

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DE
ACDI/VOCA BAJO UN ESQUEMA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

LEONARDO CRISPIN TORRES TORRES

UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Bogotá

Julio de 2017

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO DE
ACDI/VOCA BAJO UN ESQUEMA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ESPECIALISTA EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

NUBIA ALEGRIA VELASQUEZ ROJAS

DOCENTE - INVESTIGADOR

UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Bogotá

Julio de 2017

Contenido

1. Introducción	9
2. Diagnóstico del entorno	10
2.1. Entorno Misional	10
2.2. Entorno estratégico	10
2.3. Micro y macro entorno	11
2.3.1. Entorno económico	11
2.3.2. Entorno político	12
2.3.3. Entorno tecnológico	13
2.3.4. Análisis ambiental.....	14
2.3.5. Análisis demográfico	15
2.3.6. Análisis del micro entorno	17
3. Planteamiento del problema.....	19
3.1. Justificación	19
3.2. Delimitación	19
3.3. Problema.....	19
4. Objetivos.....	20
4.1. General.....	20
4.2. Específicos.....	20
5. Alcances y restricciones del proyecto.....	21
5.1. Económico	21
5.2. Social	21
5.3. Empresarial.....	21
6. Metodología	22
6.1. Recolección de información	22
6.2. Análisis de la información.....	23
6.2.1. Sección 1. Percepción de los procesos y procedimientos de apoyo.	23
6.2.2. Sección 2. Fortalezas y debilidades	32
6.2.3. Sección 3. Inventario documental.....	36
6.2.4. Sección 4. Percepción de los encuestados frente a la documentación	38
6.3. Proceso metodológico	40

6.3.1.	Análisis del mapa de procesos	41
6.3.2.	Definición y análisis de focos de intervención	42
7.	Propuesta.....	47
7.1.	Título de la propuesta	47
7.2.	Objetivos de la propuesta	47
7.3.	Justificación y antecedentes de la propuesta	47
8.	Marco de Referencia	48
8.1.	Marco teórico.....	48
8.1.1.	El proceso de mejoramiento.....	48
8.1.2.	Documentación de un sistema de gestión de calidad.....	50
8.2.	Marco conceptual	50
9.	Diagnóstico	51
9.1.	Sensibilización y aceptación del cambio	52
10.	Propuestas de Solución.....	52
10.1.	Definición de procesos y procedimientos.....	53
10.1.1.	Definición del mapa de procesos	53
10.1.2.	Caracterización de cada uno de los procesos	53
10.1.3.	Definición de método para control de documentos	54
10.1.4.	Asignación de responsable para la gestión y documentación.....	58
10.1.5.	Definición de nueva batería de documentos	58
10.1.6.	Comunicación y divulgación de procesos y documentos	59
10.2.	Control de los procesos	59
10.2.1.	Definición de métodos de control de los procesos.....	59
10.2.2.	Asignación de responsable del control de los procesos	61
10.2.3.	Método para el tratamiento de hallazgos y oportunidades de mejora.....	61
10.2.4.	Comunicación y divulgación de los controles implementados.....	64
10.3.	Definición de responsabilidades.....	64
10.3.1.	Documentación de manuales de funciones para cada cargo	65
10.3.2.	Definición de método de notificación de asignación de responsabilidades.....	66
10.3.3.	Definición de responsable de documentación y divulgación.....	66
10.4.	Deficiencia en la capacitación	66

10.4.1.	Estructurar procesos de inducción al personal que identifica las necesidades	66
10.4.2.	Definir método de acceso a la documentación oficial de los procesos.....	68
10.4.3.	Sensibilización a los Jefes sobre su responsabilidad en la capacitación de personal a su cargo	68
11.	Plan de Acción	69
11.1.	Cronograma	69
11.2.	Costos	73
11.3.	Indicadores.....	73
12.	Conclusiones y recomendaciones	75
13.	Bibliografía.....	76
14.	Anexos.....	77
14.1.	Anexo 1. Formulario de encuesta aplicado	77
14.2.	Anexo 2. Fortalezas y debilidades reportadas por los encuestados	79

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución histórica de la tasa de cambio	11
<i>Figura 2.</i> Distribución de los funcionarios en las regiones de Colombia	16
<i>Figura 3.</i> Distribución del personal por su especialización	16
<i>Figura 4.</i> Distribución de personal por proceso.....	17
<i>Figura 5.</i> Calificación promedio por afirmación de la encuesta.....	23
<i>Figura 6.</i> Prioridad de intervención de acuerdo con los resultados	24
<i>Figura 7.</i> Resultado de la afirmación A	25
<i>Figura 8.</i> Resultado de la afirmación B	25
<i>Figura 9.</i> Resultado de la afirmación C	26
<i>Figura 10.</i> Resultado de la afirmación D.....	27
<i>Figura 11.</i> Resultado de la afirmación E.....	27
<i>Figura 12.</i> Resultado de la afirmación F	28
<i>Figura 13.</i> Resultado de la afirmación G.....	29
<i>Figura 14.</i> Resultado de la afirmación H.....	29
<i>Figura 15.</i> Resultado de la afirmación I	30
<i>Figura 16.</i> Resultado de la afirmación J	31
<i>Figura 17.</i> Resultado de la afirmación K	31
<i>Figura 18.</i> Resultado de la afirmación L	32
<i>Figura 19.</i> Gráfico de Pareto de las debilidades de los procesos de ACDI/VOCA.....	35
<i>Figura 20.</i> Comparación entre fortalezas y debilidades	35
<i>Figura 21.</i> Mapa de procesos Programa para Afrodescendientes e Indígenas – ACIP	41
<i>Figura 22.</i> Análisis de causas de la deficiencia en la asignación de responsabilidades	43

<i>Figura 23. Análisis de causas de la deficiencia en la definición de procesos y procedimientos</i>	44
<i>Figura 24. Análisis de causas de la deficiencia en el control de los procesos</i>	45
<i>Figura 25. Análisis de causas de la deficiencia en la capacitación</i>	46
<i>Figura 26. Mapa de procesos propuesto</i>	53
<i>Figura 27. Ejemplo de caracterización del proceso de Estructuración de proyectos</i>	54
<i>Figura 28. Tipos de documentos propuestos</i>	55
<i>Figura 29. Diagrama de proceso para el control de documentos</i>	57
<i>Figura 30. Propuesta de formato para diagnóstico documental</i>	58
<i>Figura 31. Ejemplo de la estructura para la definición de un indicador</i>	60
<i>Figura 32. Diagrama del proceso para realizar las auditorías</i>	61
<i>Figura 33. Formato propuesto para el registro de acciones de mejora</i>	63
<i>Figura 34. Diagrama propuesto del proceso para el tratamiento de hallazgos</i>	64
<i>Figura 35. Formato propuesto para documentar las responsabilidades por cada cargo</i>	65
<i>Figura 36. Formato propuesto para el entrenamiento de personal</i>	67
<i>Figura 37. Formato propuesto para el plan de capacitación</i>	68
<i>Figura 38. Cronograma del plan de mejoramiento propuesto</i>	72

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de aspectos e impactos ambientales</i>	14
Tabla 2. <i>Fortalezas de los procesos administrativos de ACDI/VOCA</i>	33
Tabla 3. <i>Debilidades de los procesos administrativos de ACDI/VOCA</i>	34
Tabla 4. <i>Inventario documental de ACDI/VOCA</i>	36
Tabla 5. <i>Documentos que deben ser actualizados, según los encuestados</i>	38
Tabla 6. <i>Oportunidades de mejora en la gestión documental, según los encuestados</i>	40
Tabla 7. <i>Contenido requerido según el tipo de documento</i>	56

1. Introducción

En el mundo empresarial actual, sin importar si su objeto es social o industrial, o si se trata de un mercado tecnológico o artesanal, todas las organizaciones enfrentan el reto constante de mejorar su desempeño para no desaparecer en medio de una dinámica tan cambiante en la que surgen a diario nuevos adelantos y donde no hacer nada para mejorar equivale a empeorar o hacerse obsoleto.

Sin embargo, el mejoramiento debe abordarse de forma estructurada para asegurar su eficacia, pues de lo contrario puede significar un desperdicio de esfuerzo, tiempo y recursos o que no se obtengan los resultados esperados.

La aplicación sistemática de metodologías desde la identificación del problema, el análisis de las causas y la definición del plan de mejoramiento permite asegurar que se aborden todas las aristas de una situación y genera la información que sirve como plataforma para definir su viabilidad, facilitar el seguimiento durante su implementación y la evaluación objetiva de su eficacia.

El presente documento es un ejemplo práctico de un plan de mejoramiento aplicado a ACDIVOCA, una organización real de carácter social, estructurado mediante la aplicación de metodologías de diagnóstico y análisis de causas, tales como encuestas, diagramas de paretto, de causas y efectos, así como la aplicación de los principios de un sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma NTC ISO 9001.

2. Diagnóstico del entorno

2.1. Entorno Misional

ACDI/VOCA es una organización de desarrollo internacional que fomenta el crecimiento económico de base amplia, las condiciones de vida más elevadas, y comunidades dinámicas en países de bajos ingresos y democracias emergentes. Proporciona soluciones sostenibles a los problemas de desarrollo más urgentes y más complicados. Su intervención abarca toda la gama del desarrollo, desde la satisfacción de necesidades básicas hasta la estabilización comunitaria, la nutrición y seguridad alimentaria, el alivio de la pobreza, el acceso a servicios financieros y la integración en el mercado. Su estructura misional se establece de la siguiente manera:

Visión

Un mundo en el que las personas están facultadas para tener éxito en la economía global.

Misión

Promover las oportunidades económicas para las cooperativas, las empresas y las comunidades a través de la aplicación innovadora de las buenas prácticas empresariales.

Valores

ACDI/VOCA se esfuerza por promover el cambio económico y social positivo en todo el mundo. Se distingue por el compromiso de sus beneficiarios en el extranjero, una gestión responsable de los recursos de desarrollo, y un conocimiento, experiencia, diverso y equipo eficaz.

2.2. Entorno estratégico

ACDI/VOCA es una organización sin ánimo de lucro que ha promovido el crecimiento económico de base amplia en 145 países desde 1963; su casa matriz está en Washington D.C,

Estados Unidos y ha venido operando en Colombia a través del desarrollo de programas como los Programa de Cafés Especiales ejecutados entre los años 2002 y 2012, los cuales contaron con el financiamiento económico de entidades nacionales como la extinta Agencia Presidencial para la Acción Social y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); desde el 2011 desarrolla el Programa para Afrodescendientes e Indígenas financiados por USAID.

2.3. Micro y macro entorno

Bajo esta sección se determinarán los ambientes y diferentes aspectos relacionados con el entorno externo que se relaciona con ACDI/VOCA.

2.3.1. Entorno económico

Devaluación

En los últimos años se ha observado en Colombia una devaluación significativa del peso frente al dólar, particularmente desde finales del año 2014, tal como se observa en la Figura 1.



Figura 1. Evolución histórica de la tasa de cambio

Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017)

Este cambio tiene dos impactos en el desarrollo de las actividades de la Organización. Por un lado, la variación del valor del peso colombiano hace cada vez más complejo tener el control de la relación de los recursos gestionados para la atención de la población objeto de los proyectos, en el orden que cada vez es más alta la brecha a la hora de hacer la conversión monetaria.

De otra parte, la conversión de monedas ha permitido tener mayor alcance en los programas implementados a favor de la comunidad.

Desarrollo económico

El objetivo de las intervenciones con los programas y proyectos que desarrolla la organización se encamina a fortalecer las capacidades de cada uno de los participantes para que participen de la economía regional. Sin embargo, lo anterior depende de las variables microeconómicas de dicha región, así como de las condiciones del mercado.

2.3.2. Entorno político

Política exterior

La intervención de las organizaciones en temas de cooperación internacional en cualquier país está dado por el relacionamiento entre naciones, en este caso la intervención de la cooperación en Colombia está dada por los acuerdos entre naciones y los intereses de las naciones aliadas para intervenir en programas de desarrollo.

Particularmente, en el caso de la Organización su desarrollo se ve favorecido por las relaciones bilaterales que se han venido fortaleciendo entre Colombia y Estados Unidos, cuyo resultado ha permitido que el gobierno americano desarrolle acciones de apoyo y cooperación para promover la paz y bienestar de las poblaciones vulnerables en Colombia. Una de estas iniciativas destacada es la desarrollada por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, cuyo apoyo ha sido fundamental para los programas que desarrolla ACIDI-VOCA.

Relacionamiento con entidades del Estado

La relación que se teje entre las organizaciones y entidades estatales es un factor positivo y fundamental para poder tener participación activa de programas y proyectos que se desarrollan en la región.

La Organización ha adelantado convenios con algunas entidades del Estado para potenciar la implementación de programas de beneficio a la comunidad, por lo que el relacionamiento con el Estado colombiano ha sido un factor positivo para ACIDI-VOCA que ha redundado en un mayor impacto y alcance de las acciones implementadas en pro de la población objetivo.

Forma de gobierno

El tipo de gobierno que se desarrolla en Colombia da todas las garantías a organizaciones nacionales e internacionales para que intervengan en conjunto con el Estado en políticas públicas y acciones de atención a población en condición de vulnerabilidad.

Actualmente, teniendo en cuenta que el país está iniciando la etapa del postconflicto, desde el mismo gobierno se están promoviendo iniciativas y proyectos a favor de la población de víctimas, desmovilizados y menores de edad, lo cual da un impulso importante a las actividades y metas de la Organización.

2.3.3. Entorno tecnológico

El sector tecnológico ha tenido un crecimiento significativo, por lo que desde el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MINTIC), con la estrategia Vive Digital, se desarrollan iniciativas que buscan desarrollar la infraestructura, generar conocimiento y promover el acceso a la tecnología. Esto ha facilitado que en el país se cuente con la posibilidad de incorporar tecnología para el desarrollo de las empresas y organizaciones.

La aplicación de nuevas tecnologías informáticas que incluyen sistemas integrales de información, portales web, aplicaciones móviles, hacen parte de las estrategia de crecimiento y posicionamiento de ACDI/VOCA e interrelación con la casa matriz y otros aliados a nivel mundial.

2.3.4. Análisis ambiental

La implementación del plan de mejoramiento planteado en el presente documento tiene posibles impactos positivos o negativos en el medio ambiente, los cuales son analizados a continuación para determinar si se requiere la implementación de medidas de prevención, control o mitigación adicionales.

En primera medida se identifican los aspectos ambientales del plan de mejoramiento, que de acuerdo con la Norma (NTC ISO 14001, 2015), son los elementos de las actividades, productos o servicios de una organización que tienen posibles interacciones con el medio ambiente.

De los aspectos ambientales identificados se determinan los impactos ambientales o cambios en el medio ambiente, ya sean positivos o negativos. Si se generan impactos negativos, se presentan los controles propuestos.

Tabla 1.
Análisis de aspectos e impactos ambientales

Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Control propuesto
Uso de papel	Agotamiento de recurso forestal	Programa para uso eficiente de papel y recursos de papelería e implementación de control de documentos en medios electrónicos
Uso de energía (equipos de cómputo)	Agotamiento de recurso hídrico	Programa para el uso eficiente de energía para la toma de conciencia y la

Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Control propuesto
		optimización de la tecnología disponible
Uso de elementos de papelería	Contaminación del suelo con residuos	Programa para uso eficiente de papel y recursos de papelería Programa de clasificación de residuos y reciclaje

Fuente: elaboración propia

En términos generales, el presente plan de mejoramiento no tiene impactos ambientales negativos significativos que ameriten medidas especiales de control, salvo la aplicación y promoción de buenas prácticas frente al uso de los recursos.

2.3.5. Análisis demográfico

Teniendo en cuenta que el plan de mejoramiento se concentra al interior de la Organización, el análisis demográfico se realiza a la población que se verá impactada con su implementación, es decir, los funcionarios de ACDI/VOCA. Los datos se extraen de los registros del departamento de personal de la Organización con corte a febrero de 2017 (ACDI/VOCA Colombia, 2017)

- **Por regiones:** la siguiente es la distribución por regiones de los funcionarios en las zonas en las que tiene presencia ACDI/VOCA en Colombia:



Figura 2. Distribución de los funcionarios en las regiones de Colombia
Fuente: elaboración propia

- **Por especialización:** la siguiente es la distribución del personal según su especialización.

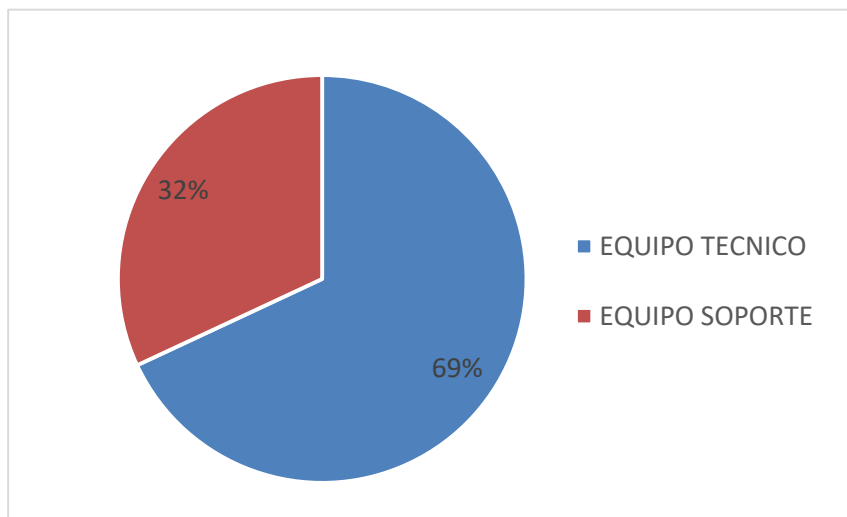


Figura 3. Distribución del personal por su especialización
Fuente: elaboración propia

- **Por proceso:** la siguiente es la distribución del personal según el tipo de proceso en el que participan.

