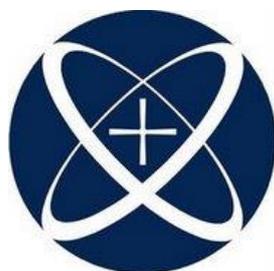


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
Programa de Consultoría Integral en MYPE**



ITESO

Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

Consultoría a una Asociación Civil enfocada en el tratamiento contra las adicciones en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

AE - Alma Paula Guadalupe Campollo Romero

IF - Pablo Merlo Valdez

PS- Carlos Eduardo Castillo Góngora

AM-Luis Francisco Reyes Gómez

Consultor PAP:

Lic. Andrea Yunuen Escobar Galindo

Tlaquepaque, Jalisco, julio de 2018

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP: juanjoya@iteso.mx

Índice

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DEL PROYECTO	6
1. Generalidades y contexto de la empresa	7
1.1. Ficha técnica y perfil del empresario	7
1.2. Historia de la empresa	8
1.3. Entendimiento del negocio	10
1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa	11
1.5. Análisis del entorno	12
2. Diagnóstico	21
2.1. Metodología del diagnóstico	21
2.2. Proceso particular	22
2.3. Descripción de la situación de la empresa	39
RESUMEN: PERFIL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING	40
2.4. Análisis e interpretación de resultados	43
2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación	43
2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados	44
3. Planteamiento estratégico	57
3.1. Misión, visión y valores	57
3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general	59
3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo	69
3.4. Mapa estratégico	109
4.1. Nombre de la propuesta	110
4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico	111
4.3. Plan de acción detallado	112
4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial	113
5. Implementación	
5.1. Actividades realizadas y su justificación	115
5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)	124

5.3.Resultados obtenidos	125
5.4.Tablas sobre empleo y capacitación	149
5.5.Tablero de seguimiento de indicadores	150
6. Recomendaciones finales (estratégicas)	
6.1.Corto plazo	150
6.2.Mediano plazo	151
6.3.Largo plazo	152
II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)	153
III. Conclusiones	154
IV. Bibliográficas	155
V. ANEXOS	155

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta la serie de acciones realizadas para una labor de consultoría en una Mypes. El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias” y que es fomentado por el Centro Universidad Empresa del CUE. Primero se realizó un análisis contextual para entender el mercado y regulación de acción, posteriormente se realizó un diagnóstico donde se encontró que la empresa estaba en un nivel confiable de maduración y que el problema principal había sido su crecimiento descontrolado basado en una deficiente planeación estratégica. Para favorecer al crecimiento controlado de la Mypes el equipo de trabajo se enfocó en realizar labores de estandarización a través de: diferentes manuales de procedimientos en las áreas de recursos humanos, mercadotecnia y administración, ayudar a entender la importancia de una planeación con objetivos operativos y estratégicos, además a lograr enfocar la acción social de la A.C. a mercados que podrían verse beneficiados en una relación ganar-ganar y a sus finanzas que deben tener un marco específico de ganancia y reinversión. Los resultados de la implementación indican que la empresa logro adecuar su labor práctica a su área organizacional y sobre todo tener claro cómo, por qué, cuándo y dónde iban a enfocar sus actividades para el desarrollo.

INTRODUCCIÓN

La situación de las Micro y Pequeñas empresas en México es aún muy desconocida por personas que no tienen tendencias empresariales. Por ello el ITESO considera importante a través de sus proyectos de aplicación profesional (PAP) dar la oportunidad a alumnos de diferentes carreras la práctica interdisciplinaria de una consultoría. Esto en conjunto con el beneficio propio de la Mypes buscando que se logre a través de esta relación profesional una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de recursos y faciliten la toma de decisiones inter-empresa.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”. Este objetivo se considera alcanzable al mejorar aspectos particulares y la organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir que permitan mejorar las condiciones de su continuo desarrollo. Entre los beneficios que se pueden obtener gracias a la intervención son:

- Mejora en procesos de información y toma de decisiones
- Cambios en la motivación e involucramiento del personal hacia la empresa
- Creación e implementación de herramientas que mejoren la habilidad administrativa
- Optimización en la determinación de costos y flujos de efectivo
- Determinación de estándares de medición y control
- Incrementó en potencial de ventas gracias a una redefinición de su metodología

Esta consultoría es la primera en su tipo al realizarse a una A.C. lo cual implicaba una redefinición de la labor global de la intervención, aunque mantuvo su proceso habitual A continuación se presentan las actividades específicas realizadas a lo largo de siete meses de actividad continua por parte de un equipo conformado por un mercadólogo, una administradora de empresas, un ingeniero financiero y un psicólogo.

METDOLOGÍA

El proyecto comienza con una labor de reclutamiento por parte del Centro Universidad Empresa (CUE) del ITESO. Al ser elegidos, con base en sus experiencias profesionales anteriores, su personalidad, y sus habilidades prácticas y teóricas específicas los alumnos de últimos semestres reciben una capacitación de tres semanas para su mejor desempeño en la empresa, con la visión final de que comprendan el amplio margen de acción de una consultoría y su importancia. Al pasar esas tres semanas, se conforman grupos de trabajo a los que –de nuevo, después de un análisis específico de habilidades y compatibilidad- se les asignan empresas específicas. Ahí comienza la labor de **entendimiento del negocio** y **análisis del entorno**, donde se busca que se entienda el ¿por qué? de la empresa, cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; además de entender en que sector del mercado se enfocan, y si existen o no regulaciones para su actuar.

Posteriormente, se pasa a una etapa de diagnóstico donde se evalúa la empresa desde su estado pre-implementación (pre-consultoría). Esto se hace a través de una herramienta llamada DIE y otras herramientas de medición aleatorias. Al finalizar se tiene una sesión de redefinición del planteamiento estratégico para poder alinear las propuestas de mejora del equipo a una misión, visión y valores coherentes a lo que se espera a seis meses, en un momento post-implementación. Al definirse el marco de acción a través de una serie de propuestas de mejora en seis áreas funcionales: gestión, administración, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y junta clínica – esta última agregada exclusivamente para el caso de esta A.C.- se comienza con la labor de implementación. La labor de implementación es controlada a través de un calendario (o diagrama Gantt), donde se fijan acciones a realizar durante los cuatro meses de implementación y se define a través de un tablero de indicadores los resultados esperados, los beneficios que una acción específica traerá y la manera de medir el éxito de la intervención.

Por último, se presentan los resultados de los directivos y empresarios de la A.C., además de a los coordinadores del ITESO, esto en aras de defender y explicar las labores realizadas, su fundamentación, y recomendaciones y reflexiones finales por parte del equipo consultor. Cabe mencionar que a lo largo de todas estas etapas se

tiene un acompañamiento con un consultor Senior y con el coordinador principal del proyecto en todo momento.

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

Datos generales de la empresa:	
Nombre: Asociación Civil	
Domicilio: Tlajomulco de Zúñiga	
Teléfonos: 000-000-00-00	Página web:
Tiempo de fundación: 2 años	Forma jurídica: Asociación Civil
Número de empleados: 17	Giro de la empresa:

Datos generales del empresario:	
DIRECTOR	
Nombre: (directora)	
Escolaridad: Lic. Psicología	Edad: X años
Experiencia previa: Coordinadora en diferentes áreas de adicciones.	

Datos generales del empresario:	
INVERSIONISTA-EMPRESARIO	
Nombre: Empresario	
Escolaridad: Lic. Administración Financiera	Edad: X años
Experiencia previa: Voluntario y empresario	

Datos generales del empresario:	
ASESOR DEL EMPRESARIO	
Nombre: Asesor de empresario	
Escolaridad: Lic. Administración Financiera	Edad: X años
Experiencia previa: Consultor en micro y pequeñas empresas.	

1.2. Historia de la empresa

El proyecto, actualmente conocido como “LA ASOCIACIÓN CIVIL”, nació originalmente como un programa y equipo de rehabilitación en el Reclusorio Preventivo de Puente Grande, Jalisco, donde pudieron acreditar una tasa de reinserción social del 85% de la población de adictos dentro del penal.

Con la misión de transformar personas con problemas de adicción a sustancias psicoactivas y tendencia a conductas antisociales y autodestructivas, para reintegrarse nuevamente a la sociedad, el padre XXX, voluntario dentro de la labor del equipo de la clínica de rehabilitación dentro de la penal, compartió su visión con la psicóloga (miembro del equipo), directora Pérez Alcalá, junto con otros colaboradores e inversionistas.

Por lo que, en el 2013, el gobierno del estado inició la construcción de las primeras instalaciones bajo el esquema de Centro Supera. Sin embargo, por distintas razones nunca operó y fue abandonado por dos años, en los que fue robado y saqueado. Fue licitado por el proyecto “LA ASOCIACIÓN CIVIL” y les fue cedido en comodato por el DIF de Jalisco.

Después de ser habilitado nuevamente el centro, en 2015, con más de 16 hectáreas e infraestructura para atender 40 adictos, en las primeras semanas iniciaron a operar con solamente 3 personas y un personal de 3 personas más. Al final de ese año, el centro ya tenía 12 residentes.

A finales del 2016 fueron autorizados por la Fundación Gonzalo Río Arronte I.A.P., para arrancar el proyecto de inserción laboral de las personas liberadas del reclusorio de Puente Grande, Jalisco, con un costo de \$5,980,000 para tratar 120 adictos, con el objetivo de lograr una tasa del 90% en reinserción social.

En febrero de 2017, la Lic. directora del S. Pérez asume la Dirección General de la institución. En junio de ese año, Fundación Stella Vega, A.C., comenzó una donación económica y en especie mensual. En agosto se le autorizó la licencia municipal, en noviembre el Congreso del Estado autorizó el contrato de comodato

celebrado con el DIF Jalisco para que se extendiera su vigencia por un periodo de cincuenta años, es decir, hasta el año 2064. Ingresaron al Programa de Prevención de Adicciones de la Policía Federal, se afiliaron a la Federación Mexicana de Comunidades Terapéuticas, y son miembros de la red de comunidades mexicanas en el programa de SI CALIDAD para la certificación de las Buenas Prácticas del modelo de comunidad terapéutica a nivel Latinoamérica. Actualmente tienen un reconocimiento con duración de 3 años, por el cumplimiento de los requisitos de la NOM-028-SSA2-2009, otorgado por la Comisión Nacional Contra las Adicciones (CONADIC) y el CECAJ.

Es importante mencionar que “LA ASOCIACIÓN CIVIL” ha recibido residentes provenientes de otros estados distintos de Jalisco; en el informe del año 2017, éstos representaban el 12.5%, el 69% egresó del programa de tratamiento, 21% continuó al cierre del año y solo el 10% se fugó o se dio de baja voluntariamente. En ese mismo año, se rehabilitó la planta de tratamiento de aguas residuales para la obtención de agua apta para el consumo humano de acuerdo con las normas vigentes, también se construyó un salón de usos múltiples para 200 personas, y se construyó el complejo de talleres (carpintería, repostería, piñatas y agro cultivos), que se equipó para la impartición de clases bajo personal capacitado. Actualmente cuenta con un personal de 20 personas, entre ellos psicólogos, un médico, psiquiatra, cocinera, personal de intendencia, chofer, consejeros, vigilantes, y administración, además de los colaboradores que imparten los talleres para los residentes.

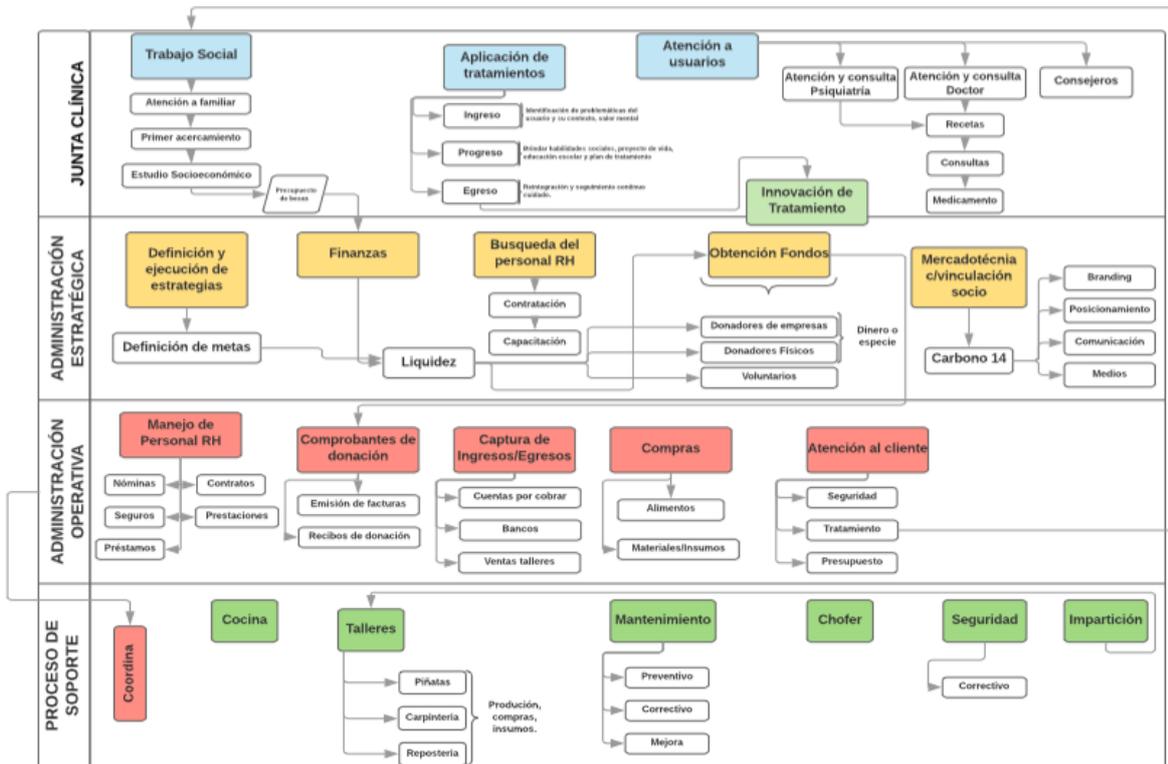
1.3. Entendimiento del negocio

Macroproceso de la empresa

Es macroproceso nos ayuda a ver de forma general los procesos de la empresa. Definidos por 4 grandes procesos dentro de la empresa, procesos estratégicos, procesos primarios u operativos, procesos de soporte y junta clínica.

- Junta clínica: se entienden como todos los procesos relacionados con los usuarios del centro dentro de los cuales se integran 3 principales áreas que engloban las actividades de la junta clínica.

- **Administración estratégica:** encargada de establecer y controlar las metas del centro. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se debe realizar para que México Me Necesite logre la Visión. Son liderados por la alta dirección.
- **Administración operativa:** Aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del usuario y sus familiares y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como compras, manejo de personal, recibos a donadores o atención al cliente.
- **Procesos de soporte:** son los procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero que resultan necesarios para que los procesos operativos y junta clínica puedan cumplir con sus objetivos.



1.4. Fundamentos estratégicos de la empresa

Propuesta de valor

Se trabaja con un modelo de comunidad terapéutica en instalaciones amplias con un precio accesible con posibilidad a becas, además de un equipo integral y multidisciplinario de trabajo. Su modelo de tratamiento “híbrido”, en el que se incluye labor de reinserción es aquella que caracteriza a LA A.C. para lograr su cometido final de reintegración a la comunidad.

Ventaja competitiva

“La Asociación Civil” se distingue por realizar una rehabilitación humanizada basada en el modelo de comunidad terapéutica con instalaciones amplias y bien condicionadas que acompañan al tratamiento psiquiátrico, psicológico, orgánico, terapéutico, social, espiritual y físico del rehabilitado. Todo esto bajo el cumplimiento de las normativas más exigentes del gobierno y centros de capacitación nacionales.

Nuestra principal labor es darle al rehabilitado todas las herramientas para que no sólo se reinserte en la sociedad al salir sin saber a dónde ir o qué hacer, sino reintegrarlo dándole una oportunidad laboral apoyada por el mismo centro con sustento en sus talleres de oficios múltiples.

1.5. Análisis del entorno

Introducción

La presente investigación se realizó durante el mes de febrero de 2018 con el objetivo último de establecer y esclarecer el panorama del mercado al que “La Asociación Civil” (LA A.C.) pertenece. A continuación, se muestran los resultados de la investigación realizada en fuentes secundarias, realizadas por instituciones oficiales, de nivel estatal y federal, con informes sobre censos, unidades

económicas e investigaciones realizadas en el campo acerca del tema de las adicciones y centros de rehabilitación.

Se propuso investigar a través de datos recabados de entrevistas con expertos en el tema y con la representante de la organización “La Asociación Civil”, bases estadísticas sobre la población dentro del mercado de personas adictas y segmentos de éste, en el que se encuentran las personas que llevan un tratamiento o rehabilitación. También se revisó el sistema de clasificación del SCIAN, además de censos económicos, poblacionales y socioculturales. Dicha metodología de investigación arrojó la posibilidad de establecer variables que demuestran las posibles áreas de mejora en LA A.C. y las bases sólidas en las que éstas podrían sustentarse. El conocer dicho panorama ofrece una mejor visión del contexto para lograr así encontrar las áreas de oportunidad y las fortalezas de la asociación civil.

Las variables propuestas para el presente análisis son: el precio, metodología y estigmas en relación con el tratamiento; la cantidad de población a atender, la normatividad que ese tipo de centros deben seguir, la propuesta de valor que caracteriza al centro y la variabilidad de apoyo en forma de donaciones tanto por parte del gobierno como de la sociedad civil o empresarios ya sea económicamente o en especie.

Se espera que el presente documento logre ser de gran utilidad en el proceso de implementación por parte del equipo de ITESO para así poder establecer un formato que sea de ayuda en el análisis del entorno que se realice de forma continua por parte de LA A.C.

Tabla resumen del análisis del entorno

Para la simplificación de lectura y organización de información se presenta la tabla resumen de las variables, donde se menciona la variable investigada y se indica si es una oportunidad, una amenaza o ambas.

<i>Variable</i>	<i>Oportunidad</i>	<i>Amenaza</i>
Aspectos económicos:		
<i>En Tlajomulco la mayoría de las unidades económicas se dedican al comercio.</i>	<i>En la zona no existen centro parecidos en instalaciones, certificaciones o modelo de tratamiento y reinserción que tiene LA A.C., por lo que podrían obtener apoyos de parte del propio municipio.</i>	<i>Falta de interés del gobierno y el municipio para tratar personas con adicciones.</i>
<i>En la región de Tlajomulco existen personas que presentan carencias sociales, y personas por arriba de la línea del bienestar.</i>	<i>Existe población con necesidad de tratamiento que podría pagar su tratamiento y solventar algunos gastos de la institución.</i>	<i>Existe población sin la capacidad económica de pagar el tratamiento, falta de becas y capacidad de la institución para atenderlos.</i>
Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:		

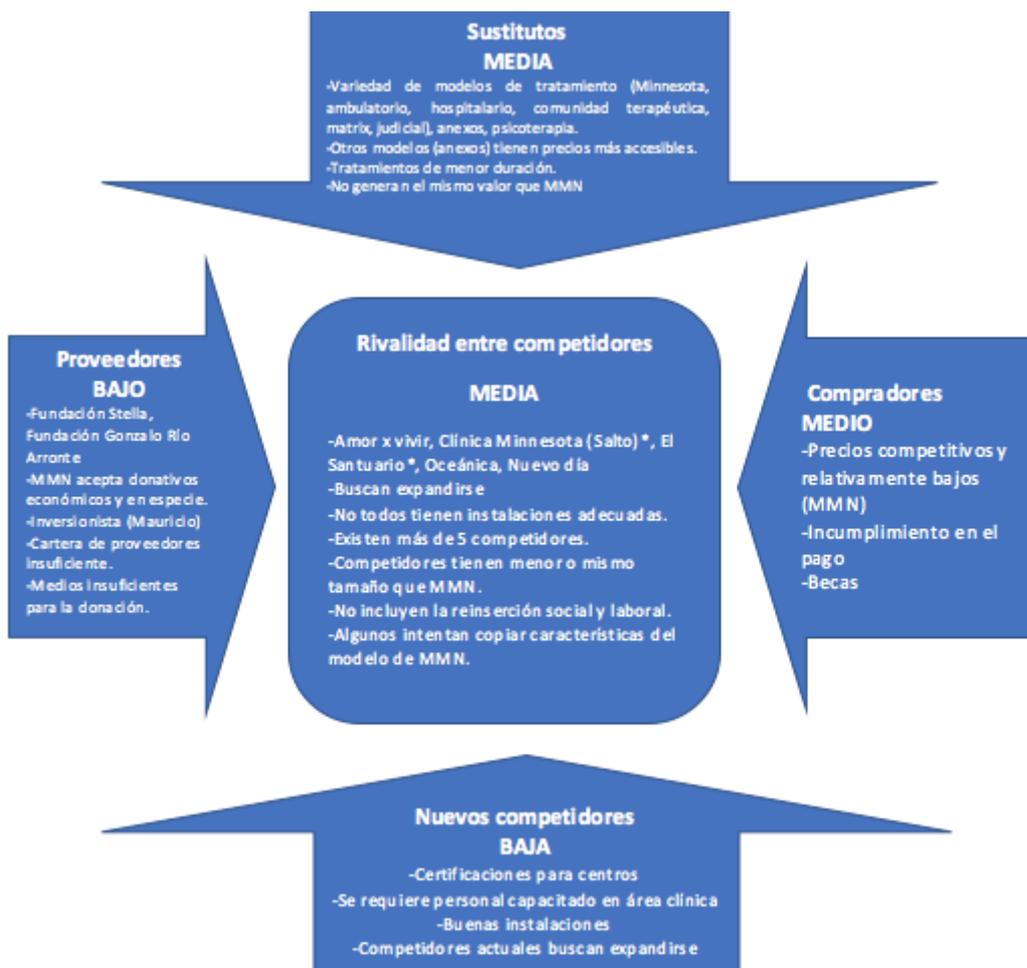
<p>Estigma en relación con la drogadicción y conductas de dependencia</p>	<p>La ayuda social tiene como población ideal personas que han logrado un cambio en su vida en relación con la pobreza y las drogas</p>	<p>El estigma expresa que los drogadictos nunca cambian y que la reinserción es una utopía</p>
<p>Existe mucha población sin atender</p>	<p>Más 700,000 personas que reconocen ser adictas jamás han sido internadas en un tratamiento residencial</p>	<p>Esta población puede elegir otros centros diferentes a LA A.C. para su tratamiento. Falta de interés por tratarse.</p>
<p>El mercado del narcotráfico va en aumento</p>	<p>El nivel de ventas y consumo va en aumento provocando una población mayor para ofrecer los servicios de prevención, educación y tratamiento.</p>	<p>Cualquier tema relacionado con el consumo de droga resulta peligroso por su cercanía con el crimen organizado</p>
<p>El nivel socioeconómico del sector más afectado es bajo</p>		<p>No existe la capacidad económica para solventar un proceso de tratamiento residencial de 6 meses.</p>
<p>Aspectos políticos, legales y gubernamentales:</p>		

Normatividad	<i>Se cumple con toda la normatividad exigida por el gobierno e incluso se tienen factores identificados como de calidad por parte del CONADIC</i>	
Pocos recursos asignados al tema de las drogas	<i>Interés por parte de otras instituciones para apoyar económicamente este tema.</i>	<i>El gobierno actual no está destinando dinero para el tratamiento o prevención de las conductas adictivas</i>
No existe ningún centro por parte del gobierno para el tratamiento de adicciones	<i>Se podrían lograr convenios con el gobierno para ser su referente de manera nacional con un plan de crecimiento coordinado</i>	<i>La UDG está a punto de abrir uno en este año</i>
Aspectos de competencia:		
Propuesta de valor	<i>Aún a pesar de practicar técnicas comunes a otros centros se distinguen por su modelo de reinserción social basada en una educación continua y talleres de oficios</i>	<i>No tienen un sistema de confidencialidad con relación al método impidiendo que sea replicado por otros centros</i>

<p>Colaboración Carbono 14</p>	<p>Creación de medios para facilitar las donaciones y ampliar las opciones para hacerlo. Atracción de donadores mediante el apoyo de publicidad en eventos y campañas.</p>	<p>No existe una estrategia de mercadotecnia establecida.</p>
<p>Rivalidad entre competidores</p>	<p>Mejoramiento continuo de instalaciones y modelo de negocio.</p>	<p>Competidores buscan expandirse, algunos (uno) copian características del modelo de LA A.C..</p>
<p>Entrada de nuevos competidores</p>	<p>Personal más capacitado.</p>	<p>Competidores actuales buscan expandirse.</p>
<p>Productos sustitutos</p>	<p>Aumentar el valor de LA A.C..</p>	<p>Variedad de modelos de negocio, precios más accesibles, tratamientos de menor duración.</p>
<p>Poder de negociación de los consumidores</p>		<p>Incumplimiento de pagos, becas.</p>

Poder de negociación de los proveedores	<i>Desarrollo del proyecto de Paypal para donaciones, campañas publicitarias para aumentar donadores.</i>	<i>Cartera de proveedores insuficiente, medios insuficientes para realizar donaciones.</i>
--	---	--

Diamante de Porter



Análisis diagrama de Porter:

Podemos notar que las situaciones más críticas para LA A.C. tienen relación con la variedad de tratamientos en el mercado, dos competencias fuertes dentro de las

características que tiene el CIIS de LA A.C. y el poco poder de negociación que tienen con sus proveedores (benefactores, donadores). Las principales fortalezas guardan relación con una propuesta de valor en la reinserción social del tratamiento con relación a sus competidores y la calidad de sus instalaciones y servicio.

PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El tema de las adicciones y conductas autodestructivas en México continúa siendo un tabú. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de la población decida ignorarlo no significa que no exista. En el día a día la gente tiene un contacto muy cercano -lo hagan o no consciente- a personas que en algún momento han tenido este tipo de conductas.

Es difícil -desde un enfoque moral- considerar a este como un mercado o una oportunidad de negocio, pero la acción en relación con la rehabilitación de estas personas es un mérito lo suficientemente grande como para buscar el crecimiento de los CIIS al nivel nacional y bajo un modelo de franquicias tradicional. Al tener claro que el crecimiento de “La Asociación Civil” va siempre en pro y búsqueda de la sociedad mexicana se pueden lograr romper los estigmas que rodean a este tipo de empresas.

Actualmente “La Asociación Civil” enfrenta una serie de oportunidades y amenazas que obligan a su contexto actual a ser un punto de inflexión en su historia, justo ahora se busca la creación de resultados que impacte de manera significativa a la forma en que se tratan las adicciones y sobre todo la reinserción de los adictos al nivel Guadalajara para posteriormente y basados en hechos buscan replicarlo a nivel nacional.

Actualmente la población a atender supera los 700,000 mil habitantes, y a pesar de que la dicha cifra de habitantes está compuesta, en su mayoría, por un nivel socioeconómico bajo “La Asociación Civil” tiene un precio competitivo que ofrece el mejor tratamiento con posibilidades de beca y sobre todo un método novedoso que cumple con toda la reglamentación y lineamientos de calidad ofrecidos por el gobierno. Esto quiere decir que existe un mercado que atender, y LA A.C. es uno de

los centros más capacitados dentro del Estado, sin embargo, la estandarización de sus procesos detiene su crecimiento. De acuerdo con las entrevistas con los expertos, el interés en el tema de las adicciones existe, aunque no siempre se tome acción en éste, existen asociaciones y empresas interesadas en apoyar a estas instituciones enfocadas a la labor social.

