✓ Líneas bases existentes (como resultado de históricos recientes no mayor de 2 años, estadísticas y tendencias).
- ✓ La experiencia organizacional.
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Riesgos

vii. Definición del Tablero de Indicadores.

Con base a los ítems anteriores, se elabora un “Tablero de Indicadores”, con el formato que se muestra. (Ver sección de anexos capítulo XII).

E. CRITERIOS Y BENEFICIOS DEL MAPEO DE PROCESOS

Es indispensable estandarizar la elaboración de mapas, para que todos puedan interpretar lo mismo. Por eso el uso de formatos de mapas para todos los niveles y simbología utilizada deben ser estándares como las establecidas en este documento.

El primer paso en el mapeo, es determinar los límites del proceso que se analizará. Luego se deben establecer los productos (salidas) que salen del proceso y los insumos que entran. Resulta muy importante no tratar de detallar demasiado conservando el mismo nivel de detalle en todos los mapas, la mezcla de actividades detalladas con actividades resumidas, normalmente conduce a confusiones.

Una vez que se tiene un Mapa con un nivel de detalle uniforme, cada uno de los cuadros de actividades puede ser considerado un proceso, los mapas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. De esta forma se puede ir entrando en el detalle hasta donde resulte conveniente. Es obligatorio verificar los mapas respecto de la realidad, con el propósito de corregir cualquier mala interpretación u omisión que pudieran contener.

Es recomendable que todos los mapas tengan especificaciones de la fecha de elaboración-actualización, número de versión y nombre de quien elabora.

Es muy difícil hacer un mapa perfecto desde la primera vez, frecuentemente es necesario realizar algunas modificaciones conforme se logra un mayor conocimiento de las situaciones. Es muy sano estar preparado para modificar el mapa, hasta lograr que represente de la mejor manera al proceso que estamos analizando, es una labor de ensayo.

1. Redacción de mapas de procesos

- ✓ Colocar el nivel y título a cada diagrama para identificar el proceso que se ilustra.
- ✓ Colocar el autor y la fecha en que se realiza cada mapa.
- ✓ Indicar claramente donde inicia y termina el proceso y numere los pasos.
- ✓ Al redactar texto es importante hacerlo lo más breve y sencillo posible. Utilizar palabras y términos directos. Asegurarse que el significado sea claro.
- ✓ Utilizar verbos activos en infinitivo para nombrar las actividades y preguntas para nombrar las decisiones.
- ✓ Omitir todo lo que sea irrelevante.
- ✓ Emplear palabras y frases claras. Evitar el lenguaje particular de un grupo.
- ✓ Usar frases cortas y asegurarse de utilizar la puntuación y ortografía con cuidado.
- ✓ Ser específico, evitar que la redacción de lugar a distintas interpretaciones.
- ✓ Ser imparcial, no redactar de manera antagónica, condescendiente o arrogante.
- ✓ Tratar que el diagrama quede en una sola página sin sacrificar la visión.

2. Numeración de mapas de procesos

En el mapa de primer nivel los procesos deben numerarse correlativamente utilizando números enteros con un decimal (1.0, 2.0, 3.0, 4.0,.....). En el mapa de segundo nivel los procesos deben numerarse correlativamente utilizando primero el número del proceso, luego un punto y finalmente un número correlativo (para el proceso 1: 1.1, 1.2, 1.3, etc.). Para el tercer nivel

siguiendo con la nomenclatura se conservan el número anterior correspondiente al Subproceso y numera correlativamente (1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc.).

3. Utilización de los mapas de procesos

Ventajas del mapeo de procesos:

- ✓ Son de fácil uso.
- ✓ Permiten la correcta identificación de actividades.
- ✓ Son de fácil comprensión e interpretación.
- ✓ Permite el acercamiento y coordinación al interactuar.
- ✓ La simbología disminuye la complejidad y accesibilidad.
- ✓ Se elaboran con rapidez y con recursos disponibles.
- ✓ Verificación del proceso real respecto del proceso diseñado.

4. Beneficios de los mapas de procesos

Los Mapas de procesos ayudan a dar visibilidad al trabajo. Una visibilidad ampliada mejora la comunicación, el conocimiento, y proporciona un marco de referencia común para aquellas personas involucradas con el proceso productivo. Revelan la combinación específica de funciones, pasos, entradas, salidas y ayudan a documentar los flujos que se emplean para satisfacer al cliente.

Mediante el estudio de un Mapa, se puede determinar el funcionamiento del proceso; a la luz de los requerimientos y de la información acerca de cómo percibe el servicio el cliente, además es posible trazar un mapa diferente que ayude ilustrar los flujos que han de ser creados para dar valor agregado.

También se utilizan los mapas para:

- ✓ Dar orientación al personal de la institución y a los nuevos empleados.
- ✓ Evaluar o establecer métodos alternativos de organización del personal que efectuará algún trabajo.

- ✓ Mejorar los tiempos de respuesta con los que un grupo, equipo o departamento proporciona productos o servicios al resto de la organización y viceversa.
- ✓ Identificar las oportunidades de mejora.
- ✓ Evaluar, establecer o mejorar las medidas de desempeño.

Esta metodología se enfoca en el uso de los Mapas para mostrar cómo se efectúa hoy en día el trabajo. Los Mapas indican los productos de la institución, los clientes de estos, los insumos, los proveedores, las principales funciones dentro de la institución que dan valor al producto y los vínculos entre las direcciones y áreas dentro de la institución en los diferentes procesos. Más adelante se utilizarán para medir y mejorar los procesos.

VIII. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS DE LA ONG TECHO EL SALVADOR.

A. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

De acuerdo al método descrito en el capítulo anterior, el enfoque que se utilizó para documentar fue deductivo, es decir, de lo general a lo específico. El mapeo se basó en realizarlo en orden jerárquico, del primer nivel a los inferiores, siendo su numeración correlativa por procesos y actividades.

El método describe cómo se efectúa hoy en día el trabajo en **TECHO** El Salvador, su interrelación con las partes interesadas (comunidades, cooperantes y organismos internacionales, donantes, entidades gubernamentales, proveedores, universidades, colegios y alcaldías, entre otros) y las principales funciones dentro de la organización, que dan valor al servicio.

Para **TECHO** El Salvador, se identificaron los siguientes procesos que la conforman y que se clasifican en:

Procesos Claves:

1. Proceso de Diagnóstico de Comunidades. (PC-1.0)
2. Proceso de Gestión de Voluntariado. (PC-2.0)
3. Proceso de Programas y Proyectos Comunitarios. (PC-3.0)

Procesos Estratégicos-Administrativos:

4. Proceso de Planificación Estratégica. (PE-4.0)
5. Proceso de Gestión de Fondos y Cooperación. (PE-5.0)
6. Proceso de Gestión Administrativa Financiera. (PE-6.0)

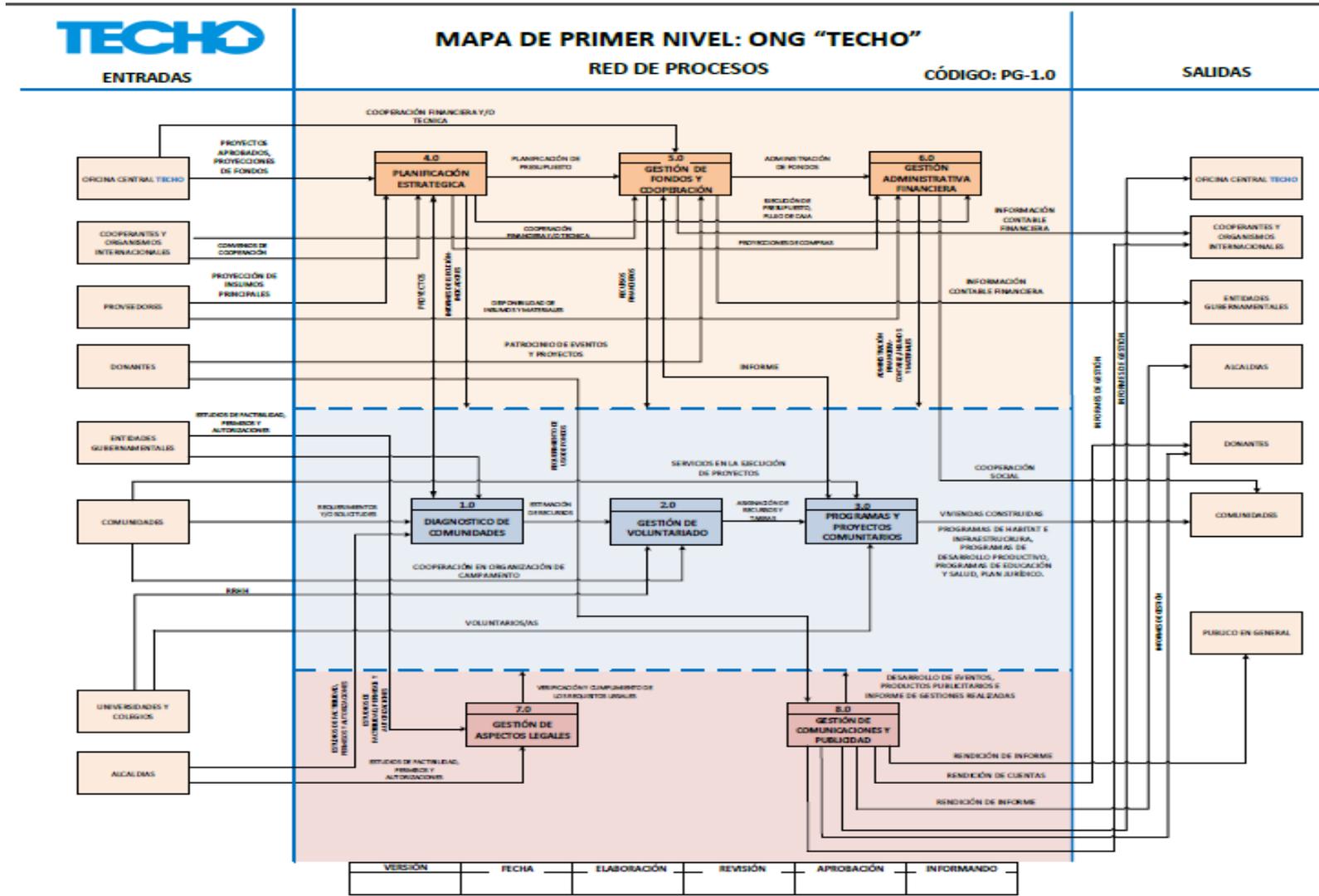
Procesos de Soporte:

7. Proceso de Gestión de Aspectos Legales. (PS-7.0)
8. Procesos de Gestión de Comunicaciones y Publicidad (PS-8.0)

B. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS: MAPAS DE PROCESOS DE PRIMER Y SEGUNDO NIVEL

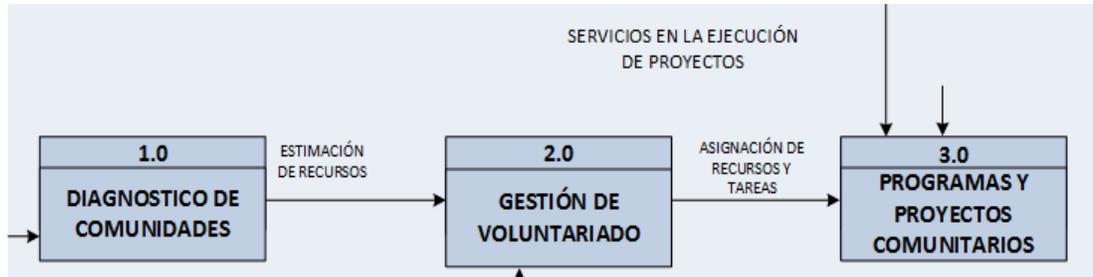
A continuación se presentan los mapas de procesos de la **TECHO** El Salvador, siendo estos: mapa de primer nivel y mapas de segundo nivel. Los mapas de tercer nivel se encuentran especificados en la sección de anexos, según capítulo XII.