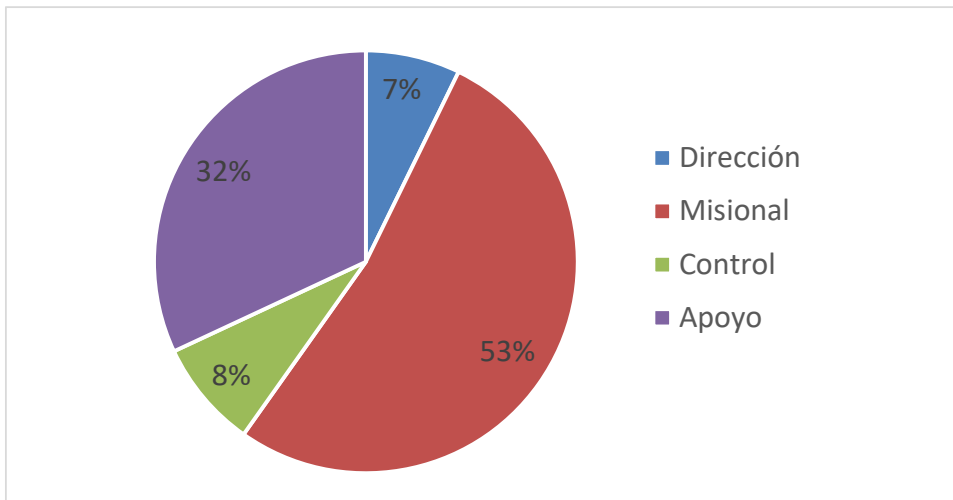


Figura 4. Distribución de personal por proceso

2.3.6. Análisis del micro entorno

Dentro de las fuerzas del entorno que afectan o podrían afectar directamente las operaciones de ACDI/VOCA se tiene:

- **Competencia:** dentro de los competidores de ACDI/VOCA en el mercado de la cooperación internacional se encuentran organizaciones nacionales e internacionales, con y sin ánimo lucro. Entidades que tienen presencia de más de 50 años dentro del mercado de la cooperación y con operaciones en el nivel nacional e internacional. Sin embargo, la existencia de otras ONG con programas similares permite visibilizar problemáticas y apalancar iniciativas a nivel estatal, pues sin lugar a dudas, se producen sinergias positivas con la participación de cada vez más ciudadanos organizados para abordar cuestiones de bienestar público.

No obstante, dado el auge de este tipo de organizaciones y teniendo en cuenta que legalmente, las ONG están incluidas dentro del régimen de las entidades sin ánimo de lucro, dentro de las cuales también se encuentran clubes sociales, juntas de residentes de edificios y conjuntos, y fundaciones universitarias no es posible tener una estadística específica para determinar la cantidad y naturaleza de las ONG que pudieran ser competidoras de ACDI/VOCA.

- ***Servicios sustitutos:*** pese a que a lo largo de las operaciones de ACDI/VOCA en Colombia y con la prestación de servicios en la línea de Desarrollo Comunitario se han desarrollado innumerables herramientas y metodologías de trabajo, por las condiciones de la cooperación dichas metodologías y técnicas no se pueden patentar por convertirse en un bien público. Lo anterior hace muy probable que se encuentren dentro del mercado de la cooperación, productos similares y adaptados.
- ***Proveedores:*** ACDI/VOCA propende por promover la competencia con el fin de contratar proveedores de bienes y servicios con estándares óptimos para el apoyo a las operaciones de los programas y proyectos. Por medio de los métodos de contratación y selección definidos e implementados se ha logrado establecer convenios con proveedores y operadores, no solo para el desarrollo de las actividades administrativas de la organización, sino también para la ejecución de las actividades propias de los programas en los diferentes sitios donde se tiene presencia, lo cual ha permitido desarrollar actividades mutuamente beneficiosas.
- ***Población objetivo:*** mediante el acercamiento a las zonas de intervención y con el fin de conocer de primera mano las necesidades de la población, ACDI/VOCA ha logrado fidelizar y conseguir la confianza de la población objeto de los proyectos que

ejecuta. Lo anterior ha permitido realizar intervenciones en lugares en los cuales la asistencia del Estado no ha alcanzado a llegar.

3. Planteamiento del problema

3.1. Justificación

Con la implementación del plan de mejoramiento propuesto para ACIDI/VOCA y el desarrollo de un esquema de procesos basados en gestión de la calidad y mejora continua, en el mediano plazo la organización contará con una estructura organizacional sólida y que integrará todas sus áreas funcionales y dinamizará la interrelación entre ellas y en el largo plazo, alcanzará un ambiente idóneo para ampliar la base de operaciones en Colombia y hacer más diverso el portafolio de intervención con programas financiados con recursos de cooperación internacional y aliados de entidades públicas y privadas locales.

3.2. Delimitación

El problema abarca los procesos de apoyo o administrativos de ACIDI/VOCA, tales como Talento Humano, Sistemas, Contratación, Financiera, Administración. Aplica desde su planeación, hasta su control y mejora.

3.3. Problema

Desde el inicio de las operaciones de ACIDI/VOCA en Colombia, la organización no se ha establecido como una sucursal de operaciones en este país. Por lo cual ha venido diseñando instrumentos documentados para la operación y control de sus actividades, ajustada a cada exigencia del financiador y otros instrumentos han sido adoptados de los establecidos por casa matriz. Con base en lo anterior, la organización no ha estructurado un sistema de gestión de sus

procesos que permitan una interrelación e interacción entre estos, que conduzcan a una mejora continua y en algunos casos no se ajuste al entorno local, lo cual genera reprocesos, demoras y dificulta los procesos de inducción y entrenamiento del personal al no tener una referencia clara de los métodos de operación.

De no entrar ACDI/VOCA a gestionar acciones que conlleven a mejorar estos aspectos, estará en desventaja comparativa y funcional frente a las otras entidades operadoras de recursos de cooperación internacional que son sus competidores directos. Al mismo tiempo que reduciría su margen de participación en nuevos negocios o nuevas áreas de intervención descritas en sus objetivos misionales, al tener una capacidad documental y de procesos que respalde una buena gestión de cara a los financiadores.

4. Objetivos

4.1. General

Realizar un plan de mejoramiento mediante la revisión de la gestión de los procesos administrativos de ACDI/VOCA, que permita el rediseño y estructuración de esta gestión ajustado a la organización como una sucursal de operación en Colombia y tomando como referencia un enfoque de Sistema de Gestión de la Calidad o basado en proceso.

4.2. Específicos

- Desarrollar un diagnóstico organizacional mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información, que permita identificar y priorizar los puntos críticos y las falencias del sistema de gestión del proceso administrativo de ACDI/VOCA.

- Revisar la estructura actual del mapa de procesos administrativos de ACDI/VOCA para proponer un esquema que permita la interrelación e interacción de los procesos y de los profesionales que interviene en ellos.
- Proponer un plan de mejoramiento aplicable a los procesos administrativos de ACDI/VOCA y que permitan obtener una dinámica tomando como referencia, un sistema de gestión de calidad para su posterior implementación y mantenimiento en la organización.

5. Alcances y restricciones del proyecto

5.1. Económico

La implementación del proyecto está sujeta a las decisiones de la Dirección de la Organización en cuanto a la asignación de los recursos económicos requeridos, los cuales se detallan en el presupuesto del plan de mejoramiento.

5.2. Social

El proyecto no tiene restricciones de tipo social, pues su implementación es interna de ACDI/VOCA. Sin embargo, mejorar los procesos de apoyo puede tener un impacto positivo en el desarrollo de los programas sociales de la Organización.

5.3. Empresarial

El proyecto aplica principalmente para los procesos de apoyo de ACDI/VOCA. Su implementación y extensión depende de la disposición de la Dirección.

6. Metodología

6.1. Recolección de información

Para la realización del diagnóstico de la gestión de los procesos administrativos de ACDI/VOCA se aplicó una encuesta denominada Cuestionario de evaluación de la gestión de procesos administrativos de ACDI/VOCA (ver Anexo 1), la cual se diseñó y ajustó tomando como referencia la metodología European Foundation for Quality Model EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, s.f.), particularmente su dimensión 2, denominada Estrategia y Planeación y también el formulario de Encuesta al Sistema de Gestión de Calidad del DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.).

La encuesta está conformada por cuatro secciones que incluyen preguntas de selección múltiple enfocadas en la gestión de procesos administrativos bajo un sistema de gestión de calidad y preguntas abiertas que buscan conocer la percepción de los encuestados frente al contexto interno de la organización, la apropiación y conocimientos de los procesos que se desarrollan al interior de esta organización.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 30% que corresponde a 23 de los 77 funcionarios vinculados laboralmente a ACDI/VOCA incluyendo las regionales Bogotá, Choco, Caribe, Valle del Cauca y Pacífico. Dentro de dicha muestra el 17% de los encuestados pertenecen al nivel directivo, el 57% al nivel técnico y el 26% restante al nivel operativo.

La encuesta se aplica con la finalidad de obtener información relacionada con la gestión de los procesos administrativos (apoyo) tales como administrativos, talento humano, contratación, donación, monitoreo, evaluación y financieros, para identificar oportunidades de mejora que permitan generar un plan de mejoramiento.

Además de la aplicación de la encuesta, se realizó una recolección y revisión de documentos que se han levantado para la operación de ACDI/VOCA tales como descripción del organigrama, descripción del ciclo de Deming aplicado a la dinámica del Programa para Afrodescendientes e Indígenas, organigrama por proceso e informes trimestrales y anuales de la ejecución de programas ejecutados por ACDI/VOCA.

6.2. Análisis de la información

6.2.1. Sección 1. Percepción de los procesos y procedimientos de apoyo.

La primera sección de la encuesta está compuesta por 12 afirmaciones sobre diferentes aspectos de los procesos para calificar la gestión con un puntaje de 1 a 5, donde 5 es el mejor nivel de desempeño y 1 el peor. Los puntajes asignados por los encuestados a cada aspecto evaluado se promediaron con promedio simple para obtener una calificación general para cada afirmación, cuyos resultados se observan en la *Figura 55*.

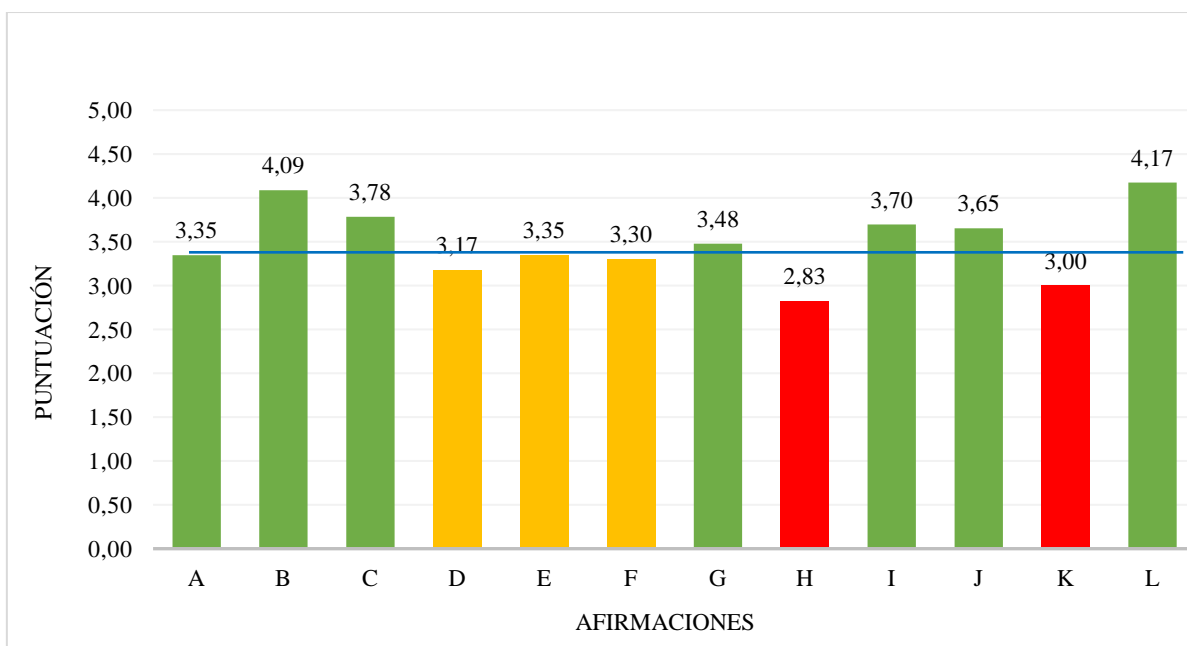


Figura 5. Calificación promedio por afirmación de la encuesta
Fuente: elaboración propia

Conforme a los resultados obtenidos y la metodología del trabajo a realizar, en el plan de mejoramiento se priorizará la intervención de aquellas afirmaciones o aspectos de los procesos de apoyo de ACDI/VOCA que presenten una menor calificación:

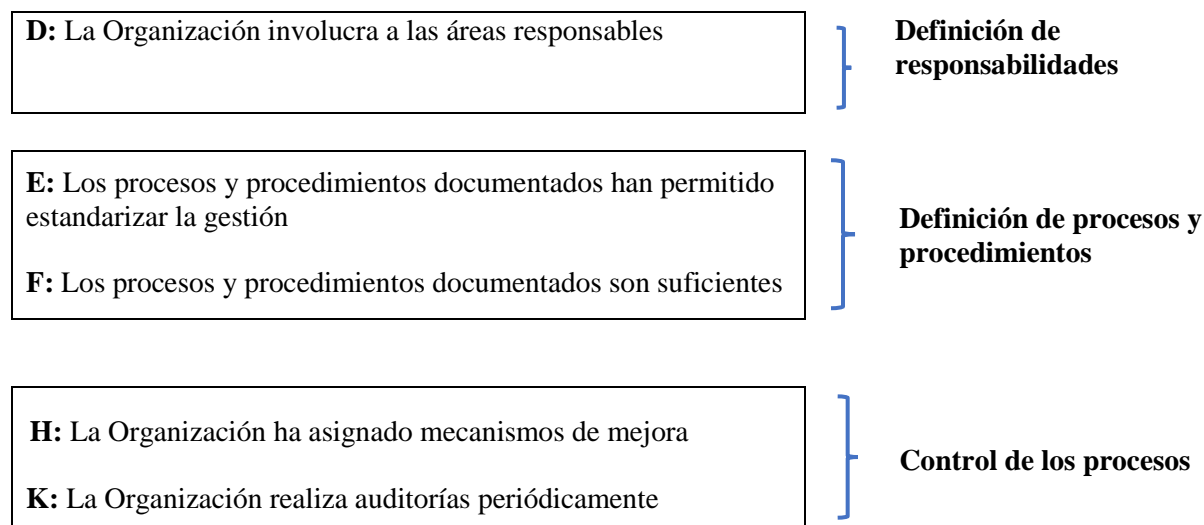


Figura 6. Prioridad de intervención de acuerdo con los resultados
Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de cada una de las afirmaciones planteadas en la encuesta en orden de menor a mayor según a la calificación obtenida.

Afirmación A: “La Organización cuenta con un mapa de procesos”.

Obtuvo una calificación promedio de 3,35 puntos, donde el 56% de los encuestados estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la organización cuenta con un mapa de procesos y se han descrito aquellos procesos estratégicos, claves y de apoyo para la operación de la organización, frente un 18% de los encuestados que está totalmente en desacuerdo con la existencia del mapa de proceso, como se refleja en la *Figura 77*.

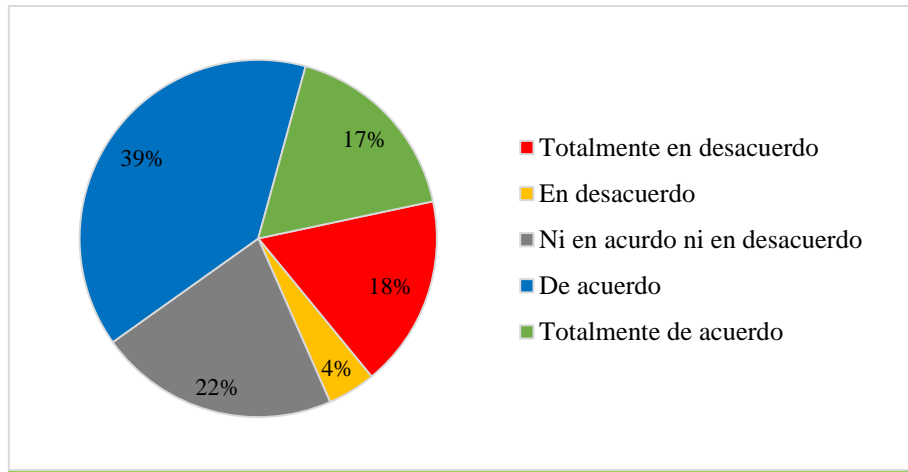


Figura 7. Resultado de la afirmación A
Fuente: elaboración propia

Afirmación B: “La Organización cuenta con documentación formal de procesos y procedimientos”.

La afirmación B obtuvo una calificación promedio de 4,09 puntos, donde el 39% de los encuestados estaba totalmente de acuerdo en que la organización documenta formalmente procesos y procedimientos en el área administrativa y un 35% de los encuestados está de acuerdo que la Organización ha asignado responsabilidades a los procesos y procedimientos, como se muestra en la *Figura 88*.

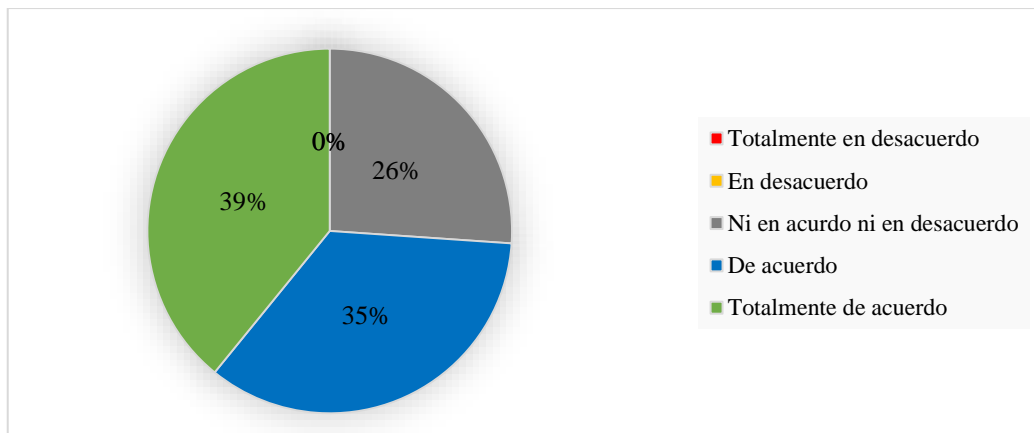


Figura 8. Resultado de la afirmación B
Fuente: elaboración propia

Afirmación C: “La Organización asigna responsables de los procesos y procedimientos”.

El ítem C obtuvo una calificación promedio de 3,78 puntos, donde el 48% de los encuestados estaba de acuerdo en que la organización asigna responsables de los procesos y procedimientos y un 26% de los encuestados está totalmente, como se observa en la *Figura 99*.