En cuanto a la competencia, existen diferentes opciones de tratamientos, y algunas tienen un menor costo, además de algunos centros ya establecidos que cuentan con varias instalaciones en diferentes ubicaciones; siendo éstos competencia, en cuanto al conocimiento de marca, apoyos en donativos o gubernamentales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al grupo de “La Asociación Civil” intentar recopilar las líneas de datos propuestas en este documento de cada zona geográfica donde planea abrir algún centro para poder medir el sector de la población que puede ser un cliente potencial y el nivel de competitividad que tiene en cada región. Toda la estadística se deberá de actualizar cada vez que alguna de las encuestas de INEGI o CONADIC tenga una nueva versión.

De igual manera estar en constante contacto (cada seis meses) con su competitividad para actualizar número de centros, costos y capacidad puede ser útil para mantener una ventaja competitiva sobre los demás centros. Una propuesta de dicha tabla puede ser la que se presenta en el apartado de aspectos de competencia del presente. Pues es importante reconocer el crecimiento de unidades económicas en este sector. Se aconseja también contar con un directorio de fuentes confiables en los que la asociación pueda tener fácil acceso y pueda mantenerse informada.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo, esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo con los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

Después del periodo de inducción para los consultores junior se comenzó el proyecto de manera formal. El primer acercamiento se llevó a cabo en las instalaciones del ITESO el día 26 de enero del 2018, en ese primer acercamiento se platicó un poco acerca de la motivación para la creación de “La Asociación Civil” y su desarrollo de manera histórica, es decir se platicó de su fundación e historia. Todo esto de manera informal debido a que el objetivo principal del mencionado primer acercamiento era conocer el equipo de trabajo para los siguientes 6 meses.

En relación con las visitas de la empresa se participó en una de las juntas organizadas los viernes, realizadas en conjunto con los coordinadores de cada una de las áreas y el director (interino) del centro. En la primera junta se conoció el proceso de administración financiera, la metodología del tratamiento en todas sus etapas, y la identificación de las responsabilidades según los procesos operativos del centro.

Durante un periodo de dos semanas se indagó y recabó información sobre la misión, visión, valores del negocio, organigrama, objetivos, funciones, expectativas y procedimientos, todo esto por medio de entrevistas a las diferentes áreas operacionales del centro, y una entrevista con los empresarios. Para los temas de conocimiento de mercado, competitividad, propuesta de valor, y contexto social, demográfico y económico se utilizaron las herramientas de mystery shopper para lograr el acercamiento a otros centros de atención en adicciones, entrevistas a profundidad con expertos en el área, se recabaron datos duros con base en censos estadísticos e informes de las principales dependencias del gobierno que tienen relación con el mercado (CONADIC, CECAJ e INEGI). Por último, para pulir la información recopilada se platicó con diversos donadores del centro con el fin de conocer su perspectiva sobre LA A.C., qué tanto conocían de la asociación, si encontraban algún área de oportunidad para el centro, el tipo de donativo que realizaban, por cuánto tiempo han sido donadores y la causa de hacerlo. Además, se aplicó un test de clima laboral y una encuesta de satisfacción a los familiares de los usuarios del centro.

En las siguientes visitas se realizó un recorrido por el CIIS (Centro Integral de Intervención Social) para poder entender la metodología empírica de trabajo y entender los cambios que está sufriendo actualmente la organización tanto en instalaciones como en operaciones. Toda esta información nos permitió generar las hipótesis que debíamos tener en relación con amenazas, oportunidades, fortalezas, y debilidades de “La Asociación Civil”.

Las áreas que se definieron en LA A.C. fueron: finanzas, administración, mercadotecnia, recursos humanos, y operaciones, con su división en tratamiento psicológico y en impacto social en las áreas de prevención y talleres de oficios.

Para el área de **finanzas** se sostuvieron conversaciones con Administrador Financiero, quien envió los archivos de apoyo en el área de finanzas, en las conversaciones se hicieron preguntas para indagar en que había oportunidad de mejora. Compartió archivos como documentos de movimientos auxiliares, balance general y flujos de efectivo. Posteriormente se analizaron los documentos. Los documentos que se tenían eran muy completos.

CONTPAQ / Centro de Promoción y Capacitación para la dignidad de la persona, AC Hoja: 1
 Posición Financiera, Balance General al 30/Jun/2017 Fecha: 09/Feb/2018

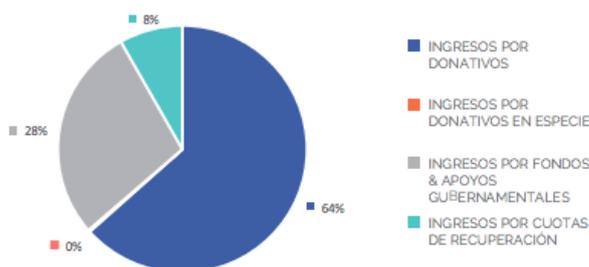
ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
BANCOS	928,513.88	PROVEEDORES	7,956.99
DEUDORES DIVERSOS	25,939.40	IMPUESTOS POR PAGAR	73,174.58
IMPUESTOS PAG X ANTICIPADO	19,310.00		
Total CIRCULANTE	973,763.28	Total CIRCULANTE	81,131.57
FLUJO		SUMA DEL PASIVO	
MOB Y EQ DE OFICINA	2,318.97		81,131.57
MOBILIARIO Y EQUIPO DE COCINA	26,181.04	CAPITAL	
CBIA EN PROCESO DE ACTIVOS F.	89,720.91	CAPITAL CONTABLE	
DEP ACUM DE EQ DE OFICINA	-308.00	RESULTADO DE EJ ANTERIORES	240,175.31
Total FLUJO	117,912.92	Total CAPITAL CONTABLE	240,175.31
DIFERIDO		Utilidad o Pérdida del Ejercicio	
SEGUROS PAGADOS X ANT	10,709.62		776,662.68
AMORT. ACUM SEGUROS PAG X A.	-9,125.18	SUMA DEL CAPITAL	1,016,837.99
Depositos en Garantía	4,708.92		
Total DIFERIDO	6,293.36	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	1,097,969.56
SUMA DEL ACTIVO	1,097,969.56		

Cuenta	Nombre	Número	Concepto	Referencia	Cargos	Abonos	Saldo Inicial	Saldo
191-000-000	BANCOS						Saldo Inicial:	1,629,784.93
191-000-000	BANCA BANSAMER 0195117990						Saldo Inicial:	1,551,460.00
01Nov2017	Ingresos	1	Donativo del publico F A 102		10,000.00			1,561,460.00
01Nov2017	Egresos	1	Sanchez Carbajal F 2434			2,200.00		1,559,260.00
03Nov2017	Ingresos	2	Registro de Donativ F A 100		3,000.00			1,562,260.00
03Nov2017	Egresos	2	Envasadoras de Aj F OCRM-190387			2,700.00		1,559,560.00
03Nov2017	Diano	3	Devolución de chef F A 102			10,000.00		1,549,560.00
06Nov2017	Egresos	3	Javier Martinez Amezcua_gastos por comprar			199.20		1,549,360.80
06Nov2017	Egresos	4	Javier Martinez Amezcua_gastos por comprar			715.08		1,548,645.72
06Nov2017	Egresos	5	Efectivos, S de RL F EAC-129918			9,948.00		1,538,697.72
08Nov2017	Egresos	6	Telefonos de Mexico, SAB de CV			503.00		1,538,194.72
08Nov2017	Egresos	7	CPE Suministrador XG-00011454322			10,620.00		1,527,574.72
10Nov2017	Egresos	8	Carlos Castro Zam F Fra F4976			4,176.00		1,523,398.72
10Nov2017	Egresos	9	Luis Antonio Mejia F FAC-242			598.00		1,522,800.72
10Nov2017	Egresos	10	Pago del 2% sobre Octubre			2,972.96		1,519,827.76
10Nov2017	Egresos	11	Jorge de Jesus Gomez Orozco, maestro deportes			6,600.00		1,513,227.76
14Nov2017	Ingresos	3	Donativo del 8 de F A 105		2,000.00			1,515,227.76
14Nov2017	Ingresos	3	Donativo del 8 de F A 105		1,000.00			1,516,227.76
14Nov2017	Ingresos	3	Donativo del 8 de F A 105		1,000.00			1,517,227.76
14Nov2017	Ingresos	3	Donativo del 13 de F A 105		6,000.00			1,523,227.76
14Nov2017	Ingresos	3	Donativo del 14 de F A 105		300.00			1,523,527.76
14Nov2017	Egresos	12	Dispersión Nomina Tira Guicema de Noviembre			64,802.00		1,458,725.76
17Nov2017	Egresos	13	Javier Martinez Amezcua			2,853.03		1,455,872.73

INGRESOS MMN	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS POR DONATIVOS	\$ 334,000	\$ 418,500	\$ 884,316	\$ 209,000	\$ 559,120	\$ 186,300	\$ 574,100
INGRESOS POR DONATIVOS EN ESPECIE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,396
INGRESOS POR FONDOS & APOYOS GUBERNAMENTALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 255,000
INGRESOS POR CUOTAS DE RECUPERACIÓN	\$ 43,078	\$ 37,694	\$ 59,607	\$ 72,478	\$ 66,284	\$ 95,281	\$ 74,467
TOTAL INGRESOS	\$ 377,078.33	\$ 456,194.12	\$ 943,923.32	\$ 281,477.71	\$ 625,404.36	\$ 281,581.31	\$ 905,963.26



COMPOSICIÓN DE INGRESOS DIC



Para el área de **administración** se sostuvieron conversaciones con el director interino, Administrador Financiero, quien explicó qué es “La Asociación Civil”, qué rol tiene ahí y por qué se incluyó al proyecto. También compartió el funcionamiento de la empresa, qué áreas se tienen, algunos datos sobre el personal, los proyectos que se tiene para cada área, algunos logros, procesos en algunas áreas. Proporcionó también información sobre las áreas de:

- Finanzas
 - Flujos de efectivo
 - Balances generales
 - Informe anual
- Historia y antecedentes de LA A.C.
- Perfiles de puesto
- Misión y visión
- Video corporativo.

Posteriormente se realizó una entrevista informal al responsable de la administración, Quien explicó sus funciones, el tiempo que tiene en la organización, observaciones que hizo sobre el clima laboral, los formatos que utiliza y el sistema que usa para el registro de ingresos y egresos.

Se investigó sobre el mercado, otros centros, entrevistas para conocer la situación de las drogas y tratamientos de rehabilitación en México.

Para el área de **mercadotecnia** se platicó en un inicio de la consultoría de forma general, después de la primera sesión con los empresarios se inició una búsqueda en áreas de oportunidad específicas. Se utilizó una herramienta de diagnóstico para el área de marketing al Director Interino. Posteriormente se realizó una entrevista a Carbono 14 que es la empresa encargada del manejo de redes sociales y comunicación de LA A.C. A continuación, se muestra la aplicación de la encuesta.

EVALUACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

		No sabe 0	Deficiente 1	2	3	4	Excelente 5
	A. Enfoque básico						
1	¿Demuestran las actividades de marketing de su empresa que en la organización existe una clara comprensión de los segmentos del mercado, sus características y tendencias?				X		

2	Las actividades de marketing de su empresa, ¿toman en consideración las características de los consumidores, usuarios o clientes; sus valores; sus patrones de comportamiento y compra; sus niveles de lealtad; los aspectos demográficos; sus tendencias?				X	
3	¿Prevén las actividades de marketing el comportamiento de los principales competidores, sus estrategias, las acciones previstas, así como los productos o servicios competidores y sustitutos, actuales y potenciales?		X			
4	Antes de iniciar cada actividad, ¿se analiza, de forma individual, el comportamiento del producto o servicio en términos de ventas y márgenes o beneficios?				X	

5	Antes de iniciar la implantación de cualquier plan en el área de marketing, ¿se hace un análisis de las fortalezas y debilidades (puntos fuertes y débiles) de la empresa respecto a los objetivos que se prevén alcanzar?					X
6	¿Se aplica el análisis DAFO a todas las actividades; ¿es decir, se consideran las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la actividad?				X	
	B. Objetivos					
7	Los planes y actividades que se inician, ¿disponen siempre de objetivos de marketing claros y precisos?			X		
8	Los objetivos, ¿se definen, también, en términos financieros, incluyendo cash-flow, control de costes, beneficios netos,			X		

	inversiones requeridas, rentabilidad prevista?					
9	¿Incluyen los objetivos de marketing y financieros metas específicas a alcanzar y fechas clave para su consecución?			X		
	C. Estrategias					
10	Los planes que se implantan, ¿responden a estrategias definidas con claridad y de forma explícita?			X		
11	En esas estrategias, ¿se perfilan con precisión los mercados objetivo a los que se pretende dirigir la acción de la empresa?				X	
12	Las estrategias y planes, ¿se elaboran a partir de una estrategia de posicionamiento clave para el producto, servicio o empresa?				X	

13	¿Prevén las estrategias que se implantan la combinación de producto, precio, distribución, comunicación y servicio (marketing mix) que mejor responde a las necesidades del producto, del servicio o de la empresa?					X	
14	Las estrategias, ¿se definen después de una investigación cuidadosa del mercado?		X				
15	Los planes que se implantan, ¿definen con claridad la forma en que las estrategias van a permitir alcanzar los objetivos?	X					
16	Las estrategias y actividades que se implantan, ¿se sustentan en una justificación clara y lógica de las inversiones que requieren?	X					
	D. Programas de acción						

17	Los planes que se implantan, ¿incluyen un programa de trabajo en el que se definen las principales tareas a realizar para convertir en realidad las estrategias?			X			
18	En los planes, ¿se asigna la responsabilidad por la realización de cada tarea a una persona específica?					X	
19	Los planes, ¿establecen fechas específicas para el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos?			X			
	E. Beneficios y pérdidas						
20	¿Incluye cada plan que se ejecuta una previsión de cuáles serán los beneficios o pérdidas financieras de la actividad?	X					
21	¿Se prevé en cada plan un análisis de alternativas para los beneficios y pérdidas?	X					X

F. Controles							
22	¿Se incluye en cada plan un mecanismo de control que permita vigilar su implantación de una forma regular, metódica y obligatoria, en el que se prevean los instrumentos que se van a utilizar?				X		
23	¿Se incluyen programas de contingencia para afrontar las situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan diseñado inicialmente?	X					

Para el área de **recursos humanos** se realizaron entrevistas de acercamiento con todos los trabajadores de la empresa, además de aplicar un instrumento de clima laboral, y una evaluación de la noción de los perfiles de puestos. Esta última debido a la poca actualización que han tenido sus manuales y el constante crecimiento del CIIS que ha provocado el aumento de las responsabilidades a atender en cada puesto.

Para el área de **operaciones** en su rama de tratamiento psicológico se tuvo una entrevista a profundidad con el coordinador de la junta clínica: Coordinador Clínico, además de leer los manuales de procesos para el tratamiento. Se logró entender el proceso que además sustentaba la propuesta de valor en la diferenciación del tratamiento. En la rama de impacto social se analizó únicamente los talleres de oficios pues la labor preventiva aún está en proceso de planeación. Los talleres de

oficios fueron analizados a partir de entrevistas con sus encargados y lo que referían con relación a los procesos y estándares que la dirección les exige seguir.

Preguntas para los empleados del centro:

- ¿Cómo llegaste a LA A.C.?
- ¿Cuáles son tus funciones en LA A.C.?
- ¿Cómo has observado el crecimiento del CIIS? ¿Qué sensaciones te deja?
- ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?
- ¿Existe algún área de mejora en cualquiera de las áreas del centro desde tu perspectiva?
- ¿Crees que puedes con la carga de trabajo que se te otorga?
- ¿Cómo percibes la comunicación entre los puestos directivos y operaciones?
- ¿Cuál es tu horario de trabajo?
- ¿Cuál es tu salario?
- ¿Cuentas con algún tipo de capacitación en tu trabajo?
- ¿Cuentas con algún tipo de bonificación por trabajo?
- ¿Tienes que rendir algún informe de tus actividades en algún momento?
- ¿Cada cuánto se evalúa tu desempeño?
- ¿Estás contento actualmente con tu trabajo?

Preguntas para los encargados de taller:

- ¿Cómo llegaste y LA A.C.?
- ¿Cuáles son tus funciones en LA A.C.?
- ¿Crees que puedes con tu carga de trabajo?
- ¿Cómo es la relación con los usuarios del servicio?
- ¿Cuál es tu salario?
- ¿Cuál es tu horario de trabajo?
- ¿Cuentas con algún tipo de capacitación en tu trabajo?
- ¿Cuentas con algún tipo de bonificación por trabajo?
- ¿Tienes que rendir algún informe de tus actividades en algún momento?
- ¿Cada cuánto se evalúa tu desempeño?
- ¿Cómo se maneja tu carga de trabajo, por pedidos o por inventario?

- ¿Cómo consigues los materiales?
- ¿Tienes algún inventario?
- ¿Se le da mantenimiento al mobiliario?
- ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?
- ¿Estás contento actualmente con tu trabajo?

Se realizaron encuestas de clima laboral, para conocer el ambiente en el que se trabaja en LA A.C. y analizar la relación que tienen sus colaboradores.

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan MEJORAR EL AMBIENTE de trabajo en la institución

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 3 (En desacuerdo).

Tienes la opción de elegir N/A (no aplica) en los casos que así lo consideres.

1- Totalmente de acuerdo
 2- Parcialmente de acuerdo
 3- En desacuerdo

PREGUNTAS	RESPUESTA		
Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3
En mi organización está claramente definida su Misión y Visión	1	2	3
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros	1	2	3
Existe un plan para lograr los objetivos de la organización	1	2	3
Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo	1	2	3
En esta institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción	1	2	3

También se llevó a cabo una encuesta de satisfacción del servicio a los familiares de los residentes del centro.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN: MÉXICO ME NECESITA
 La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión acerca de la percepción que usted tiene acerca del servicio brindado por el Centro México Me Necesita en relación a todas sus áreas de intervención. Considere que la realización de esta encuesta será utilizada para mejorar y optimizar procesos del centro y sus servicios. Por favor conteste con total sinceridad y seriedad. Todo el proceso de respuesta es 100% confidencial.

1. ¿Cómo se entero del Centro de México Me Necesita (MMN)?

Referido de alguna dependencia de gobierno ___ Familiar o amigo ___

Anuncio en físico o en línea ___ Página de Facebook ___

Congregación religiosa ___ Otra (Especifique) _____

2.- ¿Cuántas veces a visitado el CIS de México Me Necesita (MMN)?

1 a 3 veces ___ 4 a 12 ___ 12 a 18 ___ 18 a 24 ___ 24 o más ___

3.- ¿Cuál es el motivo por el cual visita el centro?

Adicción a sustancias psicoactivas ___ Actitudes adictivas ___

Actitudes autodestructivas ___ Otra (Especifique) _____

4.- ¿Cuánto es el tiempo que usted pasa normalmente en el centro?

30 min ___ 60 min ___ 120min ___ 120min o más ___

5.- ¿Cómo considera la imagen del Centro en cuanto a la higiene?

1 2 3 4 5
 Pésimo Malo Regular Bueno Excelente
 ___ ___ ___ ___ ___

6.- ¿Cómo considera la imagen del Centro en cuanto a la instalaciones?

	No sabe	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Oficinas de expertos	___	___	___	___	___	___
Baños	___	___	___	___	___	___
Comedor	___	___	___	___	___	___
Áreas deportivas	___	___	___	___	___	___
Dormitorios	___	___	___	___	___	___
Consultorio Médico	___	___	___	___	___	___

Para finalizar la recolección de información, para la última visita al centro se realizaron una serie de preguntas guía para terminar de completar esta etapa. Y se dividieron por áreas.

Preguntas para completar el diagnóstico

Áreas principales: Administración, Junta Clínica, Actividades de soporte, Educación de reinserción

Tecnología

¿Cuáles son las tecnologías básicas del sector? ¿Cuál es la antigüedad de éstas?
 ¿Cómo y quién da mantenimiento?

Empleados

Antigüedad de los empleados

¿Los empleados tienen la oportunidad de evaluar a sus jefes?
 ¿Cómo valoras las habilidades y competencias de personal?
 ¿Cuáles son los lineamientos para fijar los salarios?
 ¿Cuáles son las maneras de conseguir bonos según su desempeño?
 ¿Cuáles son los criterios para hacer la reformulación de contratos de enero 2018?

¿Cuáles de las siguientes tomas en cuenta para la remuneración del trabajo?

- Habilidades
- Competencias y certificaciones
- Experiencia laboral previa
- Antigüedad en la empresa
- Actitudes
- Logro de metas
- Liderazgo e iniciativa
- Trabajo en equipo

¿Existe Documentación de permisos para faltas?

¿Reglamento para la seguridad en el trabajo? ¿Se ha actualizado desde el 2015?

¿Hay un proceso de inducción a la empresa?

¿Cómo se construye en contratación de personal?

¿Se tiene un plan de capacitación para el personal a corto plazo? En caso de no existir ¿por qué? ¿Cuál es el plan de crecimiento de los empleados? ¿Cuál es el plan de capacitación de los empleados? ¿Se quiere tener?

¿Cuál es el modelo de comunicación interna a todo el personal en el centro?

¿Cada cuánto haces una valoración de los empleados?

*Revisar contrato de trabajo

*Revisar reglamento interno

¿Cuáles son los planes de reconocimiento para los empleados?

Servicio:

¿Cuál es tu criterio de calidad?

¿Cómo se verifica la calidad de los productos en el proceso y al termino?

Indicadores para la logística y operaciones ¿Cómo sabes que se está cumpliendo con las metas tanto en el tratamiento, como en los talleres?

Administración:

¿Cómo es el proceso de compras por parte de Administrador Operativo

¿Tienen un registro de compras?

¿Está en electrónico o manual?

¿Cuáles son los principales donadores de los talleres?

¿Cuáles son los gastos esporádicos que presenta el centro en relación con su mantenimiento?

¿Por qué no se tiene un registro de productos terminados en los talleres?

¿Existe un reporte de rendimiento de materia prima, manuales y/o diagramas de proceso: en tiempo y calidad?

¿Se toma en cuenta el desgaste de la maquinaria para los talleres como un costo de producción?

¿Cuáles son tus criterios y proceso para poder otorgar una beca?

¿Qué sustento tienen los talleres en relación con su creación?

¿Cuál es el momento de la empresa en este momento?

Operaciones

¿Se conoce la productividad de los talleres de reinserción laboral y del tratamiento de rehabilitación?

¿Cuáles son o serían los objetivos de productividad de los talleres y el tratamiento?

¿Ha habido paros en las operaciones (tratamiento y talleres)? ¿Cuáles han sido las causas? (falta de materia prima, materiales, equipo, ausencias de personal o retrasos, fallo en equipo, etc.)

Finalmente, para la elaboración del diagnóstico de la empresa, se utilizaron herramientas de análisis como la matriz **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), **DIE** (Diagnóstico integral empresarial), los resultados de las encuestas anteriormente mencionadas y el análisis de la información recabada. Estas herramientas permitieron encontrar el problema general de la empresa expresado en diversos productos como lo son el diagrama de flujo, una actualización del organigrama y un árbol de problemas. Estos productos se realizaron con el objetivo de integrar la visión de cada uno de los consultores y sus áreas de especialización.

Anexos

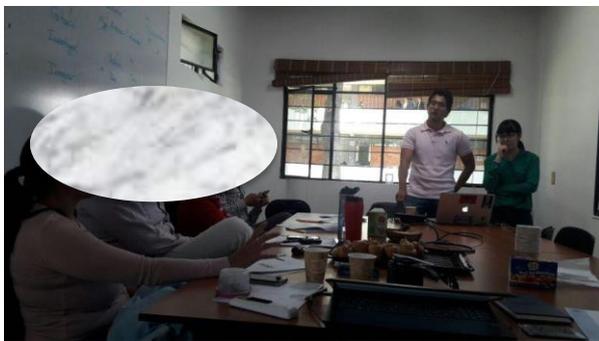


Área del taller de repostería y su encargado.



Dormitorios LA A.C. para los residentes

Oficinas área clínica



Equipo ITESO



Oficinas de junta clínica

2.3. Descripción de la situación de la empresa

Gestión

La empresa cuenta con una misión, visión y valores que se muestra a continuación:

Misión Actual

Generar la transformación y recuperación de estilos de vida dignos en personas con problemas de adicción a sustancias psicoactivas y tendencia a conductas antisociales.

Visión Actual

Ser una institución modelo en la transformación de personas que han vivido en situación de delincuencia y drogadicción, mediante un modelo de tratamiento único, reconocido y replicado a nivel nacional e internacional.

Valores Actuales

- Amor
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad

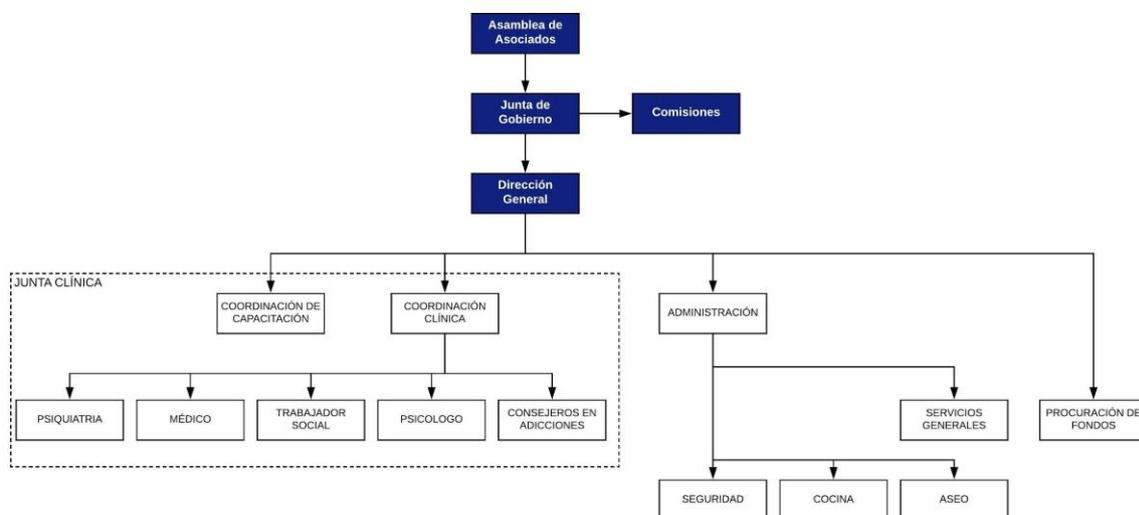
Finanzas

Es el área mejor cubierta del centro, ya que cuentan con un consultor experto en la materia de administración financiera. Sin embargo, en los talleres no se cuenta con presupuestos mensuales registrados, ni se conoce el costo por paciente del centro.

La empresa contaba con un organigrama, en el que no se consideraban todos los puestos existentes, por lo que se realizó un nuevo organigrama para definir éstos actualmente y su jerarquía en la organización. También se detectó que tenía datos insuficientes debido a que no estaba actualizado, pues no se consideraron los talleres de reinserción, ya que solo se señaló un área de capacitación.

Posteriormente, en el nuevo organigrama se especificó ese puesto de “Coordinación de capacitación”, incluyendo ahora si los talleres. Por otra parte, se especificó y dividió el área administrativa, en la que participan Administrador Financiero y Administrador Operativo. A continuación, se muestran ambos organigramas, que ilustran lo antes mencionado.

