



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una Organización
No-Gubernamental: Caso “Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Paredes Sandoval, Rolando Mauricio

DIRECTOR: Pasaguay Paz y Miño, Juan Ignacio

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Juan Ignacio Pasaguay Paz y Miño

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una Organización No-Gubernamental: Caso “Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador” realizado por Paredes Sandoval, Rolando Mauricio, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

LOJA, abril de 2017

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Paredes Sandoval, Rolando Mauricio declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una Organización No-Gubernamental: Caso “Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magister Juan Ignacio Pasaguay Paz y Miño, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor **Rolando Mauricio Paredes Sandoval**

Cédula 1719440560

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios que con sabiduría, me otorgo paciencia para culminar el documento que ahora presento al público.

A mi padre por haber inculcado en mí, el deseo de superación y profesionalización cada día con entusiasmo y dedicación en las tareas cotidianas laborales y familiares.

A mi madre que ha sido uno de los pilares fundamentales para continuar luchando en mi superación, permaneciendo a mi lado con cariño y es mi admiración y reconocimiento a ella.

A mi hija que con su ternura me brindo espacios de gran satisfacción y orgullo como Padre.

A toda mi familia que su apoyo, su colaboración y perseverancia han visto mi esfuerzo plasmado en la culminación de mis estudios de postgrado.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que me proveyó de esta Prestigiosa Universidad y de los medios para lograr este trabajo.

A los maestros y demás profesionales de la Universidad Técnica Particular de Loja, comprometidos a realizar su trabajo con excelencia y que hacen posible que la Universidad funcione destacadamente.

A las Gerencias de Sociedades Bíblicas Unidas del Ecuador, que me proveyó del material de trabajo y es mi fuente de sustento.

Al Director de tesis Juan Ignacio Pasaguay por su preocupación, perseverancia y continuo seguimiento de su apreciable trabajo en la ejecución de mi trabajo final de tesis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	11
1.1. Planteamiento del problema	12
1.1.1. Antecedente Histórico.....	12
1.1.2. Visión	13
1.1.3. Misión	13
1.2. Contextualización e identificación del problema de investigación	13
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Hipótesis de trabajo.....	15
1.5. Resultado esperado	16
CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
2.1. Los sistemas de administración en organizaciones no gubernamentales	18
2.2. ¿Cuáles son los clientes de una ONG?.....	19
2.3. Las ONG's en el Ecuador.....	20
2.4. Administración por procesos	22
2.4.1. Gestión por Procesos	24
2.4.2. Análisis FODA.....	25
2.4.3. Cadena de Valor.....	26
2.4.4. Direccionamiento Estratégico.....	27
2.4.5. Enfoque Sistémico Holístico y de Procesos de la calidad	28
2.4.6. Técnicas de calidad total.....	29
2.4.7. Diseño de Procesos	30
2.4.8. Mejoramiento de procesos.....	30
2.4.9. Sistemas de Gestión de Calidad.....	31
2.4.10. Fundación Europea de la Calidad.....	32
2.4.11. Criterios del Modelo	35
2.4.11.1. Liderazgo	35
2.4.11.2. Política y Estrategia.....	35
2.4.11.3. Personal.....	36
2.4.11.4. Procesos	37
2.4.11.5. Resultados en los Clientes.....	37
2.4.11.6. Resultados en el Personal	38

2.4.11.7.	Resultados en la Sociedad	38
2.4.11.8.	Rendimiento Final de la organización	38
2.4.12.	Modelo Malcom Baldrige.....	38
2.4.12.1.	Perspectiva del sistema.....	39
2.4.12.2.	ISO 9001-2015.....	40
2.4.12.3.	La familia de normas ISO 9000.....	41
2.4.12.4.	Enfoque de la Norma ISO 9001:2015	42
2.4.13.	Mapa de Procesos.....	43
2.4.14.	Medición de Procesos.....	44
2.4.15.	Tipos de Mediciones	45
2.4.15.1.	Medición del resultado.....	45
2.4.15.2.	Medición del insumo	45
2.4.15.3.	Manual de Procesos	46
2.4.15.4.	Características del manual.....	46
CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		48
3.1.	Antecedentes	49
3.2.	Cómo comenzaron las Sociedades Bíblicas Unidas	49
3.3.	Así llegó la Biblia a América Latina	50
3.3.1.	Apertura (1804-1830).....	51
3.3.2.	Oposición (1830-1860)	52
3.4.	Ámbitos de servicio	54
3.5.	Hacemos	54
3.6.	Fuentes de Financiamiento.....	54
3.7.	Necesidad de Escrituras.....	54
3.8.	Las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador en el 2013.....	55
3.9.	Análisis FODA.....	60
3.10.	Descripción de procesos actuales	61
CAPITULO 4: PROPUESTA METODOLOGICA		70
4.1.	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	71
4.1.1.	¿Qué es un proceso?	71
4.1.2.	¿Qué es un mapa de procesos?.....	72
4.2.	Metodología de investigación	73
4.2.1.	Tipo de Investigación	73
4.2.2.	Diseño de la Investigación	73
4.2.3.	Métodos de Investigación.....	73
4.3.	Manual de Procesos para Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador	74

4.3.1.	Antecedentes	74
4.3.2.	Objeto	75
4.3.3.	Alcance.....	75
4.3.4.	Definiciones Generales.....	76
4.3.5.	Fuentes	78
4.3.6.	Diagrama general de procesos	78
4.3.7.	Mapa de Procesos.....	78
4.3.8.	Descripción de los Procesos	79
4.3.8.1.	Planificación	79
4.3.8.1.1.	Planificación Estratégica	79
4.3.8.1.2.	Negociación.....	82
4.3.8.2.	Procesos Productivos	86
4.3.8.2.1.	Políticas generales del plan de apoyo internacional (PAI).....	86
4.3.8.2.2.	Levantamiento de Requerimientos	87
4.3.8.3.	Administración Financiera y Contable.....	90
4.3.8.3.1.	Contabilización.....	90
4.3.8.3.2.	Administración de Inventario	98
4.3.8.3.3.	Gestión del Talento Humano	101
4.4.	Administración de la propuesta	112
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN		113
5.1.	Objetivo	114
5.2.	Definiciones.....	114
5.3.	Procedimiento	114
5.4.	Análisis de las causas posibles dentro del problema	115
5.5.	Planificación de la Implementación	115
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones.....		119
Recomendaciones.....		119
Bibliografía.....		121

RESUMEN

El presente trabajo enfocado en Gestión de procesos se realiza a la gestión de la gerencia de Proyectos de las Sociedades Bíblicas Unidas del Ecuador, según los derechos establecidos en la Constitución Política de la república del Ecuador y el código de trabajo.

Como objetivo general tenemos la evaluación de la eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y el sistema de organización y procesos. El primer paso es observar el panorama completo y enfocarse en cada componente.

En el capítulo primero, se presentan las consideraciones metodológicas de la presente investigación además de sus objetivos y parámetros de éxito.

En el capítulo segundo, se observan todos los fundamentos teóricos sobre los cuales se construyó el presente proyecto de investigación, tales como la metodología de gestión por procesos, planificaciones estratégicas y manuales.

En el tercer capítulo se inicia el diagnóstico de la institución objeto de estudio de la presente investigación y se determina la ausencia de procesos claros, además se realiza un levantamiento inicial de los procesos con el fin de presentar una propuesta metodológica para su implementación.

En el capítulo cuarto, se muestra ya la propuesta de gestión por procesos de la investigación, considerando el levantamiento inicial realizado en el capítulo tercero y su propuesta de operativización y medición del desempeño.

Finalmente en el capítulo quinto se muestra ya una propuesta de implementación de la información levantada considerando las restricciones de operación.

Palabras clave: Procesos, Manual, Gestión por procesos, estrategia

ABSTRACT

This work focused on process management is performed management Project management United Bible Societies of Ecuador, according to the rights established in the Constitution of the Republic of Ecuador and the labor code.

We have the general objective assessment of the efficiency and effectiveness with which the resources available and the system of organization and processes are handled. The first step is to look at the big picture and focus on each component.

In the first chapter, the methodological considerations of this research in addition to their objectives and success parameters are presented.

In the second chapter, all the theoretical foundations on which this research project, such as the methodology of process management, strategic planning and manuals are built are observed.

In the third chapter the diagnosis of the institution object of study of this research is initiated and the absence of clear processes is determined, plus an initial survey of the processes are performed in order to present a proposal to its implementation.

In the fourth chapter, the proposed process management research already shows, considering the initial survey conducted in the third chapter and its proposal for operationalization and performance measurement.

Finally in the fifth chapter a proposal for implementation of the information gathered considering operating restrictions is already showing.

Keywords: Process, Manual, Process management, strategy

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedente Histórico.

La fundación Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador es una organización internacional de naturaleza interconfesional que es miembro de la fraternidad mundial de Sociedades Bíblicas Unidas que cuenta con 147 oficinas en el mundo sirviendo a más de 200 países.

La Fundación Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador (SBUEC) tiene como principal misión, poner la Biblia a disposición de la mayor cantidad de personas en nuestro país, sin importar su creencia religiosa, lenguaje, condición social, económica o sus capacidades especiales, a través de diferentes materiales y programas.

SBUEC no están afiliada a ningún partido político o denominación cristiana en particular, trabajando para servir a todas las iglesias cristianas de manera general. El desarrollo productos y servicios que permitan atender las necesidades de la iglesia es fundamental. (Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador, 2014)

Su servicio en Ecuador incluye la provisión, distribución y venta de Biblias y material Bíblico, a través de los distintos distribuidores y librerías a nivel nacional, y de manera directa a los líderes de las iglesias.

Además de Biblias, existen materiales destinados a ayudar en programas de alfabetización (para aquellos que aún no saben leer), materiales en audio y video (para aquellos con capacidades especiales), materiales de prevención y ayuda psico-pastoral para personas que sufren de maltrato doméstico, etc.

Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador (SBUEC), existe para que millones de personas en nuestro país puedan acceder a la Biblia, en un idioma que puedan entender, en un formato que puedan utilizar y a un precio que puedan pagar. (Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador, 2014)

1.1.2. Visión

“Trabajamos para que un día, las Sagradas Escrituras (La Biblia), formen parte de las vidas y comunidades de personas en Ecuador, sin importar su raza, credo o religión.

1.1.3. Misión

Fomentar la interacción con las Sagradas Escrituras (La Biblia), por medio de programas que impulsen y permitan su traducción, producción, distribución, lectura y comprensión.

Al ser una entidad consiente de la necesidad de que la gestión de calidad sea una competencia básica para la permanencia de las empresas dentro de un mundo tan globalizado plantea como parte de su plan estratégico y visionario el mejoramiento de sus actividades de gestión dentro de sus servicios brindados con el fin de que ello sea un elemento válido de diferenciación de la gestión de la organización.

La fundación se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y sus operaciones se desarrollan en la provincia de Pichincha.

1.2. Contextualización e identificación del problema de investigación

Varios autores coinciden en que los Sistemas de Gestión de Calidad (S.G.C.) son aplicables en distintos tipos de organizaciones y ayudan al incremento de competitividad de la empresa en su entorno, considerando al sistema de gestión por procesos como un sistema de calidad, la motivación más grande, generalmente es solamente tener un manual que otorga ventajas competitivas, alejándonos del propósito inicial del sistema, lo cual hace que se pierda el enfoque de gestión implicando así que no estén en un enfoque ideal para iniciar un proceso de mejoramiento integral. Muchas veces, al no contar con un enfoque adecuado dentro del sistema, sus actividades mandatorias han caído en la burocracia, dejando de ser percibido como un elemento que aporta valor a empresa.

Por otro lado, la competitividad de las empresas en el país ha sido una falencia tratada por varios sectores tanto públicos, como privados u organismos internacionales; de

acuerdo al Foro Económico Mundial realizado en el año 2008 el Ecuador se encontraba en el puesto número 103 en torno a los niveles de competitividad de su industria (Duque, 2008, pág.9).

Por otro lado las empresas públicas desde su creación han desarrollado modelos de gestión paternalistas con nichos de mercado cautivos, lo que han incidido en una falta de competitividad en la organización.

De acuerdo con lo encontrado en una encuesta de servicio realizada por la Gerencia de Proyectos de la Organización, el nivel de satisfacción del cliente en la empresa en la actualidad es relativamente bajo (66%) lo que hace que la preferencia del mercado este direccionada a sus precios más que a su nivel de servicio.

En este campo, la institución no es ajena a esa realidad y en la actualidad maneja sus procesos de una manera no estandarizada donde priman los reprocesos y el costo de operación es muy alto, es por ello que para hacer su gestión más dinámica se plantea el presente proyecto de investigación.

Los fenómenos de globalización han desencadenado una intensificación de la competitividad en todos los sectores de la economía. Ello significa que, cada vez más, los oferentes de bienes y servicios están obligados a mantener puesta su mirada en la calidad y en la mejora continua para ser elegidos por los clientes. (Martin, 2010)

La variedad de la oferta, la publicidad, la influencia de los medios de comunicación, los mayores niveles de información y educación de los clientes, el efecto demostración que se desencadena desde otras economías más avanzadas, el surgimiento de ligas de consumidores, la afinación de legislaciones que consagran derechos, en fin, todos los cambios que se vienen suscitando especialmente desde la década de los setenta, han hecho que, día a día, los consumidores sean más selectivos a la hora de elegir sus proveedores (Crosby, 1989, pág. 27).

Lo anterior explica la preocupación tan acentuada en el mundo entero por todo lo referente a la calidad y su implantación en los sistemas productivos transformándose en un modelo de gestión imperativo para cualquier empresa que aspire a mantenerse vigente en el mercado.

Muchas empresas en el mundo entero dedican esfuerzos humanos y financieros para organizar, gestionar, asegurar, mantener y mejorar la calidad de sus procesos, productos y/o servicios.

La importancia de implementar un Sistema de Calidad o de Gestión por Procesos, ya sea para los productos o servicios de la organización, reside en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar, desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplan con los requisitos exigidos por el cliente, es decir, sea de calidad, para así ofrecer mayor posibilidad de que sea adquirido por este, logrando y/o aumentando el porcentaje de ventas planificado por la organización (Peresson, 2002, pág. 22)..

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Desarrollar un Sistema de Gestión por Procesos integral dentro de la Fundación Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador que permita mejorar su nivel de servicios que la organización oferta dentro de la Sociedad Ecuatoriana.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la metodología adecuada para el Diseño y estructuración de un Sistema de Gestión por Procesos para una ONG.
- Realizar un diagnóstico de la organización Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador y sus operaciones con el fin de tener una línea base y plantear una estrategia de mejoramiento.
- Plantear una estructura de gestión por procesos para la administración de la organización Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador y la consecución de sus objetivos.

1.4. Hipótesis de trabajo

Al diseñar un sistema de gestión por procesos dentro de Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador permitirá se gestione la fundación de manera más eficiente y pueda brindar un servicio competitivo a la colectividad de iglesias ecuatorianas.

1.5. Resultado esperado

Los resultados esperados del presente proceso de investigación son los siguientes:

- Entrega del diagnóstico operacional y por procesos de la organización Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador.
- Diseño del manual de procesos de la organización en función de misión organizacional.
- Propuesta de un plan de implementación del sistema de gestión por procesos para la organización.

CAPITULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Los sistemas de administración en organizaciones no gubernamentales

Las Organizaciones no gubernamentales (O.N.G.), o del tercer sector, o de la sociedad civil, entidades sin fines de lucro, son denominaciones -con matices de diferenciación- que buscan rotular a un tipo especial de organización. Diferente de las empresas, distinta de los organismos estatales. Comprenden una vasta constelación de instituciones de caridad, asistencia, religiosas, de representación sindical, mutuales, asociaciones de profesionales, fundaciones, centros de investigación, universidades, asociaciones para la defensa de derechos de grupos discriminados, o para la protección del medio ambiente, entre muchas otras.

Es muy complicado el definir con certeza a este tipo de instituciones puesto que son diametralmente opuestas al concepto de empresas dentro del conglomerado social puesto que las mismas no son formas de organización que persiguen típicamente el rédito. O, desde otra perspectiva, las catalogamos como organizaciones no gubernamentales, para contrastarlas con las del “gobierno”, propias del sector público.¹

Quizás el rasgo más característico de las ONG's sea la inclusión muy activa de muchos participantes en la realización de las tareas que constituyen el objetivo de las organizaciones, sin recibir un pago o salario por esas tareas. Son cientos o miles de “voluntarios” que suman su esfuerzo a la concreción de los fines o propósitos de la ONG. Esta clase de participantes no se observa en las empresas (nadie o muy pocos estarían dispuestos a trabajar gratis para incrementar los beneficios de los accionistas de una empresa) ni en el estado, donde los funcionarios y empleados aspiran a cumplir allí “una carrera” (Gonzalez, 1998).

Esos voluntarios suelen estar fuertemente motivados (no trabajan por “el sueldo”), difícilmente pueden ser “despedidos” tal como ocurre en las empresas privadas, suelen actuar aun teniendo una baja formación profesional referida a las tareas que realizan (no son “expertos”, sus oficios o conocimientos profesionales pueden haberse desarrollado en otras áreas), pero casi siempre tienen ideas muy concretas sobre cuáles son los objetivos de la organización y qué medios deben emplearse para lograrlos. Es decir, opinan sobre la forma de hacer funcionar a la organización y deliberan sobre las políticas que se llevan adelante.

¹ Aporte del autor

La convivencia dentro de la organización de los participantes voluntarios con empleados rentados suele ser traumática: El voluntario cuestiona la falta de identificación y compromiso de los empleados con la misión de la organización (“no llevan la camiseta”). Por su parte, el empleado objeta en el voluntario su desconocimiento de temas técnicos operativos y administrativos. Aduce que falta racionalidad y sobra sentimentalismo y emoción. Es imprescindible un compromiso satisfactorio y productivo entre ambos participantes. De lo contrario la organización naufraga (Escudero, 1998).

2.2. ¿Cuáles son los clientes de una ONG?

Actualmente se piensa que para lograr el éxito en una empresa, el centro del interés debe estar en satisfacer al “cliente”. Ese “cliente”, de todas formas, está afuera de la organización. No es un empleado, no es un gerente, no es un socio. Sin embargo, en muchas ONG’s los “clientes” son también sus socios. La preocupación por “satisfacerlos” en estos casos es de vieja data. En verdad, la muy sólida voluntad de alcanzar las más altas expectativas de los “clientes”, han llevado -si no fue dimensionada adecuadamente- a muchas ONG’s a comprometer recursos, a “desfinanciarse”, a incurrir en déficits recurrentes, a comprometer, en suma, su supervivencia en pos de atender requerimientos presentes inagotables. (Gonzalez, 1998)

Sin perjuicio de lo anterior, otro tipo de clientes que tiene este tipo de organizaciones son sus beneficiarios quienes permiten apalancar propuestas operativas y financieras con los socios o donantes y así mantener a flote de manera efectiva a la organización.

Algunas ONG’s administran gastos sobre la base de recursos que obtienen de otros, por ejemplo el Estado. Si bien hay muchos ejemplos que prueban que las ONG’s son más eficientes que el sector público para manejar los fondos destinados a la asistencia social, una ONG debería buscar diversas fuentes de financiamiento para sus actividades de forma tal que no construya una dependencia excesiva con quien la provee de los recursos financieros para llevar adelante sus actividades.

En el caso de la gestión de recursos, para controlar la gestión de las empresas existe un vasto arsenal de herramientas. Aun la más simple, es muy contundente: Los dividendos deben pagarse para que la empresa exista. Y para que la empresa tenga beneficios a distribuir, debe ser eficiente en sus actividades.

En el sector público existe el presupuesto, expresión cuantitativa (y cruda) del interés y la voluntad política de los gobiernos de cada época. En el caso de las ONG's, es frecuente observar actitudes prejuiciosas sobre la medición de su desempeño. Equivocadamente, algunas personas creen que cuando se trata de causas nobles, no debe efectuarse un análisis de la gestión o una medición de la eficiencia ("la solidaridad no se mide") (García, 2007). Sin embargo dentro de este sector gran parte de las organizaciones están avocando sus recursos de una manera más eficiente con el fin de mantener a sus donantes y lograr un perfecto equilibrio en el indicador inversión/beneficiario.

2.3. Las ONG's en el Ecuador

A nivel mundial, el origen de las ONG's se ubica temporalmente después de la Segunda Guerra Mundial (1935-39), creadas con el fin de socorrer a las víctimas de la guerra. Posteriormente en los finales 40s se extienden al Tercer Mundo para ayudar a poblaciones afectadas por sequías, hambre, desastres naturales y guerras. Al principio fueron organizaciones promovidas desde las instituciones religiosas (Iglesia Católica y Protestante especialmente) y de beneficencia, auspiciados financieramente con fondos de instituciones internacionales como FAO, WWF, ONU, etc. Y agencias bilaterales de cooperación (GTZ, COTESU, etc.) (FLACSO, 2009, pág. 28).

En el Ecuador, el proceso de constitución de las ONG's es reciente en comparación con otros países de la región. "Según SIOS (Sistema de Información de Organizaciones Sociales) 38, el 34% de las ONG's ecuatorianas se constituyen entre 1980 - 89 y el 46% a partir de 1990. Es decir, el 80% de las ONG's registradas se formaron en los últimos 20 años." (FLACSO, 2009, pág. 29)

Ecuador recibe al año unos 300 millones de dólares en ayuda externa, un 30% de esos recursos corresponden a ONG's foráneas, un 45% a cooperación bilateral (de gobierno a gobierno) y el resto a organismos multilaterales, según la SETECI (Secretaría Técnica de Cooperación Internacional). (El Universo, 2013)

Así mismo en el Ecuador, la relación de las ONG's y el Estado en los 90s fue considerada como un periodo de crisis. Por un lado, las ONG's sufrieron la

disminución de fondos externos por parte de las agencias de ayuda e instituciones internacionales debido a la gran competencia entre las mismas ONG's tanto en el campo por áreas de acción, como por población objetivo y fondos económicos. Esto generó el tema de la "autoevaluación" y de "rendición de cuentas" (FAO, 2008, pág. 31).

Las mismas ONG's crearon la necesidad a sí mismas de "autoevaluarse", de "sistematizar sus experiencias, sus logros, sus impactos", de revisar sus procedimientos e instrumentos metodológicos en el campo (Planes estratégicos, gerencia social, etc.), y termina en el nuevo planteamiento de "autogestión" para las mismas ONG's. Es decir, el problema de auto sustento económico se ha vuelto vital en estos últimos tiempos. Este fenómeno se ha agudizado debido a los condicionamientos externos (BM (Banco Mundial), FMI (Fondo Monetario Internacional), BID (Banco Interamericano de Desarrollo), etc.) en evaluaciones, resultados y cuantificaciones de impacto, costo-beneficio, etc.

En el Ecuador, las ONG's pueden ser vistas desde tres enfoques diferentes (FLACSO, 2009, pág. 33):

- Como canales democráticos de la sociedad civil en donde el incremento en número y en accionar de las ONG's correspondería a mayor democracia. Es decir, que un Estado pequeño y regulador (neoliberal) propulsa un mayor número de ONG's. Esta afirmación apoya la tesis de que las ONG's han "llenado" espacios que el Estado ha dejado vacíos tanto en servicios como en investigaciones.
- Otra posibilidad es mirar a las ONG's y a los movimientos de base como "agentes permeabilizantes" de los movimientos políticos sociales, es decir, que frenan las demandas y estallidos sociales radicales constituyéndose en una maquinas anti políticas. Esta es la razón por la que se circunscriben a ámbitos geográficos determinados y se organizan alrededor de auto redes
- Así mismo se puede mirar a las ONG's como parte del aparato del desarrollo que varían sus funciones frente al Estado de acuerdo al modelo de "desarrollo" imperante, en este sentido Las ONG's se convierten en instituciones de intervención del aparato del desarrollo que se implantan en forma directa en la población a través los proyectos, que trabajan con prácticas de poder

expresados en formas de intervención a través de los mecanismos de control y disciplina produciendo múltiples efectos directos e indirectos en los “beneficiarios”.

2.4. Administración por procesos

La administración por procesos en la actualidad constituye un modelo de gestión natural para las organizaciones de clase mundial, el modelo de gestión es bastante pragmático y orientado a los resultados que pueden ser obtenidos en su correcta aplicación. De acuerdo a varios autores la Administración por procesos es (Tovar, 2007, pág. 22 y 23):

“Consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. Es una transición desde simplemente vigilar e inspeccionar a los departamentos hacia un enfoque de administración integral del flujo de actividades que agregan valor a los clientes tanto interno como externos. Las necesidades de éstos son completamente entendidas, las métricas clave de la organización son significativas y utilizadas para la evaluación continua y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones para solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

A través de la administración interfuncional, la optimización y mejora continua de los procesos, se incrementa de manera constante la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa.

Pero aun cuando podríamos pensar que los procesos y su administración es un concepto nuevo, no es así, los procesos en las organizaciones siempre han existido y siempre van a existir, ¿por qué?, simplemente porque los procesos son la unidad elemental de los negocios.