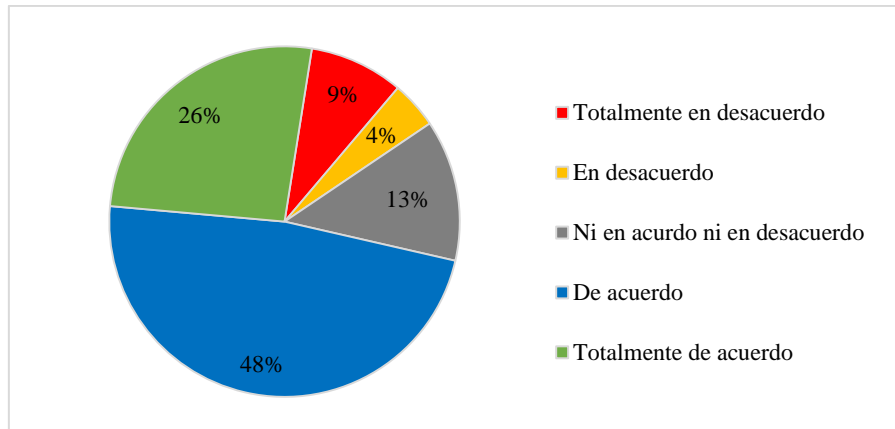


Figura 9. Resultado de la afirmación C
Fuente: elaboración propia

Afirmación D: “La Organización involucra a las áreas responsables”.

El ítem D obtuvo una calificación promedio de 3,17 puntos, donde el 31% de los encuestados están de acuerdo en que la organización involucra a las áreas responsables para el diseño y rediseño de los procesos y procedimientos; frente un 22% de los encuestados que están no estaban ni en acuerdo ni en desacuerdo en que si se han realizado dichas acciones. Como se refleja en la *Figura 10*.

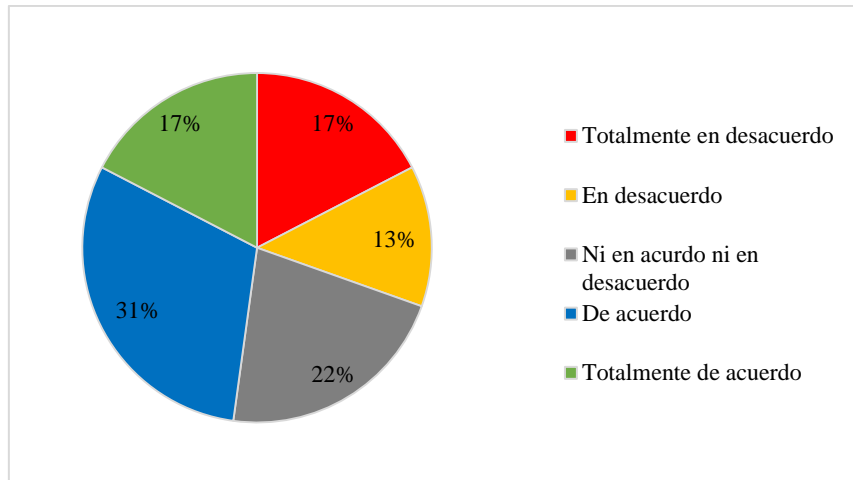


Figura 10. Resultado de la afirmación D

Fuente: elaboración propia

Afirmación E: “Los procesos y procedimientos documentados han permitido estandarizar la gestión”.

El ítem E obtuvo una calificación promedio de 3,35 puntos, donde el 48% de los encuestados estaba de acuerdo en que los procesos y procedimientos que se han documentado han permitido estandarizar la gestión de la organización, evitando los reprocesos y reducción de no conformidades de los clientes internos y externos, como se refleja en la Figura 11.

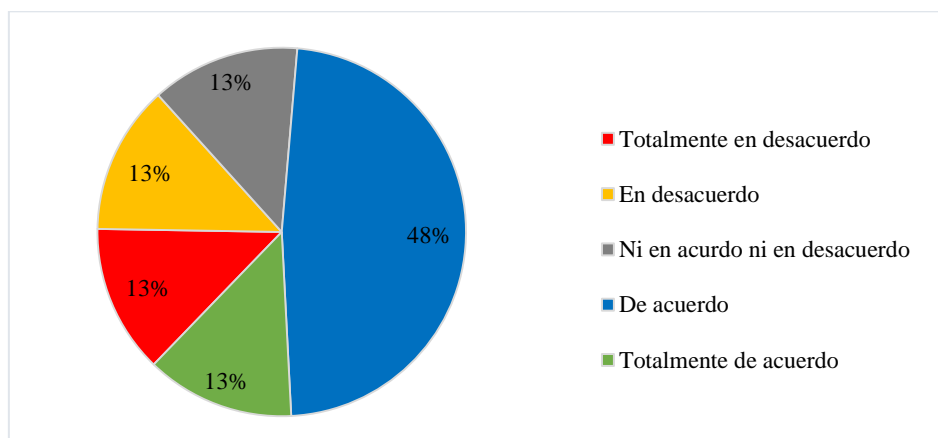


Figura 11. Resultado de la afirmación E

Fuente: elaboración propia

Afirmación F: “Los procesos y procedimientos documentados son suficientes”.

El ítem F obtuvo una calificación promedio de 3,30 puntos, donde el 39% de los encuestados estaba ni en acuerdo ni en desacuerdo con que la organización, los procesos y procedimientos que se han documentado son suficientes para la gestión y la operación de la compañía; frente un 22% de los encuestados que están de acuerdo en que los procesos y procedimientos documentados son suficientes, así lo refleja la Figura 12.

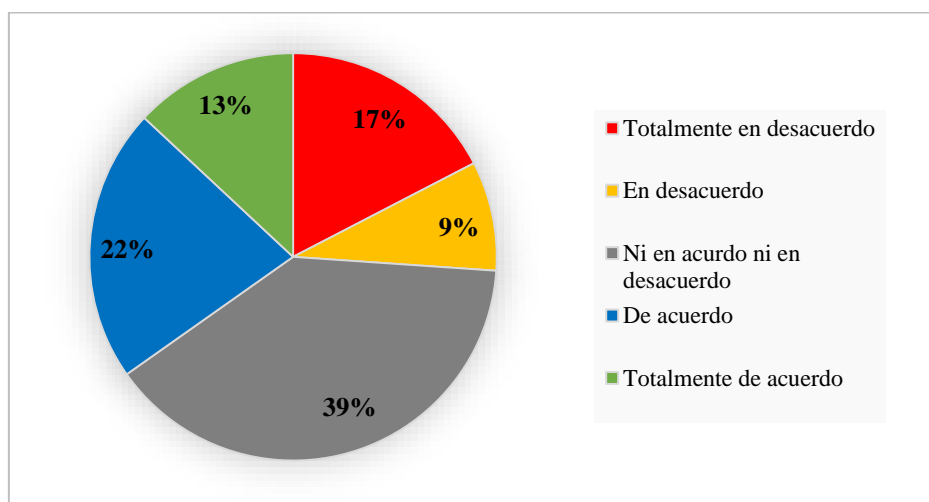


Figura 12. Resultado de la afirmación F

Fuente: elaboración propia

Afirmación G: “La Organización ha desarrollado mecanismos para desarrollar procesos y procedimientos de forma correcta”.

La afirmación G obtuvo una calificación promedio de 3,48 puntos, donde el 48% de los encuestados estaba de acuerdo en que la organización ha desarrollado un mecanismo claro y preciso para que las partes involucradas y responsables de los procesos y procedimientos, puedan desarrollarlos de forma correcta. Por su parte un 17% de los encuestados está de acuerdo con que la organización ha desarrollado estos mecanismos. Tal como se observa en la Figura 13.

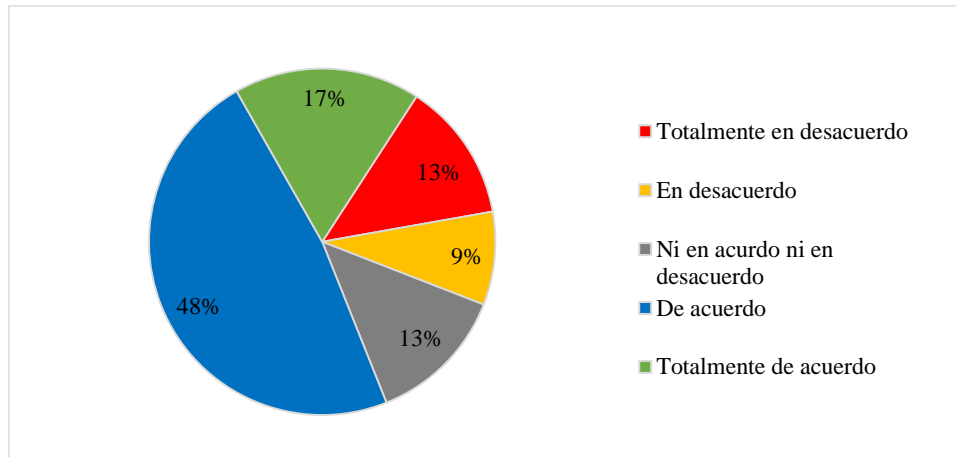


Figura 13. Resultado de la afirmación G

Fuente: elaboración propia

Afirmación H: “La Organización ha asignado mecanismos de mejora”.

La afirmación H, relacionada con la asignación de mecanismos de mejora, obtuvo el promedio más bajo de la calificación con un 2.82; donde el 30% de los encuestados están en total desacuerdo con que la organización haya asignado mecanismos de mejora a los procesos, estos a través de un sistema de indicadores que controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos; frente un 26% de los encuestados que están de acuerdo en que sí se han asignado dichos mecanismos. Así se presenta en la Figura 14.

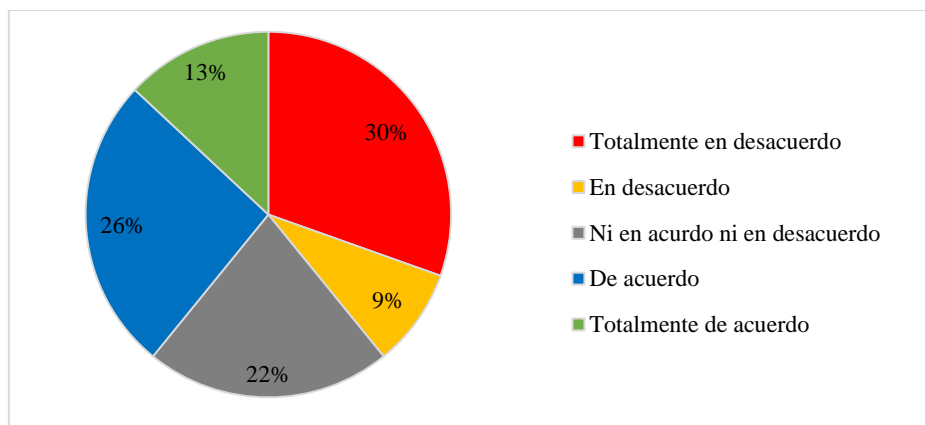


Figura 14. Resultado de la afirmación H

Fuente: elaboración propia

Afirmación I: “La Organización ha introducido cambios tecnológicos y organizativos”.

El ítem I obtuvo una calificación promedio de 3,70 puntos, donde el 48% de los encuestados estaba de acuerdo en que continuamente se han introducido cambios tecnológicos y organizativos en la organización para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de clientes internos y externos; mientras que un 22% de los encuestados está de acuerdo, como se refleja en la Figura 15.

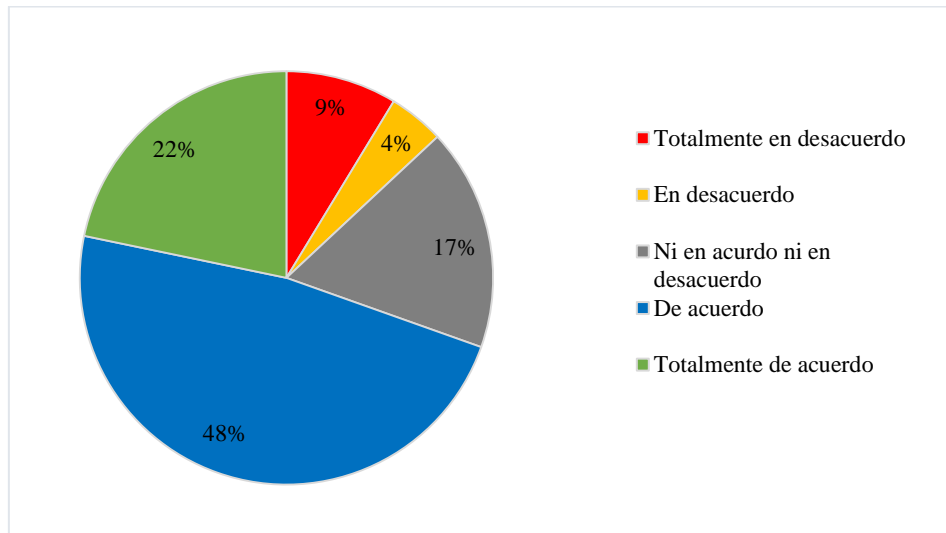


Figura 15. Resultado de la afirmación I

Fuente: elaboración propia

Afirmación J: “La Organización realiza auditorías periódicamente”.

El ítem J obtuvo una calificación promedio de 3,65 puntos, donde el 39% de los encuestados estaba de acuerdo en que la organización realiza auditorías internas periódicamente para medir el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos, y el 26% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que la organización ha realizado auditorías internas; así se observa en la Figura 16.

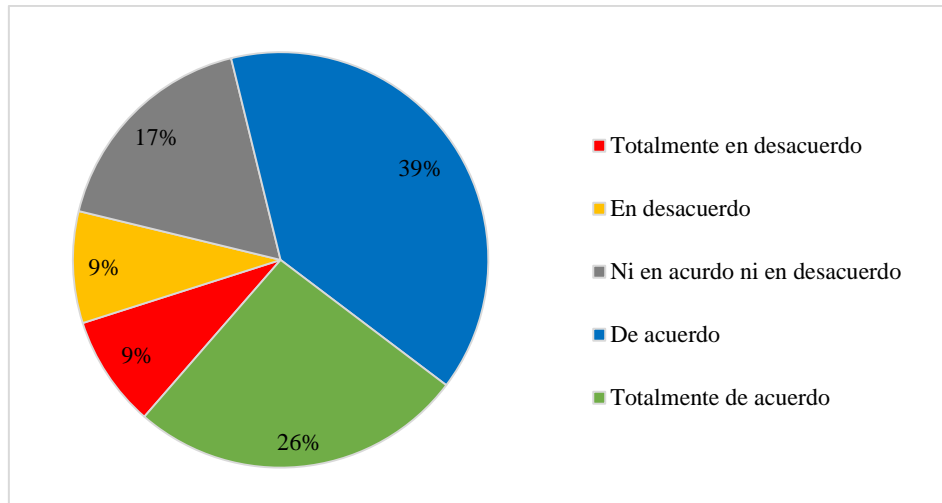


Figura 16. Resultado de la afirmación J

Fuente: elaboración propia

Afirmación K: “La Organización realiza auditorías periódicamente”.

El ítem K obtuvo una calificación promedio de 3 puntos, donde el 35% de los encuestados no estaban ni en acuerdo ni en desacuerdo en que la organización, cuando se detecta un problema, se documentan acciones correctivas y preventivas para detener las causas del problema y corregir el proceso o el procedimiento; frente a un 26% de los encuestados que están de acuerdo en que sí se han realizado dichas acciones; como se refleja en la Figura 17.

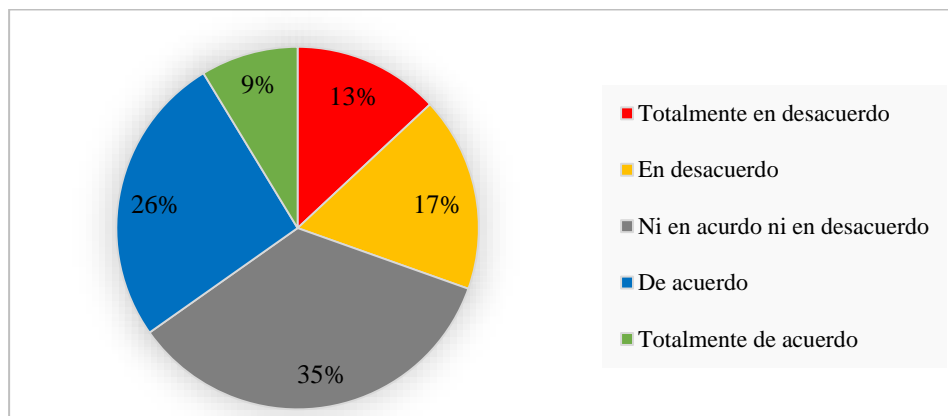


Figura 17. Resultado de la afirmación K

Fuente: elaboración propia

Afirmación L: “La Organización está lista para desarrollar, implementar y mantener un SGC”.

El ítem L obtuvo una calificación promedio de 4,17 puntos, donde el 39% de los encuestados estaba totalmente de acuerdo en que la organización está en condiciones para desarrollar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad. Y un 35% de los encuestados está de acuerdo con que la organización ha asignado responsabilidades a los procesos y procedimientos. Como se muestra en la Figura 18.

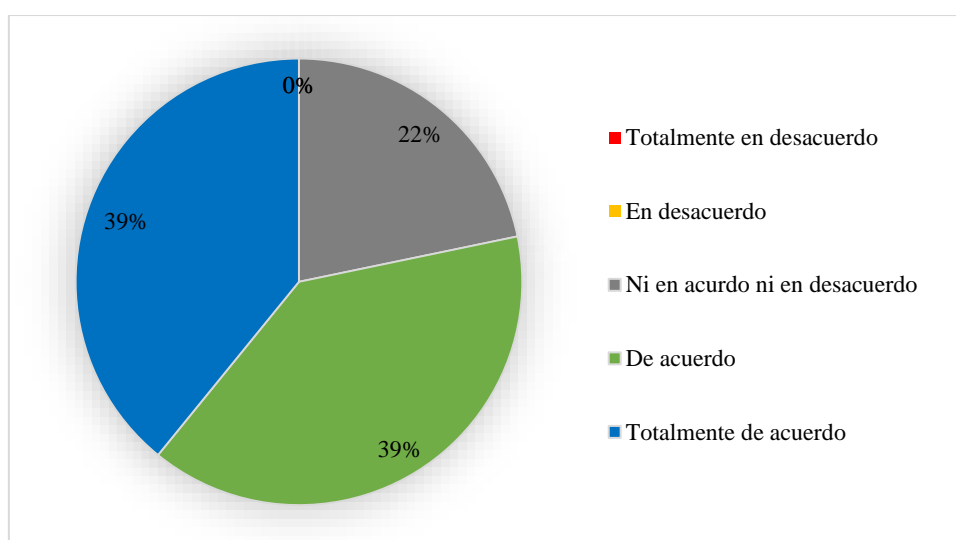


Figura 18. Resultado de la afirmación L

Fuente: elaboración propia

6.2.2. Sección 2. Fortalezas y debilidades

Esta sección de la encuesta buscaba explorar el contexto interno de ACDI/VOCA, por lo que se pidió a los encuestados que describieran las debilidades y fortalezas que consideraran más relevantes del sistema de gestión o de los procesos administrativos. En el levantamiento los encuestados reportaron 54 fortalezas y 45 debilidades, las cuales se detallan en el Anexo 2.