Mapa de Primer Nivel.



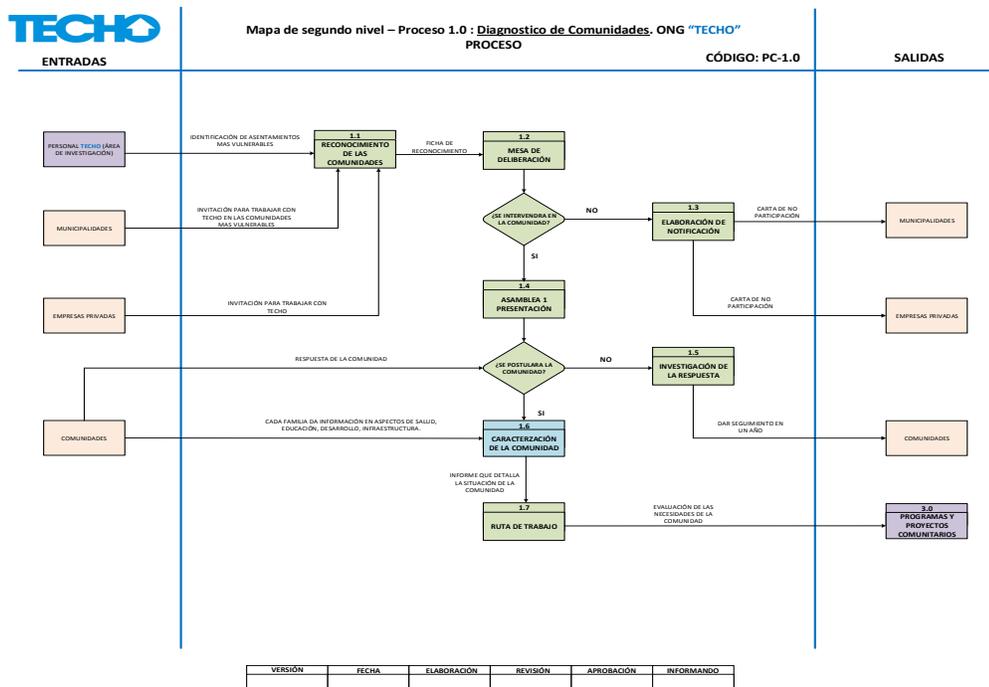
Mapas de Segundo Nivel

a. Procesos Claves:



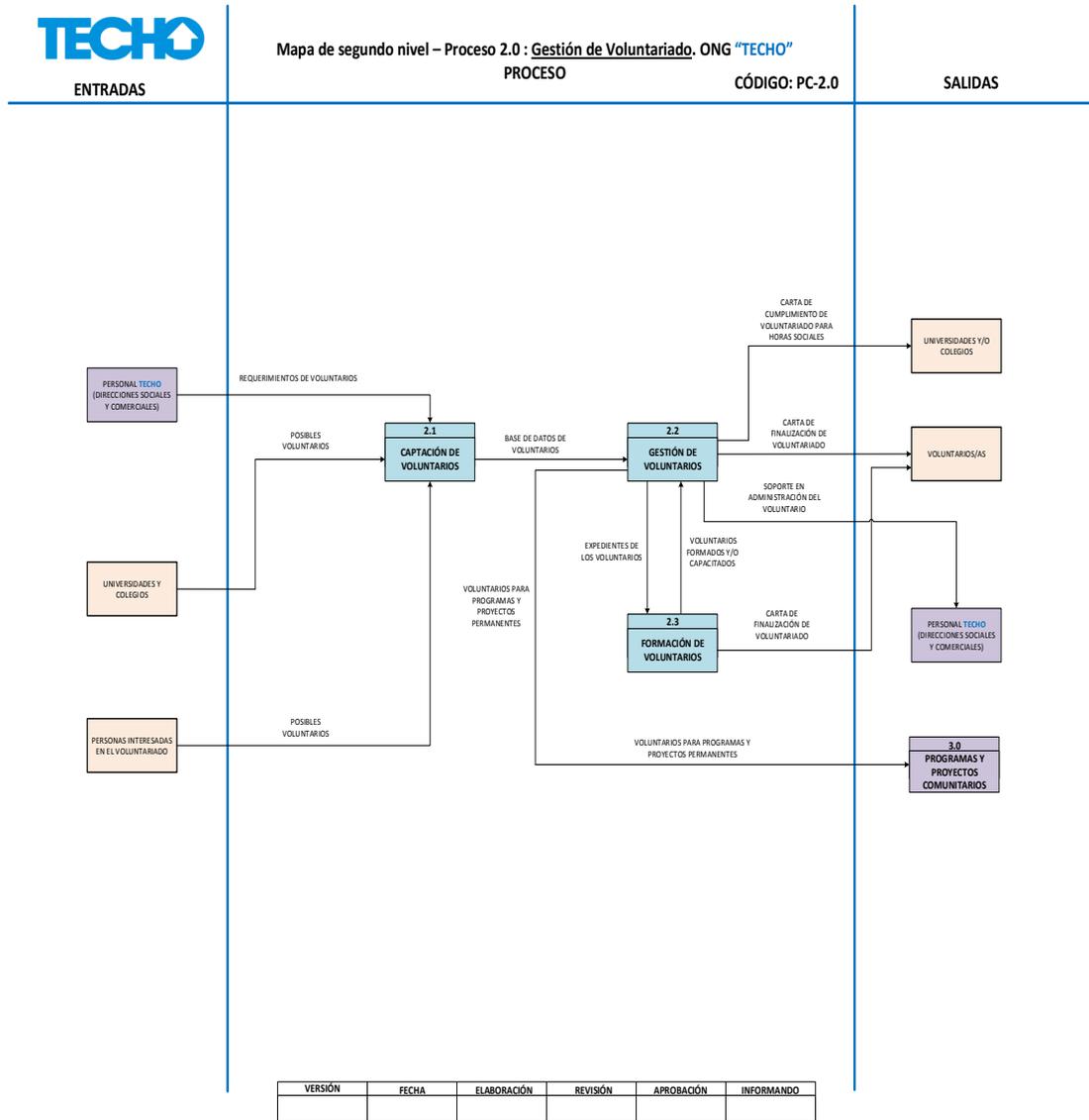
Proceso de Diagnóstico de Comunidades. (PC-1.0)

Identificar y caracterizar los asentamientos más vulnerables con el fin de denunciar las condiciones en las que viven las familias que en estos residen, así como de evaluar la viabilidad de intervención con el modelo de trabajo de **TECHO** El Salvador (mediante la construcción de viviendas de emergencia y/o la implementación de planes de desarrollo comunitario).



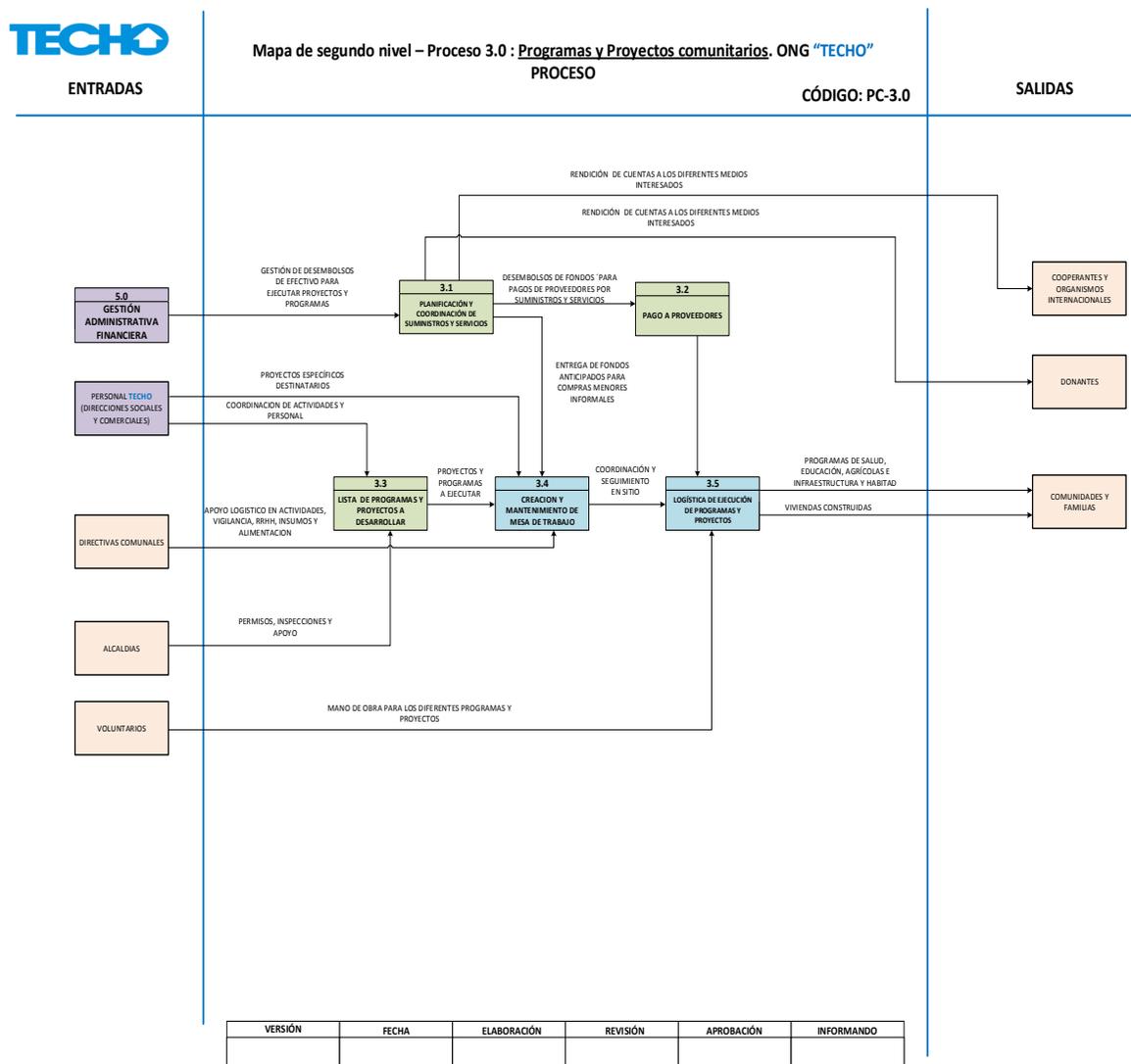
Proceso de Gestión de Voluntariado. (PC-2.0)

Es el proceso encargado de velar por la captación, gestión y capacitación de todas las personas que brindan un servicio a la organización por medio del voluntariado. Es la administración general de todo los voluntarios/as.

