

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN
LAS ACTIVIDADES MISIONALES Y DE APOYO DE LA FUNDACIÓN
DESAYUNITOS CREANDO HUELLA.**

DANIEL ALFREDO RODRIGUEZ ROMERO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.
2017**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN
LAS ACTIVIDADES MISIONALES Y DE APOYO DE LA FUNDACIÓN
DESAYUNITOS CREANDO HUELLA.**

DANIEL ALFREDO RODRÍGUEZ ROMERO

**Trabajo de Grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
Ing. Nelson Manotas Rodríguez**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2017**



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C. 21, noviembre, 2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Descripción del problema.	20
1.2.2 Formulación del problema.	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo general.	20
1.3.2 Objetivos específicos.	20
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
1.5 DELIMITACIÓN	21
1.5.1 Alcance.	21
1.5.2 Tiempo.	22
1.5.3 Espacio.	22
1.6 MARCO REFERENCIAL	22
1.6.1 Marco teórico.	22
1.6.2 Marco conceptual.	28
1.7 METODOLOGÍA	30
1.7.1 Tipo de Estudio.	30
1.7.2 Fuentes de Información.	30
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	31
1.8.1 Etapa 1, planificación.	32
1.8.2 Etapa 2, ejecución.	32
1.8.3 Etapa 3, seguimiento.	32
2. DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN.	34
2.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL	34
2.1.1 Actividades propuestas.	35
2.1.2 Sensibilización. sí mismo la importancia de cada rol que se cumple dentro de la fundación.	35
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN	36
2.2.1 La organización.	36
2.2.1.1 Misión.	36
2.2.1.2 Visión..	36
2.2.1.3 Valores.	36
2.2.1.4 Programas.	36
2.2.2 Recursos	37
2.2.2.1 Recurso económico.	37

2.2.2.2	Recurso organizacional.	37
2.2.2.3	Organigrama.	37
2.2.3	Responsables..	38
2.2.4	Interacción de los procesos.	39
2.2.5	Mapa de procesos.	40
3.	ELABORACIÓN CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	41
3.1	PROCESOS DOCUMENTADOS DE LA FUNDACIÓN	41
3.1.1	Procesos estratégicos.	41
3.1.1.1	Direccionamiento.	41
3.1.1.2	Gestión de recursos.	41
3.1.1.3	Control.	41
3.1.2	Procesos misionales.	41
3.1.2.1	Gestión Nutricional.	41
3.1.2.2	Gestión Pedagógica.	41
3.1.2.3	Escuela de Padres.	41
3.1.3	Procesos de apoyo.	42
3.1.3.1	Gestión Administrativa..	42
3.1.3.2	Gestión Financiera.	42
3.1.3.3	Gestión Humana.	42
3.2	DOCUMENTACIÓN PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO DE LA FUNDACIÓN	42
3.2.1	Procesos de apoyo.	42
3.2.2	Procesos de misionales.	42
4.	ELABORACIÓN HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO PROCESOS	43
4.1	HOJA DE VIDA INDICADORES, PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO DE LA FUNDACIÓN	43
4.1.1	Datos generales.	43
4.1.2	Calculo de la medición.	43
4.1.3	Medición/Resultados.	43
4.2	EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS	44
5.	CONCLUSIONES	45
6.	RECOMENDACIONES	46
	BIBLIOGRAFÍA	47
	ANEXOS	51

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Actividades a desarrollar.	35

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de un sistema de información	17
Figura 2. Tipos de procesos	18
Figura 3. Diagrama Diseño Metodológico.Fuente. El Autor	31
Figura 4. Organigrama Fundación	38
Figura 5. Interacción de los Procesos.	39
Figura 6. Mapa de procesos	40
Figura 7. Documento mapa de procesos Fundación.	51
Figura 8. Documento Caracterización Proceso Gestión Administrativa.	52
Figura 9. Documento caracterización proceso Gestión Financiera.	55
Figura 10. Documento caracterización Gestión Humana.	57
Figura 11. Documento caracterización proceso Gestión Nutricional.	59
Figura 12. Documento caracterización proceso Gestión Pedagógica.	61
Figura 13. Documento caracterización proceso Escuela de Padres.	63
Figura 14. Documento ejemplo hoja de vida indicador.	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. DOC.001 Mapa de procesos Fundación.	51
Anexo B. CPRO-004 Caracterización Proceso Gestión Administrativa	52
Anexo C. CPRO-005 Caracterización Proceso Gestión Financiera	55
Anexo D. CPRO-006 Caracterización Proceso Gestión Humana	57
Anexo E. CPRO-007 Caracterización Proceso Gestión Nutricional.	59
Anexo F. CPRO-008 Caracterización Proceso Gestión Pedagógica	61
Anexo G. CPRO-009 Caracterización Proceso Escuela de Padres	63
Anexo H. SEG-001 Seguimiento Indicadores	65

GLOSARIO

Actividad: “acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas”¹.

Calidad: “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”². “Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes”³.

Compromiso: “participación activa en, y contribución a las actividades para lograr objetivos compartidos”⁴. “Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor”⁵.

Comunicación: “la comunicación interna planificada y eficaz (es decir, en toda la organización) y la externa (es decir, con las partes interesadas pertinentes) fomenta el compromiso de las personas y aumenta la comprensión”⁶ de las necesidades de las partes interesadas.

Enfoque a procesos: “se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente”⁷.

Información documentada: “información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene”⁸.

Información: “datos que poseen significado”⁹.

¹ DEFINICIÓN.ORG. Definición actividad. Bogotá: 13 de agosto de 2017 [en línea]. Disponible en internet: < URL: <http://www.definicion.org/actividad>>

² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario [en línea]. NTC-ISO 9000:2015. Bogotá: ICONTEC, 2015. p.20.

³ *Ibíd.*, p.2.

⁴ *Ibíd.*, p.13.

⁵ *Ibíd.*, p.6.

⁶ *Ibíd.*, p.3.

⁷ *Ibíd.*, p.7.

⁸ *Ibíd.*, p.24.

⁹ *Ibíd.*, p.24.

Manual de calidad: “especificación para el sistema de gestión de la calidad de una organización”¹⁰.

Medición: “proceso para determinar un valor, el valor determinado generalmente está asociado a una magnitud”¹¹.

Mejor: “la mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades”¹².

Objetivo: “resultado a lograr”¹³.

Personas (colaboradores para efectos del presente trabajo): “las personas son recursos esenciales para la organización. El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan. Estas se comprometen y alinean a través del entendimiento común de la política de la calidad y los resultados deseados por la organización”¹⁴.

Política de calidad: “generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización, puede alinearse con la visión y la misión de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad”¹⁵.

Procedimiento: “forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso”¹⁶.

Proceso: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El resultado previsto de un proceso se denomina salida, producto o servicio depende del contexto de la referencia. Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos”¹⁷.

Proyecto: “proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos”¹⁸.

¹⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.25.

¹¹ *Ibíd.*, p.29.

¹² *Ibíd.*, p.8.

¹³ *Ibíd.*, p.21.

¹⁴ *Ibíd.*, p.3.

¹⁵ *Ibíd.*, p.19.

¹⁶ *Ibíd.*, p.17.

¹⁷ *Ibíd.*, p.16.

¹⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.17.

Requisito: “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”¹⁹.

Retroalimentación: “metodología rigurosa que permita analizar la información (conocer la opinión del cliente es fundamental para mantener la calidad y para tomar decisiones rápidas), es útil para enriquecer la comunicación en ambientes de interacción con el propósito de mejorar”²⁰.

Satisfacción del cliente: “percepción el cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes”²¹.

Seguimiento: “determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad el cual es llevado a cabo en diferentes etapas o momentos diferentes”²².

Sistema de gestión: “conjunto de elemento de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”²³.

Sistema: “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan”²⁴.

Toma de conciencia: “la toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización”²⁵.

¹⁹ *Ibíd.*, p.20.

²⁰ DEFINICIÓN ABC. Comunicación. Bogotá: 13 de agosto de 2017 [en línea]. Disponible en internet: < URL: <https://www.definicionabc.com/comunicacion/retroalimentacion.php> >

²¹ *Ibíd.*, p.26.

²² *Ibíd.*, p.28.

²³ *Ibíd.*, p.18.

²⁴ *Ibíd.*, p.18.

²⁵ *Ibíd.*, p.3.

RESUMEN

La implementación de la gestión basada en los procesos dentro del marco de la normatividad vigente, es un medio eficaz para que toda organización dirija sus objetivos bajo estándares de calidad y mejoramiento continuo. Lo anterior constituye la base principal para el desarrollo del presente proyecto, el cual presenta la propuesta de implementación de la gestión por procesos de las actividades misionales y de apoyo de la fundación Desayunitos Creando Huella, conformando así un elemento principal que permite aumentar la competitividad de la organización.

Por medio del conocimiento funcional de los colaboradores y conforme a la metodología de la gestión por procesos alineada al cumplimiento de los requisitos del numeral 4.4 de la norma ISO 9001:2015, se obtuvo la información necesaria para la construcción y documentación de los procesos y a su vez de la interacción habitual existente. Finalmente, lo documentado contribuye al seguimiento y mejora continua de los procesos misionales y de apoyo de la fundación, al igual que garantiza el compromiso institucional siempre bajo el principio de la satisfacción de los niños (cliente).

Palabras claves: Gestión por procesos, Mejora continua, Seguimiento, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

ABSTRACT

The implementation of the management based on the process within the normativity frame in force is an efficient way so that the entire organization leads its goals under the constant quality and improvement standards. This establishes the main base for the development of this project, which aims the implementation of the management based on the process of missionary activities to support the Desayunitos Creando Huella Foundation, conforming a main element that allows to increase the competitiveness of the organization.

Through the functional knowledge of the members and according to the methodology of the process management aligned to the fulfillment of the requirements of the numeral 4.4 of the ISO 9001: 2015 standard, we obtained the necessary information for the construction and the documentation of the processes as well as the existent usual interaction. Finally, what has been documented, contributes to the monitoring and continual improvement of the mission and support processes of the foundation, as well guarantees the institutional compromise guided to the very best results, always under the Kids satisfaction's principle. (Customer)

Key words: Management based on processes, continual improvement, Monitoring, Plan-Do-Check-Act (PDCA).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad para los diferentes sectores de la economía es indispensable que las organizaciones busquen el mejoramiento continuo, lo anterior se convierte en base fundamental para el cumplimiento y aplicación de las normas asociadas al sistema de gestión de la calidad, de igual manera ocurre para las diversas normas de carácter técnico más específicas.

En términos generales la satisfacción de los clientes permite aumentar la competitividad de las organizaciones obteniendo así resultados favorables en el crecimiento de las mismas.

Con base en lo anterior, para la Fundación Desayunitos Creando Huella se convierte en una necesidad primordial la estandarización de sus procesos para el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015, la finalidad principal es acceder a la certificación de tal manera que permita llegar a obtener mayores donaciones con benefactores jurídicos.

Teniendo en cuenta que existen organizaciones externas interesadas en contribuir mediante los programas de responsabilidad social, la fundación como organización decidió iniciar el proyecto encaminado hacia la certificación. Este proyecto ha permitido obtener algunos resultados iniciales con mejoras en el desempeño y ejecución de las actividades.

De lo anterior y desde el punto de vista de calidad, establecer dentro de la fundación el enfoque basado en procesos permite identificar con claridad la cohesión de actividades en los diferentes puestos de trabajo siendo este un aspecto primordial en el establecimiento de los procesos del sistema.

De otra parte la interacción de todo el entorno organizacional una vez este documentado permitirá comprender el alcance de cada uno de los procesos, al igual que la incidencia que estos pueden tener frente a la satisfacción de todos los clientes, tanto internos como externos.

La elaboración de la documentación y recopilación de información, que es principalmente aportada por todos los colaboradores de la fundación, será desarrollada mediante tres etapas fundamentales, la primera corresponde al análisis actual del sistema y la planificación de los procesos, en segundo lugar el desarrollo y la elaboración de la propuesta de los procesos misionales y de apoyo, por último el seguimiento y control, cada etapa alineada a la metodología de la gestión por procesos y en cumplimiento con los requisitos de la norma.

Una vez definidos los procesos se podrán establecer los mecanismos de seguimiento y mejora para de cada uno de ellos, de la misma manera propiciara el

uso más eficiente de todos los recursos de los cuales se disponen, los cuales forman parte de los medios utilizados para cumplimiento de los objetivos de la fundación, finalmente este proyecto aportara elementos esenciales en la construcción del modelo de auto sostenibilidad y valor social de la organización.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura que considera que toda organización se puede entender como una red de procesos interrelacionados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos.

“La gestión por procesos es una herramienta de probada eficacia en la gestión empresarial moderna, permitiendo mejores resultados en menos tiempo y por tanto alcanzar competitividad y excelencia en el desempeño de las organizaciones, siendo de hecho, la base de las normas ISO 9001:2015 así como del modelo EFQM de excelencia”²⁶.

“La Norma ISO 9000:2015, define un proceso como, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Luego añade que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de otros procesos”²⁷.

“Más explícitamente, cada proceso tiene un punto de inicio (entradas) y un punto final (salidas), en los que puede producirse una relación entre el sistema y el ambiente, la relación con otros procesos o vinculados con determinadas partes de la organización como se muestra en la figura 1. En este caso los procesos se denominan internos, ya que cada uno de ellos le suministra el insumo al otro o a los otros procesos”²⁸.