Para facilitar el análisis, las fortalezas y debilidades se homologaron en temas de gestión comunes a fin de obtener estadísticas y priorizar las necesidades de intervención. A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis.

Fortalezas

Las fortalezas identificadas por los encuestados en los procesos administrativos se resumen en la Tabla organizados de mayor a menor según la frecuencia con la que las citaron los encuestados.

Tabla 2.
Fortalezas de los procesos administrativos de ACDI/VOCA

Etiquetas de fila	No. eventos	Porcentaje de participación	Porcentaje acumulado
Definición de procesos y procedimientos	16	30%	30%
Competencia del personal	12	23%	53%
Orientación a la mejora	6	11%	64%
Planeación	3	6%	70%
Capacitación	3	6%	75%
Comunicación	3	6%	81%
Sistemas de información	2	4%	85%
Recursos	2	4%	89%
Agilidad de los procesos	2	4%	92%
Calidad en la definición de responsabilidades	2	4%	96%
Ambiente de trabajo	1	2%	98%
Control de los procesos	1	2%	100%
Total general	53	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Dentro de las fortalezas indicadas por los encuestados se destacan las siguientes:

- Definición de procesos y procedimientos.
- Competencia del personal.
- Orientación a la mejora.

Debilidades

En la Tabla 3 se presenta el resumen de las debilidades reportadas organizadas de mayor a menor por la frecuencia en que se identificaron en la encuesta.

Tabla 3.
Debilidades de los procesos administrativos de ACDI/VOCA

Tema de gestión	No. eventos	Porcentaje de participación	Porcentaje acumulado
Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos	13	29%	29%
Deficiencia en el control de los procesos	8	18%	47%
Deficiencia en la capacitación	8	18%	64%
Deficiencia en la definición de responsabilidades	6	13%	78%
Falta o deficiente planeación	4	9%	87%
Deficiencia de los sistemas de información	3	7%	93%
Deficiencia en la comunicación	2	4%	98%
Deficiencia de los equipos tecnológicos	1	2%	100%
Total	45	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Para identificar los temas de gestión que tienen mayor prioridad de intervención se aplicó el principio de Pareto como se observa en la Figura 19, por lo que la definición del plan de mejora se concentrará en los temas de gestión comprendidos en el 80% de los eventos acumulados, que son:

- Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos.
- Deficiencia en el control de los procesos.
- Deficiencia en la capacitación.
- Deficiencia en la definición de responsabilidades.

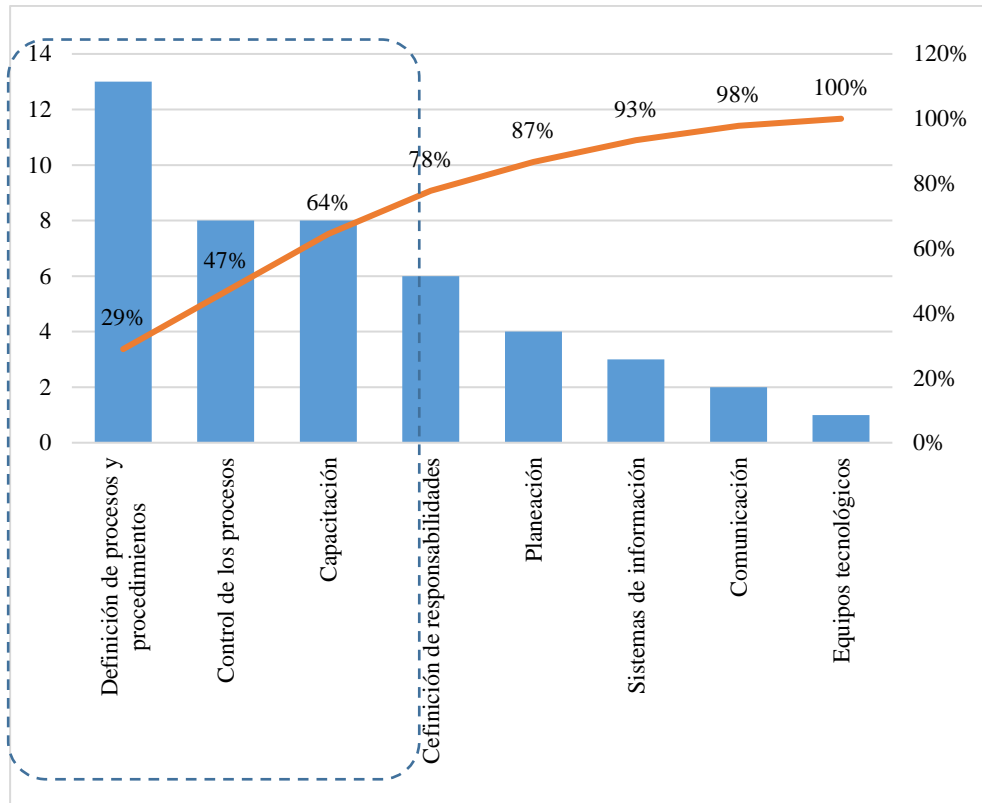


Figura 19. Gráfico de Pareto de las debilidades de los procesos de ACDI/VOCA

Fuente: elaboración propia

La Figura 20 muestra la comparación entre las fortalezas y debilidades que se destacaron en la encuesta.

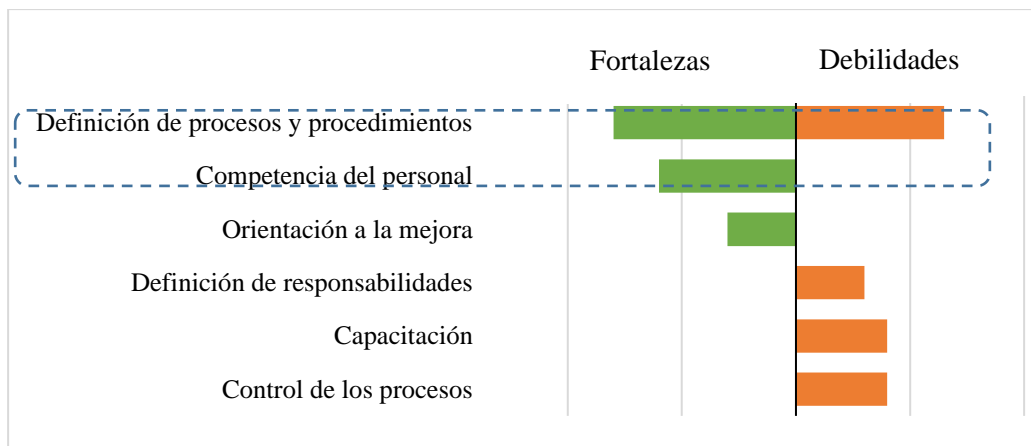


Figura 20. Comparación entre fortalezas y debilidades

Fuente: elaboración propia

En esta comparación llama la atención que la definición de procesos se ubica como la principal fortaleza y a la vez como la principal debilidad, por lo que es necesario profundizar en el análisis de este factor que se ve de forma más específica en las secciones tres y cuatro de la encuesta realizada.

También es interesante que la competencia del personal y la orientación a la mejora sean fortalezas dentro de la organización que pueden facilitar o potenciar la implementación de mejoras en cuanto al control de los procesos, generando acciones concretas de capacitación, así como de definición y comunicación de responsabilidades.

6.2.3. Sección 3. Inventario documental

Seguido, se presentan los resultados obtenidos de la *tercera* parte de la encuesta y que buscaba hacer un inventario de la base documental con que cuenta ACDI/VOCA. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4.
Inventario documental de ACDI/VOCA

Proceso	Tipo de documento	Nombre del documento
Administrativo		
	Manual	Manual de viajes
	Manual	Manual de correspondencia
	Procedimiento	Procedimiento de legalización de viajes
	Procedimiento	Procedimiento de solicitud de transporte
	Procedimiento	Procedimiento de solicitud de anticipo de viaje
	Procedimiento	Procedimiento de legalización gastos de viaje
	Proceso	Procesos viajes y viáticos
	Proceso	Procesos administrativo y financiero
	Proceso	Proceso de almacenamiento de la información y archivo
	Proceso	Proceso de gastos de viaje
Contratación		
	Manual	Manual de compras
	Manual	Manual de adquisiciones
	Manual	Manual de sub asignaciones

Proceso	Tipo de documento	Nombre del documento
	Procedimiento	Procedimiento de compras y adquisiciones
	Procedimiento	Procedimiento de contratación
	Procedimiento	Procedimiento de aprobación de memorando de negociación
	Procedimiento	Procedimiento de aprobación de convenios
	Proceso	Proceso de contratación
	Proceso	Proceso de compra (adquisición de bienes y servicios)
	Proceso	Procesos contratación de consultores
	Proceso	Proceso de modificación de convenios
Financiero		
	Manual	Manual financiero
	Procedimiento	Procedimiento de pagos
	Procedimiento	Procedimiento de caja menor
	Procedimiento	Procedimiento de contabilización de información contable
	Proceso	Proceso de pagos
	Proceso	Proceso de registro contable
	Proceso	Proceso de anulación documentos contables
	Proceso	Proceso contable
Monitoreo		
	Manual	Manual de M&E, Plan de Monitoreo de Resultados (PMP)
	Proceso	Proceso de auditoría
Donación		
	Procedimiento	Procedimiento de diligenciamiento de hoja de tiempo
	Procedimiento	Procedimiento de aprobación de fichas
	Proceso	Proceso de formulación de proyectos y aprobación de fichas
	Proceso	Proceso de convocatorias APS, RDP
Sistemas		
	Procedimiento	Procedimientos del área de Sistemas para la atención de los Usuarios Internos
Talento Humano		
	Manual	Reglamento interno
	Manual	Manual de seguridad
	Manual	Manual del empleado
	Manual	Manual de recursos humanos
	Manual	Manual de reglamento interno de trabajo
	Manual	Manual de ética
	Manual	Manual de salud ocupacional
	Procedimiento	Procedimiento de solicitud de vacaciones
	Procedimiento	Procedimiento de esquema de seguridad
	Procedimiento	Procedimiento de selección
	Proceso	Proceso de inducción nuevos funcionarios

Fuente: elaboración propia

De este inventario se puede establecer que la organización cuenta con una estructura documental robusta en los procesos de apoyo, lo que a primera vista permite inferir que los procesos se encuentran definidos y documentados.

Sin embargo, considerando que este aspecto de la gestión se ha identificado como oportunidad de mejora en la primera y segunda secciones de la encuesta, es conveniente indagar en la actualización, pertinencia, divulgación y claridad de la documentación con la que cuenta ACDI/VOCA.

6.2.4. Sección 4. Percepción de los encuestados frente a la documentación

Por último, se presentan los resultados obtenidos de la *cuarta* parte de la encuesta y que buscaba obtener la opinión de los encuestados en lo referente a qué manuales, proceso o procedimientos administrativos deberían ser revisados; y los resultados se muestran en la Tabla 5:

Tabla 5.
Documentos que deben ser actualizados, según los encuestados

Proceso	Documento	Observaciones de los encuestados
Todos	Todos	<p>Procesos, manuales y procedimientos que no hayan sido revisados durante un año, porque las condiciones y el contexto del país y del programa van cambiando, y así mismo estos manuales deben ir ajustándose en dicha medida.</p> <p>Se debería revisar todos los manuales ya que continuamente y de acuerdo a la persona que reciba el proceso solicita cambios según su punto de vista.</p>
Administrativo	Proceso de viajes y viáticos	La razón está que en el caso de las regionales todo se centraliza en Bogotá y a veces se presentan demoras para el desembolso especialmente de los anticipos que se requieren

Proceso	Documento	Observaciones de los encuestados
	Manual de Viajes	de manera puntual para realizar la comisión respectiva. Se debe ajustar al nuevo sistema Agresso, para que tenga mayor efectividad al momento de que se hagan los desembolsos tanto de anticipo y legalización de viajes de los funcionarios de ACDO/VOCA.
Financiero		
	Proceso de pagos/desembolsos	En todos los puntos de control: radicación, orden de compra, revisión (tiempos) y pagos-
	Todos	Los procesos que lidera la oficina de financiera son lentos y afectan a los beneficiarios, en este caso a las organizaciones, en el desarrollo de sus proyectos. Aunque se ha implementado una innovación tecnológica (Agresso), esta no responde a las demandas y necesidades de manera efectiva y ágil.
Contratación		
	Proceso de compras y contratación	Involucra varias áreas, principalmente administrativa y financiera, pero en un punto aunque se hayan surtido todos los trámites administrativos no se realizan los pagos, lo que implica el retraso en la realización de las actividades.
	Procedimiento de adquisición de bienes y servicios	Sobre todo cuando se hace bajo un proyecto (donación en especie), dado que para ciertos municipios y regiones del país no aplica mucha de la rigurosidad de los parámetros para la selección, lo cual termina por retrasar y obstaculizar el proceso de compra.

De estas percepciones se puede observar que existen necesidades de actualización en la documentación, dado que ya no se ajustan a las necesidades y condiciones actuales de la organización.

En esta sección de la encuesta también se detectaron opiniones relacionadas con la gestión documental que sugieren que hay oportunidades para mejorar algunos aspectos de este tema, tal como se observa en la Tabla 6:

Tabla 6.
Oportunidades de mejora en la gestión documental, según los encuestados

Aspecto de la gestión	Observaciones de los encuestados
Capacitación y divulgación	No conozco el mapa de procesos de la organización, en esa medida no tengo claro cuáles serían los procesos o procedimientos que se deben mejorar. Conozco algunos manuales y sé que algunas actividades se realizan de forma estandarizada, pero no conozco la política de calidad, ni el mapa de procesos de la organización.
Control de cambios	Revisar la forma en que la organización realiza el proceso de gestión documental, archivo de documentos físicos y magnéticos, ya que hay casos en los que ya entregados los documentos a las áreas respectivas, estos no reposan en las carpetas. De otro lado, la fuente de consulta en la nube en algunos casos no se encuentra actualizada. Deben ser publicados todos los manuales, procesos y procedimientos para la disposición de todos vía internet, así como sus continuas modificaciones
Asignación de responsabilidades	El alto volumen de documentos amerita que se destine recurso humano con formación específica en esta área del conocimiento, que se construya la política de gestión documental y se realice la implementación de los instrumentos existentes para tal fin.

Fuente: elaboración propia

6.3. Proceso metodológico

El proceso metodológico se realiza en dos bloques: el primero se concentra en el análisis del mapa de procesos de ACIDI/VOCA, y el segundo en la determinación y análisis de los focos de

intervención del plan de mejoramiento, teniendo en cuenta la información recolectada por medio de la encuesta realizada.

6.3.1. Análisis del mapa de procesos

El análisis del mapa de procesos se realiza a fin de identificar cómo están estructurados los procesos desde la planeación, y si está definida su secuencia e interacción dentro de la organización.

En la Figura 21 se presenta la versión actual del mapa de procesos de ACDI/VOCA.

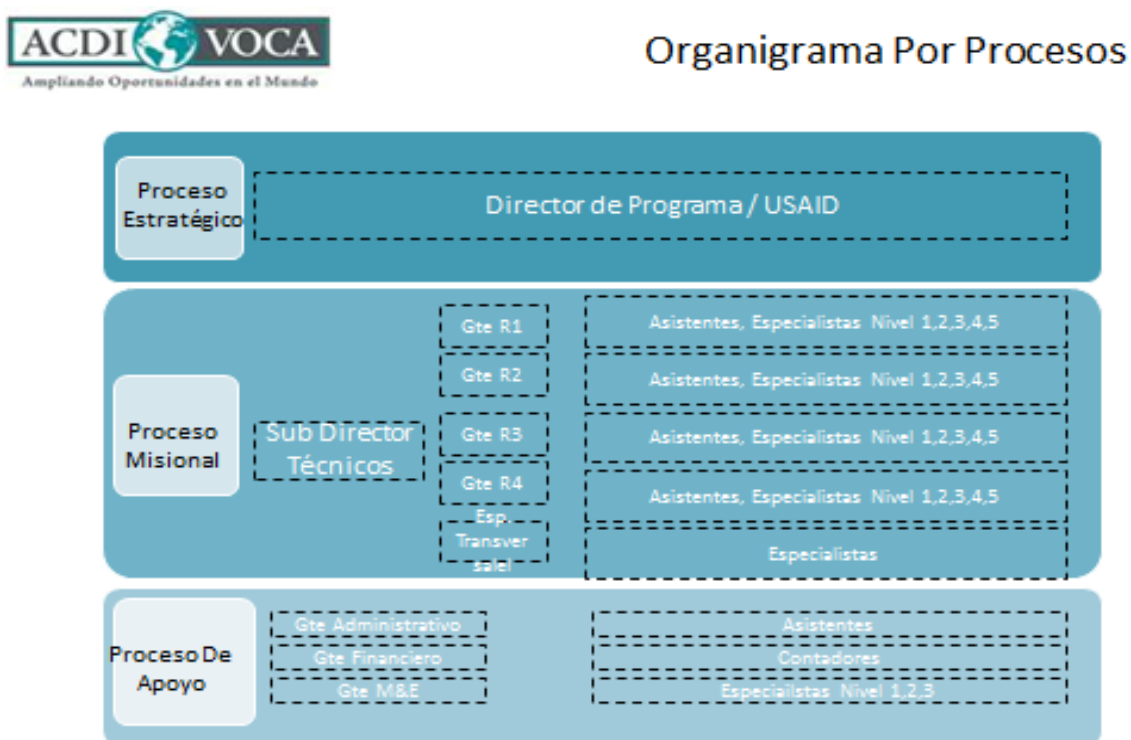


Figura 21. Mapa de procesos Programa para Afrodescendientes e Indígenas – ACIP

Fuente: archivos ACDI/Voca

En este mapa se observa que se han clasificado tres tipos de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo, dentro de los cuales están ubicados los diferentes cargos del organigrama, lo cual es un aspecto positivo porque permite identificar los objetivos y roles dentro de la organización.

