

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**REESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE SALUD, SIN FINES DE
LUCRO, EN BASE A PROCESOS**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACION DE PROCESOS**

ELVA AMPARO DEL ROCIO CAÑADAS CARRERA

DIRECTOR: ING. FERNANDO GONZALEZ

Quito, marzo 2007

DECLARACIÓN

Yo, Elva Amparo del Rocio Cañadas Carrera, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de la Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

AMPARO CAÑADAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Elva Amparo del Rocio Cañadas Carrera, bajo mi supervisión.

ING.Fernando González
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A la memoria de mi MADRE

Quien con su amor, abnegación y fuerza interior hizo de mi una persona de bien con valores, sentimientos y esperanzas.

A mi PADRE

Que ha sabido inculcar en mí perseverancia, responsabilidad y espíritu de superación.

RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple “FUNDEM” es una organización de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro que brinda asistencia médica general y neurológica; así como, servicios de rehabilitación física y psicológica , principalmente, a pacientes que sufren de Esclerosis Múltiple (EM).

La problemática de FUNDEM se centra en la necesidad de optimizar el uso de los recursos tanto humanos como económicos y por lo tanto debe lograr eficacia y eficiencia en su funcionamiento para alcanzar sus objetivos.

Con estos antecedentes, el presente trabajo pretende ser una contribución para que esta organización aplique los resultados obtenidos en este estudio y comience a desarrollar su quehacer con este nuevo enfoque de administración basada en procesos.

Los resultados de este trabajo abarcan tres aspectos fundamentales, que son :

- Direccionamiento Estratégico.
- Diseño de Procesos.
- Diseño de la organización.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

Se hizo una revisión y redefinición de la Misión, Visión y Objetivos Empresariales. Luego se procedió a realizar una evaluación de los Factores Internos (EFI) y de los Externos (EFE) en que se desenvuelve la organización y, posteriormente el respectivo Análisis FODA para establecer los Objetivos Estratégicos.

DISEÑO DE PROCESOS.

Utilizando documentación de FUNDEM y los resultados del levantamiento de procesos realizado con la participación del personal de la organización, se elaboró la Cadena de Valor, el Mapa de Procesos, el Modelo de Proceso, el Tablero de Comando y el Manual de Procesos cuyos contenidos fueron revisados por el respectivo personal involucrado en los diferentes niveles de gestión.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Basándose en los resultados, tanto del Direccionamiento Estratégico como del Diseño de Procesos, se diseñó la nueva estructura de FUNDEM y se elaboró los Perfiles de Puestos que se requieren para el funcionamiento óptimo de la organización.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN	II
CERTIFICACIÓN	III
DEDICATORIA.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO	V
TABLA DE CONTENIDOS	VII
INDICE DE TABLAS	XIV
INDICE DE GRÁFICOS	XV
CAPITULO 1	1
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2.1 CONSTITUCIÓN	1
1.2.2 FINALIDAD.....	1
1.2.3 ORGANIZACIÓN.....	3
1.2.4 LOCALIZACIÓN	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 PROBLEMÁTICA GENERAL	4
1.3.2 PROBLEMÁTICA DE “FUNDEM”.....	5
1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.4.1 FORMULACIÓN	7
1.4.2 SISTEMATIZACIÓN	7

1.5	OBJETIVOS	7
1.6	ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN	8
1.6.1	ALCANCE	8
1.6.2	JUSTIFICACIÓN	8
1.6.2.1	Justificación Teórica	8
1.6.2.2	Justificación Metodológica	9
1.6.2.3	Justificación Práctica	9
CAPITULO 2	11
MARCO DE REFERENCIA	11
2.1	MARCO TEÓRICO	11
2.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11
2.1.1.1	Diagnóstico Estratégico	11
2.1.1.1.1	Matriz Foda	13
2.1.1.2	Direccionamiento Estratégico	13
2.1.1.2.1	Visión.....	14
2.1.1.2.2	Misión	14
2.1.1.2.3	Políticas	15
2.1.1.2.4	Objetivos Estratégicos.....	15
2.1.1.3	Formulación Estratégica	16
2.1.1.4	Control Estratégico	16
2.1.2	DISEÑO DE PROCESOS	17
2.1.2.1	Administración por Procesos	17
2.1.2.1.1	Objetivos de la Administración por procesos.....	17
2.1.2.1.2	La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos.....	18
2.1.2.1.3	Diferencias entre Gestión Tradicional y Gestión por Procesos..	19
2.1.2.1.4	Ventajas de la Gestión por Procesos	20
2.1.2.2	La Administración por Procesos y la Cultura Organizacional	20
2.1.2.3	Definición de los Procesos.....	21
2.1.2.3.1	Definiciones de Proceso	21
2.1.2.3.2	Componentes del Proceso	22

2.1.2.3.3 Configuración de los Procesos.....	23
2.1.2.3.4 Factores determinantes de un proceso.	25
2.1.2.3.5 Métodos de Identificación de Procesos.....	25
2.1.2.4 Jerarquía de los Procesos.....	28
2.1.2.5 Clasificación de los Procesos.....	29
2.1.2.5.1 Procesos Estratégicos.....	29
2.1.2.5.2 Procesos de Apoyo.....	29
2.1.2.5.3 Procesos Operacionales.....	29
2.1.2.6 Modelo de Procesos.....	30
2.1.2.6.1 Diagramas de Procesos.....	30
2.1.2.7 Cadena de Valor de los Procesos.....	31
2.1.2.8 Análisis del Valor Agregado.....	32
2.1.2.8.1 Importancia del análisis del Valor Agregado.....	32
2.1.2.8.2 Proceso del análisis del Valor Agregado.....	33
2.1.2.9 Indicadores.....	34
2.1.2.9.1 Componentes de los Indicadores.....	34
2.1.2.9.2 Características de los Indicadores.....	35
2.1.2.9.3 Tipos de Indicadores.....	36
2.1.2.9.4 Construcción de indicadores.....	37
2.1.2.10 Monitoreo de los Procesos.....	38
2.1.2.11 Manual de Procesos.....	39
2.1.3 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	40
2.1.3.1 Estructura de la Organización.....	40
2.1.3.2 Concepto.....	41
2.1.3.3 Lo Formal y lo Informal en la Estructura de la Organizacional.....	41
2.1.3.3.1 Lo Formal.....	42
2.1.3.3.2 Lo Informal.....	42
2.1.3.4 Eficacia y Eficiencia en la Estructura Organizacional.....	42
2.1.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.1.4.1 Mecanismos Básicos de Coordinación de Tareas.....	44
2.1.4.1.1 Ajuste Mutuo.....	44
2.1.4.1.2 Supervisión directa.....	45
2.1.4.1.3 Estandarización o normalización.....	45

2.1.4.2	Representación de la Organización	46
2.1.4.3	Enfoque Tradicional	46
2.1.4.3.1	Nivel Institucional o Estratégico	46
2.1.4.3.2	Nivel Intermedio o Táctico	47
2.1.4.3.3	Nivel Operacional o Técnico	47
2.1.4.4	Enfoque Moderno	47
2.1.4.4.1	Núcleo operativo	47
2.1.4.4.2	Cumbre estratégica	47
2.1.4.4.3	Línea Media	48
2.1.4.4.4	La tecnoestructura	48
2.1.4.4.5	El staff de apoyo	48
2.1.4.5	Parámetros del Diseño Estructural	49
2.1.4.5.1	Diseño de posiciones individuales en la organización	49
2.1.4.5.2	Diseño de la superestructura total	51
2.1.4.5.3	Parámetros a considerar en la superestructura	53
2.1.4.5.4	Parámetros para diseñar el sistema de toma de decisiones	53
2.1.4.6	Factores de Situación	55
2.1.4.6.1	Edad y dimensión de la organización	55
2.1.4.6.2	Sistema Técnico	55
2.1.4.6.3	El Ambiente	56
2.1.4.6.4	El Poder	56
2.1.4.7	Configuraciones Básicas de Estructura y Situación	56
2.1.4.7.1	Estructura simple	56
2.1.4.7.2	Burocracia Mecánica	57
2.1.4.7.3	Burocracia Profesional	58
2.1.4.7.4	Forma Divisional	58
2.1.4.7.5	Adhocracia	59
2.1.5	FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
2.1.5.1	Organigrama	61
2.1.5.2	Manual de Funciones	61
2.2	MARCO CONCEPTUAL	63
2.2.1	CONCEPTOS Y DEFINICIONES	63

2.2.1.1	Actividad	63
2.2.1.2	Ciclo PDCA.....	63
2.2.1.3	Cultura Organizacional	63
2.2.1.4	Estrategia.....	63
2.2.1.5	Fisiatría	64
2.2.1.6	Fisioterapia	64
2.2.1.7	Manual	65
2.2.1.8	Patología.....	65
2.2.1.9	Procedimiento	65
2.2.1.10	Procesos Clave.....	65
2.2.1.11	Sistema	66
2.2.1.12	Terapia Ocupacional.....	66
2.2.1.13	Valor	66
2.2.1.14	Valores Escenciales.....	67
CAPITULO 3	68
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	68
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	68
3.1.1	MISIÓN.....	68
3.1.2	VISIÓN	68
3.1.3	VALORES	69
3.1.3.1	Actitud de Servicio	69
3.1.3.2	Trabajo en Equipo.....	69
3.1.3.3	Rendición de Cuentas.....	69
3.1.3.4	Integridad.....	69
3.1.3.5	Respeto	69
3.1.3.6	Responsabilidad	70
3.1.3.7	Calidez.....	70
3.1.3.8	Calidad.....	70
3.1.3.9	Lealtad	70
3.1.4	OBJETIVOS EMPRESARIALES	70
3.1.5	ANÁLISIS FODA	71

3.1.5.1	Variables Foda.....	71
3.1.5.1.1	Fortalezas.....	71
3.1.5.1.2	Debilidades.....	72
3.1.5.1.3	Oportunidades.....	72
3.1.5.1.4	Amenazas.....	73
3.1.5.2	Matrices de Evaluación.....	73
3.1.5.2.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	74
3.1.5.2.2	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	75
3.1.5.3	Matriz Foda.....	76
3.1.5.3.1	Estrategias FO.....	76
3.1.5.3.2	Estrategias FA.....	77
3.1.5.3.3	Estrategias DO.....	78
3.1.5.3.4	Estrategias DA.....	79
3.1.5.4	Objetivos Estratégicos.....	80
CAPITULO 4	81
DISEÑO DE PROCESOS	81
4.1	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	81
4.2	CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	81
4.3	MAPA DE PROCESOS.....	82
4.4	MODELO DE PROCESOS.....	86
4.4.1	DIAGRAMA DE CONTEXTO.....	86
4.4.2	DIAGRAMA NIVEL 0 - EMPRESARIAL.....	87
4.4.3	DIAGRAMA NIVEL 1 – MACROPROCESOS.....	88
4.5	TABLERO DE COMANDOS.....	89
4.6	MANUAL DE PROCESOS.....	91
4.6.1	OBJETIVO.....	91
4.6.2	LINEAMIENTOS.....	91
4.6.3	CONTENIDO.....	92

CAPITULO 5	93
DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	93
5.1 ORGANIGRAMA	93
5.2 PERFIL DE PUESTOS.....	95
CAPITULO 6	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
6.1 CONCLUSIONES.....	96
6.2 RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	100
ANEXO NO.1 MATRIZ FODA COMPLETA.....	101
ANEXO NO.2 MAPA DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL.....	102
ANEXO NO.3 MANUAL DE PROCESOS	103
ANEXO NO.4 PERFILES DE PUESTOS	104
ANEXO NO.5 FORMULARIOS	105

Indice de Tablas

Tabla 1.1	Número de personas que trabajan en la organización.....	4
Tabla 2.1	Esquema de la matriz FODA.....	13
Tabla 2.2	Cuadro Comparativo sobre la forma de administrar las organizaciones	19
Tabla 3.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos	74
Tabla 3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	75
Tabla 4.1	FUNDEM - Procesos Gobernantes	82
Tabla 4.2	FUNDEM - Procesos Operacionales	83
Tabla 4.3	FUNDEM - Procesos de Apoyo I.....	84
Tabla 4.4	FUNDEM - Procesos de Apoyo II.....	85
Tabla 4.5	Tablero de Comandos I.....	89
Tabla 4.6	Tablero de Comandos II.....	90

Índice de Gráficos

Figura. 1.1 Organigrama (Situación Actual)	3
Figura 2.2 Niveles de Gestión	46
Figura 2.3 Las cinco partes básicas de la organización	49
Figura 2.4 Estructura Simple.....	57
Figura 2.5 Burocracia Mecánica.....	57
Figura 2.5 Burocracia Mecánica.....	58
Figura 2.6 Forma Divisional	59
Figura 2.7 Adhocracia.....	60
Figura 4.1 Cadena de Valor	81
Figura 4.5 FUNDEM – Diagrama de Contexto	86
Figura 4.6 FUNDEM – Macroprocesos	87
Figura 4.7 FUNDEM – Macroproceso “ Servicio Médico”	88
Figura 5.1 Organigrama (Situación Propuesta).....	94

CAPITULO 1

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.2.1 CONSTITUCIÓN

En el año de 1992, un grupo de pacientes diagnosticados de esclerosis múltiple (la mayoría después de un promedio de 5 años de padecer síntomas o diagnosticados en el extranjero) carecían de información clara sobre la enfermedad. Al no poseer orientación médica específica se reúnen y comienzan a solicitar información, a nivel nacional e internacional y en el año de 1996, un grupo de ocho pacientes quienes, al sentir los efectos que la esclerosis múltiple (EM) ocasiona tanto en el ámbito personal y familiar como en el laboral y social, resuelven ayudarse y auxiliar a las personas afectadas por esta enfermedad en el Ecuador y crean la Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple "FUNDEM".

Esta organización es legalmente constituida mediante Acuerdo Ministerial No. 000569 del Ministerio de Salud Pública del Ecuador y el 9 de julio de 1997 según Registro No. 114 pasa a ser miembro del Consejo Nacional de Discapacidades del Ecuador.

Con fecha 17 de diciembre del 2004, FUNDEM junto con el Ministerio de Bienestar Social firman un convenio de cooperación para la construcción y equipamiento de los proyectos de Atención Neurológica y Rehabilitación Física, Casa de Reposo y Hospital del Día, Terapia Ocupacional y Reinserción Laboral.

1.2.2 FINALIDAD

La Fundación de Esclerosis Múltiple "FUNDEM" es una organización de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro que atiende a una población de aproximadamente 100 pacientes que padecen de **Esclerosis**

Múltiple, para quienes brinda servicios oportunos de asistencia médica general y neurológica, así como de rehabilitación física y psicológica, con el objeto principalmente de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que padecen esta enfermedad en su entorno físico, familiar y social.

También procura la sensibilización de la sociedad y de los poderes públicos acerca de la magnitud de los problemas personales, familiares, laborales y sociales relacionados con esta enfermedad y promueve las investigaciones médicas que se realicen acerca de la misma.

La **Esclerosis Múltiple** es una enfermedad inflamatoria desmielinizante, incapacitante, de curso crónico, que compromete el sistema nervioso central (SNC) y que afecta, preferentemente, a personas jóvenes entre ellas a las mujeres en una relación de 3:1.

Es una enfermedad de curso progresivo que lleva a la mayoría de los pacientes a un grado severo de discapacidad física dentro de los 10 o 15 primeros años de la enfermedad, especialmente, a aquellos que no han recibido ayuda para modificar el curso natural del padecimiento.

La causa inicial de la Esclerosis Múltiple, hasta el momento, es desconocida pero el daño posterior evoluciona clínicamente en brotes, recaídas o ataques que son episodios de déficit neurológico que duran más de 48 horas, que pueden tener un grado de recuperación parcial o total. La mayoría de los pacientes tiene un promedio de un ataque por año.

La forma clínicamente más frecuente es aquella que se conoce como recurrente/remitente (RR) y es la forma de presentación en, aproximadamente, un 75 – 80% de pacientes. La forma progresiva secundaria (PS) es aquella que se presenta a partir de un inicio de RR y en la que se acumula incapacidad que al cabo de 10 a 15 años, produce un compromiso neurológico severo. La forma progresiva primaria es la que desde el inicio no se presenta en forma de brotes y más bien lo hace de manera progresiva produciendo una discapacidad importante en poco tiempo. Esta forma clínica de EM se presenta en, aproximadamente, el 10% de los casos.

1.2.3 ORGANIZACIÓN

Los componentes de la estructura organizacional actual de FUNDEM son:

- Asamblea: Miembros Activos y Honorarios.
- Directorio: Presidencia, Vicepresidencia y Vocales.
- Comités Asesores: Profesionales de diferentes ramas.
- Dirección Ejecutiva: Profesional en el Área Social, con experiencia en administración.
- Administrativo - Financiero : Administración y Finanzas
- Gestión de Recursos y Logística.
- Servicios : Atención Médica , Fisioterapia y Terapia Ocupacional, Atención Psicológica, Gestión Social y Otros Servicios..
- Área Técnica y de Investigación.

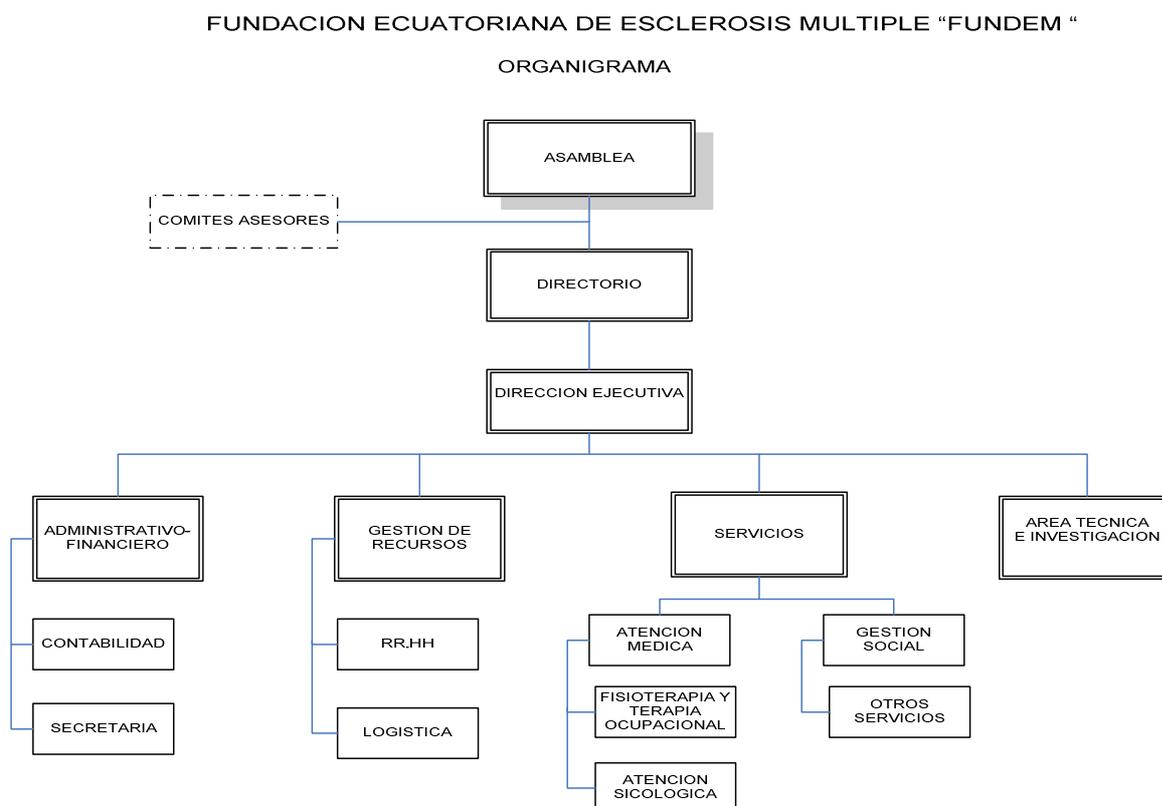


Figura 1.1 Organigrama (Situación Actual)

Fuente: Documentación FUNDEM

FUNDACIÓN ECUATORIANA DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE - FUNDEM

CAPACIDAD INSTALADA

AREAS	No. PERSONAS
ASAMBLEA	25 (*)
DIRECTORIO	8
DIRECCIÓN EJECUTIVA	1
ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	2
GESTION DE RECURSOS	1
SERVICIOS :	
- ATENCIÓN MÉDICA	4
- ATENCIÓN SICOLÓGICA	1
- REHABILITACIÓN	3
- GESTIÓN SOCIAL	1
AREA TÉCNICA Y DE INVESTIGACIÓN	1
TOTAL	22

NOTA : (*) Son miembros asambleístas que no laboran en la organización

Tabla 1.1 Número de personas que trabajan en la organización

1.2.4 LOCALIZACIÓN

La Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple “FUNDEM” está localizada en la ciudad de Quito en el sector de La Carolina, calles Jorge Drom N37-79 entre Unión Nacional de Periodistas y Villalengua.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 PROBLEMÁTICA GENERAL

La mayoría de las micro empresas, PYMES y organizaciones con fines de lucro, en general, han nacido de proyectos de factibilidad elaborados técnicamente y con índices de rentabilidad que han ido desde aceptables a buenos, según su

área de acción; sin embargo, en el transcurso de su implementación unos, y otros en sus primeros años de vida se han topado con obstáculos que no les han permitido un exitoso desarrollo empresarial y que en muchos de los casos han llevado a estas organizaciones al fracaso.