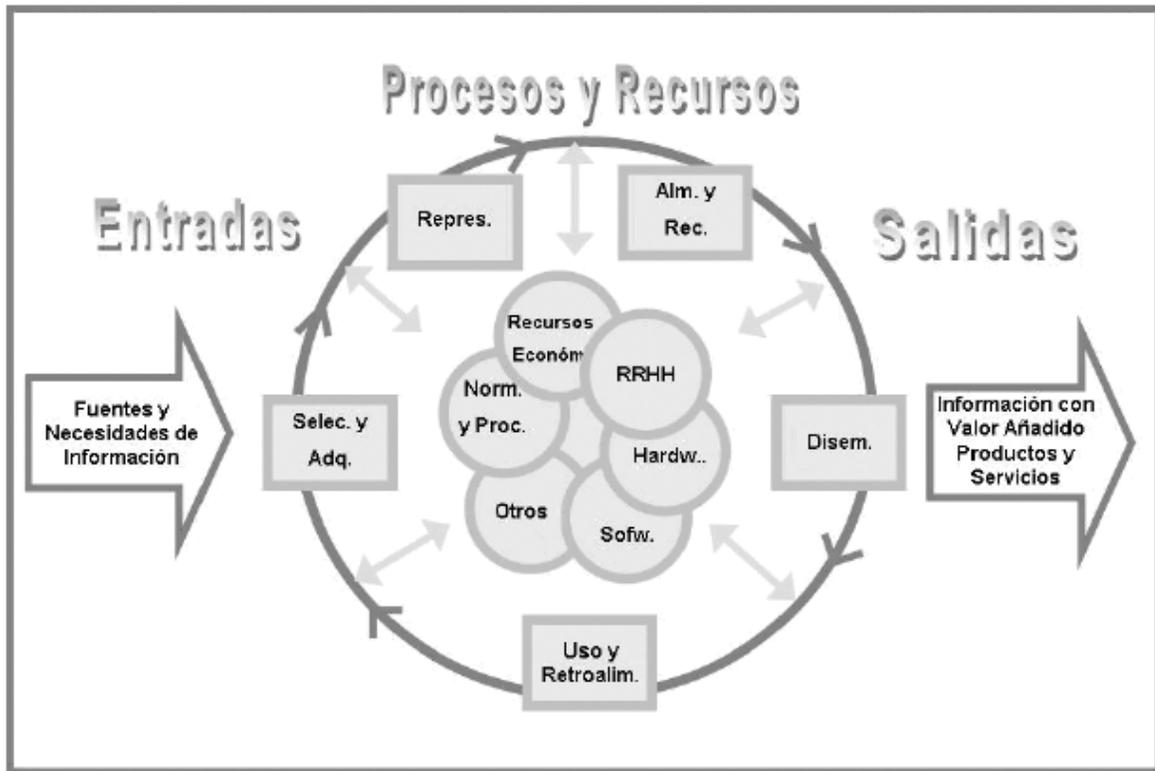
El movimiento de información efectuado durante cada proceso y en la interacción entre ellos, son tratados bajo la concepción de flujos de información.

²⁶ GESTIOPOLIS. Aplicación de Gestión por Procesos en una empresa importadora exportadora [en línea]. Bogotá. [15 de agosto de 2017]. Disponible en: < <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-de-gestion-por-procesos-en-una-empresa-importadora-exportadora> >

²⁷ MOREIRA DELGADO, Mercedes de la C., Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. Ciencias de la Información [en línea]. Bogotá. [15 de agosto de 2017]. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861002>> ISSN 0864-4659 ases-generales-introducir-gestion-proceso.shtml#ixzz4pgwbBefo >

²⁸ *Ibíd.* p.17.

Figura 1. Diagrama de un sistema de información



Fuente. MOREIRA DELGADO, Mercedes de la C., Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. Ciencias de la Información. 2017. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861002>> ISSN 0864-4659 ases-generales-introducir-gestion-proceso.shtml#ixzz4pgwbBefo>

“El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) define un proceso como sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido. Organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñados para generar un resultado específico. Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”²⁹.

“Generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte”³⁰ como se ilustra en la figura 2.

²⁹ MOREIRA. Óp. cit., p.18.

³⁰ SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración

Figura 2. Tipos de procesos



Fuente. Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del d.s. n° 004-2013-PCM – política nacional de modernización de la gestión pública. 2017. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>

La clasificación de los procesos se define de la siguiente manera.

Nivel 0: Es el marco de trabajo para la gestión por procesos.

Nivel 1: Representa a los procesos básicos o de operaciones de un grupo de procesos. El objetivo es una representación uniforme de los procesos centrales como el enfoque de ciclo de vida. Todos los procesos básicos de un grupo de procesos se asignan a uno de los tres siguientes tipos de procesos básicos:

- "Plan y control" abarca todas las actividades de planificación y control de la aplicación. "Planificar y controlar" procesos definen los requisitos para "ejecutar" procesos y orientarlos en el sentido de un ciclo de control.
- "Ejecutar" procesos está orientado en la entrega / realización de los bienes y servicios para el cliente. El resultado puede ser un producto, un sistema, una solución o un servicio prestado a la satisfacción del cliente.
- "Habilitar" procesos soportan una o varias Plan / ejecutar procesos únicamente dentro del grupo de procesos. Pueden efectuarse en todos los niveles del proceso

pública en el marco del D.S. n° 004-2013-PCM- política nacional de modernización de la gestión pública [en línea]: Bogotá, D.C. [15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>

(1-n). Habilitar procesos puede interactuar con otros negocios, de gestión o de apoyo a los procesos de las relaciones insumo-producto, pero no se puede conectar mediante interfaces de proceso a ellos.

Nivel 2: Son las categorías de procesos, modelos de procesos y donde se muestran variantes de procedimientos necesarias para todo tipo de un proceso central (planificar, ejecutar, habilitar). Su complejidad se caracteriza por diferentes secuencias divergentes de procesos, diferentes responsabilidades y / o entradas / salidas específicas en función de los requerimientos del negocio. El criterio para la definición de categorías de procesos es la existencia de características importantes de diferenciación en el proceso (por ejemplo, cliente, grupo objetivo, complejidad).

Nivel 3: Los elementos del proceso y eventos se representan como una cadena de procesos. El objetivo es realizar una descripción más detallada de los modelos de procesos y las variantes de los procedimientos en un diagrama de flujo lógico de elementos de proceso y eventos. El nivel 3 permite una comprensión uniforme de las secuencias de ejecución de todos los procesos de la casa proceso de referencia a un nivel comparable de agregación.

Nivel 4 y niveles más bajos de los elementos del proceso: Se muestran como una cadena de procesos que describe el nivel de orden superior en más detalle. Esta es la primera etapa en los modelos de referencia que se pueden modificar para requisitos específicos de una organización³¹.

³¹ SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Óp. cit., p.10.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. La fundación desayunitos es una entidad sin ánimo de lucro que se encuentra ubicada en el barrio Unir II en la ciudad de Bogotá, esta tiene como propósito mitigar situaciones que van en contra de los principios o derechos mínimos de una familia, ejemplo de ello está la violencia intrafamiliar, la desnutrición y la deserción escolar que en este sector se identifican y a la cual están principalmente expuestas las mujeres y los niños.

En Colombia las entidades que llevan a cabo donaciones o contribuciones a organizaciones sin ánimo de lucro cuentan con beneficios de tipo tributario, este incentivo adicional permite generar un mecanismo de ayuda para los propósitos de fundaciones como lo es Desayunitos, aumentando las posibilidades de lograr sus objetivos, sin embargo, acceder a estos benefactores puede depender en gran parte de la manera en como la organización se presenta y de cómo mantiene una alta competitividad en el sector.

En la actualidad la fundación no cuenta con un sistema de gestión implementado y aún se encuentra en proceso de construcción lo que refiere a la documentación en cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001, de esta manera se evidencia una desventaja a nivel organizacional que a su vez impide demostrar ante entidades externas el cumplimiento de sus objetivos bajo estándares de calidad.

Por otra parte lo anteriormente expuesto permite ver con claridad la necesidad de establecer los procesos de la fundación e identificar las interacciones desde el punto de vista de la gestión por procesos, siendo este el fundamento principal para la ejecución de este proyecto.

1.2.2 Formulación del problema. ¿La propuesta de implementación del enfoque basado en procesos aporta elementos de valor para la fundación desayunitos que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos y propósitos organizacionales?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación desayunitos creando huella.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Establecer el mapa de procesos de la fundación conforme al enfoque de gestión por procesos.

- Documentar los procesos misionales y de apoyo de la fundación Desayunitos aplicados al enfoque de gestión por procesos.
- Establecer el mecanismo de seguimiento y medición para los procesos misionales y de apoyo de la fundación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de las actividades diarias dentro de toda organización constituyen un parámetro fundamental en el cumplimiento de metas y objetivos, debido a ello se pueden generar una serie de pasos referentes a la ejecución que a pesar de estar inmersos y de ser necesarios carecen de un orden preciso y detallado, con lo cual se genera una desventaja importante en lo que a mejoramiento y continuidad se refiere.

Teniendo en cuenta lo anterior y desde el punto de vista de calidad, establecer dentro de la fundación el enfoque basado en procesos permite identificar con claridad la cohesión de actividades en los diferentes puestos de trabajo siendo este un aspecto primordial en el establecimiento de los procesos del sistema organizacional.

De otra parte la interacción de todo el entorno organizacional una vez este documentado permitirá comprender el alcance de cada uno de los procesos, al igual que la incidencia que estos pueden tener frente a la satisfacción de todos los clientes, tanto internos como externos.

Una vez definidos los procesos se podrán establecer los mecanismos de seguimiento y mejora para de cada uno de ellos, de la misma manera propiciara el uso más eficiente de todos los recursos de los cuales se disponen, los cuales forman parte de los medios utilizados para cumplimiento de los objetivos de la fundación, finalmente este proyecto aportara elementos esenciales en la construcción del modelo de auto sostenibilidad y valor social de la organización.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Alcance. El proyecto en desarrollo contempla desde el análisis de la situación actual hasta la identificación de todos los procesos de la fundación, de igual manera incluye las caracterizaciones correspondientes a los procesos misionales y de apoyo, permitiendo generar un modelo para una futura implementación de la gestión por procesos en la organización.

Por otra parte se identifican cuáles son las posibles limitaciones frente al desarrollo del proyecto; el tiempo disponible para la retroalimentación constante con los

colaboradores, el factor económico de la fundación en relación a la inversión en el sistema de calidad y los avales sobre los resultados entregados.

1.5.2 Tiempo. El tiempo de ejecución de proyecto se contempla dentro del mismo periodo académico el cual inicia el día 24 de julio de 2017 hasta el 11 de noviembre de 2017, con un tiempo total de asistencia a la fundación de 64 horas.

1.5.3 Espacio. El desarrollo del proyecto tendrá lugar en las instalaciones de la fundación Desayunitos Creando Huella, ubicada en la ciudad de Bogotá barrio Unir II de la localidad de Engativá, carrera 116c no. 73c – 35. De manera complementaria se desarrollaran las actividades relacionadas a orientación en las instalaciones de la Universidad Católica de Colombia.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco teórico. Desde un aspecto general todas las organizaciones establecidas tienen un fundamento principal el cual está basado en el cumplimiento de unos objetivos, así mismo se pueden identificar diversos elementos que fortalecen el crecimiento de las organizaciones y que van alineados a conceptos de calidad y estrategia.

Referirse a estrategia y calidad implica llevar a cabo un entendimiento de la evolución a nivel mundial y más aún la manera en cómo se han adaptado en los diferentes niveles dentro de las organizaciones, generando de esta manera conceptos como la gestión y la administración. Es aquí donde al pretender identificar los medios de cómo funcionan las organizaciones se hace énfasis en la ejecución de actividades, sin embargo, ya no vistas de manera individual sino como una interacción de todo el entorno con lo cual se llega a un elemento muy esencial como lo es la gestión por procesos.

- **Evolución de la calidad.** Según Pola Maseda³². Desde el ambiente histórico hablar de calidad en su concepto refiere a la aptitud o adecuación al uso, en la época primitiva el diseño de armas para la supervivencia enmarcaba la finalidad de suplir una necesidad. Más adelante cuando ya se podían identificar comunidades, la interacción del mercado permitió una relación directa entre el productor y el comprador dando facilidad a la identificación del grado de satisfacción frente a las necesidades.

El desarrollo humano técnico el comercio, separando la relación directa entre productor y cliente, de tal manera se dio paso al establecimiento de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que juegan un papel equivalente al de la relación directa a la hora de suplir las necesidades y cumplir expectativas.

³² POLA, Ángel. Gestión de la calidad. Barcelona: MARCOMBO S.A., 1988. p. 9.

Partiendo de lo determinado como especificaciones, el concepto de calidad genera nuevas definiciones y/o interpretaciones como por ejemplo;

- “Característica de calidad o propiedad de un producto o servicio que contribuye a su adecuación al uso.
- Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñadas para la generalidad de usuarios.
- Calidad de conformidad o calidad de fabricación que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a lo establecido en su proyecto”³³.

En el desarrollo evolutivo del concepto se pueden identificar cuatro etapas, la etapa de inspección que se identifica durante el siglo XIX caracterizado por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la etapa del control estadístico del proceso durante la década de los treinta, enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad durante la década de los cincuenta, donde surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la etapa de la administración estratégica por calidad total durante la década de los noventa, en donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad como eje fundamental de la competitividad³⁴.

