

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GERENCIA POR PROCESOS DE LA FUNDACION
EMSSANAR**

**OSCAR ALIRIO BRAVO VILLOTA
GERARDO ARMANDO CABRERA BRAVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GERENCIA POR PROCESOS DE LA FUNDACION
EMSSANAR**

**OSCAR ALIRIO BRAVO VILLOTA
GERARDO ARMANDO CABRERA BRAVO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Dr. ARTURO FIDEL DIAZ TERAN
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2.011

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la FUNDACION EMSSANAR, por brindarnos la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la especialización de Alta Gerencia a través del desarrollo de esta investigación.

A todo el personal de la FUNDACIÓN EMSSANAR; por su apoyo incondicional, por sus aportes, recomendaciones, colaboración y acogida.

Al Doctor ARTURO FIDEL DIAZ TERAN, Asesor y guía del proyecto, por su dedicación, esfuerzo y empeño para culminar con éxito esta investigación.

Al Doctor ROBERT WILSON ORTIZ, Director de la especialización, por su colaboración y apoyo.

Al Doctor WILLIAM ROJAS, docente de Fundamentos Gerenciales, por remover nuestros pensamientos y enseñarnos a ver la vida desde otra perspectiva.

A la Universidad de Nariño y a todas aquellas personas que compartieron sus conocimientos con nosotros, para hacer posible la conclusión de este proyecto

DEDICATORIA

La vida es un pecado hermoso que nos posibilita ser en medio de las diferencias humanas, lo importante es que siempre actúes no buscando solo tu bien sino el de miles y millones de gente que no tienen posibilidades.

A nuestras familias, gracias por ser la compañía, que uno necesita, por su comprensión y dedicación, por estar allí en los en los momentos difíciles, para que ningún obstáculo que se presente en el camino trunque los sueños; por estar en todos los momentos vividos en esta gran experiencia. Gracias por creer en nosotros.

GERARDO ARMANDO CABRERA

OSCAR ALIRIO BRAVO VILLOTA

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	18
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2 TITULO	18
1.3 PROBLEMA DE ESTUDIO	18
1.3.1 Formulación del Problema	19
1.3.2 Sistematización del Problema:.....	19
2. JUSTIFICACIÓN.....	21
2.1 PRACTICA.....	21
2.2 METODOLÓGICA.....	21
2.3 TEÓRICA.....	21
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	23
4.1. SUJETO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN	23
4.2 POBLACIÓN	23
4.3 MUESTRA DEL ESTUDIO.....	23
4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	24
4.6 TIPO DE ENTREVISTA	24
4.7 ESPACIO GEOGRÁFICO.....	24
5. MARCO DE REFERENCIA.....	26
5.1 MARCO TEORICO	26
5.2 MARCO CONCEPTUAL	32
5.3 MARCO INSTITUCIONAL	37
5.4 MARCO LEGAL	38

5.5.	MARCO CONTEXTUAL.....	39
6.	PLATAFORMA ESTRATEGICA	46
6.1	VISIÓN.....	46
6.2	MISIÓN	46
6.3	VALORES	46
6.4	PRINCIPIOS	47
6.5	TEMAS ESTRATÉGICOS.....	47
6.6	ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN EMSSANAR.....	49
6.7	MAPA DE ESTRATÉGICO	52
7.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	54
8.	DESARROLLO DEL PROYECTO	55
8.1	DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA	55
8.1.1	Tipo de Estudio.....	55
8.1.2	Fuentes de Información	55
8.2	DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE PROCESOS	56
8.3	MODO PRESENTE DE OPERACIÓN.	58
8.4.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA FUNDACIÓN EMSSANAR.....	58
8.4.1	Revisión de la documentación actual.....	58
8.4.2	Construcción de la cadena de valor.....	60
8.4.3	Construcción del mapa de la FUNDACIÓN EMSSANAR	62
8.4.4	Caracterización de procesos.....	64
8.4.5	Documentación procesos Fundacion EMSSANAR.....	69
9.	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES	116
	BIBLIOGRAFÍA	117
	ANEXOS	118

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Objetivos Financieros trazadores e indicadores de la FUNDACIÓN EMSSANAR	49
Figura 2. Actividades que impactan la Estrategia de la Fundación EMSSANAR. .	52
Figura 3. Mapa Estratégico de la FUNDACIÓN EMSSANAR	53
Figura 4. Cadena de Valor de la Fundación EMSSANAR.....	61
Figura 5. Mapa de Procesos FUNDACIÓN EMSSANAR	62

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Matriz DOFA de la estructura de procesos de la FUNDACIÓN EMSSANAR.	57
---	----

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO 1. MATRIZ DE CARACTERIZACION DE PROCESOS	119
ANEXO 2. INTERRELACIÓN CADENA DE VALOR INTERNA –FUNDACION..	120

RESUMEN

El Grupo Empresarial EMSSANAR lo conforman cinco Unidades Estratégicas de Negocios de carácter solidario: una Asociación Mutua, dos Cooperativas, una fundación de servicios educativos y la Fundación, convirtiéndose ésta última, en la actualidad en una organización comunitaria, cuyo objetivo fundamental es prestar servicios sociales a un millón trescientas mil personas pobres y vulnerables del Suroccidente Colombiano, especialmente en 89 municipios de los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo aportando a la construcción de la región.

De manera resumida las Unidades Estratégicas de Negocios del Grupo Empresarial EMSSANAR, son las siguientes:

- ✓ ***Asociación Mutua Empresa Solidaria de Salud: Administradora del Régimen Subsidiado, ARS.*** Presta Servicios de Aseguramiento de Salud en el Régimen Subsidiado a más de un millón trescientas mil personas pobres y vulnerables de niveles 1 y 2 del SISBEN en 89 municipios de los departamentos del Valle, Cauca, Nariño y Putumayo.

- ✓ ***Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, COOEMSSANAR IPS.*** Presta servicios de Salud de primer nivel de complejidad (médicos, odontológicos, promoción y prevención, ayudas diagnósticas), en 10 municipios del suroccidente colombiano.

- ✓ ***Servicio Farmacéutico, COOEMSSANAR SF.*** Cuenta con depósitos de medicamentos, en las ciudades de Cali y Pasto, y una red de droguerías ubicadas en 10 municipios del suroccidente colombiano.

- ✓ **Fundación de servicios Educativos de EMSSANAR CETEM:** es una institución de interés general y sin ánimo de lucro, reconocida con Personería

Jurídica según Resolución 2175 del 7 de Noviembre de 2008, de la Gobernación de Nariño, su objeto social es la educación a nivel técnico para el Desarrollo y el Trabajo que promueve el mejoramiento de condiciones de vida de los estudiantes de clase baja.

Como alternativa del Proyecto Empresarial y Comunitario, que la Organización EMSSANAR, viene ejecutando en el Suroccidente Colombiano, desde hace ocho años; creó a partir del 30 de Septiembre de 2.003, la quinta Unidad Estratégica de Negocio denominada **FUNDACIÓN EMSSANAR**, entidad sin ánimo de lucro, encargada de prestar servicios de asesoría, capacitación y asistencia técnica para la implementación de programas y proyectos con las organizaciones comunitarias vinculadas con el proceso comunitario de EMSSANAR y la prestación de servicios sociales a entidades oficiales, ONG's y grupos comunitarios de base.

Pese a su desarrollo institucional, la Fundación EMSSANAR, no cuenta en la actualidad con una Estructura Organizacional definida y por ende unas funciones claras para los cargos existentes, que le permitan guiar eficientemente su gestión hacia el logro de los objetivos y metas propuestas; por otra parte, tampoco cuenta con una estructura definida de procesos, pues no se han identificado claramente, dificultando de esta manera la asignación de responsabilidades e identificación de puntos críticos que alteran el éxito de los resultados esperados en cada proyecto implementado y por ende la satisfacción del cliente.

A partir de esta necesidad, el presente proyecto de Investigación, se enfoca en diseñar el sistema de Gerencia de procesos de la Fundación EMSSANAR alineado a su plataforma estratégica, funciones, responsabilidades y competencias, que le permitan a esta unidad de negocio optimizar sus actividades y por ende alcanzar las metas propuestas.

ABSTRACT

The Enterprise Group is made up of five EMSSANAR Strategic Business Units jointly and severally: A Mutual Association, two Cooperatives, a foundation of educational services and the Foundation, making the latter, now a community organization whose main goal is to provide social services one million three hundred thousand poor and vulnerable people in southwestern Colombia, especially in 89 municipalities of the departments of Valle, Cauca, Nariño and Putumayo contributing to the construction of the region.

In summary the Strategic Business Units EMSSANAR Enterprise Group are the following:

Company Mutual Solidarity Association of Health: Subsidized Administrator, ARS.) Pay Services Health Assurance Subsidized over one million three hundred thousand poor and vulnerable levels 1 and 2 of SISBEN in 89 municipalities in the departments of Valle, Cauca, Nariño and Putumayo.

Institutions of Health Services Providers, COOEMSSANAR IPS.) Health serves first level of complexity (medical, dental, promotion and prevention, diagnostic aids), in 10 municipalities in southwestern Colombia.

Drug Facility, COOEMSSANAR SF.) It has deposits of drugs, in the cities of Cali and Pasto, and a network of drugstores located in 10 municipalities in southwestern Colombia.

Educational Foundation EMSSANAR CETEM services: it is an institution of general interest and non-profit organization, recognized with legal personality under Resolution 2175 of November 7, 2008, the Government of Nariño, its purpose is

technical education Development and Labour promotes the improvement of living conditions of lower-class students.

Alternatively Business and Community Project, the Organization EMSSANAR comes running in southwestern Colombia, eight years ago, created after 30 September 2003, the fifth named Strategic Business Unit EMSSANAR Foundation, a non-profit in charge of providing advice, training and technical assistance to implement programs and projects with community organizations involved with the process EMSSANAR Community and social services to governmental entities, NGOs and grassroots groups.

Despite its institutional, EMSSANAR Foundation, currently does not have a defined organizational structure and thus clear functions for existing positions that allow you to efficiently guide management toward achieving the proposed objectives and goals, on the other Nor has a defined structure of processes, as they have not clearly identified, thus hindering the allocation of responsibilities and identification of critical points that alter the success of expected results in each project implemented and therefore customer satisfaction

From this need, this research project, focuses on designing the Process Management System Foundation EMSSANAR strategic platform aligned to their roles, responsibilities and competencies that will enable this business to optimize their activities and thus achieving the goals.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de procesos, es la forma de gerenciar toda la organización basándose en los procesos; entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA toda que vez satisfaga los requerimientos del cliente; es por ello que para el Grupo Empresarial EMSSANAR integrado por cinco Unidades Estratégicas de Negocios: una ARS, una Red de IPS, una Red de Farmacias, un centro de estudios y una Fundación, la gestión de procesos se ha convertido en el elemento articulador de todas sus actividades, permitiendo ejecutarlas eficientemente hacia el logro de los objetivos y alineación de la estrategia empresarial.

Actualmente, el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Además cada uno de los individuos de la organización debe comprender la importancia de su papel para conseguir dichos objetivos. Por lo tanto es importante que las organizaciones apliquen las acciones adecuadas para motivar y ayudar a las personas a afrontar los cambios necesarios en los procesos básicos que apliquen para desarrollar su labor.

Las prácticas de documentación y modelación de los procesos empresariales de las que se disponen para el logro de objetivos, en concordancia con una permanente labor de planificación, dirección y asistencia son mecanismos que se vienen adoptando en el Grupo Empresarial EMSSANAR para orientar la gestión de las actividades enfocadas hacia los procesos.

El Grupo Empresarial EMSSANAR ha venido preparándose día a día, a través de la implementación de estrategias competitivas, de tal manera que pueda ser líder en el mercado, en un entorno tan turbulento como lo es el sector de la salud y los servicios sociales; es por ello que ha empezado a aunar esfuerzos entre sus

diferentes Unidades Estratégicas de Negocio, en la búsqueda del mejoramiento continuo, del nivel de salud, nivel socioeconómico y cultural de sus afiliados, diseñando un perfil organizacional sobre: el desarrollo armónico y coherente que logre alinear visión, misión y estrategias de redireccionamiento con procesos, tecnología y talento humano, generación de una cultura de servicio orientada a la satisfacción de las necesidades básicas de la población asociada y afiliada, a través de la prestación de un servicio eficaz y eficiente y el desarrollo de procedimientos y operaciones necesarios para lograrlo, permitiendo de esta manera que cada Unidad Estratégica de Negocio que hoy conforma el Grupo Empresarial EMSSANAR se haga cargo de su propio destino y cree su propio futuro en lugar de esperar pasivamente a que llegue.