Organigrama Actual



Organigrama propuesto

CENSURADO POR CONDIFENCIALIDAD

Con respecto a la herramienta para diagnosticar el área de **mercadotecnia**, utilizada para saber qué tanto LA A.C. conoce a su mercado, si utiliza estrategias de mercadotecnia, si actualmente tiene una forma de medir el retorno de inversión en publicidad y evaluar a la empresa Carbono 14 en LA A.C. En base a la entrevista se deduce que “La Asociación Civil” no está aprovechando en un 100% a la empresa

Carbono 14, se queda en herramientas básicas como Facebook y no hace estrategias de marketing esperando un retorno de inversión, se utiliza más para crear contenido, que para marketing conjunto. En seguida se encuentran los resultados de la herramienta utilizada:

RESUMEN: PERFIL DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING

		Puntuación obtenida
A	Enfoque básico	3.83
B	Objetivos	2.33
C	Estrategias	2.29
D	Programas de acción	2.67
E	Beneficios y pérdidas	0
F	Controles	1.5

- Podemos concluir que la empresa tiene una noción general en la parte de marketing, existe una implementación básica.
- No se tienen objetivos a los cuales se quieran llegar, ni a qué mercado se quiere llegar.
- Las estrategias que se utilizan son poco planeadas y de baja efectividad.
- No se plantea una estrategia para las campañas de Marketing. La publicidad en publicaciones depende del alcance generado de forma orgánica. No se define qué objetivos se planea alcanzar a partir de las estrategias.
- No se tiene una conversión, actualmente no se sabe cuál es el costo beneficio de la herramienta de marketing. No se mide la rentabilidad, ni el retorno de inversión.

- Poco control por parte de LA A.C. hacia Carbono 14, básicamente se hace en el momento. No existen programas de contingencia para afrontar situaciones que no se comporten de acuerdo con el plan.

En el tema de **perfiles de puestos** el promedio general de conocimiento acerca de los puestos, según los manuales actuales, es del 98% lo cual indica una adecuación a los estándares establecidos por LA A.C. para la labor de sus empleados. Se confirma la necesidad de capacitación de uno de los trabajadores sociales, y la falta de comunicación entre coordinador de junta clínica y psiquiatría. Se hace la



recomendación de actualizar las tareas de trabajo social para poder combinarlas con las de Consejeros en Adicciones. De manera muy particular se resalta el caso de Un consejero en adicciones en relación con su demanda por un seguro de vida.

En conclusión, se encontraron deficiencias en la estandarización de procesos debido a la falta de documentación. También se detectó la falta de misión y visión, con objetivos y fechas establecidas, además de que éstas no están apropiadas por los miembros del centro, es decir, fueron impuestas sin considerar a los miembros clave de la organización; y la definición de tareas para el personal de la institución, además de que mucha información no se tenía actualizada, como los perfiles de puesto. Aunque se reconoce que tienen coordinadores de área profesionales, y cumplen con la NOM 028, lo cual no todos los centros de rehabilitación tienen.

Se encontró un deficiente manejo en marketing, así como la falta de estrategias publicitarias. Es un área muy descuidada y se puede explotar mucho más a la empresa que les maneja esta parte de marketing, exigiéndoles resultados y conversión en donaciones que actualmente no se tienen.

información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

Análisis FODA

La herramienta FODA es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta cualquier organización y/o empresa. Dicha herramienta demuestra cuáles son los recursos (tanto fortalezas como debilidades) con los que se cuenta que den posibilidad de llegar al objetivo planteado, y, por otra parte, cuál es el impacto de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece. Un análisis de estos factores permitirá que la empresa y/o organización defina con claridad las diversas actividades y, por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados. (*García & Cano, 2013*)

Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que permite identificar las causas y efectos de algún problema de la empresa, de esta forma nos permite identificar la raíz de la problemática encontrando el problema principal y aclarando la visión para planificar una solución que ayude a minimizarlos o solucionarlos.

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

Herramienta DIE

Finalmente se realizó el llenado de la herramienta de Diagnóstico Integral Empresarial (DIE), en el que arrojó los resultados de la situación actual de la empresa, en este caso en un nivel CONFIABLE.

RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:**CONFIABLE****Áreas funcionales**Escalas de calificación: = 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
AF1.	GESTIÓN	81.0	135.0	6.0	CONFIABLE
AF2.	VENTAS Y MERCADOTECNIA	66.0	120.0	5.5	CONFIABLE
AF3.	OPERACIONES	54.0	141.0	3.8	BÁSICA
AF4.	RECURSOS HUMANOS	81.0	166.0	4.9	BÁSICA
AF5.	FINANZAS	114.0	163.0	7.0	CONFIABLE
TOTAL DE LA EMPRESA		396.0	725.0	5.4	CONFIABLE

Result

ados de áreas transversales

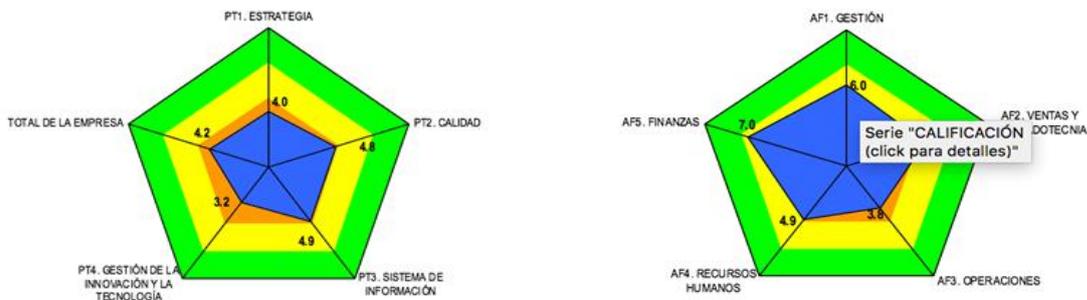
**RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA:****BÁSICA****Áreas transversales**Escalas de calificación: >= 7.5 y <= 10 >= 5 y < 7.5 >= 3.1 y < 5 >= 0 y < 3.1

CRITERIO		PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
PT1.	ESTRATEGIA	85.0	213.0	4.0	BÁSICA
PT2.	CALIDAD	346.0	721.0	4.8	BÁSICA
PT3.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	164.0	338.0	4.9	BÁSICA
PT4.	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	19.0	60.0	3.2	BÁSICA
TOTAL DE LA EMPRESA		614.0	1332.0	4.2	BÁSICA

El DIE (Diagnóstico Integral Empresarial) es una herramienta que permite abordar las cinco áreas principales de una empresa: gestión, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y finanzas. Dichas áreas las clasifica según calificaciones de: sobrevivencia, básica, confiable y competente, para una Mypes dentro de sus primeros tres años se esperaría que el DIE arrojará calificaciones de sobrevivencia y básico debido a su curva de crecimiento.

Se puede observar que “La Asociación Civil” está rebasando la categoría de confiable por cuatro décimas de punto indicando que dicha curva de crecimiento se ha dado de manera mucho más rápida y efectiva que en otras Mypes. Los siguientes resultados expresan el porqué de dicha clasificación.

Si bien el DIE analiza las cinco áreas principales (AP) también evalúa las áreas transversales (AT), es decir aquellas que sirven para el mejor desarrollo de cualquiera de sus áreas principales, dichas AT son: estrategia, calidad, sistemas de información y gestión de la innovación y tecnología. En el caso de “La Asociación Civil” existen varias AT que se enfocan en alguna AP específica como la innovación en el AP de las operaciones de la junta clínica. Dichos enfoques en sólo un área pueden ser factores que afecten a la calificación total de las AT y pueden llevar a un pronóstico que podría percibirse como negativo cuando no lo es. Esta variación de los datos se tiene que abordar desde una visión cualitativa de los procesos necesarios para cumplir con las valoraciones de las AT.



Áreas Principales (AT): GESTIÓN

Se puede notar que la vinculación es la calificación más alta del área lo cual tiene validez debido a la capacidad que tiene LA A.C. para generar un sentido de identidad con la labor de la A.C. hacia los diferentes medios del sector público y privado. El tema de Integración, coordinación y comunicación es el más bajo debido a que los procesos utilizados para la comunicación interna se cumplen en su

totalidad al ser firmados por todos los empleados, pero no terminan por cumplir con la función final de comunicar la información debido a que pocos empleados los leen, y aún menor cantidad opinan de manera eficaz sobre ellos.

RESULTADOS DEL ÁREA DE GESTIÓN: CONFIABLE

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
G2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN	13.0	24.0	5.4	CONFIABLE
G3. ORGANIZACIÓN	7.0	12.0	5.8	CONFIABLE
G4. INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN	4.0	12.0	3.3	BÁSICA
G5. TOMA DE DECISIONES	14.0	21.0	6.7	CONFIABLE
G6. LIDERAZGO	11.0	15.0	7.3	CONFIABLE
G7. PLANEACIÓN	9.0	18.0	5.0	CONFIABLE
G8. CONTROL	11.0	18.0	6.1	CONFIABLE
G9. VINCULACIÓN	12.0	15.0	8.0	COMPETENTE
TOTAL DEL ÁREA	81.0	135.0	6.0	CONFIABLE



Áreas Principales (AT): MERCADOTECNIA

RESULTADOS DEL ÁREA DE MERCADOS:

CONFIABLE

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ = 7,5 y <= 10 ■ = >= 5 y < 7,5 ■ = >= 3,1 y < 5 ■ = >= 0 y < 3,1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
M4. GESTIÓN DE LA DEMANDA	10.0	15.0	6.7	CONFIABLE
M5. POLÍTICA DE PRECIOS	5.0	9.0	5.6	CONFIABLE
M6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	2.0	3.0	6.7	CONFIABLE
M7. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5.0	9.0	5.6	CONFIABLE
M8. EVALUACIÓN DE VENDEDORES	5.0	12.0	4.2	BÁSICA
M9. GESTIÓN DE LA FACTURACIÓN Y LA COBRANZA	6.0	9.0	6.7	CONFIABLE
M10. SERVICIO POST VENTA	5.0	9.0	5.6	CONFIABLE
M11. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES	8.0	15.0	5.3	CONFIABLE
M12. CONOCIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	9.0	12.0	7.5	COMPETENTE
M13. CONOCIMIENTO DE LAS AMENAZAS PARA EL MERCADO Y LA EMPRESA	4.0	9.0	4.4	BÁSICA
M14. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	7.0	18.0	3.9	BÁSICA
TOTAL DEL ÁREA	66.0	128.0	5.5	CONFIABLE



En esta AT podemos notar que el conocimiento de los competidores es el ámbito más fuerte de LA A.C. al tener la experiencia de directora en el proceso de construcción de las herramientas que entregan valor a la A.C. Las áreas de evaluación de vendedores, conocimiento de las amenazas para el mercado y la empresa y el posicionamiento de la empresa son los ámbitos más débiles debido a la poca exigencia que se tiene hacia la agencia Carbono14 y la falta de visión a futuro en relación con algún problema en el CIIS.

Áreas Principales (AT): OPERACIONES

RESULTADOS DEL ÁREA DE OPERACIONES: **BÁSICA**

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
P3. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN	4.0	24.0	1.7	SOBREVIVENCIA
P5. ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	16.0	30.0	5.3	CONFIABLE
P7. NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	8.0	18.0	4.4	BÁSICA
P4. SEGUIMIENTO DE LOS PEDIDOS	9.0	15.0	6.0	CONFIABLE
P6. GESTIÓN DEL STOCK	4.0	30.0	1.3	SOBREVIVENCIA
P8. MANTENIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS	6.0	15.0	4.0	BÁSICA
P9. LOGÍSTICA	7.0	9.0	7.8	COMPETENTE
TOTAL DEL ÁREA	54.0	141.0	3.8	BÁSICA



El área de **operaciones** es el ejemplo predilecto acerca de la variación que puede existir en los datos. Al ser una A.C. el área de operaciones se divide en **Junta Clínica y actividades de soporte y talleres**. La junta clínica tiene un mayor valor agregado que las actividades de soporte para la empresa, pero sí se mejoran los talleres puede haber un mejor desempeño en el área de finanzas y gestión en general. La gestión del stock y lo relacionado con la producción son los ámbitos más sensibles al estar –los talleres- en proceso de consolidación actualmente. Una situación que resaltar es que la logística es competente demostrando que las actividades en el día a día han sabido consolidarse para un buen desempeño, lo negativo de esta forma de trabajo es que prohíbe o disminuye considerablemente las posibilidades de un planteamiento estratégico para LA A.C.

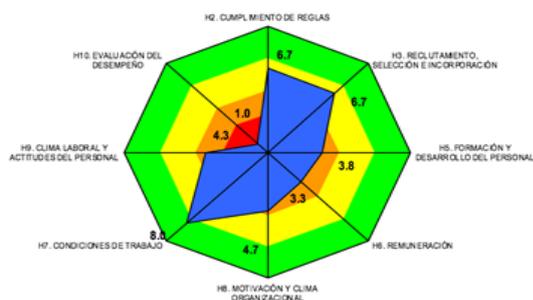
Áreas Principales (AT): RECURSOS HUMANOS

RESULTADOS DEL ÁREA DE REC. HUMANOS: **BÁSICA**

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y < 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 1 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
H2. CUMPLIMIENTO DE REGLAS	Área del gráfico	8.0	6.7	CONFIABLE
H3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	18.0	27.0	6.7	CONFIABLE
H5. FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	8.0	21.0	3.8	BÁSICA
H6. REMUNERACIÓN	5.0	15.0	3.3	BÁSICA
H8. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL	7.0	15.0	4.7	BÁSICA
H7. CONDICIONES DE TRABAJO	8.0	10.0	8.0	CONFIABLE
H9. CLIMA LABORAL Y ACTITUDES DEL PERSONAL	9.0	21.0	4.3	BÁSICA
H10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	2.0	21.0	1.0	SOBREVIVENCIA
TOTAL DEL ÁREA	81.0	166.0	4.9	BÁSICA



En el área de **RRHH** se consolida la necesidad de evaluar el desempeño de los empleados para comprometerlos a su labor desde un proceso de gestión y no únicamente por la labor que se realiza dentro de LA A.C. Este proceso de evaluación de desempeño requerirá una consolidación de los perfiles de puestos, una constante valoración de clima laboral y un sistema de remuneración que pueda correlacionarse con la misma evaluación.

Áreas Principales (AT): FINANZAS

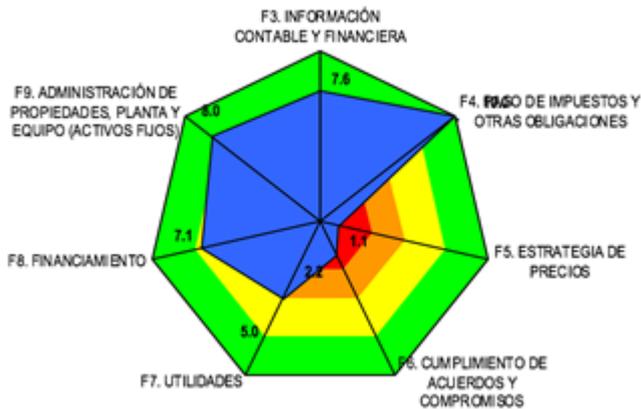
RESULTADOS DEL ÁREA DE FINANZAS:

CONFIABLE

Áreas funcionales

Escalas de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1

CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
F3. INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	45.0	59.0	7.6	CONFIABLE
F4. PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES	21.0	21.0	10.0	CONFIABLE
F5. ESTRATEGIA DE PRECIOS	1.0	9.0	1.1	SOBREVIVENCIA
F6. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS Y COMPROMISOS	2.0	9.0	2.2	SOBREVIVENCIA
F7. UTILIDADES	6.0	12.0	5.0	CONFIABLE
F8. FINANCIAMIENTO	27.0	38.0	7.1	CONFIABLE
F9. ADMINISTRACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS FIJOS)	12.0	15.0	8.0	CONFIABLE
TOTAL DEL ÁREA	114.0	163.0	7.0	CONFIABLE

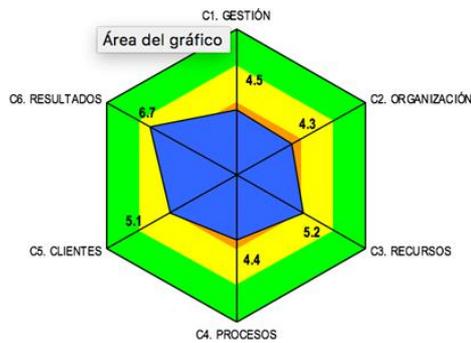


Esta área es la más fuerte de LA A.C. debido a su identidad como A.C. que le obliga a tener un manejo muy eficaz y transparente de sus **finanzas**. Sin embargo, se tiene un área de oportunidad muy grande en el cumplimiento de acuerdo y compromisos que tiene una correlación muy fuerte con el cobro acertado del tratamiento y la necesidad de una visión estratégica que permita elaborar una estrategia de precios para las operaciones de los talleres.

Áreas Transversales (AT)

Las áreas transversales se presentan en conjunto debido a su relación con todas las AP, y se destaca únicamente la labor actual en el tema de sistemas de la información y de innovación y tecnología en relación con la contratación de Internet,

la reestructuración de los espacios de trabajo y la elaboración de un plan de investigación en el tema de adicciones.



RESULTADOS DEL PROCESO DE CALIDAD:

BÁSICA

Escalas de calificación:

■ = 7.5 y <= 10 ■ >= 5 y < 7.5 ■ >= 3.1 y < 5 ■ >= 0 y < 3.1

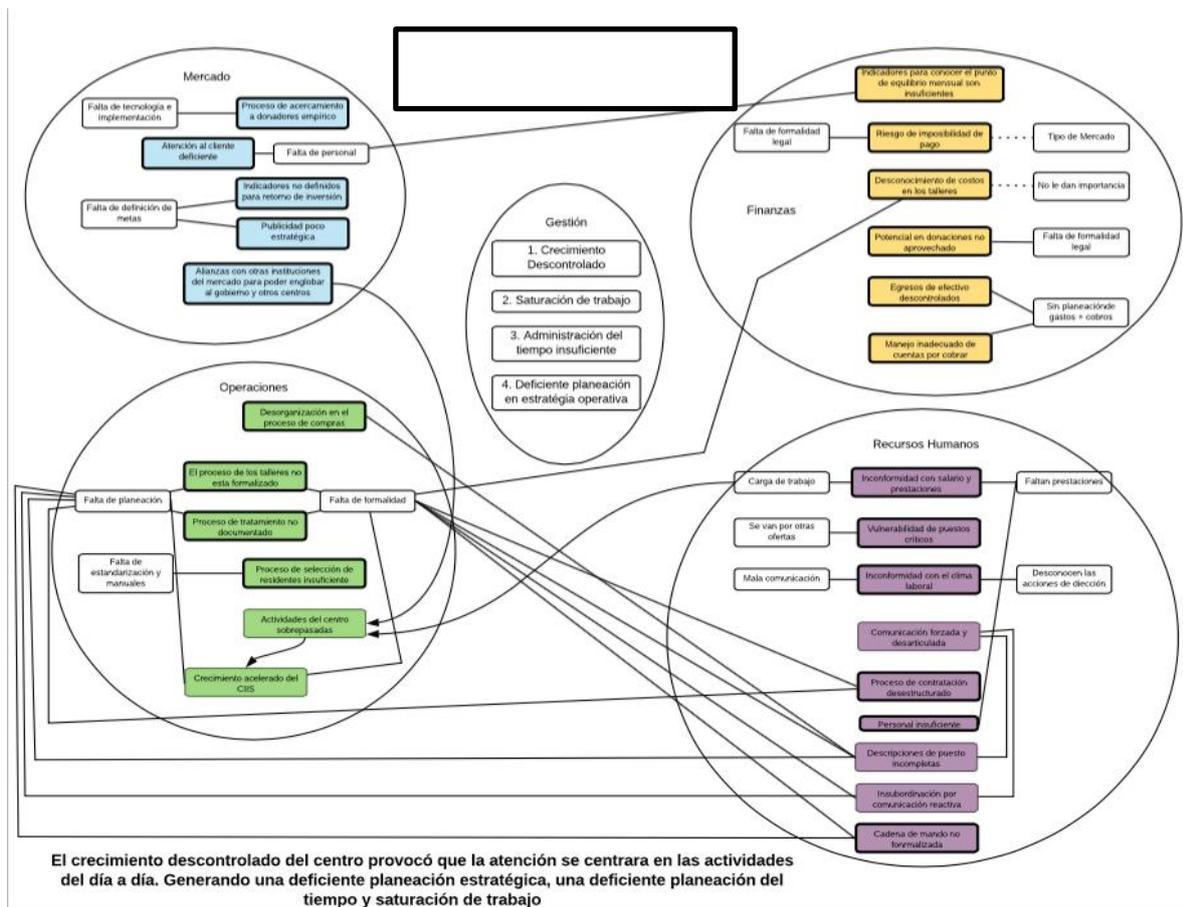
CRITERIO	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALIFICACIÓN (click para detalles)	CATEGORÍA
C1. GESTIÓN	84.0	188.0	4.5	BÁSICA
C2. ORGANIZACIÓN	111.0	258.0	4.3	BÁSICA
C3. RECURSOS	71.0	137.0	5.2	CONFIABLE
C4. PROCESOS	8.0	18.0	4.4	BÁSICA
C5. CLIENTES	26.0	51.0	5.1	CONFIABLE
C6. RESULTADOS	46.0	69.0	6.7	CONFIABLE
TOTAL DEL PROCESO TRANSVERSAL	346.0	721.0	4.8	BÁSICA

Tabla de Fortalezas y Debilidades

Área	Fortalezas	Debilidades
Gestión	Coordinadores de áreas profesionales	Capacitaciones a todo el personal insuficientes.
	Capacitaciones para algunos miembros del personal.	Estandarización de procesos deficiente
	Cumplimiento NOM-028	Atención al cliente deficiente
	Equipo interdisciplinario.	Sobresaturación de trabajo
		Comunicación interna poco efectiva
Talleres	Talleres equipados	Capacitaciones insuficientes
	Experiencia por parte de maestros de talleres.	Bajo control de inventarios.
	Utilizan equipo de seguridad e higiene	Documentación de procesos insuficientes.

		Desconocimiento de costo por taller.
Área clínica	Tratamiento (reinserción/reintegración/prevenición)	No existe una barrera de confidencialidad para los trabajadores que se retiren de la empresa
	Tasa alta de éxito	Fugas de los residentes del CIIS
	Recomendación del tratamiento por parte de egresados	
RRHH	Compromiso de parte de los colaboradores con la empresa en cuestión de su labor (relación de identidad)	Clima laboral deficiente
	Plantilla de trabajadores con un nivel de antigüedad alto	Descripción de puestos insuficientes
		Falta medición de la labor realizada por puesto para la gratificación verbal, simbólica o económica.
Mercadotecnia	Colaboración con C14	
Finanzas		

Árbol de problemas



El árbol de problemas que se presenta para LA A.C. identifica cuatro problemáticas centrales de las cuales nacen el resto de las situaciones descritas, estos problemas centrales son: **el crecimiento descontrolado del centro que provocó una saturación de trabajo para todas sus áreas generando que la necesidad del cumplimiento de labores del día a día llevarán a una administración del tiempo insuficiente, impidiendo una planeación estratégica operativa que fuera funcional a los objetivos de crecimiento del centro.**

La problemática central de la saturación de trabajo afecta principalmente al área de operaciones y RRHH. Los trabajadores consideran que trabajan bajo presión y estrés la gran mayoría del tiempo, y al no ser evaluados en su desempeño de manera oportuna tienen la sensación de que sus labores no impactan de manera relevante al objetivo general de LA A.C.: la ayuda al paciente. Esta disconformidad

se eleva al no tener claro de qué manera se puede cumplir con lo esperado por el CIIS y sus directivos pues no se cuenta con perfiles de puestos adecuados o completos.

Al tener esta conjunción de problemas en relación con los puestos se observa en la práctica una falta de personal para atender los temas de mercado (población prospecto para cliente y vinculación) y de talleres (finanzas en relación con ingresos). Considerando que los temas más sensibles tienen que ver con la atención a un mercado nuevo tanto en el tratamiento como en las ventas de los talleres se puede pensar que se tiene una operación efectiva en el diario y con la población con la que se cuenta, pero se carece de una planeación estratégica hacia el futuro y el crecimiento del centro.

Encuesta clima laboral y revisión de perfiles de puestos.

Actualmente la medición de clima laboral en LA A.C. puede arrojar las siguientes conclusiones:

- Se observan áreas de mejora en la mejora de equipos e instalaciones
- La percepción general es que el servicio es bueno, pero puede mejorar y un punto clave es la necesidad de capacitación.
- La relación con los compañeros de trabajo se puede mejorar con relación a la confianza y apertura en el contexto laboral.
- Se identifica un problema muy específico en la comunicación entre coordinación y psiquiatría.
- Uno de los trabajadores sociales necesita mayor capacitación interna en relación con su trabajo en la empresa.

- La junta clínica y vigilancia están de acuerdo en que el trabajo es estresante y demandante no por ello no desean hacerlo.

- Se detecta una situación específica con la necesidad de generar un instrumento de medición para las labores realizadas y la generación de incentivos a partir de dicha medición o estándares. Dicho instrumento solucionaría los pequeños roces que existen entre puestos directivos y operativos.

Encuesta de satisfacción a familiares

Al haber realizado 33 encuestas a una población con una edad promedio de 42 años, se llega a conclusión de que el CIIS es considerado como un espacio con excelentes instalaciones que cuenta con un buen personal de actividades de soporte, y en operaciones (Junta Clínica y Administración). Es importante mencionar que el costo se percibe como muy justo o justo (76%) en su mayoría y que la recomendación tanto de expertos y familiares como de dependencia de gobierno representan casi el 70% de las motivaciones hacia la elección del centro como opción primordial para el tratamiento.

En cuestiones particulares se evalúa únicamente a psicología y los talleres de oficios como excelente comprobando la propuesta de valor de LA A.C., mientras que todas las demás áreas se consideran como buenas concordando con la información de la encuesta de Clima Laboral donde incluso por parte de los empleados se percibe un área de mejora pues el servicio es eficiente de manera empírica más no estratégica. Por último, se destaca la calidad, efectividad en el servicio y las instalaciones como la mejor parte del tratamiento comprobando nuevamente la propuesta de valor de LA A.C.

3. Planteamiento estratégico

La semana posterior al diagnóstico se preparó una sesión para presentar los resultados del trabajo realizado hasta el momento y se realizó el ejercicio de planteamiento estratégico para volver a definir la filosofía organizacional y metas.

3.1. Misión, visión y valores

Misión Nueva

Somos una asociación civil dedicada a prevenir, tratar e integrar a personas con problemas de adicción y conductas antisociales mediante un modelo innovador, integral y efectivo en constante investigación, enfocado en dignificar la calidad de vida de las personas en sus dimensiones: física, psicoemocional, espiritual, familiar y social. Para promover la paz y transformar nuestro país.

Visión Comercial Nueva

Ser la primera opción para recuperar a personas con problemas de adicción y conductas antisociales y para sus familias. En búsqueda de hacer del mundo una sola familia.

Visión Estratégica Nueva

Implementar y expandir nuestro modelo efectivo e incluyente instalando y operando tres CIIS en al menos dos estados de la república además de formar replicadores del mismo.

-Innovar en programas educativos y de integración social

-Generar un impacto en el sector educativo con programas de prevención

Valores Nuevos con su definición:

Responsabilidad: Somos responsables y apasionados con lo que somos y hacemos.