Lo anterior conduce a interpretar que, en principio, la calidad es algo subjetivo pues depende de la percepción del individuo que recibe el servicio o utiliza el producto suministrado; cada cual confronta de manera consciente o inconsciente lo recibido frente a sus requerimientos y expectativas propias y de acuerdo con el resultado de dicha confrontación, califica la calidad del bien recibido.

La palabra calidad ha sido adoptada y aplicada por organizaciones de todo tipo, y en el marco de su desarrollo distintos autores han conceptualizado el término, definiendo la calidad desde diferentes puntos de vista:

- “Adecuación de un producto o servicio al uso” (J. M. Juran).
- “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos” (P.B. Crosby).
- “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente” (Feigenbaum).
- “Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización” (Taguchi).
- “Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado” (E. Deming).
- “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.” “Un sistema eficaz

³³ *Ibíd.*, p.10.

³⁴ POLA, Ángel. *Óp. cit.*, p.12.

para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente” (K. Ishikawa).

▪ “Resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece)” (Shewhart)³⁵.

- **Gestión de la calidad.** Como menciona Pola Maseda³⁶. Un sistema de gestión de calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas sus actividades relacionadas con la calidad; cualquier empresa puede desarrollar su propio sistema de gestión de calidad para asegurar que sus objetivos, procesos y procedimientos sean adecuados a las necesidades de sus operaciones.

La ejecución o implementación de esta labor implica desarrollar actividades clave como:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

En la actualidad el establecimiento de sistemas de gestión de calidad permite a las organizaciones generar un aspecto clave en el desarrollo de ventajas competitivas, lo anterior teniendo en cuenta que el cliente es el factor más importante, sin importar el tipo de organización ni el producto o servicio que se ofrezca, de igual manera sugiere que la empresa necesita satisfacer sus necesidades para permanecer competitiva.

Para que una organización sea exitosa debe ser sistemática y tener un enfoque de procesos, por lo que la implementación de un sistema de gestión de la calidad ayuda a mejorar continuamente el desempeño considerando las necesidades de todas las partes interesadas.

³⁵ URIBE, Mario. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación empresarial. Primera edición. Ibagué: Universidad del Tolima, 2011, p.20.

³⁶ POLA, Ángel. Óp. cit., p.23.

“De acuerdo a la Norma ISO 9000, se han identificado siete principios de gestión de la calidad que al ser usados y aplicados desde la alta dirección pueden mejorar el desempeño de la organización; estos principios son el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”³⁷.

“Dentro de los están los Sistemas de Gestión de la Calidad más empleados por las organizaciones se encuentran los de la familia de normas ISO 9000 y los modelos de excelencia como la European Foundation for Quality Management (EFQM). Ambos tipos de sistemas de gestión promueven entre sus principios básicos la adopción de un enfoque o gestión por procesos para la obtención de manera eficiente de los resultados”³⁸.

Al adoptar la calidad total hay una implicación de cambio en la forma de concebir y gestionar una organización; ésta es entonces, una estrategia importante en la gestión gerencial moderna que hace frente a la incertidumbre, el riesgo del entorno y la competencia que cada vez es más fuerte.

- **Teoría general de los sistemas.** De acuerdo con Lozano³⁹. Para dar un entendimiento completo de la gestión por procesos es necesario referirse a lo que constituye su fundamento teórico, dando cabida a la teoría general de los sistemas.

La teoría general de sistema maneja tres premisas básicas que dan entendimiento a como se generan las relaciones desde un punto de vista genérico.

- Los sistemas existen dentro de sistemas.
- Los sistemas son abiertos y son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

De lo anterior se desprende el concepto de que son diversas actividades las que componen un sistema, cada uno con objetivos independientes, sin embargo, la independencia que poseen no construye un beneficio común y es en este punto donde generar una integración permite obtener mayores y mejores resultados.

Una de las características más relevantes de los sistemas, sin duda, lo constituye, lo que se denomina Sinergia. Esto significa que el todo es algo más que la suma de

³⁷ URIBE, Mario. Óp. cit., p.39.

³⁸ LOZANO, Alex. Diagnostico actual de la gestión por procesos y los sistemas de calidad de la empresa plazas ingeniería civil y diseño industrial [en línea]. Bogotá. [15 de agosto de 2017]. Disponible en:<
<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20de%20la%20practica%20alex%20lozano.pdf>>

³⁹ *Ibíd.*, p. 19.

las partes; en el lenguaje de la organización quiere decir que; al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelven más productivas que si cada una actuara de forma aislada.

La teoría general de sistemas tiene mucha incidencia en el modelo de gestión por procesos, ya que según Moriño “la gestión de los procesos implica ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas de forma que se consiga de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los clientes usuales y potenciales de la organización”, según el comité ISO TC 176/TC 2/N 554R. 2001, el enfoque por procesos requiere que la organización cada procesos como una única unidad y también como un componente de una red de procesos y según J. R Zaratiegui los cambios en el entorno generan cambios en las metas de la organizaciones y en sus métodos de funcionamiento, e indica que los procesos no pueden diseñarse con una estructura ideal inmodificable con el paso de los años, y que por el contrario están sometidos a permanentes cambios y revisiones⁴⁰.

Cabe destacar que en una organización que se adapte al modelo de gestión por procesos, y al igual de cómo se expone en la teoría de los sistemas, la interacción creada convierte el resultado de uno en la entrada de otro, de esta manera es primordial identificar que si existen falencias en alguno de los sistemas estos pueden desencadenar fallas de todos los demás sistemas.

- **Gestión por procesos.** Según Lozano⁴¹. Partiendo del hecho de que la gestión por procesos corresponde a un pensamiento administrativo, su evolución y desarrollo histórico van de la mano con la historia de la administración y la búsqueda constante de la manera más eficiente y eficaz de lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización.

“Previo a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, contaban con organizaciones pequeñas en donde la división de las funciones era establecida por el estatus social de la persona, y en donde los mismos artesanos y agricultores eran los responsables de la producción y la comercialización de sus productos y los referentes organizacionales más fuertes eran las estructuras militares y monárquicas”⁴².

“Cuando se introdujo la teoría clásica de la administración, hacia 1916 por Henry Fayol, se enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos no en carácter individual sino de eficiencia de la totalidad de la estructura,

⁴⁰ LOZANO, Alex. Óp. cit., p.22.

⁴¹ LOZANO, Alex. Óp. cit., p.24.

⁴² Universidad EAFIT. Antecedentes históricos de la gestión por procesos [en línea]. Bogotá. [15 de agosto de 2017]. Disponible en:
<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

sin embargo, aún mantiene las escalas jerárquicas y la división del trabajo con sentido horizontal y vertical”⁴³.

“La primera aproximación al enfoque de la gestión por procesos corresponde a los estudios realizados en la década del siglo XX por Mary Parker Follet, allí se reevaluaron los conceptos de Taylor en cuanto a las relaciones de poder”⁴⁴.

Finalmente dentro de los aportes destacan los siguientes:

- “Propuestas para mejorar la coordinación mediante el contacto directo entre las personas interesadas, la oportuna planificación y la adopción de directrices políticas y de continuidad del proceso.
- La importancia de la participación a todo nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento”⁴⁵.

Solo a partir de 1990 se empiezan a evidenciar conceptos más precisos que dan explicación al enfoque de gestión por procesos, las metodologías y las técnicas para su implementación. Para la implementación de la gestión por procesos se hace necesario replantear la estructura organizacional.

Para llegar a la conceptualización de la gestión por procesos es necesario precisar que es un proceso, teniendo en cuenta que existen diversos conceptos desarrollados a través de los años, se presenta a continuación un definición unificada en la que se establece “que proceso es una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan valor para un cliente o mercado”⁴⁶.

Finalmente luego de considerar las diferentes investigaciones y conceptos históricos frente al tema, se llega a la definición que considera la gestión por procesos “como una forma de conducir o administrar efectivamente las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas, y nace de la necesidad de formar organizaciones más eficientes y eficaces”⁴⁷, capaces de adaptarse al entorno cambiante y de crear valor en sus propósitos.

- **Ciclo PHVA.** “Frente a los desafíos del mundo altamente competitivo y lleno de cambios que se evidencian en el siglo XXI, las empresas se han visto obligadas a redoblar sus esfuerzos para ser cada día más competitivas, de tal manera salir al

⁴³ *Ibíd.*, p.13.

⁴⁴ *Ibíd.*, p.13.

⁴⁵ *Ibíd.*, p.14.

⁴⁶ *Ibíd.*, p.28.

⁴⁷ Universidad EAFIT. *Op. cit.*, p. 30.

encuentro de la mejora continua se ha vuelto una necesidad primordial en cualquier campo o sector de la economía⁴⁸.

Tradicionalmente en muchas organizaciones los procesos se visualizan de una manera lineal, donde se comienza a trabajar con los pedidos del cliente y, una a vez culminado cada trabajo se inicia el siguiente y así sucesivamente hasta lograr el producto final. En otras palabras, el proceso de la organización tiene un inicio y fin, el cual no es otro que obtener los resultados previstos según sus objetivos.

La Mejora Continua se basa en el desarrollo ciclos de mejora en todos los niveles donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización, es aquí donde la aplicación del ciclo dinámico toma importancia pues permite evidenciar los puntos de mejora de manera simultánea al cumplimiento de objetivos.

El ciclo PHVA es una herramienta de simple aplicación la cual al ser utilizada de manera adecuada, contribuye en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, adoptar la filosofía del ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos. De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir así:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.

Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.

Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s)⁴⁹.

A través del ciclo PHVA la empresa planea, establece objetivos, define métodos para alcanzar los objetivos y define los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. De igual manera permite mediante la realización de una nueva planificación adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado.

1.6.2 Marco conceptual.

- **Calidad.** La fundación como organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y

⁴⁸ ORDOÑEZ, Jenny. CICLO PHVA Planificar - Hacer - Verificar – Actuar [en línea]. Bogotá. [15 de agosto de 2017]. Disponible en:<
http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf>

⁴⁹ ORDOÑEZ, Jenny. Op. cit., p.2.

procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los niños y otras partes interesadas pertinentes⁵⁰.

- **Sistema de gestión.** Conjunto de elementos identificados en la fundación que están interrelacionados, permiten establecer políticas, objetivos y procesos para lograr metas propuestas⁵¹.
- **Personas (colaboradores para efectos del presente trabajo).** Las personas son recursos esenciales para la organización. El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan. Estas se comprometen y alinean a través del entendimiento común de la política de la calidad y los resultados deseados por la organización⁵².
- **Enfoque a procesos.** Identificar y constituir las actividades como procesos interrelacionados dentro de la fundación contribuye a la adopción de un sistema coherente que permite alcanzar resultados de manera más eficaz y eficiente⁵³.
- **Mejora.** Para la fundación es esencial establecer puntos de mejora asociados a los cambios en sus condiciones internas y externas, creando nuevas oportunidades que son consecuentes con lo establecido⁵⁴.
- **Proceso.** “Conjunto de actividades que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. El resultado previsto de un proceso se denomina salida, producto o servicio depende del contexto de la referencia. Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos”⁵⁵.
- **Actividad.** Acciones desarrolladas que permiten cumplir las metas establecidas, de manera asociada constituyen la ejecución de los procesos de la fundación⁵⁶.
- **Procedimiento.** Forma especificada en la que son desarrolladas las actividades en la organización⁵⁷.

⁵⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit p.2.

⁵¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit p.18.

⁵² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit p.3.

⁵³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit p.7.

⁵⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit p.8.

⁵⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.16.

⁵⁶ DEFINICIÓN.ORG. Definición actividad. Bogotá: 13 de agosto de 2017 [en línea]. Disponible en internet: < URL: <http://www.definicion.org/actividad>>

⁵⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.17.

- **Requisito.** “Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”⁵⁸.
- **Objetivo.** Resultado a lograr previamente establecido y enfocado⁵⁹.
- **Información documentada.** “Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene”⁶⁰.
- **Satisfacción del cliente.** “Percepción el cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes”⁶¹.
- **Seguimiento.** “Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad el cual es llevado a cabo en diferentes etapas o momentos diferentes”⁶².
- **Medición.** “Proceso para determinar un valor, el valor determinado generalmente está asociado a una magnitud”⁶³.
- **Información.** “Datos pertinentes y necesarios que poseen significado y son útiles frente a la conformación de los procesos de la fundación”⁶⁴.

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de Estudio. Para el desarrollo de este proyecto se da aplicación a un estudio descriptivo, mediante el cual se obtendrá la información necesaria del estado actual de la fundación Desayunitos Creado Huella en relación a la interacción de las actividades, lo anterior permitirá la implantación del enfoque basado en procesos.

1.7.2 Fuentes de Información. Las fuentes de información utilizadas en el desarrollo del proyecto son:

- **Primarias.** La información suministrada por los colaboradores de la fundación, teniendo en cuenta que son fundamentales en la ejecución de actividades y la interacción de las mismas, se obtendrá la información pertinente para documentar cada proceso.

⁵⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.20.

⁵⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.21.

⁶⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.24.

⁶¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.26.

⁶² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.28.

⁶³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.29.