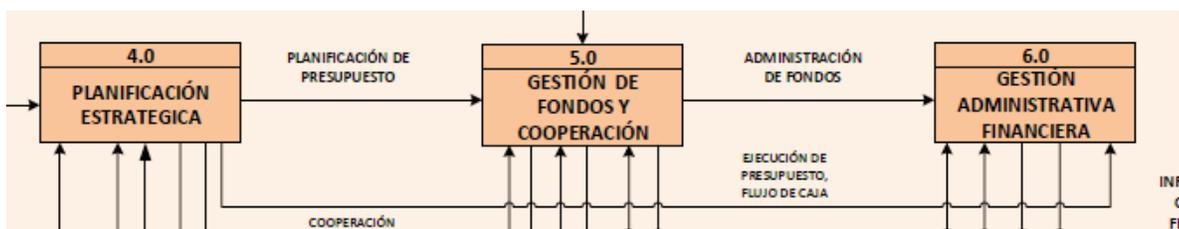


Proceso de Programas y Proyectos Comunitarios. (PC-3.0)

Es el proceso por medio del cual se establece el vínculo entre las comunidades y **TECHO** El Salvador para desarrollar conjuntamente los diferentes programas comunitarios y sociales y la ejecución de la logística para la construcción de las viviendas.

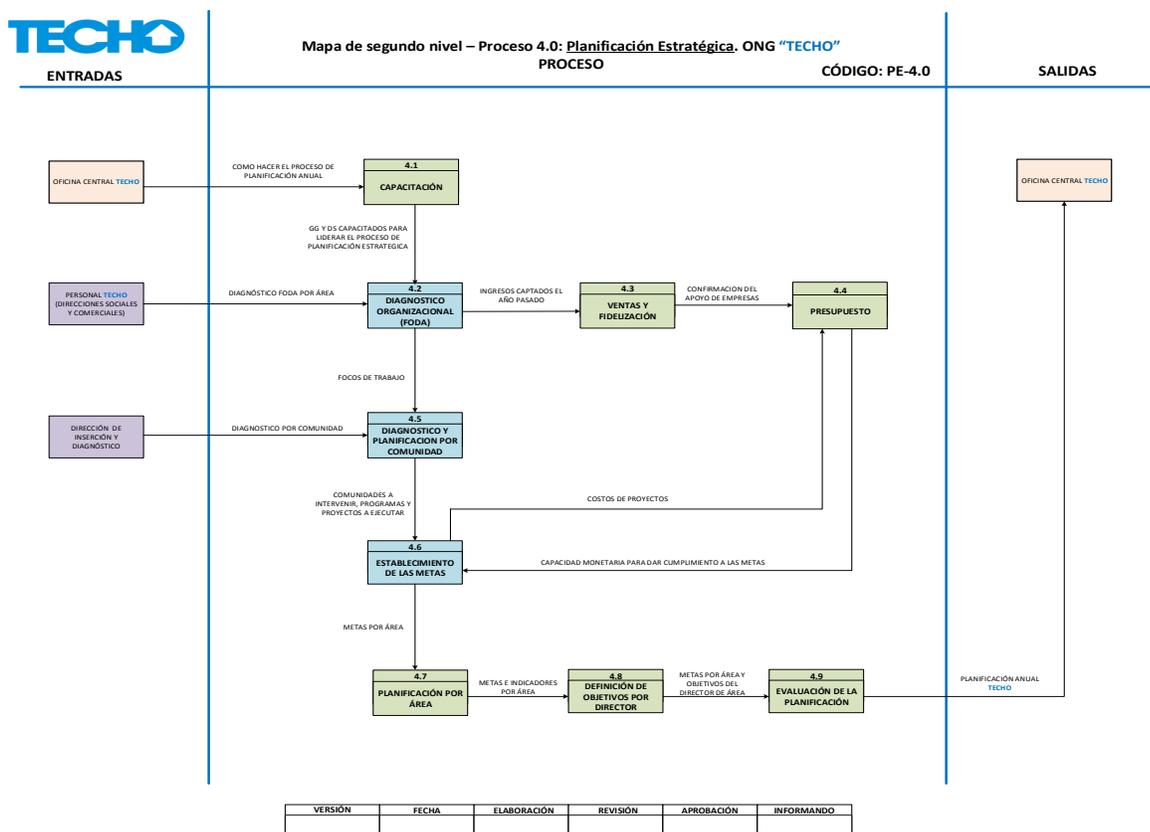


b. Procesos Estratégicos - Administrativos



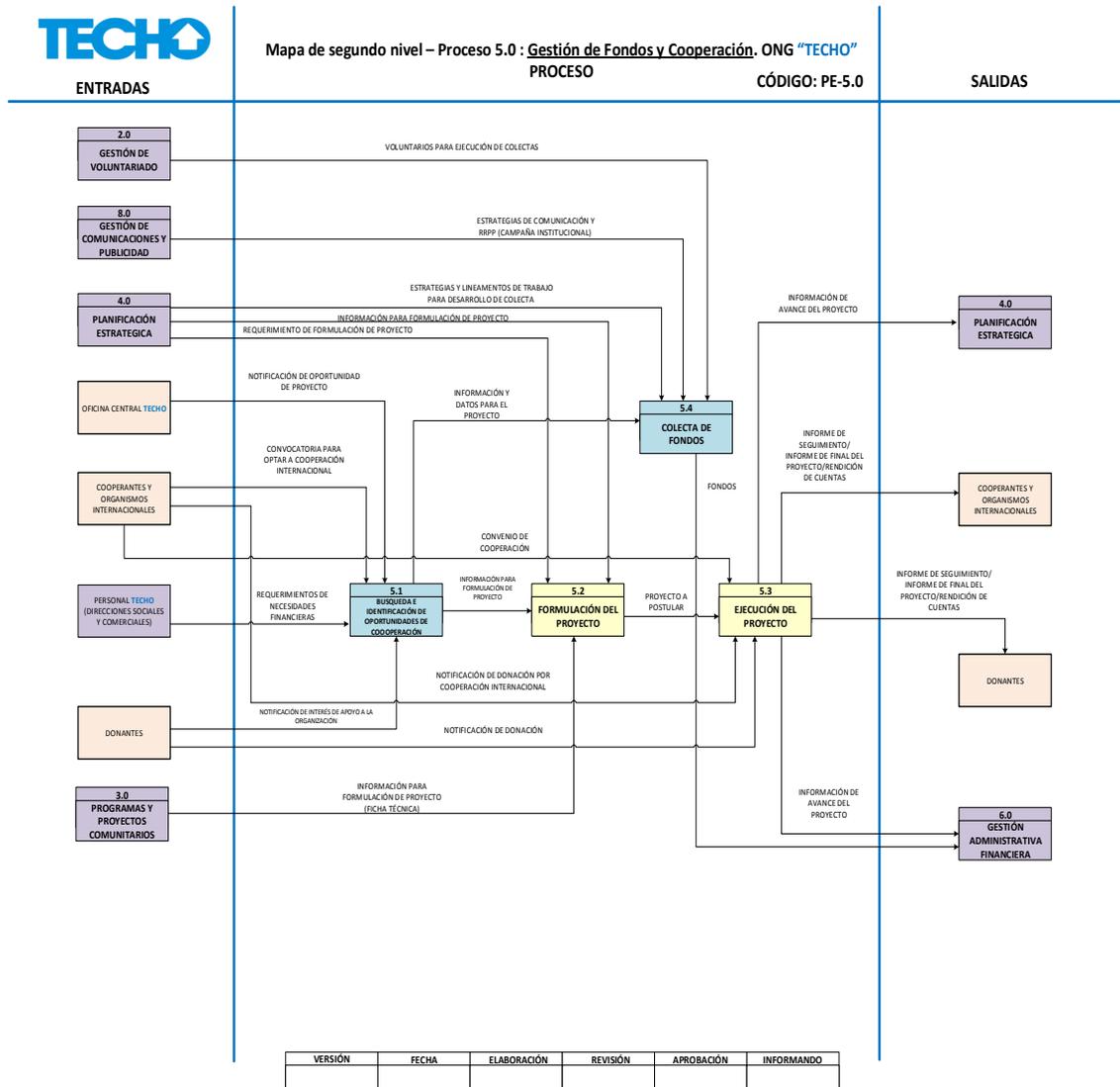
Proceso de Planificación Estratégica. (PE-4.0)

Proceso de evaluación sistemática, en donde se definen los objetivos a largo plazo, identificación de metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos, localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.



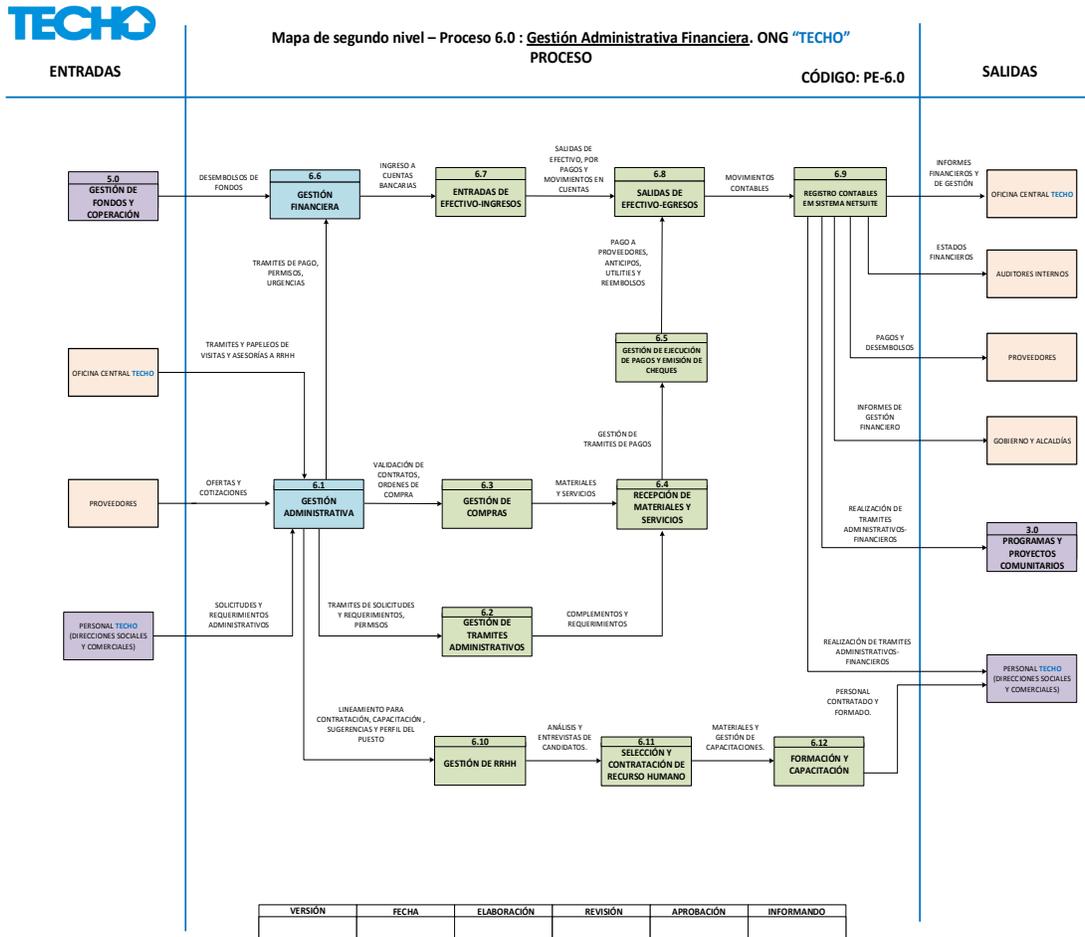
Proceso de Gestión de Fondos y Cooperación. (PE-5.0)

Es el proceso encargado de la búsqueda, identificación y obtención de fondos y/o ayuda técnica, tanto a nivel local como internacional, para realizar los diferentes programas y proyectos que **TECHO** El Salvador desarrolla.