El análisis de los procesos en las organizaciones, ha sido objeto de estudio desde principios de la administración. De hecho, con la moderna ola de pensadores de la calidad; el proceso y sus estudios toman auge y la atención que se merecen, sin embargo, para las empresas adquirir este enfoque no ha sido nada fácil, por el contrario, las actuales estructuras organizacionales (e incluso las estructuras jerárquicas), resultan ser el principal obstáculo para la

administración por procesos. Se han creado verdaderos imperios departamentales con sólidas barreras que evitan la comunicación entre las diferentes áreas de la organización, aunado a esto, la burocracia y las jerarquías innecesarias, impiden el flujo de las actividades que agregan valor en un proceso y por lo tanto la empresa como un sistema total disminuye su capacidad para responder a las demandas del mercado.

Sin embargo, cada vez más y más empresas se han dado cuenta de esto, y buscan dejar de lado la estructura departamental para cambiar (o regresar a los elemental) a una estructura por procesos, tomando como base la diferencia que existe entre un proceso y un departamento estructurando esquemas de operación a través de las fronteras funcionales. Estas empresas han comprobado que el éxito de un negocio depende de la compensación y la mejora de los procesos.

Pero para poder experimentar los logros al igual que estas empresas, debemos considerar los siguientes puntos:

- Cada departamento pertenece a un proceso y juega un rol en el logro de las estrategias de la organización, si no lo tiene ¿cuál es la razón de ser de este?
- Cualquier ruptura o eslabón débil de la cadena disminuye el valor proporcionado del sistema total.
- Aun cuando todos los procesos agregan valor, algunos son considerados como claves y otros como de soporte.

El punto de partida es tener una lista completa de los procesos de su organización, y el modelo de administración por procesos, que ayudará a identificar claramente a qué categoría pertenece cada uno de éstos”.

2.4.1. Gestión por Procesos

La gestión por procesos, desde su postulación en los años 80s ha revolucionado la manera de gestionar las operaciones dentro de la organización de manera que se busque la eficiencia operacional y reducción de costos, en cuanto a las definiciones de la gestión por procesos, se presentan a continuación:

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos” (Normas 9000, 2007)

“Supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

- La Gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad

es la Coordinación horizontal y vertical en la Organización.” (Rojas, 2007, pág.5)

2.4.2. Análisis FODA

FODA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Supacela, 2013).

El FODA es un análisis hacia adentro y hacia afuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis.

En el aspecto interno (lo que la organización controla), el análisis FODA detecta qué hace bien y qué hace mal, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, para qué escenarios está mejor preparada, con la información disponible, la organización podrá comunicar las fortalezas e invertir para controlar y mejorar las debilidades.

En el aspecto externo, el análisis FODA hace un relevamiento del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir del medio y trata de anticipar e interpretar las tendencias que puedan influir en su actividad y desarrollo: aquellas que puedan beneficiarla y favorecerla (las oportunidades) y las que puedan poner en peligro su continuidad (las amenazas).

Ilustración 1: Modelo de Análisis FODA

MODELO DE ANÁLISIS FODA		
	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Fortalezas	Debilidades
EXTERNO	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Fundamentos del Marketing (Dvoskin, 2004)

Elaborado por: Autor

2.4.3. Cadena de Valor

Con el fin de contar con un modelo de gestión eficiente, es necesario que la organización pueda desarrollar sus operaciones de manera ordenada alrededor de su giro de negocio y considerar que todas sus áreas y sus procesos tengan el mismo direccionamiento, para este elemento, se ha considerado como base la teoría de cadena de valor de Michael Porter. (León, 2004, pág. 30)

“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. “

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Ilustración 2: Cadena de Valor



Fuente: Cadena de Valor (Crecenegocios, 2011)

2.4.4. Direccionamiento Estratégico

Para definir el Direccionamiento Estratégico se puede decir que son los Grandes propósitos que orientan las acciones y comportamientos de todas las personas de la organización (Vargas, 2007, pág. 45):

- Visión o estado deseado de la organización a largo plazo (cómo soñamos ver a la institución en el futuro)
- Misión o razón de ser de la organización.

- Valores o creencias fundamentales de la organización (son las bases de la cultura institucional deseada, en la medida en que sean compartidos por todas las personas que integran la organización).”

2.4.5. Enfoque Sistémico Holístico y de Procesos de la calidad

La base del pensamiento sistémico consiste en reconocer la existencia de una serie de conceptos genéricos aplicables y aplicados en diversos estudios. Nociones como la energía, flujos, ciclos, realimentación, sistema abierto, reservas, recursos de comunicación, catalizadores, interacciones mutuas, jerarquías, agentes de transformación, equilibrios y desequilibrios, estabilidad, evolución, etc., son aplicables a la idea genérica de sistema sin entrar en la disciplina concreta ni en el tipo del sistema considerado. La existencia de este vocabulario común en muchos campos parece responder a una aproximación común a los problemas que se encuentran dentro de una misma categoría: la complejidad organizada; según indican expertos de la Universidad Politécnica de Madrid el enfoque sistémico tiene gran importancia dentro de los modelos actuales de gestión y lo sustentan así (Universidad Politécnica de Madrid, 2007, pág. 34)

“La importancia de este hecho es fundamental pues significa que de ser cierto que existe una aproximación común, se puede establecer una forma de tratar el problema genérico -el sistema- independientemente de la disciplina en la que éste se considere. Esta aproximación común existe y surge de la sinergia entre la biología, la teoría de la información, la cibernética y la teoría de sistemas. A partir de ellas se extraen conclusiones generales, reflejadas en ese vocabulario compartido por todas las disciplinas. Este es el enfoque sistémico y debe verse no como una nueva ciencia, una nueva teoría o una disciplina sino como una nueva metodología que trata de organizar el conocimiento para dar más eficacia a la acción.

La teoría de la organización como la práctica misma de la administración —vista como gestión y como gerencia— el enfoque de sistemas ha creado una moda, más que una necesidad. La práctica de la administración, como tal, si bien es un objeto de estudio abordado por diversas ciencias, en sí misma es un espacio epistemológico vacío. No existe la administración como campo de estudio y tampoco existe nada parecido a una posible “administrología”. Lo que si tenemos es una práctica gestional y procesal que

reconocemos indispensable en las organizaciones y que ha sido vista como una praxis susceptible de ser explicada. (Universidad Politécnica de Madrid 2007, pág. 38)

Esto se hace evidente al momento de definir una organización en base a los procesos que la conforman, las distintas formas de organización humana son sistemas. Primero se establece un objetivo colectivo que las justifica (por ejemplo, logros deportivos, propósitos de lucro, fines políticos, desarrollo comunitario). Y a partir de allí se diseña e implementa el “conjunto de elementos” que permitirán lograr ese objetivo. Ese conjunto de elementos debería empezar, según la Teoría General de los Sistemas, (TGS), por la identificación de los procesos internos a través de los cuales se efectúan las funciones que permiten alcanzar el objetivo.”

Estos procesos interactúan entre sí de manera que se genera una relación insumo – actividades (procesos) – producto con el fin de entregar un bien o servicio al mercado objetivo. La práctica de aplicación de procesos de manera sistémica ha permitido generar una cultura de mejoramiento continuo a la que se ha enfocado la administración actual sustentada en lo que se conoce como Administración de la Calidad Total.

2.4.6. Técnicas de calidad total

Con el fin de contar con un modelo de gestión técnico que permita tener herramientas que mejoren la gestión de la empresa, se ha planteado investigar los modelos metodológicos que soporten una verdadera gestión de la Calidad Total (Rodríguez, 2008, pág. 46).

“La administración de la calidad total (ACT) es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada.

Un atributo esencial de la ACT es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro final de la calidad. La ACT se basa en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del

servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda.”

Este proceso de gestión cuenta con diferentes herramientas y/o técnicas que permiten que las organizaciones que incursionan en este modelo puedan aplicarlo de manera continua, a continuación se presentan varias de ellas enlazado a una posterior aplicación en campo:

2.4.7. Diseño de Procesos

Las cinco principales decisiones de procesos corresponden a amplias cuestiones estratégicas. La siguiente cuestión, en la administración de procesos, consiste en determinar cómo debe realizarse exactamente cada proceso. Existen dos enfoques diferentes, pero complementarios, para diseñar procesos: la reingeniería de procesos y el mejoramiento de procesos. Comenzaremos con la reingeniería de procesos, que en la actualidad ha logrado atraer un grado considerable de la atención en los círculos administrativos (Krajewski, 2000, pág. 67).

2.4.8. Mejoramiento de procesos

Es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprometido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones (Krajewski, 2000).

En esta sección presentamos dos técnicas básicas para analizar procesos: los diagramas de flujo y las gráficas de procesos. Posteriormente, introducimos otras técnicas para analizar procesos, enfocadas en el mejoramiento de la calidad. Estas técnicas implican la observación sistemática y el registro de los detalles del proceso para permitir una mejor comprensión del mismo. Estas técnicas suelen emplearse para

diseñar nuevos procesos y crear diseños diferentes para procesos ya existentes, y sería conveniente usarlas periódicamente para estudiar todas las operaciones. Sin embargo, los mayores réditos parecen provenir de su aplicación a operaciones que tienen una o varias de las siguientes características.

- El proceso es lento en responder a los deseos del cliente
- El proceso origina demasiados problemas o errores en relación con la calidad
- El proceso es costoso.
- El proceso es un cuello de botella y el trabajo se acumula en espera de llegar al final.
- El proceso conlleva trabajo desagradable, contaminación o poco valor agregado.

2.4.9. Sistemas de Gestión de Calidad

Si se habla de la gestión por procesos, naturalmente se considera a la Gestión de calidad como consecuencia de una correcta aplicación de la teoría, en este sentido el presente proyecto de investigación considere también elementos de gestión de calidad que abalicen el desarrollo del proyecto (Ordoñez, 2011, pág. 34).

“Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, las maquinarias o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajo costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales”.

2.4.10. Fundación Europea de la Calidad

La fundación Europea de la Calidad se basa en el modelo de gestión EFQM cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes (Guía de la Calidad, 2011)

- Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Hay dos grupos de criterios:

- Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).
- Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión”.

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

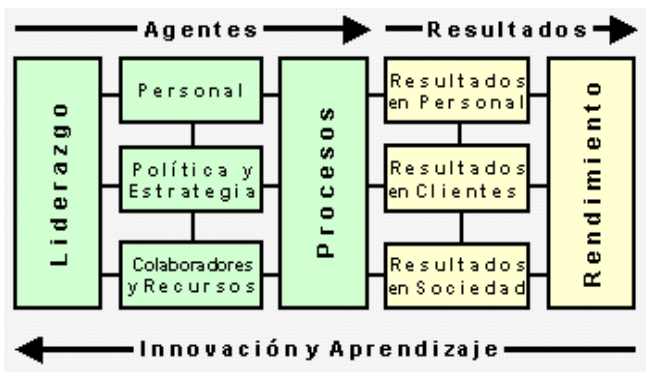
El Modelo EFQM se introduce en 1992 con el fin de establecer los criterios de evaluación de las organizaciones que optaban al premio europeo a la excelencia, pero actualmente es el modelo más usado como estructura organizativa de la gestión en Europa y además es la base para la mayoría de los reconocimientos a la excelencia tanto regionales como nacionales (TQM Asesores, 1999).

El modelo EFQM se ha convertido en una herramienta práctica que puede ser usada con diferentes fines:

- Como una herramienta para la autoevaluación
- Como el camino para hacer Benchmark y compararse con otras organizaciones
- Como una guía para integrar e identificar mejoras en las operaciones de la organización
- Como la base de un vocabulario común
- Como herramienta de aprendizaje, facilitando la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora
- Y lo más importante como la estructura de un sistema de gestión

El modelo EFQM socializado alrededor de toda la Unión Europea cuenta con la siguiente estructura:

Ilustración 2: Estructura del Modelo EFQM



Fuente: Estructura del Modelo EFQM (TQM Asesores, 1999)

Elaborado por: Autor

- Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo (TQM Asesores, 1999).
- Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.
- La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en: (TQM Asesores, 1999):
 - La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
 - La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

2.4.11. Criterios del Modelo

Los criterios que son objeto de análisis en la aplicación de este modelo de gestión son (TQM Asesores, 1999):

2.4.11.1. Liderazgo

La forma en que el equipo directivo En inglés, “the leaders”: Los que coordinan y equilibran los intereses de los actores: el equipo ejecutivo, los demás gestores, los que dirigen equipos o tienen un papel análogo. Desarrollan y facilitan que se alcance la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

2.4.11.2. Política y Estrategia

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores En inglés, “Stakeholders”. Los que tienen interés en la organización, sus actividades y sus resultados: clientes, asociados, empleados, inversores, organismos oficiales y otros representantes de la sociedad, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrollan, revisan y actualizan.
- Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunican y ponen en práctica.

2.4.11.3. Personal

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que:

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

Colaboradores En inglés, "Partnerships". Una relación de trabajo entre dos o más partes (proveedores, distribuidores, uniones temporales, alianzas) que crea valor para el cliente y Recursos

Cómo se planifica y gestionan la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

2.4.11.4. Procesos

Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores (TQM Asesores, 1999).

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

2.4.11.5. Resultados en los Clientes

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- Medidas de percepciones
- Indicadores

2.4.11.6. Resultados en el Personal

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- Medidas de percepciones
- Indicadores

2.4.11.7. Resultados en la Sociedad

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- Medidas de percepciones
- Indicadores

2.4.11.8. Rendimiento Final de la organización

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

- Resultados clave
- Indicadores clave

2.4.12. Modelo Malcom Baldrige

Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcom Baldrige, se creó el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio presidente.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta que hay que seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia al enfoque, al cliente y a su satisfacción (Normas 9000, 2007).

El premio trata de promover entre las empresas (Normas 9000, 2007):

- La preocupación por la calidad como un elemento cada vez más importante para la competitividad.
- El entendimiento de los requerimientos para alcanzar la excelencia en la gestión.
- El intercambio de información sobre estrategias empresariales con éxito y los beneficios derivados de la implantación de dichas estrategias.

Cada criterio del Malcolm Baldrige se basa en unos conceptos y valores fundamentales, que son los siguientes:

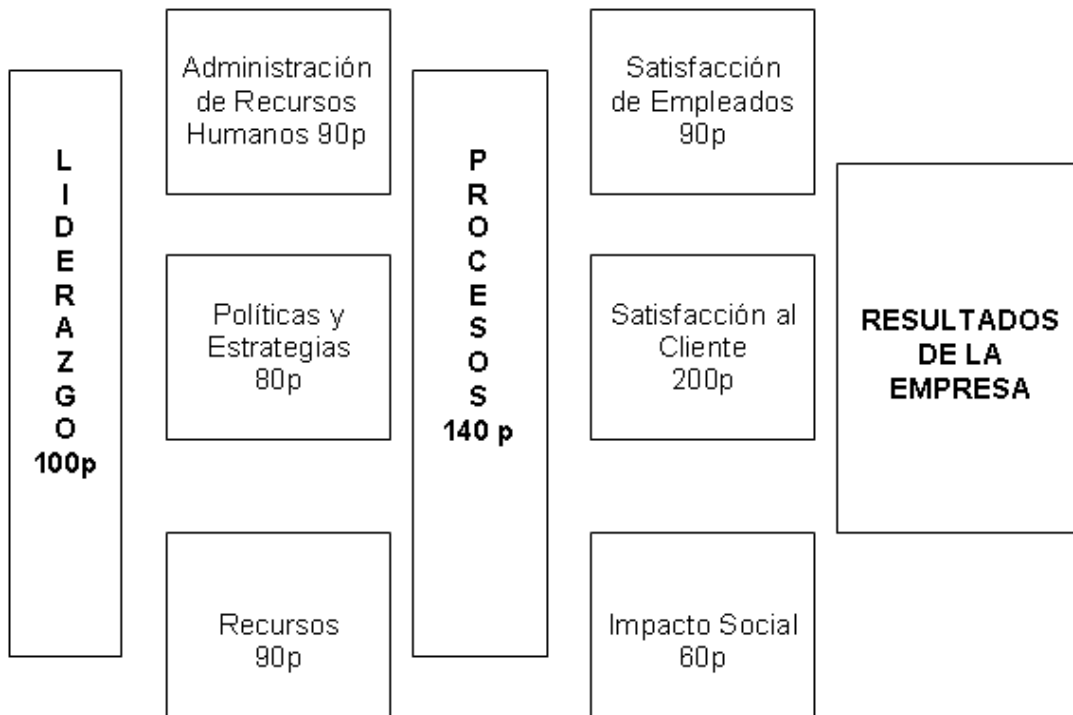
- Liderazgo
- Enfoque hacia el cliente
- Aprendizaje de la organización y de su personal
- Participación y desarrollo de empleados y asociados
- Agilidad de respuesta y flexibilidad
- Orientación al futuro
- Gestión de la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad pública
- Orientación a los resultados y a la generación de valor

2.4.12.1. Perspectiva del sistema

Los criterios del Modelo Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo.

Para alcanzar el éxito, es necesaria una visión de conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo y, al mismo tiempo, un enfoque más profundo de las principales áreas que vienen identificadas en las categorías del mismo.

Ilustración 3: Modelo Malcolm Baldrige



Fuente: Modelo Malcolm Baldrige

Elaborado por: Autor

2.4.12.2. ISO 9001-2015

La normalización internacional se realiza con base en un amplio criterio, no sólo se refiere a la legislación comunitaria en materia de productos o servicios, sino pretendiendo ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. Las organizaciones deben tener un sistema de calidad más eficiente cada día, que integre todas las actividades que pudieran afectar la satisfacción de las necesidades explícitas y tácticas de sus clientes.

La ISO trabaja para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores (Badía Jiménez, 2002, pág.34)

A comienzos del año 1980 la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El resultado de este trabajo fue publicado siete años más tarde a través del compendio de normas ISO 9000, posterior a la publicación de la norma de aseguramiento de la calidad-vocabulario (ISO 8402), que fue dada a conocer en 1986 (Badía Jiménez, 2002, pág.36)

El diario oficial de las comunidades europeas, el 28 de Enero de 1991, publicó una comunicación que fue también nombrada el libro verde de la normalización. Este importante documento no sólo fue un marco de referencia para Europa, sino también para las comunidades que negocian con ellos, con esto se exige a sus proveedores que sean auditados y certificados bajo los lineamientos de la ISO 9000. La frecuencia que ISO estableció para la revisión y actualización de la serie ISO 9000 fue de cinco años.

La norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.

La norma ISO 9001 versión 2015 ya puede ser implantada en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008.

2.4.12.3. La familia de normas ISO 9000

La serie ISO 9000 consta de cuatro normas básicas respaldadas por otros documentos:

- ISO 9000:2005, Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario)

Esta norma describe los conceptos de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y define los términos fundamentales usados en la familia ISO 9000. La

norma también incluye los ocho principios de gestión de la calidad que se usaron para desarrollar la ISO 9001 y la ISO 9004. Esta norma reemplaza a la ISO 8402:1994, a la ISO 9000-1:1994 y a la ISO 9000:2000.

- ISO 9001:2015, Quality management systems - Requirements (Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos)

Esta norma especifica los requisitos de un SGC, con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes y los reglamentarios aplicables, y con ello aumentar la satisfacción de sus clientes. Esta norma reemplaza a la ISO 9001:1994, la ISO 9002:1994, la ISO 9003:1994 y la ISO 9001:2000 (ATEHORTUA, 2005), ahora también a la ISO 9001:2008.

- ISO 9004:2005, Quality management systems – Guidelines for performance improvements (Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño)

Esta norma proporciona orientación para la mejora continua y se puede usar para mejorar el desempeño de una organización. Mientras que la ISO 9001 busca brindar aseguramiento de la calidad a los procesos de fabricación de productos y aumentar la satisfacción de los clientes, la ISO 9004 asume una perspectiva más amplia de gestión de la calidad y brinda orientación para mejoras futuras. Esta norma reemplaza a la ISO 9004-1: 1994. Las directrices para autoevaluación se han incluido en el Anexo A de la ISO 9004:2005. Este anexo brinda un enfoque sencillo y de fácil uso para determinar el grado relativo de madurez del SGC de una organización e identificar las principales áreas de mejora (Centro de Comercio Internacional, 2006, pág. 45)

2.4.12.4. Enfoque de la Norma ISO 9001:2015

Desde 1987, la International Organization for Standardization o ISO (Organización Internacional para la Normalización) –la federación mundial de organismos nacionales de normalización, u organismos miembros de ISO– ha desarrollado y actualizado periódicamente un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad (ISO 9000), con el objetivo de ayudar a las organizaciones a hacer más eficientes sus procesos,

mejorar la satisfacción de sus clientes, reducir riesgos e incidencias, o aumentar la productividad, entre otros.

Desde 2012, el Comité Técnico 176 de la Organización Internacional para la Normalización comenzó a trabajar en el análisis de la Norma ISO 9001:2008 con el fin de obtener una nueva versión en 2015. Tras la evaluación por parte de especialistas y organismos certificadores se emitió en 2013 un borrador que incluye los siguientes cambios destacados: (TÜV Rheinland, 2015)

- Un punto de vista más “suavizado” en términos de diseño y "endurecido" en cuanto a elementos de enfoque de procesos
- La eliminación de un manual de la calidad y de un Representante de la Dirección
- Un sistema de documentación más flexible
- La inclusión de principios de gestión de la calidad
- En lugar de ocho secciones serán diez
- Ajustes en terminología
- Adicionalmente se destaca la importancia de integrar aspectos de riesgos en toda la estrategia de gestión de la calidad, por lo que es vital que las organizaciones identifiquen por adelantado los riesgos en sus sistemas y las estrategias para mitigar o eliminarlos.

Conociendo ya las herramientas que serán utilizadas en el presente trabajo de investigación, en el siguiente capítulo se presentará un análisis situacional del sector de ONG's en el país y cómo puede afectar a la organización SBE objeto de estudio.

2.4.13. Mapa de Procesos

“Un sistema de procesos suele ser representado por medio de un mapa de procesos, el cual identifica y describe de manera general los procesos que hacen parte del sistema de gestión, al igual que la secuencia e interacción con otros procesos. En términos generales en los mapas se establece una clasificación como la mostrada a continuación: (Guía de la Calidad, 2011)

- Estratégicos: Procesos destinados a determinar el norte de la organización, a definir y controlar las políticas, los objetivos y las estrategias generales y de la calidad de la empresa. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en su conjunto.
- Operativos: Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas, los objetivos y las estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes.
- De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- De apoyo: Procesos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento incide directamente en el desempeño de los procesos operativos.

Los mapas de procesos, se han convertido en una herramienta muy utilizada por las organizaciones para estructurar sus sistemas de gestión de la calidad con enfoque por procesos.

2.4.14. Medición de Procesos

La piedra fundamental del proceso de mejoramiento es la medición. Si usted logra medir los insumos y los productos del proceso, podrá determinar con exactitud la satisfacción del cliente y ver efectivamente la causa y efecto de las soluciones aplicadas. (Martin, 2010)

No obstante, antes de que establezca medidas específicas de proceso, usted debe decidir los criterios a usar. Como las siguientes:

- Necesidades y expectativas conectadas con los requerimientos del cliente.
- Ser mensurables o contables: podrían ser comparadas con un estándar industrial generalmente reconocido.
- Ser transparentes: nunca debe ser una estimación secreta que no pueda rastrearse o compararse.

2.4.15. Tipos de Mediciones

2.4.15.1. Medición del resultado

Le revelan de qué manera su proceso ha satisfecho o no los requerimientos de sus clientes. Son las mismas estimaciones que sus clientes están utilizando para juzgar la eficacia de su proceso.

Las mediciones del proceso también posibilitan que usted prediga el futuro, y para ello ni siquiera necesita una bola de cristal.

2.4.15.2. Medición del insumo

Las estimaciones del insumo lo ayudan a evaluar en qué medida los proveedores satisfacen sus requerimientos. Estas se realizan por lo general, independientemente (con cada proveedor en el proceso), ya que el cumplimiento de los requerimientos puede ser diferente por parte de cada uno de ellos. Determinar las mediciones del resultado del proceso y del insumo. (Universidad Autónoma de México, 2012)

Es mucho mejor tener pocas mediciones significativas que muchas que sean ineficaces. Existen diversas trampas en las que se puede caer cuando se realiza la medición de sus procesos:

- Medir demasiadas cosas
- Destinar demasiado tiempo a la medición
- Medir las cosas equivocadas

Con el fin de determinar las estimaciones del resultado del proceso y del insumo, usted debe seguir dos pasos al establecer cada tipo de medición:

- Suscitar el máximo de mediciones posibles
- Identificar las más importantes

Para estimar el resultado (cliente) utilice la información que obtuvo de los estudios y de las entrevistas que ha realizado con él. Para el proceso (producto) y del insumo (proveedor) use la información de su diagrama de flujo

2.4.15.3. Manual de Procesos

Es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda (Ordoñez, 2011).

Objetivos del manual de procesos.

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución
- Ayudar a brindar servicios más eficientes
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios
- Evitar la improvisación en las labores
- Ayudar a orientar al personal nuevo
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución

2.4.15.4. Características del manual

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo

- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones
- Tener una revisión y actualización continuas

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización. El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el conjunto de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización. (Ordoñez, 2011)

CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Antecedentes

Las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador es miembro de una fraternidad de Sociedades Bíblicas nacionales consagrada a la tarea de poner la Palabra de Dios a disposición de todas las personas en todas partes del mundo.