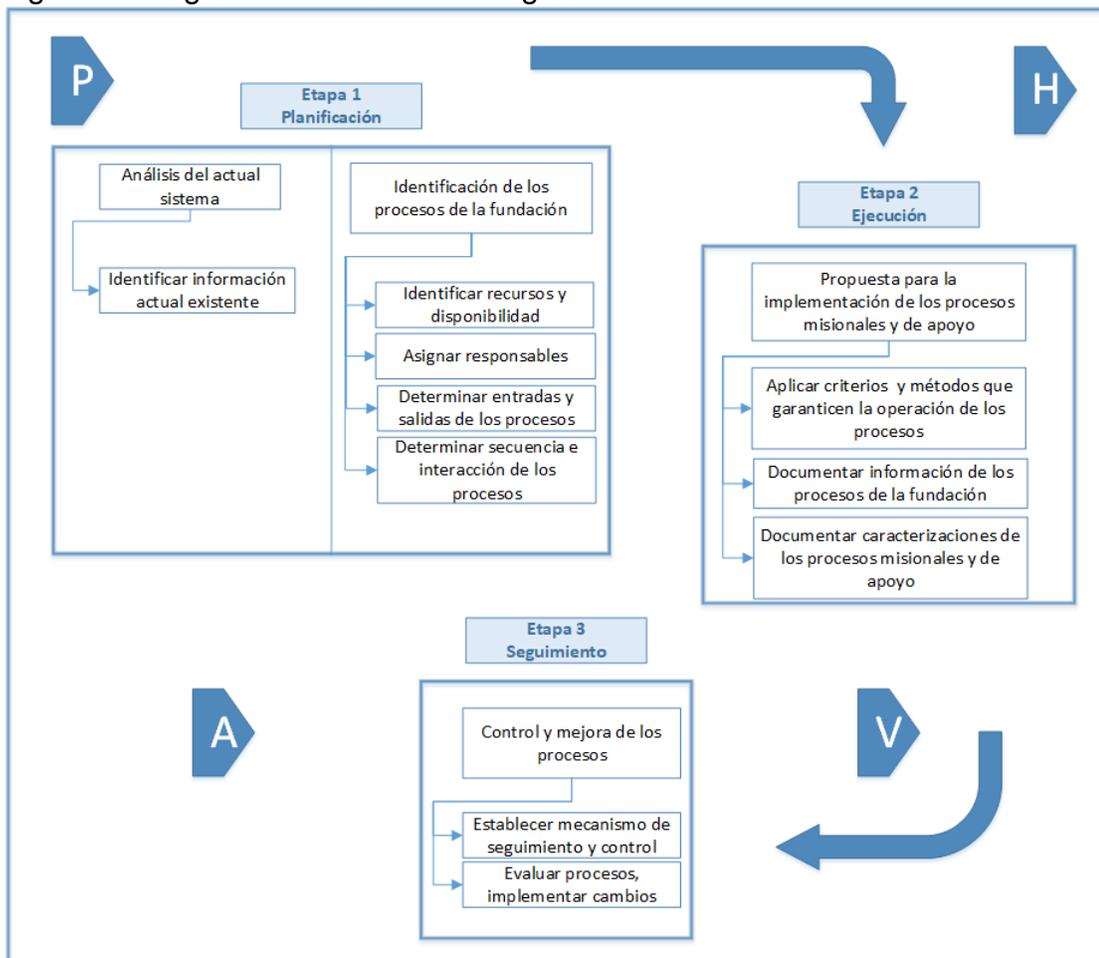
⁶⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Op. cit., p.24.

- **Secundarias.** Los documentos de consulta tomados para complementar la investigación y el desarrollo del proyecto, comprendidos por revistas científicas, monografías, artículos, normas, tesis, páginas de investigación (virtual pro, google académico) relacionados a la implementación de la gestión por procesos.

1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo del presente proyecto tiene como propósito principal la propuesta de implementación del enfoque basado en procesos y se llevara a cabo bajo tres etapas principales ilustradas mediante la figura 3, las cuales están alineadas al cumplimiento de los requisitos del numeral 4.4 de la norma ISO 9001:2015 en el marco del ciclo PHVA, de tal manera se busca facilitar y apoyar los cambios asociados a políticas y cultura organizacional.

Figura 3. Diagrama Diseño Metodológico.



Fuente. El Autor

1.8.1 Etapa 1, planificación.

Fase 1: Análisis del sistema actual. Identificación de la información que actualmente posee la fundación en cumplimiento con los requisitos mencionados, incluye;

- Búsqueda de la documentación existente.
- Identificación de las actividades a desarrollar.
- Elaboración del cronograma de actividades.
- Sensibilización y divulgación con los colaboradores sobre el trabajo a desarrollar.

Fase 2: Identificación de los procesos de la fundación. Recopilar la información relacionada con los objetivos de la fundación y requisitos de los clientes planteando los procesos pertinentes, incluye;

- Identificar recursos y disponibilidad.
- Asignar responsables
- Determinar entradas y salidas de los procesos.
- Determinar secuencia e interacción de los procesos.

1.8.2 Etapa 2, ejecución.

Fase 1: Propuesta para la implementación de los procesos misionales y de apoyo. Consolidar y recopilar de la información previamente identificada en la fundación, incluye;

- Documentar información de los procesos de la fundación.
- Documentar caracterizaciones de los procesos misionales y de apoyo.
- Aplicar criterios y métodos que garanticen la operación de los procesos.

1.8.3 Etapa 3, seguimiento.

Fase 1: Control y mejora de los procesos. Establecer los indicadores para los procesos misionales y de apoyo de la fundación, incluye;

- Desarrollar mecanismo de seguimiento y control.

- Evaluar procesos, implementar cambios.

2. DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN.

2.1 ANÁLISIS DEL SISTEMA ACTUAL

Con el objetivo de identificar plenamente el grado de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos dentro de la fundación, se llevó a cabo el análisis inicial de la documentación y demás soportes físicos y/o magnéticos relacionados que se pudiesen encontrar.

El análisis desarrollado permitió identificar lo siguiente:

- La fundación no cuenta con los procesos organizacionales definidos ni soportados en un documento.
- No se han realizado acciones sobre la gestión por procesos.
- No existe una medición o seguimiento del cumplimiento de las actividades desarrolladas por la fundación.
- Se requiere del énfasis y el fortalecimiento para el personal vinculado.
- Dado lo anterior y en conformidad con lo estipulado en la norma ISO 9001:2015, numeral 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos, se debe;

Numeral 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 esta Norma Internacional.

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:

- determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- 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;
- determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1:
- evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

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

- mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.⁶⁵

2.1.1 Actividades propuestas. Conforme a lo evidenciado en el análisis inicial, se establecen las actividades a desarrollar durante el tiempo definido para la práctica social, estas se formulan en coordinación con la directora de la fundación incluyendo el apoyo de los colaboradores y son descritas en la tabla 1.

Tabla 1. Actividades a desarrollar.

ACTIVIDADES
Recopilación de la información existente.
Descripción general de enfoque por procesos a los colaboradores de la fundación.
Generación y explicación del formato para el registro de actividades de los colaboradores.
Recopilación de formatos, asociación inicial lista de actividades.
Planteamiento de las secuencias e interacción.
Generación e identificación de los procesos principales de la fundación.
Desarrollo de las caracterizaciones propuestas para la implementación de los procesos Misionales y de Apoyo.
Desarrollo de la herramienta de seguimiento para los procesos Misionales y de Apoyo.

Fuente. El Autor

2.1.2 Sensibilización. Para la fase inicial del proyecto se solicitó una reunión con los colaboradores de la fundación con el objetivo de explicar y dar entendimiento de que es un proceso, como se conforma, que elementos son necesarios para su desarrollo y así mismo la importancia de cada rol que se cumple dentro de la fundación.

Uno de los puntos centrales de la charla estuvo orientado en los resultados, lo anterior debido a que constituyen el mecanismo principal que permite evaluar si como organización se alcanzan las metas u objetivos, de igual forma se pudo evidenciar el compromiso que existe referente al progreso de la fundación entorno a la satisfacción de los niños.

⁶⁵ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* [en línea]. ISO 9001:2015. Suiza: Secretaría Central de ISO, 2015. p.13.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA FUNDACIÓN

2.2.1 La organización. Como parte del desarrollo necesario para el establecimiento de los procesos, se deben tener en consideración los aspectos propios de la organización de tal manera que permita identificar el propósito, los clientes y demás factores pertinentes.

2.2.1.1 Misión. La fundación desayunitos creando huella es una Organización sin ánimo de Lucro que apoya a niños y niñas de escasos recursos que se encuentran ubicados en la capital de Colombia; brindándoles un programa nutricional, refuerzo pedagógico y una escuela de padres para articular una formación integral donde van a tener oportunidades para mejorar su calidad de vida a nivel personal, familiar y social con el fin de aportar en la construcción de un Colombia mejor.

2.2.1.2 Visión. En el 2021 seremos una fundación modelo de auto sostenibilidad y Generación de valor social, con programas de desarrollo integral y superación para niños, niñas y Jóvenes (delimitamos) creando para ellos mejores oportunidades de progreso y calidad de vida.

2.2.1.3 Valores. Responsabilidad, compromiso, transparencia, Integridad.

2.2.1.4 Programas. La fundación desayunitos creando huella es una organización sin ánimo de lucro, que apoya a los niños y niñas, suministrándoles de forma gratuita:

- Una alimentación balanceada representada en desayunos, refrigerios y almuerzos, buscando obtener la nutrición necesaria para tener un peso y talla adecuados para su edad.
- De igual forma se realiza un acompañamiento pedagógico donde se fortalece un proyecto de vida con actividades donde los niños desarrollan competencias y habilidades para su desempeño en una sociedad incluyente.
- Siendo conscientes que los niños y las niñas beneficiados no tienen ninguna discapacidad física, son personas que hacen parte de una población altamente vulnerable. Son los niños escolarizados los que no cuentan con un plan alimenticio básico y que se encuentran expuestos a factores de riesgo como maltrato, desnutrición, abandono, deserción escolar, violencia intrafamiliar, drogadicción, explotación laboral infantil y abuso entre otros.

2.2.2 Recursos

2.2.2.1 Recurso económico. La Fundación cuenta con varias formas de obtener recursos como;

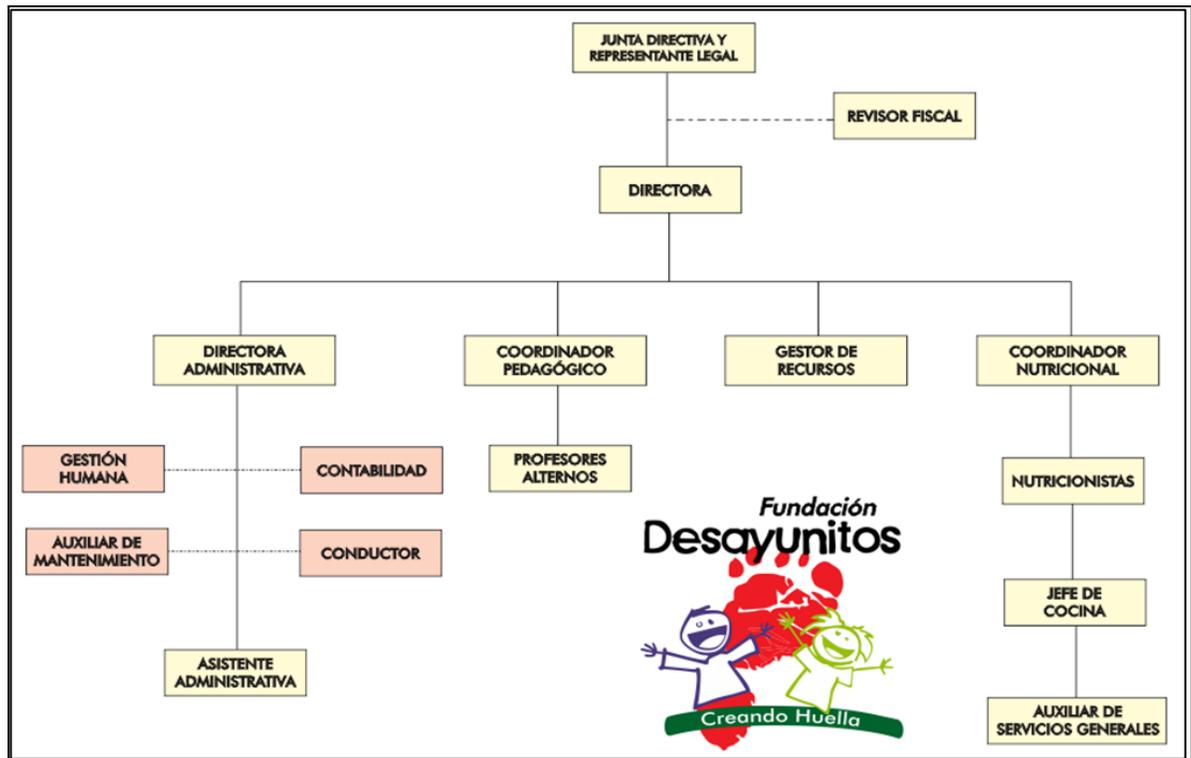
- Donaciones de dinero y en especie.
- Realiza actividades de reciclaje y venta de ropa usada.
- Las familias de los niños beneficiados aportan a la fundación actividades de voluntariado.
- Mensualidad por valor de \$26.000 por niño.

2.2.2.2 Recurso organizacional. Para el desarrollo de eficaz de cada proceso se requieren los siguientes recursos.

- Talento Humano.
- Económico.
- Infraestructura, incluye equipo de oficina.

2.2.2.3 Organigrama. Como elemento complementario para la identificación de las interacciones y la agrupación de actividades, se usa el organigrama de la fundación representado mediante la figura 4.