Bajo esta premisa, una de las estrategias empleadas por el Grupo Empresarial lo constituye la documentación de sus procedimientos, permitiendo realizar un sistema de seguimiento y evaluación de cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocio. En la actualidad los procesos estratégicos y de apoyo de cada unidad de negocio, están documentados y se direccionan desde la Unidad Corporativa del Grupo Empresarial; en cada unidad de Negocio se ejecutan y direccionan los procesos Primarios; sin embargo, la Fundación EMSSANAR, no cuenta con sus procesos primarios estructurados, por lo que se manifiesta la necesidad de tener toda la documentación respectiva, tal como: Caracterización del proceso, matriz explicativa del procedimiento, diagrama de flujo y sistema de medición y control. En este orden de ideas, el propósito de la investigación, es contribuir al desarrollo organizacional y operacional, de la unidad de negocio FUNDACIÓN EMSSANAR, acopiando sus procesos primarios para la correcta funcionalidad y claridad de las responsabilidades y actividades en cada puesto de trabajo, como base para la ejecución de las políticas de la empresa y su cultura orientada al mejoramiento continuo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Formulación y ejecución de Planes Estratégicos

1.2 TITULO

DISEÑO DEL SISTEMA DE GERENCIA POR PROCESOS DE LA FUNDACION EMSSANAR.

1.3 PROBLEMA DE ESTUDIO

La FUNDACIÓN EMSSANAR, se crea como alternativa del proyecto Empresarial y Comunitario EMSSANAR, para que a través de esta entidad sin ánimo de lucro, se adelanten acciones de acompañamiento socioempresarial para la implementación de programas y proyectos con las organizaciones vinculadas al proceso comunitario del grupo empresarial, y las organizaciones sociales y comunitarias, públicas y privadas del suroccidente colombiano; fomentando de esta manera el desarrollo social y económico de los actores vinculados, a través de la prestación de servicios de: capacitación, asesoría técnica, formación de empresas, realización de estudios, formulación y ejecución de proyectos de desarrollo.

La FUNDACIÓN EMSSANAR, fue creada el 30 de septiembre de 2.003, y cuenta actualmente con un talento humano con amplia formación y experiencia en el campo técnico y social para la implementación de programas y proyectos de desarrollo social y comunitario; los cuales se encuentran distribuidos en las dos regionales donde opera el Grupo Empresarial EMSSANAR en los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo, con el fin de garantizar un mayor acceso y

participación a toda la comunidad hacia la cual esta dirigida el accionar de dicha entidad.

Sin embargo la Fundación, no cuenta con una guía que le permita identificar las actividades de los procesos a ejecutar y realizarlas de una manera coherente y continua, por lo tanto su carga laboral se ve incrementada generando pérdida de tiempo, ejecución de tareas innecesarias, carga laboral excesiva en algunos casos, reprocesos y hasta insatisfacción, disminuyendo el grado de productividad en sus labores. De igual manera, al no disponer la FUNDACIÓN EMSSANAR, de una guía del trabajo a ejecutar, no se puede realizar una revisión constante de su funcionamiento interno y por ende no se le facilita realizar una auditoria administrativa.

En este sentido, optar por un modelo de Gerencia de Procesos, es la mejor alternativa de mejoramiento para la Fundación EMSSANAR. La Gerencia de procesos no es otra cosa distinta que establecer metas y llevar al equipo humano bajo el liderazgo de un Gerente que las logre mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad.

1.3.1 Formulación del Problema. ¿El diseño de un sistema de Gerencia por procesos, le garantizará a la FUNDACION EMSSANAR, una herramienta adecuada, que le permita la optimización de su desempeño, la alineación y cumplimiento de su direccionamiento estratégico?

1.3.2 Sistematización del Problema:

- ✓ ¿La elaboración de un diagnóstico en el funcionamiento la Fundación permitirá identificar el problema?

- ✓ ¿El diseño de la cadena de valor le proporciona a la Fundación Emssanar alinear su plataforma estratégica para mejorar su desempeño?

- ✓ ¿La caracterización de los macroprocesos y procesos primarios ayudará a solucionar el problema de la Fundación Emssanar?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 PRACTICA

La importancia de documentar los procesos misionales de la FUNDACIÓN EMSSANAR, radica en que ésta no cuenta con un sistema de Gerencia por procesos, que le permita en la práctica asegurar que todas sus actividades se desarrollen de manera coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general), al igual que definir las responsabilidades facilitando la toma de decisiones y la mejora continua de la organización.

2.2 METODOLÓGICA

Bajo esta perspectiva, se abre entonces un espacio para el desarrollo sistemático y metodológico de la organización por procesos, dentro de un esquema dinámico donde el resultado y la satisfacción de los clientes internos y externos, marcan la pauta de la gestión. La satisfacción y calidad de los servicios prestados por la Fundación a sus clientes, es de vital importancia para garantizar su posicionamiento estratégico y global en el mercado.

2.3 TEÓRICA

Conscientes de la importancia que tiene para la FUNDACION EMSSANAR la optimización administrativa e institucional, es indispensable entonces diseñar en primera instancia una estructura de gerencia por procesos de modo teórico, de acuerdo al propósito y plataforma estratégica ya definidos y estructurar de igual manera en forma eficaz y segura sus funciones y competencias.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el sistema de Gerencia de Procesos de la Fundación EMSSANAR.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Fundación, con el propósito de identificar claramente el problema o necesidad que se pretende solucionar.
- Diseñar la Cadena de Valor de la Fundación, alineada a su plataforma estratégica.
- Definir y Estructurar los macroprocesos y procesos primarios como base fundamental para el diseño del sistema de gerencia por procesos de la Fundación Emssanar.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

4.1. SUJETO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El sujeto de investigación, es el estudiante, quien asume el papel de investigador. El Objeto de investigación es la Unidad Estratégica de Negocio FUNDACIÓN EMSSANAR de la ciudad de San Juan de Pasto, en donde se determinarán y analizarán los procesos primarios de la misma.

4.2 POBLACIÓN

La población de estudio para el diseño de gerencia por procesos, es el personal que labora en la fundación EMSSANAR en las regionales de Nariño - Putumayo y en el Valle – Cauca.

4.3 MUESTRA DEL ESTUDIO

Para el análisis del diagnóstico que nos permitirá identificar el problema que tiene la Fundación EMSSANAR se tomó como muestra para recibir la información un coordinador de cada proyecto y se aprovecho el comité trimestral con corte a septiembre de 2011 realizado en la ciudad de Pasto.

4.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo basándose en un proceso inductivo. El desarrollo de la información es de tipo analítico – descriptivo, puesto que el proceso metodológico comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de hechos reales que conducen a obtener argumentos para la toma de decisiones y describe las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación con la entidad, basado en la realidad

de los hechos. Por ello este estudio se fundamenta en técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación y la entrevista a los diferentes funcionarios que hacen parte de la FUNDACIÓN EMSSANAR, y Unidad Corporativa del Grupo Empresarial EMSSANAR que han contribuido y vivenciado la creación y transformación de Unidad de Negocio objeto de Estudio.

4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Para el análisis de la información se realizó un diagnóstico externo e interno de la fundación EMSSANAR con el fin de identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la misma.

Posteriormente se procedió a realizar las matrices MEFE, MEFI y DOFA para formular finalmente la estrategia de la fundación EMSSANAR.

4.6 TIPO DE ENTREVISTA

Para la recolección de la información no se utilizó un tipo de entrevista específico, sino que se realizó por medio de la observación directa y participativa aprovechando el comité del tercer trimestre realizado en el mes de septiembre del presente año en la ciudad de Pasto.

4.7 ESPACIO GEOGRÁFICO

La presente investigación se realizará en la FUNDACION EMSSANAR de la ciudad de San Juan de Pasto, cuya sede principal está ubicada en la carrera 24 No. 12 - 42, Barrio Santiago en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño. Teléfonos No. 7 33 60 30 – 7 29 90 99 - 7 29 90 98.

Además la FUNDACION cuenta con una sede en la ciudad de Cali y con funcionarios en las sedes del grupo empresarial EMSSANAR E.S.S, ubicados en los municipios zonales/estratégicos de los departamentos de Nariño: Ipiales, Tuquerres, Buesaco, Tumaco, La cruz, y del Valle del Cauca en Buenaventura, Palmira y Sevilla.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

Para la elaboración del presente marco teórico se ha revisado ampliamente la literatura correspondiente y el soporte documental referente a Administración Organizacional y Estratégica y Gestión de procesos, como soporte y guía la presente investigación; los cuales se mencionan a continuación:

Concepto de Fundación. “Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso por la Ley.

Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares.

En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general. “¹

Gerencia de Procesos. La gerencia de procesos, tuvo su origen en el movimiento de calidad. En los inicios del siglo XX, se desarrolló el concepto de desarrollo administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de calidad. “Hasta los albores del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo tanto industriales como de servicios tenían una orientación hacia el producto, llámese bien o servicio enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de los bienes producidos o los servicios prestados. La estrategia se concentraba en tal objetivo, y por ende las soluciones que surgieron de la estructura, se desarrollaron en la perspectiva. La práctica predominante de la calidad para entonces era la inspección del producto final”² Los desarrollos de nuevos conocimientos y tecnologías generan otras formas de pensar y actuar, por lo cual la acción gerencial debe estar atenta con el fin de ser más eficiente y eficaz en la prestación de los servicios.

La Gerencia de Procesos permite establecer metas y lograr que bajo una persona líder se forme un equipo humano capaz de ejecutar un plan de acción, pensando siempre en mejorar los procesos bajo su autoridad y responsabilidad. Es importante tener en cuenta que el gerente es la persona que asigna los recursos humanos y el talento para obtener los mejores resultados, mostrando así la autoridad que tiene y cuan grande es su responsabilidad para realizar su gestión.

¹ www.madrid.org/normativa_servicios_sociales/fundaciones/concepto.htm

² MARIÑO NEVARRETE. Hernando. Gerencia de Procesos. Alfaomega S.A 2001 p. 1

Importancia de los procesos. El mejoramiento de los procesos es un factor de gran importancia para poder ser competitivos. Braulio Mejía García en su libro Gerencia de Procesos para la Organización dice:” Son muchas las razones que obligan a mejorar los procesos asistenciales y administrativos; entre ellas encontramos:

- Le permite a la organización controlar cambios.
- Posibilita que las organizaciones se centren en el cliente.
- Aumenta la capacidad para competir.
- Previene errores.
- Mejora el uso de recursos.
- Permite mejorar las interrelaciones al interior de la empresa.
- Ofrece una visión sistemática al interior de la organización.
- Visualiza los errores y la manera de corregirlos.
- Permite que la organización cumpla con los objetivos.³

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

³ MEJIA GARCIA. Braulio. Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill 2000. p. 8

- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Cadena de Valor (CV). "La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción mercadotecnia, entrega y apoyo; cada uno puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

La cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente de una forma más barata o mejor que sus competidores.

La cadena de valor esta incrustada en el sistema del valor. Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados; usados en la cadena de una empresa.

Los canales tienen cadenas de valor (valor de canal). El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la "cadena del valor del comprador" la base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador.

La cadena del valor refleja la historia, estrategia y éxito en implementación de una empresa. Una diferenciación importante es que la cadena del valor de una

empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

El nivel relevante para la construcción de una cadena del valor son las actividades de una empresa para un sector industrial en particular (la unidad del negocio). Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector; las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

Valor: es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. La cadena del valor despliega el valor total en actividades de valor y el margen.

Actividades de valor: son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa, estas actividades emplean:

- Insumos comprados
- Recurso humano
- Tecnología

Las Actividades de valor crean y usan la información; también crean activos fijos.

El margen: es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor⁴.

Identificación y clasificación de los procesos. Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización son las declaraciones de su misión y de su visión a futuro. Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe

⁴ Cadena de valor y la Ventaja competitiva - Sistema de valor. Costo relativo de las empresas: <http://html.rincondelvago.com/cadena-de-valor-y-la-ventaja-competitiva.html>

trabajar, ya que en ella se indica quiénes son los clientes a los que se ha decidido servir, con qué productos, en qué mercados geográficos, con qué tecnología, basado en una filosofía de administración específica. Los procesos visionarios indican en cuáles factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo.

Los procesos misionales y visionarios indican cuáles son los pocos procesos vitales sobre los que se apoya la organización y en los cuales la gerencia debe colocar toda su atención, concentrándose en su mejoramiento para lograr competitividad.⁵

La identificación de los procesos requiere, en primer lugar, acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales, en los que trabaja la organización. Esto puede hacerse analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización ó como se entregan los productos desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente. Se trata de construir un mapa general de los procesos, con una visión panorámica de los mismos.

Este mapa de procesos puede construirse describiendo el trabajo que se realiza de principio a fin en cada gerencia funcional, con base en la estructura tradicional existente, dibujándolo en un diagrama de flujo. Tener mapas de procesos permite mostrar cómo fluye el trabajo a través de toda la organización, presentando con simplicidad cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y completo del trabajo.