No se conoce bien a la empresa y cuáles son sus áreas del negocio. No se tienen bien identificados y monitorizados los procesos, la estructura organizacional no está acorde a las condiciones del negocio; estos y otros son los factores que impiden el crecimiento de las organizaciones y contribuyen a su falta de competitividad en el mundo de los negocios.

Si esto ocurre con las organizaciones con fines de lucro, el problema se acrecienta más aún en las organizaciones sin fines de lucro, por lo que es muy importante dar a conocer una serie de conceptos y herramientas que conlleven al éxito. En la actualidad, éste, en buena parte, está supeditado al profundo conocimiento del negocio a través del enfoque de procesos, a la planeación estratégica y a la gestión del talento humano.

1.3.2 PROBLEMÁTICA DE “FUNDEM”

La problemática de FUNDEM se centra en la necesidad de optimizar el uso de los recursos tanto humanos como económicos. Éstos, en su mayoría, provienen de donaciones de los familiares de las personas que padecen de Esclerosis Múltiple y, en los últimos dos años, de significativas donaciones entregadas por el Estado. Es importante mencionar que estas donaciones están condicionadas al cumplimiento de los proyectos financiados y lo que es más, a la obligación de garantizar el desarrollo sostenible de los mismos.

Con relación a los recursos humanos, si bien es cierto que durante los últimos cinco años el personal médico y el administrativo-financiero, es contratado y recibe una remuneración mensual; algunas de las actividades de la Fundación se desarrollan a través de un grupo de personas que hacen “voluntariado” lo que impide tener una obligatoriedad en las responsabilidades sobre los procesos y las actividades a desarrollarse, con el agravante de que no existe una definición formal de los mismos.

Otro aspecto significativo a tomar en cuenta es el desarrollo que ha tenido esta organización, que nació como un grupo de personas relacionadas por un problema común y que luego fue creciendo provocando la necesidad de una organización más formal. Sin embargo, este cambio no se ha dado de una manera integral, por lo que en la actualidad existen conflictos de intereses ya que en el Directorio, que es el ente de control, existen personas que también cumplen funciones administrativas, lo que ocasiona ambigüedades e interferencias en la toma de decisiones por lo que se hace necesario determinar una adecuada estructura organizacional que tenga claramente definidas las responsabilidades y los requerimientos de cada uno de los perfiles de puestos, para que la administración se desenvuelva de la mejor manera posible.

Adicionalmente, cabe mencionar que es la única organización a nivel nacional que trata de ayudar a que las personas que adolecen de esta enfermedad no sean discriminadas en el ámbito laboral y se integren a la sociedad como elementos productivos. Por esta razón, esta organización no sólo necesita emprender proyectos que satisfagan estas necesidades sino que exista un banco de información que contenga el registro, control y evolución de los pacientes con respecto a su enfermedad, con el fin de aportar con esta valiosa información a entidades que hacen investigación a nivel nacional e internacional.

Éstas son las principales razones por las cuales se hace imprescindible la sistematización de los procesos y la definición de una adecuada estructura organizacional para optimizar la administración y propender al logro de los objetivos planteados por esta organización.

1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

FUNDEM para cumplir de manera óptima su razón de ser, está encaminada a desarrollar procesos en las diferentes áreas de servicios, con el fin de proporcionar una atención con calidad técnica y humana a las personas que sufren de Esclerosis Múltiple y otras patologías relacionadas, permitiendo que éstas se incorporen, nuevamente, a la comunidad y a la sociedad de la mejor

forma posible. Por este motivo, su forma de administración debe cambiar hacia un Enfoque por Procesos a fin de lograr una óptima estructura organizacional, una sistematización y estandarización de sus procesos y, una definición clara y concreta de las responsabilidades de los involucrados en el funcionamiento de esta organización.

1.4.1 FORMULACIÓN

¿De qué manera contribuirá el rediseño de los procesos de FUNDEM en lograr un desempeño eficaz y eficiente de la misma?

1.4.2 SISTEMATIZACIÓN

- I. ¿Existe predisposición al cambio de la forma de administrar la organización hacia un enfoque por procesos?
- II. ¿El definir el modelo de procesos y especificar las responsabilidades sobre los mismos hará más eficiente la prestación de servicios por parte de esta organización?
- III. ¿De qué manera ayuda a la organización el tener procesos y procedimientos documentados y controlados?
- IV. ¿Cuál es la estructura organizacional más adecuada para el funcionamiento de esta organización?
- V. ¿Cómo diseñar los indicadores de gestión apropiados para optimizar la administración de la organización?
- VI. ¿Qué estrategias debe implementar FUNDEM para garantizar el desarrollo sostenible de los proyectos financiados por el Estado?

1.5 OBJETIVOS

- I. Recopilar la información necesaria que permita llevar a cabo el diseño de los procesos de la organización.
- II. Realizar el rediseño de los procesos de la organización optimizando el uso de los recursos.

- III. Definir los indicadores de gestión de los procesos para lograr un adecuado control de los mismos y del manejo de la información y documentación relacionada con éstos.
- IV. Realizar el diseño de la estructura organizacional adecuada para una eficiente administración de la organización.
- V. Elaborar un Manual de Procesos necesario para lograr la estandarización de los procesos y actividades que se desarrollan en la organización.

1.6 ALCANCE Y JUSTIFICACIÓN

1.6.1 ALCANCE

El desarrollo de este trabajo contempla la reestructuración, definición y estandarización de los procesos necesarios para el funcionamiento de la Fundación de Esclerosis Múltiple “FUNDEM”; así como, la definición, estructuración y diseño de la nueva estructura organizacional con la cual se administrará esta organización.

1.6.2 JUSTIFICACIÓN

1.6.2.1 Justificación Teórica

En los últimos años las organizaciones de la sociedad civil (también denominadas ONGs, organizaciones sociales, o genéricamente entidades sin fines de lucro) han adquirido un protagonismo creciente en el campo del desarrollo social de nuestro país. A su vez, estas entidades realizan un trabajo significativo en la satisfacción de necesidades básicas y en la provisión de servicios vinculados a la educación, la salud, la promoción social, el empleo y la capacitación ocupacional, la vivienda, la cultura, la promoción de derechos humanos y sociales, o la atención y promoción social de grupos vulnerables.

Bajo este contexto y en vista de que la Salud Pública en el país no ha sido atendida por el Estado, en especial para los grupos identificados como

“discapacitados”, es importante apoyar a las organizaciones que quieren cubrir esta falencia. Por tal motivo, el objetivo de este proyecto es proporcionar a la Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple “FUNDEM”, organización de derecho privado sin fines de lucro, **el modelo de procesos** que le permita brindar un servicio de calidad, flexibilidad para la incorporación de nuevos servicios que respondan a las necesidades de la población, facilidad para introducir mejoras en la ejecución de los procesos. Esto será posible gracias a que la gestión por procesos propende generar sistemas de gestión de calidad y de mejoramiento continuo.

1.6.2.2 Justificación Metodológica

Actualmente las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad al cual pertenecen, han comprendido la necesidad de, primeramente, conocer a fondo cómo funcionan todos sus procesos y de las interrelaciones que estos tienen en el contexto de toda la organización, razón por la cual están aplicando la gestión de procesos como una herramienta para buscar ventajas competitivas, para luego incursionar en nuevas prácticas de mejoramiento, como son el aseguramiento de la calidad, la mejora continua y la reingeniería, entre las más importantes.

1.6.2.3 Justificación Práctica

La gestión por procesos proporcionará a la Fundación “FUNDEM”, las bases sólidas para mejorar su funcionamiento a través de una administración eficiente ya que tendrá:

- Un modelo de procesos que le proporcionará una clara visión de los procesos involucrados en la organización y de la forma cómo se van a desarrollar y a medir.
- Confianza de los involucrados y demás entes relacionados con la organización, al tener a su disposición la documentación relacionada con el funcionamiento, control y evaluación de los procesos de la misma.

- Oportunidad para mejorar y crecer, porque se conoce en detalle el funcionamiento de la organización a través de los procesos, sus responsables y, de la información y documentación que se maneja en cada uno de éstos.

CAPITULO 2

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Planeación Estratégica es un proceso estructurado que posibilita a la organización tener una visión clara de hacia donde dirigir sus acciones y recursos y, facilita su alineación en torno a sus objetivos.

El resultado de ésta, es un plan que describe a la organización y sus medios en un punto específico del tiempo en el futuro.

La planeación estratégica representa un enfoque lógico, sistémico y objetivo para determinar el rumbo futuro de una organización. Es una responsabilidad de la alta gerencia y sirve de guía para toda la organización.¹

Este proceso comprende las siguientes etapas:

- Diagnóstico Estratégico
- Direccionamiento Estratégico.
- Formulación Estratégica
- Control Estratégico.

2.1.1.1 Diagnóstico Estratégico

Consiste en realizar el análisis ambiental en el cual está inmersa la organización. Este es un proceso de seguimiento del ambiente en que ésta se desenvuelve con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles de la misma; así como, las oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

¹ CERTO C. Samuel y PETER J. Paúl, Dirección Estratégica, McGRAW-HILL/IRWIN

Una de las herramientas de análisis estratégico totalmente probada es el análisis situacional, comúnmente conocido como FODA. Este nombre se origina de los elementos de la organización que son analizados y que corresponden a las siglas de: **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

El FODA “sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización”.²

El análisis FODA debe enfocarse, solamente, hacia los factores claves para el éxito de la organización y representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual ésta compete.

Para realizar este análisis, los elementos internos y externos se representan en una matriz de doble entrada. En el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos y en el nivel vertical se analizan los factores internos, controlables y, los factores externos, considerados no controlables.

Para el análisis del medio interno se consideran Fortalezas y Debilidades. Estas son actividades que puede controlar la organización y cuyo desempeño debe evaluarse en función de los objetivos empresariales.

El propósito de este análisis es establecer **estrategias** que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

En cambio, para el análisis del medio externo se consideran las Oportunidades y las Amenazas. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

² <http://www.rie.cl/?a=30567>

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización. Se analizan con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno y de sortear sus amenazas.

2.1.1.1.1 Matriz Foda

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Tabla 2.1 Esquema de la matriz FODA

En definitiva, el diagnóstico estratégico proporciona de manera global un conocimiento de la organización tanto en el medio interno como externo, lo que constituye una base sólida para enfocar y alinear a la organización hacia la consecución de sus objetivos. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas y viables.

2.1.1.2 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico, tal como su nombre lo indica, es fijar una dirección para la organización; es decir, es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro a través del establecimiento de: visión, misión,

políticas y objetivos estratégicos; así como de: estrategias, metas, proyectos y actividades estratégicas teniendo como base el análisis ambiental.³

2.1.1.2.1 *Visión*

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la organización es y quiere ser en el futuro”.⁴

“Resume los valores y aspiraciones de la organización en términos genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias que se van a utilizar”.⁵

La declaración de la visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Debe ser amplia e inspiradora y conocida por todos.

2.1.1.2.2 *Misión*

Es la razón de ser, que explica y justifica la existencia de la organización. Señala el alcance de las operaciones de la organización.

“La Misión es la formulación de propósitos de una organización, que la distingue de otras, en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados a los que atiende, y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”⁶

La declaración de la misión contiene información sobre los productos o servicios, clientes, mercados, tecnología, filosofías, **valores esenciales**, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados.

“La declaración de la misión es un vehículo efectivo para comunicarse con las partes interesadas del interior y el exterior”⁷

³ CERTO C. Samuel y PETER J. Paúl, Dirección Estratégica, McGRAW-HILL/IRWIN.

⁴ SERNA G. Humberto, Planeación y Gestión Estratégica

⁵ CERTO C. Samuel y PETER J. Paúl, Dirección Estratégica, McGRAW-HILL/IRWIN.

⁶ IBIDEM, PAG 10

⁷ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. , 1997

2.1.1.2.3 *Políticas*

Se refieren a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas.

Son instrumentos que sirven para implementar las estrategias y medios que se usarán para alcanzar los objetivos; así como, facilitan la solución de los problemas recurrentes.

Imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos, aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.1.2.4 *Objetivos Estratégicos*

“Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia”.⁸

Los objetivos estratégicos son los puntos, aspectos, elementos hacia los que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. Representan los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan, se seleccionan y se cumplen las estrategias viables.

En conclusión, los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica.

Estos suelen ser de dos tipos:

⁸FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. , 1997.

- **Objetivos Generales:** Son de largo plazo y tienen un horizonte de cumplimiento de tres a cinco años, están vinculados con la Planificación Estratégica.
- **Objetivos Específicos:** Están relacionados, directamente, con los planes operativos, son de corto plazo y tienen un período de cumplimiento de uno o dos años.

La diferencia entre unos y otros estriba, principalmente, en que a los objetivos específicos se les declara con mayor detalle, el mismo que está relacionado con asignación de responsabilidades y el cumplimiento de indicadores de gestión.

2.1.1.3 Formulación Estratégica

Establecidos los objetivos estratégicos de la organización, se inicia la determinación de las alternativas estratégicas o sea los caminos que conducirán a la organización hacia las metas establecidas.

“La esencia de la formulación de las estrategias es evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace” ⁹

En esta fase se generan planes de acción que se han de medir y divulgar. Y sus componentes son los **proyectos**. Es decir, los objetivos se consiguen con la ejecución de proyectos, estos a su vez se consiguen con la ejecución de las actividades. De esta forma el plan estratégico se presenta en forma de cascada con una relación de causa y efecto.

2.1.1.4 Control Estratégico

El control implica el seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la organización para que se desarrollen de acuerdo a lo planeado.

⁹ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. , 1997.

El control estratégico permite medir el rendimiento de la organización, compara este con los objetivos y posibilita emprender acciones correctivas cuando existen desviaciones; todo esto con el afán de que la organización cumpla con su misión y vaya desarrollándose hacia su visión. Para lograr este efecto se deben definir índices de gestión. Éstos deben ser monitoreados y auditados permanentemente a fin de conocer su desempeño y tomar las acciones correctivas pertinentes.

2.1.2 DISEÑO DE PROCESOS

2.1.2.1 Administración por Procesos

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad en que se desenvuelven, deben enfrentarse a mercados competitivos en los que se han de conciliar la satisfacción de los clientes con la eficiencia de las actividades que desarrollan.

La Administración Tradicional, estructurada sobre la base de esquemas funcionales dificulta la visión de la empresa como un todo y la orientación al cliente y, por lo tanto, impide el desarrollo de las organizaciones en la época actual.

La Administración por Procesos, en cambio, percibe a la organización como un **sistema** interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente y a promover el cambio hacia la calidad.

2.1.2.1.1 Objetivos de la Administración por procesos

La Administración por Procesos se propone:

- Asegurar que todos los **procesos claves** trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.
- Alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.
- Desarrollar políticas de mejoramiento continuo.

2.1.2.1.2 *La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos*

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios administrativos de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas donde los organigramas establecen la estructura organizativa y designan funciones a cada elemento de la estructura. En éstos se visualizan claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o claves, ni los flujos de información y de comunicación interna y externa.

Este enfoque fue suficiente cuando las empresas desarrollaban sus actividades en entornos poco dinámicos, en donde en la mayoría de los casos, la demanda era superior a la oferta.

En la actualidad, donde hay exceso de todo y por lo tanto un exceso de oferta y la competitividad del entorno empresarial es cada día mayor, así como, el dinamismo en que se desarrollan los negocios; ha provocado la necesidad de aplicar nuevas formas de gestionar a las organizaciones desde los Círculos de Calidad, Calidad Total, Gestión de la Calidad y por supuesto la **Gestión por Procesos**.

“La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto que deben desarrollarse en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”¹⁰.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

2.1.2.1.3 Diferencias entre Gestión Tradicional y Gestión por Procesos

Como ya se ha mencionado, el dinamismo del mundo de los negocios dado por la competitividad, la apertura de mercados, las economías de escala, los sistemas de calidad y finalmente, la globalización ha marcado la evolución en las formas de administrar o gestionar las organizaciones.

Esta evolución ha marcado diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos; las mismas que se pueden visualizar, claramente, en el siguiente cuadro:

Gestión Tradicional de los procesos	Gestión Estratégica de los procesos
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal
Aprendizaje esporádico del propio sector	Los procesos se mantienen bajo control
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanente gradual y radical, de carácter proactivo
Aprendizaje esporádico del propio sector	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Tabla 2.2 Cuadro Comparativo sobre la forma de administrar las organizaciones

Fuente : <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Sin embargo, a pesar de las diferencias indicadas, la Gestión de Procesos coexiste con la Gestión Funcional, asignando "propietarios" a los **procesos clave**, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser

mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. También hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.¹¹

2.1.2.1.4 Ventajas de la Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos conlleva a:

- Determinar una estructura coherente de procesos que representen el funcionamiento de la organización a través de un **Mapa de Procesos**.
- Elaborar un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Designar a los responsables de los procesos, los mismos que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de éstos.

2.1.2.2 La Administración por Procesos y la Cultura Organizacional

La **Cultura Organizacional** es uno de los termómetros que permitirán establecer la verdadera dimensión del cambio, pues esta señala la “forma de hacer las cosas”.

No es fácil cambiar una cultura organizacional, porque las creencias, valores, tradiciones, ritos, normas de conductas y hábitos de trabajo, generalmente, están muy enraizados en las organizaciones a veces desde el tiempo de su creación. Pero el entorno actual en que éstas se desenvuelven, no sólo ha afectado la forma de ser administradas, sino la forma de aprovechar los recursos en general y en particular el recurso humano.

La Administración por Procesos es un proceso de cambios que necesita, en especial, una nueva forma de gestión del recurso humano para que la cultura de la organización se modifique, a fin de alinearse a la nueva forma de

¹¹ HARRINGTON H. J. , Mejoramiento de los procesos de la empresa, MacGraw-Hill Interamericana S. A. , Bogotá, 1993.

administración. “En tal sentido, los miembros de cualquier organización deben ser inducidos y capacitados hacia enfoques de orientación al mercado, satisfacción de los clientes, trabajo en equipo, preservación del medio ambiente, orientación hacia la calidad y prácticas de conductas más morales y éticas”.¹²

Una nueva cultura organizacional requiere de un cambio en los paradigmas y en la forma tradicional de pensar y actuar. Lo primordial es comprender que no se trata de un único y aislado esfuerzo, debe ser un cambio sostenido que conduzca a la creación de una nueva forma “de hacer las cosas” en la organización.

Una cultura organizacional alineada al estilo de administración de las organizaciones genera ventajas, debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y propenden a mejorar la toma de decisiones. Los valores compartidos, también posibilitan la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización.

2.1.2.3 Definición de los Procesos

La mayoría de las empresas y organizaciones ante la ineficiencia que representan, en la actualidad, las estructuras departamentales con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, han tomado conciencia de que son tan eficientes como lo son sus procesos. Por cuyo motivo, están potenciando el concepto del proceso como un elemento común en la organización y trabajan con una visión de objetivo en el cliente para mejorar su eficiencia y mantener su competitividad¹³.

2.1.2.3.1 Definiciones de Proceso

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido. Los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos; por tal motivo, el concepto de proceso siempre ha existido pero ha ido

¹² http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

¹³ http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

evolucionando a medida de la importancia que se le ha dado a éste dentro de la gestión de la organización.

Para efecto de este estudio se citan algunos de los conceptos de procesos:

- Proceso: Se define como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.¹⁴
- Proceso: Conjunto de operaciones o actividades que se realizan sucesivamente, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas (insumos) en salidas (resultados, productos o servicios), añadiendo valor.¹⁵
- Proceso: Son grupos de actividades y decisiones lógicamente relacionadas, necesarias para dirigir los recursos de la empresa. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.¹⁶

Resumiendo, un proceso es un conjunto de actividades y decisiones lógicamente relacionadas que se desarrollan en una secuencia determinada con el fin de obtener salidas (productos o servicios) para unos clientes que los demandan, transformando las entradas (insumos) suministrados por los proveedores y agregando valor a esta transformación.

2.1.2.3.2 Componentes del Proceso

Cualquier proceso, sin importar, si este es pequeño o grande, sencillo o complejo involucra tres componentes principales:

- Entradas: Son recursos que se requieren para la transformación. Estos pueden ser: materia prima, materiales, personas, dinero, información, etc.

¹⁴ http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

¹⁵ <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

¹⁶ BURCH John , STRATER Félix, Sistemas de Información Teoría y Práctica.

Una vez que estos se han definido, hay que identificar los Proveedores que pueden ser entes externos, departamentos u otros procesos.