Figura 4. Organigrama Fundación



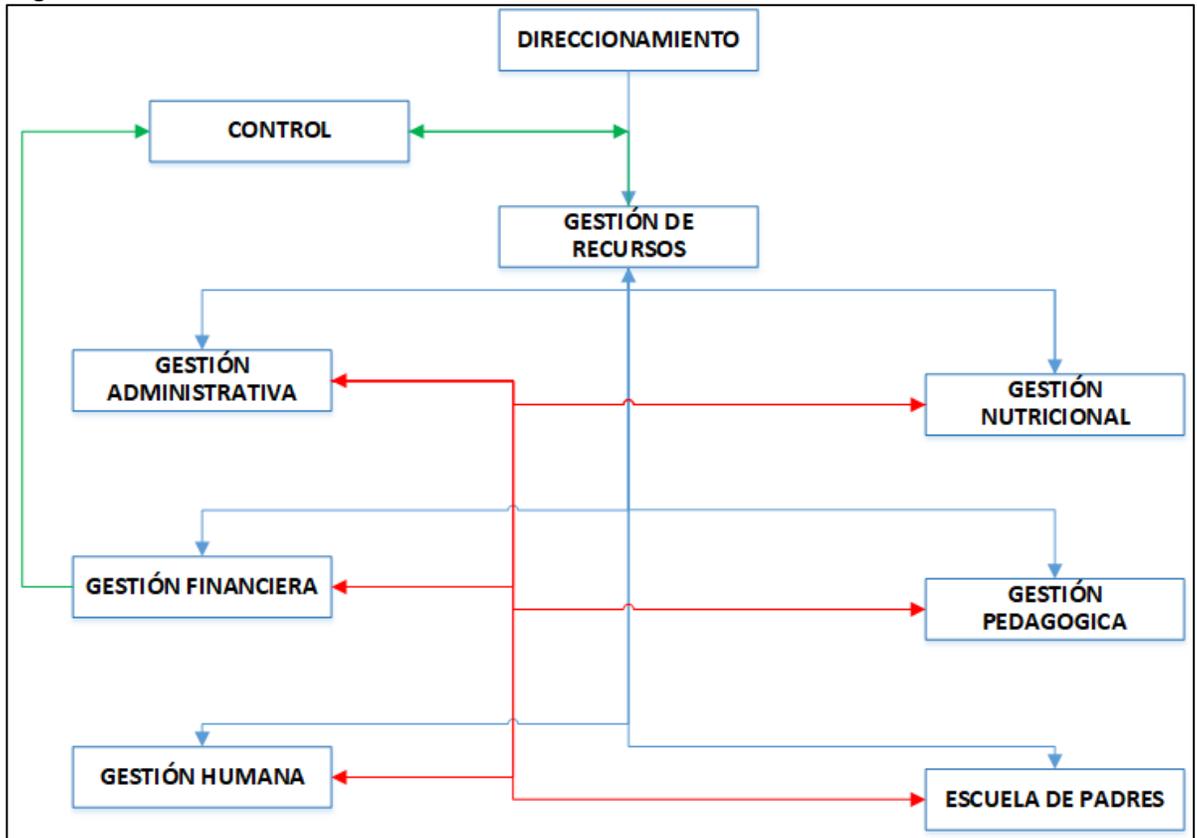
Fuente. Fundación Desayunitos creando huella

2.2.3 Responsables. Conforme a los requisitos establecidos se designan a continuación los responsables de casa proceso.

- Auxiliar administrativo, proceso gestión administrativa.
- Contador, proceso gestión financiera.
- Director de la fundación, proceso gestión talento humano.
- Jefe de cocina, proceso gestión nutricional.
- Docente, proceso gestión pedagógica.
- Psicóloga, proceso escuela de padres.
- Director de la fundación, proceso direccionamiento.
- Director de la fundación, proceso control.
- Director de la fundación, proceso gestión de los recursos.

2.2.4 Interacción de los procesos. En relación a lo identificado, en la figura 5 se ilustra la interacción de los procesos de la fundación.

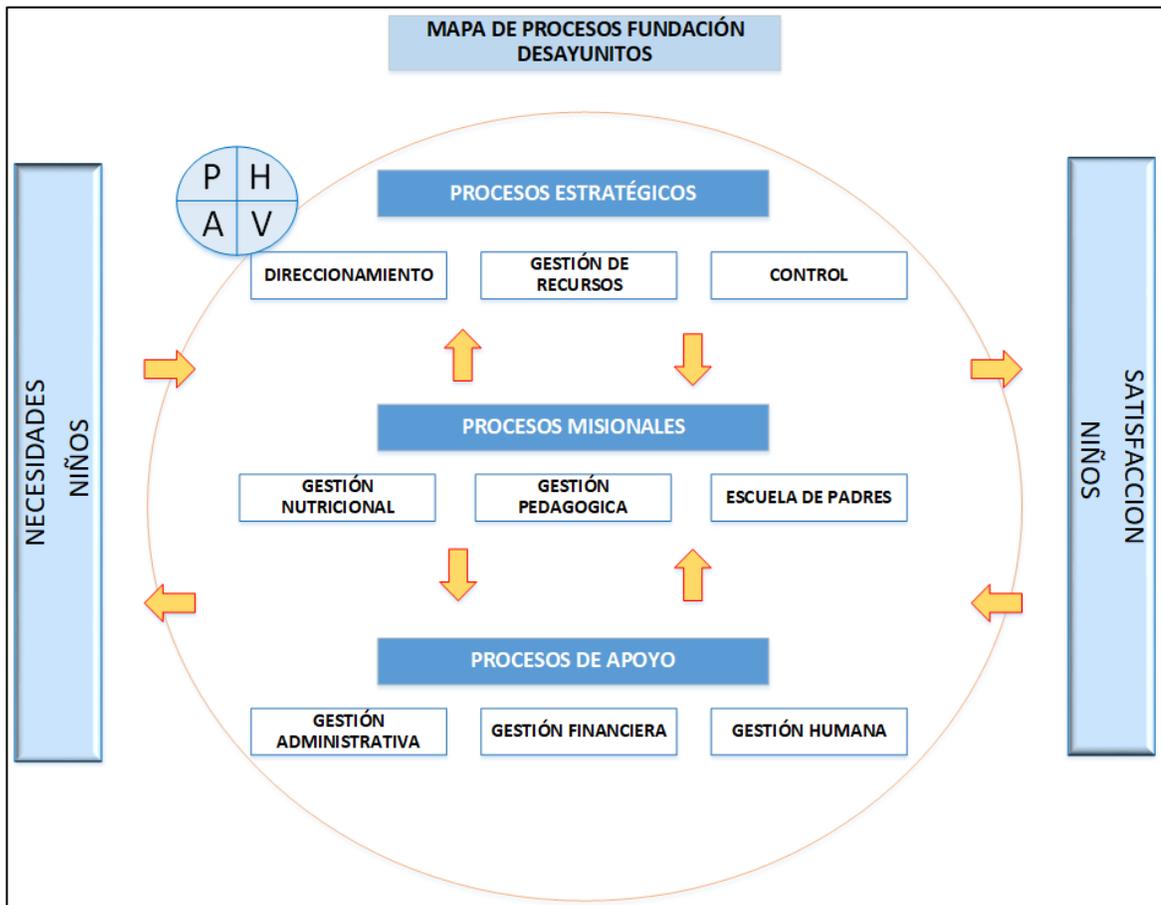
Figura 5. Interacción de los Procesos.



Fuente. El Autor

2.2.5 Mapa de procesos. Como elemento final mediante la figura 6 se ilustra el Mapa de procesos de la fundación acorde al desarrollo de la propuesta.

Figura 6. Mapa de procesos



Fuente. El Autor

3. ELABORACIÓN CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

En continuidad con la metodología planteada y en cumplimiento de los objetivos establecidos, se llevó a cabo el levantamiento de la información relacionada a las actividades desarrolladas por los colaboradores de la fundación, de tal manera se estableció la integración necesaria para documentar los procesos previamente establecidos.

3.1 PROCESOS DOCUMENTADOS DE LA FUNDACIÓN

Con base en lo evidenciado y apoyado en las descripciones informadas por los colaboradores, a continuación se da el planteamiento de los procesos principales de la fundación desayunitos.

3.1.1 Procesos estratégicos.

3.1.1.1 Direccionamiento. Las directivas de la Fundación tiene la responsabilidad de establecer la planeación estratégica y las Políticas con las cuales la fundación se regirá para cumplir su visión.

3.1.1.2 Gestión de recursos. Este proceso analiza las necesidades que la fundación Desayunitos creando huella tiene, teniendo como objetivo principal conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de la labor social, fomentando la política de auto sostenibilidad.

3.1.1.3 Control. Constituye las actividades de supervisión y evaluación que deben tener los procesos de la fundación, lo anterior puede ser ejecutado por medio de mecanismos como la revisoría fiscal y auditorías internas.

3.1.2 Procesos misionales.

3.1.2.1 Gestión Nutricional. Proceso mediante el cual se establecen los lineamientos nutricionales y se ejecutan las actividades pertinentes que permitan brindar la alimentación necesaria a los niños y niñas de la fundación, con el propósito de alcanzar, mantener y/u obtener las medidas antropométricas de peso y talla adecuadas.

3.1.2.2 Gestión Pedagógica. Proceso enfocado a fortalecer y mejorar las competencias y habilidades de los niños dentro del entorno académico y social, orientando su desarrollo personal con principios y valores que apoyen la construcción de su proyecto de vida.

3.1.2.3 Escuela de Padres. Gestiona la participación activa que deben tener los responsables de los niños, por medio de seminarios y talleres que se desarrollan sobre nutrición, salud, psicología y liderazgo.

3.1.3 Procesos de apoyo.

3.1.3.1 Gestión Administrativa. Comprende la ejecución de las actividades administrativas de toda organización, permitiendo el flujo eficaz de requerimientos externos e internos.

3.1.3.2 Gestión Financiera. Permite una adecuada administración y pertinente seguimiento de los recursos obtenidos.

3.1.3.3 Gestión Humana. Corresponde al manejo adecuado de la contratación y selección de las personas que conforman la organización.

3.2 DOCUMENTACIÓN PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO DE LA FUNDACIÓN

Conforme a los objetivos planteados para el presente proyecto y al igual que los requisitos encontrados dentro de la norma ISO 9001:2015 donde se indica que debe mantenerse y conservarse la información documentada, se procedió a la elaboración de las caracterizaciones correspondientes de los procesos misionales y de apoyo previamente establecidos.

La información se consignó en el formato diseñado bajo parámetros básicos que permitieran asociar cada actividad descrita dentro del ciclo PHVA, de igual manera la herramienta mencionada facilitó la interacción y el entendimiento de los colaboradores dentro del enfoque de la gestión por procesos.

3.2.1 Procesos de apoyo. Con base en lo evidenciado se construyen los documentos relacionados a los procesos de apoyo de la fundación (véase el Anexo B), (véase el Anexo C), (véase el Anexo D).

3.2.2 Procesos de misionales. Con base en lo evidenciado se construyen los documentos relacionados a los procesos de misionales de la fundación (véase el Anexo E), (véase el Anexo F), (véase el Anexo G).

4. ELABORACIÓN HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO PROCESOS

Como parte del proyecto y en conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, se elaboró el mecanismo pertinente que permita a la fundación realizar el seguimiento y la medición de los procesos misionales y de apoyo (véase el Anexo H), teniendo en cuenta los indicadores propuestos.

4.1 HOJA DE VIDA INDICADORES, PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO DE LA FUNDACIÓN

Con base en los objetivos planteados para cada uno de los procesos, los cuales se pueden evidenciar en las caracterizaciones elaboradas se generó la herramienta en formato Excel, está se ajusta al siguiente esquema.

4.1.1 Datos generales.

- Nombre Proceso.
- Nombre indicador.
- Objetivo del indicador.

4.1.2 Calculo de la medición.

- Formulación.
- Responsable recogida.
- Responsable actuación.
- Meta indicador.
- Rangos de valoración.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición y de seguimiento.
- Periodicidad.

4.1.3 Medición/Resultados.

- Grafica de resultados.

- Datos almacenados.

4.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS

La propuesta de implementación de los procesos misionales y de apoyo permitió evidenciar algunas actividades que no se desarrollaban delimitadas dentro del objetivo establecido de cada proceso, de tal manera se realizaron los cambios pertinentes previo a la entrega final, por otra parte se resalta el propósito que tiene los indicadores establecidos los cuales buscan que se ejerza una evaluación y seguimiento contante con lo cual se puedan llevar a cabo futuros ajustes.

5. CONCLUSIONES

El establecimiento y documentación de los procesos de la fundación, constituyen un aporte esencial tanto para la conformación del sistema de gestión como para el cumplimiento de los requisitos de norma ISO 9001:2015.

La propuesta de implementación de la gestión por procesos elaborada, conforma la base de estandarización de los procesos misionales y de apoyo de la fundación, de igual manera constituye el documento formalizado en cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

El mecanismo de seguimiento elaborada permite generar un control efectivo sobre los procesos misionales y de apoyo de la fundación, de esta manera se puede estimar el cumplimiento de los objetivos y se pueden definir las acciones de mejora y/o correctivas a implementar.

Se identificaron falencias presentes en el desarrollo habitual de actividades de la fundación, debido a esto no existen evidencias del cumplimiento de metas y tampoco existe manejo adecuado de la documentación relacionada al sistema de gestión.