⁵ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega S.A. ,2001

Enfoque basado en los procesos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso⁶.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque a procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, Cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados de desempeño y eficacia de los procesos, y
- d) La mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-ISO 9001:2000. Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá: ICONTEC,2000.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Dado que en este momento se ha comprendido la importancia de los procesos en la empresa, se puede entrar a definir qué es un **proceso** y un **procedimiento**,

Proceso	Procedimiento
"Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas"	"Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso"

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Cadena de Valor: Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente de una forma más barata o mejor que sus competidores.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de

riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

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

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

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de acciones en los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

PROCESOS DE APOYO, corresponde a aquellas operaciones que sustentan a las actividades primarias e involucra las siguientes actividades:

Abastecimiento. Compra de insumos (materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, activos, edificios) usados en la cadena de valor de la empresa

Desarrollo de Tecnología: Conocimiento, Procedimiento, Tecnología de Telecomunicaciones, Automatización de Oficinas, Investigación básica, Diseño del producto, Investigación Media, Diseño de equipos de procesos, Diseño de procedimientos de servicio

Administración de Recursos Humanos: Contratación, Entrenamiento, Desarrollo y compensaciones del personal.

Infraestructura de la Empresa: Administración General, Planeación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos Legales, Administración de Calidad

Mercadotecnia y ventas: Publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canal, relaciones del canal y precio.

Servicio: Realzar o mantener el valor de producto, instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, ajustes al producto.

Caracterización de procesos. Consiste en identificar cada uno de los componentes del proceso, de tal manera que facilite su documentación, comprensión y generalice sus particularidades, *así:*

Objetivo. Indica el propósito que persigue el proceso. El objetivo debe ser muy conciso y coincidir con los objetivos estratégicos de la empresa y necesidades del cliente (interno y externo).

Alcance. Corresponde a los límites del proceso, inicio y fin, enmarcándose así las actividades que pertenecen al proceso. Es decir comienza cuando un cliente requiere un producto/servicio y finaliza cuando dicho cliente recibe el producto o servicio demandado.

Gerente: Persona cuya actividad esta relacionada directamente con el desarrollo del proceso: es el responsable de la gestión sistemática del proceso y de la mejora continua del mismo, esta persona contará con total autonomía de actuación, con su responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos.

Entradas. Corresponde a los insumos o materia prima que el sistema importa de su entorno, es el factor o medio requerido para la ejecución del proceso

Proveedores. Es cualquier persona, entidad o proceso que suministra un insumo para ser procesado. Ejemplo: proceso recaudos, una dependencia asistencial o administrativa de la Empresa, etc.

Actividades. Listado de secuencias generales que conforman el proceso de manera secuencial, necesarias para procesar los insumos suministrados y obtener los resultados esperados.

Salidas. Resultado del proceso de transformación de los insumos; es la salida del proceso hacia su entorno

Clientes. Corresponde a la persona, entidad o proceso que recibe y utiliza el producto o servicio, exigiendo que dichos resultados cumplan con sus necesidades y expectativas.

Marco Legal. Actos administrativos y normativos que direccionan y regulan el proceso. Normas bajo las cuales está enmarcado el proceso.

Políticas. Se refiere a los lineamientos generales dentro de los cuales se deben desempeñar los procesos. La responsabilidad en la propuesta de políticas recae sobre las familias estratégicas, y la aprobación de dichas políticas es

responsabilidad de la Gerencia General, lo que asegura que éstas estén alineadas con las políticas generales de la Empresa.

Indicadores. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para:

- Poder interpretar lo que esta ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias
- Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades
- Los procesos de cada unidad de Negocio del grupo empresarial EMSSANAR E.S.S, son medidos a través de cada uno de lo énfasis estratégicos definidos en su mapa estratégico, y cuyas metas establecidas, son aquellas definidas en el BSC para cada UEN.

5.3 MARCO INSTITUCIONAL

La fundación EMSSANAR se crea como unidad estratégica de negocio de EMSSANAR, es una entidad sin ánimo de lucro, su registro en cámara de comercio es el 09660 libro I, del 30 septiembre 2.003, identificada con el NIT número 814.006.325 – 9, tiene su domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto, está ubicada en la carrera 24 No. 12 - 42, Barrio Santiago, telefono :7336030 Ext. 10627, su correo electrónico es fundaemssanar@gmail.com, tiene como representante Legal a la Doctora María Celia Montenegro T.

La Fundación posee por objeto principal el desarrollo de programas sociales para el beneficio de los afiliados de Emssanar y de la comunidad en general.

Talento Humano. La Fundación EMSSANAR, cuenta con una capacidad instalada de 89 funcionarios con contrato laboral, de los cuales 29 Laboran en la Regional Valle - Cauca, y 60 en la regional Nariño – Putumayo; encargados de acuerdo con su nivel profesional, técnico y operativo de adelantar diferentes actividades para la gestión de recursos y la implementación de proyectos sociales y comunitarios, 435 funcionarios contratados por prestación de servicios vinculados a la Estrategia Unidos de los cuales 410 son cogestores sociales y 25 como personal de apoyo entre coordinadores locales y personal técnico, 9 funcionarios contratados para ejecutar el proyecto en el Centro de Recuperación Nutricional de Cumbitara.

Clientes.

- Afiliados y Asociados de EMSSANAR E.S.S.
- Organizaciones Sociales y Comunitarias
- Población vulnerable y en estado de emergencia
- Unidades Estratégicas de Servicios Sociales de EMSSANAR
- Instituciones Públicas y Privadas.

5.4 MARCO LEGAL

La Fundación EMSSANAR identificada con NIT 814.006.325-9 es una entidad sin ánimo de lucro, su registro e inscripción lo realiza ante Cámara de Comercio, sometida al Régimen Tributario Especial, contemplado en el artículo 19 del estatuto tributario, ya que su objeto social principal y recursos están destinados a programas de desarrollo social, son actividades de interés general y sus excedentes son reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

Contribuyentes del Impuesto de Renta, como existe reinversión tributa a la tarifa cero, por que de lo contrario tributaria a la tarifa del 20%.

IVA Régimen Común – grandes contribuyentes.

Responsable del Impuesto al Valor Agregado IVA, ya que las asesorías y capacitaciones están gravadas al 16%.

Agente de retención en la fuente.

Agente de Retenedor de IVA, cuando realiza transacciones con Régimen Común y con Regimen Simplificado, debe solicitar RUT y expedir la Nota de Contabilidad.

Agente de Retención de Industria y Comercio ICA.

No se le practica retención en la fuente, solamente por rendimientos financieros.

Contribuyente del Impuesto de Industria y Comercio.

Responsable de presentar Información exógena en medios magnéticos.

Aplicar las normas del Decreto 2649 de 1993 y utilizar el Plan Único de Cuentas del Decreto 2650 de 1993.

Obligada a facturar y a llevar la contabilidad según la normatividad vigente.

Para el logro acertado de los objetivos y que estos se cumplan, se debe tener en cuenta todos los aspectos legales y tributarios, ya que de otro modo entorpecería los procesos y se afectaría administrativa, social como financieramente la Fundación.

5.5. MARCO CONTEXTUAL

LÍNEAS DE ACCIÓN.

▪ **Asesoría técnica y acompañamiento empresarial.** Desarrollo de planes, programas y proyectos de asesoría empresarial y acompañamiento técnico en diferentes áreas del conocimiento, con énfasis en economía solidaria, salud y medio ambiente.

▪**Cualificación del talento humano.** Desarrollo de planes, programas y proyectos de formación, capacitación y promoción del talento humano vinculado a instituciones y procesos comunitarios en aspectos concernientes al desarrollo humano integral y sostenible.

▪**Acompañamiento social de procesos comunitarios.** Implementación de procesos de organización y participación social y comunitaria para el diseño y ejecución de proyectos productivos con énfasis en el modelo de economía solidaria y mutualismo.

▪**Investigación.** Asesoría, realización y ejecución de proyectos de investigación participativa en áreas económicas, sociales, culturales y de la salud.

▪**Producción y transferencia de tecnologías.** Creación, desarrollo y transferencia de tecnologías apropiadas para la generación de procesos de gestión social y comunitaria.

PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA FUNDACION EMSANAR

Comercialización Social de Alimentos: Creación y puesta en funcionamiento de una Comercializadora Social de Alimentos en el Sur Occidente Colombiano, con el propósito de fortalecer las Red de Organizaciones Solidarias de productores, transformadores, comercializadores de alimentos.

Es una alianza estratégica con empresas de la región, el sector Educativo y la Fundación EMSSANAR dirigida a Afiliados y Asociados EMSSANAR, con paquetes alimentarios básicos de productos no perecederos en medidas comerciales mínimas que permitan el acceso de estos productos a la población

vulnerable, además de un plan de ventas que sea permanente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Granja Integral Demostrativa “La Pradera”: El proyecto se desarrolla en la Vereda La Pradera, Corregimiento La Caldera, a 25 km. Al sur occidente de Pasto, Extensión: 4 hectáreas, Temperatura: 16°C a.s.n.m: 2.165, cuyo objetivo es consolidar la finca “La Pradera” como una Granja Integral Autosuficiente y demostrativa en producción limpia y de transferencia de tecnología piloto, que contribuya a fomentar el espíritu empresarial amigable con el medio ambiente, dirigido a los beneficiarios de EMSSANAR como a la comunidad en general

Demanda Inducida: Cuyo objetivo es aportar a la disminución de vulnerabilidad en el estado de salud de los afiliados a EMSSANAR EPS-S a través de la gestión de Demanda Inducida efectiva enmarcada en el desarrollo de actividades educativas y de información que generen hábitos de vida y entornos saludables, a través de la difusión de nuestros 5 Programas Bandera.

El área de Salud de Emssanar ESS identifico 5 problemas básicos de enfermedad de nuestra población afiliada, razón por la cual nacieron los **Programas Bandera** de Emssanar, que se encargan de cubrir los Programas de Promoción y Prevención, a saber:

- 1- Preveengamos el cáncer de seno y cervix
- 2- Infancia Saludable
- 3- Maternidad Segura
- 4- Riñones Sanos
- 5- Convivamos con el VIH/SIDA

Desarrollo Social Solidario “Dss”: Acompañamiento en la formulación participativa y la implementación de proyectos productivos con organizaciones

comunitarias para el aprovechamiento sostenible y sustentable de los recursos naturales y la búsqueda de canales de comercialización de productos agropecuarios.

Implementación de procesos sociales en la creación y fortalecimiento de Empresas de Economía Solidaria conformadas por Asociados de EMSSANAR, para la cogestión de recursos a nivel local, regional, nacional y de cooperación internacional en la implementación de proyectos productivos.

El proyecto busca el mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados Hábiles a 31 de diciembre de 2011 y los asociados que se encuentren incluidos en proyectos productivos con crédito y/o sin crédito comunitario.

Movilización Social: Realización de acciones tendientes al fortalecimiento de procesos de control social y veedurías comunitarias a través de Organizaciones Sociales.

Contribuir al desarrollo de procesos de participación comunitaria a través de la vinculación de los diferentes actores del sistema general de seguridad social en salud a nivel municipal, promoviendo el mejoramiento del ejercicio de control social.

Red Unidos (Acción Social): El objetivo central de la Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza es apoyar a las familias que viven en pobreza extrema a superar su situación y mejorar su calidad de vida, a través del trabajo conjunto entre las familias y el Gobierno. Con este propósito, la Red espera atender a un millón quinientas mil familias en condición de extrema pobreza entre 2007 y 2010 y continuar con este programa nacional hasta el año 2014. La población desplazada también será objeto de intervención de la Red.

Reunidos (Acción Social): Realizar el operativo de recolección de información del Registro único de Damnificados por la emergencia Invernal (REUNIDOS) en los municipios afectados por la emergencia invernal, de acuerdo con las especificaciones determinadas por Acción Social.

Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar (ICBF - Pasto): Mediante este proyecto se brinda atención a la primera infancia, niños, menores de cinco años, de familias con vulnerabilidad económica, social, cultural, nutricional y psicoafectiva, a través de los hogares Comunitarios de Bienestar Familiar modalidad: tradicional, empresarial y FAMI con mujeres gestantes, madres lactantes y niños y niñas menores de dos años que se encuentran en vulnerabilidad psicoafectiva, nutricional, económica y social, prioritariamente en situación de desplazamiento

Alimentación Escolar “PAE” (ICBF): Garantizar el servicio de alimentación escolar a niños, niñas y adolescentes escolarizados con el fin de mejorar el desempeño académico, asistencia regular y promover hábitos alimenticios saludables en los municipio de Cumbitara, Policarpa, El Rosario, Leiva y Taminango.

Centro De Recuperación Nutricional Cumbitara “CRN” (ICBF):El objetivo de este proyecto es recuperar el estado de salud y nutricional de los niños y niñas menores de 5 años 11 meses con diagnóstico de desnutriciones graves, a través de una intervención interdisciplinaria que involucra a la familia y la comunidad con el fin de contribuir en la disminución de las muertes por o asociadas a la desnutrición.

La Comercializadora actúa en este contrato realizado por la Fundación EMSSANAR con el ICBF como Operador, enviando alimentos cada semana

conforme a la minuta elaborada por el Nutricionista para atender a la población objeto del convenio al Municipio de Cumbitara lugar en donde este se desarrolla.

Creciendo Juntos (PNUD): Mediante un acuerdo de subsidio de microcapital entre el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), la Fundación Emssanar administra el proyecto definido en el documento de Programa creciendo Juntos: Desarrollo Sostenible para los jóvenes de la zona rural de Nariño, estrategia de desarrollo y atención psicosocial No.75906.