Mientras millones de personas alrededor del globo están hambrientas de la esperanza que yace en la Biblia, las iglesias experimentan un rápido crecimiento en Asia y África, y la demanda aumenta en los antiguos países soviéticos, las Sociedades Bíblicas enfrentan la abrumadora necesidad de Escrituras en diferentes formatos: (Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador, 2014)

- Escrituras en traducciones contemporáneas en docenas de idiomas.
- Escrituras en cientos de idiomas que nunca antes recibieron la Biblia.
- Escrituras en audio casetes y video casetes.
- Escrituras en braille.
- Biblias de estudio.
- Escrituras en medios electrónicos, en CD-ROM, DVD e Internet.

Con una tradición de 200 años, las Sociedades Bíblicas del mundo sirven con la Palabra a millones de personas en el mundo. Para alcanzar el reto de poner disponible la Palabra de Dios en este veloz mundo cambiante, las Sociedades trabajan juntas a través de la fraternidad de Sociedades Bíblicas Unidas.

Por medio de la fraternidad, estas Sociedades se mantienen activas en la traducción, producción y distribución bíblica, todo esto para apoyar a la iglesia.

3.2. Cómo comenzaron las Sociedades Bíblicas Unidas

Las Sociedades Bíblicas Unidas conforman una organización internacional, no lucrativa y no denominacional.

El nacimiento del movimiento moderno de las Sociedades Bíblicas comenzó con la fundación de la Sociedad Bíblica Británica y Extranjera (SBBE) en Londres, en 1804. Su propósito fue el de incrementar la disponibilidad de Escrituras en Inglaterra y Gales, pero su visión misionera se extendió rápidamente. La SBBE no tardó en tener agentes, por toda Europa y más allá, que distribuían Escrituras y establecían Sociedades

Bíblicas y agencias locales. Al limitarse a distribuir únicamente la Biblia, “sin notas ni comentarios”, la SBBE esperaba recibir el apoyo de cristianos de todas las denominaciones. Pronto hubo otras Sociedades Bíblicas nacionales ansiosas de operar en una dimensión internacional: Países Bajos en 1814; Estados Unidos en 1816; Rusia en 1821; y otras. Se publicaron ediciones de la Biblia con traducciones aprobadas por las diferentes iglesias y de acuerdo a sus respectivos cánones. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

Después de la Primera Guerra Mundial, las Sociedades empezaron a buscar maneras de coordinar su trabajo por medio de acuerdos de “cortesía” y agencias conjuntas. En 1932, los delegados de las Sociedades Bíblicas en los Estados Unidos, Inglaterra y Gales, y Escocia se reunieron en Londres para coordinar sus actividades, las que se estaban traslapando en los Balcanes, Brasil, Chile, China, Japón, el Medio Oriente, Uruguay y Venezuela. Los beneficios que obtendrían al compartir sus experiencias y prácticas se hicieron cada vez más evidentes, y en 1939 en Woudschoten, Países Bajos, estas tres Sociedades, a las que se unieron las Sociedades Bíblicas en Francia, Países Bajos y Noruega, se reunieron para planificar el establecimiento de un “Concilio Mundial de Sociedades Bíblicas”. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

La realización de sus planes se demoró debido a la Segunda Guerra Mundial, pero después, en 1946, delegados de 13 países se congregaron en Haywards Heath, Inglaterra, donde el 9 de mayo se fundaron las Sociedades Bíblicas Unidas. A partir de 1946, las Sociedades, tradicionalmente poderosas, dejaron el control directo del trabajo en otros países y estimularon el desarrollo de Sociedades nacionales autónomas. Las Sociedades miembros han establecido también una estructura de comités y oficinas para ayudarlas en su trabajo, y han fijado un presupuesto en común, por medio del cual se comparten los recursos financieros.

3.3. Así llegó la Biblia a América Latina

La presencia de la Biblia en nuestro continente empezó a sentirse muy poco después de las luchas de independencia de España en el siglo XIX. La prohibición de que la gente común leyese la Biblia, vigente durante el período colonial, no regía en las nuevas repúblicas. Esto ofreció la oportunidad de que las Sociedades Bíblicas lograran una distribución exitosa. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

3.3.1. Apertura (1804-1830)

Los primeros seiscientos ejemplares de la Biblia en español, enviados por la Sociedad Bíblica Británica y Extranjera (SBBE), llegaron a Buenos Aires y Montevideo en 1806. Entre 1804 y 1807, la Sociedad imprimió veinte mil ejemplares del Nuevo Testamento en portugués, que marineros y comerciantes distribuyeron en las costas de Brasil. Los cuáqueros llevaron ejemplares de la Biblia a Antigua y otras islas desde 1808, para los soldados, los marineros y los enfermos. Entre 1808 y 1816 se repartieron en las Indias Occidentales, Honduras y las Guayanas cuatro mil ejemplares de la Biblia y once mil quinientos del Nuevo Testamento en español, francés, inglés y holandés. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

Comerciantes, viajeros y piadosos capitanes de barcos también diseminaron ejemplares del texto sagrado por las costas de América Latina.

Parece que las primeras Sociedades auxiliares para la distribución de la Biblia en América Latina fueron las organizadas entre los negros en Barbados y Bermuda, en 1818. Durante los siguientes seis años, se extendieron a Jamaica, Montserrat y Honduras. Especialmente por medio de misioneros y escuelas misioneras llegaron a Bérbice, Demerara, Trinidad, St. Kitts, Antigua y Suriname. A veces, recibían una moneda por sus esfuerzos. William Canton, el historiador clásico de los primeros cien años de la SBBE, comenta que la lectura de la Biblia quebró “el poder malo de Obeah, la maldición de la imaginación africana”. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

Cuatro años antes de la liberación de los esclavos en el Caribe, la Sociedad publicó una edición bilingüe (africano-inglés) del Nuevo Testamento, que fue consignada a los misioneros moravos en Suriname. Se realizaron subsecuentes ediciones hasta 1889.

Sin lugar a dudas, el misionero más dedicado a la obra de la distribución de la Escritura en este período fue James (Diego) Thomson. Viajó por iniciativa propia a América Latina para promover el método lancasteriano de educación, usando la Biblia como texto principal. Desde 1818, estableció escuelas y distribuyó la palabra de Dios en Argentina, Uruguay, Chile y Perú, antes de servir como agente de la SBBE en Ecuador, México, el Caribe y la América Británica (Canadá). Por pedido suyo recibió de la Sociedad Bíblica Americana (SBA) quinientos dólares para traducir la Biblia al quechua. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

Distribuyó ejemplares de la Biblia durante sus últimos años en Francia, Portugal y España (1854). La SBBE aceptó con entusiasmo la colaboración de la SBA en América Latina. Aunque los envíos fueron ocasionales y por pedidos particulares, muchos llegaron en fecha temprana. En el año 1826, por ejemplo, se enviaron Biblias. La SBA mandó representantes para estudiar el área a fin de ver cómo sería posible mejorar el sistema de distribución. En este período buena parte de la oposición católica se redujo gracias al uso de la versión católica del Padre Schío. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

Es significativo que durante esta etapa inicial los registros de la SBBE muestran que la obra de la distribución bíblica empezó en quince países de América Latina y del Caribe, mientras que la SBA enviaba ejemplares de las Escrituras a diez países de la misma región. Fue una época propicia para esta misión. Por supuesto, y esto produjo una fuerte reacción en la jerarquía romana y en la censura. La filosofía política liberal creó una actitud receptiva de parte de los nuevos gobernantes, así como el uso de la versión católica de la Biblia fomentó la receptividad de parte de la élite de los pueblos. Los evangélicos esperaban una pronta reforma de la sociedad y de la gente por la lectura de las Escrituras. Pero el optimismo resultó prematuro.

3.3.2. Oposición (1830-1860)

Ya había pasado la época en que un Diego Thomson pudo ser ciudadano honorario, como ocurrió en la Argentina y en Chile. En 1827, Thomson viajó a México, donde al principio tuvo cierto éxito en su tarea, pero hacia 1830, debido a una fuerte hostilidad clerical seguida de revoluciones políticas, dejó los ejemplares de la Biblia que le quedaban en manos de un amigo y se fue. Cuando volvió en 1842, encontró la misma hostilidad. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

Un lugar donde se recibió bien a los distribuidores de las Escrituras fue el Caribe. Allí, muchas de las islas habían caído bajo la dominación protestante. No sorprende, entonces, que Thomson, al salir de México, trabajara siete años en esta región. Fundó muchas asociaciones negras para la distribución de la Biblia, incluso en Venezuela. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

La SBBE creó un fondo especial para proveer un ejemplar de la Biblia a cada esclavo emancipado “para ayudar a consolarlo por los agravios que había sufrido”. En la Navidad de aquel año se enviaron más de cien mil ejemplares del Nuevo Testamento y los Salmos con este propósito. Entre 1830 y 1837 se repartió un total de sesenta mil ejemplares de la Biblia y del Nuevo Testamento.

A pesar de la creciente oposición católica en ciertas islas durante la década del cuarenta, nuevos agentes como Joseph Wheeler (1835) y McMurray (1842) establecieron tres depósitos: Jamaica, Barbados y Antigua. Además del envío especial para los negros emancipados, entre 1834 y 1854 se remitieron a las Indias Occidentales 180.000 ejemplares del texto sagrado. Durante el mismo período, con la ayuda de voluntarios, se llevaron a América del Sur y América Central casi 21.000 ejemplares de las Escrituras en castellano, portugués, alemán, italiano y francés.

Se enviaron muchos ejemplares en castellano con los soldados. En 1847, un agente de habla hispana, William Morris, ex-misionero en Buenos Aires, llevó miles de ejemplares de la Biblia y el Nuevo Testamento para distribuir.

Mientras estaban las tropas estadounidenses no hubo grandes problemas. Sin embargo, cuando desocuparon el país, se descubrió que los compatriotas de los conquistadores no eran bienvenidos, ni siquiera con la Biblia en las manos. La hostilidad hacia los representantes de las denominaciones e instituciones protestantes hizo imposible la continuación significativa de la obra.

Otro episodio que nos ayuda a comprender el espíritu de esta época tuvo lugar en julio de 1856, cuando la SBA envió como su representante a América Central a D. R. Wheeler, con sede en Nicaragua, justamente en tiempos del filibustero William Walker.

En Brasil, el ambiente era diferente. El emperador Pedro II (1840-1889) favoreció la distribución de las Escrituras. Dijo: “Amo la Biblia. La leo todos los días y cuanto más la leo, más la amo”.

Daniel F. Kidder llegó a Río de Janeiro en 1836 como representante de la SBA, junto con R. T. Spaulding hicieron una eficaz y vigorosa difusión de la Biblia. Les siguieron muchos otros agentes que trabajaron con denuedo, como puntas de lanza que abrieron el camino para la llegada de las denominaciones misioneras.

3.4. Ámbitos de servicio

Los miembros de las Sociedades Bíblicas están dedicados a servir a la misión de la iglesia, poniendo a su disposición las Escrituras para la adoración, la proclamación, el discipulado y el crecimiento espiritual. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

3.5. Hacemos

Las Sociedades Bíblicas proveyeron el año 2014 más de 561 millones de Escrituras a hombres, mujeres y niños alrededor del mundo. Eso incluye más de 20 millones de Biblias, 18.5 millones de Nuevos Testamentos, 33 millones de libros individuales de la Biblia, y casi 490 millones de pasajes bíblicos breves. (Sociedades Bíblicas Unidas, 2012)

3.6. Fuentes de Financiamiento

Cada Sociedad Bíblica se sostiene mediante la venta de Escrituras así como de contribuciones de iglesias y donantes individuales. Nuestras Escrituras son en gran parte subsidiadas para que se puedan vender a precios asequibles. Para que la Palabra de Dios esté disponible a escala global, las Sociedades Bíblicas trabajan juntas a través de un presupuesto unificado llamado Programa de Servicio Mundial de las Sociedades Bíblicas Unidas.

3.7. Necesidad de Escrituras

En un mundo cuya población pasa los seis mil millones de personas, la tarea de alcanzarlas con la Palabra de Dios es de enormes proporciones. Actualmente, se estima que menos de dos mil millones de personas en el mundo son cristianas. Alcanzar a los que faltan requiere una gran dedicación en las áreas de traducción, producción y distribución de Escrituras.

Pero no solo requieren un vasto número de Escrituras, sino que las necesitan literalmente en miles de lenguas. Se estima que en el mundo se hablan más de 6.000

idiomas. Al menos alguna Porción de la Biblia ha sido traducida a más de 2.000 de esos idiomas.

Por ello es que, además de producir Biblias en la mayoría de los idiomas del mundo, las Sociedades Bíblicas Unidas brindan ayuda en la traducción de Biblias en cientos de idiomas, muchos de los cuales son hablados por quienes nunca han recibido la Palabra de Dios. Las SBU están apoyando activamente los trabajos de traducción en 685 idiomas en África, las Américas, Asia-Pacífico, Europa y el Oriente Medio.

3.8. Las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador en el 2013

El año 2013 ha sido un año de crecimiento y transiciones en la Dirección de la Institución. Sin embargo, no ha afectado negativamente al normal desarrollo de las operaciones de SBUEC. Más bien ha contribuido a la consolidación institucional. El desarrollo de la institución se ha plasmado en los siguientes aspectos (Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador, 2013):

- **Consolidación de la confianza y relación institucional interna y externa.** Esto supone un trabajo intensivo en el cultivo de relaciones previamente desarrolladas por la actual Dirección Ejecutiva con Iglesias Protestantes, Iglesia Católica, ONG's, ministerios para-eclesiales, cuerpos pastorales y entidades educativas.

Los siguientes son resultados de lo logrado durante este tiempo:

- Externamente se ha trabajado en la consolidación de la imagen de las SBU en Ecuador entre las Sociedades Bíblicas Unidas de América, Europa y Asia en los diferentes foros y espacios en los que se ha representado a la institución. En este punto, ha sido supremamente importante y redituable la visita a la SB de Corea. Pues hemos dado visos de seriedad y gratitud al presentar nuestro informe y rendimiento de cuentas en torno a la inversión hecha por ellos. El resultado de ello ha redundado en el fortalecimiento de nuestras relaciones y confianza, que desde el inicio se ha brindado a nuestra institución. Así como en un nuevo aporte para fortalecer nuestra gestión. Por el monto equivalente a un vehículo y US\$ 40.000,00 en Escrituras.

- La Fraternidad Mundial de Sociedades Bíblicas Unidas, ha expresado su confianza en la institución al restituir la membrecía como su único representante en el Ecuador, el pasado 15 de agosto de 2013.
- La SBUEC ha logrado una representación como miembro del Comité de Publicaciones de las Américas, que es el actual ente de gobierno de las SBU en esta región del mundo. Este particular ha ayudado en el desarrollo de proyectos con diferentes actores y en especial con el Sector Católico en el Ecuador.
- Procesos de cooperación internacional dentro de la familia de la SBU. El mensaje comunicado es el de una SB que ha asumido el liderazgo nacional de la causa bíblica con responsabilidad, ética y mística de servicio. Pero también aportando regionalmente en los grupos de afinidad para el desarrollo institucional de las SB de Ecuador, Bolivia y Chile; Así como al programa regional de prevención de la Violencia Doméstica en colaboración con Perú, Panamá y los 3 anteriores; y, a nivel mundial, como parte del comité global para el desarrollo de iniciativas de alfabetización. Además, es colaborador de la SB de Uruguay y Cuba en procesos de aporte financiero y entrenamiento respectivamente.
- De otro lado, se ha trabajado en procesos de provisión bíblica para evangelización y plantación de iglesias desde el sector protestante en cooperación con la Red de Multiplicación de Iglesias de Iberoamérica y surge (Asociación de Iglesias en Medellín Colombia), que tienen un alcance latinoamericano. En esta sociedad se han distribuido más de 76 mil Biblias en colaboración con las SB de Perú, Colombia, Chile y México. Además, de que se trata de un proceso recurrente, repetible cada semestre. También se está trabajando con *Samaritan Purse* para la impresión de 50 mil Nuevos Testamentos en quichua para atender a la niñez indígena de Ecuador.

- **Facilitación de procesos de desarrollo estratégico de la organización a través de alianzas [estratégicas] con diversas instituciones**

Para sostener el crecimiento institucional. Esta es una tendencia de trabajo en todos los frentes de la organización. Obedece a un estilo de trabajo de orden comunitario para el mejor aprovechamiento de los recursos y utilidades. Por ello, se privilegia el trabajo en redes organizacionales para favorecer a iglesias y denominaciones, FIERPI, la Federación de Indígenas Evangélicos Residentes en

Pichincha gremios pastorales en ciudades tales como Quito, Santo Domingo de los Tsáchilas, Puyo, Tena, Cuenca, Riobamba, Cañar y la Unidad de pastores de la Isla Trinitaria de Guayaquil, entre otros.

- **Articulación de acciones y proyectos de carácter inter-confesional.** La identidad de la SBU en Ecuador es ser un organismo inter-confesional. Esta se está articulando por medio de proyectos de servicio a la Iglesia Católica e Iglesias Protestantes. Aunque vamos en forma lenta pero segura, no descartamos la necesidad de aprender a vivir nuestra inter-confesionalidad como un valor fundamental en nuestra cotidianidad. Es por ello, que hemos intensificado la relación con la cúpula de la Iglesia Católica en nuestro país y sus 3 Arquidiócesis más importantes: Quito, Guayaquil y Cuenca. Siendo estas muestras claras de una inter-confesionalidad pragmática en el marco de la Pastoral de la Palabra.

Por ello, se ha apoyado diversas acciones en favor de la Iglesia Católica en Ecuador, tales como: (a) La Jornada Nacional de la Juventud Católica en Ambato con la donación de 11 mil Evangelarios con guía de Lectio Divina, 500 para la Arquidiócesis de Guayaquil; 1.000 para el Arzobispado de Cuenca; (b) Dotación de Biblias con Lectio Divina para el Movimiento “Juan XXIII” con el apoyo en un inicio de Verbo Divino para su distribución. Por supuesto, todo esto es adicional al proyecto de Lectionautas que ha tenido un alcance superior a lo planificado originalmente; (c) Desarrollo de un proyecto más amplio de “interacción bíblica” por medio de programas formativos a nivel de base (Escuelas Vicariales en Cuenca) y en planificación con otras ciudades, y un diálogo inicial con la PUCE para un programa de Maestría en Teología Bíblica con el Dr. Fernando Barredo, Director de la Facultad de Ciencias de Filosofía y Teología; (d) Desarrollo de la iniciativa “Cada Familia con su Biblia” en colaboración con el magisterio de la Iglesia y la Subcomisión de la Doctrina de la Fé de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, para distribuir Biblias de difusión con Lectio Divina para las familias católicas ecuatorianas. La versión a distribuir será “Dios Habla Hoy” revisión 2014, en cooperación de la CEE con el departamento mundial de traducciones de SBU. Vale añadir que el comité de Publicaciones de las Américas, designo a las SBUEC la ejecución del proyecto con la finalidad de que el mismo sea replicado en la región.

No obstante a lo dicho, es de resaltar que se ha desarrollado un diálogo oficial entre las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador y la Conferencia Episcopal

Ecuatoriana. Valoramos el acercamiento honesto, genuino y franco entre ambas partes en aras de hacer accesible la Palabra de Dios al pueblo cristiano católico. La SBU es una asociada transparente, tanto para católicos como para protestantes.

- **Crecimiento del volumen de distribución de las Escrituras.** La meta anual para el 2013 era de 130 mil unidades. Sin embargo, a fines del año se habían distribuido más de 200 mil unidades. Vale aclarar que a más de abastecer el mercado local (151 mil unidades aprox.) con el insigne apoyo de una red de distribuidores locales (CLC, Centro de Vida Nueva, Casa de la Biblia, entre otros) estamos trabajando en una estrategia de distribución regional acordada con las SBU de Chile, Bolivia, Perú, Colombia y México (más de 49 mil unidades aprox.). Es digno de resaltar que nuestro crecimiento en distribución nos da la oportunidad de contar con más recursos para financiar los nuevos proyectos de servicio que empezamos en el 2013 en favor de las iglesias, siendo coherentes con la filosofía de ministerio de las Fraternidad de las SBU's y de una ONG, conforme a las regulaciones del Estado ecuatoriano.
- **Crecimiento en el volumen de proyectos de servicio a las iglesias y colectividad en general.** El año se inició con 8 proyectos. Al presente se desarrollan un total de 12 proyectos. Vale añadir que los proyectos de carácter multianual tienen su financiamiento asegurado conforme a la gestión realizada en la ronda de negociación de proyectos en India el pasado mes de julio del 2013. El monto de financiamiento logrado para el año 2014 es de cerca de US\$ 251 mil. Así mismo durante el año 2013 se ha tenido un alcance global en todos los proyectos de más de 19 mil personas en 7 provincias que corresponden a las zonas 1, 2, 3, 5, 6 y 9 del Plan de Ordenamiento Territorial del Estado Ecuatoriano con especial incidencia en las zonas 5 (Guayas y Santa Elena) por razones de estrategia de crecimiento y atención a sectores vulnerables. Y en la Zona 9 (Distrito Metropolitano de Quito) porque está nuestra matriz y desde allí se plantea la estrategia nacional coordinada. Siempre buscando la movilización de la iglesia brindando herramientas y materiales conforme a sus necesidades.
- **Desarrollo de un sistema de control, seguridad integral y monitoreo institucional.** Este se construyó basado en los objetivos estratégicos definidos en nuestra planificación, misma que ha sido revisada por el Comité Ejecutivo de la Fundación. El propósito es contribuir al desarrollo de una cultura de rendición de

cuentas interna y externa en la institución. La utilidad en torno a los proyectos institucionales es la de proveer información para garantizar la calidad de los mismos y el debido cumplimiento de compromisos, calendarización y presupuestos. En este año hemos iniciado el pilotaje de su implementación empeñando toda nuestra voluntad y acciones para mejorar nuestro nivel de rendición de cuentas.

Vale señalar que previamente se realizó un diagnóstico del estado jurídico de la institución, que sirviera de base para su proyección, así como de registro histórico protector a todas las partes de la SBU en el Ecuador.

Adicionalmente se recomendó migrar a un sistema integral (ERP) de orden abierto denominado Open ERP adaptado a la realidad ecuatoriana, que ha sido implementado en la SB de Guatemala hace 3 años, además de la SB de Argentina y ha demostrado su eficacia para la ejecución en el ministerio de la causa bíblica.

- **Capacitación práctica y funcional para el personal de las SBU en Ecuador.** Esto se ha hecho a través de experiencias concretas y reales. La institución expuso a la dirección, gerencias y miembros del directorio a estudio de casos. Por ello, comisiones de SBU Ecuador, visitaron las SB de Colombia, Perú, Brasil para capacitar al personal por turno en su área de responsabilidad. Estas experiencias les han permitido trabajar los temas financieros-contable, publicaciones, mercadeo-ventas, relación con la iglesia católica, entre otros. Es gratificante la generosidad de las SBU mencionadas. La transferencia de conocimientos y experiencias le han permitido hacer aprendizajes valiosos que se han incorporado, previa contextualización, y haciendo más efectiva la gestión institucional.