Con base en el planteamiento formulado se puede concluir que si se obtienen aportes importantes tras la propuesta de implementación desarrollada, teniendo en cuenta que existirá mayor claridad y control en la ejecución de actividades, al igual que se podrá medir el cumplimiento de cada proceso mediante los indicadores de gestión establecidos. Estos elementos constituyen un mecanismo que permite la retroalimentación y promueven la mejora continua en la organización lo cual contribuye claramente al cumplimiento de los propósitos de la fundación.

6. RECOMENDACIONES

Es importante que por parte de la fundación se generen espacios pertinentes destinados a fortalecer el conocimiento frente al enfoque por procesos, la normatividad aplicable y se aumente el grado de compromiso no solo de colaboradores sino que también de parte de la dirección.

Dentro del marco de seguimiento, la fundación debe mantener control efectivo en el diligenciamiento y recogida de los indicadores de gestión de los procesos misionales y de apoyo establecidos, de tal manera se garantizara una mejor identificación de las mejoras.

La fundación debe garantizar la continuidad del proyecto planteado, no solo al establecer la documentación de los procesos estratégicos sino que también en la aplicación, seguimiento y mejoramiento de los procesos ya entregados.

Es necesario establecer por parte de la fundación los mecanismos mínimos de control documental de tal manera que se asegure el seguimiento, los cambios y las evidencias para cada elemento que conforma el sistema de gestión.

La fundación debe establecer como actividades próximas a ejecutar la revisión de los requisitos aplicables referentes a la norma ISO 9001 en su última actualización que es la 2015, de tal manera que se puedan evaluar los cambios necesarios asociados al manual de calidad, objetivos de calidad, políticas, etc., al igual la inclusión de los nuevos elementos incluidos en la norma como lo es el contexto organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

BERTALANFFY, LUDWIG VON. Teoría general de los sistemas. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto 2017]. Disponible en Internet: <URL: https://scholar.google.com.co/scholar?q=TEOR%C3%8DA+GENERAL+DE+LOS+SISTEMAS+LUDWIG+VON+BERTALANFFY&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1.>

BERTHIER, EMMANUEL ANTONIO. Investigación documental y marco teórico. Como construir un marco teórico. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/marco_teorico.pdf.>

CORREA, GERMÁN DARÍO KAIRUZ. Documentación para la implantación de un sistema de gestión de calidad, en la empresa tecnologías integrales de seguridad de Colombia – Tecniseg. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis54.pdf.>>

EMPRESA, INGENIO. Planificación táctica desde ISO 9001: Como caracterizar un proceso. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://ingenioempresa.com/planificacion-tactica-caracterizar-proceso/.>>

FIGUEROA, GUSTAVO A. M. La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://eprints.rclis.org/6761/1/serie_7.pdf.>

GARCES, OSCAR DAVID SEPULVEDA y MEJIA, DANIELA VILLEGAS. Documentación del sistema de gestión de calidad, bajo los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015 en la empresa Lumicentro Pereira. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5040/658562S479.pdf;jsessionid=E81DDA0F11D280BD7540A7C62B0EFFB0?sequence=1.>>

GONZÁLEZ, CARLOS FELIPE NÚÑEZ. Diseño de un sistema de gestión de la calidad con base en las buenas prácticas de manufactura para el mejoramiento de sus procesos productivos en la empresa helados Guliver Ltda. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13662/NunezGonzalezCarlosFelipe2012.pdf?sequence=1.>>

GONZALEZ, HUGO. ISO 9001: enfoque basado en procesos. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/06/30/iso-9001-2015-enfoque-basado-en-procesos/.>>

GUTIÉRREZ, ERIC VALDÉS. Aplicación de Gestión por Procesos en una empresa importadora exportadora. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-de-gestion-por-procesos-en-una-empresa-importadora-exportadora/>>

HERNÁNDEZ, EDELSYS MELÉNDEZ. Metodología de la investigación. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/como_escribir_tesis.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. 2015. Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario NTC-ISO 9000:2015. Bogotá : ICONTEC, 2015. pág. 67.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. 2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, ISO 9001:2015. Traducción oficial. Suiza : Secretaría Central de ISO, 2015. pág. 42.

LA CORPORACIÓN ESCUELA DE ARTES Y LETRAS INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA. 2017. Guía para la elaboración del documento final de anteproyecto y proyecto de grado (monografías) bajo la norma APA de la corporación escuela de artes y letras institución universitaria. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.artesyletras.com.co/pdfs/GUIA%20ELABORACION%20DOC%20ANTEPROYECTO%20Y%20PROYECTO%20GRADO%202015sep.pdf>>

LOZANO FONSECA, ALEX. Diagnostico actual de la gestión por procesos y los sistemas de calidad de la empresa plazas ingeniería civil y diseño industrial. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20de%20la%20practica%20alex%20lozano.pdf>>

MALDONADO, JOSE ANGEL. 2011. Gestión de procesos. Málaga : EUMED - Universidad de Málaga, 2011. pág. 166.

MALLAR, MIGUEL ÁNGEL. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004>

MINISTERIO DE FOMENTO. Capítulo IV la gestión por procesos. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>>

MOREIRA DELGADO, MERCEDES DE LA C. Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181414861002>.>

OBS Business School. Las 3 metodologías para la gestión de proyectos que más se utilizan. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/las-3-metodologias-para-la-gestion-de-proyectos-que-mas-se-utilizan>.>

ORDOÑEZ, JENNY PAOLA TABORDA. CICLO PHVA Planificar - Hacer - Verificar – Actuar. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://master2000.net/recursos/menu/277/1355/mper_arch_20059_CicloPHVA.pdf. POLA, ANGEL MASEDA. 1988. Gestión de la calidad. Barcelona : MARCOMBO S.A., 1988. pág. 118.>

PULECIO, SENEN FERNEY DEVIA y MONTAÑO, DORA LIANER BARRAGAN. Diseño del sistema de gestión de calidad para la empresa Aulen Pharma S.A. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4271/T11.08%20D494d.pdf?sequence=1>.>

RAMÍREZ, NORBERTO L. Gestión por procesos: elementos seleccionados para un modelo aplicable a municipios de la pcia. de Buenos Aires. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://nulan.mdp.edu.ar/95/1/FACES_n14_25-46.pdf.>

SALINERO, JULIA GARCÍA. Estudios descriptivos. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/bloqueiii/docbiii/estudios%20descriptivos.pdf>.>

SANCHEZ, JHON EDINSON SALINAS. Levantamiento de los requisitos de documentación del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 en los procesos de una empresa. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1178/1/TID00317.pdf>.>

SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS . Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-PCM-política nacional de modernización de la gestión pública. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf.>

SILVA, VIVIANA MARGARITA ESCOBAR. Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana+Silva.pdf;jsessionid=9AC0B4C196E3072C7A8E01AE05BB8143?sequence=1.>

TORRES, MARTIN ALVAREZ. Crecimiento organizacional vs desarrollo organizacional. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/.](http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/)>

UNIVERSIDAD EAFIT. Antecedentes históricos de la gestión por procesos. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y.>

UNIVERSIDAD LA SALLE. Las fuentes de información. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDelInformacion.pdf.>

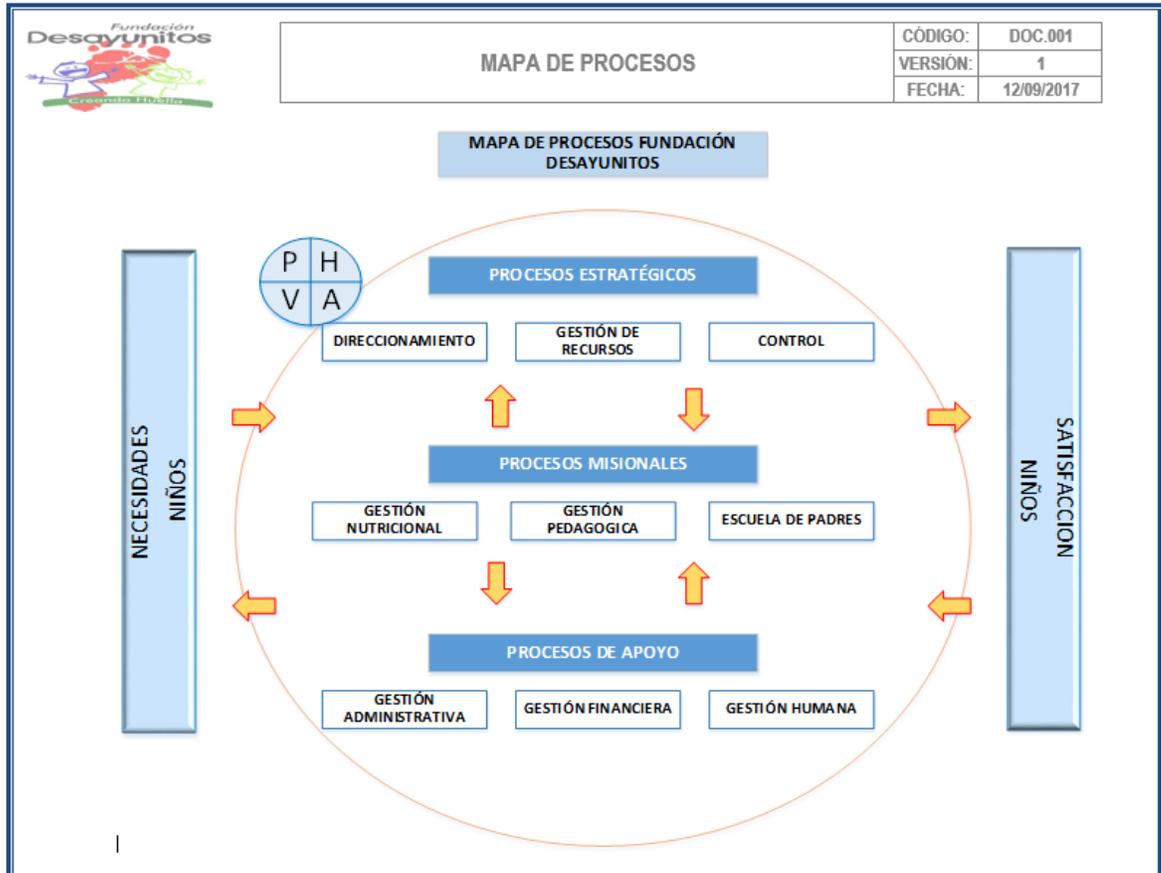
URIBE, MARIO ENRIQUE MACÍAS. 2011. Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación empresarial. Primera edición. Ibagué : Universidad del Tolima, 2011. pág. 214.

ZAMORA, EDUARDO y BÁEZ, LINDA. Difusión y promoción del proyecto. [En línea]: [Citado el: 15 de agosto de 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030133.pdf.>>

ANEXOS

Anexo A. DOC.001 Mapa de procesos Fundación.

Figura 7. Documento mapa de procesos Fundación.



Fuente. El Autor

Anexo B. CPRO-004 Caracterización Proceso Gestión Administrativa

Figura 8. Documento Caracterización Proceso Gestión Administrativa.

	NOMBRE DOCUMENTO:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO:	CPRO-004	
	PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN:	1.0	
	LÍDER DEL PROCESO:	Auxiliar Administrativo - Director Administrativo	FECHA:	12/09/2017	
OBJETIVO:	Ejecutar las actividades administrativas de soporte general y apoyar la gestión financiera de la fundación, conforme a los requerimientos externos e internos, generando la información y documentación respectiva en cumplimiento de los objetivos institucionales.				
ALCANCE:	Inicia con la identificación de los servicios que se deben garantizar, incluyendo la administración de los recursos físicos, y termina con la atención de los requerimientos.				
PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proceso: Direccionamiento Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas	Plan estratégico anual Necesidades de los procesos Requerimientos diarios	p	Planificar métodos de ejecución referentes a las directrices Identificar actividades diarias del proceso. Proyectar la actualización de inventarios. Plantear cronogramas de actividades día/mes. Coordinar actividades con los practicantes Coordinar la entrada de donaciones	Cronogramas de actividades Directrices de ejecución	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas
Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas	Donaciones Pago de pensiones Certificados Benefactores Revisados Solicitudes material pedagógico Solicitudes inventario de alimentos Cronograma actividades con padres	H	Ejecutar actividades diarias/ respuesta requerimientos. Ejecutar actividades correspondientes al plan estratégico Generar documentación administrativa requerida. Elaborar documentos control contable. Elaborar certificados de beneficiadores. Entrega certificados de beneficiadores Elaborar informe de ejecución diario. Realizar la gestión documental de la vinculación de niños Almacenar documentación procesada.	Informe de gestión día Otros Documentos Control contable Certificados Benefactores Documento vinculación niños	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas

Fuente. El Autor

Figura 8. (Continuación) Documento Caracterización Proceso Gestión Administrativa.