No obstante, en este mapa de procesos no se percibe claramente cuál es la secuencia de los procesos, partiendo desde las necesidades y expectativas de las partes interesadas y concluyendo con la satisfacción de las mismas. Es decir, la estructura del mapa está definida en términos jerárquicos y no con el enfoque de procesos según el cual las actividades de la organización se ordenan en procesos con objetivos definidos, en los cuales pueden participar e interactuar diferentes áreas del organigrama.

Por otro lado, también se observa que no están incluidos todos los procesos de apoyo, en donde falta el proceso de Talento Humano, Contratación y Sistemas.

El proceso de Monitoreo y Evaluación está clasificado como proceso de apoyo, sin embargo, es conveniente evaluar la posibilidad de reclasificarlo en el mapa dentro de la categoría de procesos misionales; esto con el fin de aplicar de forma más clara el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

6.3.2. Definición y análisis de focos de intervención

Partiendo del análisis de la información de la encuesta, se observa que los focos de gestión que requieren intervención son los siguientes:

- Deficiencia en la definición de responsabilidades.
- Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos.
- Deficiencia en el control de los procesos.
- Deficiencia en la capacitación.

Cada uno de estos aspectos es analizado como un problema separado aplicando la metodología de pescado para determinar las causas que debe atacar el plan de mejoramiento que se aborde en la propuesta y el plan de acción. En este análisis no se incluye el factor de medio ambiente pues se determinó que no tiene influencia en los aspectos de la gestión evaluados.

Deficiencia en la definición de responsabilidades

En la siguiente figura se observa el análisis de causas de este aspecto de la gestión:

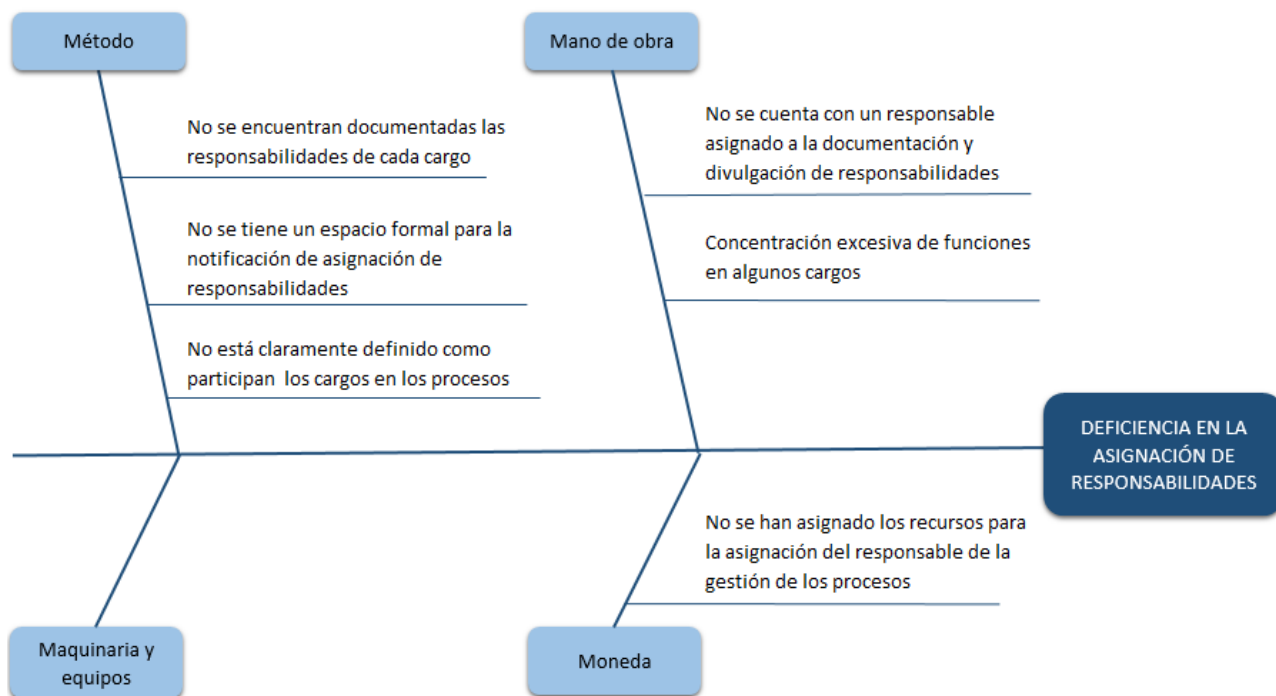


Figura 22. Análisis de causas de la deficiencia en la asignación de responsabilidades

Fuente: elaboración propia

Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos

En la siguiente figura se observa el análisis de causas de este aspecto de la gestión:

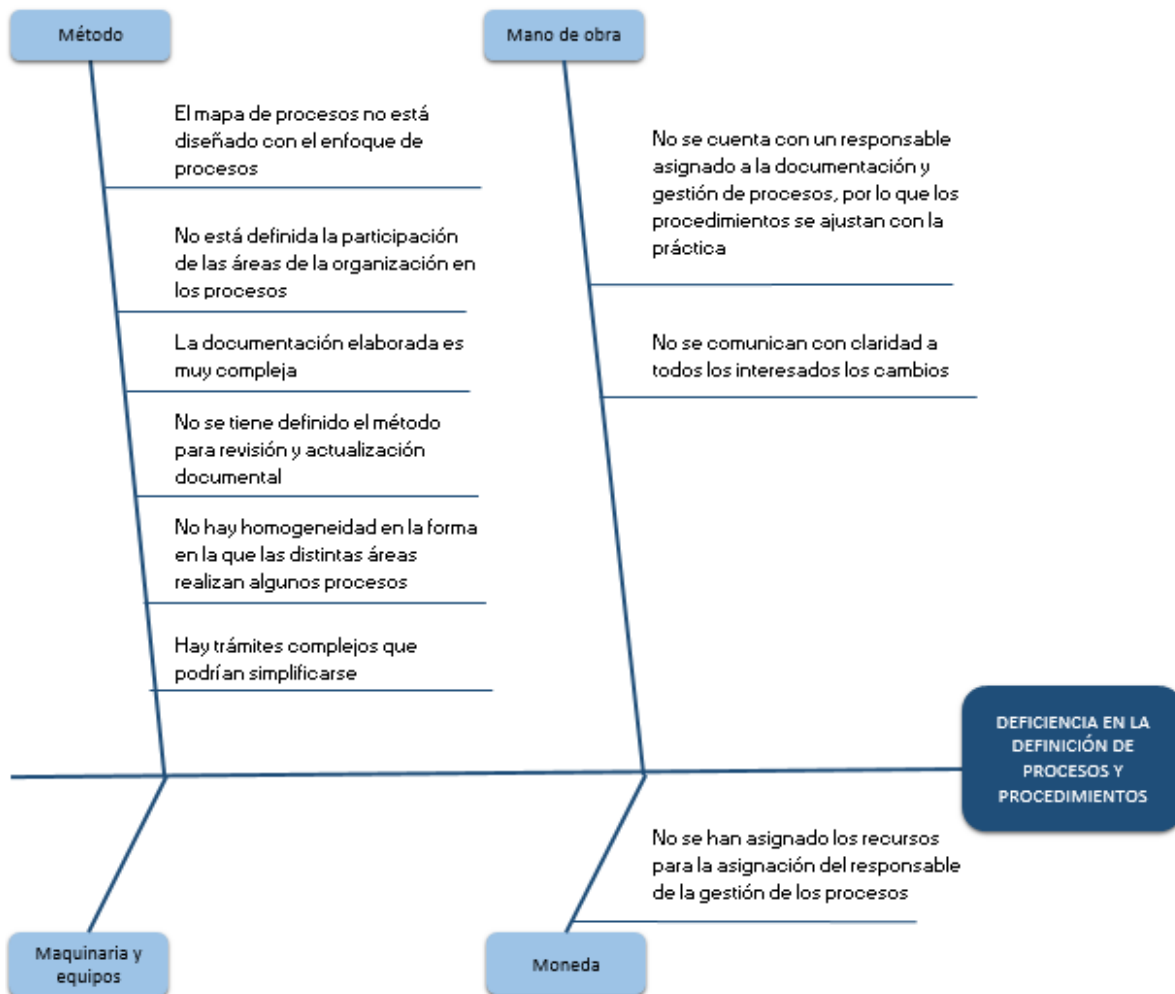


Figura 23. Análisis de causas de la deficiencia en la definición de procesos y procedimientos

Fuente: elaboración propia

Deficiencia en la capacitación

En la siguiente figura se observa el análisis de causas de la deficiencia en la capacitación del personal de la organización en lo relacionado con la documentación de los procesos definidos:

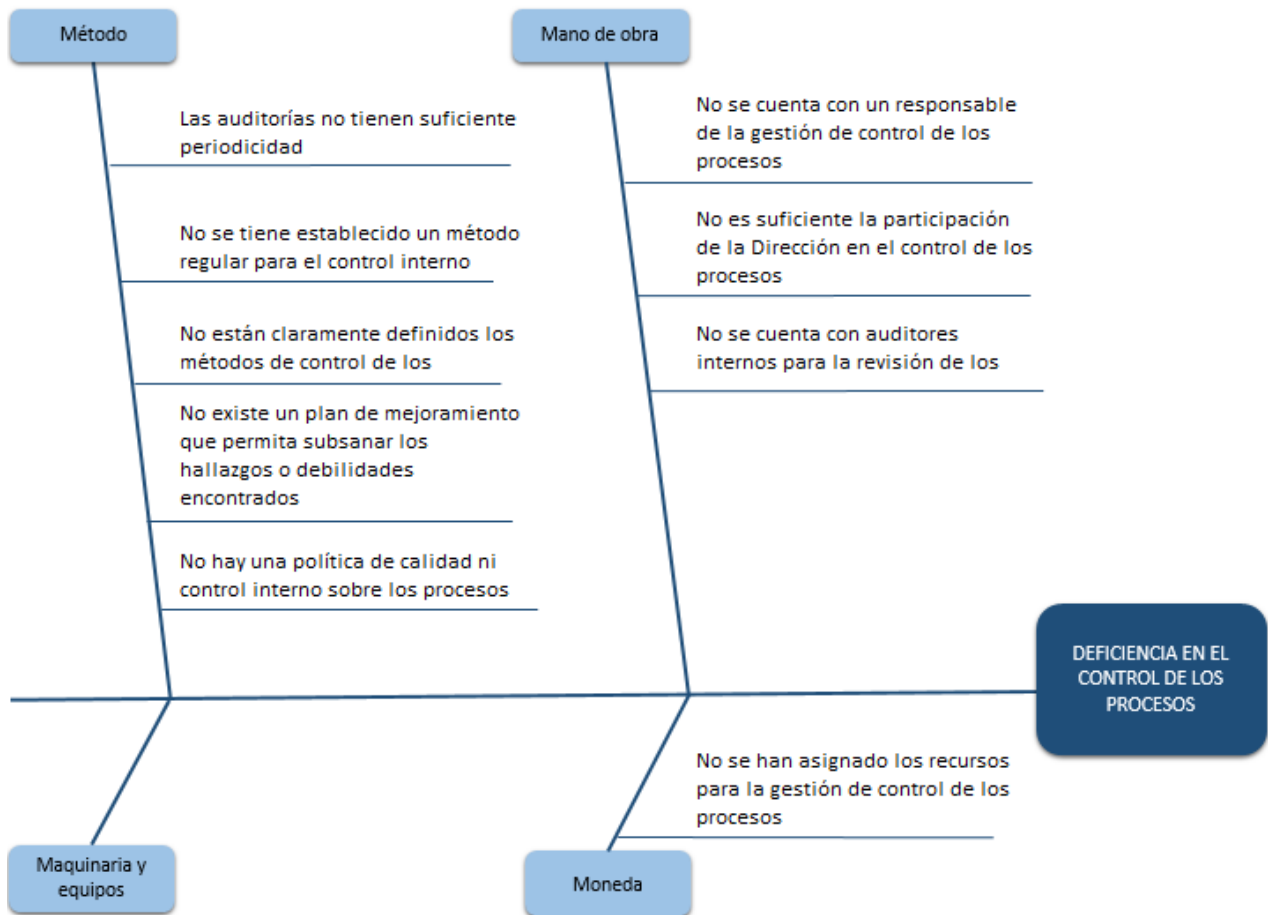


Figura 24. Análisis de causas de la deficiencia en el control de los procesos

Fuente: elaboración propia

Deficiencia en el control de los procesos

En la siguiente figura se observa el análisis de causas de las debilidades identificadas en cuanto al control de los procesos de ACDI/VOCA:

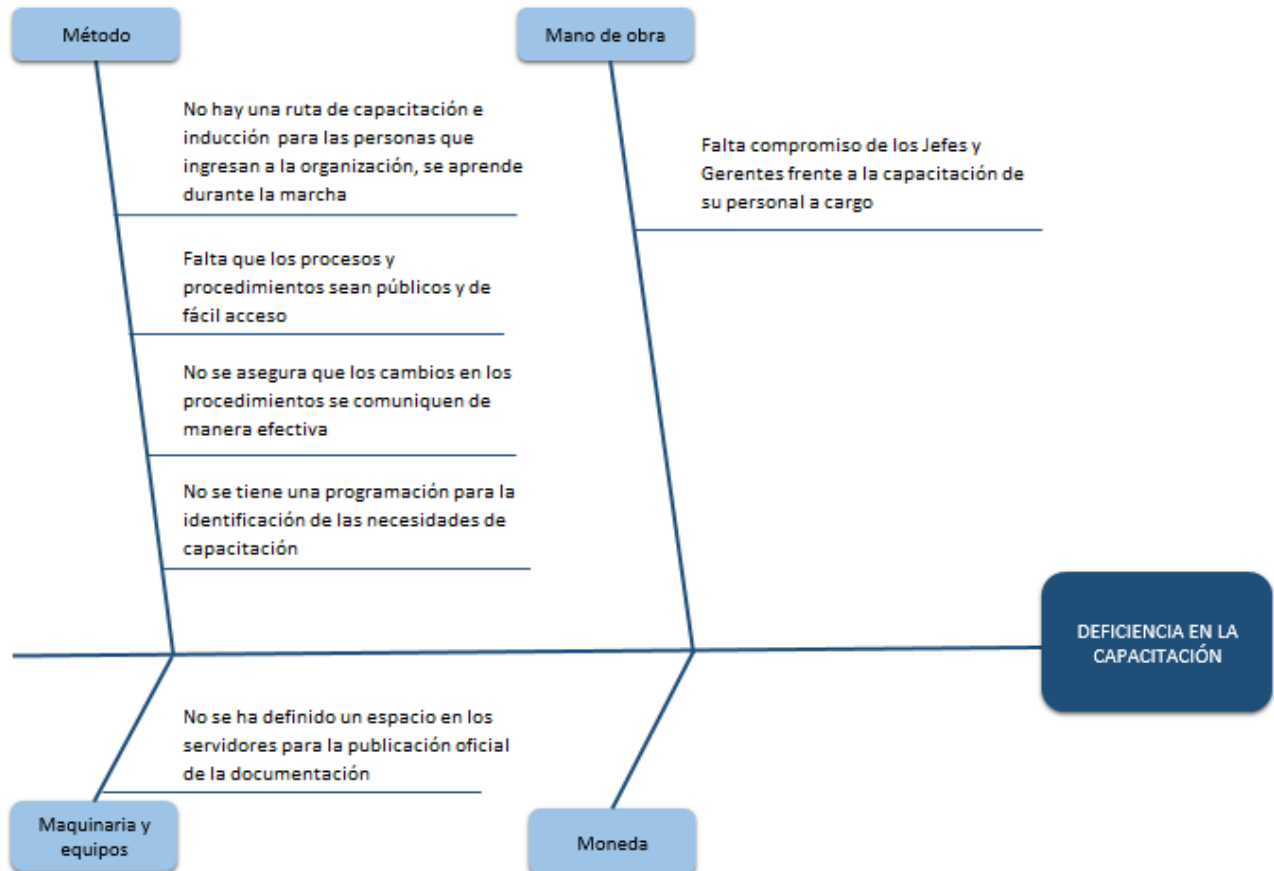


Figura 25. Análisis de causas de la deficiencia en la capacitación

Fuente: elaboración propia

7. Propuesta

7.1. Título de la propuesta

Plan de mejoramiento de los procesos de apoyo de ACIDI/VOCA bajo un esquema de sistema de gestión de calidad.

7.2. Objetivos de la propuesta

- Proponer las medidas necesarias para la definición de procesos y procedimientos teniendo como referencia la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y la eficiencia de la operación.
- Determinar las acciones de mejora necesarias para que en ACIDI/VOCA se definan y documenten las responsabilidades de los procesos y los cargos del personal.
- Establecer las acciones de mejora para definir los métodos de control de los procesos y asegurar su cumplimiento sistemático.
- Definir las actividades necesarias para asegurar la capacitación eficaz del personal de la organización en cuanto a sus responsabilidades y métodos de trabajo requeridos para el cumplimiento de los procesos.

7.3. Justificación y antecedentes de la propuesta

ACIDI/VOCA ha desarrollado previamente la documentación de los procesos tomando como referencia las directrices de la Casa Matriz, sin embargo, teniendo en cuenta que la aplicación de los métodos de trabajo y los procesos varían al terminar la vigencia de un programa e iniciar otro, es conveniente revisar y actualizar los criterios documentados para asegurar que se ajusten

a las nuevas necesidades de la operación, y que estos sean comunicados eficazmente a los interesados a fin de que se apliquen de forma homogénea y sean objeto de control sistemático.

8. Marco de Referencia

8.1. Marco teórico

8.1.1. El proceso de mejoramiento

Las fuentes de oportunidades de mejoramiento pueden surgir de todos los niveles de la organización y obtenerse de muchas fuentes tales como estadísticas de desempeño, encuestas a los clientes y empleados, auditorías, benchmarking, etc. (Juran & Blanton, 2001). Estos métodos pueden arrojar un número significativo de oportunidades de mejora que deben ser analizadas y filtradas para identificar aquellas que podrían tener mayor impacto en la organización. Juran y Blanton (2001) afirman que algunos de los criterios que se pueden emplear para definir los focos de atención para implementar mejoras son los siguientes:

- La mejora debe abordar un problema crónico.
- La mejora debe ser factible.
- La mejora debe ser significativa.
- Los resultados deben ser medibles.