- Acciones de transformación: Son las actividades o tareas que procesan las entradas, agregando valor a ellas para obtener las salidas.
- Salidas: Los productos y servicios generados por efectos de la transformación

2.1.2.3.3 Configuración de los Procesos

Siendo los procesos el elemento fundamental, alrededor del cual gira la filosofía de la Gestión por Procesos, éstos deben estar apropiadamente definidos y declarados para que puedan ser implementados y mantenerlos bajo control; por tal motivo se deben considerar los siguientes aspectos cuando sean descritos: ¹⁷

- Establecer la propiedad.
Es asignar un dueño o propietario del proceso, la persona dentro de la organización que debe responsabilizarse de su gestión y rendir cuentas ante la Dirección.
- Describir el propósito.
Es indicar con claridad y precisión la razón de ser, el por qué y el para qué de su existencia.
- Definir el proceso, sus límites e interfases.
Es declararlo en términos de tipo, puntos de iniciación y terminación, así como indicar los límites de responsabilidad, de tal manera que exista un entendimiento común entre todas las personas involucradas en su gestión.
- Organizar y capacitar el equipo de mejoramiento del proceso.

¹⁷ MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

El dueño del proceso debe conformar un equipo de trabajo que se encargará del mejoramiento sistemático del proceso, para cuyo efecto deben estar claramente especificadas la normativa y las responsabilidades que cada integrante tiene dentro del equipo.

- Documentar el proceso

Significa tener un mapa o flujo del mismo, identificación precisa de sus entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades a realizarse; así como requisitos, especificaciones y condiciones en que debe operar el proceso y definiciones de los términos utilizados en el proceso.

- Establecer puntos de control.

Es importante establecer los puntos de control sobre los componentes del proceso, pues estos son la base para la medición de los indicadores.

- Definir los indicadores.

Es establecer los datos cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño del proceso, en términos de eficacia y eficiencia. Permiten visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

- Establecer los Proveedores.

Los Proveedores constituyen aquellos elementos que suministran las entradas y los insumos necesarios para las operaciones de la organización.

- Establecer los Clientes.

Los Clientes Externos son los consumidores o usuarios de los Productos o Servicios de la organización. Se encargan de recibir las salidas o los resultados de la actividad organizacional. Los Clientes Internos son los usuarios que reciben dentro de la organización las salidas de los procesos que hacen la actividad organizacional.

- Mejora del proceso.

Los procesos son elementos dinámicos y por lo tanto, son sujetos de una mejora permanente que se basará en los resultados de su evaluación sistemática.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer el ciclo PDCA.

2.1.2.3.4 Factores determinantes de un proceso.

Un proceso para considerarse como tal, debe cumplir las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Todo proceso debe ser sujeto a una medición o evaluación. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo.

2.1.2.3.5 Métodos de Identificación de Procesos

La identificación de los procesos que se desarrollan en la organización puede resultar una actividad compleja si no se especifica una forma, manera o metodología a seguir.

En primera instancia, las fuentes primarias para identificar procesos en una organización son las declaraciones de su misión y de su visión., lo que conlleva a determinar la existencia de procesos misionales y procesos visionarios.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que se debe trabajar, pues en la misión se indica la razón de ser de la organización.

“Los procesos visionarios indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo”.¹⁸

Sin embargo, los procesos misionales y los visionarios indican los procesos vitales o procesos claves sobre los que se apoya la organización por lo que es necesario, también identificar los procesos que complementan la gestión de la organización que son los procesos organizacionales o funcionales.¹⁹

Para la identificación o levantamiento de los procesos cada empresa puede crear sus propios métodos; sin embargo, resultan complementarios y no son excluyentes los siguientes:²⁰

1) Descomposición Funcional

Consiste en determinar los macroprocesos que existen en la organización y realizar una descomposición por jerarquía de los mismos, indicando en cada nivel de desagregación, principalmente, las entradas y salidas de éstos.

2) Ciclo de Vida de los Productos / Servicios.

Consiste en identificar los productos, servicios y recursos que se obtienen e interactúan en la organización y alrededor de éstos definir los procesos que realizan a través de un ciclo de vida dado por cuatro etapas que son:

¹⁸ MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

¹⁹ MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

²⁰ Price Waterhouse, Apuntes sobre Metodología de Análisis y Diseño Estructurado de Sistemas

Planificación

Se deben determinar las actividades relacionadas con la planeación, requerimientos y necesidades de los recursos, productos o servicios; es decir, las relacionadas con los planes y evaluación de éstos.

Ejemplos: Planificar la producción.
Elaborar calendarios de trabajo.

Adquisición

Se identifican las actividades de adquisición, desarrollo e implantación de los recursos, productos o servicios.

Ejemplos: Comprar computadores
Contratación de personal.

Mantenimiento

Se señalan las actividades destinadas al procesamiento, mantenimiento y uso de recursos, productos o servicios.

Ejemplos: Reparar los vehículos
Evaluar el desempeño de los empleados.

Disposición

Se indican las actividades relacionadas con la disposición, salida y término de los recursos, productos o servicios.

Ejemplos: Liquidación de Contratos
Despido de Empleados

Lo importante radica no en la aplicación de un método u otro, sino en la simplicidad y rapidez con que se puedan lograr los resultados; es decir, identificar todos los procesos que se desarrollan en la organización de forma clara y precisa.

2.1.2.4 Jerarquía de los Procesos

En toda organización existen procesos principales enfocados a cumplir con su misión y su visión. Estos son pocos y se les denomina megaprocesos o macroprocesos. Una desagregación en cascada de éstos proporciona el mapa de procesos, en donde claramente se distinguen los **procesos**, **subprocesos** y **actividades**. En las actividades se especifican los **procedimientos** y los documentos de instrucción. También, se conocen las entradas, salidas e interrelaciones de los procesos en cada nivel jerárquico.

Esta jerarquización es importante porque permite visualizar cuáles son las salidas o resultados que se producen y establece dónde se inicia el siguiente paso de todo el proceso, lo que exige a la organización una definición de quién produce las salidas y revela las fronteras de cada subproceso; así como, exige la designación del dueño del proceso y por ende quién es el responsable de su gestión.

Adicionalmente, esta desagregación permite a la organización analizar los procesos en diferentes niveles de complejidad lo que le brinda oportunidades para mejorar la calidad, hallar modos de hacerlos mejor o de agregar más valor para el cliente o simplemente dejar de hacerlos, si encontramos que éstos son parte de la rutina pero ya no agregan valor.

“El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar”.²¹

²¹ <http://www.aitecoconsultores.com/>

2.1.2.5 Clasificación de los Procesos

Si bien es cierto, todos los procesos deben estar interrelacionados para lograr que la organización funcione, no todos los procesos tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal; es decir, en la consecución de los objetivos de la organización por lo que es necesario clasificarlos considerando el impacto en estos ámbitos.

Bajo esta premisa se suelen clasificar en tres tipos:

- Estratégicos,
- De Apoyo,
- Operacionales.

2.1.2.5.1 *Procesos Estratégicos*

Procesos estratégicos o gerenciales son los que permiten definir y desplegar los objetivos y las estrategias de la organización. Tienen que ver con la visión y la toma de decisiones y se realizan para brindar dirección a toda la organización.

Son responsabilidad de la alta gerencia. Estos son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios: marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes, etc.

2.1.2.5.2 *Procesos de Apoyo*

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión; es decir, están relacionados con la infraestructura, el talento humano, las adquisiciones, los sistemas de información y comunicación, entre otros. Su papel principal es servir de soporte o apoyo a los procesos operativos.

2.1.2.5.3 *Procesos Operacionales*

Se denominan también, esenciales o primarios y tienen por objeto entregar los productos o servicios que el cliente interno o externo los requiere.

Dentro de este grupo se encuentran los procesos clave. Son aquellos que intervienen en la misión y añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización.

2.1.2.6 Modelo de Procesos

En la actualidad, el cambio rápido y permanente en las organizaciones requiere un enfoque integral que aborde de forma coordinada las distintas posibilidades de mejora que se le presentan a una empresa. Para este efecto el Modelo de Procesos es el instrumento ideal para el desarrollo de la organización; pues realizar el “modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente; es describir el flujo lógico del trabajo que significa producir bienes o servicios y entregarlo al cliente o usuario. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados”.²²

2.1.2.6.1 Diagramas de Procesos

Entre las principales herramientas que se utilizan para el modelado de procesos se citan:

- **Diagrama de Flujo de Datos.**
Son gráficos que muestran cuáles son los procesos de la organización y cómo se relacionan. Proporcionan una visión global de los mismos, sin dar detalles de cómo se los realizan. Se utilizan para lograr una mejor comprensión de éstos, su jerarquización y sus relaciones con otros procesos. Son la base para elaborar el Modelo de Procesos.
- **Diagramas de Flujo o Flujogramas.**
Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor el mismo. Es útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado y posibilita descubrir con

²² <http://www.aitecoconsultores.com/>

frecuencia las fuentes de problemas potenciales, así como, las mejoras que se pueden introducir para optimizar el proceso.

Un Diagrama de Flujo Funcional es aquel que, además, muestra el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo y permite identificar cómo los departamentos o áreas, verticalmente orientadas, están relacionadas con los procesos que fluyen horizontalmente a través de la organización.

2.1.2.7 Cadena de Valor de los Procesos

Los avances de la globalización implican tanto retos como oportunidades para las organizaciones que incursionan en el mundo de los negocios independientemente de su tamaño y del sector en que se desenvuelven. Para aprovechar estas oportunidades es imprescindible que aumenten su competitividad.

El análisis de la **Cadena de Valor**, es una técnica original de Michael Porter cuya finalidad es obtener ventaja competitiva.

El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización.

“De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.”²³

“El objetivo primordial de la cadena de valor es la optimización sistémica, con el fin de lograr metas inalcanzables de manera individual, a través de cooperación, comunicación y coordinación. La cadena de valor ofrece, entre otras cosas, la posibilidad de reducir los costos de transacción, lograr más seguridad en las

²³ "http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor"

relaciones comerciales y mayor acceso a nuevas tecnologías de producción, información y comunicación.”²⁴

Para elaborar la cadena de valor se deben estructurar las diferentes clases de procesos, haciendo hincapié en cómo los procesos primarios u operacionales se van desarrollando y generando valor a lo largo del eje horizontal, desde la petición del Proveedor hasta la entrega del producto o servicio al Cliente. Sin olvidar las interacciones verticales con los procesos estratégicos y los de apoyo.

2.1.2.8 Análisis del Valor Agregado

El Análisis del **Valor** Agregado “es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa”²⁵

El objetivo de análisis del valor agregado es optimizar las actividades del proceso que aportan valor agregado o añadido tanto al cliente externo como al interno y, minimizar o eliminar sistemáticamente las que no aportan.

Deben enfocarse y reenfocarse todas aquellas actividades que lleven a una mayor satisfacción a los usuarios finales, generando mayor valor agregado para ellos y que por lo tanto pongan a la organización en una mejor posición competitiva.

2.1.2.8.1 Importancia del análisis del Valor Agregado

Si se considera que, básicamente, un proceso es la transformación de Entradas en Salidas que satisfagan a los Clientes. El análisis del Valor Agregado es importante porque:

²⁴

http://www.catie.ac.cr/bancoconocimiento/C/CeCoEco_Publicaciones_2004/Semana_Cientifica_Donovan_et_al.pdf#search=%22%22cadena%20de%20valor%22%22

²⁵TRISCHLER, William E. Mejora Del Valor Añadido En Los Procesos, Gestión 2000, España 1996

- Asegura la satisfacción de los grupos de interés (clientes, proveedores, empresa, inversores, acreedores, gobiernos, etc.) de la manera más efectiva posible.
- Valida la estructura definida por la dirección para organizar sus operaciones.
- Determina si las personas que desempeñan las actividades (hacen el trabajo) entienden o no lo que tienen que hacer.

2.1.2.8.2 *Proceso del análisis del Valor Agregado*

Básicamente, el proceso de análisis de Valor Agregado se basa en:

- Revisar del Plan Estratégico, los objetivos empresariales para poder evaluar cómo los procesos aportan valor a éstos.
- Identificar el /los grupos de interés del proceso.
- Evaluar cada actividad del proceso en razón de su aportación de valor con relación al cliente, a la organización o a ninguno de estos.
- Especificar los tiempos de ejecución de cada proceso y determinar el **tiempo de ciclo**.
- Calcular el índice del Valor Agregado.

“Un análisis a fondo permitirá detectar aquellas actividades y procesos que no generan valor agregado para el cliente final, aquellas otras que son necesarias para la empresa pero que no para los clientes (ejemplos: transportes internos, actividades de control, preparación de informes para organismos oficiales, etc), y aquellas otras carentes de valor alguno. Estas últimas deben ser detectadas y eliminadas, las segundas deben ser llevadas a un nivel de eficiencia que consuman un mínimo de recursos, y las primeras deben ser analizadas a fondo de manera tal de obtener los máximos niveles de productividad posibles.”²⁶

²⁶ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=688>

2.1.2.9 Indicadores

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permiten evaluar sus logros o señalar sus falencias para aplicar los correctivos necesarios.

Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer para mantener el control sobre los resultados de las operaciones.

“Un **indicador** es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.”²⁷

2.1.2.9.1 Componentes de los Indicadores

Cada indicador está definido en términos de:

- **Descripción.**

Breve descripción sobre qué es y qué pretende medir.

- **Niveles de referencia.**

El acto de medir se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, los por política, los de consenso y los planificados.

- **Definición.**

Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.

²⁷ <http://www.aitecoconsultores.com/indicador.htm>

Ejemplos: cantidad de defectuosos por semana, rotación del personal, número de accidentes mensuales, porcentaje de incumplimiento del estándar, errores por informe.

- **Periodicidad.**

Es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas: diaria, semanal o mensualmente.

- **Responsabilidad.**

Quien debe actuar de acuerdo al comportamiento del indicador con respecto a las referencias escogidas.

- **Puntos de lectura e instrumentos.**

Se debe definir quién hace, organiza las observaciones y define las muestras y con qué instrumentos y medidas lo debe hacer. Además, quién garantiza que los datos obtenidos en las mediciones se presenten con la agilidad y oportunidad necesaria.

2.1.2.9.2 *Características de los Indicadores*

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios :²⁸

Poder medir.

Implica que lo que se desea medir se pueda medir. Posibilidad de registrarlos y analizarlos en términos cuantitativos y cualitativos.

Tener significado.

Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan; por lo tanto deben ser definidos de una misma forma por distintas personas.

Poder controlar.

Capaces de cambiar proporcionalmente en respuesta a los cambios que presente lo que se está midiendo.

²⁸ MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

2.1.2.9.3 Tipos de Indicadores

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.²⁹

En las organizaciones se pueden establecer diversidad de indicadores, sin embargo, lo importante es saber aplicarlos de acuerdo a las situaciones o eventos que se quieran medir y controlar tomando en cuenta el objetivo que tiene cada uno de ellos.

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información. En el contexto de la Gestión por Procesos, los más relevantes son: los de eficacia, de eficiencia y de gestión.

- **Indicadores de eficacia.**

“Se relacionan con ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos”³⁰

Evalúa la relación entre los resultados que entrega el proceso y el valor esperado; es decir, los requerimientos del cliente. Son los indicadores de calidad, satisfacción, etc.

Ejemplos: Pacientes atendidos en una consulta, Número de productos devueltos.

- **Indicadores de eficiencia.**

“Se relacionan con ratios que nos indican el tiempo y los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos”.³¹

Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos

Ejemplos: Nivel de desperdicio, Rotación del material, Tiempo fabricación de un producto.

²⁹ <http://www.aiteco.com/indicador.htm>

³⁰ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

³¹ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

- **Indicadores de gestión.**

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que facultan administrar realmente un proceso para lo cual es esencial determinar “puntos de control” a lo largo del proceso que permitan revisar cómo se está desempeñando este.

Los indicadores de gestión son claves para mantener el control de los procesos, razón por la cual es imprescindible identificarlos, definirlos e implantarlos.

Los indicadores de gestión son útiles en las organizaciones porque :

- Permiten interpretar lo que está ocurriendo en ella.
- Proporcionan información para tomar decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos y permiten evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Permiten definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras.

2.1.2.9.4 Construcción de indicadores

La construcción de los indicadores es un proceso de importancia dentro de la Gestión por Procesos ya que estos elementos van a permitir evaluar el desempeño de los procesos de la organización y la calidad de los resultados de los mismos; por lo tanto, se debe emplear una forma, manera o método sencillo pero efectivo para lograr este trabajo.

Por cada proceso organizacional que requiera de un indicador se debe ejecutar el siguiente proceso propuesto³²

1. Identificación y selección de medidores.
2. Evaluación de los medidores propuestos.
3. Comparación de los indicadores propuestos con los actuales.

³² MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

- **Identificación y selección de medidores.**

Se puede utilizar un **Diagrama de Afinidad** para obtener el mayor número de ideas acerca de los indicadores que puedan utilizarse para medir sus actividades y sus resultados. Adicionalmente, se debe especificar los atributos más importantes de cada uno y luego hay que seleccionar los más apropiados.

En este punto no se deben hacer consideraciones sobre qué tan prácticos, válidos, apropiados son, ya que la finalidad es tener una amplia gama de posibilidades e ideas innovadoras.

- **Evaluación de los medidores propuestos.**

La evaluación de los medidores propuestos se basa en la validez y practicidad de los mismos. La validez implica que debe ser representativo para la toma de decisiones, es decir, que un cambio en él, es un indicativo de que se ha presentado un cambio en el objeto medido y por lo tanto hay que tomar una acción. La practicidad, en cambio, presupone que el indicador debe ser fácil de crear, mantener y utilizar para lo cual hay que realizar un análisis de todas las condiciones que se requieren para cumplir con estas acciones, como son: disponibilidad de obtención de los datos, disponibilidad para extraerlos y, capacidad y experiencia para analizarlos.

Si un indicador tiene estas dos características esenciales, entonces se puede evaluarlo, ya que es: medible, entendible y controlable.

- **Comparación de los indicadores propuestos con los actuales.**

La comparación se basa en evaluar si tienen las características deseables; es decir, si son medibles, entendibles y controlables. También, hay que establecer si hay redundancia o duplicidad innecesaria y seleccionarlos de acuerdo a la finalidad de su aplicación.

2.1.2.10 Monitoreo de los Procesos

Es de suma importancia para los niveles directivos y gerenciales tener una información continua acerca de la marcha de la empresa. Necesitan a la hora de

conducir y gestionar la organización en el día a día, conocer cómo se están desarrollando sus procesos, principalmente, sus procesos-clave. El comportamiento de los indicadores de gestión establecidos les permitirán conocer cómo está funcionando su organización.

La herramienta que permite realizar de manera óptima este monitoreo es el **Tablero de Comando** (Balanced Scorecard). Este se constituye en el sensor que señala la “información clave” de la gestión en forma inmediata, permitiendo acciones correctivas, necesarias, sin demora y, contribuyendo a una toma de decisiones adecuada.

El Tablero de Comando no sólo es un registrador de resultados obtenidos, sino principalmente un indicador de resultados esperados y una manera de gestionar la organización; pues los pocos indicadores que resumen la esencia de la empresa y su futuro son presentados de modo sencillo y oportuno e integrado en una forma clara y confiable que permite visualizar el funcionamiento de la organización en el tiempo.

La implementación del Tablero de Comando es una prioridad en las organizaciones modernas; sin embargo, una condición esencial para el éxito es que este se haya desarrollado con sincronización, es decir, incorporando a las áreas y las personas de todos los niveles hacia la consecución de las metas de la organización.

2.1.2.11 Manual de Procesos

Es una herramienta de trabajo que pretende apoyar al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión sustantiva y objetivos esenciales de la organización.

Su objetivo es proveer a la organización de un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar todo el trabajo de la organización, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de sus operaciones.

Este es un documento que describe los procesos organizacionales y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que se componen y la manera de realizarlos. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones e incluyen las áreas organizacionales que intervienen, precisando sus responsabilidades y participación, los fundamentos legales, las normas y políticas que regulan su operación, así como los formatos utilizados y los tiempos máximos de respuesta a cada una de las actividades.

En este sentido, el Manual de Procesos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas a la organización y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Para que tenga validez y cumpla, de la mejor manera, con su objetivo, este Manual requiere de revisiones periódicas para mantenerlo actualizado, cualquier cambio debe ser sugerido a la instancia designada para este efecto, para su análisis e implementación.

Sus contenidos serán de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo involucrado y su inobservancia implicará responsabilidad personal.

2.1.3 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.3.1 Estructura de la Organización

En la actualidad, la sociedad se estructura y se construye alrededor de organizaciones que dan respuesta a las necesidades individuales y sociales en las cuales el ser humano es el eje y el fundamento de su existencia.

Una organización es un grupo humano intencionadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar estos objetivos y lograr el desarrollo organizacional resulta necesaria la construcción de un esquema, modelo o estructura, que permita la interrelación e interacción de los componentes que hacen la organización.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, en función de su misión y objetivos y, de acuerdo a determinados factores como: el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, su especialización, la concentración de la autoridad, etc.

Por lo tanto, la estructura puede ser modificada cuando las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

2.1.3.2 Concepto

“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”³³

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de los objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir, se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

2.1.3.3 Lo Formal y lo Informal en la Estructura de la Organizacional

La suma de los componentes formales e informales constituyen también la estructura de la organización.