3.9. Análisis FODA

		Entorno Interno	
		Fortalezas	Oportunidades
Matriz FODA		Asesoramiento y capacitación disponible de la Oficina de Servicios para Marketing, Desarrollo y Ventas de publicaciones.	Usamos una red de distribuidores mayoristas (5), librerías (28), iglesias (22) y ministerios (10) con reconocimiento y experiencia en la provisión bíblica en todo el país.
		Disponibilidad de productos en idiomas autóctonos, algunos de exclusividad de las SBUEC (Ejemplo: Imbabura y Cañar).	Facil acceso a las comunidades indígenas para introducir el conocimiento de la biblia por ser un porcentaje mayor del catolicismo en el Ecuador
		Porcentajes de descuento estables	Promoción y apoyo Gubernamental sobre temas y proyectos interculturales (creación de la Secretaría de Pueblos y Nacionalidades Indígenas).
		El carácter interconfesional de la institución les permite trabajar con todas las iglesias y les diferencia de la mayoría de los ministerios bíblicos.	Distribución de Biblias a través de los principales Supermercados a nivel nacional (Supermaxi y Santa María) 8 y 2 sucursales respectivamente.
		Personal con conocimiento y experiencia en la administración de proyectos.	Posibilidad de conseguir recursos internacionales de las SBU para la ejecución de proyectos para interactuar con la Biblia.
		Disponibilidad de publicaciones variadas, de alta calidad, para diferentes audiencias y necesidades.	Se ha incrementado el acceso a las redes sociales en el Ecuador.
		Posibilidad de apoyar a las Iglesias y ministerios con productos con precios subsidiados.	Población cristiana: al menos el 90% del país es cristiano católico o evangélico.
		Variedad de publicaciones a bajo costo disponibles para proyectos.	Llamado del mundo católico a la lectura de la Biblia a partir de la Exhortación Apostólica Postsinodal sobre La Palabra de Dios en la Vida y en la Misión de la Iglesia, "Verbum Domini".
		Nueva institución, que permite la creación de una nueva imagen ministerial.	En el país existen ONG's y proyectos de iglesias con compromiso social y Bíblico, con las que podríamos tener alianzas estratégicas para el cumplimiento de la misión (Compassion, Samaritan's Purse, Visión Mundial, FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), CRS (Catholic Relief Services, Desafío Migueas y otros).
		Buen tráfico inicial en la página de Facebook de SBUEC (al 11/01/2011 existen, 1200 seguidores y alrededor de 200 visitas/día).	Buenas relaciones con ministerios de comunicación evangélicos HCB, HCB2 y Asomavisión.
Asesoramiento y capacitación disponible de la Oficina de Servicios en consultoría en recaudación de fondos.	Existen Sociedades Bíblicas Donantes (ABS, Noruega y BSBF), que están abiertos a apoyar a Ecuador, algunos de ellos a largo plazo.		
D e b i l i d a d e s	No aceptación de tarjetas de crédito y débito reduce el potencial de compra de los clientes.	Desarrollo de un polan de gestión inclusivo e integral que permita manejar desde la perspectiva de procesos la operación de la organización. Desarrollar un Plan de Publicaciones Interno que permita atacar los requerimientos de los aliados. Desarrollar un plan de comunicación que propenda al cambio de imagen de la Institución.	Desarrollar planes de fidelización de donantes grandes. Desarrollar el plan de comunicación integral y cercano a la Iglesia Católica. Desarrollar un plan de aprovisionamiento versatil que este ajustado a los periodos de producción de los lotes.
	Carecemos de desarrollo local de publicaciones (selecciones, porciones, etc.) para solventar las necesidades de las iglesias y ministerios.		
	El no tener los lotes a tiempo incidirán en no tener los inventarios adecuados para cumplir las metas de distribución		
	Por lo menos el 80% de las iglesias evangélicas no conocen nuestros proyectos ni cómo podrían participar en ellos (este dato considera una existencia de 7000 iglesias en el país).		
	De 22 Jurisdicciones eclesiásticas de la Iglesia Católica solamente se ha trabajado con cuatro (18%).		
	Falta de un programa de voluntarios.		
	Carencia de la traducción de los libros Deuterocanónicos en Quichua del Cañar e Imbabura.		
	Ausencia de base de datos de individuos, iglesias y ministerios.		
	Se carece de un plan y estrategia de manejo de imagen corporativa y promoción.		
	No existe un plan de mercadeo, para dar a conocer las nuevas publicaciones.		
A m e n a z a s	Carecemos de un plan estratégico de la página web y los medios sociales, con indicadores y actualización continua.	Incrementar el portafolio de proyectos de gran impacto que faciliten la recaudación de fondos. Desarrollar programas de distribución misionera de escrituras generando compromiso de las iglesias de pago por los productos misioneros. Incrementar la importación desde centros de producción mas económicos como china o Corea.	Fomentar junto a los grandes donantes un plan de fomento de donaciones locales que sea sostenible en el tiempo. Optimizar el uso de los recursos de las dociaciones en proyectos de mayor impacto en número de beneficiarios.
	Percepción de SBUEC como una organización evangélica.		
	4 de las principales Sociedades Bíblicas donantes de las SBU, han decidido donar menos dinero a proyectos de traducción, a partir del 2010.		
	Antecedentes de la Sociedad Bíblica Ecuatoriana que generó desconfianza de Donantes externos e internos, quienes se declararon en quiebra con el fin de salir de la fraternidad y cuyo secretario general se apropió de sus bienes.		
	Nos identifican como institución que regala escrituras.		
	Incremento de impuestos a las donaciones por parte del Gobierno.		
	Incremento de costos en los proyectos por impuestos de donaciones.		
	Incrementos de aranceles: Incrementa el costo del producto.		
	Posibles Políticas de Gobierno contra importaciones, probablemente incidirán en la elevación de costos.		
	Trabajo de las ONGs similares a SBUEC (Biblica, Liga Bíblica) que limitan la recaudación de fondos.		
Trabajo de las iglesias evangélicas en proyectos a corto plazo, puede limitar el apoyo de las SB Donantes.			
La demora en el tiempo de abastecimiento desde los Centros de Producción afecta la venta y la ejecución de los Proyectos.			

3.10. Descripción de procesos actuales

En un mundo tan cambiante y competitivo, una de las más grandes prioridades de las instituciones del sector de servicios y ONG's es desarrollar prácticas y procesos eficientes en sus diferentes proyectos, en este sentido y con el fin de asegurar una operación exitosa en un mercado sumamente complicado, es necesario el considerar planteamientos de mejoramiento continuo de las operaciones.

De acuerdo a este requerimiento, la intención de toda institución que pretenda tener una operación efectivo debe considerar modelos de gestión eficaces y eficientes en sus productos y servicios a través de directrices que promuevan las mejores prácticas de gestión y mantener un enfoque de resultados constante y poder afrontar a la competencia de manera firme y estable ante las diferentes dificultades sociales, políticas y culturales del entorno.

De esta forma se plantea que el sistema de gestión por procesos que considere algunas prioridades en sus operaciones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Menores Tiempos de Ejecución de proyectos
- Estandarización
- Calidad
- Mejoramiento Continuo
- Empoderamiento

Considerando este planteamiento, es necesario comenzar por desarrollar una cultura de estandarización con el fin de mejorar la gestión de las operaciones y reducir desperdicios en todo sistema administrativo y productivo, enfocados en cambiar estos en hábitos de mejora.

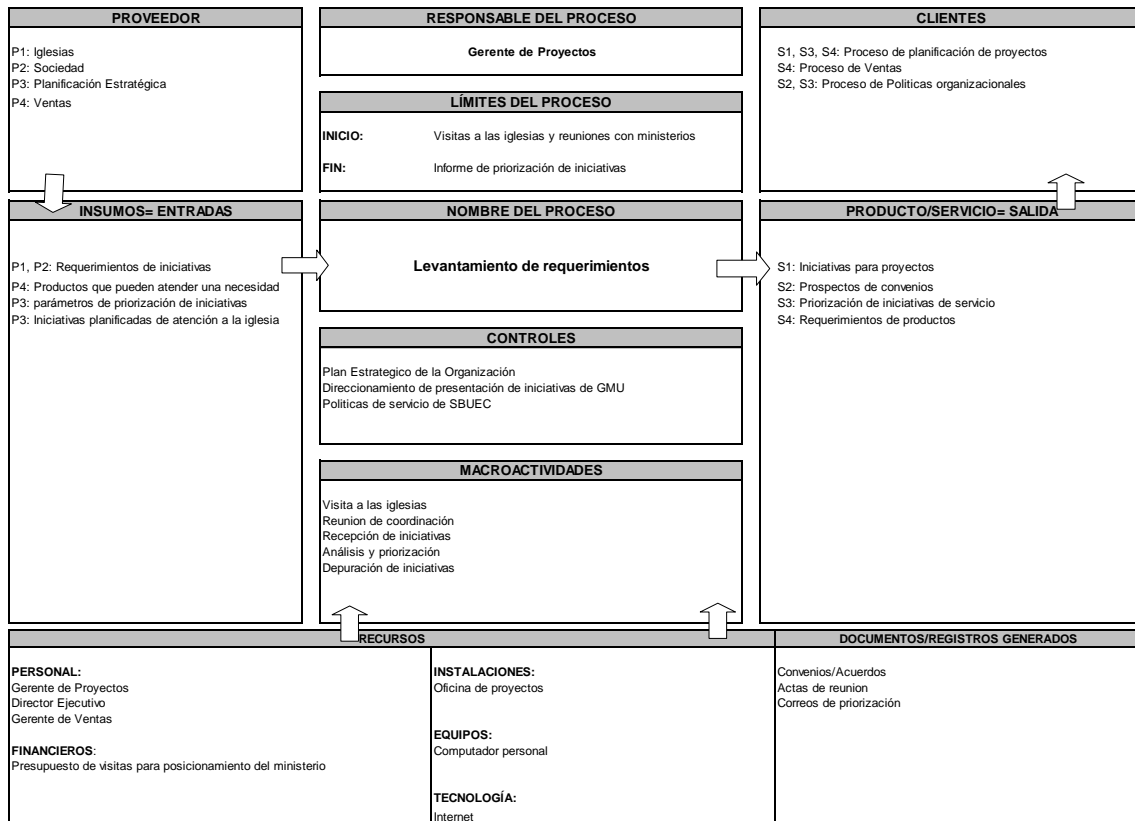
En el caso de este programa piloto se plantea iniciar la evaluación del sistema con el área de proyectos de la institución.

En este sentido, se ha planteado los siguientes procesos como parte del macro proceso de gestión de proyectos:

- Levantamiento de requerimientos
- Planificación
- Ejecución
- Reporte

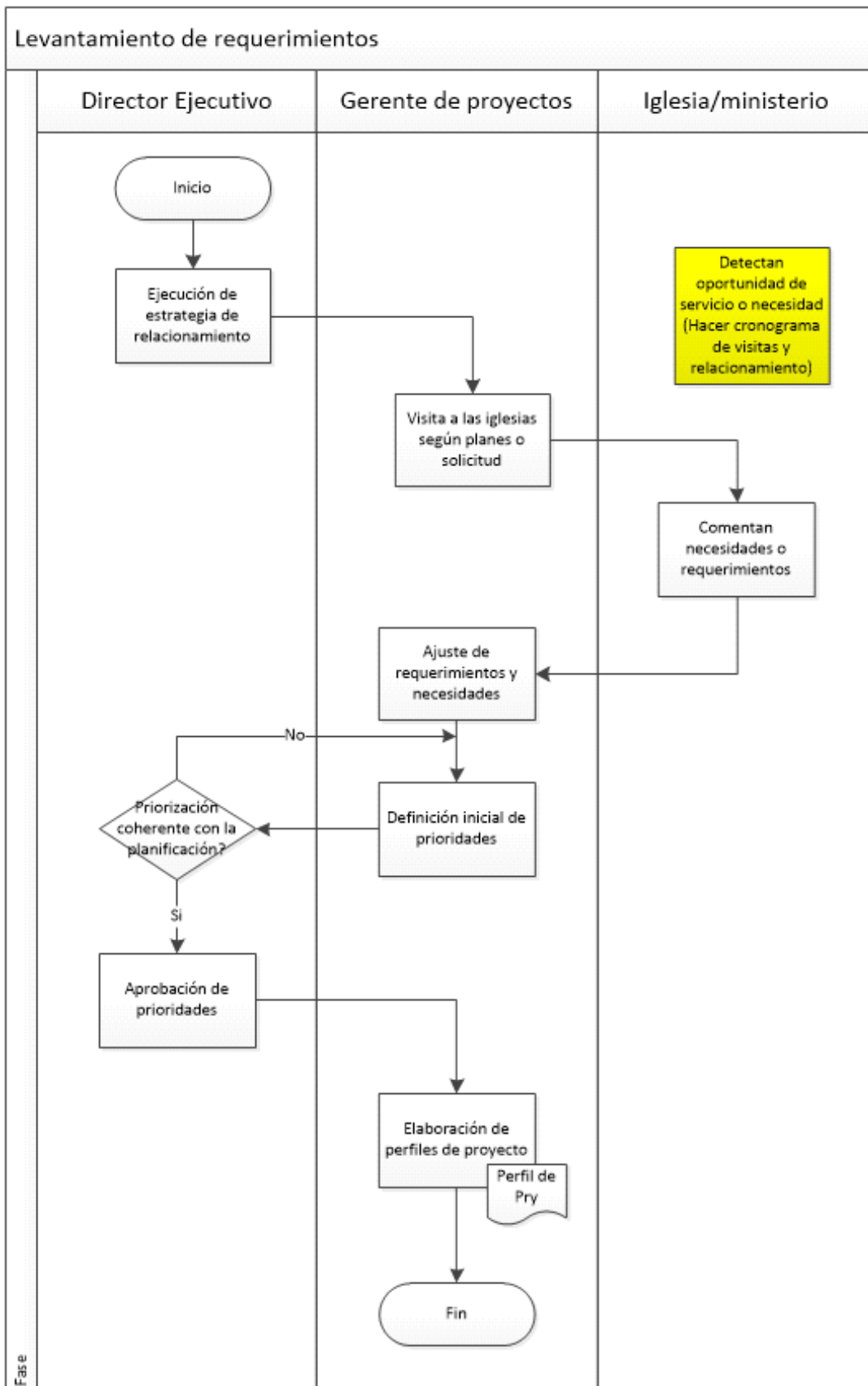
A continuación se presenta una caracterización de los mismos con su respectivo diagrama de flujo.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