Realizar este análisis permite priorizar los esfuerzos de la organización en mejoras vitales. Sin embargo, en la medida en que participe más personal y se logre madurez en el proceso de mejora se podrán abordar las mejoras no identificadas como prioritarias.

Análisis de causas

Antes de proceder a la definición e implementación de acciones es necesario comprender las causas de la existencia de una situación no deseable. Una forma sistemática de identificar las

causas es la tormenta de ideas en la que se reúne a los participantes para que propongan posibles causas de una determinada situación. Sin embargo, este proceso genera una lista de causas sin orden ni prioridad, por lo que es conveniente presentarlas de una forma organizada para entender de más claramente su interrelación y relevancia.

Algunas maneras de organizar las posibles causas pueden ser disponerlas en una tabla que muestre una jerarquía lógica o elaborar un diagrama de causa-efecto desarrollado en 1950 por el profesor Kaoru Ishikawa. Para crear el diagrama se escribe el problema a la cabeza de la flecha, después se añaden las causas potenciales organizadas en categorías como personal, métodos de trabajo, materiales y equipos (Juran & Blanton, 2001).

Estas herramientas permiten que los encargados del análisis puedan determinar cuáles son las causas más relevantes o prioritarias.

Definición del plan de mejora

Una vez establecidas las causas es posible determinar las mejoras que se van a implementar.

Según Juran y Blanton (2001) estas acciones deben:

- Eliminar las causas.
- Optimizar los costos.
- Ser aceptadas por los que tienen la última palabra.

Las propuestas de mejora pueden incluir cambios en los procesos, cambios en la tecnología, capacitación y motivación del personal, rediseñar el producto, revisar las herramientas, etc. Su elección dependerá de su impacto en la causa detectada y la viabilidad de su implementación dentro de la organización.

8.1.2. Documentación de un sistema de gestión de calidad

La documentación es un medio que permite conservar los conocimientos en una organización.

De acuerdo con las directrices de la norma NTC ISO 9001:2005:

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad. (ISO - International Organization for Standardization, 2005, p. 5)

8.2. Marco conceptual

Enfoque basado en procesos: “Los resultados pueden considerarse como un proceso” (NTC ISO 9000, 2005, p. 2).

Eficacia: “Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (NTC ISO 9000, 2005, p. 10).

Auditoría: “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas” (NTC ISO 9000, 2005, p. 18).

9. Diagnóstico

Al haber hecho una revisión de insumos documentales aportados por la oficina de recursos humanos de ACDI/VOCA y en entrevistas con la dirección, se puede establecer el siguiente diagnóstico organizacional frente a los procesos administrativos:

Tras los 14 años de presencia de ACDI/VOCA en Colombia, la organización no se ha establecido como una sede de operación en este país, ha venido trabajando bajo una figura de permanencia hasta las vigencias mismas de los programas que desarrolla y por lo tanto ha desarrollado su estructura organizacional conforme a los requerimientos de cada programa ejecutado. Lo anterior ha generado que se hayan desarrollado mapas de procesos como el que se evidencia en la Figura 21, manuales, procesos, procedimientos y políticas de manera puntual de los requerimientos del financiador y que en algunos casos también están establecidos desde la casa matriz y no se articulan de forma precisa con el contexto nacional.

Y al haber concluido con la sistematización de la información obtenida tras la aplicación de la encuesta, se obtiene el siguiente diagnóstico organizacional frente a los procesos administrativos de ACDI/VOCA:

Pese a que la organización ha desarrollado esfuerzos tanto en documentar como desarrollar cada una de las acciones y para ello ha diseñado manuales, proceso, procedimientos y políticas; la encuesta arrojó que hay aspectos críticos en los cuales los encuestados respondieron con una baja puntuación; estando totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni en acuerdo ni en desacuerdo. Estos aspectos se refieren a que en ACDI/VOCA no se han asignado mecanismos de mejora a los procesos, ni un sistema de indicadores que controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos; que cuando se detecta un problema, no se documentan acciones correctivas y preventivas para detener las causas del problema y corregir el proceso o el

procedimiento; la organización no involucra a las áreas responsables para el diseño y rediseño de los procesos y procedimientos; los procesos y procedimientos que se han documentado no son suficientes para la gestión y la operación de la organización y que la organización no cuenta con un mapa de procesos donde se han descrito aquellos procesos estratégicos, claves y de apoyo para la operación.

9.1. Sensibilización y aceptación del cambio

Una de las fortalezas identificadas durante el levantamiento de la información es que en ADCDI/VOCA se cuenta con personal competente y hay orientación a la mejora, por lo que se cuenta con condiciones favorables para la implementación de los cambios propuestos.

Sin embargo, un factor clave es la participación de la Dirección marcando las directrices y haciendo seguimiento de los compromisos para que en la organización se le dé la importancia necesaria al plan de mejoramiento.

En todo caso, es necesario acompañar las acciones propuestas con jornadas de capacitación y sensibilización en las que no solo se comuniquen los cambios, sino que también se recojan las impresiones e inquietudes del personal de los diferentes procesos.

10. Propuestas de Solución

Teniendo en cuenta que estratégicamente no es una prioridad para ACIDI/VOCA la implementación y certificación de un sistema de calidad, se propone implementar algunos de sus elementos y principios para abordar las debilidades que se encontraron en el diagnóstico. En ese sentido la propuesta contiene las siguientes secciones:

10.1. Definición de procesos y procedimientos

Esta sección comprende las siguientes acciones:

10.1.1. Definición del mapa de procesos

Se define el nuevo mapa de procesos que contenga el ciclo PHVA, para el cual se propone la siguiente estructura:

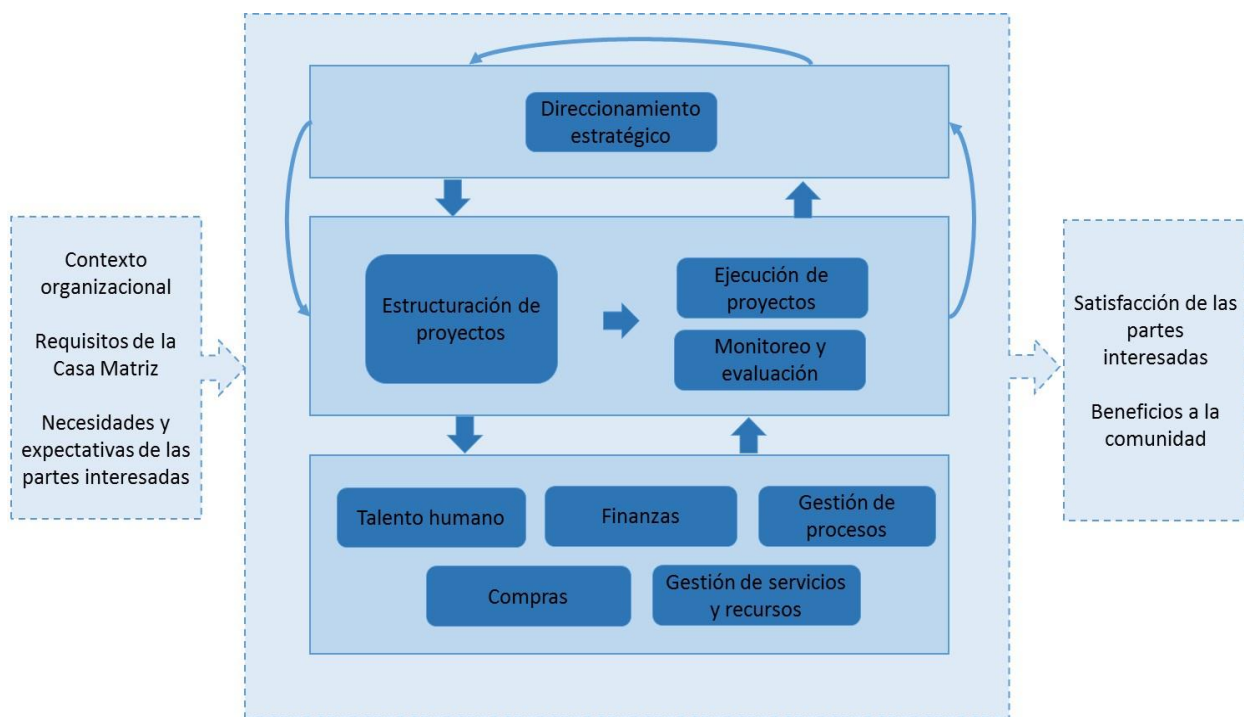


Figura 26. Mapa de procesos propuesto

Fuente: elaboración propia

10.1.2. Caracterización de cada uno de los procesos

Se realiza la definición del alcance y la secuencia de actividades de los procesos definidos en el nuevo mapa de procesos incluyendo la participación de las diferentes áreas, es decir,

establecer la secuencia de actividades, su alcance y sus responsables, para lo cual se emplearía el siguiente modelo:

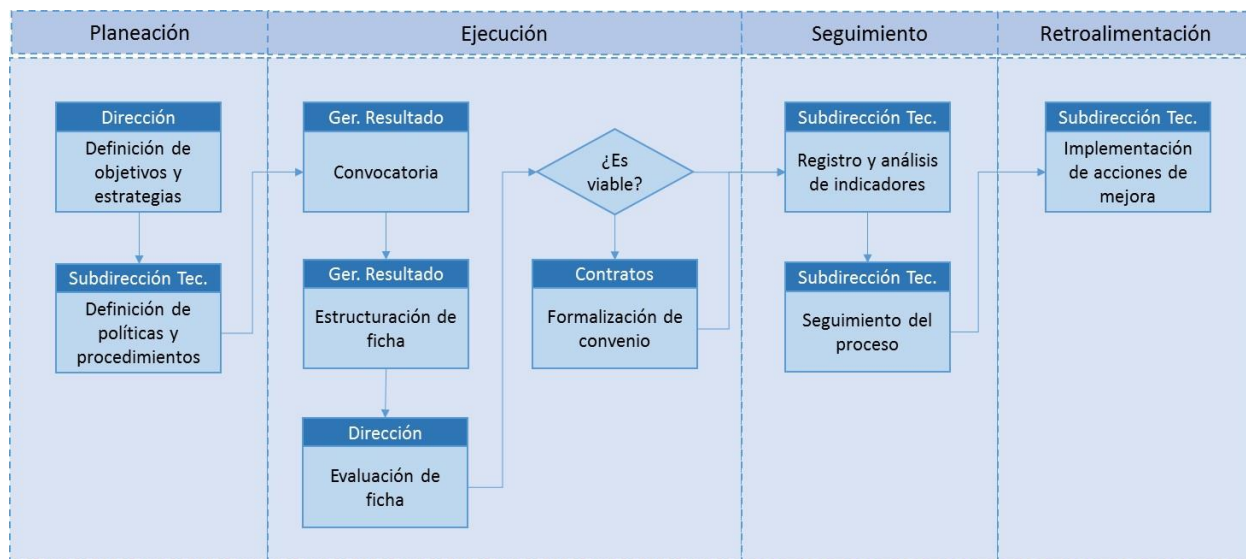


Figura 27. Ejemplo de caracterización del proceso de Estructuración de proyectos

Fuente: elaboración propia

10.1.3. Definición de método para control de documentos

El método de control de la información documentada se define teniendo como referencia los criterios de la norma NTC ISO 9001:2015, que incluye los elementos que se mencionan a continuación

Elaboración de documentos

Es la etapa en la que se define la estructura de la documentación de la organización en cuanto a su forma y contenido homogéneos. Los siguientes son los tipos de documento que se propone elaborar para la organización:



Figura 28. Tipos de documentos propuestos

Fuente: elaboración propia

- *Manual*: describe la estructura y criterios generales del Sistema General de Calidad SGC.
- *Caracterización*: describe la estructura y la secuencia de un proceso, y su intervención con otros procesos dentro de la organización.
- *Ficha técnica*: describe o especifica las características de un tema, elemento u objeto del Sistema General de Calidad SGC.
- *Guía*: da las orientaciones generales para una actividad o un conjunto de actividades sin corresponder necesariamente a una secuencia.
- *Procedimiento*: describe los pasos secuenciales para una actividad o conjunto de actividades.
- *Instructivo*: describe detalladamente los pasos secuenciales para una actividad o conjunto de actividades.
- *Formato*: es una plantilla que sirve para mantener evidencia del cumplimiento de las actividades.

El siguiente es el contenido requerido según el tipo de documento:

Tabla 7.
Contenido requerido según el tipo de documento

	MANUAL	CARACTERIZACIÓN	FICHA TÉCNICA	GUÍA	PROCEDIMIENTO	INSTRUCTIVO	FORMATO
ENCABEZADO: es la identificación del documento con su nombre, código, fecha de vigencia y versión.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	OP
OBJETIVO: describe la razón de ser del documento y/o de la ejecución de las actividades descritas.	SÍ	-	OP	SÍ	SÍ	SÍ	-
ALCANCE: limita el entorno en donde es aplicable el documento.	SÍ	-	OP	SÍ	SÍ	SÍ	-
CONTENIDO: es el desarrollo del tema del documento, puede estructurarse con títulos y capítulos de forma que facilite el entendimiento del mismo.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-
DIAGRAMA DE FLUJO: es la representación gráfica de una secuencia de actividades.	-	SÍ	-	-	SÍ	OP	-
TABLA DE ACTIVIDADES: es la descripción paso a paso de una secuencia de actividades.	-	-	-	-	SÍ	OP	-
TABLA DE EVIDENCIAS: es la relación de las evidencias generadas en la aplicación de un documento.	SÍ	OP	OP	OP	SÍ	OP	-
TABLA DE CONTROL DE CAMBIOS: es la descripción del historial de cambios de las diferentes versiones de un documento.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-

SÍ: requerido – OP: opcional

Fuente: elaboración propia

Control de documentos

Es la definición de las actividades necesarias para asegurar que la documentación es revisada y aprobada por las instancias pertinentes, y que se asegura el acceso a las versiones vigentes a todos los interesados.

- *Revisión:* esta etapa sería desarrollada por el responsable que designe la organización para el control de los procesos, con el fin de verificar que se respeten los contenidos definidos para cada tipo de documentos.
- *Aprobación:* el método de aprobación consiste en definir los flujos y niveles de aprobación requeridos para aprobar la publicación y aplicación de un documento.
- *Publicación:* es la definición del medio oficial para consulta de las versiones aprobadas de los documentos.

El siguiente es el flujo propuesto para el procedimiento de control de documentos:

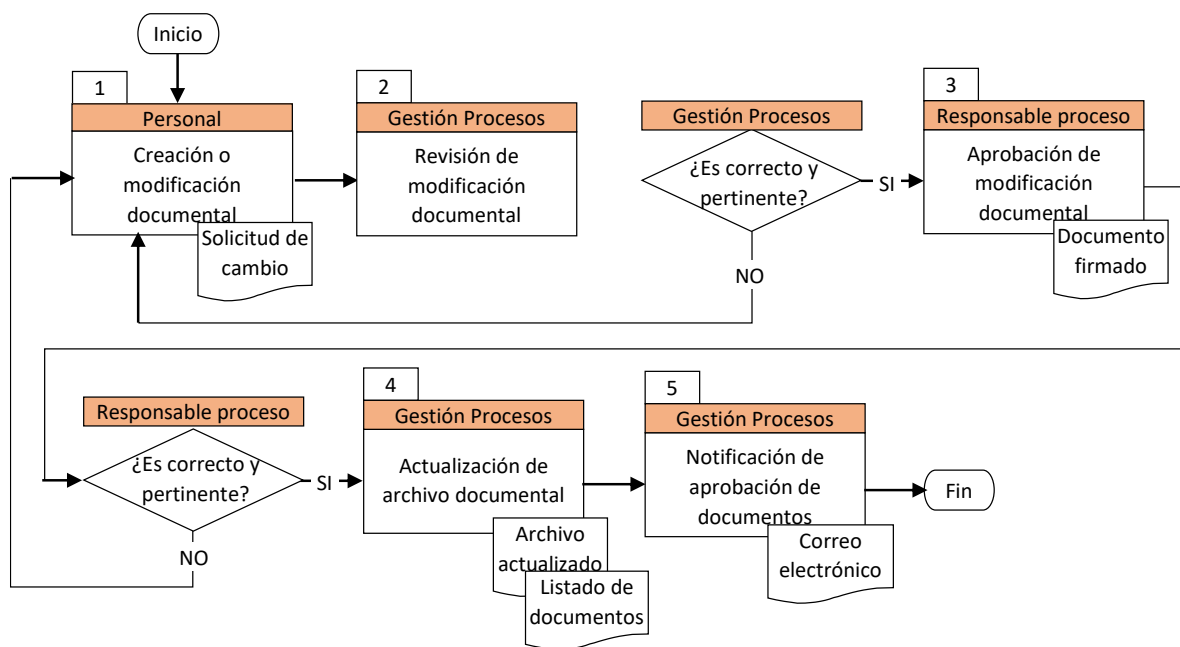


Figura 29. Diagrama de proceso para el control de documentos

Fuente: elaboración propia

10.1.4. Asignación de responsable para la gestión y documentación

Es la designación del líder o consultor responsable de diseñar los procesos y documentar los criterios para la operación de los procesos de apoyo. Es conveniente que la persona que se asigne tenga conocimientos y experiencia en la gestión del proceso, por lo que se propone realizar una evaluación del perfil de personal interno y externo para asegurar que se tenga la competencia requerida.

10.1.5. Definición de nueva batería de documentos

Es el desarrollo de la nueva documentación y/o actualización de los documentos actuales. Se proponen las siguientes etapas para su desarrollo:

Diagnóstico de las necesidades de los procesos

Es la revisión detallada de la documentación existente en cuanto a su pertinencia con las condiciones actuales del proceso. De esta revisión se identifican necesidades, vacíos y oportunidades de mejora. Para la realización de este diagnóstico se propone emplear el siguiente formato:

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DOCUMENTACIÓN

PROCESO: _____

FECHA: _____

ACTIVIDAD	SE ENCUENTRA ACTUALMENTE DOCUMENTADA	DOCUMENTO ACTUAL	EL DOCUMENTO SE ENCUENTRA ACTUALIZADO	OBSERVACIONES

Figura 30. Propuesta de formato para diagnóstico documental

Fuente: elaboración propia

Elaboración de la documentación

La elaboración de la documentación inicia con la caracterización de cada proceso, en donde se define la secuencia general de actividades. Una vez definidas las actividades se aumenta el nivel de detalle describiendo el paso a paso en los procedimientos que se pueden elaborar por una actividad o un conjunto de actividades; en este paso se tienen en cuenta las necesidades identificadas en el diagnóstico documental. Si es necesario se podrán elaborar instructivos para detallar alguna etapa específica. Toda la documentación elaborada debe ser validada y aprobada por las instancias definidas previamente.