Compromiso: Comprometidos con la sociedad. “El amor, el respeto y la disciplina son un compromiso”

Innovación y humildad: Innovamos y aprendemos con humildad

Liderazgo: Liderazgo es compartir con generosidad y trabajar con honestidad. “Porque no podemos solos”

3.2. Objetivos estratégicos y estrategia general

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>F: Su tratamiento O: Un mercado amplio</p> <p>E: Ampliar sus centros para replicar el tratamiento en otros mercados</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>D: Descontrol en área de talleres O: Venta de productos a través de la AC.</p> <p>E: Crear vínculos con nuevas empresas promoviendo la marca. El centro.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>F: Instalaciones A: Crecimiento de la competencia</p> <p>E. Aprovechar el centro instalado para diferenciarse de otros centros.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>D: Sobre saturación de trabajo A: Cumplimiento de normas</p> <p>E: Crear una cultura de administración del tiempo y priorización de tareas para el cumplimiento de normas</p>

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>F: Cumplimiento de la NOM-028</p> <p>O: Apoyos gubernamentales</p> <p>E: Atracción de donadores al ser un centro certificado, y resaltando su alta tasa de éxitos.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>D: Capacitaciones al personal insuficientes.</p> <p>O: Posicionamiento de la marca.</p> <p>E: Capacitar al personal periódicamente para ser un centro más competente y lograr el posicionamiento de la marca.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>F: Coordinadores de área capacitados.</p> <p>A: Adictos sin capacidad de pago para un tratamiento</p> <p>E: Crear un manual para poder realizar un análisis de la capacidad de pago de los interesados en ingresar al centro, y detectar mejores clientes</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>D: Estandarización de procesos deficientes.</p> <p>A: Variedad de tratamientos.</p> <p>E: Enfocarse en la estandarización de procesos para poder sobresalir entre la competencia, debido a su buena organización.</p>

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>F: Independencia financiera por parte de empresas privadas, no de gobierno.</p> <p>O: Estrategias conjuntas de MKT a través de más canales.</p> <p>E: Crear un mercado para donadores independientes y trabajadores sociales a través de medios de comunicación nuevos y tradicionales.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>D: Captar donadores independientes.</p> <p>O: Manual de preguntas frecuentes</p> <p>E: Crear a través de la página web canales para donación y domiciliación de donaciones, el manual apoya a el manejo de redes y de la página web.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>F: Cero tolerancias a la corrupción</p> <p>A: Delincuencia organizada</p> <p>E: Mantenerse con un trabajo honesto y no promover la corrupción o fomentarla a personas que entran al centro.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>D: Alta cantidad de cuentas por cobrar.</p> <p>A: Difícil replicación del centro debido a las instalaciones</p> <p>E: Presupuestar las cuentas por cobrar irrecuperable, alianzas con gobierno para obtener terrenos en comodato.</p>

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>F: Tasa de éxito del tratamiento</p> <p>O: Falta de actualización manuales de tratamiento</p> <p>E. Creación de nuevos manuales de tratamiento</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>D: Falta de estandarización de labores de puestos</p> <p>O: Necesidad de un plan de vida y capacitación de empleados</p> <p>E. Creación conjunta de manuales de estandarización de puestos</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>F: Diferenciación del tratamiento</p> <p>A: Falta de un contrato de confidencialidad a trabajadores o voluntarios</p> <p>E. Establecer una cláusula en el contrato de confidencialidad con relación al tratamiento y su metodología</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>D: Falta de tiempo para el tratamiento eficaz con todos los pacientes</p> <p>A: Sensación de poca involucración de ciertas áreas de la Junta Clínica con ciertos pacientes</p> <p>E. Cumplir con el mínimo de requerimientos de todos los pacientes de manera semanal</p>

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias de crecimiento FO</p> <p>F: Plantilla laboral identificada hacia la labor realizada por LA A.C.</p> <p>O: Creación de un modelo de evaluación por competencias</p> <p>E: Creación y aplicación de un modelo de evaluación por competencias para que se vinculen aún más con la identidad de LA A.C.</p>	<p>Estrategias de reorientación DO</p> <p>D: Plantilla laboral insuficiente</p> <p>O: Estandarización de un proceso de contratación</p> <p>E: Estandarizar el proceso de contratación para el mejor desarrollo de las actividades del CIIS</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas FA</p> <p>F: Plantilla laboral interdisciplinar capacitada en el tema de adicciones</p> <p>A: Mercado con plantilla laboral interdisciplinar es común</p> <p>E: Continuar capacitando a la plantilla laboral para promover la multidisciplinariedad.</p>	<p>Estrategias de supervivencia DA</p> <p>D: Mala comunicación entre puestos directivos y puestos de operación</p> <p>A: Oportunidades laborales (ofertas de trabajo) según las actividades que se desempeñan en el CIIS</p> <p>E: Generar actividades de convivencia para personal del centro y que los trabajadores puedan tener un aumento de puesto dentro de él.</p> <p>Generar bonos específicos por</p>

		desempeño para mantener conformes a los empleados
--	--	---

Objetivos estratégicos o metas estratégicas al 2021

Perspectiva	Objetivos estratégicos (METAS) para el 2021
6 Junta Clínica	<ul style="list-style-type: none"> ● Constante renovación/estandarización de los manuales de tratamiento y procedimientos: Procedimientos estandarizados de tratamiento con indicadores de resultados (0% de atrasos en la atención al usuario, llenado de formatos completo para toda la junta clínica, contar con expediente clínico en forma por residente) ● Establecer un proceso especializado para menores de edad, adultos y mujeres. ● Consejeros certificados ante CONADIC, y FLACT ● Contar con un programa de capacitación para el personal ● Cumplimiento a la NOM 028 y la cédula ● Renovar con el reconocimiento de CONADIC ● Diseñar/ validar / renovar y estandarizar los programas de atención al tratamiento que soportan la propuesta de valor de este (programa de prevención en el sector educativo) (Validar académicamente ante una institución de prestigio) ● Cumplimiento del 95% de los manuales de procedimiento en el tratamiento (Indicadores clave: Atención oportuna a familias (1 sesión al mes), diagnóstico integral al 100% de la población)

	<ul style="list-style-type: none">● Publicación académica anual● 100 egresado de tratamiento por año por CIIS.● Estandarización del programa de seguimiento. 95% de cumplimiento● Certificación en calidad para el tratamiento ante el seguro popular
--	--

<p>5</p> <p>FINANCIE</p> <p>RA-</p> <p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El centro de ingresos “cuotas de recuperación” de cada CIIS debe de cubrir al menos el 100% del centro de costos “gastos de residencia” y al menos el 80% del centro de costos “gastos del CIIS” ● Por cada peso del centro de costos “gastos de promoción” deben generarse cinco pesos del centro de ingresos “donaciones” ● Retorno social de la inversión de cincuenta pesos.
<p>4</p> <p>DEL</p> <p>CLIENTE-</p> <p>Mercadotecn</p> <p>ia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasa de reinserción social como indicador para la promoción. ● Prevención permanente en comunidades vulnerables. Medición bimestral. ● Creación de un CIIS para mujeres. ● Tasa de egresos exitosos. 100 egresados por año por centro ● Tener presencia en medios masivos. A través de testimonios de éxito. ● Medir la satisfacción de las familias y usuarios. A través de un índice. ● Donadores Triple AAA (más de 5 millones al año, pagos mensuales, y con baja exigencia de COM probabilidad) ● Prospección de usuarios por estacionalidad ● Establecimiento de los CIIS en los estados de Jalisco, y sus estados colindantes.
<p>3</p> <p>PROCESOS-</p> <p>Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Talleres autosuficientes y generadores de utilidad. Índice de utilidad ● Manejo de inventarios en el CIIS general. Diferencia promedio anual menor del 5%. ● Clientes de talleres con pedidos continuos. Establecer convenios. ● Capacidad instalada utilizada del 90% promedio anual.

	<ul style="list-style-type: none">● Establecer un estándar de calidad para los talleres.● Cumplir las normativas de seguridad industrial. 0% de accidentes.● Aprovechamiento de los activos de donación● Cumplimiento del 100% de las normativas fiscales, contables y financieras.● Contar con infraestructura tecnológica.● Generar un software LA A.C. para la parte clínica.● Proceso de auditoría interna.● Estandarización de procesos a un 80%● 100% índice de archivo
--	---

<p>2</p> <p>PERSONAS-FORMACIÓN</p> <p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer un tabulador de planilla laboral para el funcionamiento eficaz del CIIS ● Clima laboral ● Certificación: “Great place to work” ● Remuneración económica al menos, 30% superior a la del sector ● Sistema de prestaciones LA A.C. con identificación previa de necesidades ● Al menos el 70% del organigrama con proyecto de vida y carrera ● Sistema de evaluación (por competencias) de desempeño LA A.C. ● Estandarización del ciclo de atracción y retención del talento ● Integración y Team Building
<p>1</p> <p>APRENDIZAJE, CRECIMIENTO -Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Planeación y monitoreo de la estrategia de manera anual ● Convención anual de innovación marca LA A.C. (mesas de trabajo para mejora de tratamiento) ● Promover la creación de un encuentro anual para la gestión de políticas públicas. ● Vinculación con la iniciativa privada ● Vinculación académica ● Vinculación gubernamental ● Trabajo en redes (ADA, FEMEXCOT, UNICEF, etc.)

Estrategia general

Estructurar y documentar los procesos clave para la consolidación del propósito de LA A.C. orientado al cumplimiento de la planeación estratégica.

3.3. Objetivos operativos y despliegue operativo

Despliegue operativo 2018. Marzo - junio 2018

AÑO: 2018

Meta(s) estratégica(s):

Finanzas: Contar con un presupuesto definido y costo por usuario en el centro.

Junta Clínica: Constante renovación/estandarización de los manuales de tratamiento y procedimientos.

Recursos humanos: Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal

Mercadotecnia: Prospección de usuarios por estacionalidad. Medir la satisfacción de las familias y usuarios. A través de un índice.

Operaciones: Talleres autosuficientes y generadores de utilidad. Índice de utilidad. Estandarización de procesos a un 80%

Gestión: Planeación y monitoreo de la estrategia de manera anual

DIMENSIÓN	Estrategias seleccionadas. ¿Cómo?	Indicador	Objetivo operativo
FINANZAS	<p>a) Herramienta insumos/ donaciones por especie costeados</p> <p>b) Herramienta práctica y sencilla para monitorear control de los talleres (costos, ventas, ingresos: costeo de materias primas por donaciones, egresos, inventario, estado de resultados)</p> <p>c) Flujos de efectivo proyectados a través de planeación de presupuesto</p>	<p>a) % de datos capturados</p> <p>b) % de datos capturados</p> <p>c) Flujos de efectivo mensual</p>	<p>a) al menos el 95% de datos capturados</p> <p>b) El 100% de ingresos y egresos registrados por proyecto</p> <p>c) Al menos 6 meses proyectados</p>

	s (equipo de talleres)		
MERCADOTECNIA	<p>a) Estrategia de marketing: medios, objetivos, dar a conocer el centro, segmentación, recibir donaciones, Prospección de usuarios por estacionalidad (con becas) búsqueda de convenios para pedidos continuos de talleres, subastas de activos ociosos, entre otros.</p> <p>b) Encuesta física y</p>	<p>a) % de estrategias implementadas</p> <p>b) índice de satisfacción</p>	<p>a) al menos un 50% de estrategias implementadas</p> <p>b) Mantener índice arriba del 90%</p>

	<p>digital de satisfacción (Familias) herramienta de vaciado</p>		
<p>OPERACIONES</p>	<p>a) Planeación de producción (compras anticipadas)</p> <p>b) Programa para desarrollar habilidades de oficio</p> <p>c) Manual con los puntos a cuidar por taller. estándares visuales, resistencia, sabor. Uso de equipo adecuado. Medidas de seguridad, orden y limpieza.</p>	<p>a) # de pedidos planeados mensualmente</p> <p>b) # de programas aplicados</p> <p>c) # de auditorías aplicadas por diferentes personas</p>	<p>a) 4 pedidos debidamente planeados</p> <p>b) Al menos 1 programa bien aplicado al mes</p> <p>c) Al menos una auditoría a cada 15 días.</p>

RECURSOS HUMANOS	a) Proyecto “Plan de vida”	a) % de colaboradores con un plan de vida	a) al menos el 70% de colaboradores con plan de vida
	b) Programa para el desarrollo de habilidades profesionales con presupuesto	b) # de talleres facilitados para el desarrollo de habilidades	b) Al menos (1) taller facilitado
	c) Evaluación de prestaciones expresadas por los colaboradores	c) Emisión del dictamen de acuerdo con la evaluación	c) Un dictamen emitido
	d) Matriz de evaluación por competencias	d) # de competencias creadas en colaboración con dirección	d) Al menos 5 competencias generales aplicables a todos los puestos
	e) Sesión de sensibilización	e) % de asistencia a la sesión	e) 100%
		f) % de procesos se unifiquen	

	<p>coordinada por jefes directos</p> <p>f) Manual de procesos de contratación e inducción</p>	<p>bajo la misma metodología</p>	<p>de asistencia a la sesión</p> <p>f) 100% de procesos de contratación e inducción estandarizado</p>
<p>GESTIÓN</p>	<p>a) Creación de indicadores de productividad</p> <p>b) Registro de usuarios por proceso</p> <p>c) Capacitación para la documentación de procesos de</p>	<p>a) índice de productividad</p> <p>b) % de usuarios registrados de manera semanal</p> <p>c) # de personas capacitadas</p>	<p>a) la creación del indicador (1)</p> <p>b) 100% de usuarios registrados de manera semanal</p> <p>c) Al menos 3 personas</p>

	<p>soporte</p> <p>d) Sesión de planeación estratégica y monitoreo (1)</p>	<p>d) Planeación con objetivos de julio-diciembre 2018</p>	<p>as capacitadas</p> <p>d) Despliegues operativos (6)</p>
<p>JUNTA CLÍNICA</p>	<p>1) Acompañamiento y auditoría de la estandarización de manuales de tratamiento incluyendo el seguimiento (indicador de reinserción)</p> <p>2) Herramienta para medición de tiempos por proceso del tratamiento en cada puesto de junta clínica⁷</p>	<p>1) % de cumplimiento de los objetivos de los manuales</p> <p>2) Creación de indicadores de expansión del tratamiento, por proceso (# de colaboradores</p>	<p>1) Al menos el 80% de cumplimiento</p> <p>2) 1 indicador por proceso y cumplimiento del 100% en el llenado</p>

		necesario s para X de pacientes en X tiempo)	
--	--	---	--

Plan estratégico: Despliegues estratégicos

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Constante renovación/estandarización de los manuales de tratamiento y procedimientos.</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Acompañamiento y auditoría de la estandarización de manuales de tratamiento incluyendo el seguimiento (indicador de reinserción)</i>
Objetivo operativo:	<i>Al menos el 80% de cumplimiento</i>
Indicador:	<i>% de cumplimiento de los objetivos de los manuales</i>
Responsable:	<i>Coordinador Clínico y Eduardo Góngora</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Creación de un formato de bitácora para las sesiones de revisión	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Formato de bitácora para sesiones de revisión	
Revisión de los manuales actuales de tratamiento	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Comentarios y revisiones de los manuales	
Discusión del plan de tratamiento propuesto desde todas sus aristas	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Organigrama con funciones de cada puesto de Junta Clínica (con puestos complementarios y relaciones)	
Revisión del 30% de los manuales nuevos	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Formato de bitácora llenado con compromisos a una semana y compromiso de avance del 10%	
Revisión del 40% de los manuales nuevos	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Formato de bitácora llenado con compromisos a una semana y compromiso de avance del 20%	
Revisión del 60% de los manuales nuevos	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Formato de bitácora llenado con compromisos a una semana y compromiso de avance del 20%	

Sesión de comentarios y revisión con directora y Junta Clínica en relación con sus labores	Coordinadora Clínico, directora, Junta Clínica y Eduardo Góngora	Formato de bitácora. Base de datos por sugerencia de cada puesto en relación con los manuales	
Evaluación de las propuestas de JC e directora.	Coordinadora Clínico, Eduardo Góngora	Formato de bitácora con compromiso de avance del 20%	
Revisión del 80% de los manuales nuevos	Coordinadora Clínico, Eduardo Góngora	Formato de bitácora con compromiso de avance del 20%	
Revisión del 100% de los manuales nuevos y comparativa con manuales anteriores	Coordinadora Clínico, Eduardo Góngora	Formato de bitácora	
Presentación de nuevos manuales ante Junta Directiva en alguna junta del viernes	Coordinadora Clínico	Presentación	

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Proyecto "Plan de vida"</i>
Objetivo operativo:	<i>70% de la plantilla laboral con plan de vida</i>
Indicador:	<i>% de plantilla laboral con plan de vida</i>
Responsable:	<i>Administrador Financiero y Eduardo Góngora</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Creación de formato de bitácora para las juntas	Eduardo Góngora	Formato de bitácora	
Revisión del organigrama propuesto con Administrador Financiero	Eduardo Góngora y Administrador Financiero	Bitácora de juntas.	
Revisión y consolidación de habilidades principales por puesto	Eduardo Góngora, Administrador Financiero, Administrador Operativo, Coordinador Clínico	Bitácora de juntas con listado de habilidades principales por puesto	
Conjuntar habilidades principales con las necesidades de capacitación de cada puesto	Eduardo Góngora	Propuesta de temas que sean indicadores de plan de vida para cada puesto	
Revisión de propuesta y conjunción con las posibilidades individuales de cada empleado	Eduardo Góngora y Administrador Financiero	Bitácora de junta con propuesta con indicadores a 3 años por cada empleado en habilidades desarrolladas, puesto deseado a 3 años, listado de actividades autónomas desarrolladas en el día a día a cada año.	
Creación de plan de vida por puesto en formato formal	Eduardo Góngora	Plan de vida por puesto	

Presentación de plan de vida a cada puesto	Eduardo Góngora	Modificaciones al plan de vida según las sugerencias del puesto	
Presentación de plan de vida por puesto a Administrador Financiero	Equipo de consultores	Presentación	

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Programa para el desarrollo de habilidades profesionales con presupuesto</i>
Objetivo operativo:	<i>Al menos 1 taller facilitado</i>
Indicador:	<i># de talleres facilitados</i>
Responsable:	<i>Eduardo Góngora y Pablo Merlo</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Creación de formato de bitácora para las juntas	Eduardo Góngora	Formato de bitácora	
Recuperar las habilidades determinadas con Administrador Financiero por puesto y llegar a un común de cinco habilidades básicas para el 100% de los puestos de J.C. y el 60% de operaciones.	Eduardo Góngora con puestos de dirección	Bitácora de Junta con las 5 habilidades principales en común en los puestos	
Propuesta de talleres según las habilidades principales en común en los puestos	Eduardo Góngora	Propuesta de talleres con opciones de ponentes que lo impartirán	
Creación de presupuesto según los talleres y los lugares en los que se realizarán.	Pablo Merlo	Presupuesto por taller y general	
Presentación de propuesta de talleres	Eduardo Góngora y Pablo Merlo	Presentación	

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Matriz de evaluación por competencias</i>
Objetivo operativo:	<i>Al menos 5 competencias generales de aplicación profesional</i>
Indicador:	<i># de competencias creadas en colaboración con dirección</i>
Responsable:	<i>Eduardo Góngora</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Rescatar las habilidades principales por puesto dictaminadas por Administrador Financiero para encontrar coincidencias	Eduardo Góngora	5 habilidades generales de aplicación profesional	
Definición de las determinantes de cada nivel de las habilidades principales en una escala Likert. Establecimiento de escala de valoración de las habilidades para el establecimiento de una calificación final.	Junta directiva y Eduardo Góngora	Base de datos de cada una de las habilidades generales en sus 5 niveles	
Creación de instrumento de análisis, formato de evaluación y vaciado de información.	Eduardo Góngora	Formato de instrumento de análisis (descripción de las habilidades generales), formato de evaluación (llenado por parte de jefe directo), y vaciado de información (herramienta que contenga la calificación y clasificación final de desempeño)	
*Se podría conjuntar dicho instrumento de evaluación con un sistema de gratificaciones y prestaciones dentro del mismo instrumento	Administrador Financiero y Eduardo Góngora	Dentro del mismo instrumento de vaciado de información incluir a gratificaciones o bonificaciones	

		tiene derecho el empleado	
--	--	---------------------------	--

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal</i>
Estrategia seleccionada	<i>Manual de procesos de contratación e inducción</i>
Objetivo operativo:	<i>100% de procesos de contratación e inducción estandarizado</i>
Indicador:	<i>% de procesos llevados a través de la misma metodología</i>
Responsable:	<i>Eduardo Góngora</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Discusión con Administrador Operativo y Administrador Financiero en relación con el proceso actual	Administrador Operativo, Administrador Financiero y Eduardo	Bitácora de junta con las actividades principales que caracterizan el proceso de contratación	
Complementación de características principales del proceso actual con las habilidades características a desarrollar como empleado	Eduardo Góngora	Propuesta de proceso de contratación en relación con el proceso actual	
Creación de un script para la entrevista de trabajo en conjunto	Administrador Operativo, Administrador Financiero y Eduardo	Script de entrevista	
Evaluación de etapas post-entrevista: firma de contrato e inducción	Administrador Operativo, Administrador Financiero y Eduardo	Bitácora de junta con especificaciones de las actividades que se desean mantener en dichos procesos.	
Propuesta de estandarización de proceso de firma de contrato e inducción	Eduardo Góngora	Propuesta metodológica de firma de contrato e inducción	
Presentación de estandarización de proceso de firma de contrato e inducción	Eduardo Góngora	Presentación	

Objetivo(meta) Estratégico:

Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal

Estrategia seleccionada	<i>Sesión de sensibilización coordinada por jefes directos</i>
Objetivo operativo:	<i>100% de asistencia a la sesión</i>
Indicador:	<i>% de asistencia a la sesión</i>
Responsable:	<i>Eduardo Góngora y encargado de cada área o coordinación</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Planeación de la presentación por sesión con encargado de la coordinación.	Eduardo y encargado de cada coordinación	Presentación que utilizar durante la sesión con contenidos de planeamiento estratégico y programa de desarrollo profesional	
Presentación a cada área	Encargado de cada área	Sesión de sensibilización	

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal</i>
Estrategia seleccionada	<i>Herramienta para medición de tiempos por proceso del tratamiento</i>
Objetivo operativo:	<i>1 indicador por proceso y cumplimiento del 100% en el llenado</i>
Indicador:	<i>Creación de indicadores de expansión del tratamiento, por proceso (# de colaboradores necesarios para X de pacientes en X tiempo)</i>
Responsable:	<i>Eduardo Góngora, Coordinador Clínico</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

En relación con la elaboración de los manuales de procesos, establecer una medición de tiempo y gestión de cada una de las actividades de la J.C. en pro de un rango de tiempo base para cada actividad	Coordinador Clínico y Eduardo Góngora	Establecimiento de formato para el registro del tiempo en cada una de las etapas del tratamiento y subáreas de J.C.	
Con el registro a la primera semana de junio del 2018 generar un rango de tiempo base para cada actividad	Eduardo Góngora	Establecer un indicador de rango de tiempo para cada etapa del tratamiento y subárea del J.C. y establecerlo en una matriz base.	
Presentación de los rangos de tiempo a los puestos directivos.	Eduardo Góngora	Presentación	

Plan estratégico

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Contar con un presupuesto definido y costo por usuario en el centro.</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Herramienta insumos/ donaciones por especie costeadas</i>
Objetivo operativo:	<i>Al menos el 95% de datos capturados</i>
Indicador:	<i>% de datos capturados</i>
Responsable:	<i>Administrador Operativo, Pablo Merlo y Administrador Financiero Martínez</i>

Actividades por realizar	Responsable de la	Tangibles o entregables	Fecha Comprom
--------------------------	-------------------	-------------------------	---------------

	Actividad	(productos)	iso
Formato para capturar los datos de manera sencilla y eficiente	Administrador Operativo, Pablo Merlo y Administrador Financiero Martínez	Borrador del formato	
Perfeccionar el formato a partir de los comentarios	Pablo Merlo	Borrador con notas de corrección	
Impresión de formato	Pablo Merlo	Impresión	
Primera implementación	Pablo Merlo y Administrador Operativo	Formato lleno	
Retroalimentación y correcciones	Administrador Operativo, Administrador Financiero Martínez y Pablo Merlo	Correcciones en el primer formato lleno	
Formato corregido	Pablo Merlo	Formato impreso	

**Objetivo(meta)
Estratégico:**

Generar estrategias de mercadotecnia

Estrategia seleccionada:	<i>Estrategia de marketing: medios, objetivos, dar a conocer el centro, segmentación, recibir donaciones, Prospección de usuarios por estacionalidad (con becas) búsqueda de convenios para pedidos continuos de talleres, subastas de activos ociosos, entre otros.</i>
Objetivo operativo:	<i>Al menos un 50% de estrategias implementadas</i>
Indicador:	<i>% de estrategias implementadas</i>
Responsable:	<i>Carbono 14, Pablo, Administrador Financiero</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Definir objetivos de mercadotecnia	Administrador Financiero, Pablo,	Documento con objetivos de mercadotecnia	
Generar propuestas de estrategias de mercadotecnia para los objetivos	Pablo, C14	Borrador con propuestas de estrategias	
Evaluar cómo es que fundaciones grandes tienen recepción de donaciones. y copiar modelo de recepción de donaciones.	Pablo, Administrador Financiero, C14	Informe para crear lluvia de ideas	
Validar propuestas	Administrador Financiero, Pablo	Documento firmado por Administrador Financiero	
Validar propuestas con C14	C14, Administrador Financiero, Pablo	Documento firmado por C14	
Implementación primera estrategia de marketing para evaluar su efectividad	C14, Pablo	Implementación y pauta para publicidad de la estrategia.	
Crear conversión para las publicaciones de las estrategias de marketing	Administrador Financiero, Pablo y C14	Cómo es que se van a evaluar estas estrategias, ingresos, presencia en medios, etc.	
Seguimiento y retroalimentación	Pablo	Documento con conclusiones	

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Conocer el índice de satisfacción de los clientes</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Encuesta física y digital de satisfacción (Familias) herramienta de vaciado</i>
Objetivo operativo:	<i>Mantener índice arriba del 90%</i>
Indicador:	<i>% de satisfacción</i>
Responsable:	<i>Pablo, Lalo, Alma, Administrador Financiero</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Elegir formato de encuesta	Pablo, Alma, Lalo	Formato de encuesta	
Definir variables que se quieren evaluar	Pablo, Lalo y Alma	Borrador con variables	
Realizar cuestionario	Pablo, Lalo, Alma	Cuestionario	
Validar con Administrador Financiero	Administrador Financiero, Pablo, Lalo y Alma	Documento firmado por Administrador Financiero	
Realizar encuesta	Pablo Lalo y Alma	Encuesta	
Definir tiempos de su aplicación recurrente	Administrador Financiero, Pablo y Alma	Gráfica de Gantt	
Implementar	Pablo, Alma		

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Planear la producción de los talleres</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Planeación de producción (compras anticipadas)</i>
Objetivo operativo:	<i>4 pedidos debidamente planeados</i>
Indicador:	<i># de pedidos planeados mensualmente</i>

Responsable:

Alma, encargados de taller, Administrador Financiero y Administrador Operativo

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Revisar proceso y materiales necesarios y costos	Alma, encargados de talleres	SIPOC por proceso o solo datos, presupuestos	
Definir tiempos de producción	Alma, encargados de taller	Registro de tiempos	
Hacer plan de producción para 4 pedidos con su costo	Pablo, Lalo, Alma	Plan	
Validar con Administrador Financiero y Administrador Operativo	Administrador Financiero, Administrador Operativo, Alma	Bitácora	
Realizar correcciones	Alma	Plan corregido	
Implementar	Administrador Operativo, Alma, encargados de talleres		

Objetivo(meta) Estratégico:

Tener un programa de las actividades de los talleres

Estrategia seleccionada:

Programa para desarrollar habilidades de oficio

Objetivo operativo:

Al menos 1 programa bien aplicado al mes

Indicador:

de programas aplicados

Responsable:

Alma, encargados de taller, Administrador Financiero y Administrador Operativo

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso
--------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------

Definir objetivos por taller (temas vistos)	Alma, encargados de talleres	Lista de temas por taller	
Definir tiempos por tema	Alma, encargados de taller	Gráfica de Gantt	
Realizar programa	Alma	Programa	
Validar con Administrador Financiero y Administrador Operativo	Administrador Financiero, Administrador Operativo, Alma	Bitácora	
Realizar correcciones	Alma	Programa corregido	
Implementación	Alma, Administrador Operativo, encargados de talleres		

Objetivo(meta) Estratégico:

Contar con estándares de calidad, seguridad e higiene básicos en talleres.