Fuente: Investigación de campo

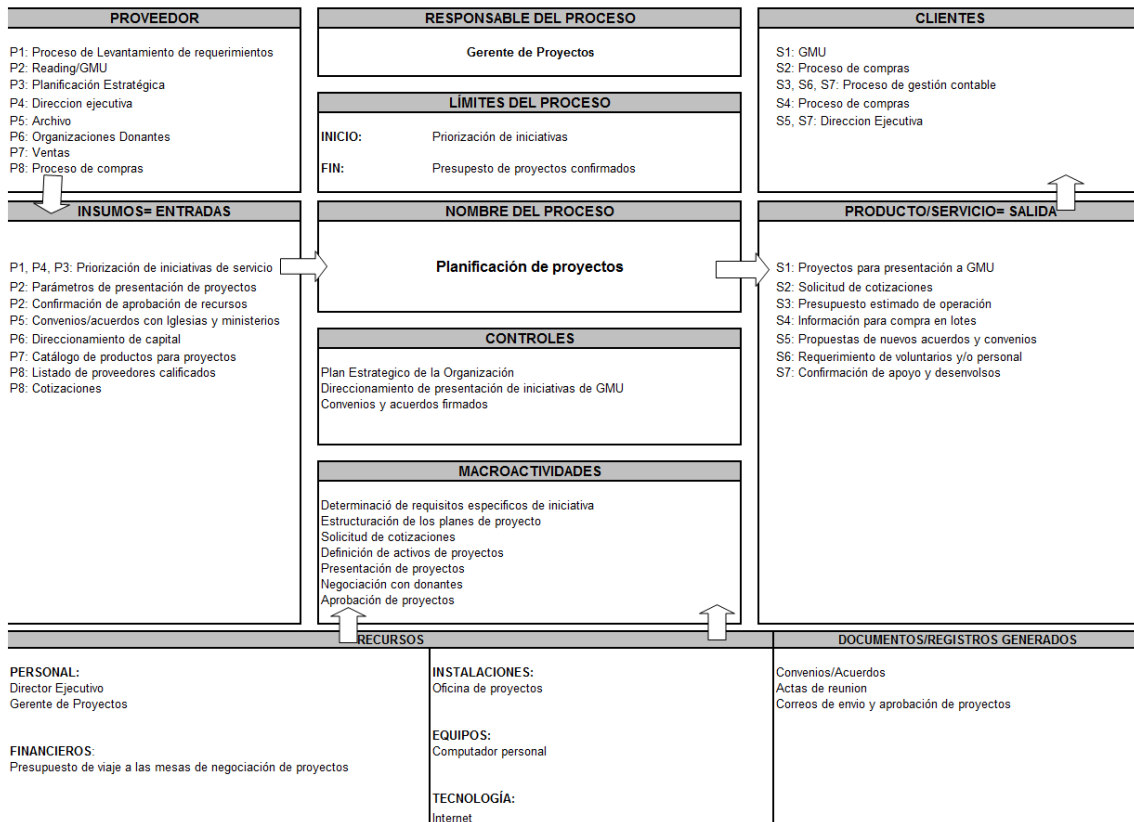
Elaborado por: Autor



Fuente: Investigación de campo

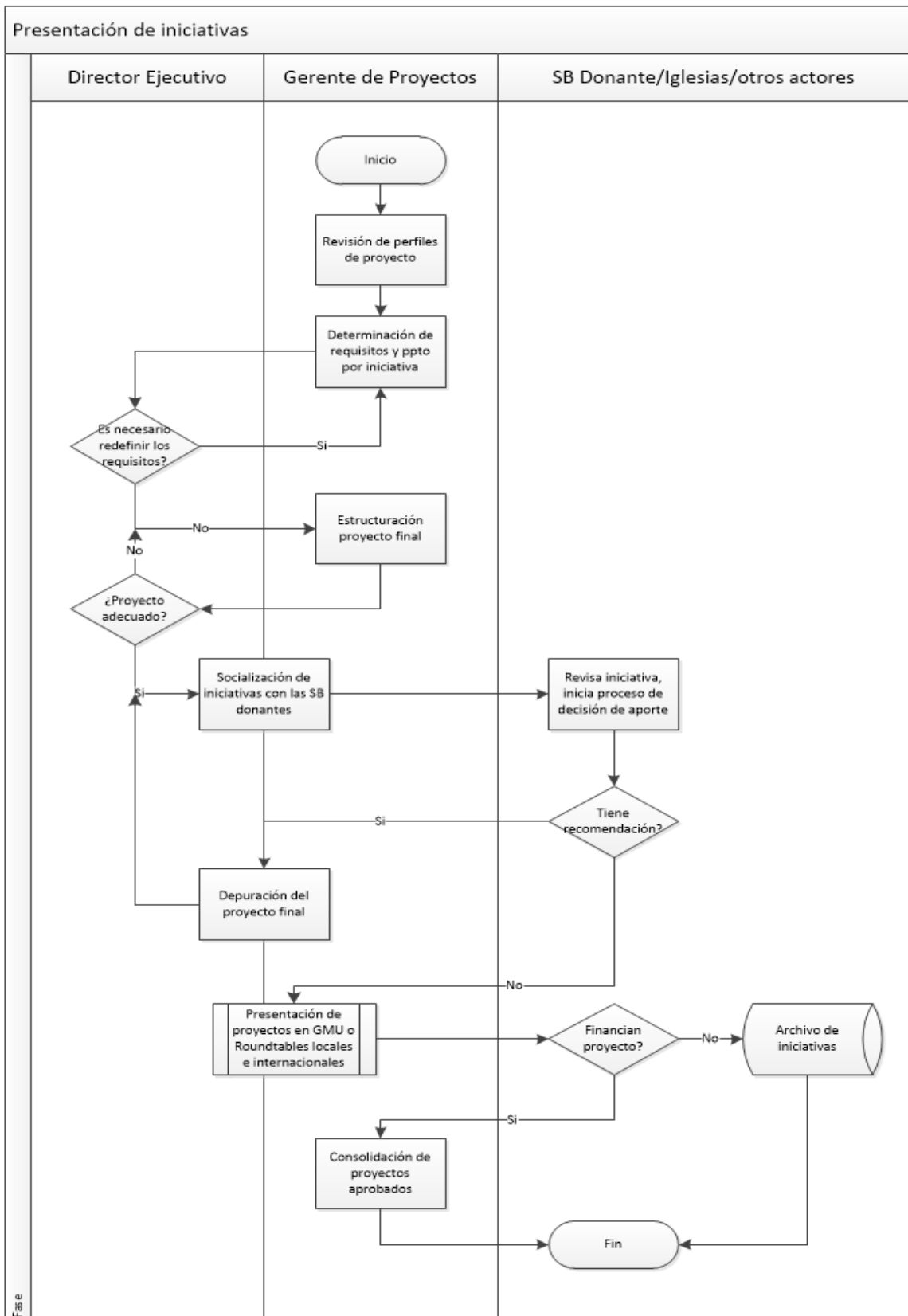
Elaborado por: Autor

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



Fuente: Investigación de campo

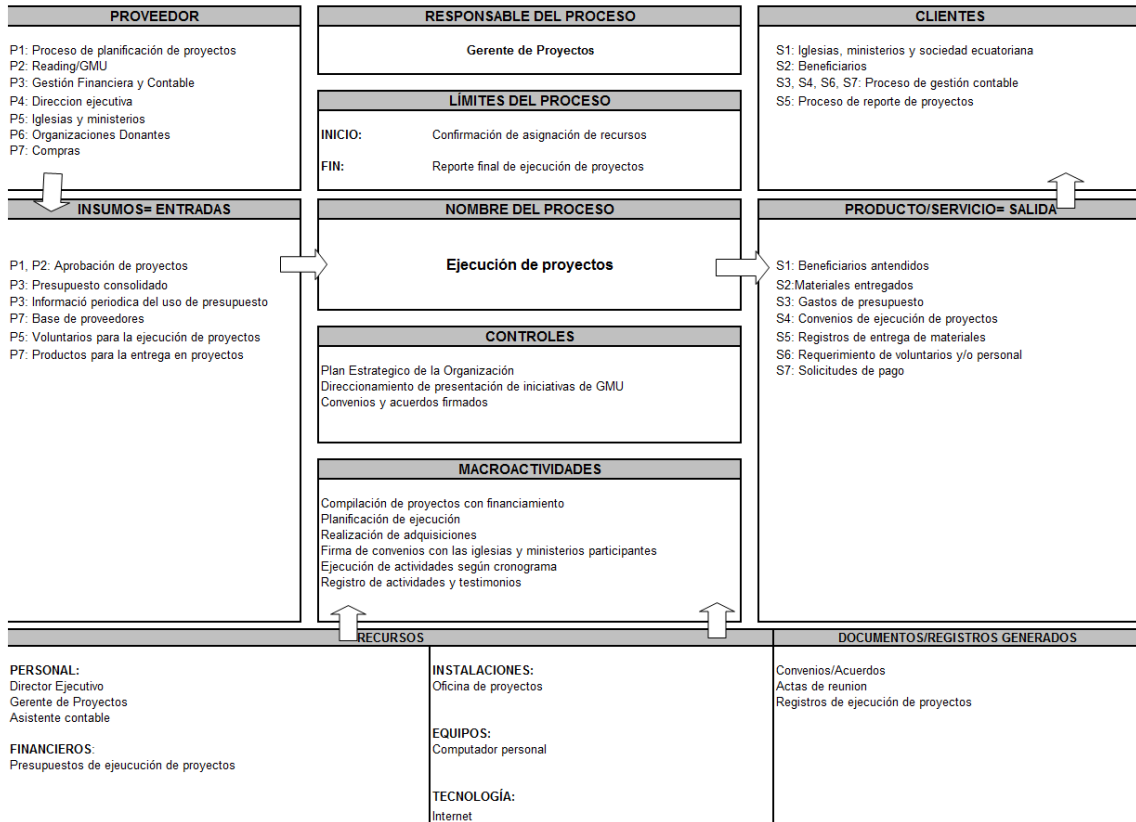
Elaborado por: Autor



Fuente: Investigación de campo

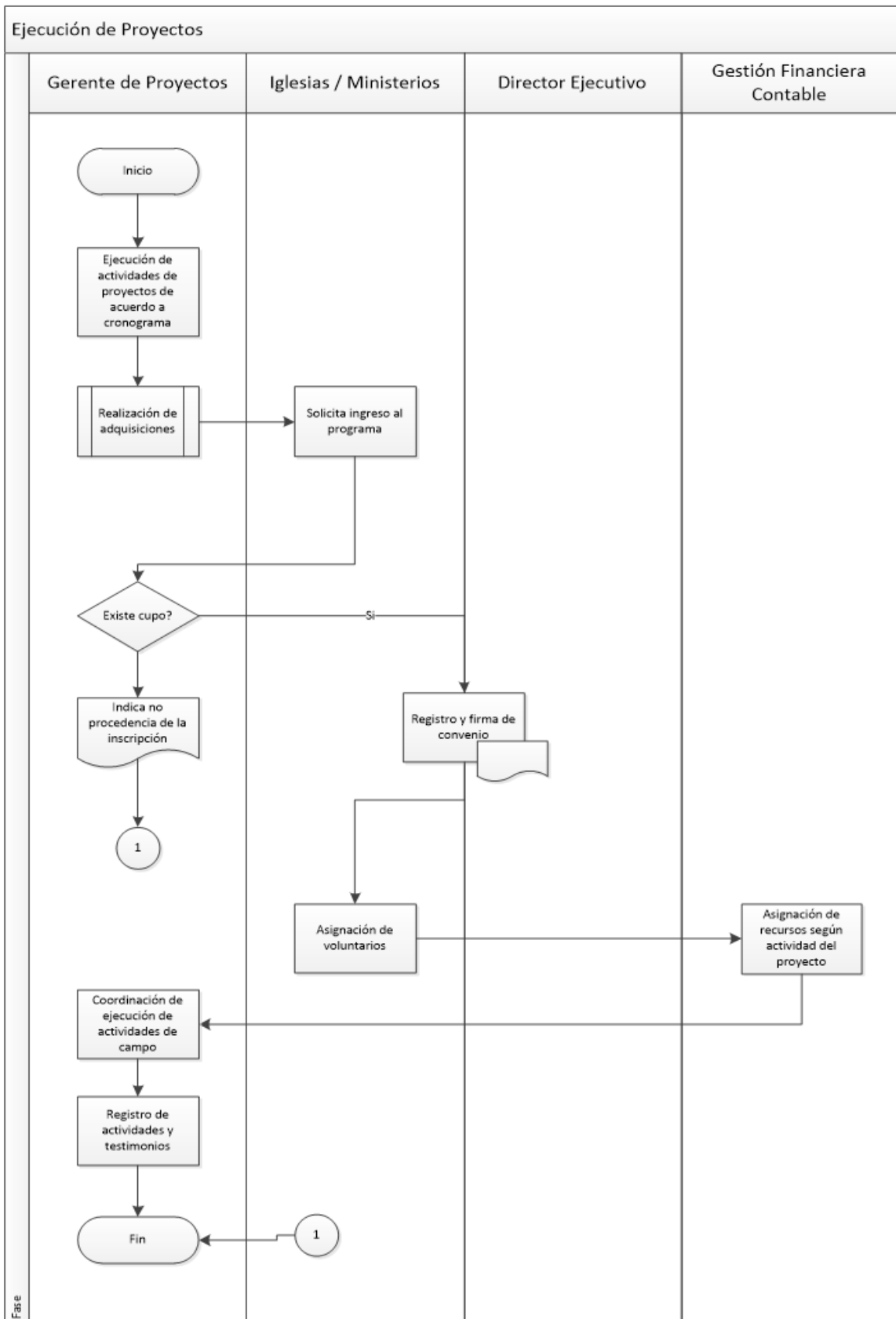
Elaborado por: Autor

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



Fuente: Investigación de campo

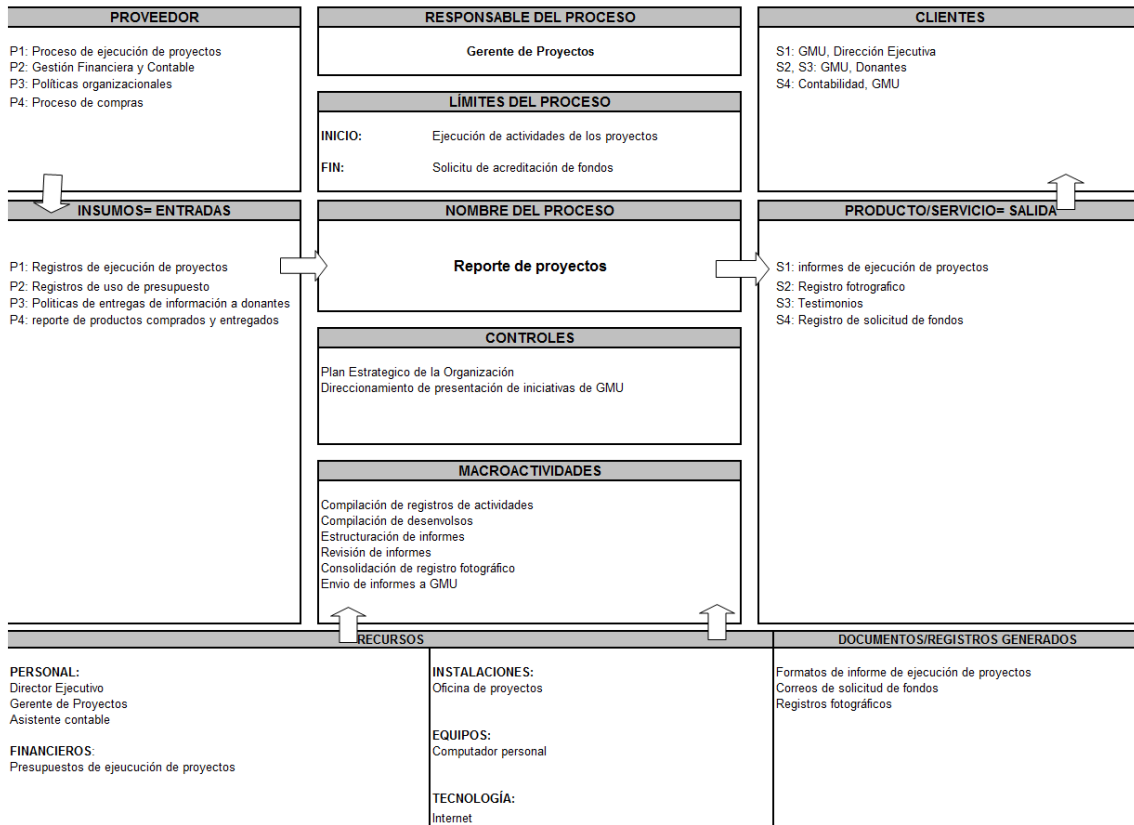
Elaborado por: Autor



Fuente: Investigación de campo

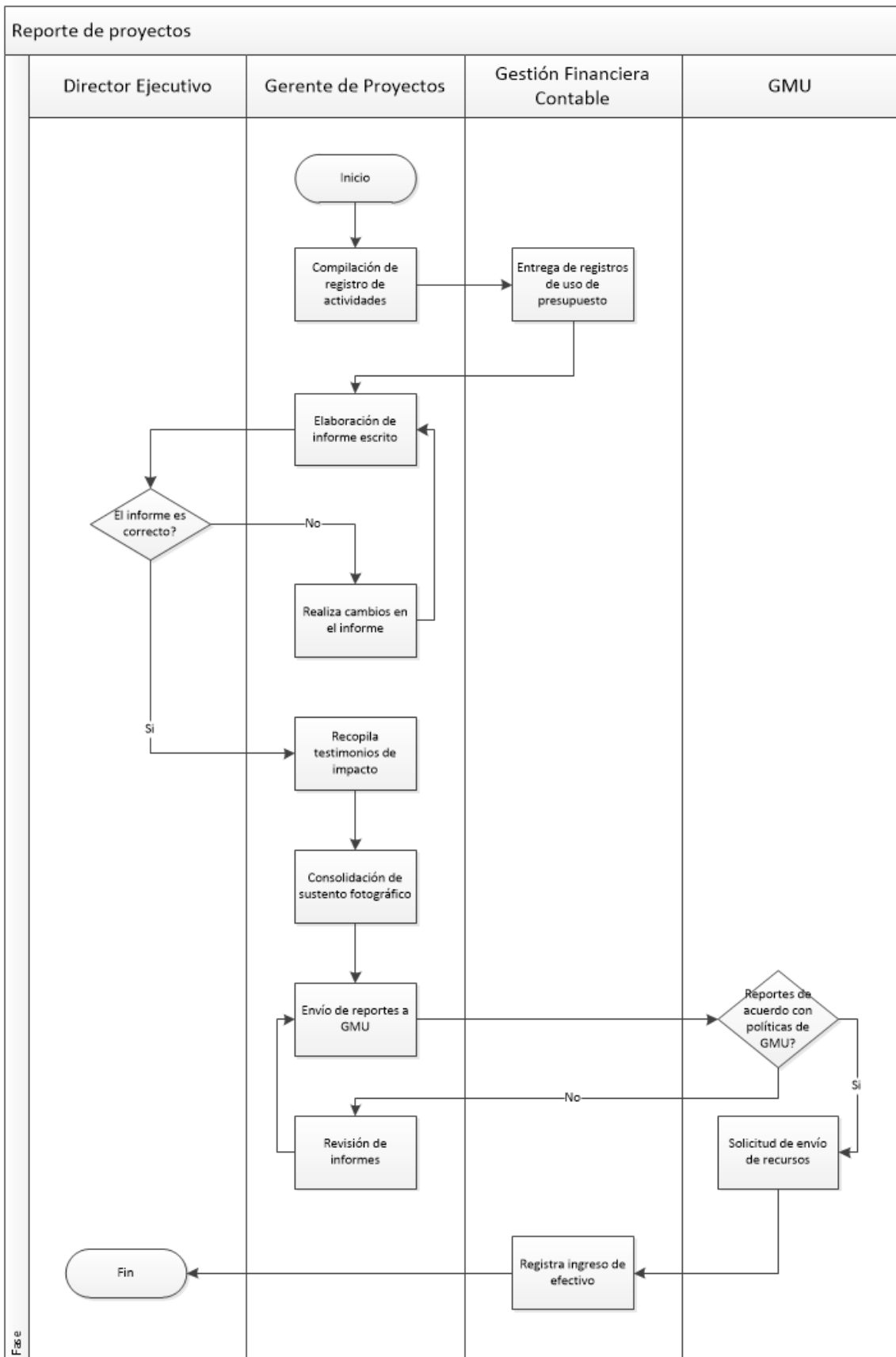
Elaborado por: Autor

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

CAPITULO 4: PROPUESTA METODOLOGICA

4.1. PROPUESTA METODOLÓGICA

4.1.1. ¿Qué es un proceso?

Un Proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

El proceso tiene tres momentos:

Entradas o insumos; que representan los materiales, energía, capital, etc., adquiridos a los proveedores y que son necesarios para la realización del proceso.

Procesos propiamente dichos que representa la transformación de los insumos con la utilización de equipos, procedimientos, recursos humanos y controles.

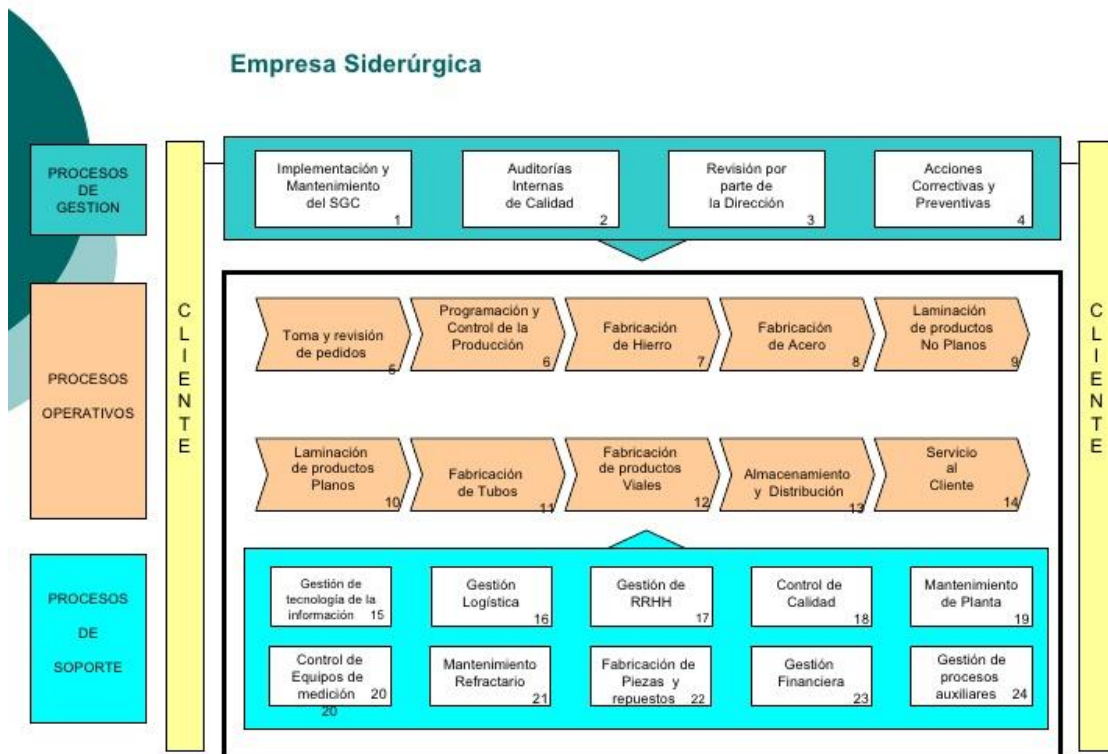
Las salidas o productos que representan el bien o servicio entregado a los clientes tanto internos como externos.

Fuente: AREVALO, F. (2007) *Introducción al Mejoramiento de Procesos “Qué es un proceso”*.

4.1.2. ¿Qué es un mapa de procesos?

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

A continuación se muestra un ejemplo de mapa de procesos:



Modelo de Mapa de Procesos

Fuente: UCA. *Guía para la identificación y análisis de procesos.*

4.2. Metodología de investigación

4.2.1. Tipo de Investigación

El tipo de estudio a realizarse en la investigación es descriptivo, pues a través de diferentes técnicas y fuentes de información se pretende obtener datos que describan el comportamiento del objeto de estudio que en este caso es la operación de las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador

4.2.2. Diseño de la Investigación

Así mismo el objeto de estudio a la vez plantea un modelo de exploración donde se plantea una nueva propuesta de gestión para ser implementada dentro de la organización.

4.2.3. Métodos de Investigación

Histórico Lógico: El método planteado permite analizar dentro del entorno de los sistemas de gestión por procesos una propuesta metodológica donde se pueda ver su aplicación y desarrollo en el ámbito de las Organizaciones No - Gubernamentales

Analítico – Sintético: El análisis de la determinación de la metodología de implementación del sistema de gestión por procesos dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas es un resultado esperado, para ello se debe analizar cuál es el modelo correcto de levantamiento y estructuración de información, estas variables permiten segmentar el problema y sus soluciones. El uso de herramientas de recolección de información como entrevistas permanentes con el Gerente de Proyectos SBS también están sujetas a una metodología analítico – sintético, puesto que para la formulación de los componentes de estas se analizan variables de espacio, tiempo y alcance.

Modelación: Este método será utilizado para estructurar el Sistema de Gestión por Procesos dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador

4.3. Manual de Procesos para Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador

4.3.1. Antecedentes

En un mundo tan cambiante y competitivo, una de las prioridades dentro de todos los sectores de la economía es desarrollar prácticas y procesos eficientes para asegurar una operación exitosa dentro de su entorno y alcance, para ello es necesario el considerar planteamientos de mejoramiento continuo de las operaciones.

De acuerdo a este requerimiento, la operación debe considerar modelos de gestiones eficaces y eficientes en sus productos y servicios a través de directrices que promuevan las mejores prácticas de gestión y mantener un enfoque de resultados constante.

De esta forma se plantea que el sistema de gestión dentro de las Sociedades Bíblicas Unidas considere algunas prioridades en sus operaciones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Menores Tiempos de Ejecución
- Estandarización
- Calidad
- Mejoramiento Continuo
- Empoderamiento

Considerando este planteamiento, es necesario comenzar por desarrollar una cultura de estandarización con el fin de mejorar la gestión de las operaciones y reducir desperdicios en todo sistema administrativo y productivo, enfocados en cambiar estos en hábitos de mejora.

4.3.2. Objeto

El presente documento tiene por objeto identificar y describir todos los procesos y las interrelaciones existentes en la gestión de las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador.

4.3.3. Alcance

Este manual aplica a la gestión total de los procesos de la empresa basados en la siguiente estructura:

- Procesos Gobernantes:
 - Planificación
 - Planificación Estratégica
 - Negociación con donantes

- Procesos Productivos:
 - Gestión de Proyectos
 - Levantamiento de requerimientos
 - Planificación
 - Ejecución
 - Reporte

- Procesos de Apoyo:
 - Administración Financiera y Contable

- Contabilización
- Análisis financiero

- Gestión del Talento Humano
 - Incorporación del personal
 - Permanencia del personal
 - Desvinculación del personal
 - Administración del personal

4.3.4. Definiciones Generales

Actividad.-Conjunto de Tareas.

Actividad con valor agregado al cliente.- Aquella en la cual existe la predisposición por parte del cliente para dar un pago.

Actividad con valor agregado a la organización.- Actividades que nos garantizan la calidad de nuestros productos.

Cliente Interno.-Quien se encuentra dentro de la empresa por su ubicación en el proceso de trabajo. Sea de prestación de servicio o de oficina, recibe de otros u otros algún producto, documento, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas.

Cliente Externo.- Cliente final de la empresa. El que está fuera de ella y que compra el producto o servicio que la empresa genera.

Controles.- Sistemas de medidas y de control de su funcionamiento.

Indicadores.- Herramienta que nos permite hacer un seguimiento en el cumplimiento de los objetivos, nos permite evaluar el cumplimiento de objetivos y la utilización de recursos.

Eficacia.- Grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Eficiencia.- Referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Elementos de un Proceso.- Entradas, Salidas, Controles, indicadores, dueño del proceso, recursos, procedimientos, límite de Proceso.

Entrada.- Insumo que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor interno o externo.

Dueño del proceso.- Responsable del proceso para que cumpla con su normal desempeño.

Límites.- Condiciones de frontera y conexiones con otros procesos claros y definidos.

Manual de Procesos.- Documento en donde se realiza la descripción de toda la información del mapa de procesos.

Mapa de Procesos.- Herramienta gráfica que nos permite identificar todos los procesos con sus interrelaciones dentro de una organización.

Proceso.- Actividad o un conjunto de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Procedimiento.- Documento en donde se detalla el qué, cómo, cuándo y quién realiza las actividades del proceso.

Producto.- Salida que representa algo de valor para el cliente interno o externo.

Proveedores.- Persona o empresa que abastece de todo lo necesario para alcanzar el fin de la organización.

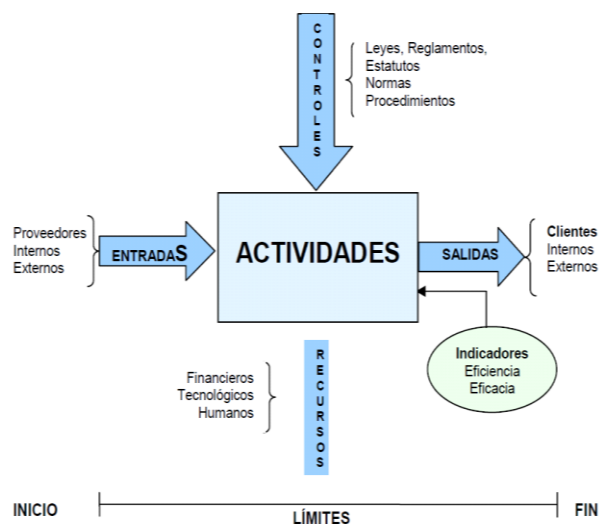
Código del manual: Se ha planteado como codificación del presente manual el alfanumérico "MANUAL 1" puesto que es el primer manual que existe en la organización en este proceso de transformación organizacional.

4.3.5. Fuentes

Las fuentes utilizadas para realizar este trabajo fueron las adquiridas en el transcurso de la carrera universitaria, así como también las referencias bibliográficas recomendadas.

Información referente a las investigaciones realizadas por personal de la institución o estudios previos como Planes Estratégicos o/y Operacionales.

4.3.6. Diagrama general de procesos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

4.3.7. Mapa de Procesos

A continuación se presenta el Mapa de Procesos del que se desprenderán los procesos desarrollados posteriormente.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

4.3.8. Descripción de los Procesos

4.3.8.1. Planificación

4.3.8.1.1. Planificación Estratégica

Propósito

Establecer las directrices y estrategias de gestión para la empresa en función de su crecimiento programado y los requerimientos de la Fraternidad, la Iglesia y otras partes interesadas

Alcance

Aplica a todos los procesos de la organización.

Líder del Proceso

Director Ejecutivo

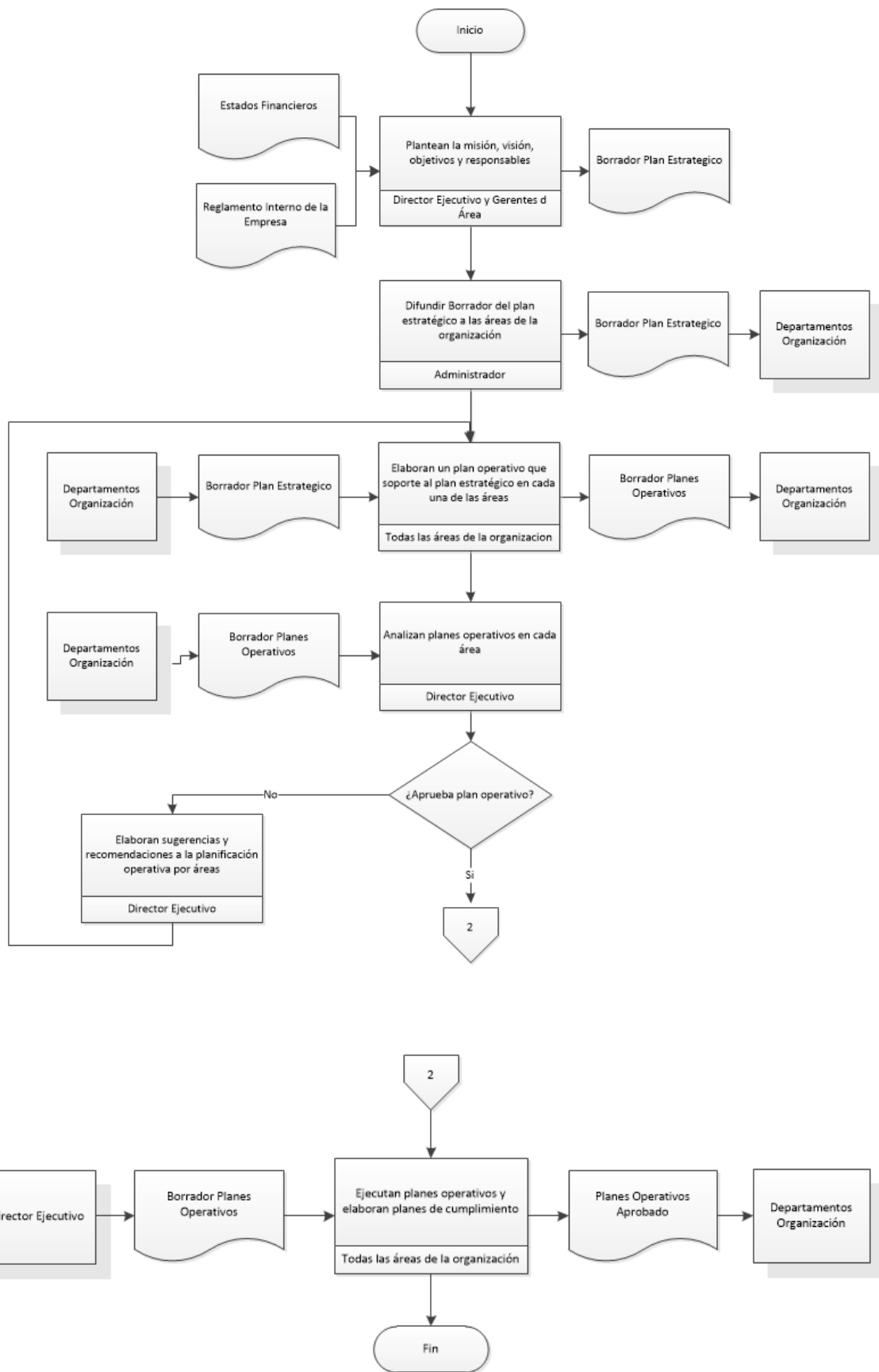
Definiciones

- Planificación: Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos.
- Plan estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Políticas

- La definición, medición y seguimiento de los indicadores asociados a los procesos de la cadena de valor, como herramienta de apoyo para el mejoramiento continuo y al logro de los objetivos definidos dentro de la empresa, debe ser desarrollado por los responsables de cada proceso. La definición de los responsables se encuentra en la hoja de vida de cada indicador.
- El procedimiento tendrá una aplicación con periodicidad de 5 años y sus directrices se seguirán en toda la organización considerándose el plan estratégico como documento madre de todo plan operativo que se realice dentro de la empresa.
- La planificación estratégica se realizará dentro de la organización con la participación de todos los responsables de procesos de la misma.