³³ MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

2.1.3.3.1 Lo Formal

Se lo identifica con los elementos visibles, susceptibles de ser representados y modelados con el uso de diversas técnicas como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

2.1.3.3.2 Lo Informal

Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales. Se consideran las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización que, generalmente, son los más importantes para entender la vida organizacional.

Es importante tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal; es por esta razón, que estos componentes se encuentran estrechamente relacionadas y son inseparables.

2.1.3.4 Eficacia y Eficiencia en la Estructura Organizacional

En la administración moderna, a las organizaciones se les considera como sistemas abiertos que mantienen una relación de influencia mutua y dinámica con el entorno y por lo tanto, deben estar preparados para los cambios y para asumir la responsabilidad social por las decisiones que adoptan.

“Para sobrevivir como sistemas, las organizaciones deben ser capaces de satisfacer tres necesidades básicas:

- Responder a las necesidades de su ambiente externo.
- Usar sus recursos para producir rendimientos y mantener y restablecer el sistema.

- Perfeccionar el uso de sus recursos en un entorno de decisiones múltiples”.³⁴

Bajo este contexto, su **eficacia** está en función del grado de funcionamiento óptimo del sistema, en términos cuantitativos. Un alto nivel de eficacia organizacional se alcanza cuando la organización maximiza su posición en la negociación y optimiza la obtención de sus recursos.

En cambio, existe **eficiencia** cuando se logran los objetivos con el mínimo de costo por concepto de la utilización de los recursos o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

2.1.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proceso de diseño organizacional constituye la manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

“La meta del diseño organizacional es idear un grupo de estructuras y procesos formales que, en combinación con un entorno operativo informal que resulte adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos”³⁵

Por lo tanto, mediante el diseño organizacional se define la estructura de la organización; de ahí que es importante resaltar que, en este proceso, se debe tener en cuenta que el **tipo de estructura** que se adopte tendrá influencia sobre

³⁴<http://premium.vlex.com/doctrina/Revista-Ministerio-Trabajo-Asuntos-Sociales/Analisis-eficacia-organizacional-modelo-sistemas/2100-328051,01.html>

³⁵NADLER A. David y TUSHMAN L. Michael, El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, Oxford University Press, México, 1999.

las decisiones, las relaciones de autoridad, el ejercicio del liderazgo y los sistemas de comunicaciones (formales e informales).

Para proceder a efectuar el diseño de la estructura de una organización hay que analizar diversos conceptos y aspectos que se deben considerar en este proceso. Éstos, según Henry Mitzberg, son los siguientes:

- Analizar el grupo de mecanismos básicos usados para lograr la coordinación entre tareas divididas.
- Desarrollar una representación de la organización en términos de niveles de gestión y de autoridad.
- Describir los distintos parámetros del diseño estructural, entre los más importantes está la descentralización.
- Analizar los factores de situación.
- Estudiar las configuraciones básicas de estructura y situación.

2.1.4.1 Mecanismos Básicos de Coordinación de Tareas

Considerando que la estructura de la organización involucra dos requerimientos importantes:

- La división del trabajo en distintas tareas.
- El logro de la coordinación entre estas tareas.

Los mecanismos coordinadores que parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo son:

2.1.4.1.1 *Ajuste Mutuo*

Logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. El control del trabajo descansa en los que lo efectúan ya que cada uno conoce lo que debe hacer y qué decisiones tomar.

2.1.4.1.2 Supervisión directa

La coordinación se alcanza al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de las otras personas, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones; surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.

2.1.4.1.3 Estandarización o normalización

Consiste en estandarizar actividades o atributos a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.

Este proceso se puede aplicar a:

- Procesos.

La estandarización de procesos de trabajo se consigue cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.

- Productos.

Se logra cuando el resultado del trabajo proviene de especificaciones sobre dimensiones del producto o del desempeño. La coordinación entre tareas es predeterminada.

- Resultados.

Se refiere a la estandarización de destrezas de los trabajadores; es decir, cuando se ha especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Las destrezas estandarizadas se encargan de la mayor parte de la coordinación ya que cada elemento sabe a ciencia cierta qué tareas deben efectuarse.

En la actualidad, existe la tendencia de mirar la estructura de una manera más comprensiva que permita estudiar las relaciones entre lo formal y lo informal, entre la supervisión directa y la estandarización por una parte y el ajuste mutuo por otra; pues, a medida que el trabajo organizacional se vuelve más complejo,

los medios de coordinación tienden a desplazarse desde el ajuste mutuo hacia la estandarización. Lo esencial es saber que las estructuras formales e informales están entrelazadas y son indivisibles.

2.1.4.2 Representación de la Organización

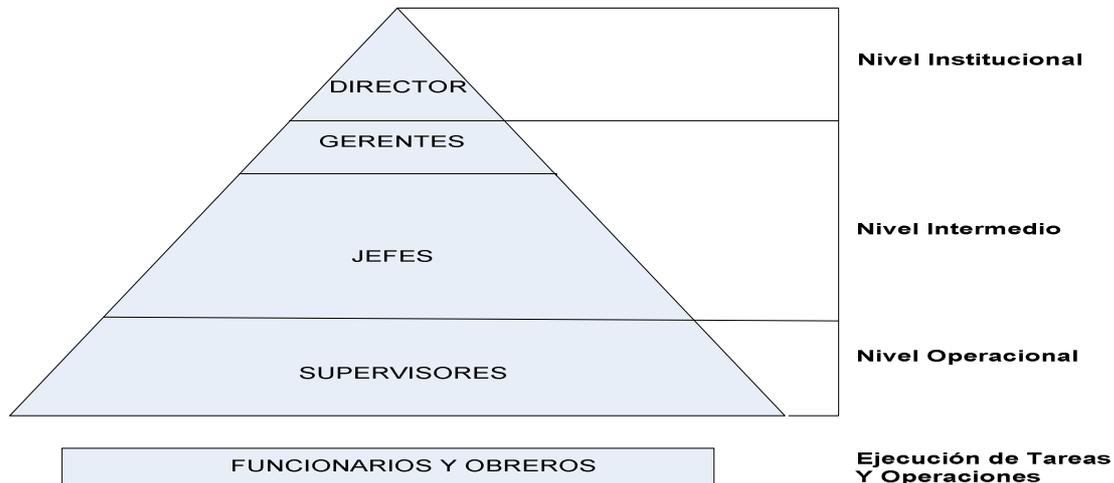


Figura 2.2 Niveles de Gestión

Fuente: <http://postgrado.unet.edu.ve/enlaces/Publicacion%2018>

2.1.4.3 Enfoque Tradicional

El enfoque tradicional divide a la organización en tres niveles de gestión, cualquiera que sea la naturaleza o el tamaño de ésta.

2.1.4.3.1 Nivel Institucional o Estratégico

Es el nivel más elevado de la organización, está compuesto de los directores, los propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. En él se toman las decisiones, principalmente las orientadas al largo plazo, se establecen los objetivos y los planes de la organización y se proyectan las estrategias para alcanzarlos. Su ámbito de acción es, principalmente, externo.

2.1.4.3.2 Nivel Intermedio o Táctico

Está conformado por el mando medio, es decir, las personas u órganos que transforman en programas de acción, las estrategias proyectadas para alcanzar los objetivos empresariales. Este administra y vigila las decisiones de los niveles departamentales relacionados con el volumen y la asignación de recursos necesarios para las actividades de la organización. Su ámbito de acción es, principalmente interno y enfocado al corto plazo.

2.1.4.3.3 Nivel Operacional o Técnico

En este nivel se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones, incluye el trabajo básico relacionado directamente con la elaboración de los productos o la prestación de servicios. En este nivel, las decisiones que se toman son para asegurar que la ejecución de tareas específicas se lleven a cabo de manera efectiva y eficiente.

2.1.4.4 Enfoque Moderno

El enfoque moderno considera que las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre sus componentes. Henry Mintzberg dice que cualquier estructura organizacional es el resultado de la combinación de los siguientes cinco componentes básicos configurados en un diagrama que contempla las diferentes partes que componen la organización y la gente involucrada en cada una de ellas.

2.1.4.4.1 Núcleo operativo

Abarca aquellas personas, operarios, que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Ejecuta las actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización, constituyen la parte central de ésta.

2.1.4.4.2 Cumbre estratégica

Es la encargada de asegurar que la organización cumpla con su misión de manera efectiva y de satisfacer las necesidades de aquellos que la controlan o de

los que tengan poder sobre ella; por lo que su ámbito de acción es externo e interno. La conforman aquellas personas encargadas de la responsabilidad total de la organización, principalmente, gerentes u otros entes que tienen mayor jerarquía de autoridad y constituyen la administración superior. Además, son los que definen la misión, visión y el diseño de la organización.

2.1.4.4.3 *Línea Media*

Es una jerarquía de autoridad formal entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo y está constituida por los gerentes operativos. Estos tienen autoridad directa sobre los operarios y abarca el mecanismo coordinador denominado "supervisión directa". Además, involucra tener estrategias propias para su accionar que deben estar acorde con las estrategias generales de la organización.

Dependiendo de la complejidad de la organización existirá una cadena de gerentes de línea media. Cada uno de estos gerentes deben mantener contactos de enlace con otros gerentes analistas, miembros del staff de apoyo, y otros externos cuyo trabajo es interdependiente con él de su propio ámbito.

2.1.4.4.4 *La tecnoestructura*

Constituyen el grupo de personas que no realizan las tareas pero las diseñan, planean, cambian o entrenan a otras personas para que los hagan; es decir, son los encargados de la estandarización en los diferentes niveles que requiere la organización de acuerdo, principalmente, a su complejidad.

2.1.4.4.5 *El staff de apoyo*

Se refiere al grupo que provee servicios indirectos requeridos para que el personal de la organización pueda realizar sus labores sin interrupciones y con sus necesidades adecuadamente atendidas. Comprende una gama amplia y variada de actividades y su configuración varía de acuerdo a las situaciones ambientales, a la antigüedad de la organización, al tamaño, a la tecnología que emplea, al modo de control que se ejerce sobre ella, etc.

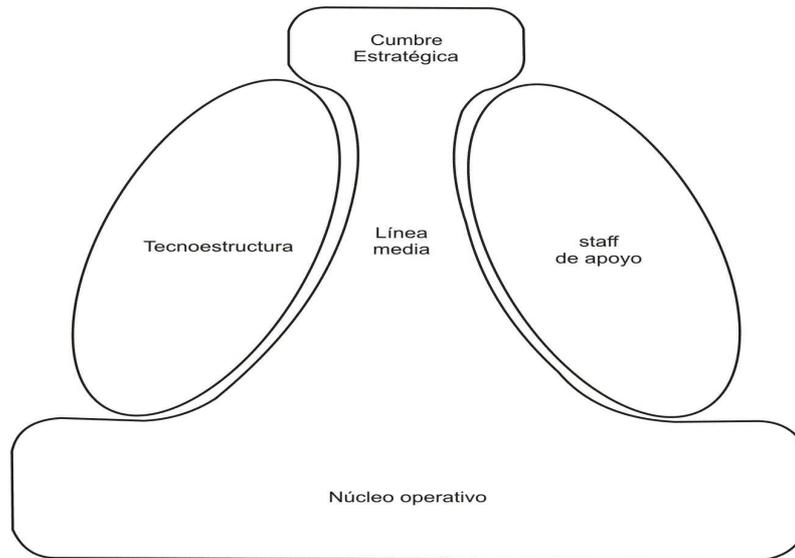


Figura 2.3 Las cinco partes básicas de la organización

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

Como se puede observar, los dos diagramas, conceptualmente, tienen mucha similitud y se hará referencia a ellos indistintamente a lo largo de este estudio.

2.1.4.5 Parámetros del Diseño Estructural

Lo constituyen aquellos elementos o aspectos que afectan a la división de trabajo y a la coordinación de tareas en la organización, así como, a su funcionamiento. Estos son considerados para:

- Diseñar posiciones individuales en la organización.
- Diseñar la superestructura total.
- Rellenar la superestructura.
- Diseñar el sistema de toma de decisiones.

2.1.4.5.1 *Diseño de posiciones individuales en la organización*

A este grupo pertenecen:

- La especialización de la tarea.

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones: La primera dimensión considera la amplitud o alcance; es decir, cuántas tareas diferentes están contenidas en cada actividad y cómo es ancha o angosta cada una de estas tareas (especialización horizontal). Su objetivo es aumentar la productividad ya que el personal mejora su destreza al especializarse en una tarea, existe un ahorro de tiempo en el cambio de tareas y se desarrollan nuevos métodos y tecnologías que provienen de dicha especialización.

La segunda dimensión se relaciona con la profundidad; es decir, con el control sobre el trabajo (especialización vertical). Esta separa el desempeño del trabajo de la administración de éste que es jerárquica y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el nivel estratégico o ejecutivo y el nivel operativo.

- La formalización del comportamiento para realizar las tareas.

Constituye el grado de estandarización de los procesos de trabajo, lo que implica un comportamiento regulado ya sea por las especificaciones de la tarea misma, por las especificaciones del trabajo para realizarla o por el cumplimiento de políticas y reglamentos dictados por la organización.

Se formaliza el comportamiento cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminada. Se usa para reducir la variabilidad del comportamiento con el objeto de predecirlo y controlarlo; es decir, para imponer procedimientos eficientes de ejecución y control de las tareas. Esto es más común en el núcleo operativo de la organización ya que, a medida que sube por la jerarquía de autoridad, el trabajo tiende a ser menos repetitivo y menos formalizado.

Puede haber variaciones en la formalización a un nivel dado de jerarquía dependiendo del trabajo de la unidad supervisada y de las condiciones fronterizas que ésta enfrenta.

Cabe anotar que, independientemente de la propia estructura, es la tecnoestructura la que se responsabiliza de la formalización del trabajo de toda la organización.

- La capacitación y el adoctrinamiento requeridos para la tarea.

“La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y destrezas relacionadas con el cargo, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales”.³⁶

La organización dentro de su estructuración puede especificar qué conocimientos y destrezas deben tener las personas que ocupan los cargos; así como, los reglamentos y normas que rigen para su ejecución.

Generalmente, los conocimientos son adquiridos fuera de la organización y estos determinan la profesionalidad de las personas, mientras que las destrezas se van desarrollando durante la ejecución del trabajo en el tiempo.

En cuanto al adoctrinamiento, este tiene lugar dentro de la organización de una manera informal y, tiene relación directa con el conocimiento de la cultura organizacional; es decir, involucrarse con el sistema de valores, normas y esquemas de comportamientos, que se practican en la organización como parte de su diario vivir.

2.1.4.5.2 Diseño de la superestructura total

Está relacionado con determinar criterios de agrupamiento de cargos en unidades, o definir la departamentalización de la organización. Este proceso conlleva a establecer el sistema de autoridad formal y la construcción de la jerarquía de la organización.

³⁶ MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

En primer lugar, se parte del estudio de las necesidades globales de organización como metas a alcanzar, objetivos a cumplir y estrategias a desarrollar, así como el sistema técnico para lograrlas.

Se bosquejan todas las tareas involucradas en un análisis de “arriba hacia abajo” partiendo de las necesidades generales a tareas específicas, combinando estas tareas de acuerdo al grado de especialización y formalización y, definiendo el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe tener cada nivel de gestión de la organización. Esto es, determinar qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden (posiciones individuales en unidades), luego qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en unidades más extensas hasta que se completa la jerarquía. El resultado final es la superestructura.

Complementariamente, también se hace un análisis de “abajo hacia arriba” para asegurar que todas las tareas inherentes a la organización hayan sido consideradas en los diferentes niveles de la jerarquía.

Cabe anotar que “a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de “arriba hacia abajo”; a medida que cambia la tecnología del grupo operativo, se procede de “abajo hacia arriba”.³⁷

En segundo lugar, hay que determinar el tamaño de cada unidad o grupo de trabajo; es decir, el número de posiciones contenidas en una unidad. Esto está relacionado directamente con los mecanismos de coordinación que se usan, pues cuando se trata de supervisión directa o estandarización se pueden crear unidades con un número mayor de posiciones en cada una de ellas. Si el mecanismo coordinador es ajuste mutuo, el número de posiciones tiende a ser menos numeroso. Sin embargo, esto depende de la interdependencia entre las tareas y de la naturaleza de la organización.

³⁷ MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.

2.1.4.5.3 Parámetros a considerar en la superestructura

Una vez que se han estructurado las tareas esenciales de la organización, es necesario definir los encadenamientos de las interrelaciones de las tareas en los diferentes niveles de gestión, para estructurar la organización como un todo, como un sistema, para lo cual hay que definir los sistemas de planeamiento y control y los dispositivos de enlace.

- Los sistemas de planeación y control.

Están relacionados, como su nombre lo indica, con los planes y los controles que juntos regulan las producciones e indirectamente el comportamiento de la organización. Es, en definitiva, determinar el planeamiento de la acción y el control del desempeño en todos los niveles de gestión.

- Los dispositivos de enlace.

Se refiere a otros mecanismos de coordinación que se usan para lograr el enlace de importantes interdependencias que no fueron consideradas en la estructuración realizada hasta este punto. Estos pueden ser permanentes u ocasionales dependiendo del objetivo para el cual se plantea el dispositivo de enlace. Entre los más utilizados se encuentran: los Roles de enlace como la posición de Gerente Integrador, los Grupos de tarea, las Comisiones permanentes, los Comités, etc.

2.1.4.5.4 Parámetros para diseñar el sistema de toma de decisiones

Para estructurar el sistema de toma de decisiones es necesario clarificar el significado de los conceptos relacionados con la centralización y descentralización.

En términos del poder sobre las decisiones que se toman en la organización, la centralización implica que todo este poder descansa en un sólo punto de la

organización. En cambio, la descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones.

En la actualidad, el sistema de toma de decisiones tiende a ser descentralizado pues en los nuevos enfoques administrativos la relación entre los aspectos de “división de trabajo” versus “mecanismos de coordinación”, procuran una organización horizontal y acentúan la participación de todos los integrantes de la organización en el proceso de toma de decisiones.

La descentralización considerada como la manera cómo se ha distribuido el poder para la toma de decisiones en la organización es un proceso complejo que se debe analizar en dos dimensiones: La descentralización vertical y la descentralización horizontal.

La descentralización vertical está relacionada directamente con los niveles de gestión y tiene un enfoque formal ya que se refiere a “la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media”³⁸.

La descentralización horizontal tiene un enfoque informal y está relacionada con la transferencia de poder de los gerentes de línea a los gerentes de staff o a los especialistas de apoyo y personal operativo.

Las principales razones por las cuales se debe descentralizar la estructura de la toma de decisiones son:

- No concentrar en un solo punto de poder, el accionar para la toma de decisiones por factores de tiempo, de entendimiento de la problemática involucrada o por falta de información.

³⁸MARIÑO N. Hernando, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002., pag 88

- Permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales y dinámicas que se presentan día a día, con la oportuna toma de decisiones.

Es un estímulo para la motivación pues las personas proactivas necesitan espacios para desarrollarse y la organización debe procurar éstos, ya que constituyen potenciales beneficios para ésta.

2.1.4.6 Factores de Situación

El análisis de los factores de situación se realiza con el objeto de tratar de poner los parámetros de diseño dentro del contexto de la organización. Aquí, se considera cómo se ven influenciados los distintos parámetros de diseño por la edad y la dimensión de la organización, el sistema técnico que usa, el ambiente en que opera y las relaciones de poder que existen.

2.1.4.6.1 Edad y dimensión de la organización

El factor de edad y dimensión considera que cuánto más antigua es la organización, más formalizado es su comportamiento, ya que la repetición del trabajo conlleva a que éste sea predecible y esté lógicamente formalizado. De la misma manera, el crecimiento de la organización da como resultado una estructura más compleja, pues hay más especialización de tareas, más unidades de trabajo y se requiere de dispositivos de coordinación más elaborados.

2.1.4.6.2 Sistema Técnico

La tecnología que se usa en la organización es otro factor a considerar ya que cuando ésta usa mayor tecnología, especialmente al nivel operativo, el trabajo es más formalizado y si ésta es muy sofisticada dará lugar a la consideración de grupos de staff de apoyo, con lo cual el sistema de decisiones tenderá a ser descentralizado.

2.1.4.6.3 El Ambiente

Se refiere a la serie de factores externos que rodean a la organización como son: proveedores, clientes, situación geográfica, clima, mercados, competidores, moda, situación económica y política general que influyen sobre la divisionalidad, la descentralización, el uso de los mecanismos coordinadores, etc.

2.1.4.6.4 El Poder

Las relaciones de poder atraviesan todos los niveles de gestión de la organización y éstas afectan en forma directa a la centralización o descentralización de la estructura.