Estrategia seleccionada:

Manual con los puntos a cuidar por taller. estándares visuales, resistencia, sabor. Uso de equipo adecuado. Medidas de seguridad, orden y limpieza.

Objetivo operativo:

Al menos una auditoría cada 15 días.

Indicador:

de auditorías aplicadas por diferentes personas

Responsable:

Alma, encargados de taller, Administrador Financiero y Administrador Operativo

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Investigar medidas de seguridad, calidad e higiene básicas.	Alma, encargados de taller	Medidas de seguridad, calidad e higiene básicas.	
Definir medidas de seguridad, calidad e higiene para cada taller	Alma, encargados de taller	Documento con las medidas definidas	
Realizar manual	Alma	Manual	
Definir tiempos de auditorías	Alma, Administrador Financiero, Administrador Operativo.	Plan de auditorías.	
Validar con Administrador Financiero y Administrador Operativo	Administrador Financiero, Administrador Operativo, Alma	Presentación de validación de medidas	
Realizar correcciones	Alma	Programa corregido	
Implementación	Alma, Administrador Operativo, encargados de talleres		

**Objetivo(meta)
Estratégico:**

Conocer el nivel de productividad de los talleres.

Estrategia seleccionada:	Creación de indicadores de productividad de los talleres.
Objetivo operativo:	<i>la creación del indicador (1)</i>
Indicador:	<i>índice de productividad</i>
Responsable:	<i>Alma, Pablo, encargados de talleres, Administrador Financiero, Administrador Operativo.</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Revisar proceso y tiempos de cada actividad	Alma, encargados de taller	Documentación pasos claves de los procesos	
Documentar información	Alma	Documento con información de procesos y tiempos.	
Analizar información y utilizar herramienta para crear índice de productividad.	Alma	Manual	
Definir tiempos de auditorías	Alma, Administrador Financiero, Administrador Operativo.	Plan de auditorías.	
Validar con Administrador Financiero y Administrador Operativo	Administrador Financiero, Administrador Operativo, Alma	Presentación validación.	
Realizar correcciones	Alma	Programa corregido	
Implementación	Alma, Administrador Operativo, encargados de talleres	Documento con indicadores de productividad.	

Objetivo(meta)

Estratégico:

Control de ingreso de usuarios al centro

Estrategia

seleccionada:

Registro de usuarios por proceso

Objetivo operativo:	<i>100% de usuarios registrados de manera semanal</i>
Indicador:	<i>% de usuarios registrados de manera semanal</i>
Responsable:	<i>Alma, Administrador Financiero, Coordinador Clínico y Administrador Operativo</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Definir etapas que se considerarán y tiempo promedio de duración	Alma, Administrador Operativo, Coordinador Clínico y Administrador Financiero	Informe de etapas y tiempo promedio	
Crear hoja de registro digital	Alma	Hoja de registro	
Validar con Administrador Financiero y Administrador Operativo	Administrador Financiero, Administrador Operativo, Alma, Coordinador Clínico	Autorización escrita	
Realizar correcciones	Alma	Registro corregido	
Implementación	Alma, Administrador Operativo, Coordinador Clínico	Registro de ingresos llenado.	

Objetivo(meta) Estratégico:

Capacitar al personal para documentar procesos.

Estrategia seleccionada:

Capacitación para la documentación de procesos de soporte

Objetivo operativo:	<i>Al menos 3 personas capacitadas</i>
Indicador:	<i># de personas capacitadas</i>
Responsable:	<i>, Administrador Financiero, Coordinador Clínico y Administrador Operativo</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Definir procesos	Alma, Lalo, Pablo, Coordinador Clínico, Administrador Operativo	Documentar procesos.	
Investigar y elegir formato para documentar procesos.	Alma	Documento con investigación y formato.	
Definir fecha de capacitación	Administrador Financiero , Administrador Operativo, Alma, Coordinador Clínico, Pablo, Lalo	Fecha	
Impartir capacitación	Administrador Financiero , Administrador Operativo, Alma, Coordinador Clínico, Pablo, Lalo	Registro corregido	
Auditoría	Alma, Administrador Operativo, Coordinador Clínico,	Auditoría del uso, minuta	

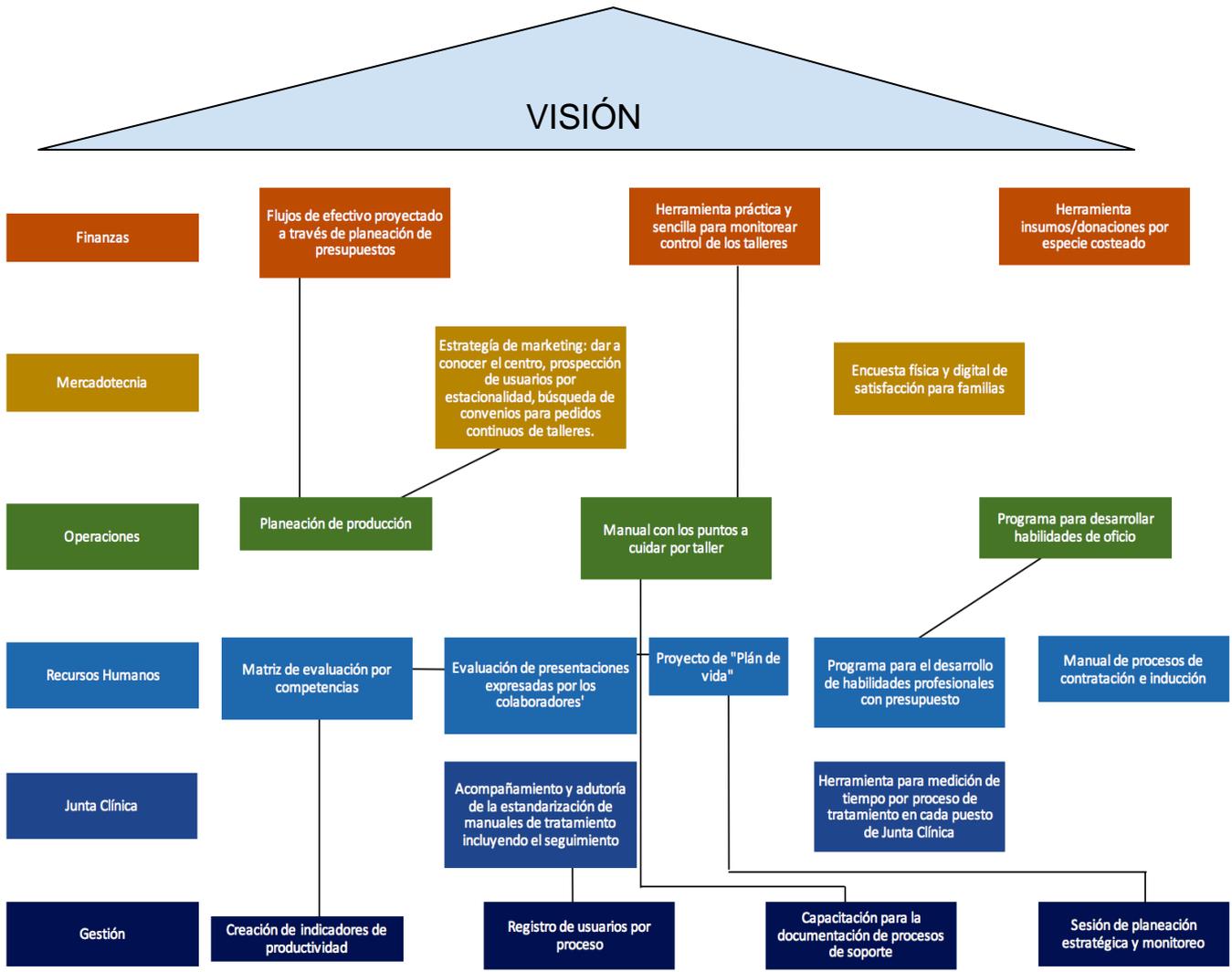
	Administrador Financiero, Pablo, Lalo		
--	---------------------------------------	--	--

Objetivo(meta) Estratégico:	<i>Planeación estratégica monitoreada</i>
Estrategia seleccionada:	<i>Sesión de planeación estratégica y monitoreo (1)</i>
Objetivo operativo:	<i>Despliegues operativos (6)</i>
Indicador:	<i>Planeación con objetivos de julio-diciembre 2018</i>
Responsable:	<i>Alma, Administrador Financiero, Coordinador Clínico y Administrador Operativo</i>

Actividades por realizar	Responsable de la Actividad	Tangibles o entregables (productos)	Fecha Compromiso

Investigar formatos para revisar objetivos y metas estratégicas, así como visión.	Alma	Información	
Crear formato y utilizar diagrama de Gantt	Alma	Formato y de diagrama Gantt	
Validar con Administrador Financiero y Administrador Operativo	Administrador Financiero, Administrador Operativo, Alma, Coordinador Clínico	Autorización escrita	
Realizar correcciones	Alma	Registro corregido	
Implementación	Alma, Administrador Operativo, Coordinador Clínico	Formato de objetivos llenado.	

3.4. Mapa estratégico



4.Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

Estructurar y documentar los procesos clave para la consolidación del propósito de LA A.C. orientado al cumplimiento de la planeación estratégica.

Propuestas particulares

Dimensión	Problema	Propuesta
Finanzas	Desorganización en presupuestos y costos por usuarios en el tratamiento	Establecer costo por usuario
Mercadotecnia	Estrategia deficiente y desaprovechamiento de aliados	Desarrollar un Marketing estratégico
Operaciones	Estructura informal de los procesos	Tener una estructura formal de los procesos
Junta clínica	Procesos informales y empíricos en el tratamiento	Formalizar y estandarizar a través de un manual en todas las áreas del tratamiento (vigente)
Recursos humanos	Personal poco reconocido e identificado con la identidad de la empresa	Crear y aplicar metodologías estandarizadas para el desarrollo personal y profesional de la plantilla laboral
Gestión	Deficiente administración estratégica	Tener una administración estratégica monitoreada

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico

Matriz de priorización de propuestas

		Mínimo costo y/o tiempo			2019			2020			Máximo costo y/o tiempo	
Alto impacto		Instrumentación por competencias	Estandarización de procesos a un 80%	Plan de vida	Captación de donadores a través de la red de socios	Capacidad laboral utilizada al 90%	Domiciliación de donadores	Planificar avos talleres	Programa de capacitación	Establecimiento de las CHS en las estados de Jalisco	Costo específico para avo centro	Control estructurado de todos los centros
		Manejo de insatisfacción en el CHS en general	Talleres autosuficientes	Organigramas	Vinculación con la iniciativa privada	Planificación y monitoreo de la estrategia de memoria anual	Vinculación académica	Estandarización del proceso de reclutamiento	Donadores Triple AAA	Planificar estructura de avos centros	Flejo de EFX proyectado avo centro	Centros autosuficientes
Bajo impacto		Flejos de EFX proyectado	Planeación de producción	Manual operativo de talleres	Definir Estrategias de Marketing	100% plantilla laboral con plan de vida	Presupuesto y par centros	Documentar todos procesos	Captación de donadores por región	Verificación en calidad para el tratamiento ante el requerimiento	Generar un software MNH para la parte clínica	
		Herramienta donación y costo	Programa habilidades de oficina	Establecer un estándar de calidad para los talleres	Control de talleres	Existencia un proceso especializado para manejar de edad, calidad	Posicionamiento a través de casos de éxito	Auditorías de procesos	100% grado de tratamiento por año por CHS	Pruebas de creación de un encuentro anual para la gestión de calidad	Sistema estructurado estilo franquicia	
		Mínimo costo y/o tiempo			2019			2020			Máximo costo y/o tiempo	
Bajo impacto		Encuestas de Satisfacción al cliente	Estandarización proceso de contratación	Vinculación gubernamental	Estrategias de correos	Boificación es 30% superior al sector	Team building e integración	Eventos de posicionamiento (pasarelas)	Conexión anual de innovación marca MNH			
		Operador de taller con padidat continuar	Tabulador de plantillas laboral	Cumplimiento del 100% de los sumativos fiscales, recortes	Programa de boificación es con base en el desempeño	Great Place to Work	Procesos de auditorías internas	100% índice de archivo				
		Mínimo costo y/o tiempo			2019			2020			Máximo costo y/o tiempo	
Bajo impacto		Presección de usuarios por especialidad	Requerir al representante de CORADIC	Contar con una infraestructura tecnológica	Taller de integración	Publicación académica anual	Trabajo en red (ADA, FEMERDOT, UNICEF)					

Justificación

La matriz de priorización de propuestas se llevó a cabo, tomando en cuenta la misión y visión de la organización LA A.C. Por lo que, en las actividades de alto impacto para este año, se colocaron aquellas propuestas que serán implementadas por el equipo de ITESO, y que se espera que la aplicación de éstas tenga efectos positivos reconocibles a corto plazo. En las propuestas de bajo impacto para este año, se colocaron aquellas acciones que deberían llevarse a cabo, aunque éstas no generen cambios importantes, o son acciones que actualmente no son urgentes, pero son importantes.

Para el año 2019, se colocaron las propuestas que el equipo LA A.C. no tendrá participación, pero que se consideran que ya pueden llevarse a cabo, y tienen relevancia.

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto					
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Fecha inicio	Fecha final	
Deficiente administración estratégica	Gestión y administración	Capacitación para la documentación de procesos de soporte	Al menos 3 personas capacitadas para documentar procesos	Tener una administración estratégica monitoreada	RESULTADO	* Sesión de planeación estratégica y monitoreo * Herramienta para planeación estratégica	1 Sesión 1 Herramienta	B.1 De capacitación	26-mar	16-abr
					USO	* Los coordinadores de áreas lo utilizan al menos una vez al mes, lo utilizarán de forma individual. Posteriormente se reunirán para evaluar el cumplimiento. Reflexionan sobre áreas de	* # de personas capacitadas * Registros y/o actualizaciones de la herramienta		16-abr	28-may
					BENEFICIO	* Los coordinadores dan seguimiento al cumplimiento de objetivos enfocados a la visión de la empresa. Eficiente planeación estratégica.	* # de personas capacitadas con evidencias del uso de la herramienta		04-may	06-jul
Personal poco reconocido e identificado con la identidad de la empresa	Recursos humanos	Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal	Al menos el 70% de colaboradores con plan de vida y siendo evaluados a través del nuevo sistema de competencias	Crear y aplicar metodologías estandarizadas para el desarrollo personal y profesional de la plantilla laboral	RESULTADO	Eficiente programa de capacitación y plan de vida para el personal	1 Metodología de plan de vida según las demandas generales y 1 sistema de evaluación de competencias	A-Producto	20-mar	04-may
					USO	Los coordinadores de áreas evalúan a sus trabajadores una vez al mes y los trabajadores asisten a por lo menos una capacitación trimestralmente	% de trabajadores con plan de vida y por lo menos una evaluación por competencias		07-may	08-jun
					BENEFICIO	Los trabajadores fomentan un mejor clima laboral y tiene una identificación clara hacia la visión de la empresa	Porcentaje de clima laboral		11-jun	18-jun
Desorganización en presupuestos y costos por usuarios en el tratamiento	Finanzas	Contar con un presupuesto definido y costo por usuario en el centro	Al menos el 95% de datos capturados	Establecer costo por usuario	RESULTADO	Manuales, plantillas y herramientas para calcular el costo por usuario en el centro, incluyendo talleres.	1 herramienta para saber el costo por usuario 1 herramienta para costear cada producto y taller Auditoría para revisión de flujos de efectivos proyectados	A-Producto	20-mar	19-abr
					USO	Los coordinadores principalmente de áreas de compras utiliza la herramienta cada que hay ingresos de producto en especie	% de datos capturados		24-abr	24-may
					BENEFICIO	Organización de presupuestos y Costeo real por usuario en el centro	Porcentaje de costeo realizado por usuario en el mes		25-may	14-jun
Estrategia deficiente y desaprovechamiento de aliados	Clientes y Mercados	Prospección de usuarios por estacionalidad	Al menos un 50% de estrategias implementadas	Desarrollar un marketing estratégico	RESULTADO	Definir una estrategia de marketing	1 estrategia de marketing que contiene: Definición de segmentos para talleres Modelo de negocios para talleres Plan de medios Protocolo de comunicación y de respuesta Identificación de las empresas clave	A-Producto	20-mar	21-abr
					USO	El encargado revisa la propuesta y en conjunto con C14 se implementan tácticas.	% de estrategias implementadas		21-abr	08-jun
					BENEFICIO	Estrategias con conversión medibles y monitoriables	Número de reportes hechos al mes		08-jun	14-jun
Estructura informal de los procesos	Procesos y Operación	Talleres autosuficientes y generadores de utilidad	Programa para desarrollar habilidades de oficina	Estructura formal de los talleres de desarrollo de habilidades de oficina.	RESULTADO	Programa de actividades de cada taller para el desarrollo de habilidades de oficina	3 programas para el desarrollo de habilidades de oficina.		02-abr	16-abr
					USO	Los encargados de taller seguirán el programa de actividades para el desarrollo de habilidades de oficina	# de programas aplicados		16-abr	08-jun
					BENEFICIO	Estructura formal de los talleres de desarrollo de habilidades de oficina.	# de programas aplicados completamente y sin fallas		08-jun-18	14-jun-18
Estandarización de procedimientos deficiente	Junta Clínica	Estandarización de los manuales de tratamiento y procedimientos	Acompañamiento y auditoría de la estandarización de manuales de tratamiento incluyendo el seguimiento	Contar con procedimientos estandarizados para una mayor eficacia del CIIS (modelo de tratamiento)	RESULTADO	1 Manual de tratamiento que incluya todos los puestos de junta clínica	1 manual de tratamiento estandarizado		20-mar-18	21-may-18
					USO	Los trabajadores de J.C. Tienen conocimiento del 100% de las actividades descritas en el manual	% de conocimiento acerca de sus actividades		21-may-18	08-jun-18
					BENEFICIO	La plantilla laboral de la J.C. Tiene claro todos los posibles escenarios y actividades a realizar generando una eficiencia mayor en el tratamiento	Calificación de la evaluación por competencias de la J.C.		08-jun-18	18-jun-18

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Después de la semana de validación se empezó a planificar las actividades para la implementación de las propuestas de mejora, iniciando así la elaboración de productos por parte del equipo de ITESO. A continuación, se enlistan las actividades realizadas por áreas durante la implementación de las propuestas.

FINANZAS

En el área de finanzas se trabajó en establecer el costo por usuario por etapa de tratamiento, esto con el objetivo de abonar a la visión que se tiene de la empresa de abrir por lo menos dos centros más en un periodo no mayor a tres años. Con esto conocerán de forma muy acertada cuanto es lo que se va a gastar en los primeros periodos, así como el precio que deberían pagar los clientes para el tratamiento de los usuarios.

Para establecer el costo por usuario por etapa de tratamiento el empresario anexo al archivo que tenían de los flujos del centro una herramienta para calcular por medio de ponderación el costo por usuario. Dentro de la misma se agregó la que se menciona a continuación.

En la herramienta para la medición de tiempos por etapa de tratamiento es una herramienta que abona tanto al área de junta clínica como de finanzas, esto ayuda a medir cuanto es el costo por etapa de cada uno de los usuarios de manera indirecta, es decir a través de los salarios del personal de psicología, consejería, trabajo social, psiquiatría, medicina y coordinación de tratamiento clínico. Se realizó a través de Google Forms para que fuera más sencillo para el personal el llenado y promover el registro constante, posterior a eso se hizo una limpieza y organización de los datos, tales como eliminar espacios dentro del llenado y que la herramienta tenga un formato compatible con el archivo del empresario, ya que en una empresa la medición de tiempo.

La empresa cuenta con talleres para el modelo de tratamiento de los usuarios del centro, anteriormente existía un control deficiente en cada uno de los talleres, información poco confiable e inconsistente. Se sugirió a la empresa evaluar a cada uno de los talleres como un centro de negocio diferente e independiente esto con el motivo de ver la rentabilidad de cada uno de ellos. Las herramientas realizadas para los talleres de carpintería, piñatería y repostería tienen formatos muy parecidos, esto con el objetivo de que el operador o el encargado de los talleres al familiarizarse con una de estas herramientas entendiera el resto debido a su similitud.

Para la herramienta de carpintería se mostró al empresario como se encontraba actualmente, es decir, se mostró el punto de equilibrio del taller para hacerlo reflexionar que se estaban produciendo pérdidas a través de este y cuantos muebles deberían de hacer para cumplir sus costos fijos. Posteriormente se realizó un conteo y costeo de los activos del taller, tales como sierras, taladros, etc. y estos mismos se ordenaron y trabajaron en un archivo de Excel, para organizarlos y calcular la depreciación mensual de los activos. Se transcribió la lista de precios de los materiales y se creó una pestaña en la cual de forma sencilla y rápida pudieran hacer cotizaciones de nuevos muebles/proyectos y botones con los cuales se fuera creando una matriz de pedidos para de esta forma estimar en un futuro los precios por muebles/proyectos parecidos, para este costeo se toma en cuenta el precio de las materias primas, la merma en los materiales que son de madera, el tiempo de mano de obra que lleva hacerlo y un margen de recuperación (margen de utilidad) para la empresa, el cual se divide entre la empresa y el personal que ayudó a realizarlo. Por último, en la herramienta se realizó un instructivo sobre cómo utilizarla y se añadió una pestaña en la cual pudieran ir llevando los registros de todos los movimientos de caja del taller.

Para la herramienta de piñatería al igual que en el de carpintería se mostró al empresario donde estaba actualmente, se mostró el punto de equilibrio del taller. Al ver que el taller estaba bastante bien estructurado, el precio era accesible y que el número de piñatas que se necesitaban realizar para llegar al punto de equilibrio era una cantidad muy alcanzable se decidieron mantener los mismos precios que se estaban manejando. La estructura de la herramienta fue muy similar a la de

carpintería, esto con el objetivo de homogeneizarlas entre ellas y que la persona que lo esté manejando no tenga dificultades.

Para la herramienta de repostería se utilizó una herramienta muy parecida a la de carpintería, pero a diferencia de ella, el área de oportunidad que se encontró es que las recetas que se utilizaban eran en ocasiones improvisadas, lo cual hacía que los productos variarían de precio de una fecha a otra aun siendo el mismo. Por ello se solicitó apoyo con una de las empresas (La Concha) que actualmente es su proveedor de insumos de repostería y que les ha apoyado con consejos relacionados al sector. La Concha facilitó recetas de distintos productos para que de esta manera se estandarizaran y se pueda definir un costo por producto más acertado.

La herramienta para el costeo de donaciones por especie suma a la propuesta anterior, que es tratar de aproximar el costo más real por usuario en el centro. A través de estas dos últimas herramientas se estará trabajando para realizar flujos de efectivo mucho más acertados que los que se tenían anteriormente y así mismo crear presupuestos para el centro y fijar límites dentro de los mismos.

Dentro de las propuestas se planeaba crear un flujo de efectivo proyectado de por lo menos 6 meses, mismo que no se pudo realizar debido a que los flujos en los años de operación de la empresa eran atípicos ya que se había reinvertido una cantidad significativa para nuevas instalaciones en la empresa, tales como la cancha de futbol, capilla y sala de usos múltiples, segundo invernadero, entre otras más.

OPERACIONES

En el área operativa, específicamente en los talleres de reinserción laboral se había detectado la oportunidad de mejorar el orden y limpieza, que a su vez podría disminuir la probabilidad de riesgo para la salud e integridad de los participantes de cada taller. Otro motivo para realizar las siguientes actividades fue que la Asociación “La Asociación Civil” quiere mejorar la estructura de sus áreas y hacer más competentes su talleres de formación laboral, por lo que gracias a una auditoría realizada por Protección Civil, LA A.C. se ha propuesto mejorar y cumplir con los

puntos establecidos en algunas Normas Oficiales Mexicanas, como la NOM-004-STPS-1999, que es la Norma Oficial Mexicana enfocada en los Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo, NOM 026 STPS 2008 en Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías, y NOM 002 STPS 2002 en Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo (Diario Oficial de la Federación, 1999 y 2008).

Primero se decidió hacer una pequeña **capacitación** a los instructores de los talleres, al administrador de LA A.C. y a la coordinadora de los talleres **sobre el Programa SOL y la metodología de las 5'S** para tener el conocimiento de estas herramientas y utilizarlas. Posteriormente se realizó una auditoría sobre los puntos antes mencionados (es decir, las NOM) para evaluar el espacio y las condiciones de trabajo de cada taller. Luego, se elaboró el reporte con los resultados que se encontraron y se hicieron algunas sugerencias.

Esto dio inicio al **Manual de 5'S**, en donde se anexan los archivos de la auditoría junto con la plantilla para poderse utilizar nuevamente. En este manual se incluyó nuevamente información sobre el programa SOL y la metodología de las 5'S, también se agregaron las condiciones del área de trabajo esperadas según la NOM respectiva y tomando en cuenta otras instituciones en el giro de cada taller. Se incluye también el procedimiento para lavarse las manos, así como identificar si la materia prima del taller de repostería debe ser aceptada o rechazada. Finalmente se creó un Check list para cada taller en el que el instructor de cada taller pueda evaluar el cumplimiento de la implementación del manual de 5's de forma diaria.

Como parte de la propuesta de valor de LA A.C., los talleres de capacitación laboral tienen el objetivo de formar a los residentes para la reinserción laboral, sin embargo, se encontró la necesidad de estructurarlos para que sean más competentes y certifiquen los conocimientos adquiridos por los participantes del taller, ya que actualmente no se tenía un programa, ni seguimiento, ni temario, ni se cumplía con el horario de los talleres.

Así fue como se comenzaron los programas para los talleres de capacitación. Para esto se tuvo una sesión con una experta en el tema, Adriana Baca, a quién se le solicitó su asesoría sobre la situación de LA A.C. en cuanto a educación y reinserción laboral. Ella realizó una investigación de campo en la Asociación, y compartió con el equipo de ITESO situaciones sobre los talleres que reafirmaron la

importancia de estructurarlos. Primeramente, y lo más impactante fue que a través de un focus Group realizado por el equipo de Adriana, se encontró que los alumnos que integraban los talleres no estaban satisfechos, pues algunos de ellos no habían elegido una de las tres opciones que ofrece LA A.C. También fue interesante saber que los talleres no eran atractivos para la mayoría de los residentes, pues ellos tenían aspiraciones para puestos y trabajos diferentes, además de que no veían los talleres como un curso de formación en el que al terminar pudieran dedicarse a ello. Tomando en cuenta sus aportaciones se empezaron a trabajar en los programas.

Así se comenzaron a crear primeramente perfiles de puesto para los instructores de cada taller, posteriormente se inició la creación de la guía de aprendizaje para cada taller, tomando en cuenta horarios, perfiles de ingreso y egreso, y un temario piloto el cual fue asesorado por Adriana Baca y creado en base a los formatos utilizados para las asignaturas del ITESO.

Para la definir los temas que componen la guía de aprendizaje de cada taller se investigaron cursos y programas de otras instituciones, para así lograr la creación de un curso completo y competitivo en diversos aspectos, como, por ejemplo, se planea incluir temas de medio ambiente, seguridad, salubridad, metodología 5's y un tema de costeo en el que los alumnos puedan fijar un precio de venta de los productos que ellos elaboren. Sin embargo, cada curso se personalizó de acuerdo con el taller.

Para el taller de repostería se tuvo una cita con un chef, quien ofrece diversos cursos de repostería a través de la empresa La Concha, y asesoró sobre algunos puntos sobre las condiciones del taller y el temario para éste, y fue así como se dividió el curso en las sesiones prácticas en dos, cuyos objetivos son: conocer las técnicas de repostería básicas y aplicarlas, y conocer las técnicas de repostería avanzadas y aplicarlas. El Chef compartió sus recetas, las cuales serán las que se utilicen en el curso, y con ayuda de Ramón, el responsable del taller de repostería y El Chef se definirán las porciones y niveles de dificultad, las cuales serán incluidas en el recetario que se utilizará durante las sesiones.