Representación gráfica del proceso



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Autor

Indicadores

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Porcentaje de ejecución del plan estratégico	Indica el avance del cumplimiento de actividades plasmadas dentro del Plan Estratégico	Director Ejecutivo
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Porcentaje	(actividades realizadas/actividades programadas)*100	80%

4.3.8.1.2. Negociación

Propósito

Presentar las iniciativas de ejecución a nivel nacional a los donantes y negociar su interés y aporte

Alcance

Aplica a todos los proyectos de la organización

Líder del Proceso

Director Ejecutivo

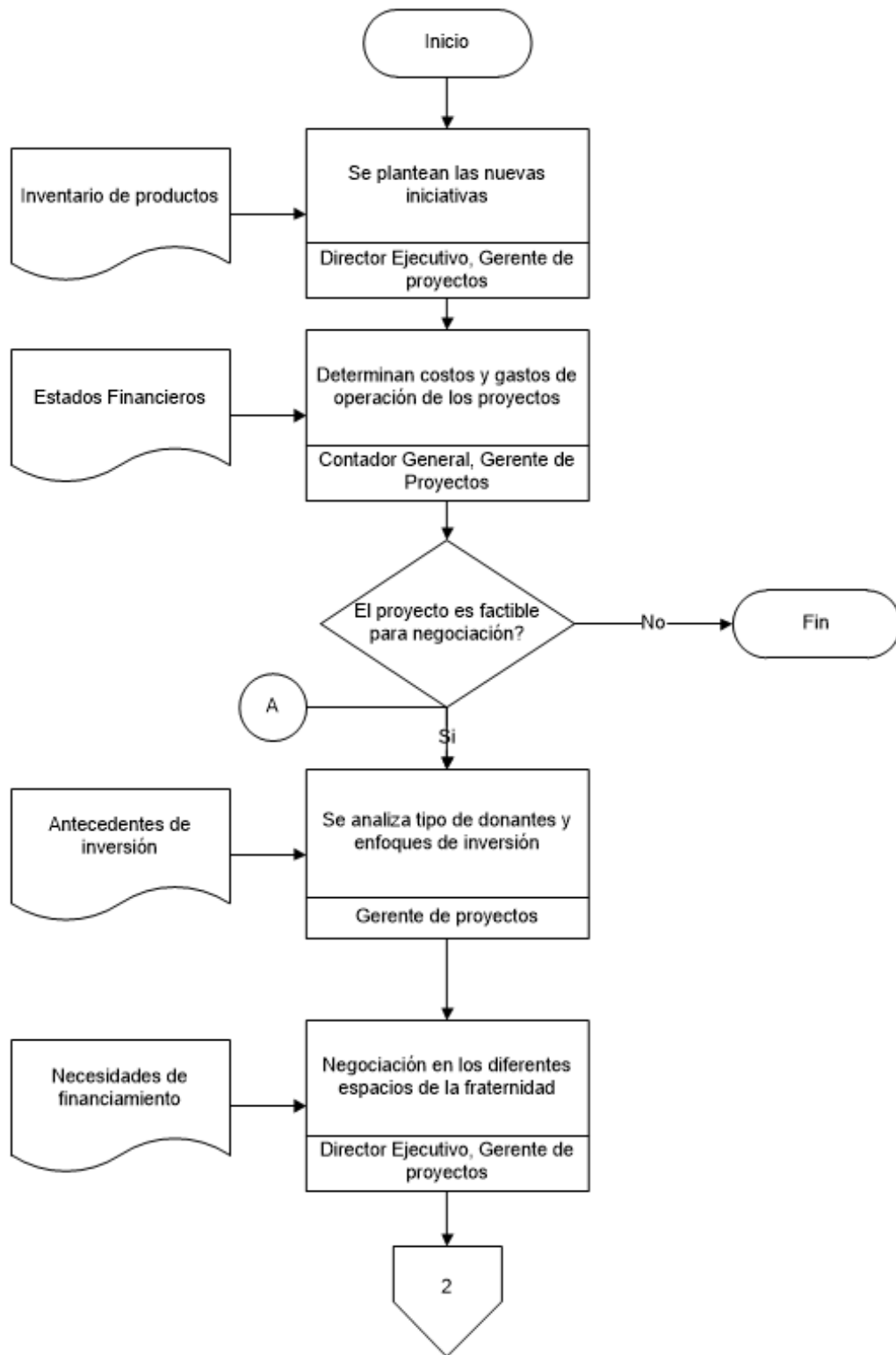
Definiciones

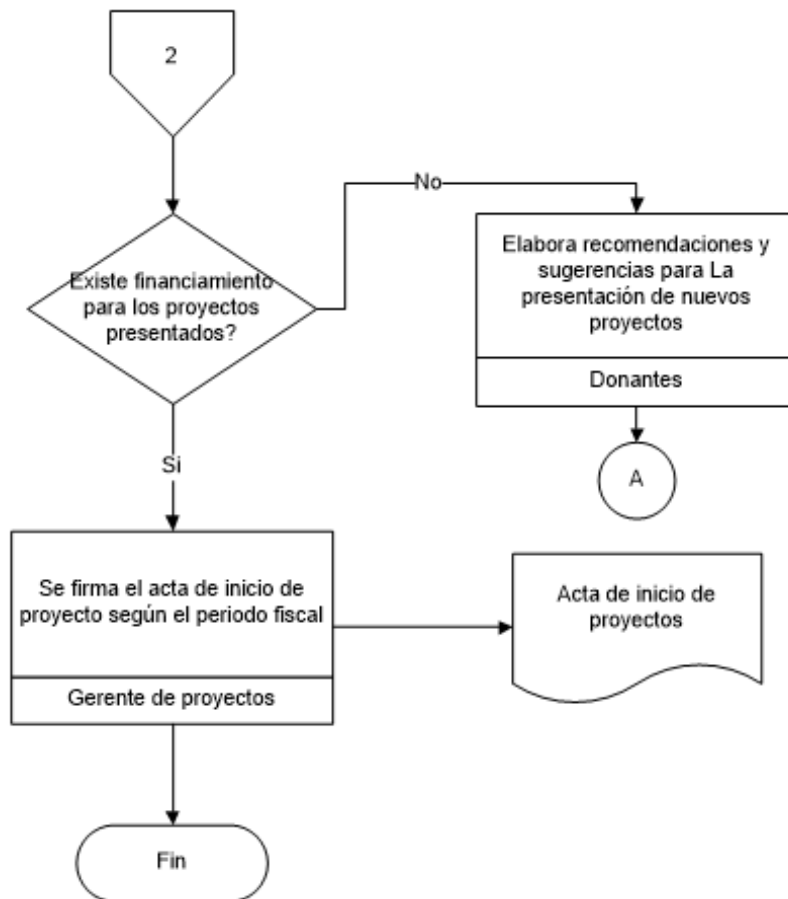
- Planificación de Proyectos: Es la actividad de decidir acerca de los medios que la organización necesitará para sus futuras operaciones y para distribuir esos medios de tal suerte que se ejecute el o los proyectos, al menor costo posible.
- Pronóstico: Pronóstico es el proceso de estimación en situaciones de incertidumbre.
- Plan de operación: es detallar cómo se van a ejecutar los proyectos según su objetivo.
- Capital: actor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.

Políticas

- Para el proceso de elaboración de propuestas de proyectos se considerará el criterio de stock mínimo para todos los productos y en lo posible se procurará mantener materiales según la demanda de cada proyecto.
- Para la estructuración de las propuestas de proyectos se considerará el direccionamiento estratégico como base de priorización para los programas de ejecución de la organización.
- Se buscará en todas las actividades una armonía entre el costo y el gasto de manera que el margen neto no sea inferior al 25%

Representación gráfica del proceso





Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Indicadores

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Tasa éxito en la negociación	Mide el cumplimiento de obtención de presupuesto para el año fiscal	Gerente de proyectos
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Porcentaje / Tasa	(proyectos aprobados/proyectos propuestos)*100	85%

4.3.8.2. Procesos Productivos

4.3.8.2.1. Políticas generales del plan de apoyo internacional (PAI)

- Para que un proyecto sea financiado a través del PAI:
 - Necesita redactar una propuesta de proyecto
 - Debe aceptar las Condiciones Generales firmando y devolviendo el documento junto con su propuesta de proyecto (s)
 - Una Sociedad Bíblica necesita asignar fondos al proyecto
- Hay un ciclo anual para planificación, preparación y aprobación de proyectos.
- **Los proyectos sólo se financiarán si reciben una asignación de donación de otra Sociedad Bíblica.** La inclusión de su proyecto en el Registro de Proyectos no garantiza el financiamiento de su proyecto.
- La presentación de su proyecto debe contener sus proyectos más importantes. Estos deben prepararse y presentarse a su Facilitador de recursos del Ministerio antes del **31 de mayo del año Fiscal.**
- Podrán presentarse otros proyectos más adelante en el año, pero sólo los presentados antes del plazo del 31 de mayo serán mostrados a las Sociedades Bíblicas donantes para consideración de su asignación inicial de financiamiento.
- El PAI ya no está dividido en diferentes categorías de proyectos (Prioridad y Oportunidad. «Fase 1» y «Fase 2»). No hay financiamiento con fines específicos para determinados tipos de proyectos como Traducción o Presencia Básica.

Calendario

Abril y mayo	Las Sociedades Bíblicas preparan y presentan las propuestas de proyectos y el resumen de proyectos, priorizando los proyectos.
31 mayo	Fecha límite para que las Sociedades Bíblicas envíen sus propuestas y resumen de proyectos a los Facilitadores de Recursos del Ministerio.

Junio y Julio	Las propuestas de proyectos se publican en el Registro de Proyectos.
Desde agosto	Pueden presentarse o publicarse otras propuestas o conceptos de proyectos en el Registro de Proyectos.

Políticas para solicitar financiamiento

- Para solicitar financiamiento necesita enviar los **Formularios de Proyectos bien redactados y con todos los costos** a su Facilitador de Recursos del Ministerio.
- Utilice el Formulario de Proyectos de SBU
- Preparar un Formulario de Proyectos nuevo para cada uno de sus proyectos (incluidos los proyectos plurianuales).
- Asignar un número de proyecto a cada Formulario de Proyecto del rango disponible a su Sociedad Bíblica (asegúrese de que este número de 5 dígitos siempre sea utilizado en cualquier referencia a este proyecto).
- El Secretario General tiene la obligación de firmar cada Formulario de Proyectos para indicar la propiedad de la Sociedad Bíblica del proyecto y la aceptación de las Condiciones Generales del PAI para cualquier donación al proyecto.
- También puede preparar un Formulario de Proyectos o Concepto de Proyectos para los proyectos menos importantes.

4.3.8.2.2. Levantamiento de Requerimientos

Propósito

Realizar un levantamiento de requerimientos veraz y oportuno de las necesidades de las iglesias asociadas y su prospectiva de crecimiento

Alcance

El proceso aplica a todas las actividades relacionadas al levantamiento de requerimientos.

Líder del Proceso

Gerente de proyectos

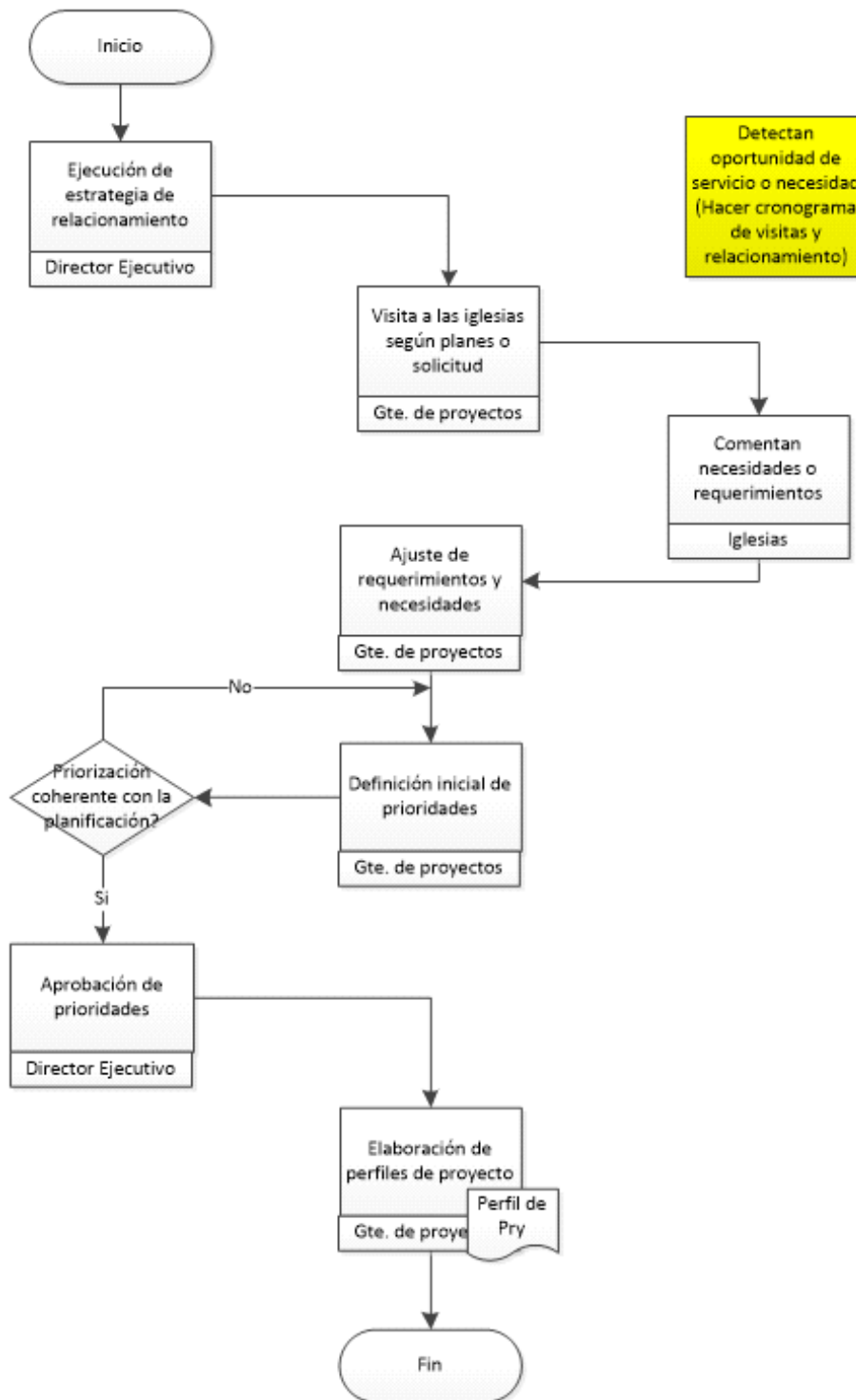
Definiciones

- Planificación de Proyectos: Es la actividad de decidir acerca de los medios que la organización necesitará para sus futuras operaciones y para distribuir esos medios de tal suerte que se ejecute el o los proyectos, al menor costo posible.
- Pronóstico: Pronóstico es el proceso de estimación en situaciones de incertidumbre.
- Plan de operación: es detallar cómo se van a ejecutar los proyectos según su objetivo.

Políticas

- Planear el proceso de levantamiento con públicos de alto impacto para contar con arreglo a la economía de conjunto (Costo Total)
- Controlar la disponibilidad de información veraz y oportuna de preferencia contar con fuentes de primera mano.
- Los planteamientos de requerimientos se priorizarán según los objetivos globales de la fraternidad y sus beneficiarios.

Representación gráfica del proceso



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autor

Indicadores

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Tasa de iniciativas desarrolladas por levantamiento de requerimientos	Mide el total de iniciativas desarrolladas para atender a la iglesia	Gerente de proyectos
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Cantidad	Conteo simple de iniciativas desarrolladas	4 nuevas anualmente

4.3.8.3. Administración Financiera y Contable

4.3.8.3.1. Contabilización

Propósito

Revisar, confrontar que se cumplan con todos los soportes legales y se encuentren registradas cada una de las transacciones en los Libros Auxiliares de Bancos de los Actos Administrativos

Alcance

Este proceso aplica a todas las actividades de contabilización de activos y pasivos dentro de la organización.

Líder del Proceso

Contador General

Definiciones

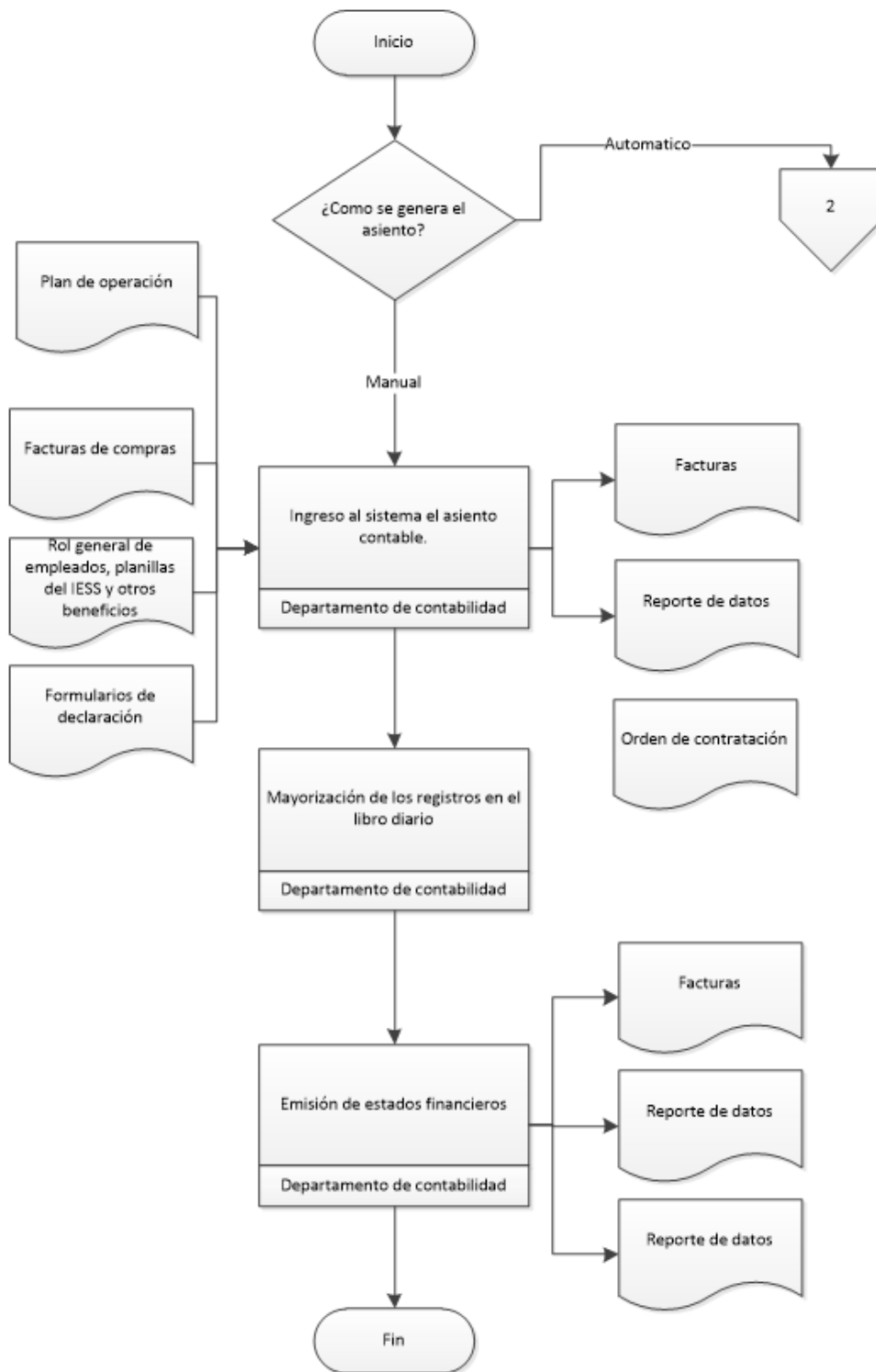
- Comprobante de contabilidad: documento que se elabora para el registro de las operaciones contables.
- Catálogo de cuentas: Registro único de cuentas que sirve para informar y consolidar los estados financieros de la empresa
- Balance general: Informe que refleja la situación financiera de la Empresa
- Hojas de cálculo: Para la elaboración de todos los documentos que conforman los Estados Financieros.
- Contabilizar: Apuntar en el libro de cuentas las partidas y/o movimientos de bienes muebles e inmuebles.
- Cuenta: elemento básico y central en la contabilidad y en los servicios de pagos. Las cuentas suponen la clasificación de todas las transacciones comerciales que tiene una empresa o negocio. Se refiere al nombre debidamente codificado o numerado que se da a los valores que posee la empresa.
- Cruce contable: Comparar los registros contables con otra fuente de información, para determinar si los registros se han realizado correctamente.
- Libros auxiliares: Documentos que contienen el detalle de los registros contables necesarios para el control de las operaciones, elaborados con base en los comprobantes de contabilidad o en los documentos soporte.

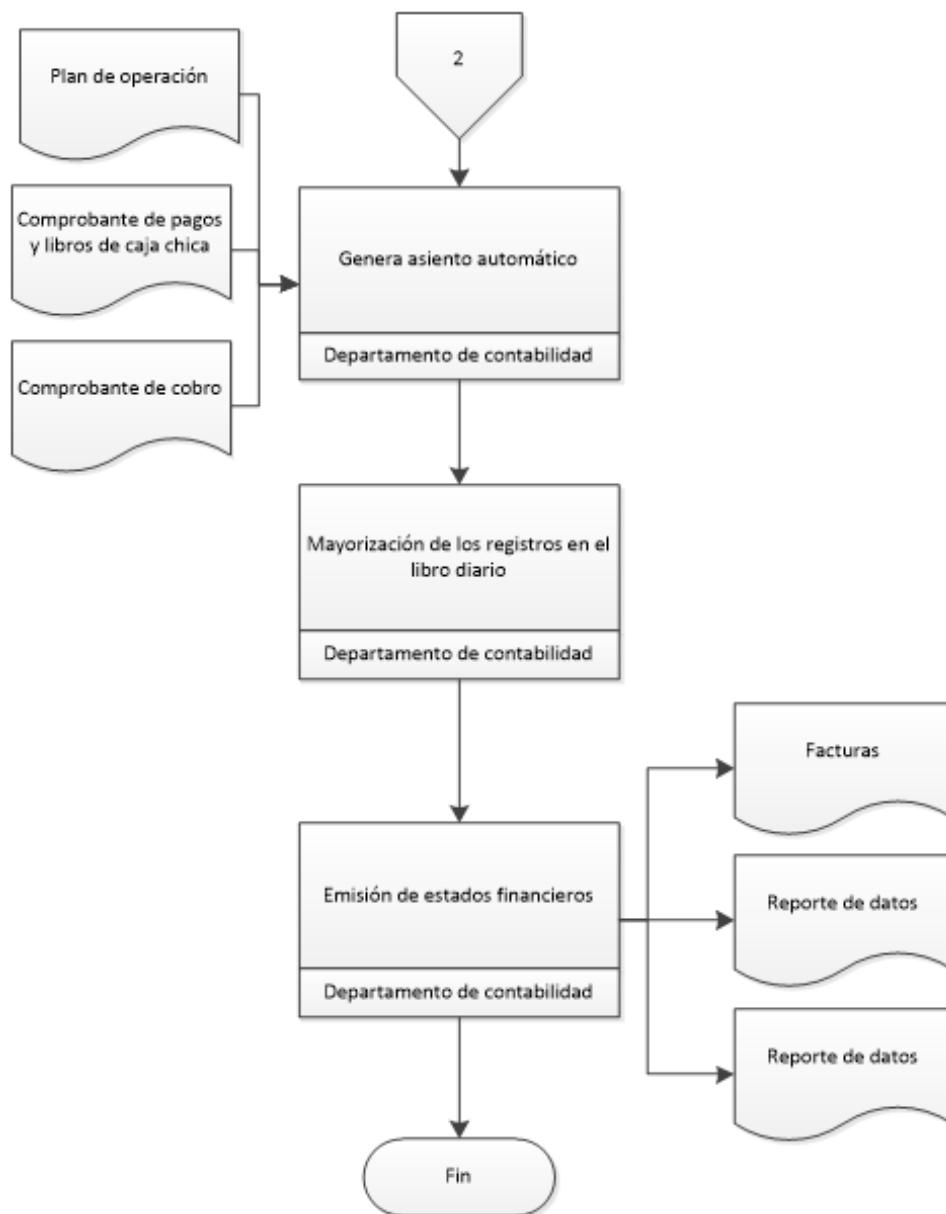
Políticas

- La primera responsabilidad sobre el control de los fondos y la ejecución de las operaciones, será la del líder o jefe de la unidad operativa, donde se desarrollen las actividades de producción/comercialización.
- La Jefatura Administrativa Financiera tendrá la responsabilidad del manejo de los fondos y la contabilización correcta y oportuna de todos los gastos ejecutados.

- El cierre contable Se hará en forma mensual a más tardar el día décimo calendario del mes siguiente. Se fija el día 15 calendario del mes de enero de cada año como fecha máxima para reconocer los bienes, derechos, obligaciones, ingresos y gastos que afectan la presentación del cierre definitivo de la vigencia fiscal correspondiente.
- Todo movimiento contable se debe Registrar en la Contabilidad de la empresa los Ingresos efectuados mediante Notas Debito (DB), (DM) y Recibos de Caja (RP, RS, RC).
- Los Libros, registros, comprobantes, correspondencia y documentos relacionados con los Acuerdos, Contratos, Convenios y Donaciones deberán conservarse en el archivo general de contabilidad hasta por un periodo de cinco años después de que termine el proyecto o por un periodo mayor si así lo estableciere la normativa legal vigente
- Los pagos que se realicen deberán ser efectuados en la medida de lo posible con cheque. Los cheques deben ser emitidos a la orden del respectivo beneficiario. No está permitido girar cheques al "portador" o "caja"...
- No podrán efectuar gastos que no estén debidamente presupuestados. En caso de que se requiera realizar una compra o contratar un servicio que no cuenta con el presupuesto correspondiente deberá procederse antes de ejecutar el gasto, a solicitar su aprobación y correspondiente modificación presupuestaria.
- Los fondos operativos serán reembolsados solamente contra la presentación de comprobantes de pago, y solo en casos especiales se adelantará fondos con el compromiso de ser liquidados cuando finalice el evento o caso especial.
- Todas las compras de equipo que se realicen deben coordinarse con el área administrativa de la empresa, con el propósito de realizarlas de acuerdo a los procedimientos institucionales.
- Los ingresos de caja deberán ser depositados en el banco el mismo día que se reciben o a más tardar el día siguiente.
- Se debe preparar un informe de caja diario, donde se muestren los ingresos recibidos y los cheques girados con el objetivo de tener saldos diarios en caja y bancos.
- La caja chica funciona bajo el sistema de fondo fijo, sujeto a reembolsos contra presentación de justificantes o comprobantes de pago. El monto máximo de cada gasto será de US\$ 20.00 para la caja chica, la misma que tendrá un fondo máximo de US\$ 150.00.