10.1.6. Comunicación y divulgación de procesos y documentos

Una vez la documentación esté aprobada y publicada en el sitio oficial se propone realizar jornadas de capacitación y divulgación a los interesados, exponiendo el contenido de los documentos y las responsabilidades de los cargos que participan en cada proceso. Estas jornadas adicionalmente serán muy útiles para resolver dudas.

10.2. Control de los procesos

Esta sección comprende las siguientes acciones.

10.2.1. Definición de métodos de control de los procesos

Una vez caracterizados los procesos se establecen los métodos de control para asegurar que los resultados se ajusten a los criterios planificados, estos métodos podrían incluir, según lo apruebe la dirección, los aspectos mencionados a continuación:

Indicadores

Son mediciones o fórmulas matemáticas de variables críticas o relevantes del proceso que se comparan frente a una meta previamente definida. Los indicadores que se definan para cada proceso deben tener por lo menos los elementos mostrados en la Figura 31:

INDICADOR	OBJETIVO	TIPO	FÓRMULA	META	LÍMITE	PERIODICIDAD
Nombre del indicador	Descripción del objetivo que persigue el indicador	Eficacia / Eficiencia	Expresión matemática con la que se calcula el resultado del indicador	Valor que se espera del indicador	Máximo valor admitido del indicador antes de implementar acciones correctivas	Frecuencia con la que se mide el indicador

Figura 31. Ejemplo de la estructura para la definición de un indicador

Fuente: elaboración propia

Auditorías

Son revisiones programadas por personal independiente del proceso para verificar que se estén cumpliendo los criterios documentados. Estas revisiones se podrían realizar con personal propio de la organización o con auditores externos.

El siguiente es el proceso que se propone para la realización de las auditorías a los procesos, las cuales se realizarían por lo menos una vez al año:

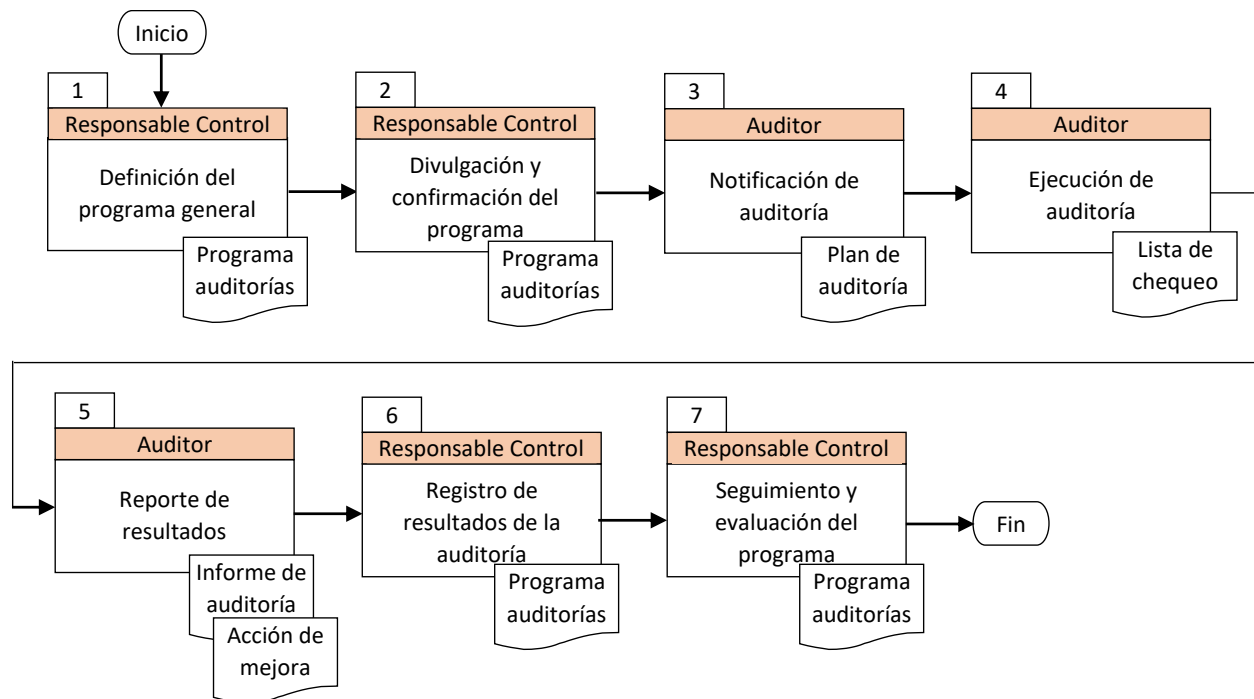


Figura 32. Diagrama del proceso para realizar las auditorías

Fuente: elaboración propia

Reportes de gestión

Son informes periódicos en los cuales los responsables de proceso presentan a la dirección de la organización los resultados obtenidos, así como los hechos relevantes presentados. Pueden realizarse por escrito o verbalmente en reuniones de seguimiento.

10.2.2. Asignación de responsable del control de los procesos

Es la designación del responsable de diseñar programar las actividades de control y coordinar los recursos necesarios.

10.2.3. Método para el tratamiento de hallazgos y oportunidades de mejora

De la aplicación de los métodos de control se evidenciarán incumplimientos y oportunidades de mejora, los cuales deben tener un tratamiento sistemático para prevenir su recurrencia en los

procesos. Este tratamiento se debe documentar en un procedimiento que incluye las siguientes etapas:

Documentación

Es poner por escrito los hallazgos para mantener registro de las conclusiones de los métodos de control y facilitar su seguimiento.

Análisis de causas y definición de plan de acción

Es el análisis de las causas que dieron origen a la situación que se está analizando; esto con el fin de asegurar que se elimine la raíz del problema y no solo sus síntomas superficiales. Dicho análisis podrá realizarse por medio de cualquier método disponible en el mercado, pero lo importante es garantizar que el análisis se lleve a cabo de forma exhaustiva y sistemática.

Una vez detectadas las causas se deben definir acciones para eliminarlas, las cuales deben tener un responsable y una fecha de cumplimiento para asegurar que las mejoras se tomen sin demora no justificada.

Seguimiento y verificación de la eficacia

En esta etapa se verifica que las acciones propuestas se hayan ejecutado, y lo más importante, que hayan sido eficaces para evitar que la situación se vuelva a repetir.

El resultado del cumplimiento de las etapas del tratamiento se registraría en el siguiente formato propuesto. (Ver Figura 33)

REPORTE			
REPORTADO POR:			
ACEPTADO POR:			

ANÁLISIS DE CAUSAS	
CAUSA RAIZ:	

PLAN DE ACCIÓN			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	EVIDENCIA ESPERADA
VALIDADO POR:		FECHA:	

SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN DE EFICACIA		
FECHA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES

Figura 33. Formato propuesto para el registro de acciones de mejora

Fuente: elaboración propia

El siguiente es el flujo del proceso propuesto para el tratamiento de los hallazgos y oportunidades de mejora:

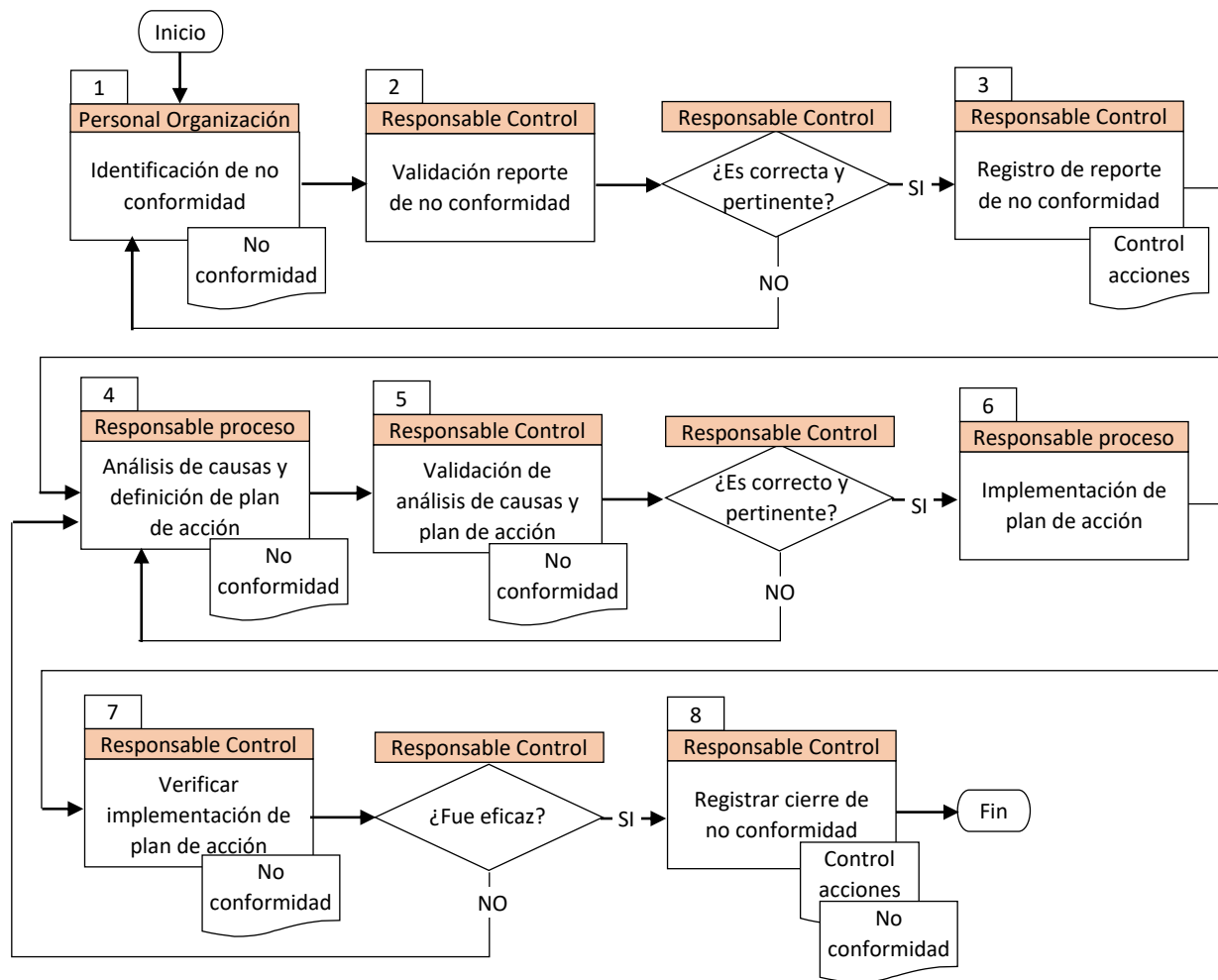


Figura 34. Diagrama propuesto del proceso para el tratamiento de hallazgos

Fuente: elaboración propia

10.2.4. Comunicación y divulgación de los controles implementados

Una vez la documentación esté aprobada y publicada en el sitio oficial se propone realizar jornadas de capacitación a los interesados, exponiendo el contenido de los documentos y las responsabilidades de los cargos que participan en cada proceso.

10.3. Definición de responsabilidades

Esta sección comprende las siguientes acciones.

10.3.1. Documentación de manuales de funciones para cada cargo

Para cada cargo del organigrama es necesario delimitar sus funciones, responsabilidad y autoridad incorporando, en los casos que aplique, sus responsabilidades relacionadas con la gestión y mejoramiento de los procesos. En la Figura 35 a continuación se muestra el formato para documentar estas definiciones.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo	
Dependencia	
Reporta a (Nombre del Cargo)	
Cargos que le reportan	

REQUISITOS MÍNIMOS	
Requisitos de Educación	
Requisitos de Formación	
Requisitos de Experiencia	

OBJETIVO DEL CARGO

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

FUNCIONES PRINCIPALES

Figura 35. Formato propuesto para documentar las responsabilidades por cada cargo

Fuente: elaboración propia

10.3.2. Definición de método de notificación de asignación de responsabilidades

Es conveniente establecer formalmente el método para asignar las responsabilidades a los nuevos miembros de la organización, o a aquellos que cambian de función para asegurar que esta notificación no se pase por alto. Se propone que se haga en el momento de la contratación o de la notificación de un nuevo cargo, por medio de la firma de un memorando de notificación que se archive de forma permanente en la hoja de vida del trabajador. Este criterio se debe tener en cuenta en el momento de elaborar la documentación del proceso de Talento Humano.

10.3.3. Definición de responsable de documentación y divulgación

Consiste en la designación del líder o consultor responsable de documentar y nivelar las responsabilidades de los cargos de la organización. Resulta conveniente que la persona asignada tenga conocimientos y experiencia en la gestión del talento humano, evaluación de cargas y remuneración de trabajo, por lo que se propone realizar una evaluación del perfil de personal interno y externo para asegurar que se tenga la competencia requerida.

10.4. Deficiencia en la capacitación

Esta sección comprende las siguientes acciones.

10.4.1. Estructurar procesos de inducción al personal que identifica las necesidades

Para asegurar que se tiene y mantiene la competencia del personal es necesario desarrollar procesos sistemáticos de formación y entrenamiento, pues esto facilita la incorporación de un nuevo trabajador a los procesos y la apropiación homogénea de los métodos de trabajo. Estos procesos contarían con los siguientes elementos:

Inducción

Es una jornada de divulgación que se realiza con el objetivo de dar a conocer la organización y sus directrices estratégicas a los nuevos miembros. Es conveniente establecer una programación constante y un contenido estándar para asegurar la cobertura de todo el personal.

El siguiente es el formato propuesto para registrar el proceso de inducción y entrenamiento:

DATOS GENERALES			
NOMBRE:		CARGO:	
FECHA DE VINCULACIÓN:		PROCESO:	
JEFE INMEDIATO:		CARGO:	

PLAN DE ENTRENAMIENTO		
TEMA	FECHA	FIRMA RESPONSABLE
OBSERVACIONES:		

FIRMA TRABAJADOR:		FIRMA JEFE INMEDIATO:	
-------------------	--	-----------------------	--

Figura 36. Formato propuesto para el entrenamiento de personal

Fuente: elaboración propia

Capacitación

El proceso de capacitación se planifica una vez al año y tiene como entrada la identificación de las necesidades de capacitación por parte de los líderes de proceso, quienes son responsables de gestionar la capacitación de sus colaboradores, los resultados de la evaluación de desempeño y los objetivos estratégicos de la organización.

Si durante la vigencia del plan de capacitación surgen necesidades de capacitación adicionales podrán ser incorporadas por el líder de proceso.

La siguiente es la estructura propuesta para plasmar el programa de capacitación:

No.	PROCESO	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO DE CAPACITACIÓN	POSIBLE PROVEEDOR	PERSONAS A CAPACITAR

Figura 37. Formato propuesto para el plan de capacitación

10.4.2. Definir método de acceso a la documentación oficial de los procesos

Para facilitar la consulta de los requisitos y métodos de trabajo aprobados, es necesario definir con el área de Tecnología el medio para publicar la documentación que cuente con las medidas de seguridad para proteger la información y que permita el acceso del personal, incluyendo el ubicado en las regionales.

El método que se defina debe ser incluido en el método de control de documentos.

10.4.3. Sensibilización a los Jefes sobre su responsabilidad en la capacitación de personal a su cargo

Una vez estructurado el proceso de Talento Humano, es necesario convocar a los Gerentes y Jefes para sensibilizarlos sobre la importancia de mantener la competencia del personal, por lo que su rol es clave en la detección de necesidades de capacitación y facilitando los espacios para que el personal pueda asistir a las capacitaciones e inducciones que se programen.

11. Plan de Acción

11.1. Cronograma

En el siguiente cronograma se detallan las actividades del plan de mejoramiento planteadas en la propuesta. De acuerdo con las decisiones que tome la Dirección de la Organización, su ejecución podría variar.