Para el taller de carpintería se revisaron cursos y diplomados de asociaciones e instituciones lo cual sirvió para definir los apartados del curso, así como las condiciones en las que se debería encontrar el taller. Se tuvo la asesoría de un profesional en el campo, Administrador Operativo, quien expresó que era importante formar a los alumnos en cada proceso que componen la elaboración de un

producto, pues en el campo laboral se ofertan trabajos para actividades específicas. A través de esa investigación se decidió como se dividiría el curso, en el cual se planea revisar un proceso por sesión en el que se explicará de forma teórica y práctica. Posteriormente las sesiones serán para realizar diversos productos, tomando en cuenta también los pedidos de clientes que se tengan; de esta forma se aprovecharán los recursos y será garantía su venta.

En el área de piñatas se investigó cursos sobre este oficio, además de experiencias en el campo de las artesanías y artes plásticas, se decidió que dentro de los temas se revisará la historia del origen de las piñatas, después el tipo de piñatas para poder ampliar la visión de los alumnos, y posteriormente conocer los pasos y elementos que componen la elaboración de piñatas para así poder aplicar lo aprendido.

En el área administrativa se analizó el **proceso de compras** de los talleres de capacitación, el cual es llevado a cabo por el responsable de administración, dicho procedimiento no estaba documentado, ni se utilizaba ningún formato. Así fue como se inició la documentación de esta actividad, para tener estructura y poder monitorear mejor las compras.

Se necesitó la colaboración del encargado de administración para conocer cada paso de este proceso, el cual dio origen al **manual de procesos administrativos** en el cual se planteó el objetivo del proceso, políticas, instrucciones, un diagrama y los formatos necesarios para la documentación. El documento final fue basado en otro manual utilizado para otra empresa en la que también se documentaban procesos, sin embargo, para “La Asociación Civil” se decidió utilizar el formato SIPOC para diagramar el proceso paso por paso, el cual con asesoría de una ingeniera se aprobó, también con ayuda se pudieron aterrizar ideas para mejorar el proceso , pues como se mencionó anteriormente, esta actividad no contaba con ningún archivo o control para la documentación, además de que no había certeza de que se comprara lo que realmente se necesitaba y si los gastos coincidían con lo que se compraba. Por lo que se adaptó un **formato de requisición de compra** y otro para el **control de entradas y salidas de insumos** de los talleres.

GESTIÓN

Debido al crecimiento acelerado de la asociación, la estructuración de sus áreas se encontraba deficiente, por lo que a su vez no se contaban con objetivos por área. Así que se planeó por parte del equipo de ITESO una sesión de planeación estratégica para la definición de metas por área, y utilizar una herramienta para dar continuo seguimiento al cumplimiento de sus objetivos. Por lo que se planeó una sesión de sensibilización con los coordinadores de área y directivos, para recordarles su misión y visión, y concientizarlos respecto a la importancia de fijarse objetivos y planear sus acciones para conseguirlos, también se les recordó el uso de indicadores, pues serán fundamentales para poder medir los avances del plan que se haya fijado cada uno en su área.

En la sesión, se presentó la definición del planteamiento estratégico y la herramienta que se iba a utilizar: Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral “es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento”, (Kaplan, 2000). Se presentó la historia, beneficio y pasos para utilizar esta herramienta. Posteriormente, de forma grupal se creó un mapa estratégico para la empresa y finalmente cada uno realizó su plan de objetivos estratégicos para agregarlos a un tablero con el formato del BSC.

En las siguientes sesiones se creó el tablero dentro de las instalaciones de LA A.C., en la oficina de dirección, en el cual cada uno de los coordinadores de área fueron agregando sus objetivos estratégicos, actividades para lograrlos, indicadores, evidencias y semáforo para medir sus avances.

MARKETING

Al inicio del proyecto de ITESO, se realizó un Diagnóstico de situación para la fundación en ese momento, ahí se identificaron algunos aliados estratégicos como la agencia de marketing digital carbono 14, sin embargo, las publicaciones de redes sociales y los esfuerzos de la agencia no perseguían ninguna estrategia en concreto, no tenían campañas de conversión en likes, visitas a la web, donativos, o posicionamiento. No se podía recibir donaciones a través de la página web.

Lo primero que se hizo por parte del equipo ITESO, fue identificar los segmentos o audiencias de la fundación para después generar un modelo de 7 Os para cada uno. El modelo de 7Os divide el perfil del segmento en 7 variables clave que lo definen a profundidad. Esto se hizo para dar claridad dentro de la empresa sobre a quienes debían ver como clientes, y cómo debía ser su relación con ellos.

Al hacer el perfil a través del modelo de 7 Os y junto con el apoyo de la licenciada directora, directora del centro, se identificó el por qué los familiares de los residentes llevaban ahí a sus seres queridos y qué era lo que buscaban en el centro de “La Asociación Civil”. Sin embargo, se desconocía en su totalidad si estas expectativas con las que los familiares y residentes llegaban se estaban o no cumpliendo, y cuáles son las áreas de oportunidad desde su perspectiva. Fue por esto por lo que se llevaron a cabo las encuestas de satisfacción.

Encuesta de satisfacción

Se realizaron cuestionarios a través de la plataforma digital Google Forms, una herramienta que permite crear formularios de tipo cuestionario con posibilidad a muchos formatos de preguntas y respuestas. La finalidad de hacerlas a través de Google Forms fue para facilitar la aplicación de estas pues se puede aplicar desde cualquier dispositivo móvil inteligente por el personal de la fundación y al ser en línea los datos se almacenan automáticamente, se generan gráficos actualizados y las respuestas pueden ser descargadas en una hoja de cálculo en cualquier momento.

El objetivo de estas encuestas fue identificar áreas de oportunidad tomando en consideración la opinión de sus clientes y hacer más estrecha la comunicación entre ellos y algunas áreas como psiquiatría y medicina, que se encontraban distantes

Plan de marketing

El plan de marketing es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen los diagnósticos de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir.

Dean Romero. (2017). Plan de Marketing, ¿qué es? y ¿cómo hacer uno? 2018, de inboundcycle Sitio web: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

En él se presentan todas las tácticas que se planean llevar a cabo durante los próximos meses en “La Asociación Civil”.

El plan de marketing contiene un resumen ejecutivo, un diagnóstico de la empresa y específicamente del mercado, Los objetivos generales, objetivos específicos y las tácticas descritas paso a paso. Al final del documento se encuentra un plan de acción con una matriz de impacto utilizada para priorizar las actividades tomando en cuenta el costo y el impacto de cada una. Por último, se encuentra el mismo plan de acción ordenado cronológicamente basándose en las fechas en que se sugiere se lleven a cabo cada una de las tácticas.

Nuevas segmentaciones para talleres

Se realizó un proceso de segmentación individual para los tres talleres que el centro tiene (carpintería, repostería y piñatería), estos talleres buscan la capacitación laboral que facilite una futura reinserción social y económica de los residentes. Sin embargo, son un constante gasto para el centro de rehabilitación de la fundación, y es por eso por lo que la segmentación busca dar pie a un correcto modelo de negocios para potencializar las ventas de los productos de talleres y así hacerlos Auto sustentables, no un gasto para el centro.

Los segmentos fueron descritos a través del Modelo de las 7 Os, que divide el perfil del consumidor en 7 variables clave.

Nuevos Modelos de negocio

Una vez teniendo ya definidos los segmentos individuales de talleres presentados en el punto anterior, se definieron los tres modelos de negocio los cuales se construyeron a través de la metodología CANVAS, que fue presentada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” *Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.*

El modelo CANVAS se divide en nueve módulos, la parte derecha hace referencia a los aspectos externos a la empresa, el mercado, el entorno. La parte derecha se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos; En la parte izquierda del lienzo

de negocios, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes. *Alfonso Prim. (2014). Modelo Canvas explicado. 2018, de Innokabi Sitio web: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>*

El uso de esta metodología pretende clarificar el modelo de negocio y facilitar su visualización para así lograr para así lograr un aumento en las ventas de productos de los talleres con el fin de hacer autosustentable a cada uno.

Protocolo de comunicación

Fue creado un documento en colaboración con los puestos directivos de la fundación que en esencia construye la identidad de la fundación en redes sociales. Este documento, titulado “Protocolo de comunicación”, define los contenidos, valores e ideas que se expondrán, así como las palabras prohibidas y palabras clave que se utilizarán bajo un tipo de lenguaje especificado, para lograr una comunicación más clara y congruente con las principales audiencias de la fundación en sus redes sociales, generando confianza y consiguiendo posicionamiento

Infográficos de Segmentos Generales

Al tener en total 10 segmentos (los 7 previamente identificados, más los 3 de talleres recientemente establecidos) era complicado presentarlos de manera resumida y clara para dar entendimiento a ellos, por lo cual fue necesario realizar 10 distintos infográficos con imágenes dibujo que dieran contexto a cada segmento y que acompañadas de pequeños textos pudieran resumir las principales características de cada uno.

Esto se hizo con la finalidad de presentar de manera breve y clara los segmentos a los puestos directivos de la fundación, así como a algunos socios estratégicos externos.

Presentación con Agencia de Marketing digital, Carboneo 14

Teniendo entonces los tres nuevos segmentos, los modelos de negocio, el protocolo de comunicación y los infográficos de segmentos generales se agendó una sesión estratégica con Carbono 14, la agencia de mercadotecnia digital de la fundación. Es esta la empresa al mando de las redes sociales de la fundación, el diseño y hosting de su sitio web, y de toda su comunicación gráfica y audiovisual.

Al inicio de este proyecto, el equipo ITESO detectó el desaprovechamiento de este aliado estratégico, por lo cual el objetivo de esta sesión fue alinear las nuevas estrategias con la agencia, y poder estar en sintonía en los temas de mercadotecnia.

Material de apoyo para prospección de talleres

Dos de los modelos de negocio diseñados para los talleres involucraron un esquema de mercado de negocios como segmento, por lo cual es necesaria la prospección de clientes, es por eso que se realizaron dos esqueletos de presentación power point como base con anotaciones sobre qué imágenes poner y con qué intención se debe presentar cada diapositiva, estos esqueletos base fueron autorizados por la dirección de la fundación y posteriormente enviados a la agencia Carbono 14 para corregir su estética y añadir las imágenes correspondientes.

Base de datos personas físicas

Para el segmento de benefactores se crearon **dos bases de datos distintas**. La primera estaba diseñada para almacenar los datos de donadores físicos, esta base funciona con una página de formulario que solicita datos generales y de contacto de las personas como nombre, teléfono, sexo, correo, fecha de nacimiento, y posteriormente un apartado numérico para definir su grado de involucramiento donde 1 es solo donador, 2 es donador con participaciones eventuales, y 3 es donador con colaboración continua. Esta base de datos tiene como objetivo diferenciar los grados de involucramiento y poder así segmentar nuestra comunicación hacia ellos en campañas de mailing, o incluso algún día poder ayudar a diseñar los eventos de colecta enfocados a alguna edad, género, nivel socioeconómico o estilo de vida.

Base de datos personas morales

Fue diseñada para sub segmentar a los benefactores morales, es decir empresas. Esta base también tiene un formulario inicial el cual solicita datos generales de la empresa como domicilio, giro, contacto, RFC, si solicitan recibo o no y un apartado de dos opciones para su clasificación: Colaboradora o Donadora.

El objetivo de esta herramienta es conseguir la correcta organización de la información de empresas benefactoras para así poder personalizar el trato y la comunicación con ellas, además de asegurar su información en caso de que la persona a cargo de estas relaciones se ausente o le asignen esta tarea a alguien más

* Para el manejo adecuado de ambas bases de datos, fue brindada una **capacitación** a la Licenciada directora de la fundación, quien asumió el cargo de la implementación de ambas bases, y en la capacitación de su uso a alguien más en caso de asignársele esta tarea.

JUNTA CLÍNICA

Esta área se generó a partir de la necesidad de la empresa de estandarizar su proceso de tratamiento para un futuro crecimiento en múltiples centros. En esta área se conjunta una propuesta de finanzas de generar una herramienta para la medición de tiempos y tratamiento. Esto con dos objetivos muy claros, establecer el costo del tratamiento por residente por etapa, y el de generar un indicador de desempeño para el área de Junta Clínica. La segunda, y última propuesta del área se establece la condición de los manuales de tratamiento según las regulaciones del CECAJ para obtener su certificación y poder replicar el tratamiento de manera estandarizada.

RECURSOS HUMANOS

En RRHH se establecieron cinco objetivos diferentes, de los cuales tres se interconectan con la creación de un sistema de evaluación de competencias (360/EpC)) para la medición del desempeño de toda la plantilla laboral. Las dos propuestas aunadas tienen que ver con un proyecto de plan de vida a tres años por puesto para poder mantener a la plantilla laboral en constante crecimiento y tener un plan de acción ante la apertura de otros CIIS. El programa para el desarrollo de

habilidades profesionales con presupuesto es la tercera propuesta que se aúna a la E pc, y consistía en desarrollar habilidades de todos los puestos como inversión de la empresa al recurso humano. El desarrollo tanto del plan de vida, como del programa de habilidades dependen directamente del desempeño del empleado valorado a través de la E pc.

Las dos propuestas restantes son un manual de procesos de contratación e inducción para los nuevos empleados y una sesión de sensibilización con todo el personal. La primera con el objetivo de generar un proceso conciso de contratación que ayude al empleado a sentirse bienvenido y a no abrumarse con sus responsabilidades a través de la correcta definición de estas. La segunda propuesta va enfocada a informar a todo el personal de las labores que se realizaron durante todo el proceso de implementación para que el personal conozca las motivaciones, los objetivos a largo plazo, y se identifique con la labor de crecimiento y fortalecimiento de “La Asociación Civil”.

5.2. Ajustes al plan de acción (sólo en casos necesarios)

En el área de **operaciones** se tenía la propuesta de la **creación de un indicador de productividad**, se tenía planeada la medición de tiempos para conocer la productividad de cada taller y así poder saber si estaban siendo rentables o no. Se inició la medición de tiempo de las actividades de los talleres, pero debido a la larga duración de éstos en los procesos de producción que eran mayores que el tiempo destinado a las visitas del PAP no se pudo concluir con la propuesta, por lo que con asesoría de una ingeniera se sugirió medir la productividad de los talleres mediante otros indicadores como las ventas que genere cada taller, por lo que se actualizó la propuesta junto con el área de finanzas para crear una herramienta que pudiera medir la rentabilidad de cada uno de los talleres tomando como muestra la medición de tiempos que se había realizado para costear los productos.

La propuesta en el área de finanzas de los flujos de efectivo proyectados se ha modificado debido a que en un inicio no se podían realizar porque los flujos eran atípicos, ya que estaban reinvertiendo en capital un algo porcentaje. Poco antes de

finalizar la intervención habiendo medido a través de las otras herramientas podremos obtener un flujo más acertado a la realidad.

Tomando en cuenta el área de Junta Clínica se tuvo una sesión de capacitación para la aplicación de la encuesta de satisfacción de familias (propuesta del área mercadológica) en la cual se rescataron ciertos patrones de comportamiento y relacionales que estaban haciendo ríspida la relación personal entre empleados y además estaban generando un doble vínculo para con los residentes, el equipo se sentía desunido. Para contrarrestar dicho hecho se tomaron dos medidas, un modelo de requisición de citas con familias de parte de consejería a trabajo social con el objetivo de que aquella área que era percibida como la más cercana por parte de la familia (trabajo social) se acercara y motivara a el área menos cercana (consejería). La segunda propuesta que surgió de dicho hecho es una terapia breve sistémica de tres sesiones con psicólogos y el coordinador de Junta Clínica para mejorar el desempeño del área rectora del tratamiento, mejorar la relación de poder entre el coordinador y sus subordinados y sobre todo la percepción de los residentes hacia dicha área.

En el área de RRHH se realizaron cambios únicamente en la herramienta de evaluación de competencias para adecuar las habilidades a cada uno de los puestos y reducir el lenguaje técnico en el área de Administración debido al nivel de estudios de sus integrantes.

5.3. Resultados

obtenidos

Herramientas de costeo para los diferentes talleres

Con la implementación de las herramientas de costeo para los talleres se han obtenido históricos de precios de los diferentes productos, así como una base de datos robusta que ayudará más adelante a saber el costo aproximado por el tipo de producto.

Los resultados obtenidos de la herramienta han sido como se esperaban, que se

empezara a utilizar de forma completa. Como consecuente actualmente se tiene un coste real por producto, cubriendo los costos que se tienen. Esto ha logrado que los directivos se logren dar cuenta de cuanto les deja o cuanto absorbe cada taller.

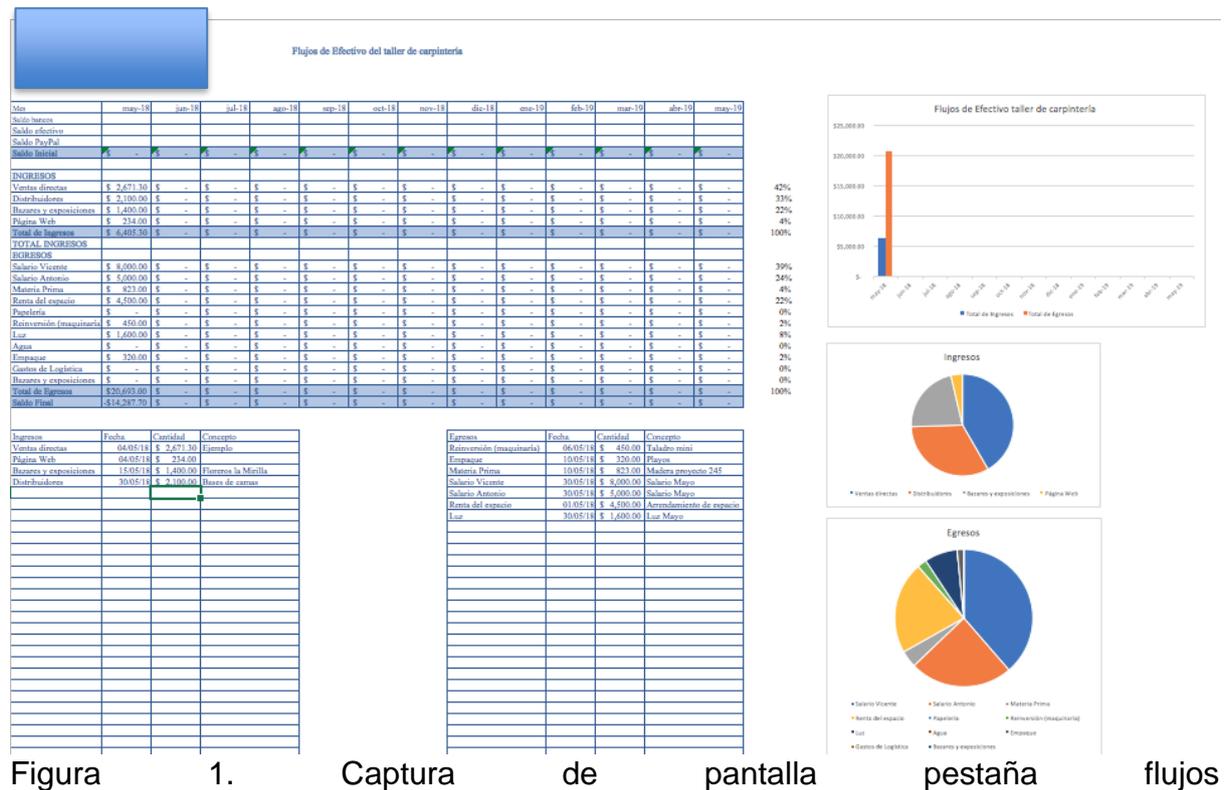


Figura 1. Captura de pantalla de pestaña flujos

En esta pestaña el encargado de utilizar la herramienta llena las tablas de la parte inferior especificando el tipo de ingreso o egreso que es, así como la fecha, la cantidad y concepto del movimiento y de forma automática la herramienta toma la fecha y el tipo de movimiento para acomodarlo en la tabla de flujos. En la parte de la derecha podemos identificar en el primer gráfico la comparativa de ingresos y egresos para visualizar de forma rápida la diferencia. Y por último en la parte inferior derecha muestra una gráfica de pastel en la cual nos enseña de los egresos e ingresos en que fue en lo que se fue la mayor parte de los recursos.

Figura 2. Captura de pantalla pestaña materiales y procesos

Materiales (nomos)	Unidad de Medida	Costo Unitario	Actualizado al 03/05/18	Actividad	Herramientas	Costo	Tiempo de vida (en años)	Periodo de mantenimiento (en años)	Costo de inversión anual	Depreciación mensual	Equipo	Costo	Tiempo de Vida (en años)	Depreciación mensual
Resaca	Pieza	\$ 135.00		Combinado	Falco	\$ 2,275.00	3.00		\$ 758.33	\$ 63.19	Quinto	\$ 133.00	9.50	\$ 13.99
Carta condensador	Pieza	\$ 100.00		Reparación	Falco Inalambros*	\$ 1,033.47	3.00		\$ 344.49	\$ 28.70	Letra	\$ 68.00	1.00	\$ 6.80
Pila 6000mah (amplific)	Pila	\$ 9.30		Reparación	Carta de base*	\$ 20,152.01	3.00		\$ 6,717.34	\$ 559.11	Tanque	\$ 69.00	3.50	\$ 19.71
Claxon	Pieza	\$ 0.30		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Maquinas industriales y normales	\$ 800.00	2.00	\$ 40.00
Grapas	Pieza			Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Colchon	\$ 50.00	3.00	\$ 16.67
Bloques	Pieza			Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Uña	\$ 6,500.00	2.50	\$ 2,600.00
Sellador natural 2litros	Litro	\$ 94.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Cuero	\$ 28.00	1.50	\$ 18.67
Sellador natural 1litro	Litro	\$ 47.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Servicio	\$ 81.50	1.00	\$ 81.50
Sellador natural 3litros	Litro	\$ 141.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Barata	\$ 32.00	1.00	\$ 32.00
Sellador natural 5litros	Litro	\$ 235.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Uña Carb	\$ 450.00	1.00	\$ 450.00
Sellador natural 10litros	Litro	\$ 470.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Bloque	\$ 693.50	1.50	\$ 462.33
Sellador natural 20litros	Litro	\$ 940.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Presaca Nidifitres	\$ 113.70	1.00	\$ 113.70
Sellador natural 40litros	Litro	\$ 1,880.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31	Caja Saramon	\$ 200.00	1.50	\$ 133.33
Sellador natural 80litros	Litro	\$ 3,760.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 160litros	Litro	\$ 7,520.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 320litros	Litro	\$ 15,040.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 640litros	Litro	\$ 30,080.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 1280litros	Litro	\$ 60,160.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 2560litros	Litro	\$ 120,320.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 5120litros	Litro	\$ 240,640.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 10240litros	Litro	\$ 481,280.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 20480litros	Litro	\$ 962,560.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 40960litros	Litro	\$ 1,925,120.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 81920litros	Litro	\$ 3,850,240.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 163840litros	Litro	\$ 7,700,480.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 327680litros	Litro	\$ 15,400,960.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 655360litros	Litro	\$ 30,801,920.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 1310720litros	Litro	\$ 61,603,840.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 2621440litros	Litro	\$ 123,207,680.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 5242880litros	Litro	\$ 246,415,360.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 10485760litros	Litro	\$ 492,830,720.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 20971520litros	Litro	\$ 985,661,440.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 41943040litros	Litro	\$ 1,971,322,880.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 83886080litros	Litro	\$ 3,942,645,760.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 167772160litros	Litro	\$ 7,885,291,520.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 335544320litros	Litro	\$ 15,770,583,040.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 671088640litros	Litro	\$ 31,541,166,080.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 1342177280litros	Litro	\$ 63,082,332,160.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 2684354560litros	Litro	\$ 126,164,664,320.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 5368709120litros	Litro	\$ 252,329,328,640.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 10737418240litros	Litro	\$ 504,658,657,280.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 21474836480litros	Litro	\$ 1,009,317,314,560.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 42949672960litros	Litro	\$ 2,018,634,629,120.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 85899345920litros	Litro	\$ 4,037,269,258,240.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 171798691840litros	Litro	\$ 8,074,538,516,480.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 343597383680litros	Litro	\$ 16,149,077,032,960.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 687194767360litros	Litro	\$ 32,298,154,065,920.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 1374389534720litros	Litro	\$ 64,596,308,131,840.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 2748779069440litros	Litro	\$ 129,192,616,263,680.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 5497558138880litros	Litro	\$ 258,385,232,527,360.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 10995116277760litros	Litro	\$ 516,770,465,054,720.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 21990232555520litros	Litro	\$ 1,033,540,930,109,440.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 43980465111040litros	Litro	\$ 2,067,081,860,218,880.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 87960930222080litros	Litro	\$ 4,134,163,720,437,760.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 175921864444160litros	Litro	\$ 8,268,327,440,875,520.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 351843728888320litros	Litro	\$ 16,536,654,881,751,040.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 703687457776640litros	Litro	\$ 33,073,309,763,502,080.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 1407374915533280litros	Litro	\$ 66,146,619,527,004,160.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 2814749831066560litros	Litro	\$ 132,293,239,054,008,320.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 5629499662133120litros	Litro	\$ 264,586,478,108,016,640.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 11258999324666240litros	Litro	\$ 529,172,956,216,033,280.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 22517998649332480litros	Litro	\$ 1,058,345,912,432,066,560.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 45035997298664960litros	Litro	\$ 2,116,691,824,864,133,120.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 90071994597329920litros	Litro	\$ 4,233,383,649,728,266,240.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 180143989194659840litros	Litro	\$ 8,466,767,299,456,532,480.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 360287978389319680litros	Litro	\$ 16,933,534,598,913,064,960.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 720575956778639360litros	Litro	\$ 33,867,069,177,826,129,920.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 1441151913577278720litros	Litro	\$ 67,734,138,355,652,259,840.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 2882303827154557440litros	Litro	\$ 135,468,276,711,304,519,680.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 5764607654309114880litros	Litro	\$ 270,936,553,422,609,039,360.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 11529215308618229760litros	Litro	\$ 541,873,106,845,218,078,720.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 23058430617236459520litros	Litro	\$ 1,083,746,213,690,436,157,440.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79	\$ 113.31				
Sellador natural 46116861234472919040litros	Litro	\$ 2,167,492,427,380,872,314,880.00		Empaque y transporte	Carta de soporte	\$ 4,079.37	3.00		\$ 1,359.79					

La implementación de esta herramienta ha sido un tanto compleja debido a la red que se tiene en el centro, esto ha dificultado a los colaboradores del área de junta clínica. A pesar de toda la herramienta se ha utilizado de manera correcta y los resultados obtenidos han sido satisfactorios.

Se ha logrado identificar en qué proceso de tratamiento junta clínica le lleva mayor tiempo tratar, que finalmente se traduce en el costo por usuario. Pero también ayuda al análisis por si en algún momento se necesita crecer el personal del área en que tiene que estar especificado debido al tiempo que los lleva tratar a los usuarios.