Representación gráfica del proceso

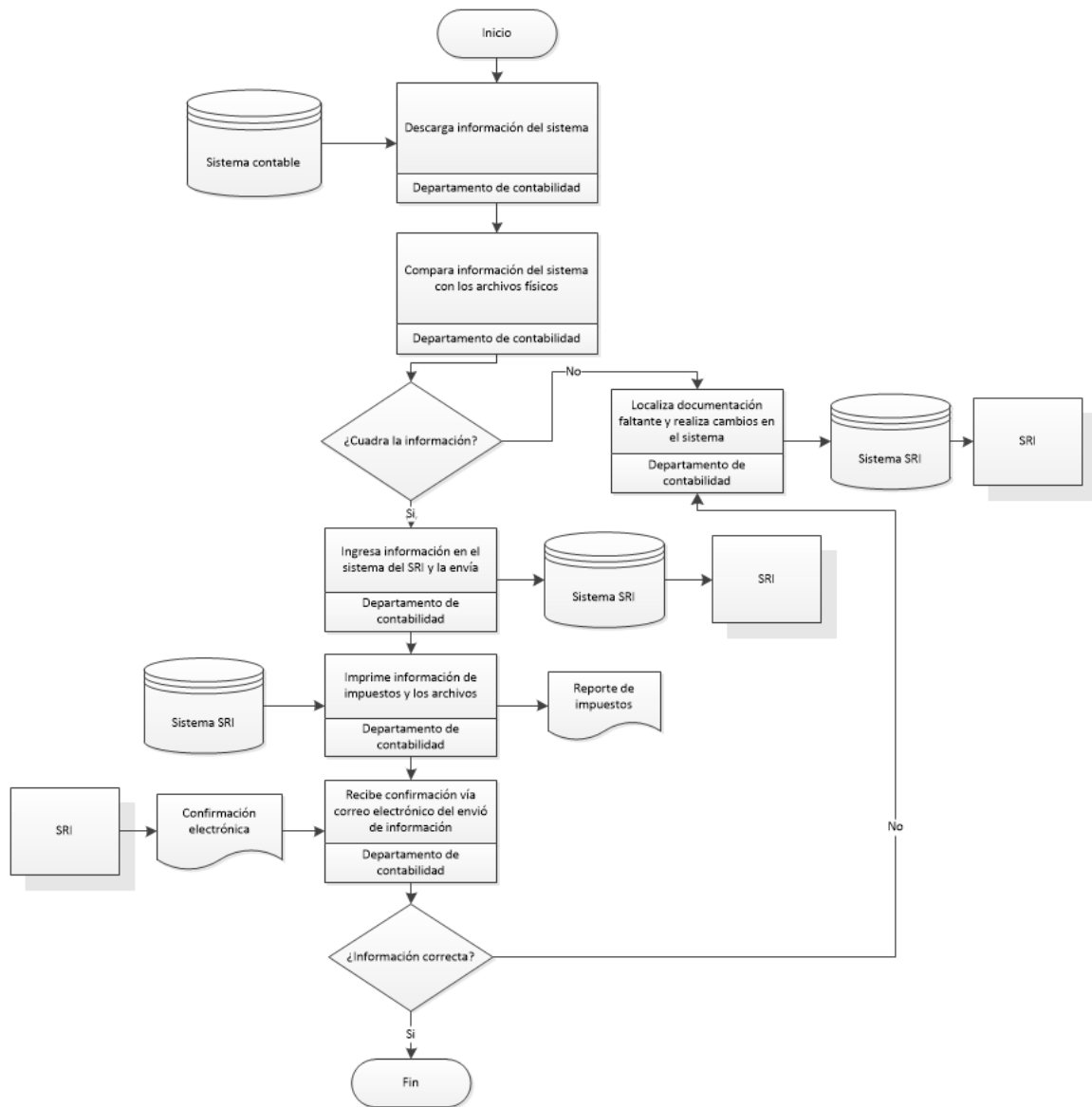




Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

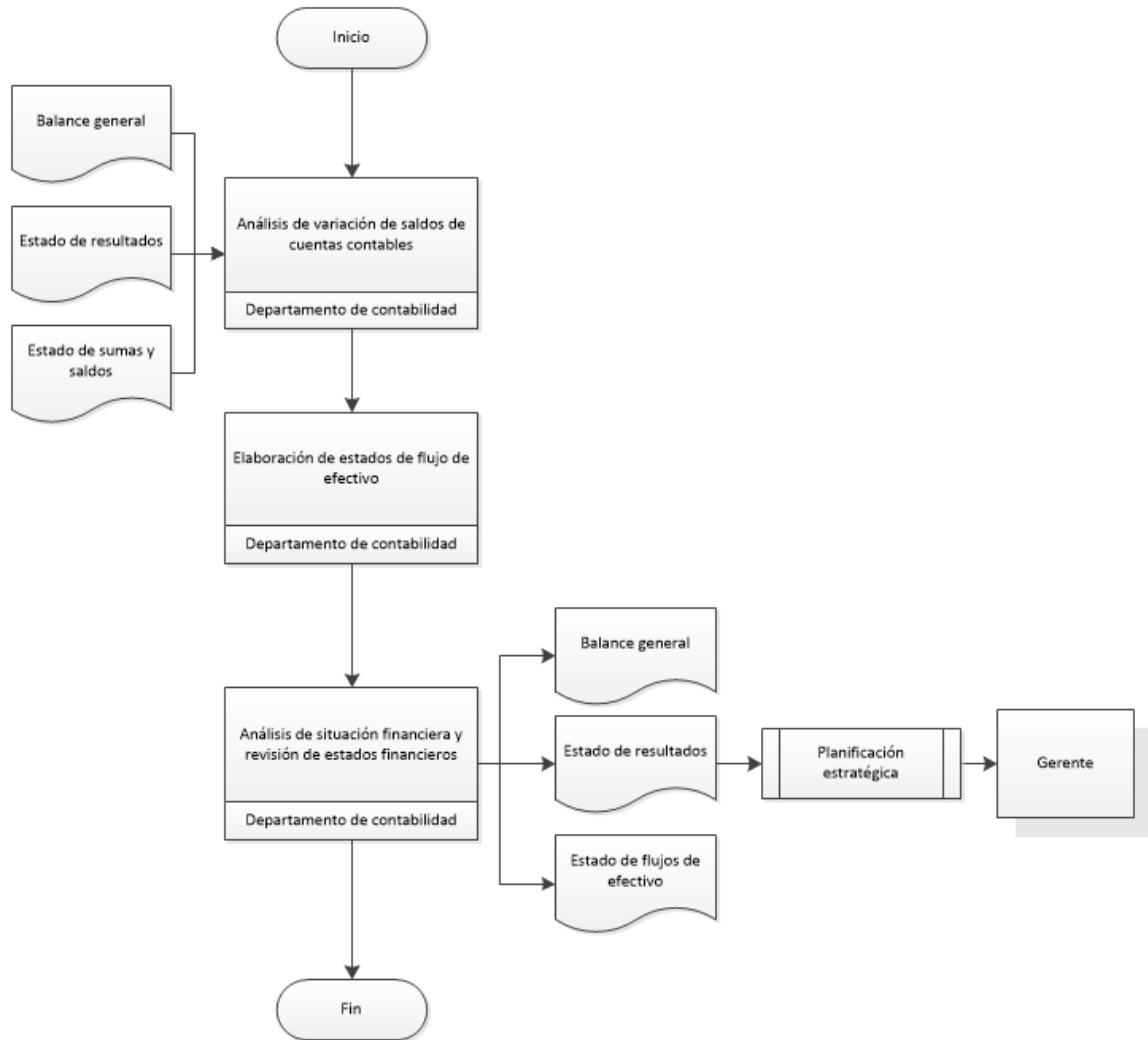
Pago de obligaciones tributarias



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Planificación Financiera



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Indicadores

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Depuración de cuentas contable	Mide la actualización de estado de cuentas contables por unidad administrativa de la empresa	Contador General
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Porcentaje / Tasa	(Cantidad de cuentas depuradas y conciliadas / Metas de cuentas por depurar o conciliar) x 100	95%

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Conciliación Bancaria	Mide la actualización de las cuentas bancarias en función del movimiento contable de la empresa	Contador general
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
% de cuenta	(Cuentas bancarias conciliadas / cuentas existentes) x 100	95%

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Efectividad dentro de la información	Mide la efectividad de la información financiera entregada a la gerencia para la toma de decisiones	Contador general
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
# de errores	Balances presentados con Razonabilidad en las cifras del balance General	0 mensuales

4.3.8.3.2. Administración de Inventario

Propósito

Establecer un modelo sistemático para el manejo del inventario de Bodega de la organización de tal manera que su aporte agregue valor a la gestión de la corporación.

Alcance

Este proceso aplica a todas las actividades de administración de inventario de las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador

Líder del Proceso

Contador General

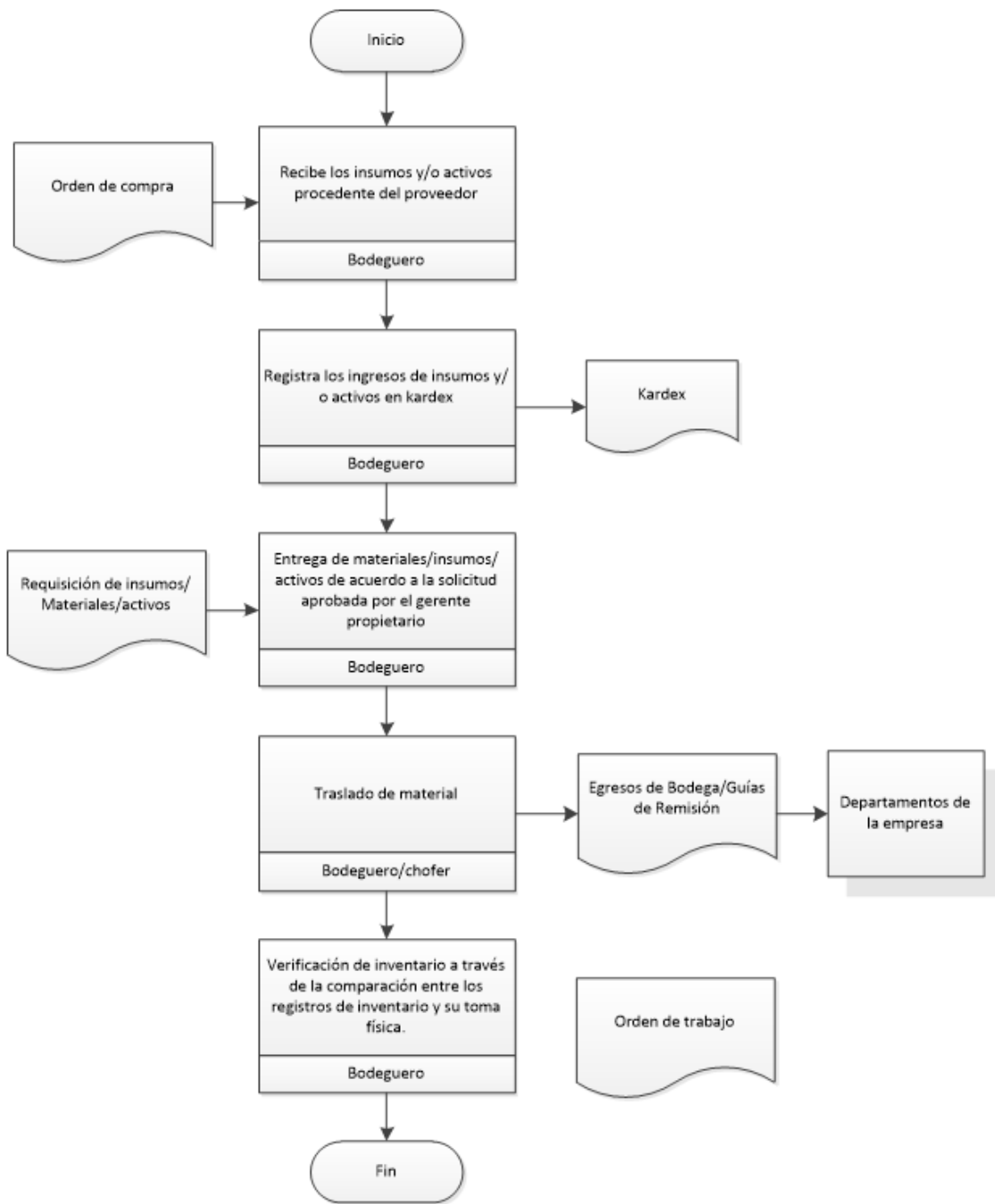
Definiciones

- Inventario.- Son todos los bienes tangibles de propiedad de una empresa para ser utilizados o consumidos.
- Bodega: Stock, acopio de insumos, materias primas y productos que son mantenidos por una Institución para abastecimiento y demanda interna.
- Insumos: Bien consumible utilizado en la producción de otro bien o servicio.
- Activo fijo: Son bienes tangibles de propiedad de la institución, adquiridos con la intención de utilizarlos en forma permanente por un tiempo determinado ,que no están determinados para la venta.
- Traslado de activo: Consiste en asignar un activo fijo a otra dependencia o responsable.
- Salida de activo: Actividad para dar de baja a un activo fijo.

Políticas

- Para dar de baja un activo fijo se debe verificar el daño o el cumplimiento del ciclo de vida útil, o por otro motivo establecido por el gerente propietario.
- Para cualquier traslado o salida de insumos se requiere aprobación del Gerente propietario

Representación gráfica del proceso



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Indicadores

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Índice de faltantes de inventario	Mide las diferencias entre los registros existentes en el kardex y la toma física de inventario	Bodeguero
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Porcentaje	Cantidad obtenida en el conteo/Cantidad registrada en kardex	100%

4.3.8.3.3. Gestión del Talento Humano

- **Incorporación del personal**

Propósito

Establecer un modelo sistemático de incorporación de personal a las Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador de tal manera que su aporte agregue valor a la gestión de la corporación.

Alcance

Este proceso aplica a todas las actividades de incorporación de personal de la organización

Líder del Proceso

Contador General

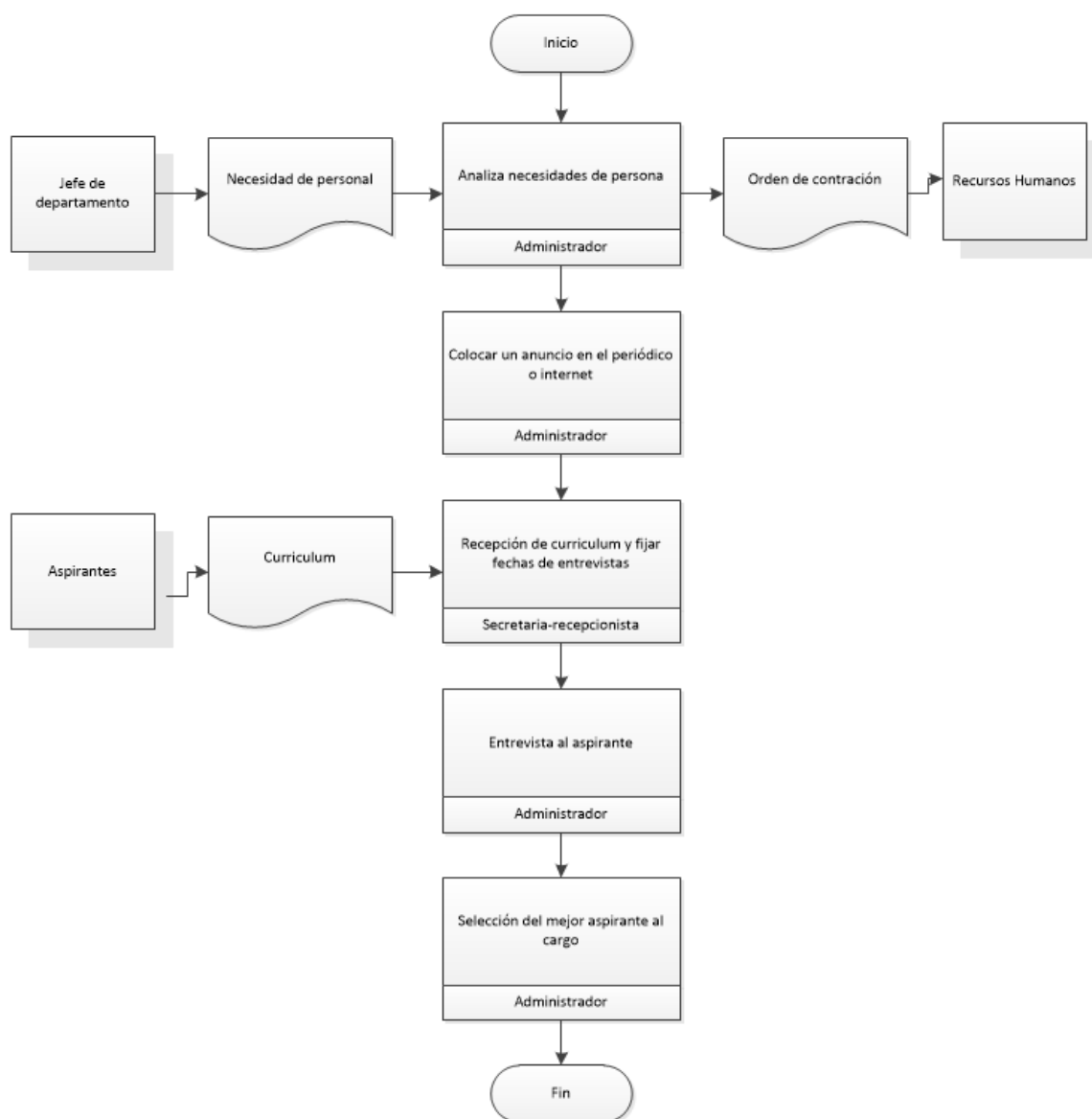
Definiciones

- Reclutamiento.- proceso de búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados.
- Requisición de personal.- impreso en el que indican los motivos para la contratación de una nueva persona y los requisitos del puesto.
- Entrevista.- entrevista en la que se ofrece información completa tanto positiva como negativa a los candidatos al puesto.
- Selección.- proceso de elección entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.
- Pruebas de aptitud y de personalidad.- pruebas que miden la capacidad real o potencial de una persona para aprender y desempeñar un puesto. Pruebas que pretenden medir rasgos de la personalidad.
- Reclutamiento interno.- consiste en realizar una revisión de perfiles internos de la organización y con la posibilidad de llenar la vacante.
- Reclutamiento externo.- proceso por el cual la organización ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo a través de un anuncio de prensa.
- Solicitud de empleo.- técnica que permite recabar la información más detallada acerca de estudios, experiencia, conocimiento, habilidades, destrezas, logros, etc., que muestra el oferente (personal que aplica).
- Preselección.- paso en el cual se evalúa si las hojas de vida o solicitudes de empleo cumplen o no cumplen con la requisición de personal (necesidad de contratación).se entenderá por tal suma de las remuneraciones sectoriales aplicables para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los trabajadores.

Políticas

- Para iniciar todo proceso de selección de personal se requerirá la autorización de la Dirección Ejecutiva
- Para todo proceso de selección de personal de la Empresa metalmecánica se priorizará la selección interna.
- Los ingresos de personal que se den fuera de este procedimiento, son de absoluta responsabilidad del actor que generó éstos, quien se responsabilizará de los pagos respectivos al personal ingresado.

Representación gráfica del proceso



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Indicadores

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Tiempo de selección de personal	Mide el tiempo de la ejecución del proceso de selección desde la requisición	Contador General
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Días	Conteo de días de ejecución del proceso	4 días.

- **Administración de Nómina y Obligaciones Laborales**

Propósito

Elaborar sistemáticamente los documentos que reflejen las remuneraciones al personal, conforme lo establecen las Condiciones Generales de Trabajo de las Sociedades Bíblicas Unidas y las disposiciones legales y fiscales vigentes, en cuanto a la preparación, cálculo y elaboración de la nómina mensual y otras obligaciones laborales.

Alcance

Desde la contratación del personal hasta la cancelación de sus haberes cada 3 primeros días de cada mes.

Líder del Proceso

Analista de recursos humanos

Definiciones

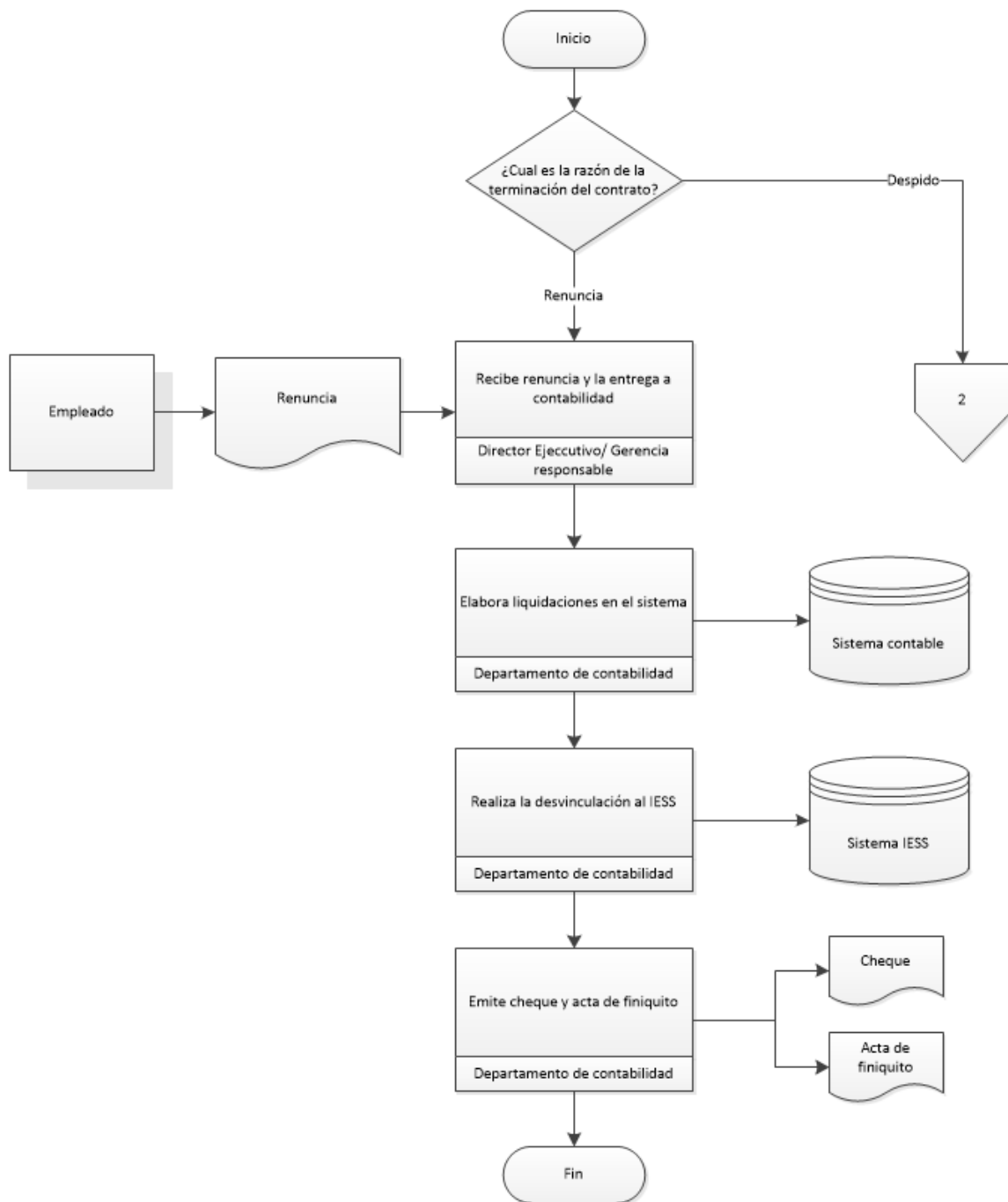
- Cargo: Conjunto de Tareas, deberes y responsabilidades que constituye la labor ordinaria de un empleado.
- Clasificación de Cargo: Proceso Técnico por el cual se ubica un cargo dentro de una determinada clase tomando en consideración las tareas, deberes y responsabilidades inherentes al mismo.
- Contrato Administrativo: Documento de carácter legal que involucra a la persona beneficiada por la empresa para realizar trabajos de carácter temporal, accidental o transitorio, de acuerdo a lo establecido en la cláusulas del mismo.
- Salario Básico: Remuneración mensual que percibe el empleado como contraprestación a sus servicios e incluye: salario mínimo del cargo más las bonificaciones por desempeño que tiene dentro de la empresa.
- Liquidación: Indica el cálculo de las prestaciones sociales y de sus intereses, que se hará al trabajador en forma anual y en todo caso al final de su relación de trabajo con la empresa y se hace con base al último salario percibido por el empleado.
- Sobretiempo: Monto cobrado por concepto de horas extras diurnas, nocturnas y días feriados.

Políticas

- El Departamento de Talento Humano será quien coordine la recepción, registro y control de la documentación relativa al pago de remuneraciones y deducciones al personal por conceptos aplicado.