2.1.4.7 Configuraciones Básicas de Estructura y Situación

Cualquier estructura organizacional es el resultado de determinar los parámetros de diseño para lograr su consistencia interna y de considerar la compatibilidad entre sus factores situacionales a través de todas las posibles configuraciones. Según Henry Mintzberg, todas las configuraciones posibles se reducen a cinco, las mismas que se describen a continuación:

2.1.4.7.1 Estructura simple

Está vinculada directamente con la cumbre estratégica que coordina al núcleo operativo que realiza el trabajo básico. Los mandos medios son escasos o no existen. Tampoco cuenta con estructura técnica o staff de apoyo. El principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa. El control es centralizado y por lo general es una organización flexible con escasa planificación y pocos comportamientos estandarizados o formalizados. Caracteriza a jóvenes o pequeñas organizaciones.

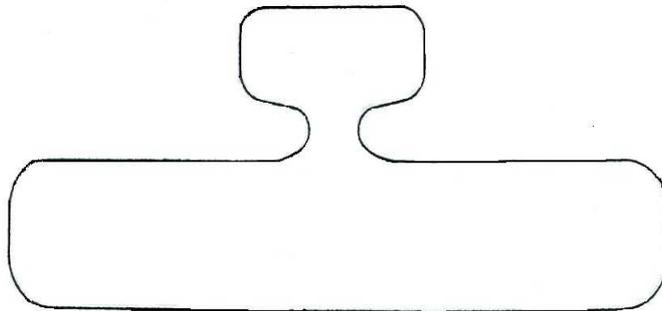


Figura 2.4 Estructura Simple

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

2.1.4.7.2 Burocracia Mecánica

Se basa en la estandarización de los procesos de trabajo y la tecnoestructura es la parte clave de la organización. Existe una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. Cuenta con un gran staff de apoyo que para asegurar la estabilidad de su entorno. Es centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide. Se encuentra en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción

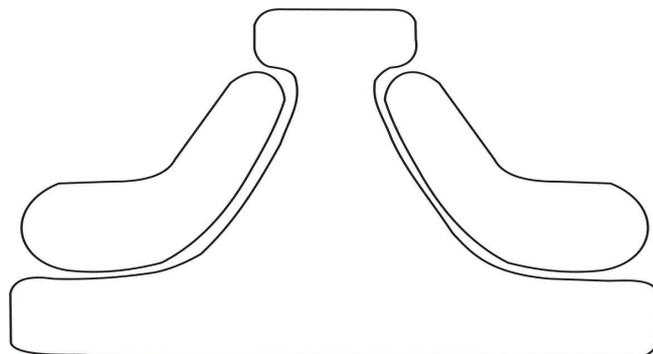


Figura 2.5 Burocracia Mecánica

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

2.1.4.7.3 *Burocracia Profesional*

El núcleo operativo es la parte clave de la organización y cuenta con mucho poder. La jerarquía se reserva para funciones de tipo administrativo y frecuentemente entra en conflicto con el grupo operativo. La estructura técnica es pequeña y constantemente busca estandarizar procedimientos, lo que no siempre acepta el grupo operacional. El staff de apoyo es grande pues realiza una serie de actividades para facilitar la labor del grupo operacional. Se basa en la estandarización de la destreza.

Los principales parámetros de diseño son la capacitación, la especialización horizontal de las tareas y la descentralización vertical y horizontal. En esta configuración se sitúan las organizaciones que se desenvuelven en ambientes estables y complejos y cuyo sistema técnico no es regulador.

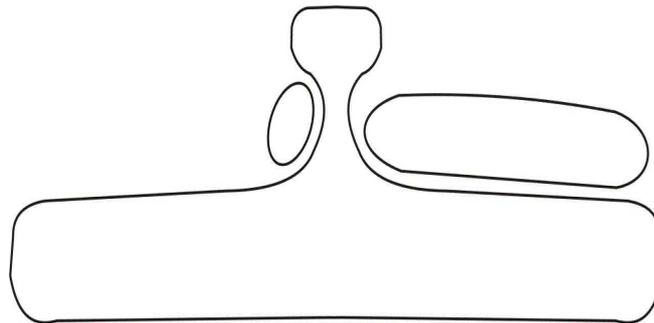


Figura 2.5 Burocracia Profesional

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

2.1.4.7.4 *Forma Divisional*

Esta se basa en la estandarización de los productos en donde cada línea de producto tiene bastante autonomía. La línea media es la parte clave de la organización. Hay algunos servicios de staff de apoyo que son ofrecidos a todas las divisiones y se genera una pequeña estructura técnica para la elaboración de

algunos estándares mínimos de desempeño. En este esquema se agrupan organizaciones comerciales bajo un mecanismo integrador de tipo administrativo. Se caracteriza por tener un sistema de control de desempeño y descentralización vertical.

Las organizaciones antiguas y grandes, de mercados diversificados de productos y servicios cuyos gerentes intermedios tienen necesidades de poder, se encuadran en este esquema.

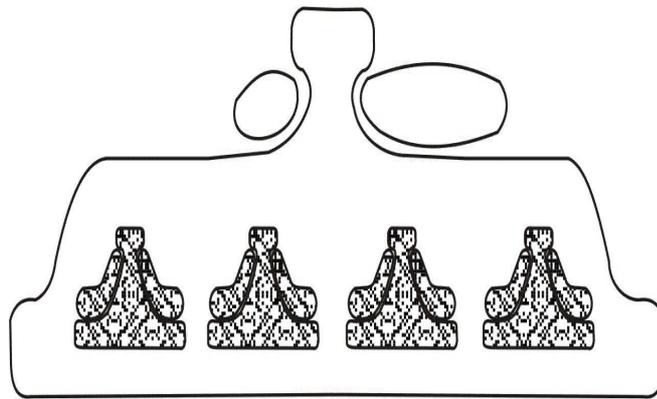


Figura 2.6 Forma Divisional

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

2.1.4.7.5 *Adhocracia*

El principal mecanismo coordinador es el ajuste mutuo a través de comunicaciones informales e interacción de expertos. El staff de apoyo (a veces con el núcleo operativo) es la parte clave de la organización. Esta configuración es de gran flexibilidad donde la autoridad se está trasladando constantemente y se encuentra dispersa, lo mismo ocurre con el conocimiento. No requiere de staff de apoyo ni de estructura técnica. Caracteriza a organizaciones más complejas, en las que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Utiliza dispositivos de enlace, especialización horizontal de cargos, capacitación y su descentralización es selectiva. Tiende a ser muy innovadora.

Se desarrolla para ambientes complejos y dinámicos donde las condiciones requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Se identifican dos clases:

- **Adhocracia Operativa.**
Desarrolla proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El núcleo operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo.
- **Adhocracia Administrativa.**
Tiene dos componentes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; está separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.

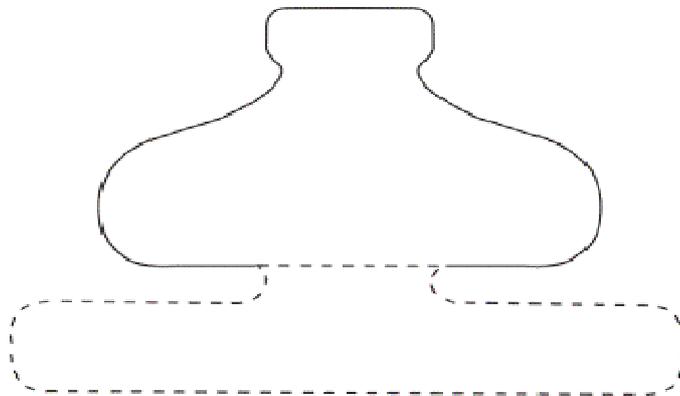


Figura 2.7 Adhocracia

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes

Una vez considerados estos enunciados y utilizando el mapa de procesos y la cadena de la valor de la organización se procede a armar la estructura de la organización tomado como referente las configuraciones básicas y determinando los diferentes parámetros para armar la estructura y luego formalizarla.

2.1.5 FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos, así como, los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. Para la formalización de la estructura organizacional, generalmente, se utilizan dos técnicas muy conocidas. Estas son el Organigrama y el Manual de Funciones.

2.1.5.1 Organigrama

Es un modelo gráfico que representa la estructura formal de la organización. Muestra la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o procesos de ésta; así como, las áreas o departamentos, su jerarquización y las relaciones de apoyo y dependencia que existen entre ellas. En algunos casos, también, se señalan los cargos.

El organigrama da una visión global de la organización donde debe primar la claridad, la simplicidad y la simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura) ya que su objetivo principal es facilitar la comprensión de cómo está estructurada la organización y cómo se da la comunicación entre sus componentes.

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

Aun cuando el organigrama no muestra las relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división de trabajo, mostrando a simple vista:

- ¿Qué posiciones existen en la organización?
- ¿Cómo están agrupadas en unidades?
- ¿Cómo fluye entre ellas la autoridad formal?

2.1.5.2 Manual de Funciones

Es el documento que contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización.

Abarca todos los niveles del organigrama y los puestos relacionados con los mismos. Es una parte clave del **proceso de comunicación** en la organización ya que todas las personas que están involucradas deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

El manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, asimismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

Debe tener una estructura simple para que esté siempre actualizado y los principales aspectos que debe abarcar, para cada puesto de trabajo, son:

- **Objeto:** Finalidad del sector de la organización.
- **Puesto:** Descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.
- **Responsabilidad:** Descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
- **Autoridad:** Quiénes dependen de él y de quién depende el sector;
- **Información:** qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad; y
- **Actualización:** Especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Los conceptos y definiciones complementarias se describen a continuación, a manera de GLOSARIO DE TÉRMINOS.

2.2.1.1 Actividad

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

La Actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio.

2.2.1.2 Ciclo PDCA

Los procesos tienen que ser planificados en la fase **P**, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase **D**, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase **C** y tiene que utilizarse en la fase **A** para ajustar y/o establecer objetivos.

2.2.1.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.³⁹

2.2.1.4 Estrategia

“Es un plan o pauta integradora de decisiones que proporciona un mapa de caminos a seguir para el progreso de una organización e pos de sus metas y objetivos”⁴⁰

³⁹ <http://www.avantel.net/~rjaguado/cultura.html>

⁴⁰ CERTO Samuel y PETER Paul, Dirección Estratégica, MacGraw-Hill/Irwin, 1998.

2.2.1.5 Fisiatría

“**Fisiatría** es la especialidad médica que se ocupa fundamentalmente de la Rehabilitación de personas con patologías motoras.”⁴¹

“Abarca básicamente en tres grandes áreas: La Medicina Física, la Medicina de Rehabilitación y los estudios electrofisiológicos.

El Fisiatra coordina el equipo de rehabilitación, el cual está constituido por múltiples profesionales que desde cada una de sus especialidades ayuda al paciente a una óptima capacitación, utilizando idealmente el modelo multidisciplinario de atención.

Pueden conformar este equipo entre otros: Kinesiólogos, terapeutas ocupacionales, fono-audiólogos, psicólogos, asistentes sociales, enfermeras de rehabilitación, auxiliares entrenados, personal administrativo, médicos especialistas en las patologías de base, psiquiatra, orto-protésistas, el paciente, su familia, grupos de autoayuda”.⁴²

2.2.1.6 Fisioterapia

“La Fisioterapia es la profesión de la salud que se centra en la evaluación, el tratamiento y la prevención de los trastornos del movimiento en los seres humanos.

Los fisioterapeutas (su sigla en inglés es PT) son miembros muy importantes del equipo de rehabilitación. Evalúan y tratan a las personas que tienen problemas de salud y discapacidades debidas a lesiones, enfermedades, uso excesivo de los músculos o los tendones, dolor o amputación de una parte del cuerpo.

Los tratamientos y los servicios de la fisioterapia se centran en restablecer la movilidad y funcionalidad del paciente y en evitar que aumente la discapacidad”.

⁴³

⁴¹ www.angelfire.com/md2/rehabilitacion

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos20/fisiatria-psiQUIATRIA/fisiatria-psiQUIATRIA.shtml#defin>

⁴³ <http://ymghealthinfo.org/content.asp?pageid=P04269>

2.2.1.7 Manual

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.⁴⁴

2.2.1.8 Patología

“La **patología** del griego, estudio (*logos*) del sufrimiento o daño (*pathos*)— es la parte de la medicina encargada del estudio de las enfermedades en su más amplio sentido, es decir, como procesos o estados anormales de causas conocidas o desconocidas”.⁴⁵

2.2.1.9 Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

2.2.1.10 Procesos Clave

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización.⁴⁶

También, se definen como aquellos procesos que soportan la razón de ser de la organización y que la ausencia parcial o permanente de alguno de ellos impide el funcionamiento de la organización.

⁴⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo.

⁴⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Patolog%C3%ADa>

⁴⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales. Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

2.2.1.11 Sistema

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

2.2.1.12 Terapia Ocupacional

“Es la disciplina socio sanitaria que evalúa la capacidad de la persona para desempeñar las actividades de la vida cotidiana e interviene cuando dicha capacidad está en riesgo o dañada por cualquier causa. El terapeuta ocupacional utiliza la actividad con propósito y el entorno para ayudar a la persona a adquirir el conocimiento, las destrezas y actitudes necesarias para desarrollar las tareas cotidianas requeridas y conseguir el máximo de autonomía e integración”.⁴⁷

“El terapeuta ocupacional aborda los déficit en los componentes motores, cognitivos, sensorio-perceptivos y psicosociales que afectan el desempeño funcional de un individuo en las áreas de autovaloramiento, productividad y esparcimiento”.⁴⁸

2.2.1.13 Valor

Es la transformación mínima necesaria que satisface la necesidad / expectativa del Cliente / Beneficiario y por la cual estaría dispuesto a “pagar”.

⁴⁷

http://www.google.com/search?hl=en&defl=es&q=define:Terapia+ocupacional&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

⁴⁸ http://www.neurorehabilitacion.com/terapia_ocupacional.htm

2.2.1.14 Valores Escenciales

Son aquellos que responden a la pregunta ¿Cómo queremos obrar, consecuentemente con la misión, en el camino hacia el logro de la visión.⁴⁹

⁴⁹ CERTO Samuel y PETER Paul, Dirección Estratégica, MacGraw-Hill/IRWIN, 1998.

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Para realizar el análisis estratégico de FUNDEM se revisó la documentación existente sobre este tema y posteriormente, con el grupo de trabajo, se actualizó las definiciones sobre la misión, visión, valores y objetivos empresariales, con el fin de que éstos se ajusten a la realidad en que, actualmente, se desenvuelve esta organización.

Para realizar el análisis FODA, se entregó a cada miembro del personal que está relacionado con la gestión de la organización, un formulario (Anexo No. 5) para que cada uno defina, cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen en el funcionamiento de la Fundación. Posteriormente, se hizo una consolidación de la información obtenida y finalmente, el grupo de trabajo determinó los componentes que se tomarían en cuenta en el respectivo proceso de análisis.

3.1.1 MISIÓN

La Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple “FUNDEM” es una organización que brinda a la ciudad de Quito, servicios de medicina general y especializada, servicios de rehabilitación física y psicológica, asistencia social e información permanente sobre la Esclerosis Múltiple a las personas que padecen de esta enfermedad y otras patologías afines, con el objeto de mejorar su calidad de vida y propender a su bienestar y el de sus familias.

3.1.2 VISIÓN

Para el año 2012, FUNDEM será una organización que cuente con recursos económicos propios y personal altamente calificado que ofrezca a nivel nacional,

una red de servicios de calidad en: medicina general y de especialización, rehabilitación física, rehabilitación psicológica, asistencia social e información epidemiológica y educativa sobre la Esclerosis Múltiple para las personas que padecen de esta enfermedad y otras patologías afines , contribuyendo a mejorar su calidad de vida, procurando que éstas se reintegren a la sociedad como elementos productivos.

3.1.3 VALORES

FUNDEM considera que para cumplir con su misión y lograr su visión debe basar su desarrollo y crecimiento organizacional en la práctica de siguientes principios y valores:

3.1.3.1 Actitud de Servicio

Amabilidad, oportunidad y eficacia son las características más importantes en la prestación de los diferentes servicios.

3.1.3.2 Trabajo en Equipo

Participación y colaboración del personal en el logro de objetivos comunes potenciando las habilidades, preferencias, aptitudes en la distribución de responsabilidades y fomentando el aporte individual de cada integrante.

3.1.3.3 Rendición de Cuentas

Administración cuidadosa y transparente de los recursos económicos de la organización.

3.1.3.4 Integridad

Actuación permanente dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.

3.1.3.5 Respeto

Trato digno a las personas, en sus ideas y en el entorno.

3.1.3.6 Responsabilidad

Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la organización , procurando la eficiencia en las actividades encomendadas.

3.1.3.7 Calidez

Refleja el amor, la solidaridad, la vocación y el gusto propio por la asistencia a los demás. Es la afectividad, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con los compañeros, médicos, pacientes, familiares, voluntarios y demás personas involucradas en el quehacer de la organización.

3.1.3.8 Calidad

Actualización y mejora continua de los servicios, satisfaciendo las necesidades de los pacientes, más allá de sus propias expectativas.

3.1.3.9 Lealtad

Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en su propio beneficio y el de la sociedad.

3.1.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que viven con Esclerosis Múltiple, su entorno físico, familiar y social
- Sensibilizar a la sociedad y a los poderes públicos acerca de la magnitud de los problemas sociales, laborales, personales y familiares que provoca esta enfermedad, e impulsar la adopción de medidas adecuadas para atenuarlos.
- Reinsertar a las personas que padecen de Esclerosis Múltiple y otras patologías afines, al sector productivo de la sociedad.
- Propiciar el desarrollo de la investigación sobre la Esclerosis Múltiple para mejorar los servicios.

- Mejorar el servicio de información y comunicación sobre la Esclerosis Múltiple.

3.1.5 ANÁLISIS FODA

3.1.5.1 Variables Foda

Consolidada la información obtenida a través de cuestionarios aplicados a las personas involucradas en la gestión de la Institución y, habiendo utilizado la técnica denominada “Matriz de Holmes” para la priorización de las variables que intervienen en el FODA, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.1.5.1.1 Fortalezas

- F1 Atención médica de calidad y personalizada.
- F2 Contar con buen equipamiento para servicios de rehabilitación física.
- F3 Contar con personal médico especializado y de prestigio.
- F4 Costos bajos de las consultas
- F5 Es centro de información y difusión de la enfermedad.
- F6 Organización es única en el ramo a nivel nacional.
- F7 Haber abierto el servicio de terapia ocupacional.
- F8 Tener personal administrativo comprometido y con vocación de servicio.
- F9 Infraestructura adecuada aunque incompleta, existencia de nuevas instalaciones
- F10 Buena ubicación geográfica de las instalaciones de la organización
- F11 Ser una organización afiliada a organismos nacionales e internacionales de discapacitados y enfermos de Esclerosis Múltiple.
- F12 Buen ambiente de trabajo
- F13 Contar con inmueble que no se paga arriendo

3.1.5.1.2 Debilidades

- D1 Falta de recursos económicos, no cuenta con apoyo económico sostenido
- D2 Se desconoce la labor de la Fundación, no hay un marketing adecuado, falta promoción de los servicios.
- D3 Ineficiencia de la organización administrativa.
- D4 Incumplimiento de las políticas de la organización.
- D5 Falta de democratización en los asuntos de la organización, centralización en toma de decisiones.
- D6 Necesidad de un Director a tiempo completo.
- D7 Directorio poco preocupado, poca gestión de directivos para captar recursos
- D8 No se han generado recursos económicos previstos con la ejecución de los proyectos para auto-financiamiento que están en marcha.
- D9 No se puede brindar tratamientos adecuados porque la mayoría de pacientes son de bajos recursos y los medicamentos son costosos.
- D10 Dependencia económica de los benefactores
- D11 No existe suficiente personal, falta de personal administrativo, de terapia ocupacional y de apoyo.
- D12 No tener un mayor grupo de pacientes comprometidos.
- D13 Falta terminar las obras de infraestructura.

3.1.5.1.3 Oportunidades

- O1 Establecimiento de convenios con otras organizaciones afines.
- O2 Dar apertura en la atención a pacientes de otras patologías, ampliación de servicios.
- O3 Posibilidad de hacer Investigación epidemiológica.
- O4 Estar asociado o vinculado con organismos internacionales.
- O5 Uso de sistemas de información que tienen los organismos internacionales de salud.

- O6 Posibilidad de que ciertos medicamentos sean cubiertos por el IESS.

3.1.5.1.4 Amenazas

- A1 Los pacientes no cuentan con recursos económicos suficientes para su tratamiento
- A2 El convenio de comodato de las instalaciones depende de la situación política, puede finalizar en cualquier momento
- A3 Dejar de percibir el apoyo de los pacientes y benefactores
- A4 Que el personal técnico que labora tenga otras propuestas de trabajo.
- A5 Existen otros centros de referencia médica neurológica y rehabilitación, que pueden actuar como competidores
- A6 Inestabilidad política con carencia de políticas definidas en salud pública.

3.1.5.2 Matrices de Evaluación

Estas tienen por objeto evaluar cómo está respondiendo la organización en el ámbito interno y externo.