El Programa consiste en un acuerdo para capacitar a los y las jóvenes en condiciones de vulnerabilidad y en situación de riesgo para la generación de ingresos y el desarrollo del espíritu empresarial, en los Municipios de Olaya, Tumaco, Mosquera, Santa Bárbara, La Tola y El Charco.

Los jóvenes y sus familias se capacitarán en proceso de mejoramiento y producción limpia, asociatividad, creación de empresa rural lícita y comercialización de productos de la subregión de cordillera.

Los jóvenes fortalecerán su proceso de capacitación en el desarrollo de las actividades complementarias al Acompañamiento técnico.

Se realizarán actividades complementarias al Acompañamiento Técnico para fortalecer lo aprendido por los jóvenes y sus familias en el proceso de capacitación.

Se implementará un proceso de seguimiento y evaluación de los jóvenes articulados en la formación técnica y/o capacitación socio empresarial.

Cabildos con La Alcaldía de Pasto: Es un convenio de asociación, apoyo, cooperación y cofinanciación, que tiene por finalidad desarrollar actividades

tendientes a fortalecer y desarrollar los programas municipales encaminados al desarrollo de una actividad económica sostenible, de acuerdo a los proyectos radicados y avalados por la oficina de cabildos, incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal "Queremos mas podemos mas", la estrategia consiste en la implementación, desarrollo y seguimiento de los proyectos aprobados por la oficina de cabildos para el desarrollo de proyectos que generen una reactivación económica en diversos sectores.

6. PLATAFORMA ESTRATEGICA

6.1 VISIÓN

En el 2.019 ser la organización comunitaria mas exitosa y reconocida del país. (Esta visión se adoptó para todas Unidades Empresarial Estratégicas del Grupo empresarial EMSSANAR)

6.2 MISIÓN

Somos una organización promotora de alternativas participativas que fomenta el desarrollo social y económico de los asociados de EMSSANAR y de las organizaciones sociales y comunitarias, publicas y privadas del sur occidente colombiano; a través de la prestación de servicios de capacitación, asesoría técnica, formación de empresas, realización de estudios, formulación y ejecución de proyectos de desarrollo.

6.3 VALORES

- **Solidaridad:** actitud individual y de trabajo en equipo, apoyo y respeto mutuo, en búsqueda del bienestar común del cliente externo e interno de la organización desde la perspectiva del mutualismo y la economía solidaria.

- **Responsabilidad:** autodisciplina representada en el orden, compromiso, cumplimiento y equilibrio, que permita responder efectivamente con los actos y decisiones de los trabajadores y la organización para lograr los objetivos y metas en el ámbito empresarial y social.

➤ **Liderazgo:** es la fuerza impulsora que genera espacios de participación y construcción colectiva, orientada hacia la búsqueda permanente de la excelencia individual y empresarial.

6.4 PRINCIPIOS

➤ Todas las acciones realizadas por la organización serán el resultado de una cultura de mejoramiento continuo que tendrá como énfasis y eje central el usuario y su grupo familiar.

➤ Representar el verdadero modelo de Organización Empresarial Solidaria, con un enfoque de salud familiar que fomente estilos de vida saludables y propicie espacios para la participación comunitaria en la ejecución de objetivos económicos, políticos y sociales.

➤ La empresa propenderá por concentrar sus operaciones en la región del sur occidente Colombiano, destacándose por las buenas practicas y la sana competencia.

6.5 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas Estratégicos más relevantes, que definirán la estrategia del Grupo Empresarial EMSSANAR son:

✓ **Flujo de Caja:** es decir, disponer del efectivo suficiente para dar pago oportuno a todos los proveedores, poder obtener descuentos por pronto pago o invertir en nuevos negocios.

- ✓ **Crecimiento empresarial:** tener mayor participación en el mercado en los diferentes negocios de la organización, y de esta manera poder aumentar el nivel de ingresos.

- ✓ **Cultura y calidad del servicio:** garantizar un servicio de excelente calidad a nuestros usuarios.

- ✓ **Desarrollo del talento humano:** lograr un alto nivel de satisfacción de los funcionarios basados en programas de capacitación e incentivos adecuados.

- ✓ **Redistribución social:** redistribuir para inversión social a los asociados las utilidades y excedentes que se obtengan en un periodo de tiempo determinado.

Indicadores de los temas estratégicos

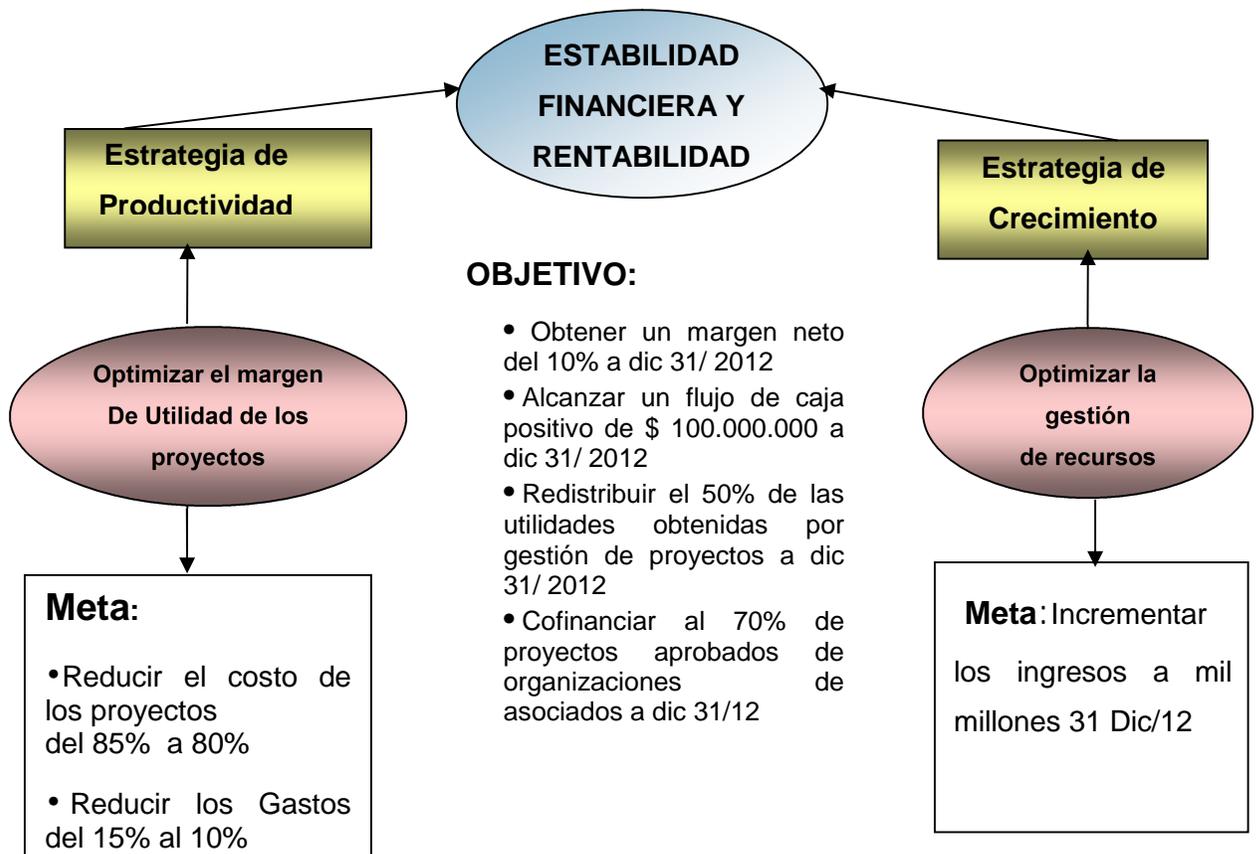
TEMAS	INDICADORES
FLUJO DE CAJA	Ciclo de Caja
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Participación en el mercado
	Diversificación y Desarrollo de Productos y Servicios.
	Margen Neto
CULTURA DE CALIDAD Y DEL SERVICIO	Nivel de Satisfacción del Cliente
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Nivel de Satisfacción del Trabajador
REDISTRIBUCION SOCIAL	Reinversión Social

6.6 ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN EMSSANAR

1. ¿Qué le interesa a los socios o dueños de La Fundación EMSSANAR ?

- ¿Cuáles son los objetivos financieros trazadores y los indicadores?
- ¿Cuáles son las metas y la diferencia de valor?
- La asignación de la diferencia de valor para los objetivos de crecimiento y de productividad

Figura 1. Objetivos Financieros trazadores e indicadores de la FUNDACIÓN EMSSANAR



2. ¿Qué le interesa a Clientes de La Fundación EMSSANAR ?

- ¿Cuál es el segmento del cliente objetivo?
- ¿Cuál es la propuesta de valor para el cliente?
- ¿Cuáles son los indicadores?
- ¿Se ajustan los objetivos del cliente respecto a los objetivos de crecimiento financiero?

Segmentación de Consumidores

Segmento	2011	2014*
Ong,s	2	4
Inst Publicas y Privadas	3	7
Unidad. Servic EMSSANAR	1	3
Comunidad Organizada	13	30

OBJETIVO:
MAXIMIZAR LA
SATISFACCION

* Metas acumuladas durante los tres años

Metas:

Nivel de Satisfacción: Alcanzar el 85% a 31 dic. 2012

Nuevos proyectos: De 4 a 7 en el 2.012

Indicadores: Nivel de Satisfacción del cliente, Nuevos Proyectos

Propuesta de valor



ATRIBUTOS DE PRODUCTOS / SERVICIOS

RELACION IMAGEN

- **PRECIO:** Se contempla como la estrategia donde la Fundación establece los términos económicos de las propuestas, teniendo como referencia las existentes en el mercado.
- **EFFECTIVIDAD:** Tiene que ver con la ejecución de las acciones que determinan la relación lógica entre lo planeado y los resultados alcanzados, incluyendo la utilización racional de los recursos

- **MARCA:** Es el distintivo que nos identifica en el mercado y diferencia el servicio o producto que se ofrece. Con el tiempo, las marcas se posicionan permitiendo obtener reconocimiento, solidez y confianza en los procesos internos y externos de la organización

- **FUNCIONALIDAD:** Coherencia entre las necesidades detectadas y los resultados que se obtienen con el uso apropiado y racional de los recursos disponibles

- **RELACIONES:** Gestiones efectivas con el fin de establecer vínculos entre una o varias entidades y/o personas tendientes a fortalecer el trabajo inter e intrainstitucional y optimizar el desarrollo del trabajo en equipo.

- **CUMPLIMIENTO:** hace referencia a la realización efectiva de las actividades planeadas para la prestación de los servicios o productos contratados.

3. ¿Cuáles son las actividades que impactan en la estrategia de La Fundación EMSSANAR?

¿Cuáles son los procesos críticos que tienen un gran impacto en los resultados Financieros y de Clientes?.

¿Cuáles son los indicadores y metas?

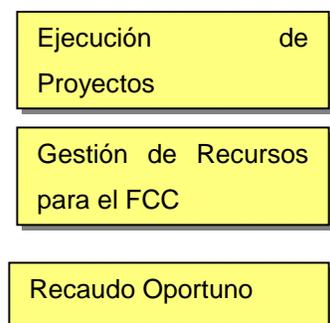
¿Cuáles son las relaciones entre la propuesta de valor para el cliente y para los dueños de la empresa?.

¿Cuáles son las familias estratégicas que se encargan de ejecutar la estrategia?

Figura 2. Actividades que impactan la Estrategia de la Fundación EMSSANAR.

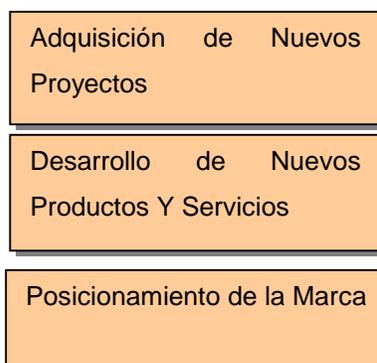
Gestión de Procesos

Operativos: Procesos que producen y entregan productos y/o servicios



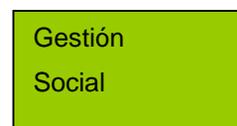
Gestión de Procesos del Cliente e Innovación:

Procesos que realizan valor para el cliente; procesos que crean nuevos productos y servicios.