		NOMBRE DOCUMENTO:	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CÓDIGO:	CPRO-004
		PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	VERSIÓN:	1.0
		LÍDER DEL PROCESO:	Auxiliar Administrativo - Director Administrativo	FECHA:	12/09/2017
			Procesar información de inventarios. Pago de gastos administrativos. Apoyo logístico de eventos Apoyo en la gestión de benefactores Diligenciar indicadores del proceso.	Informe de inventarios	
Proceso: Control Proceso: Direccionamiento Proceso: Gestión Administrativa	Solicitud de informes y resultados de indicadores	V	Verificar requisitos del producto y/o servicio solicitado. Verificar entrega oportuna del requerimiento/ certificados. Seguimiento de indicadores. Evaluación de resultados de los procesos Revisar actividades del proceso. Evaluar proveedores. Reevaluar proveedores.	Soportes de medición de indicadores Informe de gestión procesos	Proceso: Control Proceso: Direccionamiento Proceso: Gestión Administrativa
Proceso: Control Proceso: Gestión Administrativa	Informes de Auditoria	A	Tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Gestionar recursos adicionales que se requieran.	Planes de mejoramiento	Proceso: Control Proceso: Gestión Administrativa
Recursos					
Talento Humano	Equipo de trabajo fundación, practicantes universitarios				
Económico					
Infraestructura	Instalaciones físicas de la fundación, elementos de trabajo, equipos de oficina				

Fuente. El Autor

Figura 8. (Continuación) Documento Caracterización Proceso Gestión Administrativa.

					
NOMBRE DOCUMENTO:		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA		CÓDIGO:	CPRO-004
PROCESO:		GESTIÓN ADMINISTRATIVA		VERSIÓN:	1.0
LÍDER DEL PROCESO:		Auxiliar Administrativo - Director Administrativo		FECHA:	12/09/2017
Indicadores de Gestión					
Nombre Indicador	Formula	Responsable recogida	Periodicidad	Responsable actuación	Valor objetivo
Respuesta a requerimientos	RR = (# requerimientos contestados-día / # Requerimientos recibidos-día) *100%	Auxiliar Administrativo	Diario	Director Administrativo	95%
Cumplimiento Benefactores	CB = (# Certificados entregados / # Donaciones recibidas) *100%	Auxiliar comercial	Mensual	Director Administrativo	100%
Cumplimiento Plan Estratégico	CP = $\frac{\text{\# de actividades ejecutadas Plan } \underline{\text{estrat.}}}{\text{\# de actividades programadas en el Plan estratégico}} *100\%$	Auxiliar comercial	Mensual	Director Administrativo	90%

Fuente. EL Autor

Figura 8. (Continuación) Documento Caracterización Proceso Gestión Administrativa.

					
NOMBRE DOCUMENTO:		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA		CÓDIGO:	CPRO-004
PROCESO:		GESTIÓN ADMINISTRATIVA		VERSIÓN:	1.0
LÍDER DEL PROCESO:		Auxiliar Administrativo - Director Administrativo		FECHA:	12/09/2017
1. CONTROL DE CAMBIOS.					
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO			
1.0	12/09/2017	Creación del documento			
2. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO					
ELABORO / ACTUALIZO		REVISO	APROBO		
Daniel Alfredo Rodríguez / Practicantes Universidad Católica de Colombia		Coordinador de la fundación	Director de la fundación		
Fecha:12/09/2017		Fecha:	Fecha:		

Fuente. El Autor

Anexo C. CPRO-005 Caracterización Proceso Gestión Financiera

Figura 9. Documento caracterización proceso Gestión Financiera.

Fundación Desayunitos		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA		CÓDIGO:	CPRO-005
		GESTIÓN FINANCIERA		VERSIÓN:	1.0
		Contador - Director de la Fundación		FECHA:	12/09/2017
OBJETIVO:	Planear y administrar los recursos económicos y mantener su registro contable que permitan el cumplimiento de los propósitos institucionales, generando la información financiera necesaria para la toma de decisiones.				
ALCANCE:	Inicia con la planificación del presupuesto, ejecución, registro y control de los recursos financieros, y va hasta la emisión de informes pertinentes para la evaluación y mejoramiento.				
PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proceso: Direccionamiento Usuarios externos, Partes Interesadas	Plan estratégico anual Necesidades financieras de la fundación Normatividad vigente	P	Definición del presupuesto. Planificar las políticas de gestión financiera. Definir la estructura contable	Presupuesto financiero	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas
Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas	Presupuesto financiero Certificados Benefactores Registros contables	H	Ejecución del presupuesto Administrar ingresos y recursos Realizar registro contable de las operaciones de la Fundación Elaborar certificados de benefactores. Elaborar estado financieros Presentar la información exógena Almacenar documentación procesada. Diligenciar indicadores del proceso.	Informe de gestión presupuestal Registros contables Certificados Benefactores Declaración de impuestos Informes financieros	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas
Proceso: Control Proceso: Direccionamiento Proceso: Gestión Financiera	Solicitud de informes y resultados financieros Solicitud de informes y resultados de indicadores	V	Analizar la ejecución presupuestal Seguimiento de indicadores.	Soportes de medición de indicadores Informe de gestión procesos	Proceso: Control Proceso: Direccionamiento

Fuente. El Autor

Figura 9. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Financiera.

Fundación Desayunitos		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA		CÓDIGO:	CPRO-005
		GESTIÓN FINANCIERA		VERSIÓN:	1.0
		Contador - Director de la Fundación		FECHA:	12/09/2017
Proceso: Control Proceso: Gestión Financiera	Informes de Auditoría	A	Tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Gestionar recursos adicionales que se requieran.	Planes de mejoramiento	Proceso: Control Proceso: Gestión Financiera
Recursos					
Talento Humano	Equipo de trabajo fundación, practicantes universitarios				
Económico	Valor monetario utilizado				
Infraestructura	Instalaciones físicas de la fundación, elementos de trabajo, equipos de oficina				
Indicadores de Gestión					
Nombre Indicador	Formula	Responsable recogida	Periodicidad	Responsable actuación	Valor objetivo
Informes Requeridos	$IR = \frac{\# \text{informes generados}}{\# \text{informes solicitados}} \cdot 100\%$	Contador	Mensual	Director de la Fundación	100%
Capital Trabajo Neto	$CN = (\$ \text{Activo cte.} - \$ \text{Pasivo cte.})$	Contador	Mensual	Director de la Fundación	≥ 1

Fuente. El Autor

Figura 9. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Financiera.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	CÓDIGO:	CPRO-005
	GESTIÓN FINANCIERA	VERSIÓN:	1.0
	Contador - Director de la Fundación	FECHA:	12/09/2017

1. CONTROL DE CAMBIOS.

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO
1.0	12/09/2017	Creación del documento

2. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO

ELABORO / ACTUALIZO	REVISO	APROBO
Daniel Alfredo Rodríguez / Practicantes Universidad Católica de Colombia	Coordinador de la fundación	Director de la fundación
Fecha:12/09/2017	Fecha:	Fecha:

Fuente. El Autor

Anexo D. CPRO-006 Caracterización Proceso Gestión Humana

Figura 10. Documento caracterización Gestión Humana.

PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN HUMANA GESTIÓN HUMANA Director de la Fundación	CÓDIGO: CPRO-006 VERSIÓN: 1.0 FECHA: 12/09/2017	OBJETIVO: Administrar y proveer personal competente de acuerdo a las necesidades de los procesos, contribuyendo al desarrollo de sus competencias laborales y personales que permitan el logro de los objetivos de la Fundación. ALCANCE: Inicia desde la identificación de la necesidad de vinculación del personal, hasta su desvinculación.		
Proceso: Direccionamiento Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas	Plan estratégico anual Estructura organizacional Requerimiento de personal	P	Identificación de perfiles requeridos Planificar la capacitación, la inducción y la re inducción de los colaboradores. Establecer los criterios para la evaluación de desempeño. Planificar las actividades de Bienestar.	Listado personal requerido Plan de capacitación Plan de evaluación de desempeño. Plan Bienestar	Todos los procesos Proceso: Gestión Humana Usuarios externos, Partes Interesadas
Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas	Presupuesto financiero Certificados Benefactores Registros contables	H	Realizar la selección y la contratación de los colaboradores. Aplicación de pruebas Realizar la inducción, la re inducción y la capacitación de los colaboradores. Ejecutar el programa de bienestar social Tramitar las novedades de nómina. Liquidar la nómina y las prestaciones sociales Realizar la desvinculación de personal Diligenciar indicadores del proceso.	Contratos Laborales Registro de capacitación Novedades de nómina	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas
Proceso: Control Proceso: Gestión Humana	Solicitud de informes y resultados de indicadores	V	Aplicar evaluación de desempeño Verificar cumplimiento del proceso.	Resultados evaluación de desempeño	Proceso: Control

Fuente. El Autor

Figura 10. (Continuación) Documento caracterización Gestión Humana.

Fundación Desayunitos					
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN HUMANA			CÓDIGO:	CPRO-006	
GESTIÓN HUMANA			VERSIÓN:	1.0	
Director de la Fundación			FECHA:	12/09/2017	
			Seguimiento de indicadores.	Informe de gestión procesos	Proceso: Gestión Humana
Proceso: Control	Informes de Auditoría	A	Tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Planes de mejoramiento	Proceso: Control
Proceso: Gestión Humana			Identificar lecciones aprendidas.		Proceso: Gestión Humana
Recursos					
Talento Humano	Equipo de trabajo fundación, practicantes universitarios				
Económico	Valor monetario utilizado				
Infraestructura	Instalaciones físicas de la fundación, elementos de trabajo, equipos de oficina				
Indicadores de Gestión					
Nombre Indicador	Formula	Responsable recogida	Periodicidad	Responsable actuación	Valor objetivo
Tasa de contratación	$T_{Cn} = (\# \text{ personas contratadas} / \# \text{ personas total proyectadas a contratar}) * 100\%$	Director de la Fundación	Semanal	Director de la Fundación	98%
Tasa de capacitación	$T_{Cp} = (\# \text{ personas capacitadas} / \# \text{ personas total}) * 100\%$	Director de la Fundación	Diaria	Director de la Fundación	95%
Evaluación de Desempeño	$ED = (\# \text{ evaluaciones realizadas} / \# \text{ personas total planta}) * 100\%$	Director de la Fundación	Semestral	Director de la Fundación	98%

Fuente. EL Autor

Figura 10. (Continuación) Documento caracterización Gestión Humana.

Fundación Desayunitos			
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN HUMANA		CÓDIGO:	CPRO-006
GESTIÓN HUMANA		VERSIÓN:	1.0
Director de la Fundación		FECHA:	12/09/2017
1. CONTROL DE CAMBIOS.			
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
1.0	12/09/2017	Creación del documento	
2. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO			
+			
ELABORO / ACTUALIZO	REVISO	APROBO	
Daniel Alfredo Rodríguez / Practicantes Universidad Católica de Colombia	Coordinador de la fundación	Director de la fundación	
Fecha: 12/09/2017	Fecha:	Fecha:	

Fuente. El Autor

Anexo E. CPRO-007 Caracterización Proceso Gestión Nutricional.

Figura 11. Documento caracterización proceso Gestión Nutricional.

PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proceso: Direccionamiento	Plan estratégico anual	P	Planificar métodos de ejecución referentes a las directrices.	Cronogramas de exámenes	Todos los procesos
Todos los procesos	Minuta Patrón		Identificación estado inicial niños (medidas antropométricas).	Directrices de ejecución	
Usuarios externos, Partes Interesadas	Donaciones		Proyectar la actualización de inventarios.	Exámenes de estado nutricional	
			Coordinar actividades con los practicantes	Solicitudes inventario alimentos	Usuarios externos, Partes Interesadas
Proceso: Gestión Administrativa	Informe estado inventario de alimentos.	H	Ejecutar actividades correspondientes al plan estratégico.	Informe de gestión día	Todos los procesos
Usuarios externos, Partes Interesadas			Ejecutar actividades correspondientes a la preparación de alimentos porcionados.	Otros Documentos	Usuarios externos, Partes Interesadas
			Ejecutar mediciones antropométricas actuales		
			Almacenamiento pertinente cocina.		
			Elaborar informe de ejecución.		
			Diligenciar indicadores del proceso.		
			Control de inventario de alimentos.		
Proceso: Control		V	Verificar requisitos del producto y/o servicio solicitado.		Proceso: Control
			Verificar entrega oportuna del producto y/o servicio.		

Fuente. El Autor

Figura 11. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Nutricional.

PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proceso: Direccionamiento	Solicitud de informes y resultados de indicadores	A	Seguimiento de indicadores.	Soportes de medición de indicadores	Proceso: Direccionamiento
Proceso: Gestión Administrativa			Evaluación de resultados del proceso	Informe de gestión procesos	Proceso: Gestión Administrativa
			Revisión de la minuta patrón	Resultados exámenes niños	
			Evaluación de resultados medidas antropométricas niños.		
Proceso: Control	Informes de Auditoria		Tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Planes de mejoramiento	Proceso: Control
Proceso: Gestión Administrativa			Gestionar recursos adicionales que se requieran.		Proceso: Gestión Administrativa
Recursos					
Talento Humano	Equipo de trabajo fundación, practicantes universitarios				
Económico					
Infraestructura	Instalaciones físicas de la fundación, elementos de trabajo, equipos de oficina				

Fuente. El Autor

Figura 11. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Nutricional.

		NOMBRE DOCUMENTO: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN NUTRICIONAL PROCESO: GESTIÓN NUTRICIONAL LÍDER DEL PROCESO: Coordinador Nutricional - Jefe Cocina	CÓDIGO: CPRO-007 VERSIÓN: 1.0 FECHA: 12/09/2017		
Indicadores de Gestión					
Nombre Indicador	Formula	Responsable recogida	Periodicidad	Responsable actuación	Valor objetivo
Porcionamiento real	$PD = (\# \text{ comidas servidas - día} / \# \text{ comidas proyectadas s/cronograma-día}) * 100\%$	Jefe cocina	Diario	Coordinador Nutricional	95%
Resultados favorables Niños	$RF = (\# \text{ niños con resultados de exámenes antropométricos adecuados (actual)} / \# \text{ total de niños con exámenes antropométricos (anterior)}) * 100\%$	Coordinador Nutricional	Trimestral	Coordinador Nutricional	100%

Fuente. El Autor

Figura 11. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Nutricional.