3.1.5.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES		PESO	CALIFICACION	PESO X CALIF
OPORTUNIDADES				
O1	ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CON OTRAS ORGANIZACIONES AFINES	0,20	1,00	0,20
O2	DAR APERTURA EN LA ATENCIÓN A PACIENTES DE OTRAS PATOLOGÍAS, AMPLIACIÓN DE SERVICIOS	0,15	1,00	0,15
O3	POSIBILIDAD DE HACER INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA	0,07	1,00	0,07
O6	POSIBILIDAD DE QUE CIERTOS MEDICAMENTOS SEAN CUBIERTOS POR EL IESS	0,10	3,00	0,30
AMENAZAS				
A1	LOS PACIENTES NO CUENTAN CON RECURSOS ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA SU TRATAMIENTO	0,18	3,00	0,54
A2	EL CONVENIO DE COMODATO DE LAS INSTALACIONES DEPENDE DE LA SITUACIÓN POLÍTICA Y PUEDE FINALIZAR EN CUALQUIER MOMENTO	0,15	1,00	0,15
A3	DEJAR DE PERCIBIR EL APOYO DE LOS PACIENTES Y BENEFACTORES	0,15	1,00	0,15
		1,00		1,56

NOTAS :

PESO: Importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

CALIFICACION: Si estrategias existentes en la organización están respondiendo con eficacia al factor.

Puntaje : 4 = respuesta superior; 3 = respuesta superior a la media; 2 = respuesta media; 1 = respuesta mala

Tabla 3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

El total ponderado (1.56) está por debajo de la media que es 2.5, lo que indica que las actuales estrategias de la organización no están aprovechando, en forma adecuada, las oportunidades que le brinda el entorno externo y de la misma manera, están enfocadas a minimizar las amenazas, factores que hay que considerar en el análisis FODA.

3.1.5.2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

FACTORES		PESO	CALIFICACION	PESO X CALIF
FORTALEZAS				
F1	ATENCIÓN MÉDICA DE CALIDAD Y PERSONALIZADA	0,15	4,00	0,60
F2	CONTAR CON UN BUEN EQUIPAMIENTO PARA LOS SERVICIOS DE REHABILITACIÓN FÍSICA	0,12	4,00	0,48
F3	CONTAR CON PERSONAL MÉDICO ESPECIALIZADO Y DE PRESTIGIO	0,10	4,00	0,40
F4	COSTOS BAJOS DE LAS CONSULTAS	0,05	4,00	0,20
F8	EXISTENCIA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPROMETIDO Y CON VOCACIÓN DE SERVICIO	0,03	3,00	0,09
F13	CONTAR CON UN INMUEBLE QUE NO PAGA ARRIENDO	0,02	3,00	0,06
DEBILIDADES				
D1	FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS, NO SE CUENTA CON APOYO ECONÓMICO SOSTENIDO	0,15	1,00	0,15
D3	INEFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	0,10	1,00	0,10
D5	FALTA DE DEMOCRATIZACIÓN EN LOS ASUNTOS DE LA ORGANIZACIÓN, CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	0,04	1,00	0,04
D6	NECESIDAD DE UN DIRECTOR A TIEMPO COMPLETO	0,08	1,00	0,08
D8	NO SE HAN GENERADO LOS RECURSOS ECONÓMICOS PREVISTOS CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS PARA AUTOFINANCIAMIENTO QUE ESTÁN EN MARCHA	0,10	1,00	0,10
D10	DEPENDENCIA ECONÓMICA DE LOS BENEFACTORES	0,06	2,00	0,12
		1,00		2,42

NOTAS :

PESO : Importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
Puntaje: 0.0 = NO importante; 1.0= MUY importante

CALIFICACION : Si estrategias existentes en la empresa están respondiendo con eficacia al factor.
Puntaje : 4 = fuerza mayor; 3 = fuerza menor ; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor

Tabla 3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

El total ponderado (2.42) está por debajo de la media de 2.50, lo que indica que la organización, en términos generales, es débil y, por lo tanto, se debe realizar una revisión de la visión, objetivos organizacionales y objetivos estratégicos a fin

de ajustar el direccionamiento estratégico para fortalecer a la organización y ayudar a su desarrollo y progreso.

3.1.5.3 Matriz Foda

3.1.5.3.1 Estrategias FO

ESTRATEGIAS FO		FORTALEZAS	
<p>° AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA Y REHABILITACIÓN A PACIENTES DE OTRAS PATOLOGÍAS. (02, F1, F2, F3, F4, F10).</p> <p>° ESTABLECER CONVENIOS CON DIVERSAS ORGANIZACIONES PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA. (01, 02, 03, F3, F7).</p> <p>° IMPLEMENTAR , A NIVEL NACIONAL, UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE PERMITA DAR ASISTENCIA A LOS PACIENTES E INFORMAR SOBRE LOS AVANCES DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE "EM". ((01, 05, F11, F5)</p>	F1	ATENCIÓN MÉDICA DE CALIDAD Y PERSONALIZADA	
	F2	CONTAR CON UN BUEN EQUIPAMIENTO PARA SERVICIOS DE REHABILITACION FÍSICA	
	F3	CONTAR CON PERSONAL MÉDICO ESPECIALIZADO Y DE PRESTIGIO	
	F4	COSTOS BAJOS DE LAS CONSULTAS	
	F5	ES CENTRO DE DIFUSIÓN DE LA ENFERMEDAD (EM)	
	F6	ORGANIZACIÓN ÚNICA EN EL RAMO A NIVEL NACIONAL	
	F7	HABER ABIERTO EL SERVICIO DE TERAPIA OCUPACIONAL	
	F8	EXISTENCIA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPROMETIDO Y CON VOCACIÓN DE SERVICIO	
	F9	INFRAESTRUCTURA ADECUADA AUNQUE INCOMPLETA, EXISTENCIA DE NUEVAS INSTALACIONES	
	F10	BUENA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN	
	F11	SER UNA ORGANIZACIÓN AFILIADA A ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE DISCAPACITADOS Y ENFERMOS DE "EM"	
	F12	BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	
	F13	CONTAR CON UN INMUEBLE QUE NO PAGA ARRIENDO	
OPORTUNIDADES			
01	ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CON OTRAS ORGANIZACIONES AFINES		
02	DAR APERTURA EN LA ATENCIÓN A PACIENTES DE OTRAS PATOLOGÍAS, AMPLIAR LOS SERVICIOS		
03	POSIBILIDAD DE HACER INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA		
04	ESTAR ASOCIADO O VINCULADO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES		
05	USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE TIENEN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES DE SALUD		
06	POSIBILIDAD DE QUE CIERTOS MEDICAMENTOS SEAN CUBIERTOS POR EL IESS		

3.1.5.3.2 Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA		FORTALEZAS	
<p>° GESTIONAR ANTE LAS AUTORIDADES COMPETENTES, LA ENTREGA EN PROPIEDAD, DEL INMUEBLE QUE ESTÁ EN "COMODATO". (F8, F13, A2, A6)</p> <p>° MANTENER LOS BAJOS COSTOS DE LAS CONSULTAS A TRAVÉS DE LA CONTINUIDAD DE LOS PROYECTOS ORIENTADOS AL AUTO-FINANCIAMIENTO. (F1, F4, A1, A3)</p>	F1	ATENCIÓN MÉDICA DE CALIDAD Y PERSONALIZADA	
	F2	CONTAR CON UN BUEN EQUIPAMIENTO PARA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN FÍSICA	
	F3	CONTAR CON PERSONAL MÉDICO ESPECIALIZADO Y DE PRESTIGIO	
	F4	COSTOS BAJOS DE LAS CONSULTAS	
	F5	ES CENTRO DE DIFUSIÓN DE LA ENFERMEDAD (EM)	
	F6	ORGANIZACIÓN ÚNICA EN EL RAMO A NIVEL NACIONAL	
	F7	HABER ABIERTO EL SERVICIO DE TERAPIA OCUPACIONAL	
	F8	EXISTENCIA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPROMETIDO Y CON VOCACIÓN DE SERVICIO	
	F9	INFRAESTRUCTURA ADECUADA AUNQUE INCOMPLETA, EXISTENCIA DE NUEVAS INSTALACIONES	
	F10	BUENA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN	
	F11	SER UNA ORGANIZACIÓN AFILIADA A ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE DISCAPACITADOS Y ENFERMOS DE "EM"	
	F12	BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	
	F13	CONTAR CON UN INMUEBLE QUE NO PAGA ARRIENDO	
AMENAZAS			
A1	LOS PACIENTES NO CUENTAN CON RECURSOS ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA SU TRATAMIENTO		
A2	EL CONVENIO DE "COMODATO" DE LAS INSTALACIONES DEPENDE DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, PUEDE FINALIZAR EN CUALQUIER MOMENTO		
A3	DEJAR DE RECIBIR EL APOYO DE LOS PACIENTES Y BENEFACTORES		
A4	QUE EL PERSONAL TÉCNICO QUE LABORA EN LA ORGANIZACIÓN, TENGA OTRAS PROPUESTAS DE TRABAJO		
A5	EXISTEN OTROS CENTROS DE REFERENCIA MÉDICA NEUROLÓGICA Y DE REHABILITACIÓN QUE PUEDEN ACTUAR COMO COMPETIDORES		
A6	INESTABILIDAD POLÍTICA CON CARENCIAS DE POLÍTICAS DEFINIDAS EN SALUD PÚBLICA		

3.1.5.3.3 Estrategias DO

ESTRATEGIAS DO		DEBILIDADES	
<p>° GESTIONAR CON LAS AUTORIDADES DEL IESS, LA ENTREGA MENSUAL DE MEDICAMENTOS PARA ENFERMOS DE "EM". (D1, D9, O1, O6)</p> <p>° ESTABLECER CONVENIOS DE ASISTENCIA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA CON ORGANISMOS AFINES PARA REORGANIZAR LA INSTITUCIÓN. (D3, D5, D8, O1, O4)</p>	D1	FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS, NO CUENTA CON APOYO ECONÓMICO SOSTENIDO	
	D2	SE DESCONOCE LA LABOR DE LA ORGANIZACIÓN, NO HAY MARKETING ADECUADO, FALTA DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS	
	D3	INEFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	
	D4	INCUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	
	D5	FALTA DE DEMOCRATIZACIÓN EN LOS ASUNTOS DE LA ORGANIZACIÓN, CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	
	D6	NECESIDAD DE UN DIRECTOR A TIEMPO COMPLETO	
	D7	DIRECTORIO POCO PREOCUPADO, POCA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS	
	D8	NO SE HAN GENERADO LOS RECURSOS ECONÓMICOS PREVISTOS CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS PARA AUTOFINANCIAMIENTO QUE ESTÁN EN MARCHA	
	D9	NO SE PUEDE BRINDAR TRATAMIENTOS ADECUADOS PORQUE LA MAYORÍA DE PACIENTES SON DE BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LOS MEDICAMENTOS SON COSTOSOS	
	D10	DEPENDENCIA ECONÓMICA DE LOS BENEFACTORES	
	D11	NO EXISTE SUFICIENTE PERSONAL, FALTA PERSONAL ADMINISTRATIVO, TERAPIA OCUPACIONAL Y DE APOYO	
	D12	NO TENER UN MAYOR NUMERO DE PACIENTES COMPROMETIDOS	
	D13	FALTAN TERMINAR LAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
OPORTUNIDADES			
O1	ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CON OTRAS ORGANIZACIONES AFINES		
O2	DAR APERTURA EN LA ATENCIÓN A PACIENTES DE OTRAS PATOLOGÍAS, AMPLIAR LOS SERVICIOS		
O3	POSIBILIDAD DE HACER INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA		
O4	ESTAR ASOCIADO O VINCULADO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES		
O5	USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE TIENEN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES DE SALUD		
O6	POSIBILIDAD DE QUE CIERTOS MEDICAMENTOS SEAN CUBIERTOS POR EL IESS		

3.1.5.3.4 Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA		DEBILIDADES	
° EVALUAR Y REESTRUCTURAR LOS PROYECTOS ORIENTADOS AL AUTO - FINANCIAMIENTO. (D1, D8, D9, A1, A3) ° ESTABLECER CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN DE LA LABOR DE LA ORGANIZACIÓN A NIVEL LOCAL Y NACIONAL. (D2, D10, A5)	D1	FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS, NO CUENTA CON APOYO ECONÓMICO SOSTENIDO	
	D2	SE DESCONOCE LA LABOR DE LA ORGANIZACIÓN, NO HAY MARKETING ADECUADO, FALTA DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS	
	D3	INEFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	
	D4	INCUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	
	D5	FALTA DE DEMOCRATIZACIÓN EN LOS ASUNTOS DE LA ORGANIZACIÓN, CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	
	D6	NECESIDAD DE UN DIRECTOR A TIEMPO COMPLETO	
	D7	DIRECTORIO POCO PREOCUPADO, POCA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS PARA LA CAPTACIÓN DE RECURSOS	
	D8	NO SE HAN GENERADO LOS RECURSOS ECONÓMICOS PREVISTOS CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS PARA AUTOFINANCIAMIENTO QUE ESTÁN EN MARCHA	
	D9	NO SE PUEDE BRINDAR TRATAMIENTOS ADECUADOS PORQUE LA MAYORÍA DE PACIENTES SON DE BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LOS MEDICAMENTOS SON COSTOSOS	
	D10	DEPENDENCIA ECONÓMICA DE LOS BENEFACTORES	
	D11	NO EXISTE SUFICIENTE PERSONAL, FALTA PERSONAL ADMINISTRATIVO, TERAPIA OCUPACIONAL Y DE APOYO	
	D12	NO TENER UN MAYOR NUMERO DE PACIENTES COMPROMETIDOS	
	D13	FALTAN TERMINAR LAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
AMENAZAS			
A1	LOS PACIENTES NO CUENTAN CON RECURSOS ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA SU TRATAMIENTO		
A2	EL CONVENIO DE "COMODATO" DE LAS INSTALACIONES DEPENDE DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, PUEDE FINALIZAR EN CUALQUIER MOMENTO		
A3	DEJAR DE RECIBIR EL APOYO DE LOS PACIENTES Y BENEFACTORES		
A4	QUE EL PERSONAL TÉCNICO QUE LABORA EN LA ORGANIZACIÓN, TENGA OTRAS PROPUESTAS DE TRABAJO		
A5	EXISTEN OTROS CENTROS DE REFERENCIA MÉDICA NEUROLÓGICA Y DE REHABILITACIÓN QUE PUEDEN ACTUAR COMO COMPETIDORES		
A6	INESTABILIDAD POLÍTICA CON CARENCIAS DE POLÍTICAS DEFINIDAS EN SALUD PÚBLICA		

3.1.5.4 Objetivos Estratégicos

- Para el segundo semestre del año 2007 se ampliarán los servicios de atención médica y rehabilitación a pacientes de otras enfermedades neurológicas como: Epilepsias, Parkinson, Alzheimer, Patología Vascular-Cerebral. Para los siguientes años serán sobre Medicina General, Ginecología, Laboratorio Clínico y Ecografía.
- Durante el año 2007 se firmarán al menos tres convenios con organizaciones afines, especialmente laboratorios farmacéuticos, para realizar investigación epidemiológica y en los siguientes años, ésta será la mínima frecuencia.
- Implementar para el cuarto trimestre del año 2007, la página WEB de la organización que proporcione a los pacientes, a nivel nacional, información sobre el direccionamiento estratégico, programas de actividades planeados y en ejecución de la organización e información sobre el avance de las investigaciones sobre Esclerosis Múltiple.
- Durante el año 2007 se evaluarán y se reestructurarán los proyectos orientados al auto-financiamiento de la organización.
- Mantener el mismo costo de los servicios durante el año 2007. En los siguientes años serán revisados conforme a la rentabilidad de los proyectos de auto-financiamiento.
- Establecer durante el año 2007, el convenio de asistencia técnico-administrativa con la Federación Nacional de Discapacidades (FENODIS).
- Gestionar ante las autoridades competentes, durante los años 2007 y 2008, la entrega en propiedad del inmueble que está en "Comodato".
- En el año 2007 gestionar con las autoridades del IESS, la entrega mensual de medicamentos para enfermos de EM que son afiliados a esa Institución.
- En el primer semestre del año 2007, establecer campañas de difusión de la labor de la organización a nivel local y nacional, principalmente por radio y prensa escrita.

CAPITULO 4

DISEÑO DE PROCESOS

4.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Para el levantamiento de los procesos, en primer término, se entregó a cada miembro del personal que está relacionado con la gestión de la organización, un formulario (Anexo No. 5) para que detalle cada una de las actividades que realizan en ó para la Institución. Posteriormente, se hizo una consolidación de la información obtenida y una agrupación de estas actividades en procesos y de estos en macro-procesos.

Adicionalmente, se examinó la estructura organizacional y la documentación relacionada con las funciones de cada puesto a fin de aclarar y complementar la información relacionada con los procesos.

4.2 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Es el diagrama que muestra de forma global, cuáles y cómo están relacionados los procesos gobernantes, los operacionales o institucionales y los de apoyo de la organización.



Figura 4.1 Cadena de Valor

4.3 MAPA DE PROCESOS

Corresponde a la jerarquización de los procesos en macro-procesos, procesos y subprocesos que se desarrollan en la organización.

PROCESOS GOBERNANTES		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTIÓN DIRECTIVA (PG 1)	PLANIFICACIÓN (PG 1.1)	DETERMINACIÓN DE POLITICAS GENERALES (PG 1.1.1)
		ELABORACIÓN DE PLANES DE LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO (PG 1.1.2)
		ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS (PG 1.1.3)
	ORGANIZACIÓN Y CONTROL (PG 1.2)	REVISIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (PG 1.2.1)
		REVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS (PG 1.2.2)
		APROBACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS (PG 1.2.3)
		APROBACIÓN DE PROYECTOS (PG 1.2.4)
		ANÁLISIS DE INFORMES (PG 1.2.5)
	ASESORÍA (PG 1.3)	ASESORÍA LEGAL (PG 1.3.1)
		ASESORÍA MÉDICA (PG 1.3.2)
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PG 2)	DESARROLLO DE PROYECTOS (PG 2.1)	REVISIÓN DE PLANES DE MEDIANO Y CORTO PLAZO (PG 2.1.1)
		DESARROLLO DE PROYECTOS (PG 2.1.2)
		ARRANQUE DE PROYECTOS DESARROLLADOS (PG 2.1.3)
	MANEJO DE PROYECTOS EN EJECUCION (PG 2.2)	CONTROL OPERATIVO (PG 2.2.1)
		CONTROL FINANCIERO (PG 2.2.2)

Tabla 4.1 FUNDEM - Procesos Gobernantes

PROCESOS OPERACIONALES		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
ASEPSIA (PO 1)	LIMPIEZA DE EQUIPOS Y MATERIALES (PO 1.1)	LIMPIEZA MATERIALES LÍNEA BLANCA (PO 1.1.1)
		LIMPIEZA DE EQUIPOS (PO 1.1.2)
	LIMPIEZA DE ÁREAS FÍSICAS (PO1.2)	LIMPIEZA ÁREAS FÍSICAS INTERNAS (PO 1.2.1)
		LIMPIEZA ÁREAS FÍSICAS EXTERNAS (PO 1.2.2)
SERVICIO MÉDICO (PO 2)	ATENCIÓN MÉDICA GENERAL Y DE ESPECIALIDAD (PO 2.1)	RESERVACIÓN DE CITAS (PO 2.1.1)
		ATENCIÓN AL PACIENTE (PO 2.1.2)
	ATENCIÓN SICOLÓGICA (PO 2.2)	RESERVACIÓN DE CITAS (PO 2.2.1)
		ATENCIÓN AL PACIENTE (PO 2.2.2)
SERVICIO DE REHABILITACIÓN (PO 3)	FISIATRÍA (PO 3.1)	RESERVACIÓN DE CITAS (PO 3.1.1)
		ATENCIÓN AL PACIENTE (PO 3.1.2)
	FISIOTERAPIA (PO 3.2)	RESERVACIÓN DE CITAS (PO 3.2.1)
		ATENCIÓN AL PACIENTE (PO 3.2.2)
	TERAPIA OCUPACIONAL (PO 3.3)	RESERVACIÓN DE CITAS (PO 3.3.1)
		ATENCIÓN AL PACIENTE (PO 3.3.2)
ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIAR (PO 4)	ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO (PO 4.1)	MANTENIMIENTO DE FICHAS SOCIO-ECONÓMICAS (PO 4.1.1)
		CATEGORIZACIÓN DE PACIENTES (PO4.1.2)
	ASISTENCIA SOCIAL, ECONÓMICA Y LABORAL (PO 4.2)	IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE ASISTENCIA SOCIAL (PO 4.2.1)
		SEGUIMIENTO DE CASOS (PO 4.2.2)
		COORDINAR LA ATENCIÓN DE EXAMENES ESPECIALIZADOS (PO 4.2.3)
CENTRO DE INFORMACION Y DIFUSIÓN (PO 5)	ADMINISTRACIÓN CENTRO DE INFORMACION Y DIFUSIÓN (PO 5.1)	ADMINISTRACIÓN DE LA PAGINA WEB (PO 5.1.1)