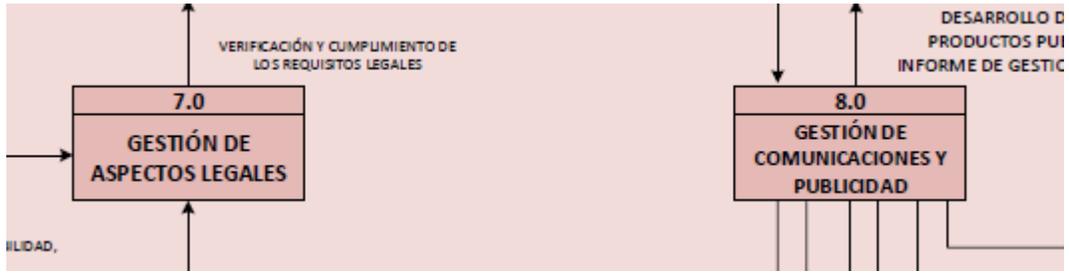


Proceso de Gestión Administrativa Financiera. (PE-6.0)

Es la unidad encargada de la estandarización de políticas y procedimientos para el manejo de la compra de suministros y los fondos captados para el funcionamiento de **TECHO** El Salvador, así como la uniformidad en la entrega de información y en el acompañamiento que nos da Oficina Central en la gestión del RRHH.

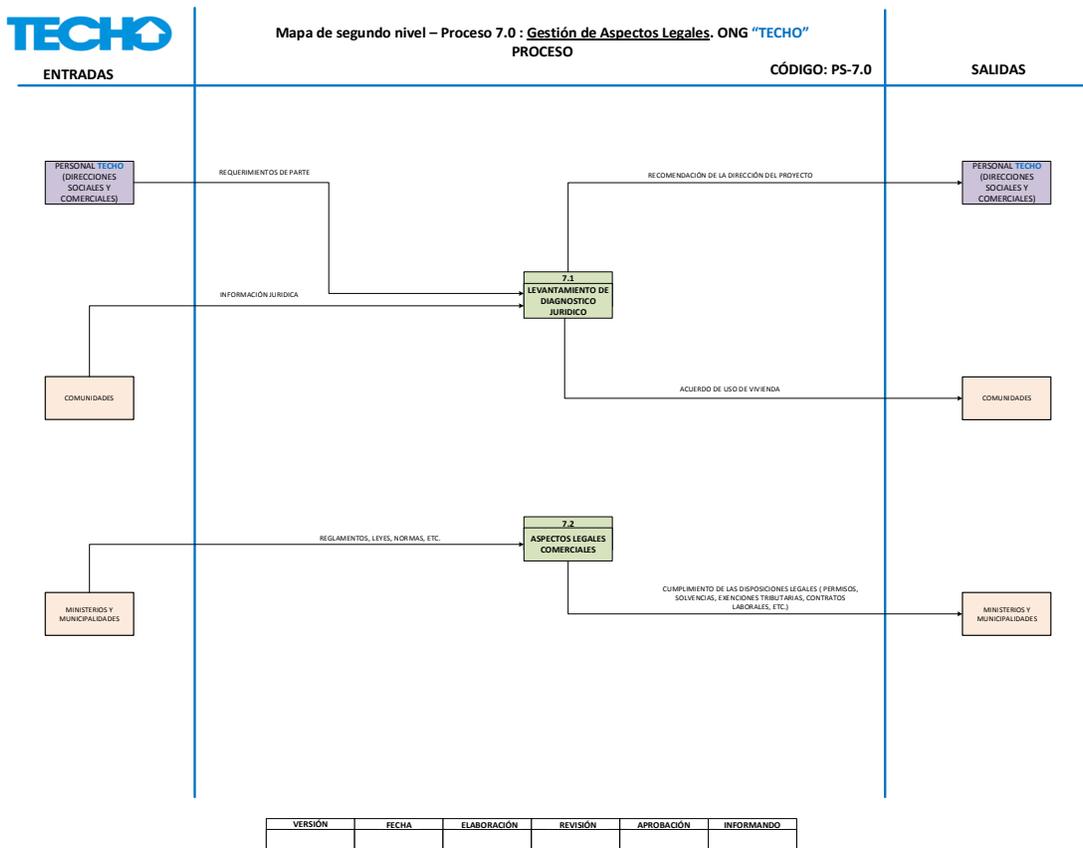


c. Procesos de Soporte



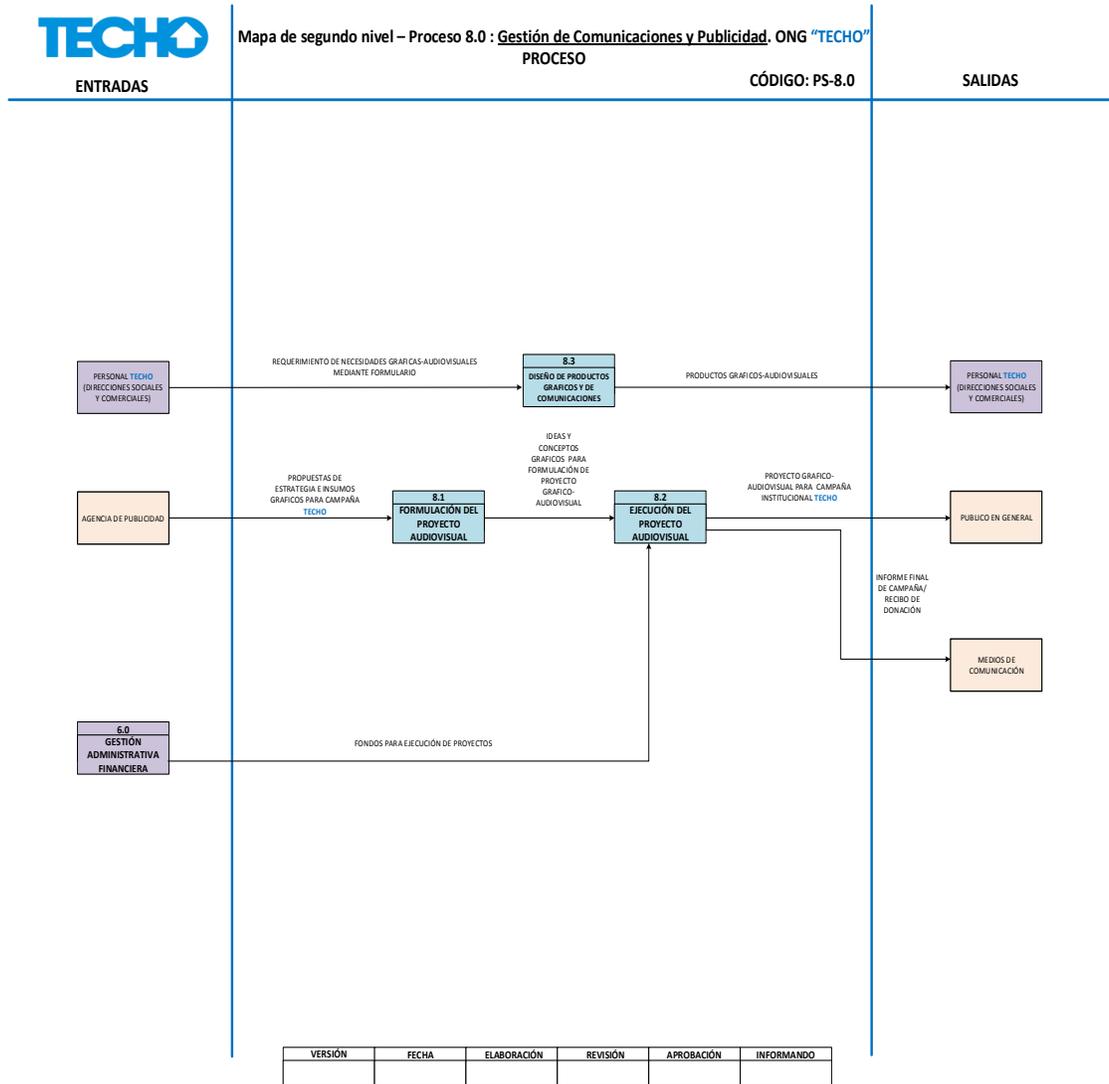
Proceso de Gestión de Aspectos Legales. (PS-7.0)

Desarrollar y ejecutar funciones del ámbito jurídico-administrativo-social con el objeto de brindar apoyo y asesoría legal en el desarrollo de las actividades de la organización.



Procesos de Gestión de Comunicaciones y Publicidad (PS-8.0)

Es el proceso encargado aportar los insumos gráficos y/o herramientas graficas a las diferentes unidades internas para el desarrollo de sus actividades. Adicionalmente se encarga de posicionar la marca **TECHO** con el público externo.



C. MAPAS DE TERCER NIVEL Y CARACTERIZACIONES DE PROCESO

A continuación se detallan los mapas de tercer nivel identificados y caracterizaciones de proceso, de acuerdo a la técnica PEPSU en donde es necesario describir en un nivel inferior lo que ocurre en el proceso, siendo estos según la red de procesos:

Proceso de Diagnostico de Comunidades. (PC-1.0)

- Subproceso 1.6 Caracterización de la Comunidad

Proceso de Gestión de Voluntariado. (PC-2.0)

- Subproceso 2.1 Captación de Voluntarios
- Subproceso 2.2 Gestión de Voluntarios
- Subproceso 2.3 Formación de Voluntarios

Proceso de Programas y Proyectos Comunitarios. (PC-3.0)

- Subproceso 3.4 Creación y mantenimiento de mesa de trabajo.
- Subproceso 3.5 Logística de Ejecución de proyectos y programas.

Proceso de Planificación Estratégica. (PE-4.0)

- Subproceso 4.2 Diagnóstico organizacional
- Subproceso 4.5 Diagnóstico y planificación por comunidad.
- Subproceso 4.6 Establecimiento de metas.