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN NUTRICIONAL GESTIÓN NUTRICIONAL Coordinador Nutricional - Jefe Cocina	CÓDIGO: CPRO-007 VERSIÓN: 1.0 FECHA: 12/09/2017
1. CONTROL DE CAMBIOS.			
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO	
1.0	12/09/2017	Creación del documento	
2. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORO / ACTUALIZO	REVISO	APROBO	
Daniel Alfredo Rodríguez / Practicantes Universidad Católica de Colombia Fecha:12/09/2017	Coordinador de la fundación Fecha:	Director de la fundación Fecha:	

Fuente. El Autor

Anexo F. CPRO-008 Caracterización Proceso Gestión Pedagógica

Figura 12. Documento caracterización proceso Gestión Pedagógica.

PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES									
	<table border="1"> <tr> <td>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN PEDAGOGICA</td> <td>CÓDIGO:</td> <td>CPRO-008</td> </tr> <tr> <td>GESTIÓN PEDAGOGICA</td> <td>VERSIÓN:</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Coordinador Pedagógico – Docentes</td> <td>FECHA:</td> <td>12/09/2017</td> </tr> </table>	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN PEDAGOGICA	CÓDIGO:	CPRO-008	GESTIÓN PEDAGOGICA	VERSIÓN:	1.0	Coordinador Pedagógico – Docentes	FECHA:	12/09/2017				
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN PEDAGOGICA	CÓDIGO:	CPRO-008												
GESTIÓN PEDAGOGICA	VERSIÓN:	1.0												
Coordinador Pedagógico – Docentes	FECHA:	12/09/2017												
OBJETIVO:	Fortalecer y mejorar las competencias y habilidades de los niños dentro del entorno académico y social, orientando su desarrollo personal con principios y valores que apoyen la construcción de su proyecto de vida.													
ALCANCE:	Inicia con la identificación de las necesidades educativas de los niños y finaliza con la prestación de los servicios requeridos y el mejoramiento de los resultados.													
Proceso: Dirección	Plan estratégico anual	P	Planificar métodos de ejecución referentes a las directrices. Identificar los estados y niveles de formación de cada niño. Identificar y definir las actividades de formación. Plantear cronogramas de actividades día/mes. Coordinar actividades con los practicantes. Identificar el material pedagógico a utilizar.	Cronogramas de actividades Directrices de ejecución Solicitudes material pedagógico	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas									
Proceso: Dirección	Útiles pedagógicos													
Proceso: Dirección	Boletines último periódico académico.													
Proceso: Dirección	Eventualidades. Estado de los niños	H	Ejecución de actividades pedagógicas teóricas y prácticas Ejecutar actividades correspondientes al plan estratégico Elaborar informe de ejecución diario. Diligenciar indicadores del proceso. Control de inventario material pedagógico	Informe de gestión día Otros Documentos	Todos los procesos Usuarios externos, Partes Interesadas									
Proceso: Dirección	Informe estado inventario.													
Proceso: Control	Solicitud de informes y resultados de indicadores	V	Seguimiento de indicadores. Evaluación de resultados de los niños. Revisar actividades del proceso.	Soportes de medición de indicadores Informe de gestión procesos	Proceso: Control Proceso: Dirección Proceso: Gestión Administrativa									

Fuente. El Autor

Figura 12. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Pedagógica.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN PEDAGOGICA	CÓDIGO:	CPRO-008		
	GESTIÓN PEDAGOGICA	VERSIÓN:	1.0		
	Coordinador Pedagógico – Docentes	FECHA:	12/09/2017		
Proceso: Control Proceso: Gestión Administrativa	Informes de Auditoría	A	Tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora. Gestionar recursos adicionales que se requieran.	Planes de mejoramiento	Proceso: Control Proceso: Gestión Administrativa
Recursos					
Talento Humano	Equipo de trabajo fundación, practicantes universitarios				
Económico					
Infraestructura	Instalaciones físicas de la fundación, elementos de trabajo, equipos de oficina				
Indicadores de Gestión					
Nombre Indicador	Formula	Responsable recogida	Periodicidad	Responsable actuación	Valor objetivo
Actividades desarrolladas	$AD = (\# \text{ actividades pedagógicas desarrolladas} / \# \text{ actividades programadas}) * 100\%$	Docentes	Diario	Coordinador Pedagógico	100%
Mejoramiento académico	$MA = (\# \text{ niños con resultados académicos mejores actual} / \# \text{ niños con dificultades académicas anterior}) * 100\%$	Docentes	Mensual	Coordinador Pedagógico	100%
Mejora de los mejores	$MSA = (\# \text{ niños con resultados académicos mejores actual} / \# \text{ niños con buenos resultados académicos anterior}) * 100\%$	Docentes	Mensual	Director Administrativo	90%

Fuente. El Autor

Figura 12. (Continuación) Documento caracterización proceso Gestión Pedagógica.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN PEDAGOGICA	CÓDIGO:	CPRO-008
	GESTIÓN PEDAGOGICA	VERSIÓN:	1.0
	Coordinador Pedagógico – Docentes	FECHA:	12/09/2017
1. CONTROL DE CAMBIOS.			
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	
1.0	12/09/2017	Creación del documento	
2. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORO / ACTUALIZO	REVISO	APROBO	
Daniel Alfredo Rodríguez / Practicantes Universidad Católica de Colombia	Coordinador de la fundación	Director de la fundación	
Fecha: 12/09/2017	Fecha:	Fecha:	

Fuente. El Autor

Anexo G. CPRO-009 Caracterización Proceso Escuela de Padres

Figura 13. Documento caracterización proceso Escuela de Padres.

PROVEEDOR INTERNO/EXTERNO	ENTRADAS	CICLO PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Proceso: Direcciónamiento Usuarios externos, Partes Interesadas	Plan estratégico anual	P	Planificar métodos de ejecución referentes a las directrices Identificación de la población. Plantear cronogramas de actividades. Proyectar temas de capacitación. Planificación de actividades complementarias con practicantes.	Cronogramas de actividades Directrices de temas a exponer Documento visita domiciliaria.	Proceso: Direcciónamiento Proceso: Gestión Administrativa Usuarios externos, Partes Interesadas
Proceso: Direcciónamiento Proceso: Gestión Administrativa Usuarios externos, Partes Interesadas	Temario a exponer aprobado Cronograma actividades con padres aprobado Estrategias de apoyo con practicantes	H	Ejecutar talleres con padres Elaborar informe de ejecución taller. Ejecutar evaluación a padres asistentes Ejecución de actividades adicionales de practicantes. Diligenciar indicadores del proceso.	Informe de gestión taller. Informe actividades practicantes.	Proceso: Direcciónamiento Proceso: Gestión Administrativa Usuarios externos, Partes Interesadas
Proceso: Control Proceso: Direcciónamiento Proceso: Gestión Administrativa	Solicitud de informes y resultados de indicadores	V	Evaluar resultados de los padres Seguimiento de indicadores. Evaluación de resultados del proceso Revisar actividades del proceso.	Informe de resultado taller. Soportes de medición de indicadores	Proceso: Direcciónamiento Proceso: Control Usuarios externos,

Fuente. El Autor

Figura 13. (Continuación) Documento caracterización proceso Escuela de Padres.

Fundación Desayunitos		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ESCUELA DE PADRES		CÓDIGO:	CPRO-009
		ESCUELA DE PADRES		VERSIÓN:	1.0
		Director Administrativo - Psicóloga Voluntaria		FECHA:	12/09/2017
					Partes Interesadas
Proceso: Control	Informes de Auditoria	A	Tomar las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Planes de mejoramiento	Proceso: Control
Proceso: Direccionamiento			Gestionar recursos adicionales que se requieran.		Proceso: Direccionamiento
Proceso: Gestión Administrativa					Proceso: Gestión Administrativa
Recursos					
Talento Humano	Equipo de trabajo fundación, practicantes universitarios				
Económico					
Infraestructura	Instalaciones físicas de la fundación, elementos de trabajo, equipos de oficina				
Indicadores de Gestión					
Nombre Indicador	Formula	Responsable recogida	Periodicidad	Responsable actuación	Valor objetivo
Talleres Realizados	TR = (# Talleres llevados a cabo/ # Talleres programados) *100%	Psicóloga Voluntaria	Trimestral	Director Administrativo	100%
Eficacia del Taller	ET = (# evaluaciones ejecutadas aprobadas / # evaluaciones ejecutadas) *100%	Psicóloga Voluntaria	Trimestral	Director Administrativo	90%
Participación	PP = (# asistentes por taller / total responsables niños proyectado) *100%	Psicóloga Voluntaria	Trimestral	Director Administrativo	90%

Fuente. El Autor

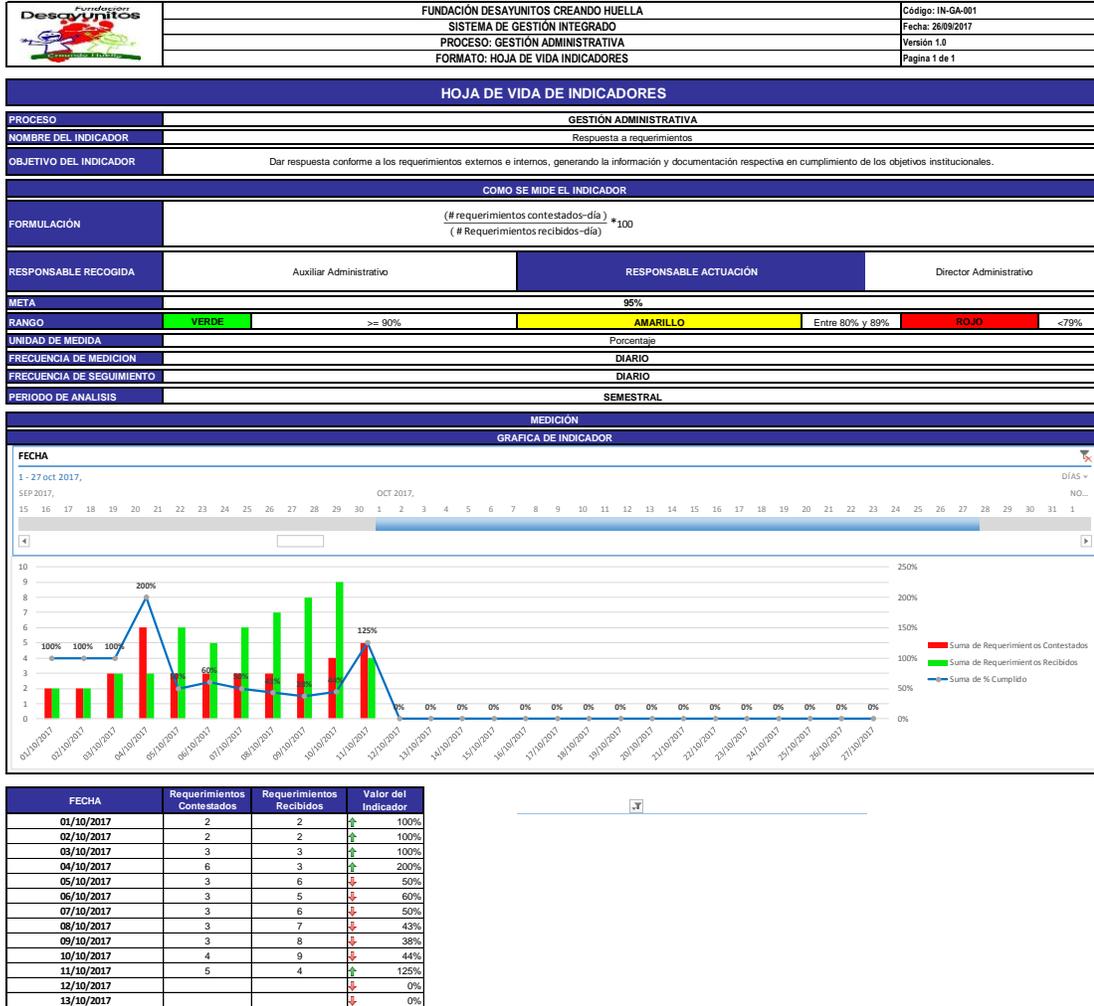
Figura 13. (Continuación) Documento caracterización proceso Escuela de Padres.

Fundación Desayunitos		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ESCUELA DE PADRES		CÓDIGO:	CPRO-009
		ESCUELA DE PADRES		VERSIÓN:	1.0
		Director Administrativo - Psicóloga Voluntaria		FECHA:	12/09/2017
1. CONTROL DE CAMBIOS.					
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCION DEL CAMBIO			
1.0	12/09/2017	Creación del documento			
2. APROBACIÓN DEL DOCUMENTO					
ELABORO / ACTUALIZO		REVISO	APROBO		
Daniel Alfredo Rodriguez / Practicantes Universidad Católica de Colombia		Coordinador de la fundación	Director de la fundación		
Fecha:12/09/2017		Fecha:	Fecha:		

Fuente. El Autor

Anexo H. SEG-001 Seguimiento Indicadores

Figura 14. Documento ejemplo hoja de vida indicador.



Fuente. EL Autor