Gestión Social:

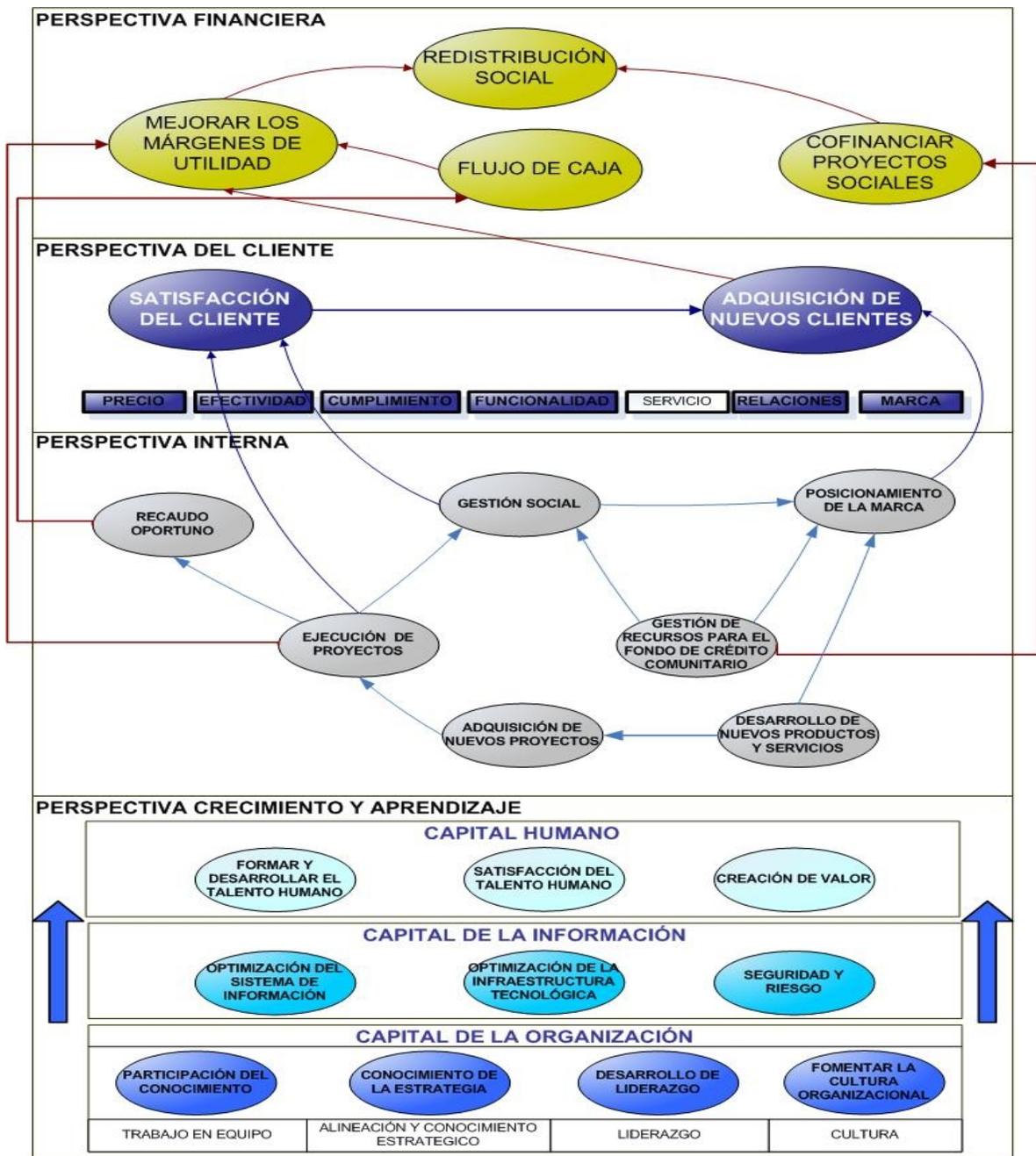
Procesos que mejoran comunidades y el ambiente



6.7 MAPA DE ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de la Fundación EMSSANAR, se enmarca dentro de las Perspectivas: Financiera, del Cliente, Interna, de Crecimiento y Aprendizaje, estructurada dentro de la metodología del BSC (Cuadro de mando integral), como se indica en la figura 3.

Figura 3. Mapa Estratégico de la FUNDACIÓN EMSSANAR



7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizará para el desarrollo de la presente investigación, considera los siguientes aspectos:

Método de investigación. La presente investigación es de tipo analítico – descriptivo, puesto que el proceso metodológico comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de hechos reales que conducen a obtener argumentos para la toma de decisiones y describe las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación con la entidad, basado en la realidad de los hechos. Por ello este estudio se fundamenta en técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación y la entrevista a los diferentes funcionarios que hacen parte de la FUNDACIÓN EMSSANAR, y Unidad Corporativa del Grupo Empresarial EMSSANAR que han contribuido y vivenciado la creación y transformación de Unidad de Negocio objeto de Estudio.

8. DESARROLLO DEL PROYECTO

8.1 DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA

8.1.1 Tipo de Estudio. La presente investigación es de tipo analítico – descriptivo, puesto que el proceso metodológico comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de hechos reales que conducen a obtener argumentos para la toma de decisiones y describe las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación con la entidad, basado en la realidad de los hechos. Por ello este estudio se fundamenta en técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación y la entrevista a los diferentes funcionarios que hacen parte de la FUNDACIÓN EMSSANAR, y Unidad Corporativa del Grupo Empresarial EMSSANAR que han contribuido y vivenciado la creación y transformación de Unidad de Negocio objeto de Estudio.

8.1.2 Fuentes de Información: Los instrumentos seleccionados para el desarrollo de la presente investigación son:

✓ **Primaria:** Documentos: Recopilación de los antecedentes escritos, como avances iniciales de estructura organizacional, plataforma estratégica, plan operativo anual.

Entrevista. La información también se la obtuvo a través de entrevista informal, con los fundadores de la FUNDACIÓN EMSSANAR, y actores principales de su desarrollo y actividad organizacional (Talento Humano).

✓ **Secundaria:** Se recurrió además a la indagación de los diferentes textos, publicaciones, Internet; relacionados con el problema a resolver. Además se soportó con los resultados de otros estudios e información académica.

8.2 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE PROCESOS DE LA FUNDACIÓN EMSSANAR.

En la actualidad la Fundación EMSSANAR, cuenta con documentación parcial de sus procesos y procedimientos, la cual es densa y no refleja lo que el personal de esta unidad de negocio ejecuta en el día a día. Esto básicamente porque el negocio es cambiante, se incluye nuevos servicios - proyectos, se cambian las herramientas y las metodologías según los proyectos para mantenerse en el mercado y ser competitivos.

La Gestión de proyectos y la consecución de recursos como razón de ser de la Fundación, se estructura bajo marcos lógicos que cambian constantemente el que hacer de la organización. Lo que se pretende es construir con esta información una estructura de procesos y procedimientos que refleje la operación diaria de la Fundación, que sea aplicada, flexible y que genere valor agregado tanto a la unidad de negocio en sí, como a la organización Empresarial EMSSANAR en general.

Para esto se ha iniciado el estudio de todas las actividades desarrolladas en la Fundación, mejores prácticas y/o metodologías, para ajustar los procesos a estos enfoques y conseguir que el sistema de calidad, sea adecuado, dinámico, actual, vigente. En este proceso, la alta dirección ha demostrado su interés, iniciando y liderando el proceso de cambio, coordinando reuniones de revisión de estas metodologías para ajustar la más conveniente a los servicios que se prestan.

Posterior a esto, cada funcionario participó en el levantamiento de información, para que lo que se documente sea acorde a la realidad de ejecución de actividades. A continuación se muestra de manera general en una matriz DOFA, la situación en la que se encuentran los Procesos de la FUNDACIÓN EMSSANAR:

Tabla 1: Matriz DOFA de la estructura de procesos de la FUNDACIÓN EMSSANAR.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran cantidad de procedimientos que dificulta mantener la información actualizada ▪ Documentación soporte en exceso que no refleja la realidad de operación. ▪ Falta de una guía que permita estandarizar las actividades del día a día ▪ Falta de un manual de funciones que alinee las actividades del día a día con la eficacia operativa. ▪ Se tiene un enfoque de procedimientos y no un enfoque de procesos ▪ Existencia de un organigrama, que no permite establecer niveles de mando y decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a Proyectos y Recursos ▪ Lealtad de los clientes ▪ Posibilidad de mejorar la imagen de la entidad ▪ Potencial de crecimiento: Tecnológico, económico, Humano, Social. ▪ Aprovechamiento de recursos ambientales, tecnológicos. ▪ Posibilidad de certificación de los procesos.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación por parte del personal para la adopción de la Gerencia por Procesos. ▪ Participación del personal en los procesos de calidad. ▪ Adopción e implementación del cuadro de mando integral para medir la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios tecnológicos. ▪ Barreras para entrar en el mercado. ▪ Zonas geográficas de difícil acceso. ▪ Requerimientos específicos que solicita cada una de las entidades contratistas para el desarrollo de

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación, estructuración e implementación de los procesos de apoyo, desde la unidad Corporativa de EMSSANAR 	<p>proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No uniformidad de los sistemas de información entre entidades contratistas. ▪ Limitación en el desembolso del flujo de recursos, para la ejecución de proyectos, por parte de las entidades contratadas.
---	---

8.3 MODO PRESENTE DE OPERACIÓN.

La FUNDACIÓN EMSSANAR, en su proceso de transformación y mejoramiento, se ha acogido a las prácticas exitosas de las metodologías de las demás unidades de Negocio de EMSSANAR; por lo que actualmente cuenta con una plataforma estratégica acorde a las necesidades y expectativas de la organización en general, estructurada bajo la metodología del BSC, a partir de la cual se dio inicio a la primera etapa de la gestión por procesos: la identificación de las actividades requeridas y prioritarias de la Unidad de Negocio, las cuales mediante su alineación y correlación relación causa – efecto, en el mapa estratégico definido, se evidencia su importancia para la consecución de los objetivos estratégicos

8.4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA PARA LA ESTRUCTURACION DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA FUNDACIÓN EMSSANAR.

8.4.1 Revisión de la documentación actual. Al revisar la documentación existente, se observó gran cantidad de procedimientos que no estaban apropiados por los funcionarios; de igual manera se identificó documentación duplicada, carencia de puntos de control, lo que hace que en el desarrollo del

proceso de auditorías internas de calidad la Dirección Ejecutiva tenga gran cantidad de desviaciones de procesos, tipificados como no conformidades. Para iniciar con la estructuración de los procesos misionales de la Fundación EMSSANAR, se partió de las actividades que afectan directamente la estrategia de la Fundación, identificadas y definidas en el mapa estratégico (Figura 3):

- Recaudo oportuno
- Gestión de Recursos para el fondo de crédito comunitario
- Gestión Social
- Ejecución de Proyectos
- Gestión de Nuevos Proyectos
- Desarrollo de Nuevos Servicios y productos
- Posicionamiento de la Marca
- Postventa

Efectuado el análisis de cada una de estas actividades, se determinó algunas tareas similares o son complemento de otras, por lo tanto se procedió a agrupar, estructurando adecuadamente los procesos de acuerdo al ciclo PHVA; en este orden de ideas, los procesos primarios identificados y que agregan valor a la estrategia de la organización son:

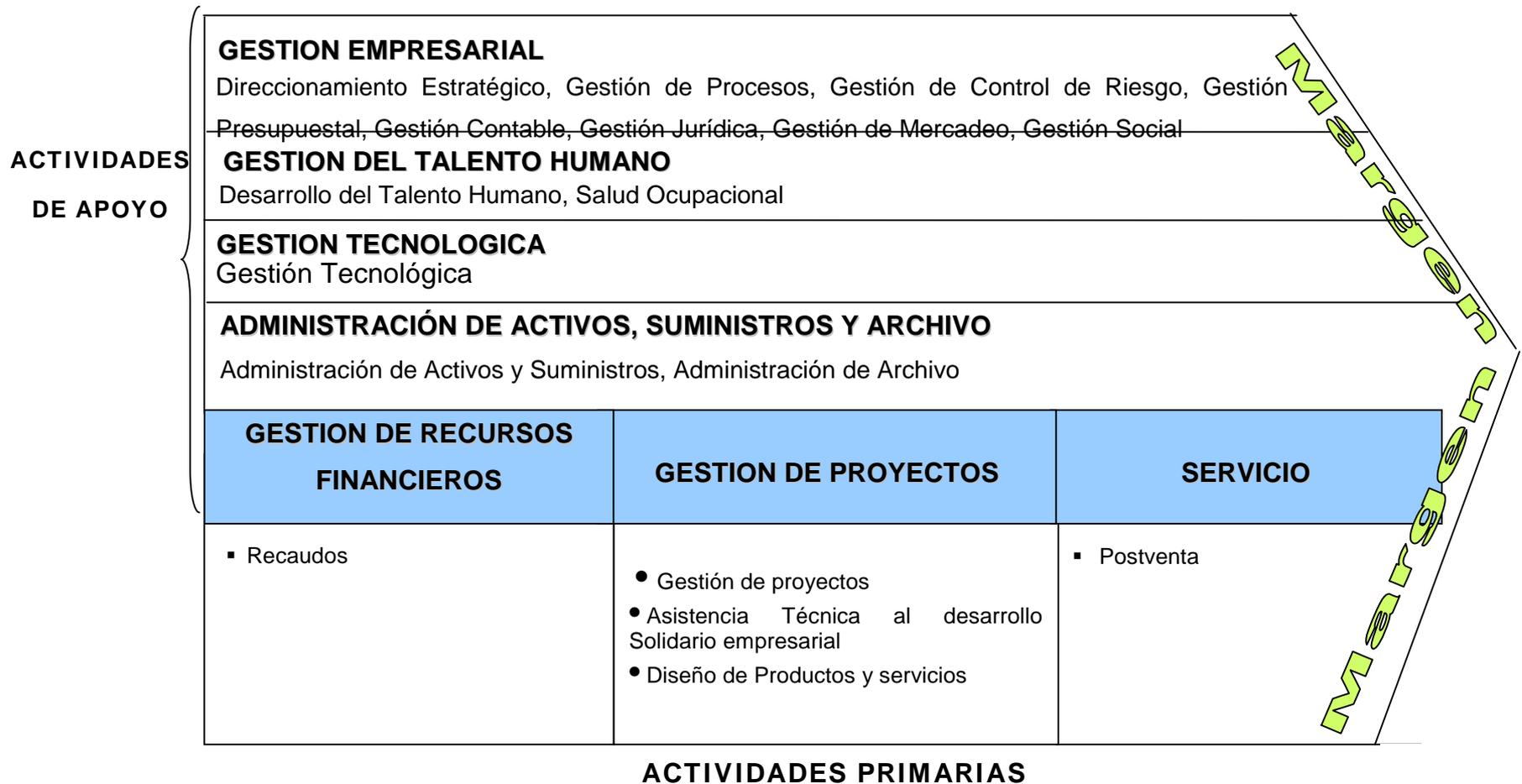
- ✓Recaudos
- ✓Gestión de Proyectos
- ✓Asistencia al Desarrollo Solidario Empresarial
- ✓Diseño de Productos y Servicios.