Proceso de Gestión de Fondos y Cooperación. (PE-5.0)

- Subproceso 5.1 Búsqueda e identificación de oportunidades de cooperación.
- Subproceso 5.4 Colecta de fondos

Proceso de Gestión Administrativa Financiera. (PE-6.0)

- El proceso 6.0 Gestión Administrativa Financiera no presentan mapas de tercer nivel, debido a la existencia de un manual institucional que contiene las políticas y procedimientos con los cuales la organización opera, siendo no necesario el mapeo de procesos.
- Para este proceso se elaboró la caracterización basada en el mapa de segundo nivel.

Proceso de Gestión de Aspectos Legales. (PS-7.0)

- El Proceso 7.0 Gestión de Aspectos legales no presenta mapa de tercer nivel por tratarse de un proceso sin mayor nivel de complejidad, ya que contiene solamente el marco regulatorio local y la parte social con respecto a las comunidades, siendo no necesario el mapeo de procesos.
- Para este proceso se elaboró la caracterización basada en el mapa de segundo nivel.

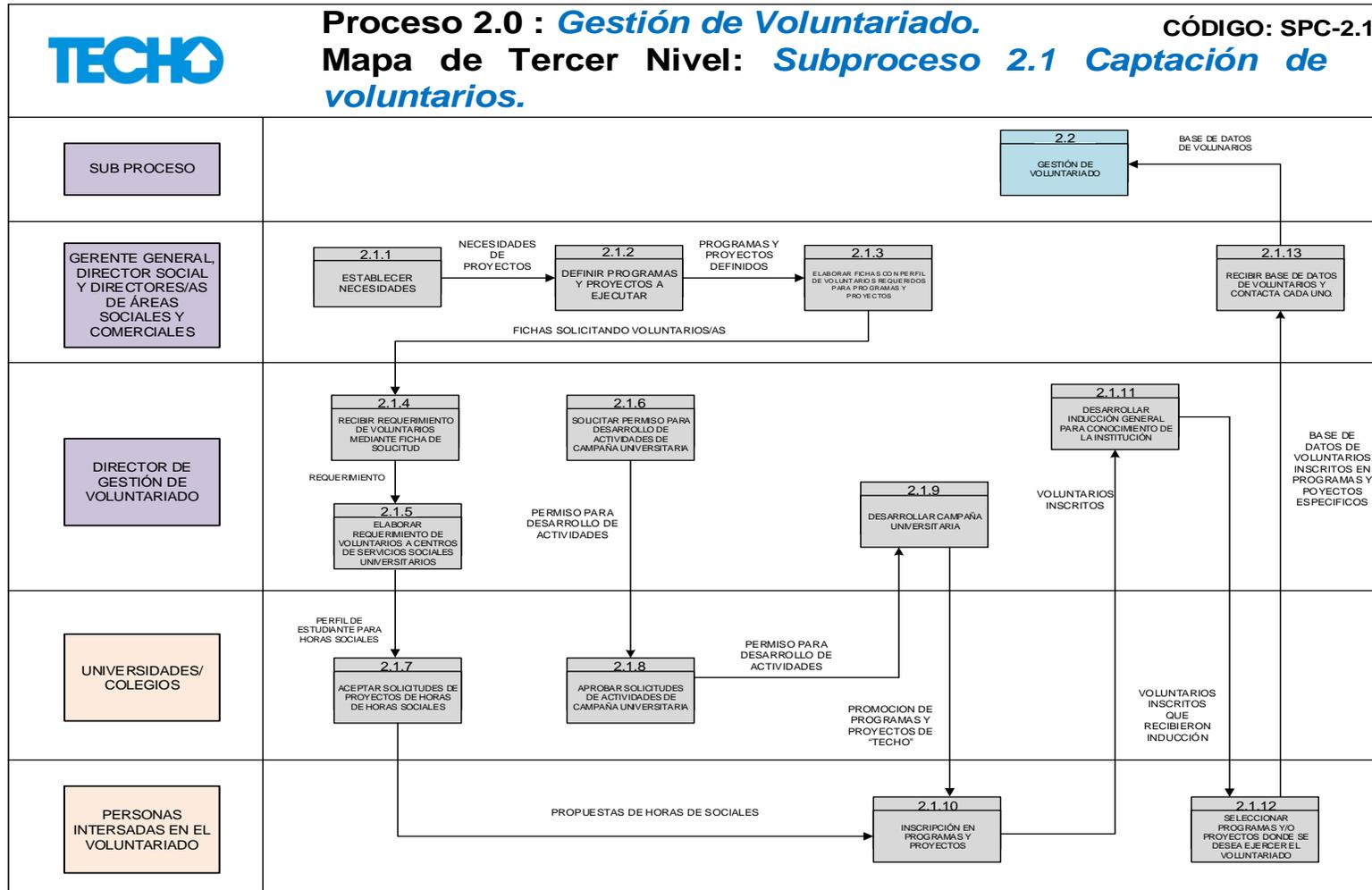
Procesos de Gestión de Comunicaciones y Publicidad (PS-8.0)

- Subproceso 8.1 Formulación de proyecto audiovisual.
- Subproceso 8.2 Ejecución de proyecto audiovisual.
- Subproceso 8.3 Diseño de productos gráficos.

Los mapas de tercer nivel y caracterizaciones documentados, se presentan en la sección de anexos, del capítulo XII, sin embargo, para propósitos de ilustración del método de documentación, se presentan los mapas que comprende el Proceso Gestión de Voluntariado (PC-2.0):

Mapas de Tercer Nivel – Proceso Gestión de Voluntariado. (PC-2.0)

Subproceso 2.1 Captación de voluntarios.



Caracterización del Subproceso 2.1 Captación de voluntarios.

| <p style="text-align: center;">TECHO</p> CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.1 Captación de Voluntarios. <p style="text-align: right;">CÓDIGO: SPC-2.1-CA</p> | | | |
|---|---|---|---|---|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.1.1 Establecer necesidades. En esta actividad se hace un listado de las necesidades que actualmente existen en cada una de las direcciones de la organización. | Gerente General, Director Social y Directores/as de áreas sociales y Comerciales. | Listado de Necesidades de voluntarios/as | Identificar cuáles son los requerimientos de voluntarios/as | N/A |
| 2.1.2 Definir programas y proyectos a ejecutar. Se establecen cada uno de los programas y proyectos que se pretenden ejecutar, definiendo la cantidad de voluntarios/as que se necesitaran para el desarrollo de dichas actividades. | Gerente General, Director Social y Directores/as de áreas sociales y Comerciales. | Listado de Programas y proyectos a ejecutar. | Conocer las unidades que poseen requerimientos de voluntarios/as | N/A |
| 2.1.3 Elaborar fichas con perfil de voluntarios requeridos para programas y proyectos. Establecido los proyectos y la cantidad de voluntarios que se necesitaran, se elabora el perfil en base a las necesidades antes establecidas. | Gerente General, Director Social y Directores/as de áreas sociales y Comerciales. | Fichas de perfil | Definir el perfil del posible voluntarios/a | N/A |
| 2.1.4 Recibir requerimiento de voluntarios mediante ficha de solicitud. Se recibe y se revisa la ficha de requerimiento de voluntarios/as para posteriormente definir los requisitos necesarios para buscar al voluntario. | Director de Gestión de Voluntariado. | Ficha con perfil de voluntarios/as | Que la ficha del perfil del voluntario/a cumpla con todos los requisitos mínimos para solicitar voluntarios/as | Remisión a la Dirección pertinente para que se llene la ficha según lo solicitado |
| 2.1.5 Elaborar requerimientos de voluntarios a centro de servicios sociales universitarios. Se elabora perfil del proyecto para ser enviada a las Universidades y centros de estudios para reclutar posibles voluntarios/as | Director de Gestión de Voluntariado | Hoja de requerimiento de personal o de voluntarios/as | Que la hoja de requerimiento de personal o voluntarios cumpla con los requisitos exigidos por el centro de estudio. | N/A |

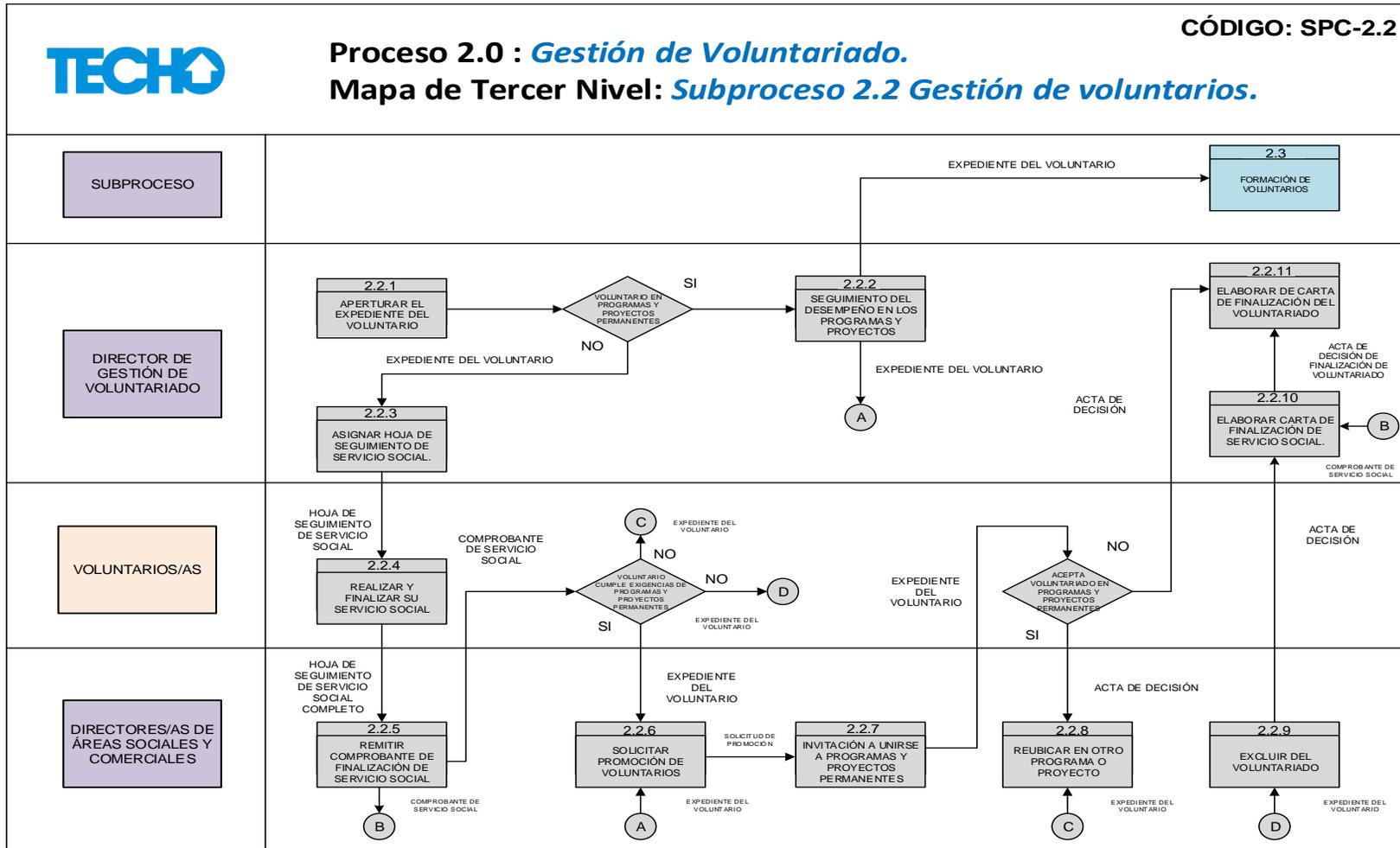
| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.1 Captación de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.1-CA | | | |
|--|---|---|---|---|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.1.6 Solicitar permiso para desarrollo de actividades de campaña universitaria. Se remite solicitud de permiso a Centros de estudio y universidades para poder desarrollar actividades de campaña universitaria (Reclutamiento de voluntarios/as). | Director de Gestión de Voluntariado | Hoja de permiso para desarrollo de campaña universitaria de reclutamiento | Que la hoja de permiso cumpla con los requisitos exigidos por el centro de estudio. | N/A |
| 2.1.7 Aceptar solicitudes de proyectos de horas sociales. Universidades reciben solicitud de horas sociales y promueven mediante el servicio social la búsqueda de personas para los programas y proyectos. | Encargado/a de Centros de Servicios Social de Universidades/Colegios | N/A | N/A | N/A |
| 2.1.8 Aprobar solicitudes de actividades de campaña universitaria. Universidades y centros de estudio reciben, revisan y aprueban la ejecución y desarrollo de actividades de campaña dentro de sus instalaciones. | Encargado/a de Centros de Servicios Social de Universidades/Colegios | N/A | N/A | N/A |
| 2.1.9 Desarrollar campaña universitaria. Se ejecutan diferentes actividades relacionadas al reclutamiento de voluntarios/as. Entre dichas actividades se pueden mencionar charlas, ponencias, colocación de stand informativo, etc. | Director de Gestión de Voluntariado. | Cronograma de actividades/Planes de trabajo | Disponer de una calendarización de las diferentes actividades. | N/A |
| 2.1.10 Inscripción en programas y proyectos. Las personas interesadas en realizar actividades de voluntariado, se inscriben para formar parte de la base de datos de TECHO . | Director de Gestión de Voluntariado. | Base de datos voluntarios/as inscritos/as. | Disponer de un estimado de los voluntarios/as con los que se contara para cada uno de los programas y proyectos | Realizar una nueva convocatoria de voluntarios/as |
| 2.1.11 Desarrollar inducción General para conocimiento de la Institución. Se da una charla a las personas involucradas, para dar a conocer a manera general la ONG. | Director de Gestión de Voluntariado. | N/A | N/A | N/A |

| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.1 Captación de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.1-CA | | | |
|--|---|--|---|--|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.1.12 Seleccionar programas y/o proyectos donde se desea ejercer el voluntariado. Una vez recibida la inducción general de cuáles son las actividades que se realizan en la organización y cuál es la manera de trabajar en cada uno de los programas y proyectos, los voluntarios/as elijen cual es el programa y/o proyecto en el cual desean participar. | Director de Gestión de Voluntariado. | Listado de voluntarios destinados para cada uno de los programas y proyectos. | Conocer con que personal se contara en cada uno de los programas y proyectos que posee la organización. | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control Cuando no se logra obtener el personal necesario para un determinado proyecto; se reubicar a los voluntarios/as existentes en algún otro proyecto en el cual puedan desempeñarse de acuerdo a sus habilidades |
| 2.1.13 Recibir base de datos de voluntarios y contacta a los interesados. Una vez los voluntarios se hayan inscrito en los diferentes programas y proyectos, los Directores/as de cada una de las áreas, se encargan de contactar a cada uno de voluntarios inscritos en el programa que se encuentre bajo su jurisdicción. A partir de este punto los voluntarios/as pasan a formar parte de cada una de las direcciones. Finalmente se remite el expediente de voluntarios al sub proceso 2.2 | Directores/as de áreas sociales y Comerciales | Base de datos de voluntarios/as | Conocer con que personal se contara en cada uno de los programas y proyectos que posee la organización. | N/A |
| Documentos aplicados al Subproceso | Registros aplicados al Subproceso | Recursos Críticos del Subproceso | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Perfil de proyecto de servicio social. • Carpetas informativas sobre campañas. • Brief de Campañas universitarias | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de necesidades. • Base de datos de voluntarios potenciales (lista) • Ficha del voluntario. • Perfil del proyecto • Solicitud de permiso | <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Impresora. • Proyector • Útiles de oficina. • Mobiliario de oficina • Papelería. | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p align="center">TECHO</p> <p>CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL</p> | <p>Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.1 Captación de Voluntarios. <p align="right">CÓDIGO: SPC-2.1-CA</p> </p> | | | |
| <p>Descripción de las actividades del subproceso</p> | <p>Responsable(s) de la actividad</p> | <p align="center">CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO</p> | | |
| | | <p>Aspecto a controlar</p> | <p>Objetivo del control</p> | <p>Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos definitiva de voluntarios. • Planes de Trabajo. • Cronograma de trabajo. | | <ul style="list-style-type: none"> • Vehículos. • Banners • Carteles • Equipo audiovisual en general | |

Mapas de Tercer Nivel – Proceso Gestión de Voluntariado. (PC-2.0)

Subproceso 2.2 Gestión de voluntarios.



Caracterización del Subproceso 2.2 Gestión de voluntarios.

| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.2 Gestión de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.2-CA | | | |
|--|--|--|--|---|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.2.1 Apertura del expediente del voluntario. Una vez el voluntario/a ya está asignado a algún programa y/o proyecto, se le apertura un expediente, donde además de sus datos, se van registrando todas las acciones que realiza durante el desempeño de su voluntariado. Se llena el acuerdo de servicio del voluntariado | Director de Gestión de Voluntariado. | Expediente del Voluntario/a | Mantener los datos actualizado los datos del voluntario/a | N/A |
| 2.2.2 Seguimiento del desempeño en los programas y proyectos. Ya sea que el voluntario/a este o no en programas y proyectos permanentes, se realiza un registro de las acciones que realiza el voluntario/a en determinado programa o proyecto. | Director de Gestión del Voluntariado, Directores/as de áreas sociales o comerciales | Expediente del Voluntario/a | Mantener los datos actualizado los datos del voluntario/a | N/A |
| 2.2.3 Se asigna hoja de seguimiento de servicio social. A cada uno de las personas que se han asociado a TECHO como voluntarios/as por horas sociales, se le asignan unas hojas en las cuales le dan seguimiento diario al total de horas que van trabajando en la institución. | Director de Gestión del Voluntariado. | Hoja de Seguimiento de horas sociales | Mantener un control sobre el total de horas sociales que realiza el voluntario | Se sostiene una reunión con el encargado del proyecto para estimar un número de horas trabajadas por el voluntario/a. |
| 2.2.4 Realiza y finaliza su servicio social. Los voluntarios/as trabajan en sus respectivos programas y/o proyectos y finalizan las actividades encomendadas en este, finalizando así su voluntariado. | Voluntarios/as | N/A | N/A | N/A |
| 2.2.5 Remiten comprobante de finalización de servicio social. Se elabora y envía un comprobante en el cual se expresa que el voluntario/a ha terminado su servicio social con | Directores/as de áreas sociales y comerciales | Comprobante de finalización del servicio social. | Verificar el cumplimiento del voluntariado por servicios social. | N/A |

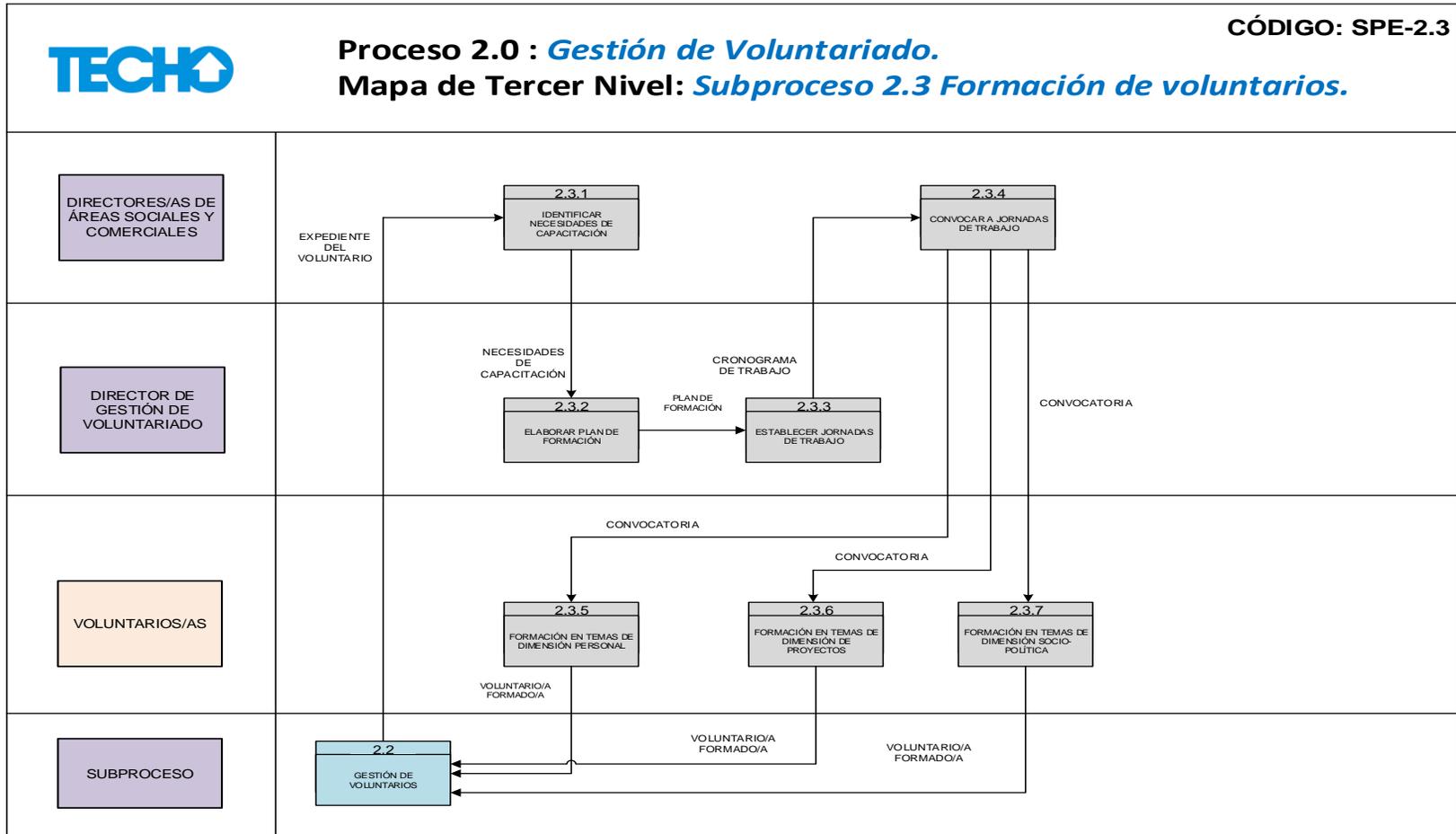
| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.2 Gestión de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.2-CA | | | |
|--|---|-----------------------------------|--|---|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| la institución. | | | | |
| 2.2.6 Solicitud de promoción de voluntarios. Cuando el trabajo de un voluntario/a ha sido destacado en determinado programa y/o proyecto, este puede ser promovido para cubrir un puesto que requiera un mayor grado de responsabilidad y compromiso dentro de la organización. | Directores/as de áreas sociales y comerciales | Solicitud de promoción | Comprobar la petición de promover a un voluntario/a para que se desempeñe en un puesto con mayores responsabilidades dentro de la organización | N/A |
| 2.2.7 Invitación a unirse a programas y proyectos permanentes. Si sobre el voluntario/a ha recaído una promoción, en razón de su trabajo, este es invitado a incorporarse a algún en otro programa y/o proyecto de manera permanente. | Director de Gestión de Voluntariado, Directores de áreas sociales y comerciales, Director de Programas y proyectos | N/A | N/A | N/A |
| 2.2.8 Reubicación en otro programa y/o proyectos. Dependiendo de las habilidades que se hayan podido apreciar en el/la voluntario/a y si ha cumplido y sobre pasado con éxito las expectativas de su trabajo, puede ser ubicado en un mismo programa y/o proyecto con un mayor grado de responsabilidad, o puede ser ubicado en un programa o proyecto de diferentes naturaleza. De igual manera puede suceder lo contrario, si un voluntario/a no cumple con las expectativas dentro de un determinado proyecto, este puede ser trasladado o reubicado en un proyecto donde si pueda alcanzar el máximo de su potencia. | Director de Gestión de Voluntariado, Directores/as de áreas sociales y comerciales | Acta de decisión | Se utiliza con la finalidad de saber cuáles serán las acciones a tomar en relación al voluntario/a | N/A |

| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.2 Gestión de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.2-CA | | | |
|--|---|---|--|---|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.2.9 Exclusión del Voluntariado. Si el/la voluntario/a ha tenido un desempeño demasiado bajo y no ha cumplido con las expectativas del programa y/o ha cometido alguna falta grave en contra de la normativa de la institución, este puede ser excluido del voluntariado. | Director de Gestión de Voluntariado. Directores/as de áreas sociales y comerciales | Acta de decisión | Se utiliza con la finalidad de saber cuáles serán las acciones a tomar en relación al voluntario/a | N/A |
| 2.2.10 Elaboración de carta de finalización de servicio social. Se elabora carta (formato de servicio social) comprobante oficial de finalización de su servicio social con TECHO . Dicha carta será remitida a la Institución de educación respectiva a la cual pertenece el voluntario/a. | Director de Gestión de Voluntariado. | Carta de finalización del servicio social | Poseer un comprobante de finalización de horas sociales por voluntariado, que pueda ser remitido a al Centro de estudios donde pertenece el Voluntario/a | N/A |
| 2.2.11 Elaboración de carta de finalización del voluntariado. De manera similar a la carta de finalización de servicio social, se elabora la una carta de finalización de voluntariado en la cual se le agradece a la persona por todo su esfuerzo y ayuda como voluntario/a dentro de la institución. La carta de finalización del voluntariado se entrega tanto para voluntarios que han terminado con éxito su servicio como los que no. Con esta última actividad, se da por finalizado este subproceso. | Director de Gestión de Voluntariado. | Carta de finalización del voluntariado | Disponer de una constancia que demuestre que el voluntario/a ha finalizado el voluntariado. | N/A |

| Documentos aplicados al Subproceso | Registros aplicados al Subproceso | Recursos Críticos del Subproceso |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Brief de campaña universitaria. • Documentos de referencia para trabajo en áreas administrativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Expediente del voluntario. • Acuerdo de servicio del voluntariado • Formato de servicio social • Carta de finalización de servicio social. • Carta de finalización del voluntariado. | <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Impresora. • Proyector • Útiles de oficina. • Mobiliario de oficina • Papelería. • Vehículos. |

Mapas de Tercer Nivel – Proceso Gestión de Voluntariado. (PC-2.0)

Subproceso 2.3 Formación de voluntarios.



| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.3 Formación de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.3-CA | | | |
|---|---|--|--|---|
| | Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | |
| Aspecto a controlar | | | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.3.1 Identificación de necesidades de capacitación. Cada uno de los Directores/as de las diferentes áreas sociales y comerciales identifican las posibles necesidades de capacitación que puede necesitar el personal que está bajo su cargo | Directores/as de áreas sociales y comerciales | Listado de Necesidades de capacitación | Identificar cuáles son los requerimientos de capacitación. | N/A |
| 2.3.2 Elaboración de plan de formación. A partir de la identificación de las necesidades de capacitación, se elabora el plan de formación que se desarrollara para suplir dichas necesidades. | Director de Gestión de voluntariado. | Plan de Formación. | El plan debe abarcar todas las necesidades identificadas como primordiales | N/A |
| 2.3.3 Establecimiento de jornadas de trabajo. En esta actividad se definen las fechas y horarios en los que se realizarán las jornadas de capacitación. | Director de Gestión de voluntariado. | Cronograma de Trabajo | El cronograma debe abarcar todas las necesidades identificadas en el plan de formación | N/A |
| 2.3.4 Convocatoria a jornadas de trabajo. Esta es la convocatoria que hace cada uno de los directores a sus subalternos para que asistan a cada uno de las jornadas de capacitación. Dichas jornadas de capacitación son de carácter obligatorio. Las jornadas de formación abarcan tres diferentes dimensiones. | Directores/as de áreas sociales y comerciales | N/A | N/A | N/A |
| 2.3.5 Formación en temas de dimensión personal. Este tipo de formación va enfocada al desarrollo de las habilidades blandas de los voluntarios/as | Encargado/a de Capacitación en temas de Dimensión personal | Pruebas o ejercicios de reflexión | Corroborar el grado conformidad y aceptación del tema por parte de los participantes. | N/A |

| TECHO CARACTERIZACIÓN DEL MAPA DE TERCER NIVEL | Nombre del proceso. 2.0 Gestión de Voluntariado. Nombre del subproceso. 2.3 Formación de Voluntarios. CÓDIGO: SPC-2.3-CA | | | |
|--|--|--|---|--|
| Descripción de las actividades del subproceso | Responsable(s) de la actividad | CONTROLES CRÍTICOS DEL SUBPROCESO | | |
| | | Aspecto a controlar | Objetivo del control | Acción a realizar si no se cumple el objetivo del control |
| 2.3.6 Formación en temas de dimensión de proyectos. Este tipo de formación pretende brindar al voluntario/a las herramientas necesarias para que pueda ejecutar su trabajo dentro de la organización. | Encargado/a de Capacitación en temas de Dimensión de proyectos | Pruebas de conocimientos/exámenes | Corroborar el grado de conocimiento adquirido por los participantes. | En caso de no lograr el grado de conocimiento requerido, el voluntario/a vuelve a ser capacitado y evaluado para corroborar que si cumple con las expectativas del programa. Si luego de esta acción, el/la voluntario/a no cumple con los requisitos exigidos, se le reubica en otro programa o proyecto. |
| 2.3.7 Formación en temas de dimensión socio-política. Este tipo de formación va enfocada a generar espacios de reflexión de él/la voluntario/a, siempre bajo temáticas relacionadas al TECHO | Encargado/a de Capacitación en temas de Dimensión socio política | Pruebas o ejercicios de reflexión | Corroborar el grado conformidad y aceptación del tema por parte de los participantes. | N/A |
| Documentos aplicados al Subproceso | Registros aplicados al Subproceso | | Recursos Críticos del Subproceso | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Brief de Actividades formativas • Material Didáctico para la formación. | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de formación. • Cronograma de trabajo. • Listado de participantes en capacitaciones. • Exámenes o pruebas escritas • Pruebas de reflexión o ejercicios de reflexión | | <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Impresora. • Proyector • Útiles de oficina. • Mobiliario de oficina • Papelería. • Diplomas de participación • Listados de participantes. • Material didáctico para capacitación. • Equipo audiovisual en general | |

D. TABLERO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

ONG TECHO EL SALVADOR DEFINICIÓN DEL TABLERO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS - AÑO 2016

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INDICADOR | UNIDAD DE MEDIDA | FORMA DE CÁLCULO | FRECUENCIA DE MEDICIÓN | META | RESPONSABLE | Definición del Semáforo | | | |
|----------------------------|--|---|------------------|--|-----------------------------|------------|--|-------------------------|-----------|------------|--------|
| | | | | | | | | Problema | Riesgo | Meta | Mejora |
| PERSPECTIVA FINANCIERA | 1. Cumplir con la meta de captación de fondos de cooperación para el financiamiento de proyectos. | Índice de cumplimiento. | % | Total de fondos obtenidos / Total de fondos requeridos, según plan de proyectos y programas * 100 | Trimestral | 80% - 100% | Director/a De Gestión Fondos- Director/a de Cooperación Internacional. | < 70% | 70% - 79% | 80% - 100% | > 100% |
| | 2. Obtener un porcentaje no mayor al 10% en el costo de desperdicio por partida en cada proyecto en ejecución . | Índice de desperdicios por partida | % | valor de la partida real / valor de la partida planificada *100 | Trimestral | 10% | Director de Promoción Comunitaria/Coordinador de mesa de trabajo. | >15% | 12% - 15% | 10.00% | <10% |
| PERSPECTIVA USUARIOS | 1. Lograr y mantener un nivel de satisfacción de nuestros usuarios en un 80% en el termino de un año. | Índice de satisfacción de usuarios. | % | Suma de % satisfacción / número de usuarios encuestados * 100 | Semestral | 80% | Directores/as de áreas sociales y Comerciales. | <70% | 70% - 79% | 80.00% | > 80% |
| | 2. Cumplir con la meta de familias beneficiadas con vivienda. | Índice de cumplimiento. | % | % cumplimiento del plan | Trimestral | 100% | Directores/as de áreas Sociales. | <90% | 90% - 99% | 100.00% | N/A |
| PERSPECTIVA PROCESOS | 1. Cumplir con la entrega de los proyectos u obras en el tiempo establecido. | Índice de cumplimiento. | % | Tiempo real / tiempo planificado *100 | Por cierre de cada proyecto | 100% | Director de Promoción Comunitaria/Coordinador de mesa de trabajo. | <90% | 90% - 99% | 100.00% | N/A |
| | 2. Obtener un porcentaje no mayor al 10% en el nivel de desperdicio por partida en cada proyecto en ejecución . | Índice de desperdicios por partida | % | valor de la partida real / valor de la partida planificada *100 | Trimestral | 10% | Director de Promoción Comunitaria/Coordinador de mesa de trabajo. | >15% | 12% - 15% | 10.00% | <10% |
| | 3. Desarrollar proyectos de mejora de la calidad que impacte las variables críticas de la organización, en el término de un año. | Total de proyectos de mejora desarrollados. | Número | N/A | Anual | 4 | Gerente General y Director AFF | <3 | 3 | 4 | >4 |
| | 4. Mantener actualizada la ficha técnica y el perfil de al menos el 90% de los voluntarios | Índice de actualización de fichas. | % | # de fichas técnicas actualizadas / Total de voluntarios *100 | Semestral | 90% | Director de Formación y Voluntariado. | <80% | 80% - 89% | 90.00% | > 90% |
| | 5. Cumplir con la meta de voluntarios requeridos para cada uno de los programas y proyectos permanentes. | Índice de cumplimiento de captación de voluntarios. | % | # voluntarios disponibles para Programas y proyectos/ Total de voluntarios requeridos para programas y proyectos * 100 | Anual | 90% | Director de Formación y Voluntariado. | <80% | 80% - 89% | 90.00% | > 90% |
| PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE | 1. Reducir el nivel de brecha de competencias de los puestos críticos en 2 puntos porcentuales en el término de un año. | Índice de brecha de competencia | % | Brecha período anterior - brecha período actual | Semestral | 2% | Gerente General y Director AFF | <1% | 1.00% | 2.00% | >2% |
| | 2. Cumplir con el 100% de voluntarios formados en temas de proyectos. | Índice de cumplimiento de formación. | % | # de voluntarios formados/ Total de voluntarios inscritos *100 | Semestral | 80% - 100% | Director de Formación y Voluntariado. | < 80% | 80% - 99% | 100.00% | N/A |
| | 3. Cumplir el 100% el plan anual de capacitación del personal. | Índice de cumplimiento | % | # de capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones planificadas por período * 100 | Trimestral | 100% | Gerente General y Director AFF | <80% | 80% - 99% | 100.00% | N/A |

E. INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

Durante la documentación de los procesos se identificaron una serie de documentos necesarios a elaborar para asegurar una eficaz planificación, ejecución y control de los procesos de **TECHO** El Salvador. En tal sentido, se elaboró un inventario de procedimientos existentes documentados y procedimientos e instructivos que la organización debe documentar y que no son parte del alcance de este proyecto de tesis. El inventario de documentación se encuentra en la sección de anexos, del capítulo XII.

IX. GESTIÓN POR PROCESOS

Como resultado de la documentación de los procesos de **TECHO** El Salvador (mapas, caracterizaciones y tablero de indicadores de los procesos) es importante que la organización comprenda los pasos a seguir para la gestión del proceso como resultado de la documentación de procesos, desarrollando los siguientes pasos instrumentos para un seguimiento dinámico de los indicadores de proceso que le permitirá a la institución administrar sus actividades, con el propósito de lograr los resultados.

A continuación se describen los pasos metodológicos para la implementación de una eficaz gestión por procesos, basados en la documentación de procesos³:

4. Medición y Registro del Proceso (H).

Cada unidad organizativa de **TECHO** El Salvador, designada como responsable para la gestión del tablero de indicadores, tiene como función medir y registrar las variables consideradas críticas del subproceso, que puedan afectar a los indicadores clave de desempeño, de acuerdo a lo establecido en los mapas y la caracterización de proceso.

Como resultado de operar el Tablero de Indicadores, cada responsable alimentará en la matriz el desempeño obtenido, según lo requerido para cada Objetivo.

³ Los pasos, 1. Identificación de los procesos, 2. Documentación de los Procesos, 3. Caracterización de los procesos, han sido desarrollados en el capítulo VII

En el tablero de indicadores se registrarán el valor obtenido (resultados), dependiendo de dicho valor, la celda tornará del color establecido: **Rojo**, **Amarillo**, **Verde** y **Azul**.

5. Control del Proceso (V).

El control del proceso, se dará cuando la celda del tablero de indicadores torne color “verde”, ya que su significado será equivalente a cumplimiento o calidad e implicará como mínimo el mantenimiento de dicho resultado.

Para cada seguimiento desarrollado se comparará con lo establecido en los valores de la zona de control y como resultado de tal comparación y del color obtenido por la colorimetría establecida, el responsable establecido en la matriz del Tablero de Indicadores, implementará las siguientes acciones establecidas:

| Colores estándar para gestión del tablero de indicadores | Interpretación / Acción a tomar |
|--|---|
| Azul | Mejora, Excelencia / Acción de Mejora |
| Verde | Cumplimiento / Mantener el logro alcanzado |
| Amarillo | Riesgo, Posible no Cumplimiento / Acción Preventiva |
| Rojo | Problema, No Cumplimiento / Acción Correctiva |

- ✓ Para los casos en que el resultado esté en **color Verde** (casos esperados, ideal, según planificación) la acción a tomar irá orientada a **mantener** las buenas prácticas establecidas en la ejecución, para el logro de los resultados planificados.
- ✓ Para los casos en que el resultado esperado sea el **color Azul** (mejora) la acción a tomar irá orientada a **mejorar** las buenas prácticas establecidas en la ejecución, para aumentar la capacidad de cumplir.

- ✓ Para los casos en que el resultado esté en **color Amarillo** (Riesgos, posibilidad de no cumplir), la acción a tomar irá orientada a **prevenir**, desarrollando actividades necesarias en la ejecución, para el logro de los resultados planificados.
- ✓ Para los casos en que el resultado esté en **color Rojo** (Problemas, No se cumple), la acción a tomar irá orientada a **corregir**, desarrollando actividades necesarias en la ejecución, para el logro de los resultados planificados.

6. Análisis del Proceso (V)

El análisis de procesos deberá hacerse en varios escenarios:

| Colorimetría | Interpretación y Acción a tomar |
|--|--|
| Azul | Mejora - Acción de Excelencia |
| Verde | Cumplimiento – Mantto. y Acción de Mejora |
| <input type="checkbox"/> Amarillo | Riesgo - Acción Preventiva |
| <input type="checkbox"/> Rojo | Problema - Acción Correctiva |

- El resultado obtenido en una medición, que de acuerdo al color obtenido en el tablero implicará diferentes tipos de acciones.
- El resultado obtenido en varias mediciones, que de acuerdo a sus tendencias permitirá conocer el comportamiento del proceso en el tiempo.

7. Aseguramiento del Proceso (A).

El Aseguramiento del proceso es el cumplimiento de la variable en análisis particular (ejemplo: tiempo) dando como resultado, el brindar confianza de la actuación del proceso. Es decir el Aseguramiento del proceso lo dará únicamente: El mantenimiento del color **“verde”** o **“azul”** o su combinación en el tiempo.

El mantenimiento en el tiempo del color “amarillo” o “rojo” o su combinación permitirá concluir que el proceso no está “asegurado” es decir, no brinda confianza y su comportamiento es errático.

8. Mejora del Proceso (A).

La mejora de proceso se obtiene cuando los resultados tornan más hacia el color “azul”, siendo su interpretación su cumplimiento de sobremanera a la meta, permitiendo aún, modificar la meta, para que los indicadores de desempeño sigan siendo retadores, que es una característica importante de un indicador.

Para mantener el enfoque sistémico PHVA, al estar iterando los ocho pasos de la gestión de procesos, al llegar y cumplir el paso 8 (mejora del proceso), como parte de la mejora continua, se podrá volver al paso 1 (si hay cambios importantes organizacionales), al paso 2 (si hay cambios en los procesos, formas diferentes de hacer el trabajo – ejemplo cambios informáticos) y al paso 3 (si ha cambiado alguna especificación del proceso) y luego volver a iterar los pasos del 4 al 8 y así sucesivamente se da la gestión de procesos, midiendo, registrando, controlando, analizando, asegurando y mejorando los procesos.

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La realización de este trabajo de tesis ha permitido establecer la organización horizontal conformada por una red de ocho (8) procesos, tipificando los procesos claves, estratégicos – administrativos y de soporte, estableciendo las interrelaciones entre las diferentes actividades y las entidades internas y externas de **TECHO** El Salvador, así como conocer la forma de operar de una de las ONG más importantes y reconocidas de nuestro país y que tiene proyección internacional.
2. La organización horizontal para **TECHO** El Salvador, queda establecida con treinta y ocho (38) documentos, siendo estos:
 - a. Un mapa de primer nivel.
 - b. Ocho mapas de segundo nivel.
 - c. Trece mapas de tercer nivel.
 - d. Quince caracterizaciones de procesos y subprocesos.
 - e. Un tablero de objetivos, indicadores y metas.
3. Se estableció el inventario de procedimientos existentes de la organización y los necesarios a documentar, que forman parte del cuarto nivel de procesos, según metodología y que no forman parte del alcance del presente proyecto, siendo estos:
 - a. Seis documentos existentes en la organización.
 - b. Veinte documentos necesarios a documentar.
4. **TECHO** El Salvador cuenta con un bajo nivel de documentación organizacional, y por lo tanto, el conocimiento de la ONG está supeditado al conocimiento de sus miembros, siendo necesario fortalecer la gestión documental por medio de los documentos propuestos en este trabajo.

B. RECOMENDACIONES

1. Validar y aprobar la documentación de procesos realizada: mapas, caracterizaciones y tablero de objetivos, indicadores y metas, por parte de la ONG.
2. Divulgar y distribuir la documentación de procesos aprobada.
3. Realizar esfuerzos encaminados a completar el cuarto nivel de proceso, que son los procedimientos identificados en el trabajo desarrollado.
4. Implementar la gestión por procesos en la organización que les permita: medir y registrar, controlar, analizar, asegurar y mejorar, según lo propuesto en el capítulo IX.
5. Establecer los siguientes acciones en cuanto a la documentación de la ONG:
 - Elaborar un procedimiento que regule la elaboración, codificación, distribución, divulgación y control de los documentos y registros que conforman **TECHO** El Salvador
 - Documentar los procedimientos según un formato institucional aprobado, para lograr una mejor estandarización de los mismos.
 - Codificar toda la documentación que se elaboren dentro de la institución, de manera que faciliten su identificación y trazabilidad.
 - Evaluar y/o desarrollar procedimiento para procesos críticos como pre-colecta y colecta de fondos.
 - Definir un procedimiento de trabajo que involucre a los Encargados de Planificación Estratégica, Gestión de voluntariado y Gestión de comunicaciones y publicidad para el desarrollo de las actividades de colecta.
 - Documentar individualmente los procedimientos contenidos en el manual de administración y finanzas 2015, ya que el manual es una compilación de documentos.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Descripción Gráfica de los Procesos. Cedric Berger, Serge Guillard, AENO España, 2000.
- Gestión de los procesos, Club Gestión de la calidad, VS-1999.
- Reingeniería de los procesos de negocios. Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler, editorial Limusa.
- Mapas Estratégicos. Robert S. Kaplan, David Norton. Gestión, 2002, España.

XII. SECCIÓN DE ANEXOS.

1. Organigrama de **TECHO** El Salvador
2. Perfil del Proyecto.
3. Mapa de Primer Nivel
4. Mapas de Segundo Nivel
5. Mapas de tercer Nivel
6. Caracterizaciones
7. Procedimientos existentes **TECHO** El Salvador
8. Procedimientos Identificados a Documentar **TECHO** El Salvador.
9. Tablero de Indicadores.
10. Documentos Existentes **TECHO** El Salvador.
11. Carta de aprobación de trabajo.