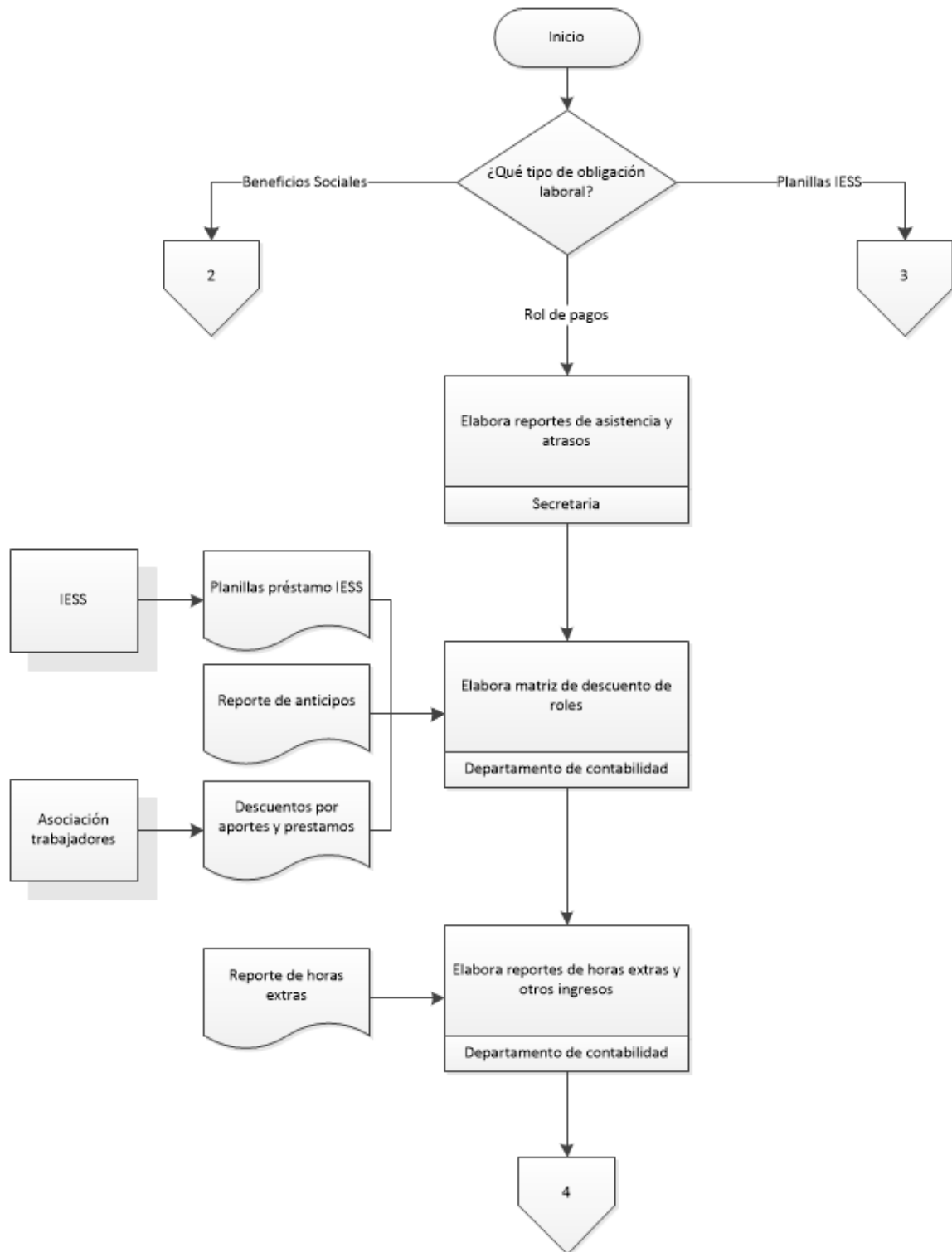
Representación gráfica del proceso

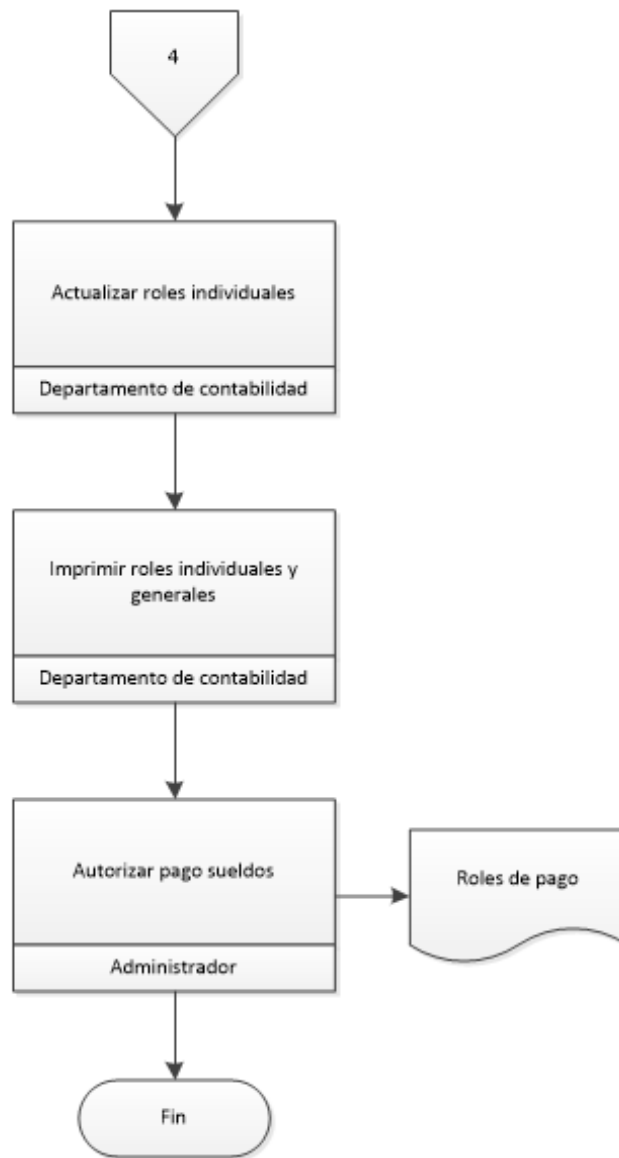
Terminación de la relación laboral

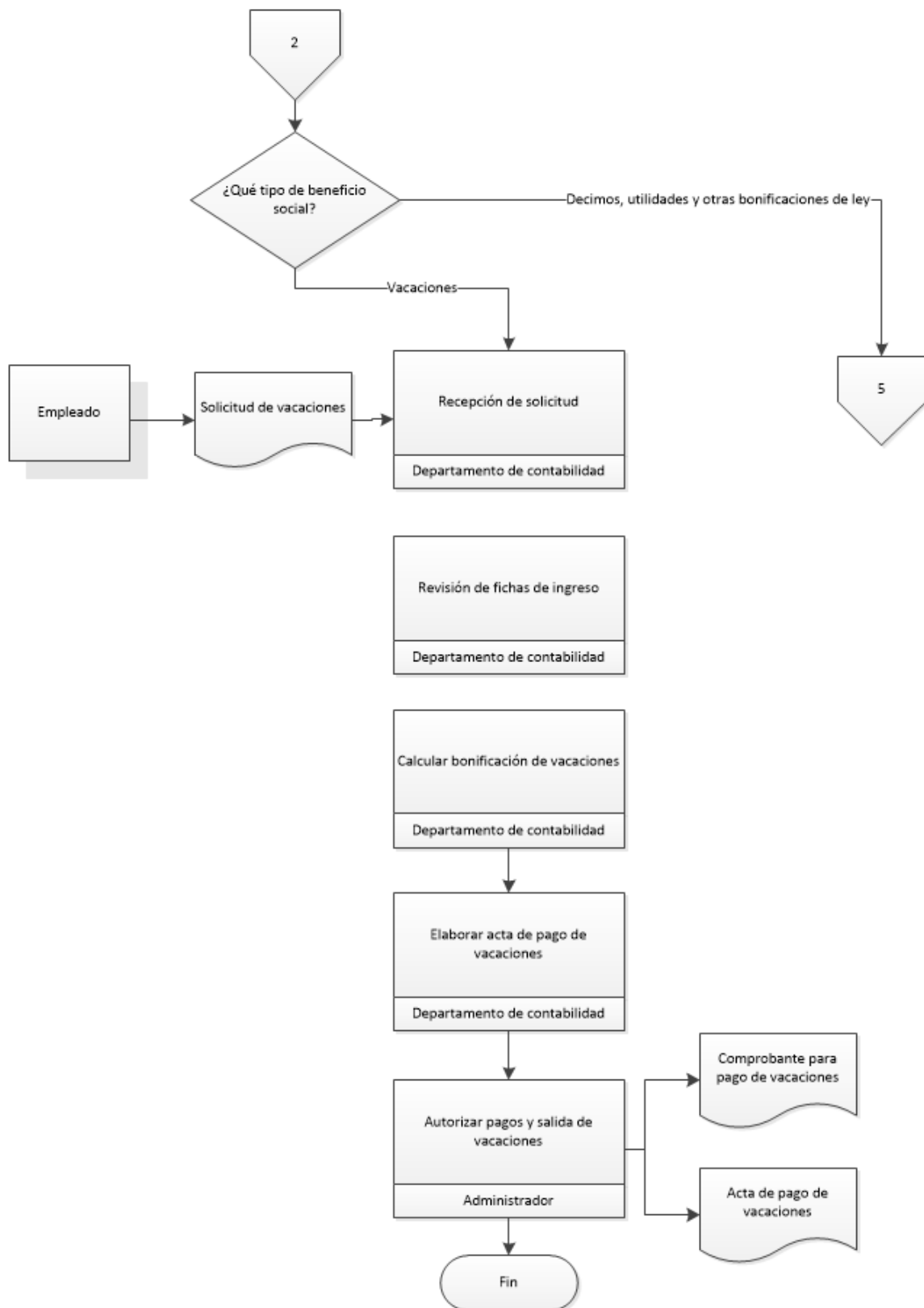


Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autor

Pago de obligaciones laborales







Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Autor

Indicadores

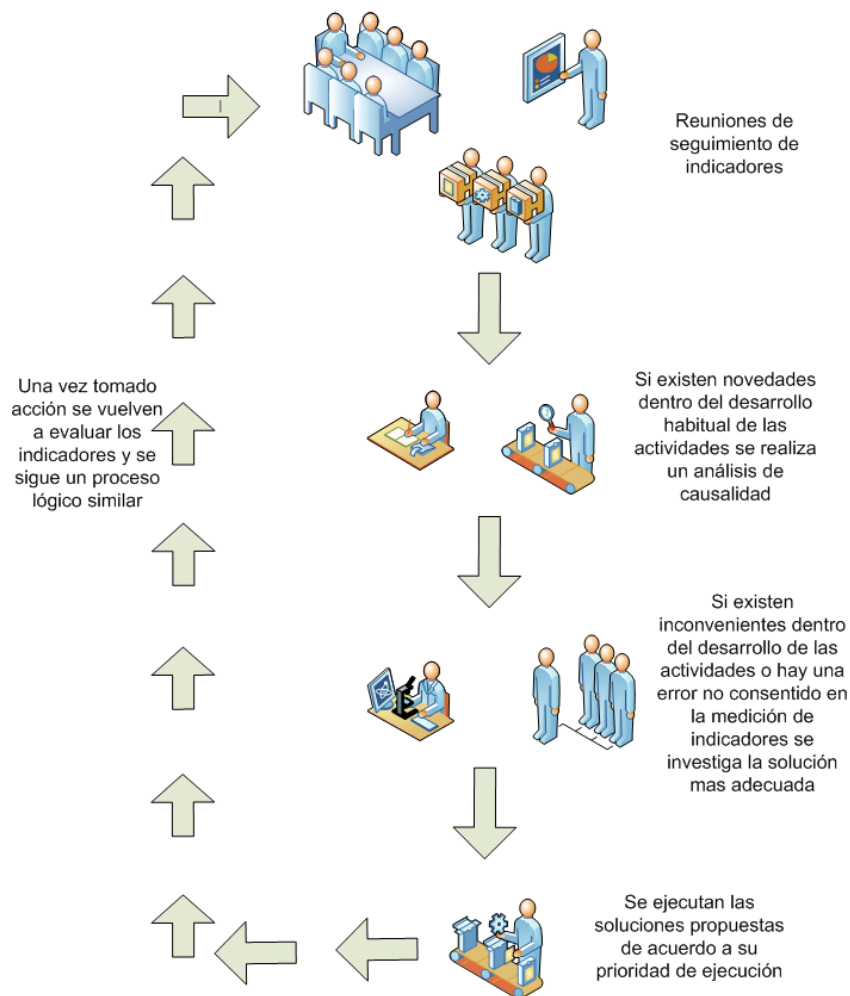
NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Cumplimiento del plan de capacitación	Mide el cumplimiento de las actividades del plan de capacitación aprobado por la Dirección Ejecutiva	Contador General
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
Tasa/porcentaje	Actividades ejecutadas / actividades programadas *100	100 %

NOMBRE DEL DESCRIPTOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR
Horas de capacitación	Mide las horas de capacitación que ha recibido el personal a lo largo del año	Contador General
UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD OPERACIONAL	META
# de horas	Conteo simple de las horas de capacitación registradas en la carpeta de personal	40

4.4. Administración de la propuesta

Conforme se implementa el manual de procesos dentro de la organización según lo planteado en esta iniciativa, es necesario que exista un elemento que evalúe el cumplimiento de los procesos planteados en virtud de mantener su mejoramiento continuo, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo de ahí que bajo la premisa “lo que no se mide no se mejora” es necesario puntualizar cuál va a ser el procedimiento de seguimiento de estas iniciativas planteadas en este manual genérico.

Para ello se ha diagramado un sistema de control periódico que permita observa con un mejor detenimiento los datos dentro de cada proceso planteado con el fin de tomar los correctivos necesarios dentro del tiempo necesario.



CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez definidos los elementos del sistema de gestión por procesos para la entidad, es necesario que se maneje una propuesta de implementación de lo levantado; en este sentido, se presenta el siguiente planteamiento para su consideración y posterior implementación.

Objetivo

Establecer los parámetros de implementación del Sistema de Gestión por procesos dentro de la Fundación Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador.

Definiciones

- No Conformidad: Es el incumplimiento de un requisito especificado.
- Proceso:
- Procedimiento:
- Registro:
- Auditoria:

Procedimiento

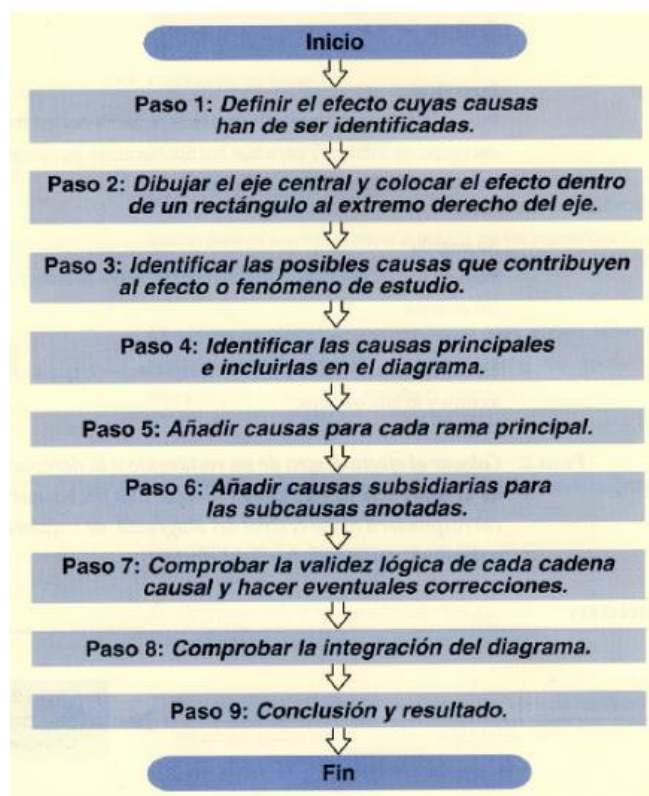
El proceso de implementación empieza con la difusión de la siguiente información con todo el personal de la institución:

- Planificación Estratégica y Operativa
- Objetivos Estratégicos
- Manual de procesos
- Plan de indicadores

Esto se realiza incentivando a todo el personal de la institución a que pueda mejorar los planteamientos realizados y cada uno de ellos presentará ideas para el mejoramiento de los resultados de los procesos.

5.1. Análisis de las causas posibles dentro del problema

El responsable del área plantea reuniones de inicio del proyecto y oportunidad de mejora conjuntamente con el personal del área responsable del lugar donde se ejecutara la mejora o su proceso de gestión, para ello se utilizará la metodología de análisis de Causa-Efecto, cuyo procedimiento es:



Fuente: Fundibeq.org

Elaboración: Autor

5.2. Planificación de la Implementación

El planteamiento de Sistema de Gestión por procesos dentro de la Fundación Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador considera varios elementos que inicia con la revisión y aprobación del Manual de Procesos presentado en el capítulo anterior del presente documento de investigación.

Como se pudo notar también en el capítulo anterior, con el fin de sintetizar la información de los procedimientos propuestos se ha considerado la utilización de diagramas de flujo que permitan mostrar de manera gráfica cuáles deben ser las

actividades que deben llevarse a cabo para cumplir con el desarrollo e implementación del sistema dentro de la organización.

El ciclo del desarrollo del procedimiento se lo plantea de la siguiente manera:

Figura: Ciclo de implementación

Como se puede notar en la figura anterior el proceso tiene seis fases marcadas, y todas estas son necesarias con el fin de contar con un buen fundamento en la estructura de la organización de manera que se cumpla con los planteamientos teóricos citados en el capítulo 1 del presente proyecto de investigación.

En si el proceso que se plantea para implementar para la organización se describe a continuación:

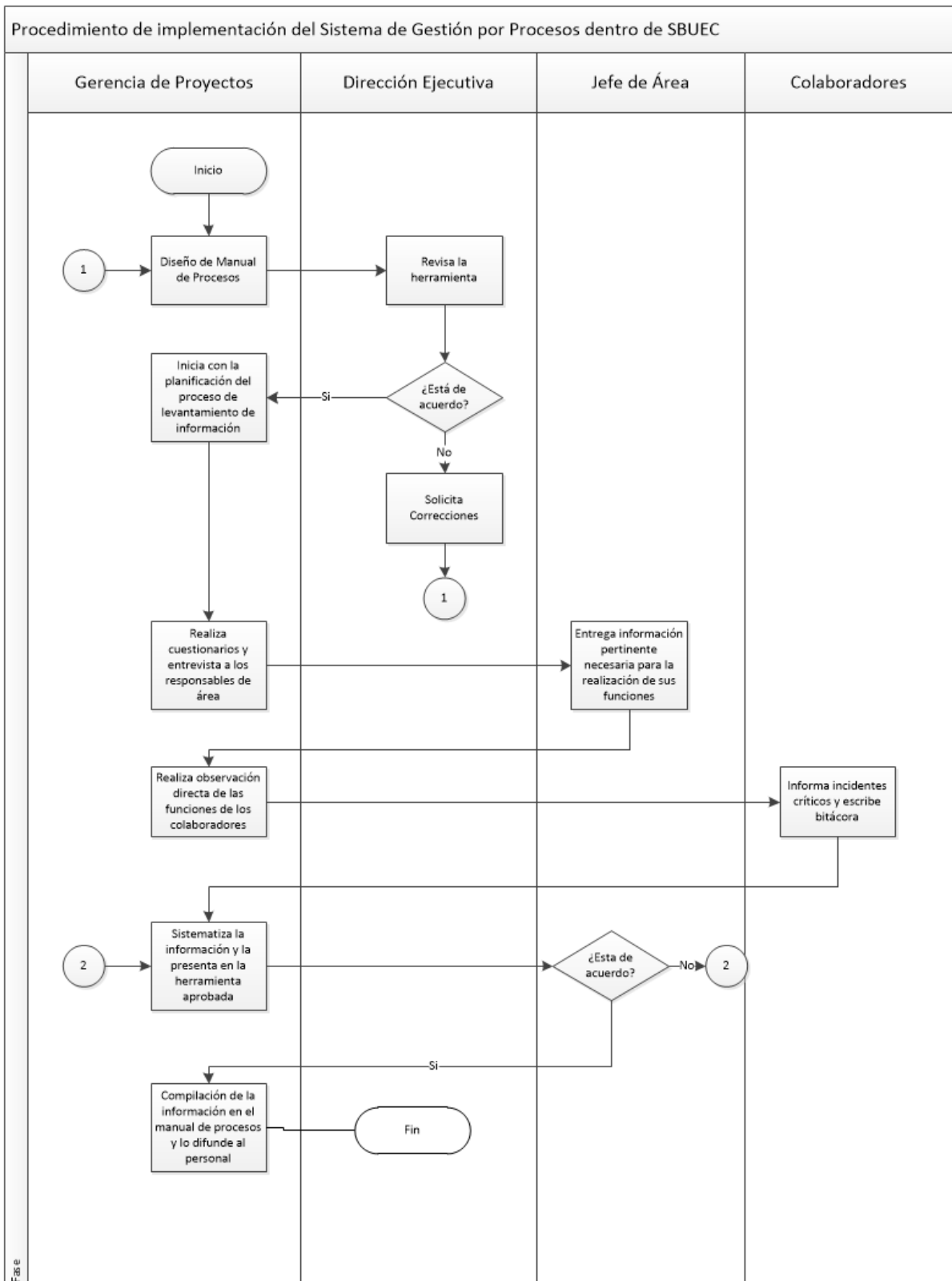


Figura: Diagrama de implementación del proceso

Elaborado por: Autor

Como se puede notar, el proceso de implementación del sistema planteado dentro de la organización objeto de estudio es una actividad de participación masiva donde se requiere gran apoyo por parte de todos sus niveles, como políticas del procedimiento se han definido las siguientes:

- Toda entrevista de levantamiento de información y/o de difusión del procedimiento debe realizarse con el empleado que conozca más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.
- Consideración de incidentes críticos: es necesario que se registren las situaciones que generan problemas en las actividades cotidianas y se incluyan en las funciones de los colaboradores y prevengan futuros errores en la operación.
- En el proceso de levantamiento de información e implementación del sistema de gestión propuesto se solicitará que los colaboradores lleven una bitácora que pueda servir como registro de sus actividades y fuente de información para actualización del sistema de gestión planteado.
- Cada insumo de información que se recopile en el proceso llevará un registro de visita por parte del área de proyectos junto con la aprobación del responsable del departamento o líder de grupo.
- El documento de levantamiento de la información servirá como base para poder realizar, el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, establecer compensaciones y asegurar que el colaborador cumpla con sus responsabilidades.

CONCLUSIONES

Como se puede notar, la organización objeto del presente trabajo de investigación es nueva dentro del entorno ecuatoriano y desde su apertura ha tratado de mantener un esquema de gestión con estándares internacionales lo que hizo necesario la implementación del presente proyecto.

Como aporte dentro de su contexto de operación, la organización ha tenido mucha representatividad a pesar de ser relativamente nueva y han podido desarrollar iniciativas estratégicas, que han desembocado en un crecimiento de la misma, sin embargo sus procesos no han sido considerados.

Se contó con el apoyo de la Directiva de la organización, en el proceso de desarrollo de los parámetros para el diseño del modelo de gestión por procesos que deberá ser evaluado en el momento de su implementación.

Con el resultado del estudio, se elaboró el Manual de Procesos de la Fundación Sociedades Bíblicas Unidas en Ecuador el cual está en revisión por parte de la Junta Directiva y consideración para su implementación.

RECOMENDACIONES

El Directorio de la organización, luego de realizar un análisis al proyecto de estructuración y diseño del modelo de gestión por procesos, podría determinar mediante su liderazgo la implementación delegando responsabilidades y otorgando el empoderamiento de cada miembro dentro de la nueva estructura organizacional.

La implementación del modelo de gestión por procesos viene de la mano con la concientización de los colaboradores, jefaturas y alto mando de la organización, para la generación de una cultura de mejoramiento continuo, basándose en la generación y medición de indicadores que determinen el cumplimiento de los objetivos.

Con la implementación del modelo por procesos, se recomienda su continua revisión para generar una retroalimentación constante y su adaptación al entorno cambiante.

Dentro de la gestión del talento humano es importante contar con un especialista en técnicas de motivación y remuneración variable que permita generar estrategias de desarrollo profesional para establecer un equipo de trabajo sólido.

La gestión administrativa - financiera debe considerar la implementación de varias aplicaciones tecnológicas que refuercen la estandarización de las actividades dentro del modelo de gestión por procesos para un mejor control y validación de las estrategias en función del cumplimiento de objetivos.

Para consolidar el modelo de gestión por procesos, es necesario realizar una validación específica de la documentación, registros y procesos mediante una auditoría de cumplimiento, para conocer de manera clara la asertividad de la implementación.

Bibliografía

Crecenegocios. (23 de Enero de 2011). Crecenegocios.com. Recuperado el 4 de Diciembre de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
El Universo. (19 de Diciembre de 2013). Ecuador extrema polémico control sobre ONG's y ayuda financiera externa. El Universo, pág. 12.

Escudero, A. G. (19 de Noviembre de 1998). Alejandro González. Recuperado el 22 de Enero de 2015, de <http://www.alejandrogonzalez.com.ar/especiales/ONG.html>

FAO. (2 de Agosto de 2008). FAO. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a0236s/a0236s02.pdf>

FLACSO. (13 de Septiembre de 2009). Centro Digital de vanguardia para la investigación en Ciencias Sociales. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=5189>

Guía de la Calidad. (4 de Agosto de 2011). Guía de la Calidad. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>

Krajewski, L. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. Madrid: Pearson Educación.

León, J. A. (2004). Modelo de Competitividad Global de la Industria de la Piel de Cocodrilo Moreletti. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Ordoñez, V. (2011). Planificación Estratégica para el almacén comercial Sext Electronics de la ciudad de Loja para el periodo 2011 - 2015. Loja: Universidad Nacional de Loja.

Rodriguez, H. (2008). Diseño de un Plan de Mejoramiento Integral de Procesos para la Empresa COVIPROV perteneciente al Gobierno Provincial de Pichincha. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Supacela, L. B. (2013). Las relaciones públicas y la construcción de la imagen de un candidato a la alcaldía de Cuenca". Cuenca: Universidad de Cuenca.

Universidad Politécnica de Madrid. (2007). Historia del enfoque Sistémico. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Vargas, M. E. (2007). Calidad y Servicio, Conceptos y herramientas. Bogotá: ECOE Ediciones.

CITAS WEB BIBLIOGRAFICAS:

AREVALO, F. (2007) ***Introducción al Mejoramiento de Procesos***

UCA. ***Guía para la identificación y análisis de procesos.***

(GTZ, COTESU, etc.) (FLACSO, 2009, pág. 28).

La Administración por procesos (Tovar, 2007, pág. 22 y 23)

En el Ecuador, las ONGs pueden ser vistas desde tres enfoques diferentes (FLACSO, 2009, pág. 33)

(Normas 9000, 2007)

Estructura del Modelo EFQM (TQM Asesores, 1999)

Coordinación horizontal y vertical en la Organización.(Rojas, 2007, pág.5)

Cadena de Valor (Crecenegocios, 2011)