Tabla 4.2 FUNDEM - Procesos Operacionales

PROCESOS DE APOYO		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA (PA 1)	ADMINISTRACIÓN GENERAL (PA 1.1)	MANEJO DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO (PA 1.1.1)
		ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN (PA 1.1.2)
		MANTENIMIENTO DE RECURSOS FÍSICOS (PA 1.1.3)
		MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (PA 1.1.4)
	COMPRAS Y ADQUISICIONES (PA 1.2)	COTIZACIONES (PA 1.2.1)
		COMPRAS (PA 1.2.2)
		DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES (PA 1.2.3)
	BENEFACTORES (PA 1.3)	MANTENER ACTUALIZADAS LAS ACTAS DE COMPROMISO (PA 1.3.1)
		CONTROL DE APORTES (PA 1.3.2)
	BENEFICIARIOS (PA 1.4)	MANTENER ACTUALIZADAS LAS FICHAS DE BENEFICIARIOS (PA 1.4.1)
		CONTROL DE APORTES (PA 1.4.2)
	GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE (PA 2)	CONTABILIDAD (PA 2.1)
ANÁLISIS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS (PA 2.1.2)		
GENERACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS (PA 2.1.3)		
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (PA 2.2)		PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES (PA 2.2.1)
		GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS (PA 2.2.2)
		ANÁLISIS DE COSTOS DE SERVICIOS (PA 2.1.3)

Tabla 4.3 FUNDEM - Procesos de Apoyo I

PROCESOS DE APOYO		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTION DE RR.HH. (PA 3)	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (PA 3.1)	SELECCIÓN DE PERSONAL (PA 3.1.1)
		MANEJO DE LAS REMUNERACIONES (PA 3.1.2)
		CONTROL DE ASISTENCIA Y VACACIONES (PA 3.1.3)
	COORDINAR ACTIVIDADES DEL VOLUNTARIADO (PA 3.2)	RECLUTAR PERSONAS PARA VOLUNTARIADO (PA 3.2.1)
		MANTENIMIENTO DE FICHA DE VOLUNTARIOS (PA 3.2.2)
		DISTRIBUCIÓN DE VOLUNTARIOS EN LOS PLANES DE LOS ORGANIZACIÓN (PA 3.2.3)
INVESTIGACIÓN (PA 4)	PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN (PA 4.1)	ESTUDIOS MULTICÉNTRICOS OBSERVACIONALES (PA 4.1.1)
		REUNIONES DE TRABAJO CON DIFERENTES GRUPOS DE PROFESIONALES DE NEUROLOGÍA (PA 4.1.2)
	MANTENIMIENTO DE LA BASE DE DATOS DE PACIENTES DE "EM" (PA 4.2)	OBTENCIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN DE LOS LABORATORIOS QUE PRODUCEN MEDICINAS PARA EM (PA 4.2.1)
		OBTENCIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN DE HOSPITALES NACIONALES SOBRE EM (PA 4.2.2)
		REGISTRO DE INFORMACIÓN SOBRE EM DE PACIENTES DE LA ORGANIZACIÓN (PA 4.2.3)

Tabla 4.4 FUNDEM - Procesos de Apoyo II

4.4 MODELO DE PROCESOS

4.4.1 DIAGRAMA DE CONTEXTO

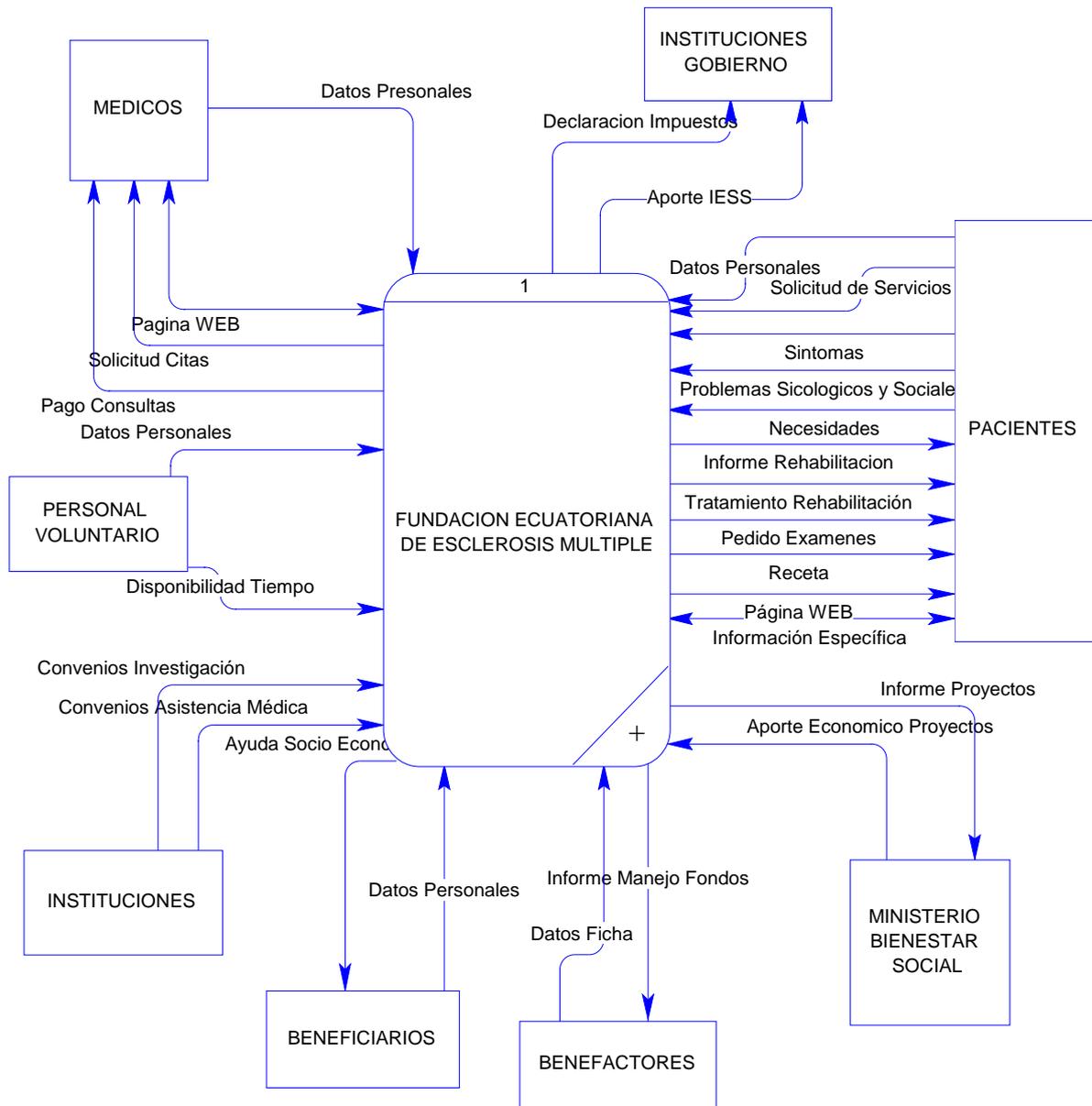


Figura 4.5 FUNDEM – Diagrama de Contexto

4.4.2 DIAGRAMA NIVEL 0 - EMPRESARIAL

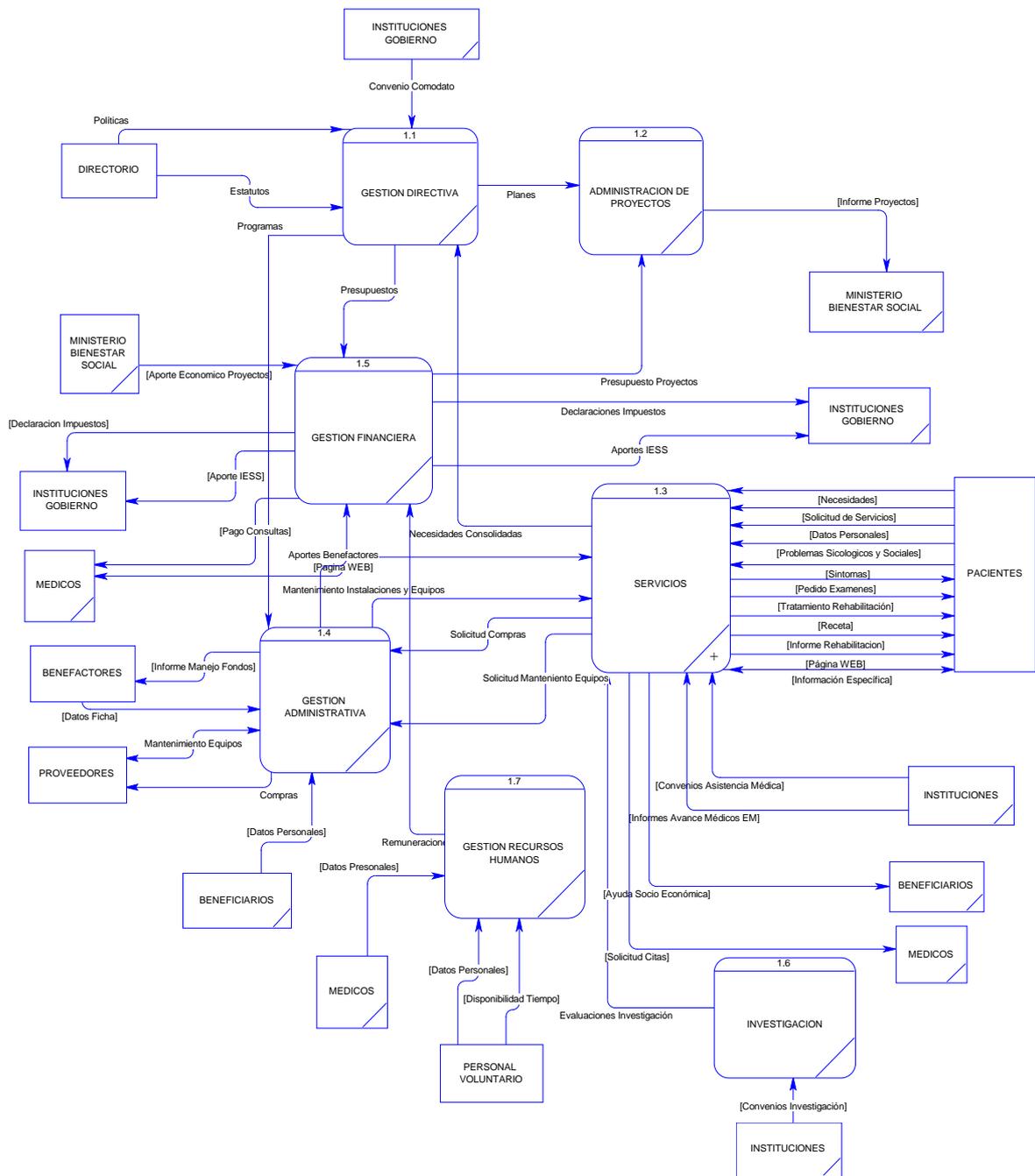


Figura 4.6 FUNDEM – Macroprocesos

4.4.3 DIAGRAMA NIVEL 1 – MACROPROCESOS

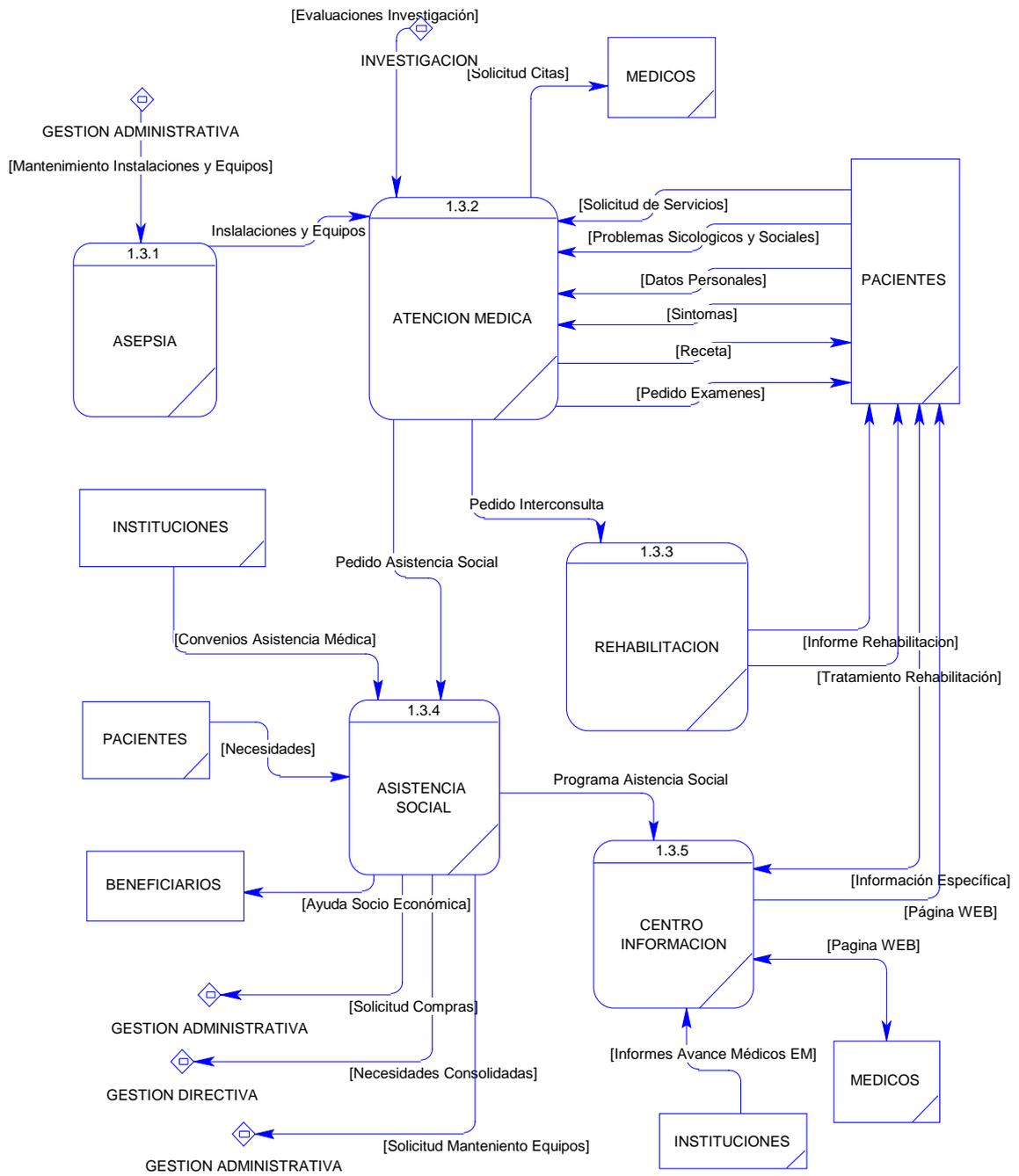


Figura 4.7 FUNDEM – Macroproceso “ Servicio Médico”

4.5 TABLERO DE COMANDOS

PROCESOS		INDICADORES	FRECUENCIA	FORMULACIÓN	VALOR ACTUAL	NORMAL	ALERTA	PELIGRO
SERVICIO MÉDICO	ATENCIÓN MÉDICA	PACIENTES NUEVOS	SEMESTRAL	$\% = (\text{No. PACIENTES NUEVOS} / \text{No. PACIENTES ATENDIDOS}) * 100$		100 - 50	50 - 30	30 - 0
		PACIENTES CONTINÚAN TRATAMIENTO	TRIMESTRAL	$\% = (\text{No. PACIENTES "EM" CONTINUAN TRATAMIENTO} / \text{No. PACIENTES ATENDIDOS "EM"}) * 100$		100 - 60	60 - 30	30 - 0
		PACIENTES "EM" ATENDIDOS	TRIMESTRAL	$\% = (\text{No. PACIENTES ATENDIDOS "EM"} / \text{No. PACIENTES REGISTRADOS}) * 100$		100 - 50	50 - 30	30 - 0
	ATENCIÓN SICOLOGÍA	PACIENTES DADOS DE "ALTA"	TRIMESTRAL	$\% = (\text{No. PACIENTES - ALTA} / \text{No. PACIENTES ATENDIDOS}) * 100$		100 - 60	60 - 40	40 - 0
		PACIENTES ATENDIDOS	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES ATENDIDOS} / \text{No. PACIENTES CITA RESERVADA}) * 100$		100 - 90	90 - 60	60 - 0
		PACIENTES CONTINÚAN TRATAMIENTO	TRIMESTRAL	$\% = (\text{No. PACIENTES CONTINUAN TRATAMIENTO} / \text{No. PACIENTES EN TRATAMIENTO}) * 100$		100 - 80	80 - 50	50 - 0

SERVICIO DE REHABILITACIÓN	ATENCIÓN FISIATRÍA	PACIENTES "EM" ATENDIDOS	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES "EM"} / \text{No. PACIENTES ATENDIDOS}) * 100$		100 - 90	90 - 70	70 - 0
		PACIENTES ATENDIDOS	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES ATENDIDOS} / \text{No. PACIENTES CITA RESERVADA}) * 100$		100 - 90	90 - 70	70 - 0
	FISIOTERAPIA	PACIENTES ATENDIDOS	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES ATENDIDOS} / \text{No. PACIENTES CITA RESERVADA}) * 100$		100 - 90	90 - 70	70 - 0
		PACIENTES SOBREPASAN SESIONES	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES SOBREPASAN SESIONES DE TRATAMIENTO} / \text{No. PACIENTES ATENDIDOS}) * 100$		100 - 80	80 - 50	50 - 0
	TERAPIA OCUPACIONAL	PACIENTES ATENDIDOS	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES ATENDIDOS} / \text{No. PACIENTES CITA RESERVADA}) * 100$		100 - 90	90 - 70	70 - 0
		PACIENTES SOBREPASAN SESIONES	MENSUAL	$\% = (\text{No. PACIENTES SOBREPASAN SESIONES DE TRATAMIENTO} / \text{No. PACIENTES ATENDIDOS}) * 100$		100 - 80	80 - 50	50 - 0

Tabla 4.5 Tablero de Comandos I

PROCESOS		INDICADORES	FRECUENCIA	FORMULACIÓN	VALOR ACTUAL	NORMAL	ALERTA	PELIGRO
ASISTENCIA SOCIAL, FAMILIAR Y LABORAL	ATENCIÓN SOCIAL	PACIENTES ATENDIDOS	TRIMESTRAL	$\% = (\text{No. PACIENTES ATENDIDOS} / \text{No. PACIENTES REGISTRADOS VIGENTES}) * 100$		100 - 80	80 - 50	50 - 0
		CASOS CERRADOS	TRIMESTRAL	$\% = (\text{No. CASOS CERRADOS} / \text{No. CASOS ABIERTOS}) * 100$		100 - 90	90 - 50	50 - 0
		EVENTOS REALIZADOS	SEMESTRAL	$\% = (\text{No. EVENTOS REALIZADOS} / \text{No. EVENTOS PROGRAMADOS}) * 100$		100 - 80	80 - 60	60 - 0

PROYECTOS AUTO-FINANCIAMIENTO	RESTAURANT	ALMUERZOS ATENDIDOS	MENSUAL	$\% = (\text{No. ALMUERZOS ATENDIDOS} / \text{No. ALMUERZOS PREPARADOS}) * 100$		100 - 80	80 - 60	60 - 0
		ALMUERZOS ATENDIDOS MÍNIMOS	SEMANTAL	$\text{COEF} = \text{No. ALMUERZOS ATENDIDOS} / \text{No. ALMUERZOS PTO. EQUILIBRIO}$		COEF > 1	COEF = 1	COEF < 1

CONTABILIDAD	CREDITO Y COBRANZAS	MONTOS COBRADOS	MENSUAL	$\% = (\text{MONTOS COBRADOS} / \text{MONTOS X COBRAR}) * 100$		100 - 80	80 - 50	50 - 0
	CREDITO Y COBRANZAS	MONTOS PAGADOS	MENSUAL	$\% = (\text{MONTOS PAGADO} / \text{MONTOS POR PAGAR}) * 100$		100 - 70	70 - 50	50 - 0

FINANZAS	PRESUPUESTOS	MONTOS EJECUTADOS	MENSUAL	$\% = (\text{MONTOS EJECUTADOS} / \text{MONTOS PRESUPUESTADOS}) * 100$		100 - 90	90 - 70	70 - 0
----------	--------------	-------------------	---------	--	--	----------	---------	--------

ADMINISTRACIÓN	PERSONAL MÉDICO	PERSONAL AUSENTE	MENSUAL	$\% = (\text{No. PERSONAL MEDICO AUSENTE} / \text{No. TOTAL PERSONAL MEDICO}) * 100$		100 - 90	90 - 70	70 - 0
----------------	-----------------	------------------	---------	--	--	----------	---------	--------

Tabla 4.6 Tablero de Comandos II

4.6 MANUAL DE PROCESOS

4.6.1 OBJETIVO

El objetivo del Manual de Procesos es indicar de forma minuciosa y detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

4.6.2 LINEAMIENTOS

Para mantener actualizado el Manual de Procesos y que siempre se encuentre vigente esta herramienta de gestión, es necesario nombrar un representante por cada macro-proceso, a más del responsable de cada proceso.