Los procesos de: Posicionamiento de la marca y Posventa, son procesos de apoyo que se ejecutan desde la Unidad Corporativa de EMSSANAR, por tal no se definen como procesos primarios-

8.4.2 Construcción de la cadena de valor. Para la Construcción de la Cadena de valor, cada una de las actividades o procesos primarios definidos anteriormente, fueron categorizados dentro de las cinco actividades primarias, definidas por *Porter*: Logística de entrada, operaciones, logística de Salida, Marketing y ventas, Servicio; de tal manera que permita, definir las mejores estrategias para poder otorgar valor a los clientes. Las actividades Secundarias o de Apoyo, se direccionan desde la unidad Corporativa del grupo empresarial EMSSANAR y son comunes para las cinco unidades Estratégicas de negocio (ARS, IPS, SF, CETEM y FUNDACIÓN). El agrupar los procesos misionales en cada una de las actividades primarias, permitió definir los macroprocesos, estructurando de esta forma la primera etapa de la gerencia por procesos de la Fundación EMSSANAR; la Cadena de Valor resultante se presenta en la figura 4:

Figura 4. Cadena de Valor de la Fundación EMSSANAR

CADENA DE VALOR FUNDACIÓN



Fuente: Esta Investigación

8.4.3 Construcción del mapa de la FUNDACIÓN EMSSANAR. Como se comentó anteriormente un proceso corresponde a los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son: Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte, Construcción del mapa de procesos. Bajo la estructura de procesos definida por la Organización EMSSANAR, en sus diferentes unidades de negocio, el mapa de procesos esta constituido por los procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo:

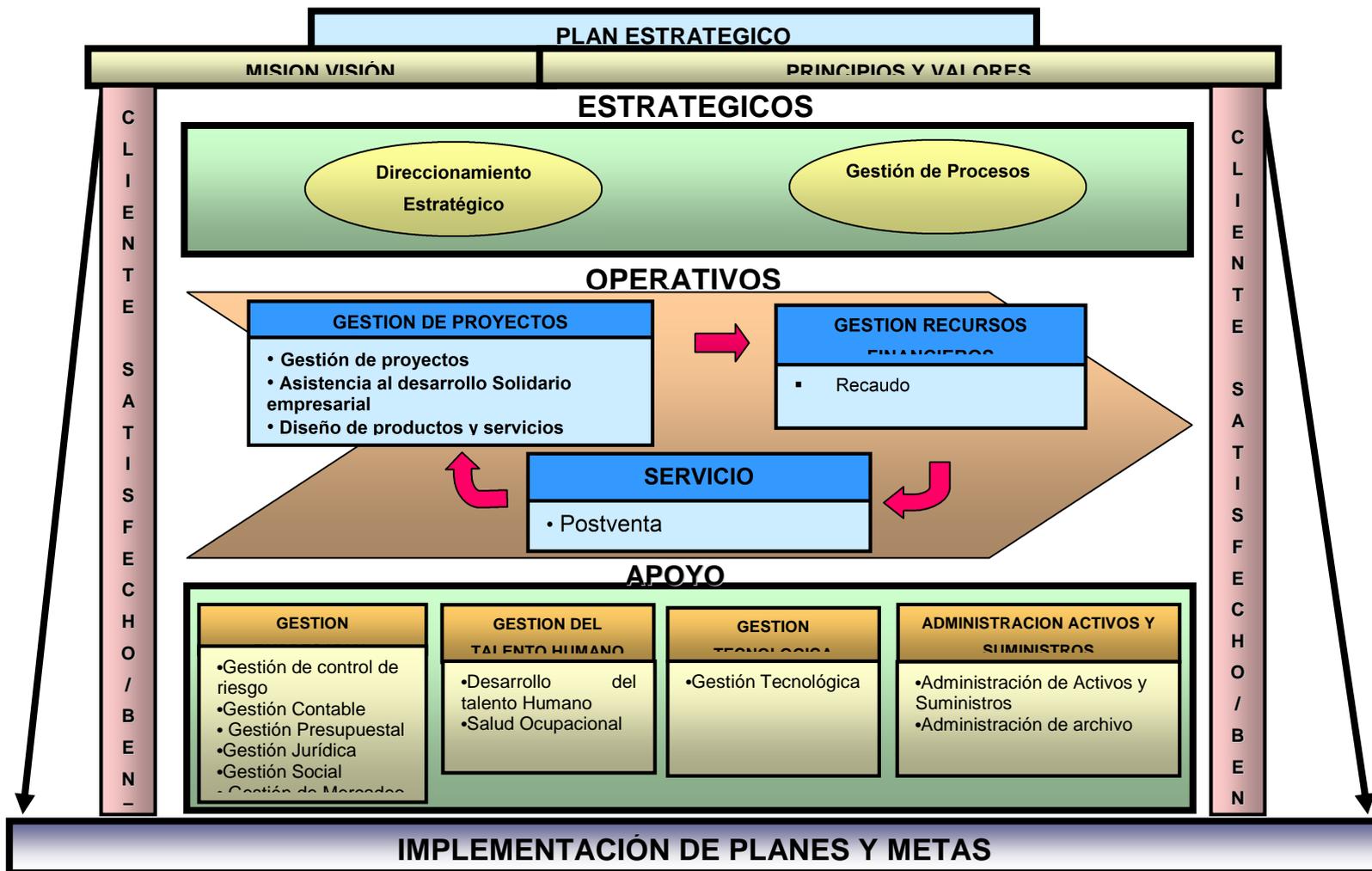
Procesos Estratégicos: Necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización.

Procesos Operativos: atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser y específicos para cada unidad de negocio; fundamento de la presente investigación.

Procesos de Apoyo: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y apoyan a su realización; en la organización EMSSANAR E.S.S, estos procesos son ejecutados por el área Administrativa (CORPORATIVA), constituida por: Gerencia General, Gerencia de Salud, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Desarrollo comunitario y Empresarial, Jefatura de Control interno, Jefatura Jurídica, Jefatura de Gestión Humana, Jefatura de Planeación y Calidad, Jefatura de Sistemas. Estos procesos son comunes para las cinco unidades de negocio del Grupo Empresarial EMSSANAR: ARS, IPS, SF, CETEM y Fundación, suministrando directrices específicas y generales para su ejecución y cumplimiento de objetivos.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos, como el que se muestra a continuación (Figura 8).

Figura 5. Mapa de Procesos FUNDACIÓN EMSSANAR



Fuente: Esta Investigación

8.4.4 Caracterización de procesos. Con el fin de dar a conocer de manera clara los procesos y su interrelación, se constituyó una ficha (Ver anexo 1), brindando así, herramientas al personal que interactúa en los procesos para el momento de una auditoría. Básicamente las actividades que se desarrollaron para la caracterización de procesos fueron las siguientes:

- Identificación del proceso - Código del proceso: Identificado las iniciales de la Unidad de Negocio y número consecutivo. Ej.: FUN001
- Objetivo: Propósito que persigue el proceso
- Alcance: Corresponde a los límites del proceso, inicio y fin, enmarcándose así las actividades que pertenecen al proceso.
- Dueño: Único responsable del cumplimiento y dirección de su gestión
- Proveedor: Quien suministra los insumos
- Entradas: Insumos o materiales requeridos - Salidas: Resultado
- Actividades: Secuencias para procesar o producir
- Cliente: A quien se le entrega o suministra los resultados o producto final
- Familias estratégicas: Responsables de la ejecución y cumplimiento del objetivo
- Documentos Internos y Externos: Formatos, registros, manuales, instructivos requeridos en el proceso
- Requisitos a cumplir de ley/cliente/organización: marco normativo a tener en cuenta y que regulan el proceso
- Indicadores de medición: Instrumento de medida utilizado para monitorear los resultados esperados y expresados en las metas.
- Procesos relacionados: Indica la relación del proceso documentado con los demás procesos de la organización, para ello, se relaciono cada uno de los procesos determinando su peso porcentual de acuerdo al grado de relación, descripción y propuesta de mejoramiento para optimizar dicha relación (Ver anexo 2)

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: FUNDACION EMSSANAR

MACROPROCESO: GESTION DE PROYECTOS

PROCESO: GESTION DE PROYECTOS

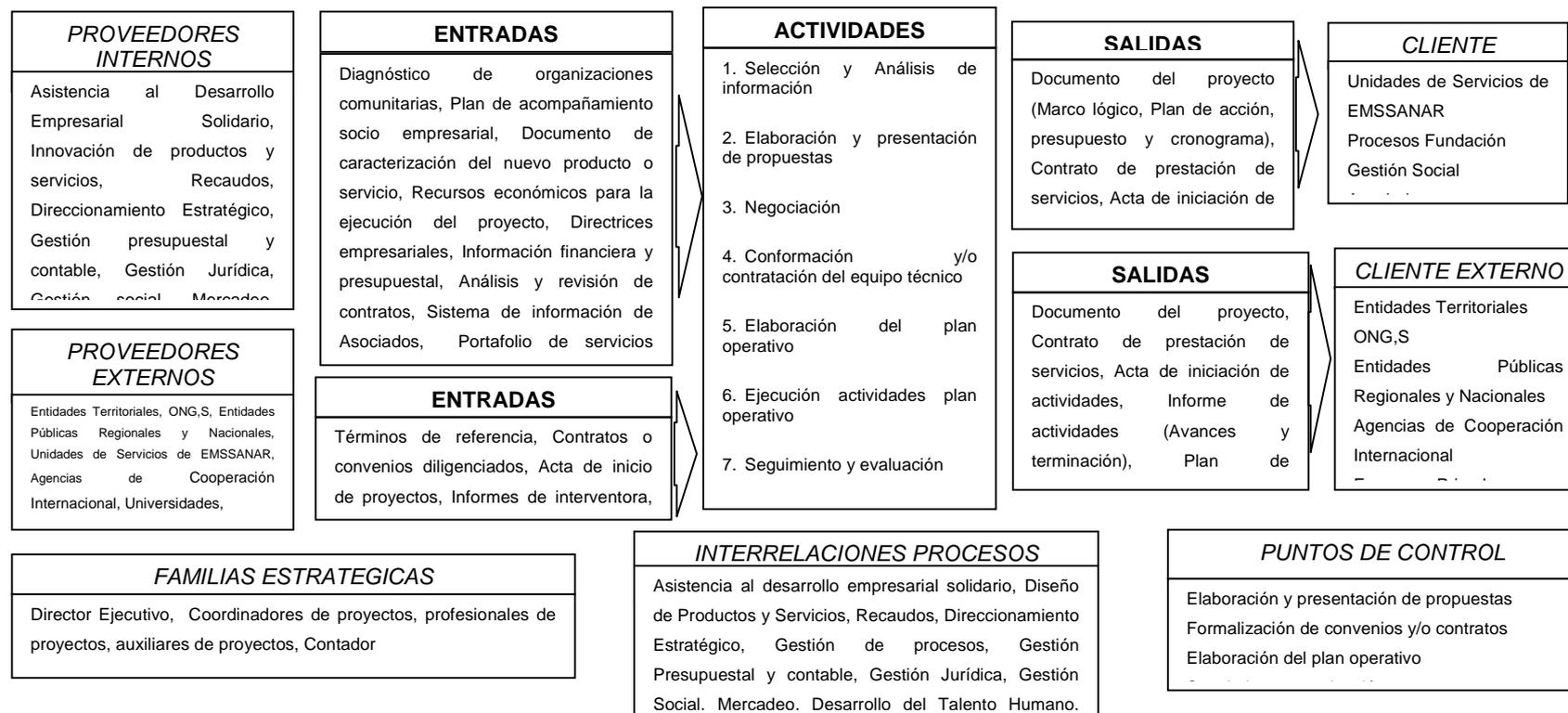
CODIGO: FUN01

OBJETIVO: Gestionar propuestas de desarrollo socioeconómico sostenibles, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, a través del cumplimiento oportuno y condiciones de contratación favorables, que permitan el crecimiento y fortalecimiento institucional para la redistribución social de los asociados de EMSSANAR E.S.S