Figura 5. Captura de pantalla formulario medición de tiempos (1)

Medición de tiempos

***Obligatorio**

Área *
Elegir

Tiempo de atención (Minutos) *
Tu respuesta

Fecha en que se atendió *
Fecha
dd/mm/aaaa

Usuario al que se atiende *
Tu respuesta

Tipo de Atención *
 Individual
 Familiar

Número de expediente *
Tu respuesta

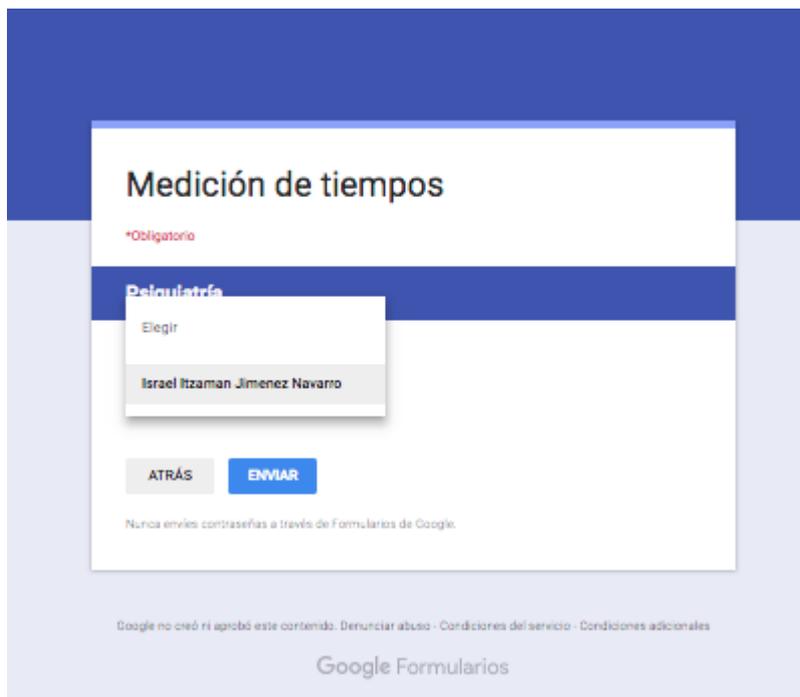
Edad *
Tu respuesta

Etapas del usuario *
Elegir

SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Figura 6. Captura de pantalla formulario medición de tiempos (2)



A través de esta herramienta el personal de junta clínica actualiza los usuarios que atendió en el día y de forma automática se envía a una hoja de cálculo, debido a que el formulario es tan sencillo los datos se tienen que limpiar, es decir eliminar espacios en blanco.

Figura 7. Captura de pantalla resumen de tiempos

TIPO DE TRATAMIENTO	ETAPA	VIERNES	25/05/18	01/06/18	08/06/18	15/06/18	22/06/18	29/06/18	06/07/18	13/07/18	20/07/18	27/07/18	03/08/18	10/08/18	17/08/18	24/08/18	31/08/18	07/09/18	14/09/18
		SEMANA	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
TIPO DE TRATAMIENTO	Contemplación		306	789	1005	440	415	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Preparación		15	280	325	513	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Acción		0	130	285	616	593	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mantenimiento		40	312	230	238	180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Servicio Social		0	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Desprendimiento Gradual		185	200	350	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Seguimiento		95	535	510	545	415	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MINUTOS TOTALES	641	2246	2905	2437	1733	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TIPO DE TRATAMIENTO	Psicología		0	830	1585	1300	740	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Trabajo Social		335	295	670	175	445	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Medicina		150	0	165	65	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Psiquiatría		0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consejería		156	981	445	852	548	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Coordinación de tratamiento clínico		0	50	40	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		MINUTOS TOTALES	641	2246	2905	2437	1733	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

En esta pestaña muestra el resumen de tiempos por semana por etapa de tratamiento, así como por área de tratamiento. Con esto se puede crear un análisis se puede determinar en qué etapa se está invirtiendo mayor cantidad de tiempo y tomar decisiones en base a ello, como la contratación de personal para áreas específicas.

Herramientas de costeo de donaciones por especie

Después de la implementación de esta herramienta lograron percibir que las donaciones por especie que no se tenían costeadas eran relativamente a lo que actualmente se tiene costeado. La herramienta se sigue implementando a través de un formulario de Google Forms.

Los resultados obtenidos de la herramienta de costeo de donaciones por especie han sido de bajo impacto debido a que los datos no son significativos para el costeo por etapa de los usuarios en el centro. Sin embargo, a la herramienta se le puede sacar mayor provecho conforme el centro vaya replicando su modelo de tratamiento y dándose a conocer ya que puede estar recibiendo muchas más donaciones que las que actualmente recibe. El propósito de la herramienta es costear al 100% sus donaciones y sabiendo de manera exacta el costo por usuario.

Figura 8. Captura de pantalla formulario costeo de donaciones por especie

Producto
Elegir ▾

Otro
Tu respuesta

Tipo de donador *

Anónimo

Particular

Cantidad *
Tu respuesta

Unidad
Elegir ▾

Otro
Tu respuesta

Precio estimado *
Tu respuesta

ENVIAR

A través de este formulario se llenan las donaciones, se pretende que sea una herramienta sencilla y rápida de utilizar. La cual arroja como resultado las donaciones por especie recibidas en el centro.

Figura 9. Captura de pantalla resumen de donaciones por especie semanal

Viernes	27/04/2018	04/05/2018	11/05/2018	18/05/2018	25/05/2018	01/06/2018	08/06/2018	15/06/2018	22/06/2018	29/06/2018	06/07/2018	13/07/2018	20/07/2018	27/07/2018	03/08/2018
Semana	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Cantidad de donaciones por especie	\$0.00	\$1,711.00	\$270.00	\$0.00	\$395.00	\$1,297.00	\$0.00	\$349.00	\$1,512.00	\$0.00	\$224.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Documentación de procesos administrativos

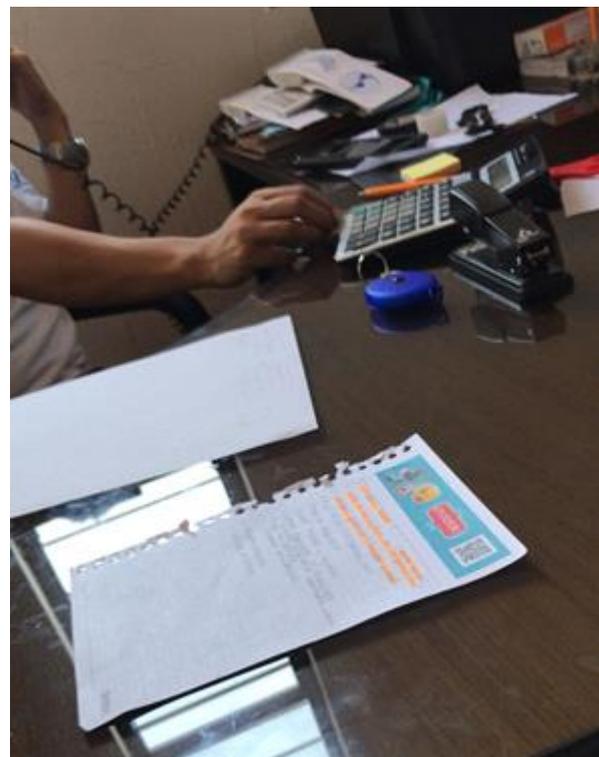
Con la implementación de un manual de procesos administrativos, se pudo documentar 3 procesos: compras de insumos de los talleres, cobro de cuotas de recuperación y compras generales; y a su vez capacitar al responsable del área de administración. Esto con el objetivo de que cualquier colaborador o nuevo miembro de la asociación pudiera conocer y familiarizarse fácilmente con los procesos del centro. En este documento se incluyen políticas para cada proceso, objetivo del

proceso, instrucciones y un diagrama para comprender el procedimiento y los formatos que deberán utilizarse. Este manual podrá servir de referencia para documentar de forma sencilla otros procesos de las otras áreas de la empresa, pues mencionó, el administrador de LA A.C., que ya le habían encargado iniciar con la

documentación de procesos, sin embargo, no estaba seguro de cómo hacerlo, así que al momento de presentarle esta propuesta para documentar le gustó y la encontró fácil de seguir.



Figura 10. Captura de pantalla del manual de procesos administrativos.





OBJETIVO

El objetivo del proceso de compras del taller de carpintería en caso de requerir cantidades de materia prima grandes es comprar sólo la materia que se necesite para la operación del taller, a través del contacto con el proveedor para que él nos entregue la mercancía en el CIIS. El objetivo de la planeación y estandarización de este proceso es el eficiente aprovechamiento de los recursos con los que ya se cuentan en el inventario del taller. Esto será posible mediante una serie de pasos que servirá como guía para conocer la forma en la que se realiza este procedimiento, apoyado del registro de entradas y salidas de los insumos.

RESPONSABILIDADES

- ✓ Cumplir con el llenado de formatos y registros del proceso.
- ✓ Entregar formatos, registros y documentos en tiempo y forma.
- ✓ Comprar solo la materia prima que se necesita.
- ✓ Utilizar el equipo de trabajo adecuado para la operación.
- ✓ Constante comunicación con los miembros que participan en el proceso.

DEFINICIONES

CIIS: Centro Integral de Intervención Social.

EQUIPO

- Computadora
- Teléfono

INSTRUCCIONES

Implementación programa SOL y 5's

Después de la auditoría y capacitación sobre estas dos metodologías, el administrador, la coordinadora de talleres y los instructores tenían el conocimiento sobre esta metodología de orden y control, coincidieron en la importancia y los beneficios que tendría aplicarla y que no solo aplican para los talleres, sino para cualquier área y hasta en la vida cotidiana. por lo que se empezó a trabajar en ellas, principalmente en el taller de carpintería, el cual se encontró como el más deficiente en aspectos de orden y limpieza.

Tiempo después en el taller de carpintería ya se había desechado el material que no se necesitaba y se organizó nuevamente el taller, se acomodaron las mesas de trabajo, se creó otro tablero de pared para colocar la mayoría de las herramientas, se pusieron letreros en los estantes para indicar qué materiales, líquidos y solventes se encuentran ahí y se les pidió se guardaran las herramientas y materiales que no se estuvieran utilizando para dejar las áreas de trabajo libres de obstáculos. En el taller de repostería la coordinadora de talleres hizo inventario sobre los materiales que se tienen actualmente para poder utilizarlos en vez de comprar insumos nuevos. En el taller de piñatas se terminó de señalar con letreros el área de trabajo según el proceso de elaboración. Al inicio no fue fácil adaptarse a

los cambios, sin embargo, los talleristas encontraron de ayuda los formatos que se implementaron para mantener el orden y limpieza, y que a su vez disminuyen los riesgos. Finalmente se espera que se cree un hábito y que a su vez puedan enseñar a sus alumnos a trabajar bajo estas metodologías.

Figura 11. Foto del taller de piñatas



Figura 12 y 13. Taller de carpintería antes del manual y capacitación de 5's.





Figura 14, 15 y 16. Taller de carpintería después de la capacitación y manual de 5'S



Programa para los talleres de capacitación laboral

Se crearon perfiles y descripciones de puesto enfocados en la misión y visión de la empresa, también vinculados a los programas de talleres que se crearon para que éstos puedan ser cumplidos.

Se definieron perfiles de puesto los cuales ahora se utilizan para tener un mejor conocimiento de los residentes que podrán ingresar a cada taller, pues deberán cumplir con dichas descripciones para así poder completar satisfactoriamente cada curso, además el uso correcto de éstos logrará una mayor satisfacción de los alumnos al conocer mejor sus expectativas y aspiraciones. También se creó un temario piloto para así poder tener una planeación de las sesiones y revisar temas de interés para los participantes de los talleres, y así poder cumplir con el número de horas necesarias para certificar como competente a los egresados de cada taller. Para este último punto la coordinadora de talleres se encargó de buscar convenios con instituciones oficiales que puedan acreditar a los egresados de los talleres de LA A.C.

Figura 17, 18, 19 y 20. Captura de pantalla de perfil y descripción de puesto para tallerista y captura de las portadas de programas de cada taller.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Código: Vigente a partir del

Nombre del puesto	Instructor del taller de carpintería
Puesto al que reporta	Jefatura de Coordinación de Capacitación, (Capacitación)
Personal a su cargo:	Residentes/alumnos.
Jornada de trabajo	1,7 horas semanales
Horario de trabajo	De 9:00 horas a 17:00 horas con disponibilidad para trabajar fuera de estas horas.
Ubicación física en el centro	Salón de carpintería; sus actividades implicarán, ocasionalmente, realizar la compra de insumos fuera del centro y participar en eventos organizados por MMN dentro y/o fuera del centro.

Ubicación en la estructura organizacional

Misión del Puesto
Impartir el programa de capacitación laboral en carpintería para los residentes del centro.

Responsabilidad del Puesto
Las responsabilidades aquí escritas no se presentan en orden de prioridad o jerarquía.

- Impartir las sesiones de capacitación según el programa establecido, cubriendo los temas y objetivos señalados.
- Supervisar el uso adecuado de los recursos, instalaciones, materiales y equipo por parte de los residentes.
- Asegurar la seguridad de los residentes durante las actividades del taller.
- Entregar en tiempo y forma reportes o formatos requeridos por la Jefatura de Coordinación de Capacitación y/o Dirección.
- Permanecer en constante colaboración y comunicación con la Jefatura de Coordinación de Capacitación.

Relaciones Internas	
Puestos	Motivos
Jefatura de Coordinación de Capacitación.	Reportar y ejecutar instrucciones.

1

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Código: Vigente a partir del

<ul style="list-style-type: none"> Dirección Administración El resto de los colaboradores Residentes 	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en el llenado de formatos y cumplimiento del programa de capacitación. Informar actividades que se realicen en el taller. Solicitar insumos a Jefatura de Coordinación de Capacitación y Administración.
--	--

Relaciones Externas

- Familiares de residentes
- Voluntarios
- Capacitadores

Actividades	Día	Sem.	Mes	Semes.	Anual
Revisar el programa preestablecido del taller de carpintería.	X				
Revisar los insumos que se necesitan para la operación del taller y si hacen falta hacer lista de requerimiento y entregar a Administración.		X			
Supervisar el uso correcto de la maquinaria y equipo por parte de los residentes.	X				
Realizar la limpieza y orden del taller.	X				
Supervisar el uso del equipo de protección por parte de los residentes.	X				
Asistir a las reuniones convocadas por Coordinación de talleres.				X	
Entregar el reporte de actividades a Coordinación de talleres.	X				
Informar a Coordinación cualquier anomalía en su infraestructura, equipos, recursos, residentes, etc.	X				
Eliminar objetos o materiales innecesarios del taller.		X			
Evaluar el desempeño de los residentes y reportar a la Jefatura de Coordinación de Capacitación.			X		

Actividades Eventuales o Esperádicas

- Reportar a Dirección y/o Jefatura de Coordinación de Capacitación situaciones extraordinarias como fugas, rías, faltas, etc.
- Asistir a espacios informativos, formativos y de capacitación que Dirección y Jefatura de Coordinación de Capacitación apruebe.
- Realizar en tiempo y forma cualquier otra actividad solicitada por Dirección General y/o Jefatura de Coordinación de Capacitación.
- Realizar actividades de mantenimiento, equipamiento y mejora de los talleres.

Políticas

- Cada vez que ocurra una situación de riesgo, anomalía y/o extraordinaria con el personal, residentes y/o familias se debe reportar a Coordinación de talleres.
- La información de los residentes y sus familias es de carácter confidencial
- El comportamiento del personal, dentro y/o fuera del centro, no debe atentar o ir en contra de la integridad, valores y/o misión de la institución.

2



TALLER DE CARPINTERÍA MMN



INTRODUCCIÓN:



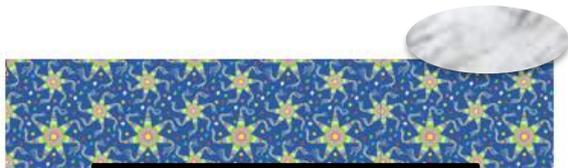
El presente documento servirá para apoyar a la coordinación de integración social para garantizar una estructura sólida en la formación de los talleres brindados en MÉXICO ME NECESITA, el cumplimiento de esta guía de aprendizaje será deber de la coordinación de integración social. También podrá ser utilizado para que los aliados puedan certificar al taller, talleristas o residentes en formación.

Perfil de ingreso: Se tendrá que trabajar en conjunto con Junta Clínica, una vez que el residente este en la etapa de acción. Identificando el cumplimiento del perfil de ingreso a este taller. JC Deberá extender una recomendación (dentro del Kardex) de que el residente es apto para el taller, además de hacer diferentes verificaciones con la coordinación de integración.

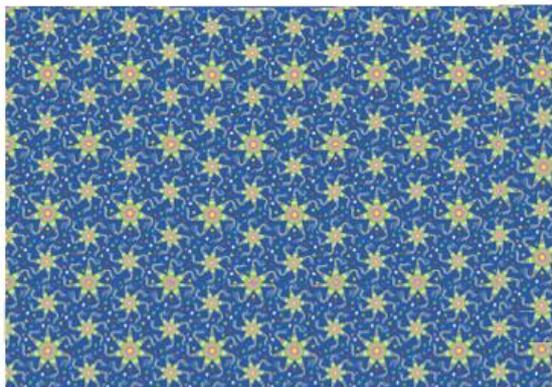


PERFIL DE INGRESO
<p>Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés en aprender el oficio. • Interés en emprender un negocio o iniciar autoempleo. • Interés en aprender actividades manuales. <p>Competencias básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso del lenguaje oral y escrito, pensamiento lógico matemático para la resolución de problemas, auto motivador e innovador, paciente y con alto grado de disciplina. • Habilidad para interpretar instrucciones. <p>Competencias generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud de servicio, ser responsable, ser honesto con su persona y la sociedad, creatividad, administración del tiempo.

Elaboró: Paula Campollo y Sandra Valenzuela	Revisó: Andrea Escobar y Sandra Valenzuela	Libró:
Fecha última actualización:	Junio del 2018	



TALLER DE PIÑATAS MMN



- En caso de ausentarse durante la clase, de justificante al encargado del taller.
- 4. Durante la sesión todos los participantes del taller deberán portar su equipo (botas industriales o zapatos cerrados, lentes).
- 5. Deberán presentarse a la sesión puntuales para no interrumpir ni retrasar las actividades.
- 6. Deberán solicitar permiso para ingresar y salir del salón en caso de emergencias.
- 7. Se participará en la sesión de forma ordenada y se respetará la participación de sus compañeros.
- 8. El manejo de las herramientas deberá ser bajo la supervisión del instructor a cargo.

SITUACIONES DE APRENDIZAJE: El taller se divide en 4 situaciones de aprendizaje, 2 de ellas tienen más de un momento. La primera es para facilitar información teórica de la repostería (2 momentos), la segunda es una serie de prácticas para la elaboración de productos, después se desarrolla un proyecto final por residente o equipos de residentes y finalmente se realiza una evaluación de los conocimientos adquiridos a lo largo del curso.

Propósito 1: Aprendizajes teóricos				
Objetivo 1: Introducción al taller de repostería, conocimiento del reglamento y el espacio de trabajo, así como sus herramientas.				
Aprendizajes esperados	Sesión	Actividades de aprendizaje dentro del taller		Productos e indicador de evaluación
		Maestro	Alumno	
Conocer los lineamientos del curso y los temas a tratar y el proyecto final. Conocer el reglamento de la clase. Identificar los componentes de la metodología 5'S Identificar las reglas de inocuidad.	1	Presentación del curso, perfil de ingreso y egreso, campo laboral, criterios de evaluación, proyecto final, horario, y reglamento de la clase. Dar a conocer y explicar el Programa 50L y 5'S Presentar las reglas de seguridad e inocuidad.	Tomar notas	Cuaderno de notas de los alumnos.

Elaboró: Paula Campollo y Sandra Valenzuela

Revisó: Andrea Escobar y Sandra Valenzuela

Liberó:



PROCEDIMIENTO DE TRABAJO PARA EL TALLER DE REPOSTERÍA



Seguimiento de planeamiento estratégico

Como se mencionó anteriormente para el cumplimiento de esta propuesta se planeó una sesión de sensibilización con los coordinadores de área de LA A.C., en la que se revisó la herramienta Balanced Scorecard y se realizó un mapa estratégico para posteriormente crear su tablero y darle seguimiento a la planeación que definió cada miembro del equipo de LA A.C. Durante la presentación del tema de planeamiento estratégico se logró el objetivo de ayudar a los coordinadores y directivos de “La Asociación Civil” para definir sus objetivos, actividades y estrategias que los ayudarán a lograr las metas de cada una de sus áreas, todas debían estar enfocadas en su visión para el año 2021.

La sesión le agradó al equipo de LA A.C., pues les pareció bastante útil ya que entendieron la importancia de tener un plan de acción para poder llegar a su meta, su visión, y pudieron valorar el trabajo de sus compañeros, así como entender que se debe fortalecer la relación entre los colaboradores, pues todos trabajan para un mismo fin.

Por otro lado, la presentación de esta herramienta, el BSC, y la creación del tablero, al equipo de LA A.C. le gustó la actividad y uno de ellos, el coordinador del área de prevención mencionó que le hubiera gustado haber conocido esta herramienta antes, para haberla utilizado años atrás, pues le ayudó a organizar sus actividades.

El objetivo de esta herramienta era fijar las acciones específicas de cada uno del equipo de la asociación en su área, y poderle dar seguimiento, por lo que se buscó tener un apoyo visual que pudieran revisar continuamente para tener un constante recordatorio de sus tareas, y metas.

Figura 21, 22 y 23. Fotos de la sesión de planeamiento estratégico y el llenado del tablero de Balanced Scorecard.



Encuesta de satisfacción

Con esta herramienta se han logrado medir los desempeños en las distintas áreas desde el punto de vista de los clientes (familias). De la primera a la segunda aplicación de la encuesta se han logrado mejorar en áreas donde no era el óptimo a esperar. Así mismo los directivos lograron identificar puntos concretos a mejorar y a pesar de que la encuesta es anónima saben con qué familia tienen que mejorar en concreto con los comentarios.

Los resultados obtenidos de los clientes a la empresa de estas encuestas han sido de buenos a excelentes, el cual cumple con el objetivo de medición de los indicadores, donde su puntaje a superar era mayor al 90%. A continuación, presentamos algunos de los resultados haciendo una comparativa entre la primera y segunda encuesta.

Figura 24-37. Resultados encuestas de satisfacción, lado izq. 1ra encuesta aplicada y lado de. 2da encuesta aplicada

La atención e información recibida por el área de consejería es:



La atención e información recibida por el área de Trabajo Social es:

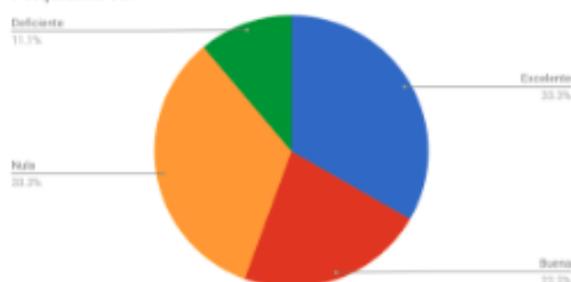


La atención e información recibida por el área de psicología es:

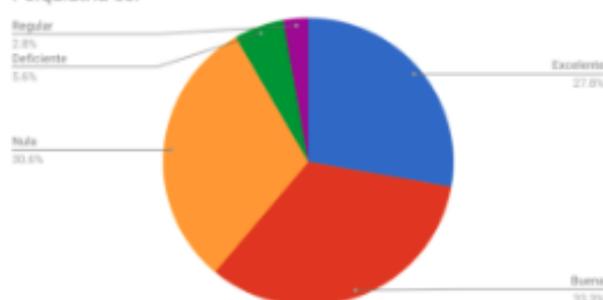


La atención e información recibida por el área de Psiquiatría es:

1ra encuesta. La atención e información recibida por el área de Psiquiatría es:



2da encuesta. La atención e información recibida por el área de Psiquiatría es: [ACTUALIZAR](#)



La atención e información recibida por el área de Medicina es:

1ra encuesta. La atención e información recibida por el área de Medicina es:

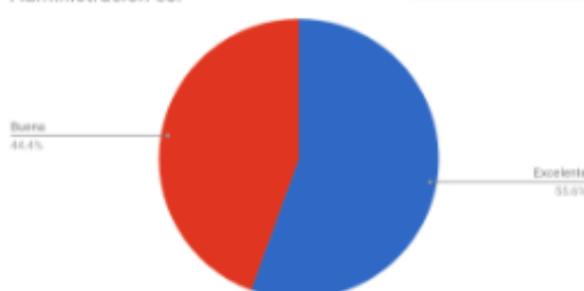


2da encuesta. La atención e información recibida por el área de Medicina es: [ACTUALIZAR](#)

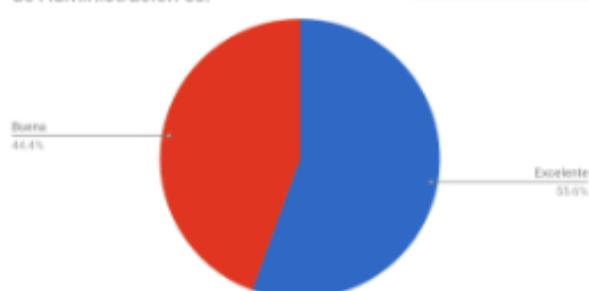


La atención e información recibida por el área de Administración es:

1ra encuesta. La atención e información recibida por el área de Administración es: [ACTUALIZAR](#)

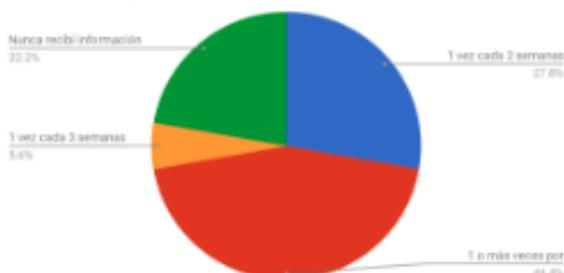


2da encuesta. La atención e información recibida por el área de Administración es: [ACTUALIZAR](#)

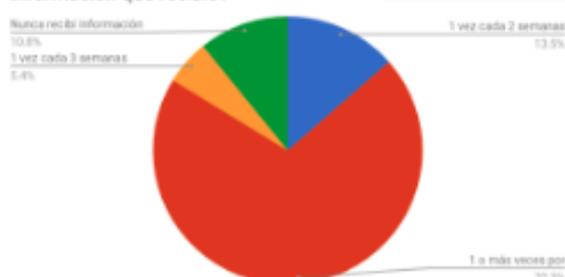


¿Qué tan constante fue el seguimiento y la información que recibió?

1ra encuesta. ¿Qué tan constante fue el seguimiento y la información que recibió?

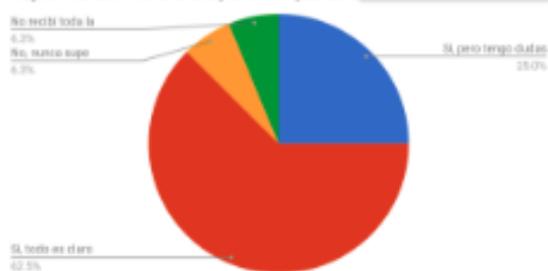


2da encuesta. ¿Qué tan constante fue el seguimiento y la información que recibió? ACTUALIZAR

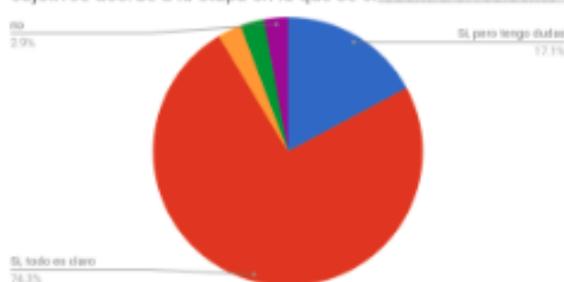


Tengo información y conocimiento de los objetivos acorde a la etapa en la que se encuentra el residente

1ra encuesta. Tengo información y conocimiento de los objetivos acorde a la etapa en la que se encuentra el residente ACTUALIZAR



2da encuesta. Tengo información y conocimiento de los objetivos acorde a la etapa en la que se encuentra el residente ACTUALIZAR

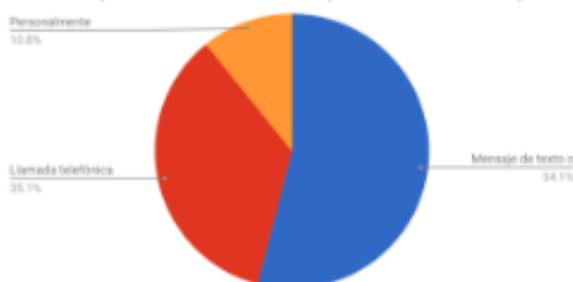


¿Cuáles son los medios de comunicación más frecuente para informar sobre cualquier eventualidad respecto a su ser querido?