Cada representante debe cumplir con las siguientes actividades:

- Actualizar su parte del Manual de Procesos de la organización una vez al año, o cuando se realicen mejoras y cambios en los procesos y procedimientos.
- Organizar por número de código todos los procesos y formatos que se incluyan en el Manual.
- Asegurar que en el Manual se incluya toda la información que se requiera tal cual se ha establecido.
- Difundir e implantar con el personal involucrado, la nueva documentación y los cambios que se vayan incluyendo en el Manual para asegurar que estos se incorporen al trabajo diario.
- Asegurar que la documentación generada en su área sea respaldada y protegida, y se incluyan en el Manual sólo documentos controlados y actualizados. Se considerarán como documentos controlados sólo aquellos que tienen firmas autorizadas de quién o quiénes elaboraron, revisaron y aprobaron.

Los responsables de los procesos:

Son los que realizan el proceso y deben dar respuesta a las necesidades de los clientes.

- Deben documentar su(s) procesos y procedimiento(s) tomando en cuenta los estándares establecidos.
- Reportar, en cualquier momento, al representante de su respectivo macro-proceso, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en el Manual.

4.6.3 CONTENIDO

- Mapa de Procesos.
- Diagramas de Proceso.

Para cada uno de los subprocesos que contiene el Mapa de Procesos debe existir

- Ficha Caracterización del Proceso.
- Mapa del Proceso.
- Diagrama de Flujo.
- Diagrama del Valor Agregado.

El Manual de Procesos de FUNDEM se encuentra detallado en el Anexo No. 3

CAPITULO 5

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 ORGANIGRAMA

La estructura organizacional para la Fundación Ecuatoriana de Esclerosis Múltiple FUNDEM, una vez que se han determinado los parámetros de diseño organizacional para lograr su consistencia interna y la compatibilidad entre los factores situacionales, corresponde a la configuración básica de estructura y situación denominada Estructura Simple, ya que la **cumbre estratégica** es la que prácticamente coordina el trabajo del **núcleo operativo** a través de la **supervisión directa**. Los mandos medios son escasos y no existe una estructura técnica o staff de apoyo.

FUNDACIÓN ECUATORIANA DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE - FUNDEM

ORGANIGRAMA

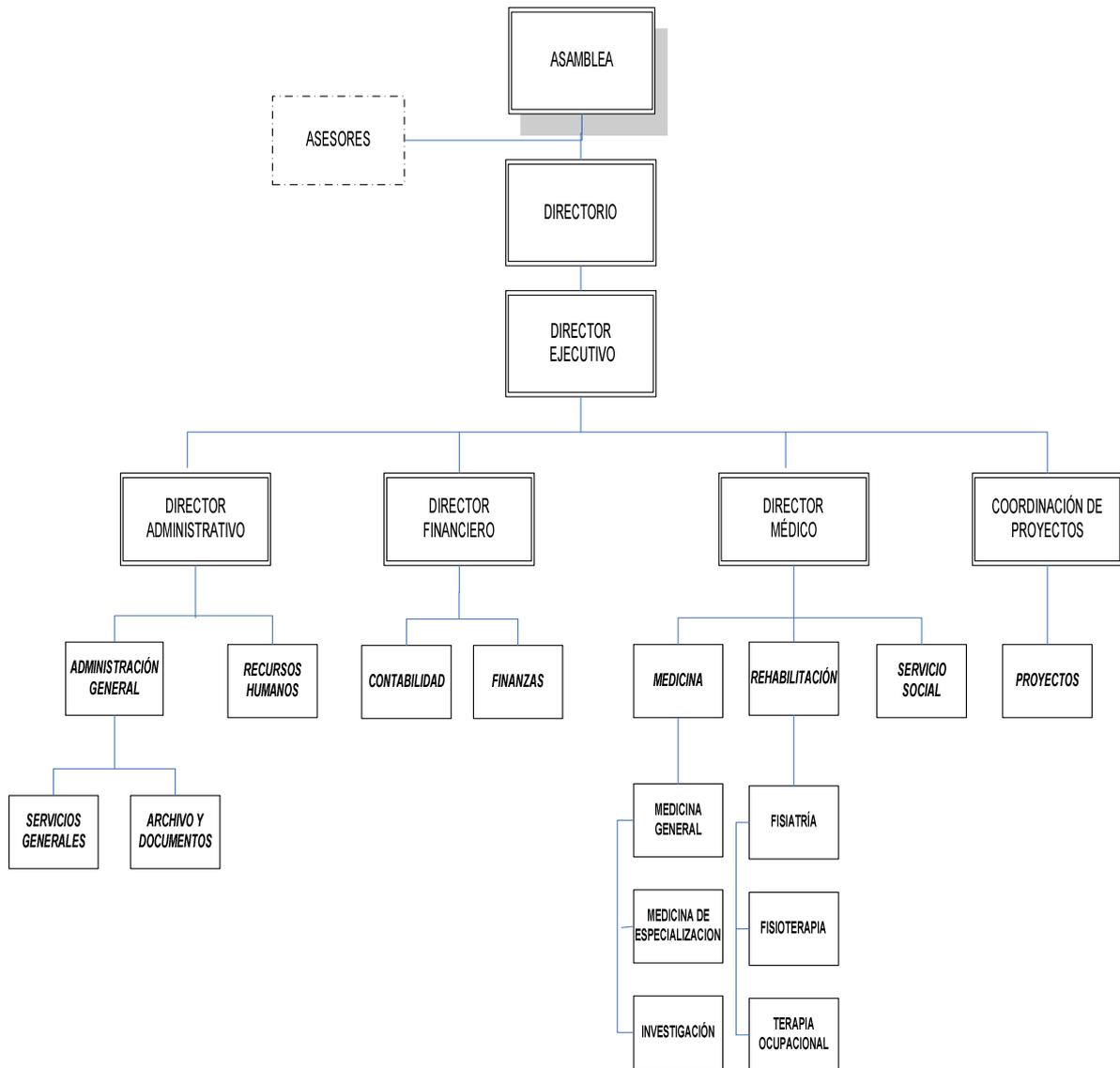


Figura 5.1 Organigrama (Situación Propuesta)

5.2 PERFIL DE PUESTOS

El análisis de puestos constituye el proceso mediante el cual se estudia de manera sistematizada las características físicas y las responsabilidades inherentes a un puesto o unidad de trabajo en concordancia con los objetivos de cada proceso en que está involucrado el respectivo puesto.

Crear el **perfil del puesto de trabajo** aporta información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la organización y permite establecer qué tipo de persona es la que mejor desempeñaría ese trabajo.

“Los perfiles de puestos de trabajo, definidos en función de competencias, dan respuesta a la capacidad de desarrollar tareas completas más que actividades o tareas aisladas. De esta manera, genera un valor agregado para su formación profesional, capacitación y, lo más importante, para la gestión de recursos humanos de su área de trabajo”.⁵⁰

En términos generales, el perfil del puesto de trabajo debe contener la siguiente información:

- Denominación.
- Responsabilidades.
- Educación
- Experiencia Laboral.
- Capacitación.
- Competencias.⁵¹

Bajo este contexto, en el Anexo No. 4 se encuentran detallados cada uno de los perfiles de puestos requeridos para FUNDEM.

50

http://www.puntodeequilibrio.com.pe/punto_equilibrio/01i.php?pantalla=noticia&id=15537&bolnum_key=21&serv_key=2100

⁵¹ <http://www.aitecoconsultores.com/perfilex.htm>

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Para lograr la colaboración y participación del personal de la organización fue importante, en primer término, contar con el apoyo de la Dirección y por otro lado, haber realizado una reunión inicial de trabajo cuyo objetivo fue explicar a todo el personal, en qué consistía el estudio y principalmente, en describir los resultados que iban a obtenerse en beneficio de la organización.
- El aplicar formularios específicos para recavar la información necesaria y de base, tanto para el Direccionamiento Estratégico como para el Levantamiento de Procesos, resultó ser un método con el cual se consiguió la participación de todo el personal en los diferentes niveles de trabajo y por lo tanto los resultados obtenidos fueron más representativos.
- Cuando en una organización existe un conocimiento aunque sea básico, de lo que significa el Direccionamiento Estratégico resulta más fácil definir o redefinir las declaraciones de Misión, Visión y Objetivos Empresariales como ocurrió en FUNDEM. Pues estos se ajustaron a los actuales requerimientos, necesidades y condiciones en que se desenvuelve la organización.
- La estructuración del grupo de trabajo que va a involucrarse directamente con este tipo de estudios es esencial y debe ser representativo a nivel de dirección, pues en FUNDEM, la participación y colaboración del personal directivo involucrado en la elaboración de la Matriz FODA proporcionó una toma de conciencia de la realidad de la organización y los resultados fueron positivos, especialmente, en la formulación de los objetivos estratégicos a través de los cuales se concretó, qué es lo que tenía que

hacer la organización para cumplir con la Misión, Visión y Objetivos Empresariales definidos en el Direccionamiento Estratégico.

- La experiencia y el uso de diagramas son esenciales para el diseño de los procesos ya que esto permite guiar al grupo de trabajo de la organización en la elaboración de los mapas y modelos de procesos y, en identificar falencias, errores e inconsistencias a la hora de caracterizar y representar los procesos.
- El compartir, con el grupo de trabajo, conocimientos y experiencias acerca de este tipo de estudios resulta muy beneficioso , pues facilita obtener los resultados esperados. Esto se puso en evidencia, principalmente, cuando se elaboraron los índices de cada proceso y el tablero de comando para la organización.
- La participación de un personal motivado y con deseos de cambio resulta ser muy importante en el desarrollo de este tipo de estudios, pues los resultados serán los que más se ajusten a la realidad de la organización y por lo tanto habrá mayores posibilidades de éxito en la aplicación y utilización de los mismos. Para FUNDEM, los resultados obtenidos en el desarrollo de este estudio van a ser utilizados como la guía , el referente para implementar la Administración de Procesos en la organización.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para FUNDEM es necesario formalizar el uso de los resultados de este estudio como punto de partida de la nueva forma de administración que adoptará la organización.
- Impartir, a todo el personal, un seminario de capacitación en la filosofía de la Administración por Procesos a fin de que se entienda el nuevo enfoque administrativo que se va a aplicar en el funcionamiento de la organización.
- Difundir, principalmente a nivel interno, la Misión, Visión y Objetivos de la organización con el fin de que el personal utilice en forma óptima los recursos y desarrolle sus responsabilidades en función del Direccionamiento Estratégico de la organización.
- Realizar periódicamente y a nivel directivo, reuniones de trabajo para evaluar la implementación de la nueva forma de administración.
- Asignar al personal involucrado, la responsabilidad sobre los procesos de la organización y explicar cuáles son sus tareas con respecto a esta asignación.
- Evaluar el cumplimiento de los indicadores de cada proceso y si es necesario, ajustarlos.
- Reasignar al personal en los puestos de trabajo de acuerdo al nuevo organigrama.
- Elaborar el Manual de Procedimientos tomando como base el Manual de Procesos proporcionado por este estudio.
- Difundir el uso del Manual de Procesos y mantenerlo actualizado.

BIBLIOGRAFÍA

- **SERNA G. Humberto**, Planeación y Gestión Estratégica.
- **CERTO C. Samuel y PETER J. Paúl**, Dirección Estratégica, McGRAW-HILL/IRWIN.
- **FRED R. David**, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. , 1997.
- **HARRINGTON H. J.** , Mejoramiento de los procesos de la empresa, MacGraw-Hill Interamericana S. A. , Bogotá, 1993.
- **MARIÑO N. Hernando**, Gerencia de Procesos, Alfaomega Colombiana S. A. , Bogotá, 2002.
- **TRISCHLER E. William**, Mejora del Valor Añadido en los Procesos, Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona, 1998.
- **MINTZBERG Henry**, Diseño de Organizaciones Eficientes, El Ateneo, Argentina, 1989.
- **NADLER A. David y TUSHMAN L. Michael**, El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, Oxford University Press, México, 1999.
- **PRICE WATERHOUSE**, Apuntes sobre Metodología de Análisis y Diseño Estructurado de Sistemas

ANEXOS

ANEXO No.1 MATRIZ FODA COMPLETA

ANEXO No.2 MAPA DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL

ANEXO No.3 MANUAL DE PROCESOS

ANEXO No.4 PERFILES DE PUESTOS

ANEXO No.5 FORMULARIOS

MATRIZ FODA

FUNDACIÓN ECUATORIANA DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE – FUNDEM

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	ATENCIÓN MÉDICA DE CALIDAD Y PERSONALIZADA	D1	FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS, NO CUENTA CON APOYO ECONÓMICO SOSTENIDO	
	F2	CONTAR CON UN BUEN EQUIPAMIENTO PARA SERVICIOS DE REHABILITACIÓN FÍSICA	D2	SE DESCONOCE LA LABOR DE LA ORGANIZACIÓN, NO HAY MARKETING ADECUADO, FALTA DE PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS	
	F3	CONTAR CON PERSONAL MÉDICO ESPECIALIZADO Y DE PRESTIGIO	D3	INEFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	
	F4	COSTOS BAJOS DE LAS CONSULTAS	D4	INCUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	
	F5	ES CENTRO DE DIFUSIÓN DE LA ENFERMEDAD (EM)	D5	FALTA DE DEMOCRATIZACIÓN EN LOS ASUNTOS DE LA ORGANIZACIÓN, CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	
	F6	ORGANIZACIÓN ÚNICA EN EL RAMO A NIVEL NACIONAL	D6	NECESIDAD DE UN DIRECTOR A TIEMPO COMPLETO	
	F7	HABER ABIERTO EL SERVICIO DE TERAPIA OCUPACIONAL	D7	DIRECTORIO POCO PREOCUPADO, Poca gestión de los directivos para la captación de recursos	
	F8	EXISTENCIA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPROMETIDO Y CON VOCACIÓN DE SERVICIO	D8	NO SE HAN GENERADO LOS RECURSOS ECONÓMICOS PREVISTOS CON LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS PARA AUTOFINANCIAMIENTO QUE ESTÁN EN MARCHA	
	F9	INFRAESTRUCTURA ADECUADA AUNQUE INCOMPLETA, EXISTENCIA DE NUEVAS INSTALACIONES	D9	NO SE PUEDE BRINDAR TRATAMIENTOS ADECUADOS PORQUE LA MAYORÍA DE PACIENTES SON BAJOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LOS MEDICAMENTOS SON COSTOSOS	
	F10	BUENA UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN	D10	DEPENDENCIA ECONÓMICA DE LOS BENEFACTORES	
	F11	SER UNA ORGANIZACIÓN AFILIADA A ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE DISCAPACITADOS Y ENFERMOS DE "EM"	D11	NO EXISTE SUFICIENTE PERSONAL, FALTA PERSONAL ADMINISTRATIVO, TERAPIA OCUPACIONAL Y DE APOYO	
	F12	BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	D12	NO TENER UN MAYOR NUMERO DE PACIENTES COMPROMETIDOS	
	F13	CONTAR CON UN INMUEBLE QUE NO PAGA ARRIENDO	D13	FALTAN TERMINAR LAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS CON OTRAS ORGANIZACIONES AFINES	◦ AMPLIACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA Y REHABILITACIÓN A PACIENTES DE OTRAS PATOLOGÍAS. (O2, F1, F2, F3, F4, F10)		◦ GESTIONAR CON LAS AUTORIDADES DEL IESS, LA ENTREGA MENSUAL DE MEDICAMENTOS PARA ENFERMOS DE "EM". (D1, D9, O1, O6)	
O2	DAR APERTURA EN LA ATENCIÓN A PACIENTES DE OTRAS PATOLOGÍAS, AMPLIAR LOS SERVICIOS	◦ ESTABLECER CONVENIOS CON DIVERSAS ORGANIZACIONES PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA. (O1, O2, O3, F3, F7)		◦ ESTABLECER CONVENIOS DE ASISTENCIA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA CON ORGANISMOS AFINES PARA REORGANIZAR A LA INSTITUCIÓN. (D3, D5, D8, O1, O4)	
O3	POSIBILIDAD DE HACER INVESTIGACIÓN EPIDEMIOLÓGICA	◦ IMPLEMENTAR A NIVEL NACIONAL, UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE PERMITA DAR ASISTENCIA A LOS PACIENTES E INFORMAR SOBRE LOS AVANCES DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE "EM". (O1, O5, F11, F5)			
O4	ESTAR ASOCIADO O VINCULADO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES				
O5	USO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE TIENEN LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES DE SALUD				
O6	POSIBILIDAD DE QUE CIERTOS MEDICAMENTOS SEAN CUBIERTOS POR EL IESS				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	LOS PACIENTES NO CUENTAN CON RECURSOS ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA SU TRATAMIENTO	◦ GESTIONAR ANTE LAS AUTORIDADES COMPETENTES, LA ENTREGA EN PROPIEDAD, DEL INMUEBLE QUE ESTÁ EN "COMODATO". (F8, F13, A2, A6)		◦ EVALUAR Y REESTRUCTURAR LOS PROYECTOS ORIENTADOS AL AUTO-FINANCIAMIENTO. (D1, D8, D9, A1, A3)	
A2	EL CONVENIO DE "COMODATO" DE LAS INSTALACIONES DEPENDE DE LA SITUACIÓN POLÍTICA, PUEDE FINALIZAR EN CUALQUIER MOMENTO	◦ MANTENER LOS BAJOS COSTOS DE LAS CONSULTAS A TRAVÉS DE LA CONTINUIDAD DE LOS PROYECTOS ORIENTADOS AL AUTO-FINANCIAMIENTO. (A1, A3, F1, F4)		◦ ESTABLECER CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A NIVEL LOCAL Y NACIONAL. (D2, D10, A5)	
A3	DEJAR DE RECIBIR EL APOYO DE LOS PACIENTES Y BENEFACTORES				
A4	QUE EL PERSONAL TÉCNICO QUE LABORA EN LA ORGANIZACIÓN, TENGA OTRAS PROPUESTAS DE TRABAJO				
A5	EXISTEN OTROS CENTROS DE REFERENCIA MÉDICA NEUROLÓGICA Y DE REHABILITACIÓN QUE PUEDEN ACTUAR COMO COMPETIDORES				
A6	INESTABILIDAD POLÍTICA CON CARENCIAS DE POLÍTICAS DEFINIDAS EN SALUD PÚBLICA				

MAPA DE PROCESOS – SITUACIÓN ACTUAL

FUNDACIÓN ECUATORIANA DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE - FUNDEM

PROCESOS GOBERNANTES		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS GENERALES	MANTENER ACTUALIZADOS LOS ESTATUTOS DE LA ORGANIZACIÓN
	REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ANUAL	ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL
		ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL
	ANÁLISIS DE INFORMES	APROBACIÓN DE BALANCES
REVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS		
ASESORÍA	ASESORÍA LEGAL	APOYO TÉCNICO EN PROYECTOS, CONTRATOS Y ESTATUTOS

PROCESOS DE APOYO		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMINISTRACIÓN	MANEJO DE DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO
		ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN
		MANTENIMIENTO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS
	CONTABILIDAD	ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS
		ANÁLISIS DE CRÉDITOS Y COBRANZAS
		GENERACIÓN DE BALANCES
		PAGO DE IMPUESTOS Y OTRAS OBLIGACIONES GUBERNAMENTALES
		GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS
	ANÁLISIS DE COSTOS DE LOS SERVICIOS	
GESTIÓN DE RECURSOS	GESTION DE RR.HH.	SELECCIÓN DE PERSONAL
		EMISIÓN DE ROLES
		CONTROL DE ASISTENCIA

PROCESOS OPERACIONALES		
MACROPROCESO	PROCESOS	SUBPROCESOS
ASISTENCIA MÉDICA	ATENCIÓN MÉDICA GENERAL Y DE ESPECIALIDAD	RESERVACIÓN DE CITAS
		ATENCIÓN AL PACIENTE
		CONSULTA MÉDICA
	ATENCIÓN SICOLÓGICA	RESERVACIÓN DE CITAS
		ATENCIÓN AL PACIENTE
		CONSULTA MÉDICA
SERVICIO DE REHABILITACIÓN	FISIATRÍA	RESERVACIÓN DE CITAS
		ATENCIÓN AL PACIENTE
		CONSULTA MÉDICA
	FISIOTERAPIA	RESERVACIÓN DE CITAS
		ATENCIÓN AL PACIENTE
		CONSULTA MÉDICA
	TERAPIA OCUPACIONAL	RESERVACIÓN DE CITAS
		ATENCIÓN AL PACIENTE
		CONSULTA MÉDICA
GESTIÓN SOCIAL	ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO	ELABORACIÓN DE FICHA SOCIO-ECONÓMICA
		MANTENIMIENTO DE LAS FICHAS SOCIO-ECONÓMICAS
	ASISTENCIA SOCIAL, ECONÓMICA Y LABORAL	DETERMINAR TIPO AYUDA PARA PACIENTE
		INFORMAR AL PACIENTE DE LOS EVENTOS DE LA ORGANIZACIÓN