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de procesos y procedimientos																								
Definición de un nuevo mapa de procesos	■	■																						
Diseño de nuevo mapa de procesos	■																							
Validación y aprobación de mapa		■																						
Caracterización de cada uno de los procesos			■	■	■	■	■	■																
Diseño de caracterizaciones de proceso			■	■	■	■	■																	
Validación de caracterizaciones				■	■	■	■	■																
Definición de método para control de documentos										■	■	■												
Documentación de procedimiento para el control de documentes										■	■													
Validación de procedimiento para el control de documentes											■													
Asignación de responsable para la gestión y documentación de procesos	■	■	■	■																				
Evaluación de perfiles de personal propio y externo	■	■	■																					
Formalización de vinculación y/o designación de responsabilidad				■																				
Definición de nueva batería de documentos											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Inventario y diagnóstico de documentación actual											■	■	■	■										
Elaboración y/o actualización de documentación requerida												■	■	■	■	■	■	■	■					
Validación de documentación elaborada													■	■	■	■	■	■	■	■				
Publicación de nueva documentación aprobada																■	■	■	■	■	■	■	■	
Comunicación y divulgación de procesos y documentos																						■	■	
Jornada de divulgación a Gerentes																						■	■	
Jornada de divulgación a Especialistas y Asistentes																						■	■	

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Control de los procesos																								
Definición de métodos de control de los procesos																								
Documentación de procedimiento de auditorías																								
Validación de procedimiento de auditorías																								
Definición de programación de auditorías																								
Vinculación de auditores externos																								
Definición de indicadores de proceso																								
Validación de indicadores de proceso																								
Diseño de tableros de control de indicadores																								
Implementación de tableros de control de indicadores																								
Asignación de responsable del control de los procesos																								
Evaluación de perfiles de personal propio y externo																								
Formalización de vinculación y/o designación de responsabilidad																								
Definición de método para el tratamiento de hallazgos y oportunidades de mejora																								
Documentación de procedimiento para las acciones de mejora																								
Validación de procedimiento para el control de documentos																								
Comunicación y divulgación de los controles implementados																								
Jornada de divulgación a Gerentes																								
Jornada de divulgación a Especialistas y Asistentes																								
Definición de responsabilidades																								
Documentación de manuales de funciones para cada cargo de la Organización																								
Documentación de manuales de funciones para cada cargo de la Organización																								
Validación de manuales de funciones																								

11.2. Costos

Los costos que se identificaron para la implementación del plan de mejoramiento son los siguientes:

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
Definición de procesos y procedimientos				
Personal	Especialista en procesos por mes (60%)	6	\$4.200.000	\$ 25.200.000
Equipos	Alquiler de computador portatil por mes (60%)	6	\$ 240.000	\$ 1.440.000
Papelería	Impresiones y papelería por mes	6	\$ 80.000	\$ 480.000
Cafetería	Refrigerios para jornadas de capacitación	140	\$ 7.500	\$ 1.050.000
Total				\$ 28.170.000
Control de los procesos				
Personal	Especialista en procesos por mes (40%)	6	\$2.800.000	\$ 16.800.000
Personal	Días de auditor externo	15	\$ 420.000	\$ 6.300.000
Equipos	Alquiler de computador portatil por mes (40%)	6	\$ 160.000	\$ 960.000
Papelería	Impresiones y papelería por mes	6	\$ 50.000	\$ 300.000
Cafetería	Refrigerios para jornadas de capacitación	80	\$ 7.500	\$ 600.000
Total				\$ 1.860.000
Definición de responsabilidades				
Personal	Especialista en Talento Humano por mes	2,5	\$7.000.000	\$ 17.500.000
Papelería	Impresiones y papelería por mes	2,5	\$ 80.000	\$ 200.000
Equipos	Alquiler de computador portatil por mes	2,5	\$ 400.000	\$ 1.000.000
Cafetería	Refrigerios para jornadas de capacitación	80	\$ 7.500	\$ 600.000
Total				\$ 19.300.000
Deficiencia en la capacitación				
Personal	Especialista en Talento Humano por mes	2,5	\$7.000.000	\$ 17.500.000
Papelería	Impresiones y papelería por mes	2,5	\$ 80.000	\$ 200.000
Equipos	Alquiler de computador portatil por mes	2,5	\$ 400.000	\$ 1.000.000
Cafetería	Refrigerios para jornadas de capacitación	50	\$ 7.500	\$ 375.000
Total				\$ 19.075.000
Total General				\$ 68.405.000

11.3. Indicadores

Para el monitoreo del plan de mejoramiento se proponen los siguientes indicadores:

Avance del plan de trabajo

Fórmula: (No. de actividades ejecutadas / No. de actividades planeadas) x 100%

Periodicidad: Mensual

Meta: 100%

Límite: 85%

Cobertura de capacitación

Fórmula: (No. de personas capacitadas / No. de personas a capacitar) x 100%

Periodicidad: Por cada evento de capacitación

Meta: 100%

Límite: 85%

Cobertura de procesos

Fórmula: (No. de procesos intervenidos / No. de procesos de la organización) x 100%

Periodicidad: Al final del plan de mejoramiento

Meta: 100%

Límite: 85%

12. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con el diagnóstico realizado, ACDI/VOCA tiene oportunidades de mejora en cuanto a la definición y control de los procesos, así como en la definición de responsabilidades y capacitación, por lo que se recomienda revisar la documentación actual y estructurarla de manera que se realice su implementación y control sistemático.

El mapa de procesos de ACDI/VOCA se encuentra definido con un enfoque jerárquico y no de procesos, por lo que es conveniente rediseñarlo teniendo en cuenta la secuencia de actividades realizadas para satisfacer las partes interesadas e identificar más claramente los procesos de apoyo dentro de la organización.

Aunque no es de interés estratégico para la organización la implementación y certificación de un sistema de gestión de calidad, aplicar algunos de sus principios y elementos puede contribuir a superar las debilidades detectadas en la gestión, tales como el control de documentos, el tratamiento de acciones de mejora, seguimiento y control de los procesos y la gestión de capacitación.

13. Bibliografía

ACDI/VOCA Colombia. (2017). *Registros de personal*. Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Formulario*. Obtenido de Sistema de Gestión de Calidad:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=902

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad . (s.f.). *EFQM*. Obtenido de Calidad y Excelencia: <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/cuestionario.pdf>

ISO - International Organization for Standardization. (2005). *NTC ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Vocabulario*. Bogotá: ICONTEC.

ISO - International Organization for Standardization. (2015). *NTC ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso*. Bogotá: Icontec.

Juran, J., & Blanton, G. (2001). *Manual de calidad*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Superintendencia Financiera de Colombia. (04 de 03 de 2017). www.superfinanciera.gov.co.

Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60819>

14. Anexos

14.1. Anexo 1. Formulario de encuesta aplicado

Sección 1. Percepción de los procesos y procedimientos de apoyo de ACDI/VOCA

Marque la puntuación que considere más adecuada para cada una de las siguientes afirmaciones, dentro del marco percepción de los procesos y procedimientos de apoyo de ACDI/VOCA.

PUNTUACIÓN	ATRIBUTO DE LA PUNTUACIÓN
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acurdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

#	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
A	La organización cuenta con un mapa de procesos y se han descrito aquellos procesos estratégicos, claves y de apoyo para la operación de la organización.					
B	La organización documenta formalmente procesos y procedimientos en el área administrativa					
C	La organización asigna responsables de los procesos y procedimientos					
D	La organización involucra a las áreas responsables para el diseño y rediseño de los proceso y procedimientos					
E	Los procesos y procedimientos que se han documentado han permitido estandarizar la gestión de la organización, evitando los reprocesos y reducción de no conformidades de los clientes internos y externos.					
F	Los procesos y procedimientos que se han documentado son suficientes para la gestión y la operación de la organización.					
G	La organización ha desarrollado un mecanismo claro y preciso para que las partes involucradas y responsables de los procesos y procedimientos, puedan desarrollarlos de forma correcta					
H	Se han asignado mecanismos de mejora a los procesos, estos a través de un sistema de indicadores que controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos					

#	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
I	Continuamente se han introducido cambios tecnológicos y organizativos en la organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de clientes internos y externos.					
J	La organización realiza auditorías internas periódicamente para medir el cumplimiento de los proceso y procedimientos establecidos					
K	Cuando se detecta un problema, se documentan acciones correctivas y preventivas para detener las causas del problema y corregir el proceso o el procedimiento					
L	La organización está en condiciones para desarrollar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad					
	Puntuación					

Sección 2. Fortalezas y debilidades

Describa tres debilidades y tres fortalezas del sistema de gestión o de los procesos administrativos que considere más relevantes y que por su experiencia ha evidenciado en ACDI/VOCA. *Si desea describirlas con mayor número de detalle, por favor adjuntarlo como anexo.*

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

Sección 3. Inventario documental

Enuncie los manuales, procesos, procedimientos y políticas documentados que conoce de ACDI/VOCA. *Si requiere más espacio, por favor adjuntarlo como anexo.*

Manuales	
Proceso	
Procedimientos	

Sección 4. Percepción de los encuestados frente a la documentación

1. En su opinión qué manuales, proceso o procedimientos deberían ser revisados y por qué:

14.2. Anexo 2. Fortalezas y debilidades reportadas por los encuestados

Fortalezas

FORTALEZAS	TEMA DE GESTIÓN
Se tienen los manuales necesarios para el funcionamiento de la organización.	Definición de procesos y procedimientos
Existe agilidad gracias al uso de tecnología para la aplicación de los procesos	Sistemas de información
Se cuenta con soportes documentales que evidencian los ejercicios	Definición de procesos y procedimientos
Existe un equipo técnico que responde a pesar de que no existan lineamientos claros en algunos procesos	Competencia del personal
El personal logra responder y adaptarse con facilidad	Competencia del personal
Oportunidad para mejorar y disposición para el aprendizaje	Competencia del personal
Los especialistas del área administrativa en general tienen buena disposición para atender solicitudes del cliente interno, a pesar de encontrarse (o percibirse) siempre muy ocupadas	Competencia del personal
Los tiempos de trámite de solicitudes entre el área administrativa y financiera, suelen ser rápidos	Agilidad de los procesos
Existen los manuales de contratación, de compras, de caja menor. No los conozco porque no son de mi competencia	Definición de procesos y procedimientos
Diálogo permanente entre áreas	Comunicación
Diálogo permanente con los clientes	Comunicación
Diálogo permanente entre áreas	Comunicación
Continuamente la organización está realizando modificaciones y actualización los manuales que manejan.	Definición de procesos y procedimientos

FORTALEZAS	TEMA DE GESTIÓN
Casa matriz por medio de las áreas respectivas está pendiente de que los manuales que maneja la organización sean conocidos por los empleados y aplicados correctamente	Definición de procesos y procedimientos
Al ingresar a la compañía, el área administrativa realiza una inducción y a su vez se realiza una entrevista corta con cada gerente de área para conocer los procesos que tiene la organización	Capacitación
Algunas actividades se definen dentro de los Manuales	Definición de procesos y procedimientos
Claridad en los formatos y procesos del área contractual y administrativa	Definición de procesos y procedimientos
Herramienta tecnológica (SIACIP) actualizada para adelantar trámites que antes se hacían en papel	Sistemas de información
Actualización constante de manuales y procedimientos	Definición de procesos y procedimientos
Existe disposición de escucha y mejora cuando se me han presentado dificultades	Competencia del personal
Se crea rápidamente una solución para avanzar en las dificultades	Orientación a la mejora
Existen manuales de procedimientos, los cuales han sido socializados con todo el personal	Definición de procesos y procedimientos
Flexibilidad por parte de la Casa Matriz para ajustar los procesos a la realidad del país	Definición de procesos y procedimientos
Existen procedimientos claros y altamente difundidos al interior de la organización	Definición de procesos y procedimientos
Flexibilidad para adaptar ciertos procedimientos a las necesidades del momento de tal manera que se facilita su aplicabilidad	Orientación a la mejora
El personal con que se cuenta conoce a la perfección los procesos administrativos	Competencia del personal
Procesos y políticas claramente definidos	Definición de procesos y procedimientos
Lineamientos y delegación de autoridad claramente definida	Calidad en la definición de responsabilidades
Flujos de procesos claramente establecidos	Definición de procesos y procedimientos
Recursos Humano idóneo	Competencia del personal

FORTALEZAS	TEMA DE GESTIÓN
La organización es fuerte y saca adelante las actividades propuestas en pro de las comunidades	Orientación a la mejora
La organización está en la capacidad técnica y administrativa para implementar el SGC	Orientación a la mejora
Calidad del recurso humano	Competencia del personal
Trabajo en equipo para consecución de los objetivos	Competencia del personal
Capacidad técnica y adquisitiva de la organización	Recursos
El ambiente de trabajo para sus trabajadores	Ambiente de trabajo
Cumplimiento en sus obligaciones laborales	Competencia del personal
Buena estructuración	Calidad en la definición de responsabilidades
Agilidad en casi la generalidad de procesos	Agilidad de los procesos
Coordinación con los operarios de campo	Planeación
Socialización y conocimiento de los procesos administrativos	Capacitación
Procesos estructurados y coherentes que facilitan la gestión	Definición de procesos y procedimientos
Dentro del desarrollo de enfoques que se ha obtenido dentro de los componentes que tiene el programa ACIP, se ha logrado gestionar recursos de apoyo de otras fuentes de financiación diferentes a los provenientes de USAID	Recursos
De parte de los especialistas regionales se mantiene excelente relación con los operadores de los proyectos, logrando armonía y muy buen desarrollo de cada proyecto	Competencia del personal
La planificación y organización que se tiene desde la dirección del programa es muy buena, tanto que ha logrado el cumplimiento de los objetivos del programa ACIP	Planeación
Equipos de trabajo con amplia experiencia y conocimientos	Competencia del personal
Interés permanente de la organización por implementar instrumentos que optimicen el desarrollo de los procesos y procedimientos	Orientación a la mejora
Implementación rigurosa de las recomendaciones realizadas por las auditorías	Orientación a la mejora

FORTALEZAS	TEMA DE GESTIÓN
Los integrantes de la organización conocen los procesos administrativos para llevar a cabo sus funciones.	Capacitación
Hay una planificación enfocada a la razón de ser de la organización en pro de alcanzar los objetivos de esta en el país.	Planeación
La existencia de mecanismos para medir el desempeño de cada empleado.	Control de los procesos
Cada área por separado tiene su manual de procedimientos, incluyendo Contratos, Administración, Finanzas y M&E.	Definición de procesos y procedimientos
Estos manuales han servido como ejemplos para otros programas de desarrollo de USAID/Colombia y para otros programas de ACDI/VOCA en el mundo.	Definición de procesos y procedimientos

Debilidades

DEBILIDADES	TEMA DE GESTIÓN
Generalmente los procesos se realizan sobre el tiempo y no dan margen de evaluar con más detalles	Falta o deficiente planeación
Las auditorías internas no tienen suficiente periodicidad para que los planes de mejoramiento se apliquen	Deficiencia en el control de los procesos
Poca periodicidad en jornadas de capacitación que facilite mejor actividades	Deficiencia en la capacitación
No se cuenta con un especialista o área encargada tanto de la elaboración y revisión permanente de los procesos y procedimientos (se trabaja con documentos de casa matriz) que de acuerdo con la situación particular de cada país en donde se opera deben ser ajustados o adaptados	Deficiencia en la definición de responsabilidades
No se nota homogeneidad en la forma en la que las áreas realizan algunos procesos, durante la ejecución del Programa se han ido alineado algunos procesos pero, no fue algo planeado o que sucediera desde el inicio del programa ACIP	Falta o deficiente planeación

DEBILIDADES	TEMA DE GESTIÓN
Capacitación e inducción a los manuales, procesos y procedimientos, se llega y se aprende durante la marcha, la inducción se centra más hacia el resumen de los objetivos y finalidad de los resultados pero creo que sería oportuno durante la inducción o en el mes en el que la persona ingresa y una vez al año realizar una inducción y refrescar estos procesos para así ser más eficientes y eficaces y evitar re-procesos en nuestras tareas.	Deficiencia en la capacitación
En caso de que exista, no conozco el mapa de procesos, por lo que considero que este tipo de procesos se deben socializar de una manera más contundente. En caso de que no exista el mapa de procesos, es una debilidad	Deficiencia en la capacitación
El sistema de información presenta inconvenientes permanentemente en casi todos los niveles de diligenciamiento (dado que todas las áreas presentan quejas al respecto)	Deficiencia de los sistemas de información
Existe la percepción de que muchos equipos electrónicos y tecnológicos que se utilizan diariamente en la organización, son de mala calidad (impresoras, destructores de papel, hornos de la cafetería, lectores de CD de los PC, y teléfonos de especialistas)	Deficiencia de los equipos tecnológicos
Procesos poco definidos	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Baja adaptación al tipo de cliente de los procesos y procedimientos	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Fraccionamiento de procesos por áreas participantes	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
No conozco los procesos administrativos, en esa medida no se si no existen o no se dan a conocer	Deficiencia en la capacitación
No hay una política de calidad ni control interno sobre los procesos	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Poca divulgación del mapa de procesos.	Deficiencia en la capacitación
Ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad	Falta o deficiente planeación
Falta de monitoreo y seguimiento a los resultados de los procedimientos implementados	Deficiencia en el control de los procesos
Falta un poco de comunicación asertiva	Deficiencia en la comunicación
En ocasiones cambian los procedimientos para estandarizar un proceso y no es comunicado de manera efectiva	Deficiencia en la capacitación

DEBILIDADES	TEMA DE GESTIÓN
El control interno es débil, los manuales no son aplicados por todas las áreas, por lo tanto no hay consistencia en los procesos	Deficiencia en el control de los procesos
La falta de planeación o las actividades de última hora, esto debido a las organizaciones con las que trabajamos, no permite que se cumplan a cabalidad los procedimientos	Falta o deficiente planeación
No se realizar un seguimiento y monitoreo a los procesos y procedimientos adoptados de tal manera que si no están funcionando bien se puedan replantear y reorganizar	Deficiencia en el control de los procesos
En algunos posesos o procedimientos se tiene mucha rigurosidad que no aplica para determinados municipios del país ni para las comunidades étnicas	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Pocas personas para la operación de muchos procesos administrativos simultáneos lo que lleva al error	Deficiencia en la definición de responsabilidades
Insuficiente control del cumplimiento de procedimientos, generando debilidades de control interno	Deficiencia en el control de los procesos
El personal no entiende el límite de su autoridad para realizar compromisos a nombre de la organización	Deficiencia en la capacitación
No existe un plan de mejoramiento que permita subsanar los hallazgos o debilidades encontrados	Deficiencia en el control de los procesos
La verticalidad del manejo en la organización	Deficiencia en la definición de responsabilidades
Cambio constante de procesos y requisitos	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Nivel jerárquico muy vertical	Deficiencia en la definición de responsabilidades
Reprocesos	Deficiencia en el control de los procesos
Falta que los posesos y procedimientos sean públicos y de fácil acceso	Deficiencia en la comunicación
Concentración excesiva de funciones en algunos casos, lo cual genera ciertas demoras	Deficiencia en la definición de responsabilidades
Complejidad de algunos trámites que deben ser más prácticos.	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos

DEBILIDADES	TEMA DE GESTIÓN
El procedimiento de desembolso financiero, en ocasiones genera tensiones con las aprobaciones técnicas que aprueban el pago	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Los procesos de anticipos de viaje, no son efectivos al momento de hacer desembolsos si se hace dicha solicitud tres días antes, tal como dice el manual	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Las legalizaciones de viaje son muy demoradas al momento de ser reembolsadas, es decir cuando la persona viaja con dinero propio el desembolso llega a ser desembolsado hasta 20 días luego de la fecha del descargo	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
La implementación del nuevo sistema de Agresso ha retrasado los procesos administrativos de pagos a proveedores	Deficiencia de los sistemas de información
A pesar de la disposición que tienen los funcionarios para atender las solicitudes, se percibe que la demanda de procesos supera la capacidad de respuesta de los equipos	Deficiencia en la definición de responsabilidades
Se percibe que se realizan modificaciones a los procedimientos y formatos con alguna frecuencia y solo en el momento de iniciar un proceso la persona responsable se entera	Deficiencia en la capacitación
El proceso de archivo no es continuo y en algunos casos al consultar la información no está actualizada	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
No se evidencia un mejoramiento continuo que fortalezca los procesos administrativos que propicie la innovación en los mismos	Deficiencia en el control de los procesos
Se presentan reprocesos que dilatan el alcance de metas y por lo tanto afecta de manera negativa a los beneficiarios de la organización	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos
Aun si contamos con un sistema de información SIACIP, es poco utilizado por la gerencia y dirección para la toma de decisiones y planeación.	Deficiencia de los sistemas de información
Con excepción de las revisiones de portafolio (que se deben hacer cada trimestre, pero en la práctica resulta ser cada 3 o 4 trimestres), hay debilidades en la integración de las áreas de M&E y Contratos.	Deficiencia en la definición de procesos y procedimientos