INICIO: Selección y Análisis de información

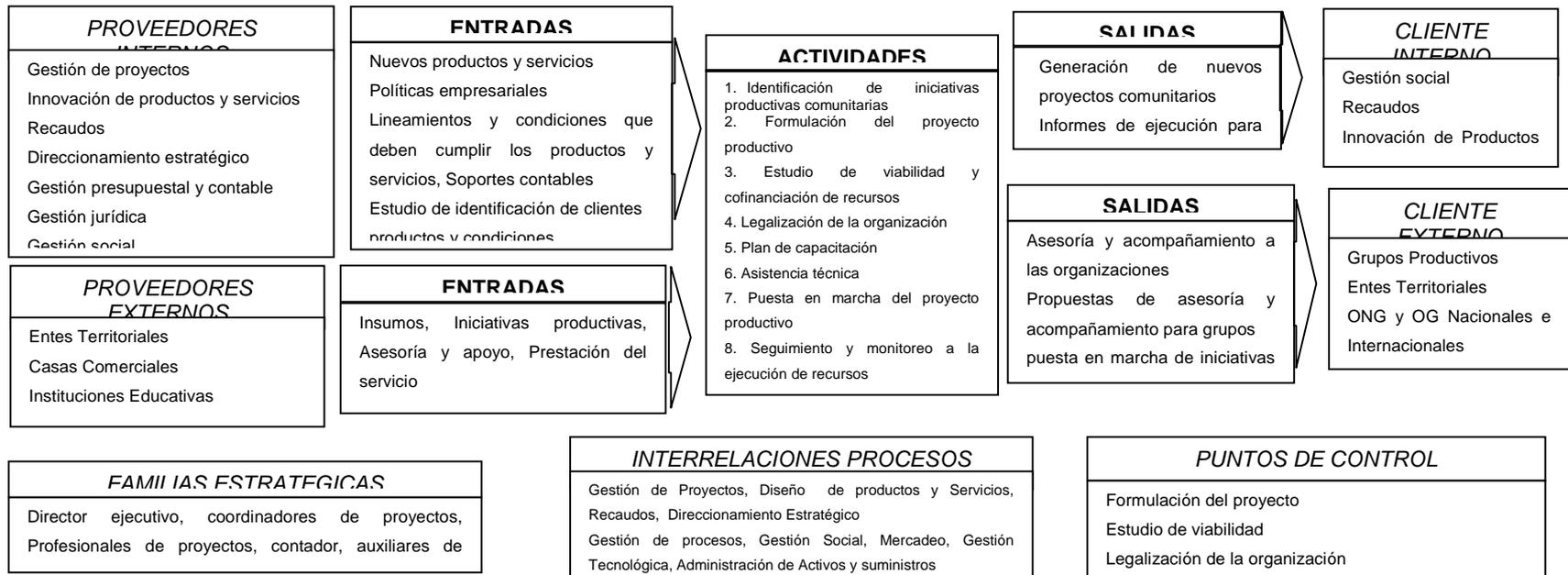
FIN: Liquidación del contrato

Gerente: Director Ejecutivo



Proceso: Asistencia Técnica al Desarrollo Comunitario Empresarial

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: FUNDACION EMSSANAR	MACROPROCESO: GESTION DE PROYECTOS
PROCESO: ASISTENCIA TÉCNICA AL DESARROLLO COMUNITARIO EMPRESARIAL	CODIGO: FUN02
<p>OBJETIVO: Contribuir a la construcción de capital social a través de la promoción del modelo empresarial solidario y el acompañamiento organizacional, con criterios de participación, autogestión y desarrollo local de la comunidad</p> <p>INICIO: Identificación de iniciativas productivas comunitarias</p> <p>FIN: Seguimiento y monitoreo a la ejecución de recursos</p> <p>Gerente: Coordinador de proyectos</p>	



Proceso: Diseño de Productos y Servicios

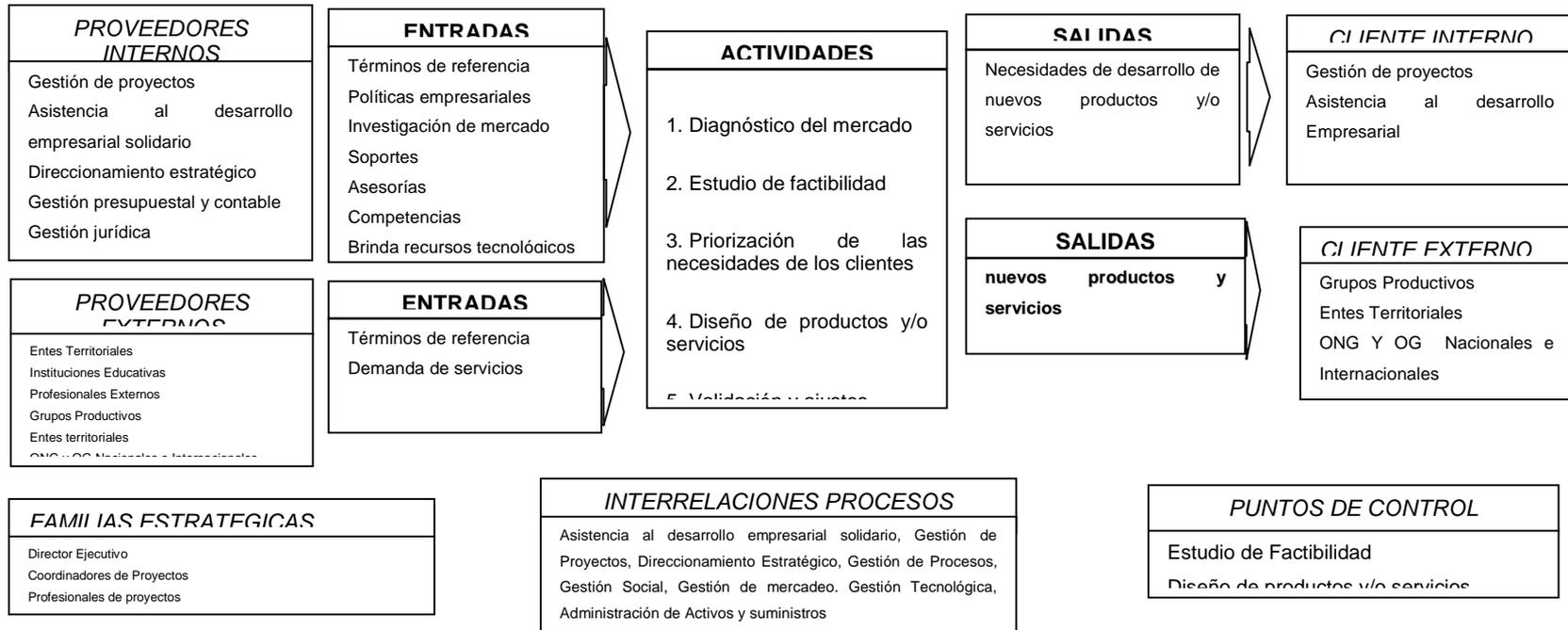
UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: FUNDACION EMSSANAR	MACROPROCESO: GESTION DE PROYECTOS
PROCESO: DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	CODIGO: FUN03

OBJETIVO: Ampliar el portafolio de servicios que ofrece la Fundación en procura de la satisfacción de las necesidades de los clientes

INICIO: Diagnostico del mercado

FIN: Entrega del nuevo producto

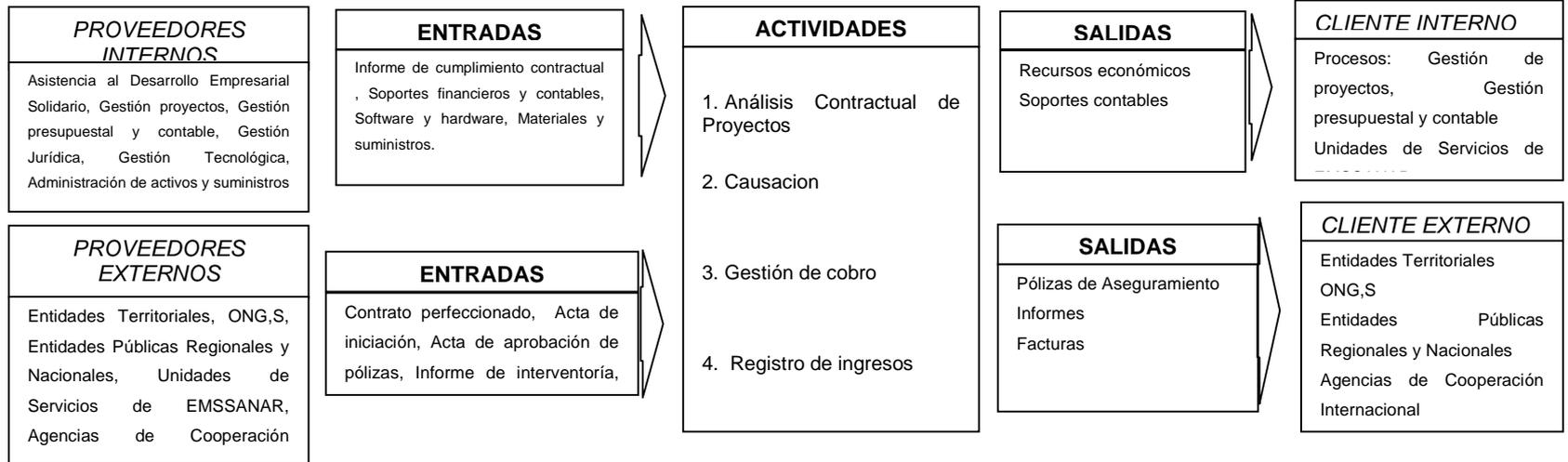
Gerente: Coordinador de proyectos



Proceso: Recaudos

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO: FUNDACION EMSSANAR	MACROPROCESO: GESTION DE PROYECTOS
PROCESO: RECAUDOS	CODIGO: FUN04

OBJETIVO: Gestionar el recaudo oportuno de los recursos para garantizar liquidez de la Fundación, en función de mejorar el margen de utilidad y la solvencia financiera.
INICIO: Contractual de proyectos
FIN: Registro de ingresos
Gerente: Director Ejecutivo



FAMILIAS ESTRATEGICAS
Director Ejecutivo, Coordinadores de Proyectos y Profesionales de proyectos

INTERRELACIONES PROCESOS
Asistencia al desarrollo empresarial solidario, Gestión de Proyectos, Direccionamiento Estratégico, Gestión de Calidad, Gestión Presupuestal y contable, Gestión Jurídica, Gestión Social Mercadeo, Gestión Tecnológica, Administración de Activos y suministros

PUNTOS DE CONTROL
Sistematización, verificación y control contractual de proyectos Ingreso de recursos

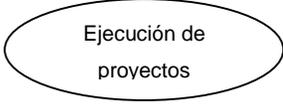
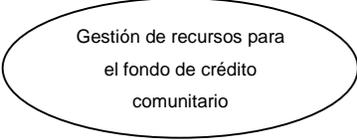
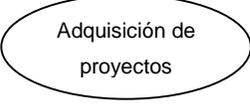
8.4.5 Documentación procesos Fundacion EMSSANAR

GESTION DE PROYECTOS

FICHA DE FORMALIZACION

 FUNDACION EMSSANAR	GESTION DE PROYECTOS	CODIGO: FUN01
AREA RESPONSABLE: UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO FUNDACION		
GERENTE DEL PROCESO: DIRECTOR EJECUTIVO		
FECHA DE APROBACIÓN: NOVIEMBRE 30 DE 2.011		
VERSIÓN: I DE NOVIEMBRE DE 2.011		
APROBADO POR	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMAS
Director Ejecutivo	Maria Celia Montenegro.	
Gerente del Proceso	Maria Celia Montenegro.	
Jefe de Planeación y Calidad	Milton Sánchez	

FICHA DE PRESENTACION

 FUNDACION EMSSANAR		GESTION DE PROYECTOS		CODIGO: FUN01	
OBJETIVO: Gestionar propuestas de desarrollo socioeconómico sostenibles, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, a través del cumplimiento oportuno y condiciones de contratación favorables, que permitan el crecimiento y fortalecimiento institucional para la redistribución social de los asociados de EMSSANAR E.S.S					
ALCANCE					
INICIO Selección y Análisis de información			FIN Liquidación del contrato		
FAMILIAS ESTRATEGICAS					
Director Ejecutivo, Coordinadores de proyectos, profesionales de proyectos, auxiliares de proyectos, Contador					
ENFASIS ESTRATEGICOS					
					