1ra encuesta. ¿Cuáles son los medios de comunicación más frecuente para informar sobre cualquier eventualidad respecto a su ser querido?

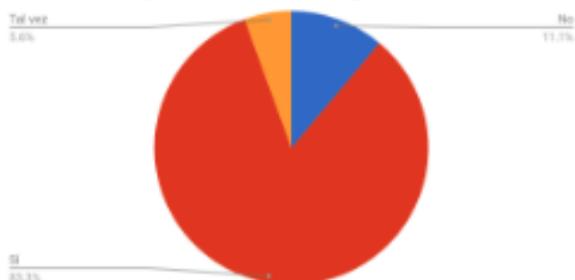


2da encuesta. ¿Cuáles son los medios de comunicación más frecuente para informar sobre cualquier eventualidad respecto a su ser querido?

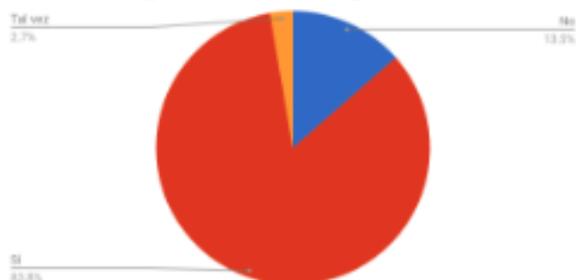


Ante cualquier duda sobre el tratamiento o inconformidad ¿Conoce con quien dirigirse?

1ra encuesta. Ante cualquier duda sobre el tratamiento o inconformidad ¿Conoce con quien dirigirse?

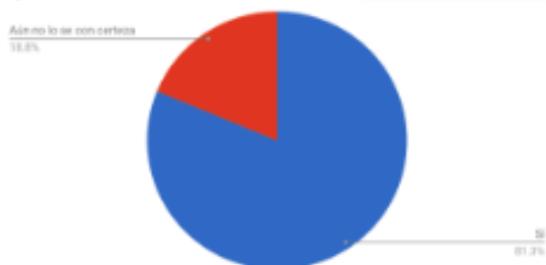


2da encuesta. Ante cualquier duda sobre el tratamiento o inconformidad ¿Conoce con quien dirigirse?

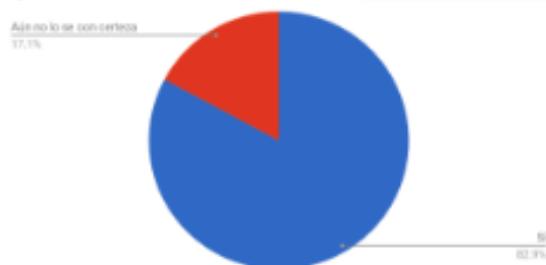


¿Considera hasta el momento que su ser querido va a rehabilitarse?

1ra encuesta. ¿Considera hasta este momento que su ser querido va a rehabilitarse?



2da encuesta. ¿Considera hasta este momento que su ser querido va a rehabilitarse?



Resultados importantes:

- El área de consejería mejoró un 5.5% su atención con respecto a la 1ra encuesta.
- El área de trabajo social permaneció prácticamente igual, sin embargo 1 encuestado menciona en la 2da encuesta que la atención fue regular.
- El área de psicología mejoró notablemente un 21% su atención con respecto a la 1ra encuesta.
- El área de medicina y administración se mantuvo, con poca variación en las opiniones.
- La atención del equipo de LA A.C. mejoró notablemente un 12.9% su atención de buena a excelente con respecto a la 1ra encuesta.

- La constancia en el seguimiento e información recibida aumentó un 25.9% en atención de por lo menos 1 vez por semana.

Anteriormente la empresa no evaluaba este tipo de aspectos, pero si los consideraba importante. A partir de su primera aplicación pudieron evaluar de manera cuantificable en qué áreas se podía mejorar y en muchas de ellas se mejoró.

Estandarización de Manuales de tratamiento

En esta propuesta se logró estandarizar los manuales de tratamiento al, simplemente, acomodar la información que en la propuesta se incluía según las regulaciones del CECAJ, dicho manual se pondrá a valoración de la Institución para su aprobación en fechas próximas.

Evaluación de competencias / Plan de vida / Programa de desarrollo de habilidades

En esta propuesta se realizaron dos evaluaciones por competencias, la primera para poder hacer modificaciones, y la segunda para capacitar a los coordinadores en su aplicación y obtener los resultados pertinentes para proyectar el programa de desarrollo de habilidades. Para el programa de desarrollo de habilidades y el plan de vida simplemente se aprobó por dirección el presupuesto y se confirmó con los empleados su desarrollo dentro de la empresa.

Bases de datos Personas Físicas

Debido a que esta herramienta fue realizada por el refuerzo del equipo ITESO que se integró meses más tarde, la base de datos fue entregada a finales del mes de mayo, junto con la capacitación en el uso de esta. Sin embargo, por problemas técnicos en la computadora de la persona que se haría cargo de manejar esta base de datos aún no se ha utilizado, se espera que se haga uso de ella en el próximo evento público de la fundación o la próxima vez que tenga presencia en bazares o mercadillos con stand informativo.

Aquí se adjuntan algunas imágenes de la herramienta.

	A	B	C	D	E				
1	<div style="text-align: center;"> <p>Formulario de Donadores MMN Personas Ingresa los datos del interesado</p> <p> <input type="button" value="GUARDAR"/> <input type="button" value="DATOS"/> </p> <p> CODIGO <input type="text"/></p> <p> Nombre <input type="text"/></p> <p> Sexo <input type="text"/></p> <p> Fecha de nacimiento <input type="text"/></p> <p> Municipio <input type="text"/></p> <p> Colonia <input type="text"/></p> <p> Telefono <input type="text"/></p> <p> Correo Electronico <input type="text"/></p> <p> Nivel de involucramiento <input type="text" value="1"/></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <p>1 donar 2 donar y participar eventualmente 3 Donar y colaborar continua</p> </div> </div>								
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<input type="button" value="REGISTRO"/>								
2									
3									
4									
5									
6									
7	Codigo	Nombre	Sexo	Fecha de nacimiento	Municipio	Colonia	Telefono	Correo Electronico	Nivel de Involucramiento
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									

Bases de datos Personas Morales / Empresas

De igual forma que la otra base de datos, esta herramienta fue realizada por el refuerzo del equipo ITESO que se integró meses más tarde, la base de datos fue entregada a finales del mes de mayo, junto con la capacitación en el uso de esta. Sin embargo, por problemas técnicos en la computadora de la persona que se haría cargo de manejar esta base de datos se usó por primera vez el martes 19 de junio del 2018. La fundación ya contaba con un Excel donde almacenaban algunos datos de las empresas colaboradoras y donadoras, por lo cual la primera tarea relacionada a esta base de datos fue vaciar los datos de la antigua base a la nueva. El vaciado de datos se llevó sin ningún problema, al registro de las empresas se le añadieron los nuevos datos solicitados por la nueva herramienta como RFC, giro, persona contacto, necesita recibo, entre otras. La herramienta ya está siendo utilizada para registrar a las nuevas empresas donadoras y colaboradoras. Esto servirá para poder mejorar la comunicación y relación con las diferentes empresas con las que se trabaja.

Aquí se adjuntan algunas imágenes de la herramienta.



Formulario para empresas
México Me Necesita

Ingrese aquí los datos de la empresa

GUARDAR DATOS

Codigo

Empresa

Domicilio

Tipo de Relación

Giro

Tipo de donativo

Valor/Monto

Contacto

Puesto

Telefono

Correo Electronico

*Completo RFC empresa

Requiere Factura

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1													No	
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														
35														
36														
37														
38														

5.4. Tabla sobre empleo y capacitación

Número de empleos protegidos		17
Número de empleos generados		6
Personas capacitadas	Área de capacitación	Horas de Capacitación
22	Sensibilización filosofía organizacional e integración	2 horas
1	Documentación De procesos	1 horas
2	Costeo y uso de herramientas de costos	6 horas
15	Uso de herramienta de medición de tiempos	2 horas
1	Uso de herramienta de costeo de donaciones por especie	1 hora
5	Programa SOL y 5's	1 hora
4	Uso y aplicación de encuesta de satisfacción	4 horas
2	Uso y aplicación de Evaluación por	2 horas

		competencias	
5		Planeación estratégica y BSC.	5 horas
2		Uso de Herramienta Base de datos para personas físicas	1 hr
2		Uso de herramienta "Base de datos para personas morales"	1 hr

5.5. Tablero de seguimiento de indicadores

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Deficiente administración estratégica	Gestión y administración	Contar con una planeación estratégica para la asociación y darle continuo seguimiento.	Al menos 2 coordinadores monitorean su planeación estratégica	Tener una administración estratégica monitoreada	RESULTADO	* Sesión de planeación estratégica y monitoreo * Herramienta para planeación estratégica	1 Sesión 1 Herramienta	B.1 De capacitación	0	2	2	2.00	Se realizó una sesión de sensibilización respecto al tema de planeación estratégica en donde se realizaron actividades para entender la relación entre las áreas. Se eligió una herramienta para monitorear su planeación estratégica.
					USO	* Los coordinadores de áreas lo utilizan al menos una vez al mes, lo utilizarán de forma individual. Posteriormente se reunirán para evaluar el cumplimiento. Reflexionan sobre áreas de mejora.	* # de personas capacitadas * Registros y/o actualizaciones de la herramienta		0	3	3	5.00	Se les capacito a todos los coordinadores de área y directivos, es decir 8 personas, las cuales también participarán en el llenado de la herramienta (BSC). Se realizó una segunda sesión en donde los coordinadores de área expusieron sus avances en cada uno de sus objetivos, los cuales explicaron al equipo de ITESO con ayuda del tablero de BSC.
					BENEFICIO	* Los coordinadores dan seguimiento al cumplimiento de objetivos enfocados a la visión de la empresa. Eficiente planeación estratégica.	* # de personas capacitadas con evidencias del uso de la herramienta		0	3	3	5.00	Se logró sensibilizar al equipo de MMJ en el tema de BSC, les pareció bastante útil e interesante pues ahora tienen claros sus objetivos y las actividades que deben realizar para lograr su visión. Mencionaron que les hubiera gustado conocer antes esta herramienta. Con esta propuesta se logrará mantener un orden en las actividades que realizan en cada área.

RECURSOS HUMANOS

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Personal poco reconocido e identificado con la identidad de la empresa	Recursos humanos	Contar con un programa de capacitación y plan de vida para el personal	Al menos el 70% de colaboradores con plan de vida y siendo evaluados a través del nuevo sistema de competencias	Crear y aplicar metodologías estandarizadas para el desarrollo personal y profesional de la plantilla laboral	RESULTADO	Eficiente programa de capacitación y plan de vida para el personal	1 Metodología de plan de vida según las demandas generales y 1 sistema de evaluación de competencias	A. Producto	0	2	2	2.00	Se presento un sistema de evaluación de competencias completo. Se realizaron 2 mediciones, durante dos meses diferentes. El plan de vida se realizo con un presupuesto completo para toda la plantilla laboral
					USO	Los coordinadores de áreas evalúan a sus trabajadores una vez al mes y los trabajadores asisten a por lo menos una capacitación trimestralmente	% de trabajadores con plan de vida y por lo menos una evaluación por competencias		0	100%	100%	90%	El tema que falta en esta propuesta fue una capacitación trimestral para sus áreas de oportunidad según lo detectado en la evaluación. Esta tendrá que ser llevada a cabo por los coordinadores de cada una de las áreas del centro.
					BENEFICIO	Los trabajadores fomentan un mejor clima laboral y tiene una identificación clara hacia la visión de la empresa	Porcentaje de clima laboral		98%	98%	0%	98%	El clima laboral decidió abordarse de una manera diferente. Se logró controlar a través de un taller de integración de todo el equipo, y una terapia breve sistémica con el grupo de Junta Clínica. Además de una medición positiva de la evaluación por competencias

OPERACIONES

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final	
Estructura informal de los procesos	Procesos y Operación	Talleres autosuficientes y generadores de utilidad	Programa para desarrollar habilidades de oficina	Estructura formal de desarrollo de habilidades de oficina.	RESULTADO	Programa de actividades de cada taller para el desarrollo de habilidades de oficina	3 programas para el desarrollo de habilidades de oficina.	-	3	3	3.00	Se crearon 1 programa para cada taller que incluye la información completa de cada curso; perfil de ingreso y perfil de egreso, normas del curso, horarios, guía de
					USO	Los encargados de taller seguirán el programa de actividades para el desarrollo de habilidades de oficina.	# de programas aplicados	-	3	3	-	Aun no se sigue el programa de los talleres, debido a su reestructuración, y acomodo de horarios que aún no se aplican.
					BENEFICIO	Estructura formal de los talleres de desarrollo de habilidades de oficina.	# de programas aplicados completamente y sin fallas	-	1	1	-	Aunque se validaron los programas por la Coordinadora de MMN, y se ha ido mejorando poco a poco la estructura del curso, así como algunas actividades de los talleres, se definieron nuevos horarios y se está buscando convenios con instituciones que puedan certificar los talleres en base al programa y número de horas que se

JUNTA CLÍNICA

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final	
Estandarización de procedimientos deficientes	Junta Clínica	Estandarización de los manuales de tratamiento y procedimientos	Acompañamiento y auditoría de la estandarización de manuales de tratamiento incluyendo el seguimiento	Contar con procedimientos estandarizados para una mayor eficacia del CIS (modelo de tratamiento)	RESULTADO	1 Manual de tratamiento que incluya todos los puestos de junta clínica	1 manual de tratamiento estandarizado	-	1.00	1	1.00	Se tiene un manual de tratamiento que incluya todas las áreas de Junta Clínica. Este manual ya se había trabajado por parte de la Junta Clínica.
					USO	Los trabajadores de J.C. Tienen conocimiento del 100% de las actividades descritas en el manual	% de conocimiento acerca de sus actividades	0%	100%	100%	90%	Los trabajadores tienen la noción completa de sus actividades y ordenan sus horarios a través de un calendario de actividades establecido por la coordinación. El 75% en esta área se debe a que debido a la reestructuración del manual y al ingreso de nuevos trabajadores podrían existir algunas desviaciones
					BENEFICIO	La plantilla laboral de la J.C. Tiene claro todos los posibles escenarios y actividades a realizar generando una eficiencia mayor en el tratamiento	Calificación de la evaluación por competencias de la J.C.	0%	100%	100%	100%	La eficiencia mayor en el tratamiento se mide a través de los resultados de junta clínica expresados durante la sesión terapéutica, además de que se logró hondar en temas de comunicación, distribución de actividades y responsabilidad comunitaria/social del tratamiento generando un mejor ambiente de trabajo.

MERCADOTECNIA

Problema	Dimensión	Objetivo estratégico	Objetivo (s) Operativo (s)	Propuesta de mejora que abona a los Objetivos	Seguimiento de proyecto			Medición de indicadores				Observaciones	
					Cadena de Impacto	Indicador	Tipo de resultado o servicio propuesto	Medición Inicial (con fecha)	Medición Meta	Brecha	Medición Final		
Estrategia deficiente y desaprovechamiento de aliados	Clientes y Mercados	Prospección de usuarios por estacionalidad	Al menos un 50% de estrategias implementadas	Desarrollar un marketing estratégico	RESULTADO	Definir una estrategia de marketing	1 estrategia de marketing que contiene: Definición de segmentos para talleres Modelo de negocios para talleres Protocolo de comunicación y de respuesta Identificación de las empresas clave	A-Producto	0	1	1	1.00	Las herramientas y documentos propuestos en el plan de marketing y el plan de marketing mismo fueron entregados al 100% en el tiempo acordado, es por eso que el estatus está en color verde (OK).
					USO	El encargado revisa la propuesta y en conjunto con C14 se implementan tácticas.	% de estrategias implementadas	0%	50%	50%	50%	Debido a que el refuerzo de mercadotecnia se integró al equipo en la etapa de implementación, las entregas de las herramientas son relativamente recientes y el uso que se le ha dado aún no es el esperado, es por eso que el estado se encuentra al 50%	
					BENEFICIO	Estrategias con conversión medibles y monitorizables	Número de reportes hechos al mes	0	2	2	1.00	Al no tener hasta ahora el uso que se esperaba por cuestiones de tiempo los resultados de al menos la mitad de las herramientas no se han hecho presentes hasta a hora, es por ello que el estado también es del 50%	

6. Recomendaciones finales estratégicas

6.1. Corto

plazo

GESTIÓN

- Seguimiento a su planeación estratégica y realizar ajustes necesarios.
- Continuar con la documentación de los procesos administrativos.
- Utilizar los formatos que se crearon para crear el hábito de registro.

OPERACIONES

- Contratar a los talleristas utilizando los perfiles de puesto y verificando los conocimientos y habilidades que se requerirán según el programa del taller.
- Capacitarse continuamente en temas de seguridad, prevención para los talleres.
- Utilizar los programas para talleres como guía para la creación y estructura de los nuevos talleres que se quieran crear.

FINANZAS

- Utilizar las herramientas para los talleres para todas las ventas.
- Mantener actualizadas las listas de precios.
- Capacitar a los encargados de taller para el uso básico de Excel.

MARKETING

- Cerrar primeros convenios, ventas o pedidos con clientes de micronegocios de carpintería, repostería o piñatas.
- Realizar campañas de Mailing

RECURSOS HUMANOS

- Utilizar el manual de contratación para el 100% de las contrataciones.
- Realizar las contrataciones pertinentes en relación con la carga horaria del área clínica y sus trabajadores.
- Darle seguimiento a la evaluación por competencias y sus repercusiones en el campo de finanzas para final y termino de año.

JUNTA CLÍNICA

- Continuar con el trabajo comunicativo en el área de Junta Clínica.
- Continuar con el trabajo de terapia individual con el apoyo de los psicólogos clínicos del ITESO.

- Definir las sesiones de Junta Clínica para el establecimiento y conocimiento de un Diagnóstico Integral.

6.2. Mediano plazo

GESTIÓN

- Capacitar al resto del equipo en la documentación de procesos.
- Definir alguna herramienta o formato que haga reflexionar a los usuarios del BSC para detectar áreas de mejora en el uso del tablero.

OPERACIONES

- Documentar los procesos del área de operaciones.
- Empezar a implementar y seguir el programa para los cursos de talleres.
- Evaluar a los talleristas en competencias y monitorear las sesiones.

FINANZAS

- Capacitar al personal de los talleres para el uso de tablets para el costeo de productos.
- Crear flujos de efectivo proyectados tomando en cuenta el costo de los usuarios por etapa de tratamiento.
- Proyectar el personal y presupuesto necesario para realizar segundo centro.

MARKETING

- Buscar tener presencia en nuevos bazares y mercadillos
- Realizar un segundo evento masivo de recaudación

RECURSOS HUMANOS

- Realizar evaluación por competencias cada 6 meses
- Cumplir con las bonificaciones y capacitaciones con el 70% de la plantilla laboral
- Hacer las modificaciones pertinentes al organigrama en caso de requerirse

JUNTA CLÍNICA

- Terminar la estandarización de procesos de tratamiento
- Establecer un formato de comunicación diaria para actividades del CIIS relacionadas con JC.
- Establecer los objetivos 9 y 10 de la escala establecida en la terapia breve sistémica.

6.3. Largo plazo

GESTIÓN

- Tener establecidas sesiones de planeación estratégica, crear y evaluar nuevos objetivos.
- Implementación de formatos de registro al 100%.
- Capacitar al nuevo personal en las herramientas de planeación estratégica y en su uso.

OPERACIONES

- Revisar y modificar el programa de cada taller según sea lo necesario.
- Planear constantes capacitaciones para los talleristas en los temas incluidos en los programas para los talleres.
- Indagar en distintas herramientas de soporte para incluirse en el programa de talleres que refuercen los temas establecidos.

FINANZAS

- Utilizar softwares para controlar y simplificar los 3 centros. Integrado con los talleres.

MARKETING

- Considerar la planeación de comerciales audiovisuales o campañas de BTL

RECURSOS HUMANOS

- Modificar, a través de la evaluación por competencias, los planes a futuro para los futuros coordinadores de área y director(es) de los nuevos centros
- Establecer los roles de los futuros puestos en relación con los siguientes CIIS
- Modificar, a través de la evaluación por competencias, la plantilla laboral

JUNTA CLÍNICA

- Trabajar en la escala 9 y 10 de la terapia breve sistémica
- Definir cuál es la plantilla laboral ideal para el área de Junta Clínica de un CIIS

II. Reflexiones de cierre de los estudiantes (aprendizajes)

Aprendimos a trabajar en un equipo interdisciplinario, a pesar de que cada uno realizó sus productos de muy buena calidad en ellos y esto mismo motivaba al resto a crear productos de la misma calidad o mayor. Existió compañerismo y apoyo cuando se solicitaba su ayuda. Sin embargo, al ser un equipo por personas muy independientes, se dificultó un poco la comunicación, aunque siempre se tuvo buena actitud y relación entre los compañeros.

El equipo se desarrolló muy bien en las actividades y tuvo un buen desempeño en la creación de herramientas, trabajos, documentos y capacitaciones para la empresa, que al final tuvieron un impacto positivo sobre ella.

III. Conclusiones

Las Mypes para nosotros se consolidaron como la base económica del país, nos dimos cuenta de la relevancia de la innovación empresarial para el país y su sector laboral. Sin las Mypes los sueños de mucha gente de un país diferente morirían. En el caso específico de la asociación civil creemos que se puede convertir en un líder del sector al ser tan identificado por su nivel de éxito y su propuesta de valor basada en la diferenciación.

Aunado al posicionamiento actual de la empresa, está el compromiso de todos sus colaboradores y la experiencia de su directora, la cual ha sido representante de muchos organismos importantes del área de las adicciones lo que le compromete y ayuda a tener una visión mucho más completa de la labor a realizar. Creemos que, por todos estos factores, nuestros esfuerzos por optimizar las áreas de oportunidad de la empresa serán bien recibidos y aplicados por toda la plantilla laboral.

Por último, nos sentimos muy agradecidos de poder cambiar nuestra visión de lo que es una A.C., del mundo de las adicciones y sobre todo del compromiso de generar un país mejor basado en las Mypes. Ese esfuerzo nace de la población y tener un ejemplo tan plausible, real y avanzado como lo es esta A.C. reconforta para

soñar con un futuro mejor donde el país nos haga saber la importancia de nuestro papel en el todo el día.

IV. Fuentes consultadas

1. Bibliográficas

Alles, M. (2002) *Desempeño por competencias: evaluación de 360º*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Grados, J. (2003) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.

-INEGI (2016) Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2014. *Boletín de prensa* Vol. 16 (132) pp. 1-3. Recuperado de:

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_03_02.pdf

-INEGI (2015) *Censo de Alojamientos de Asistencia Social*. Recuperado de:

http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/encotras/caas/2015/doc/caas_resultados.pdf

-CECAJ (24 de mayo del 2016) *Presenta SSJ resultados del Censo en Centros de Tratamiento Residencial Contra Adicciones*. Secretaría de Salud Jalisco. Recuperado de:

<https://ssj.jalisco.gob.mx/prensa/noticia/6646>

-CONADIC (2017) *Reporte de Drogas. Encuesta Nacional de Consumo de Drogas, Alcohol y Tabaco (ENCODAT)*. Recuperado de:

https://drive.google.com/file/d/1zIPBiYB3625GBGIW5BX0TT_YQN73eWhR/view

Cantú, P., Jiménez, Z. & Rojas, J. (2001) Epidemiología, el discurrir del estado de salud-enfermedad" *Revista Salud Pública y Nutrición* Vol. 2 (4) México. pp. 121-124.

García-Aurreochea, R., Díaz-Guerrero, R., Reyes-Lagunas, I. & Medina-Mora, E. (2006) Indicadores psicosociales de motivación del consumo de marihuana y cocaína. *Adicciones* Vol. 18 (4). pp. 387-398.

García, J. (2013) Actualidades del fenómeno de las adicciones. Información contextual básica para la comprensión de la problemática de las adicciones desde la perspectiva psicosocial. En C. Carrascoza (coord.) *Aspectos culturales, sociales y preventivos de las adicciones en México*. México: CONACULTA pp. 27-70.

Dirección de Información y Comunicación Social (30 de agosto del 2017) *CONEVAL informa la evolución de la pobreza 2010-2016*. Comunicado de prensa No. 09.

Recuperado de:

<https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/Comunicado-09-Medicion-pobreza-2016.pdf>

INEGI (2015) Encuesta Intercensal. México: INEGI. Recuperado de:

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>

CONADIC (2017) *Directorio Nacional de Establecimientos Residenciales de Atención a las Adicciones Reconocidos*. Recuperado de:

<https://www.gob.mx/salud/conadic/documentos/conadic-cuenta-con-un-directorio-nacional-de-establecimientos-residenciales-de-atencion-a-las-adicciones-reconocidos>

CONOCER (2018) *Sistema Nacional de Competencias ¿Qué es el SNC?*

Recuperado de: http://conocer.gob.mx/acciones_programas/sistema-nacional-competencias/

V. Anexos

Anexo 1 Análisis del entorno

Anexo 2 Plan de búsqueda

Anexo 3 Junta Clínica

3.1 Kardex de evolución de paciente

3.2 Formato de comunicación de trabajo social y consejería

3.3 Bitácoras de terapia breve

3.4 Medición de tiempos de tratamiento

3.5 Prototipo de calendario para distribución de actividades de JC

3.6 Matriz, fases y etapas del tratamiento LA A.C.

Anexo 4 Finanzas

4.1 Herramienta de costeo para el taller de carpintería

4.2 Herramienta de costeo para el taller de repostería

4.3 Herramienta de costeo para el taller de piñatería

4.4 Herramienta de costeo de donaciones por especie

Anexo 5 Mercadotecnia

5.1 Plan de marketing

5.2 Encuesta de satisfacción

5.3 Protocolo de comunicación

5.4 Protocolo de respuesta

5.5 PPT Base para prospección

5.6 Herramienta base de datos persona física

5.7 Herramienta base de datos persona moral

5.8 Modelos de negocio talleres CANVAS

5.9 Infográficos de segmentos para talleres

Anexo 6 Recursos humanos

6.1 Herramienta de evaluación por competencias

6.2 Base de datos para el proyecto plan de vida

6.3 Programa de desarrollo de habilidades profesionales con presupuesto

6.4 Matriz de evaluación por competencias

6.5 Manual de procesos de contratación e inducción

6.6 Organigrama reestructurado

6.7 Descripción de evaluación por competencias

6.8 Resultados sesión sensibilización LA A.C.

Anexo 7 Operaciones

7.1 Plantilla de auditoría programa SOL

7.2 Video para capacitación programa SOL

7.3 PPT Capacitación programa SOL

7.4 Manual de 5's

7.5 Check list de actividades para taller

7.6 Programa de formación para el taller de repostería

7.7 Programa de formación para el taller de carpintería

7.8 Programa de formación para el taller de piñatería

7.9 Perfiles y descripciones de puestos de encargados de taller

7.10 Recetario para el taller de repostería

7.1.1 Manual de procesos administrativos

7.1.2 Formato de requisición de compras

7.1.3 Formato de entradas y salidas de insumos para talleres

7.1.4 Primer reporte de auditoría programa SOL

7.1.5. Segundo reporte de auditoría programa SOL

Anexo 8 Gestión

8.1 Presentación de planeación estratégica

8.2 Herramienta Balanced Scored Card