INDICADOR DE MEDICION		FORMULA		METAS	
				2.011	2.012
Tiempo de respuesta		Tiempo real del proceso / tiempo ideal		60%	70%
Nivel de Ejecución		sumatoria de los porcentajes de ejecución de los proyectos / total de proyectos en ejecución		60%	70%
Numero de Proyectos adquiridos		proyectos finales - proyectos iniciales		7	8
Nivel de Gestión de Recursos		Total de recursos ejecutados / Total de recursos presupuestados		10%	15%
Cofinanciación de Proyectos		numero de proyectos cofinanciados / numero de proyectos viabilizados		5	6
NECESIDADES Y/O EXPECTATIVAS DEL CLIENTE					
Cliente Interno: Información de Ejecución Soportada					
Cliente Externo: Oportunidad y Confiabilidad, Ejecución según términos de referencia					

FICHA DE DOCUMENTACION

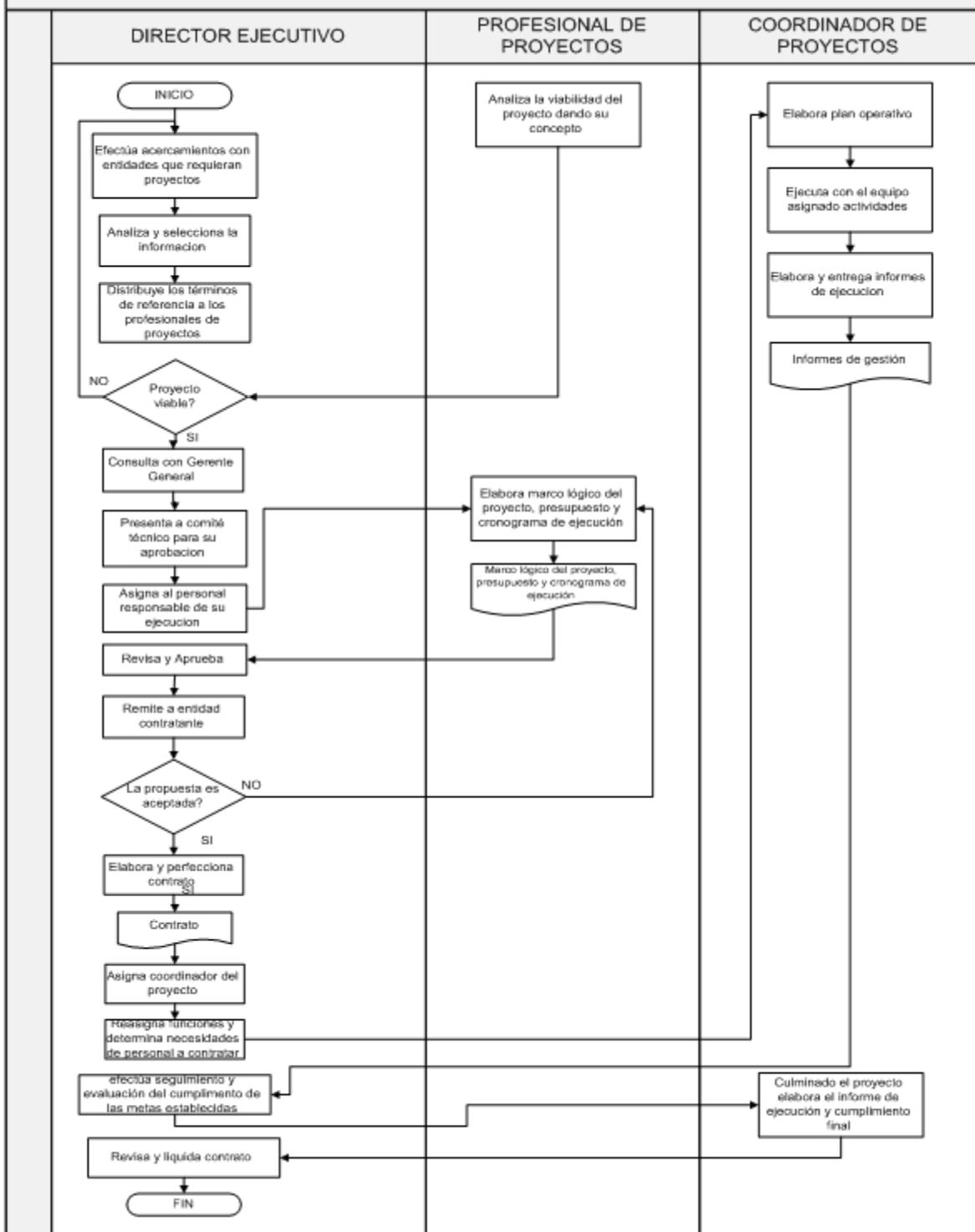
 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>GESTION DE PROYECTOS</p>	<p>CODIGO: FUN01</p>
--	------------------------------------	-----------------------------

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
<p>1. Selección y Análisis de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director ejecutivo procede a efectuar acercamientos con posibles entidades que requiera de proyectos o efectúa la búsqueda de los mismos a través de los diferentes medios de comunicación, identificando los proyectos mas factibles que se ajusten a los requerimientos y necesidades de la fundación ▪ Según la pertinencia el Director Ejecutivo, distribuye los términos de referencia a los diferentes profesionales para que procedan a dar emitir sus conceptos y posibles viabilidades. ▪ Los profesionales de proyectos analizan su viabilidad y dan su concepto al Director ejecutivo. ▪ Si el proyecto es viable el director ejecutivo consulta con el gerente general para su aprobación, si es aprobado cita a comité técnico, para la asignación del personal responsable del mismo. 	<p>Director ejecutivo</p>	<p>Ficha términos de referencia</p>
<p>2. Elaboración y presentación de propuestas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo asignado procede a elaborar la propuesta inicial, la cual incluye el marco lógico del proyecto, presupuesto y 	<p>Profesional de proyectos</p>	<p>Propuesta</p>

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
	<p>cronograma de ejecución, de igual manera se procede a preparar la documentación legal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La propuesta inicial es entregada al Director ejecutivo, para su ajuste y aprobación ▪ La propuesta es remitida a la entidad contratante o cofinanciadora, según los términos estipulados por esta. 		
3. Negociación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si la propuesta es aceptada, según la línea, se asigna al responsable del proyecto, quien procede a tramitar la documentación legal para su formalización. ▪ Si es para cofinanciación, los trámites son efectuados por el director ejecutivo. ▪ Para la legalización del contrato se solicita asesoría jurídica al Jefe jurídico de EMSSANAR y asesoría financiera al contador de a FUNDACION, una vez avalado, es entregado al Gerente General para su perfeccionamiento y firma, efectuando para ello el tramite de pólizas y solicitud del anticipo. 	Director ejecutivo, Gerente general	Contrato
4. Conformación y/o contratación del equipo técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director ejecutivo, reúne al equipo técnico, capacitando sobre el nuevo proyecto, sus ventajas e implicaciones, se procede a reasignar funciones y determina necesidades de personal a contratar. ▪ Las necesidades de personal son presentadas al director general para su aprobación y tramite ante Gestión Humana 	Director ejecutivo	Solicitud requerimiento de personal
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una vez contratado el equipo ejecutor del 	Coordinador	Plan Operativo

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
5. Elaboración del plan operativo	proyecto, el director ejecutivo procede a efectuar la inducción de trabajo pertinente, para la elaboración del plan operativo, determinando necesidades locativas, equipos, montajes de oficina, recursos, actividades, e indicadores de gestión	proyecto	
6. Ejecución actividades plan operativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo asignado procede a ejecutar las actividades programadas, según plan operativo establecido, presentando informes mensuales de su gestión ante director ejecutivo. ▪ Por su parte el director ejecutivo, realiza seguimiento al cumplimiento del plan. ▪ El coordinador del proyecto procede recopilar toda la información conducente a comprobar el cumplimiento de los productos contratados y la elaboración de los informes para el cobro de los recursos. 	Coordinador proyecto	Informe de Ejecución
7. Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El comité técnico procede a efectuar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas establecidas, aprobando y realizando los ajustes del caso. 	Director ejecutivo	
8. Liquidación de contrato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una vez se concluya el tiempo de contratación, el coordinador del proyecto elabora el informe de ejecución y cumplimiento final entregando al director ejecutivo y contador para su revisión y liquidación del contrato pertinente. ▪ Solicitando para ello el concepto jurídico por parte de la oficina jurídica de EMSSANAR. 	Director ejecutivo	Acta de liquidación del contrato

PROCESO GESTIÓN DE PROYECTOS



 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>GESTION DE PROYECTOS</p>	<p>CODIGO: FUN01</p>
--	------------------------------------	-----------------------------

<p>PUNTOS DE CONTROL</p>	
<p>ACTIVIDAD</p>	<p>CONTROL</p>
<p>Elaboración y presentación de propuestas</p>	<p>Revisión de las propuestas seleccionadas de acuerdo a las directrices y estrategia empresarial</p>
<p>Formalización de convenios y/o contratos</p>	<p>Elaboración de minuta contractual bajo la perspectiva del gana gana</p>
<p>Seguimiento y evaluación</p>	<p>Revisión de las actividades ejecutadas según plan operativo y recursos asignados</p>
<p>Liquidación de contrato</p>	<p>Acta de liquidación con conformidad entre las partes</p>

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>GESTION DE PROYECTOS</p>	<p>CODIGO: FUN01</p>
--	------------------------------------	-----------------------------

CONTROL DE DOCUMENTOS			
CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO	RESPONSABLE CUSTODIA	MEDIO DISPONIBLE
GS001	Ficha términos de referencia	Director Ejecutivo	Impreso
GS002	Minuta contractual	Director Ejecutivo	Magnético
GS003	Acta de Liquidación	Director Ejecutivo	Magnético

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>GESTION DE PROYECTOS</p>	<p>CODIGO: FUN01</p>
--	------------------------------------	-----------------------------

POLITICAS



POLITICA GENERAL

La Fundación EMSSANAR realizará gestión efectiva de proyectos de alto impacto para el desarrollo socioeconómico de los Asociados a las diferentes UEN de EMSSANAR, en procura fortalecer un modelo empresarial solidario, basado en procesos de asociatividad y autogestión que generen relaciones de corresponsabilidad entre los beneficiarios de los proyectos y las entidades cofinanciadoras.

SECUENCIA	POLITICA
<p>Selección y Análisis de información</p>	<p>1. Los proyectos que se ejecuten para las Unidades de Servicios de EMSSANAR deberán estar enmarcados en la visión empresarial de la Organización, las necesidades de los beneficiarios, las condiciones socioeconómicas de la región y estarán dirigidos prioritariamente a los Asociados y Afiliados de la Entidad en su área de cobertura y con base en las condiciones financieras y económicas de la organización.</p> <p>2. Los proyectos que ejecute la Fundación EMSSANAR contratados por clientes externos deberán implementarse respetando los parámetros establecidos por las entidades financiadoras y los criterios de operación definidos por el Grupo Empresarial EMSSANAR, que permitan generar alianzas estratégicas de largo plazo.</p>

SECUENCIA	POLITICA
	<p>3. La Fundación EMSSANAR únicamente participará en procesos licitatorios y desarrollará productos y/o servicios acordes a su tecnología, las condiciones económicas de los mismos y que sean acordes con el modelo empresarial.</p>
<p>Elaboración y presentación de propuestas</p>	<p>1. Las propuestas que elabore la Fundación se enmarcarán de acuerdo con los requerimientos de las entidades financiadoras y buscarán el fortalecimiento de la imagen institucional de EMSSANAR.</p> <p>2. La fundación únicamente presentará propuestas o participará en licitaciones en las cuales los respectivos proyectos aseguren su sostenibilidad económica, social y ambiental.</p>
<p>Negociación</p>	<p>1. Los contratos que ejecute la Fundación deberán revisarse de manera permanente y oportuna por parte del Área Jurídica, con el fin de monitorear el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los mismos. Los conceptos y sugerencias formulados por escrito por el área jurídica deberán acatarse en la medida de la priorización del riesgo entre las partes.</p> <p>2. Los proyectos se financian con los recursos de la contratación, los pagos se realizan teniendo en cuenta las condiciones contractuales y los flujos de recursos.</p> <p>3. El tiempo máximo para la legalización de los contratos es de 20 días hábiles a partir de su perfeccionamiento.</p> <p>4. Todo contrato será suscrito siempre y cuando no lesione los intereses de la Organización y se ajuste a las condiciones de la propuesta presentada y aceptada.</p>

SECUENCIA	POLITICA
	5. Todo contrato o convenio que ejecute la Fundación, deberá estar debidamente formalizado y legalizado por escrito.
Conformación y/o contratación del equipo técnico	<p>1. El talento humano contratado por la Fundación, deberá cumplir a cabalidad con los requerimientos técnicos y la idoneidad para el desarrollo de las actividades definidas en los proyectos, enmarcado en el cumplimiento de selección y contratación de personal definido por la organización y se le garantizará las condiciones de seguridad laboral y salud ocupacional.</p> <p>2. Los sistemas de información y los equipos técnicos que utilice la Fundación deberán estar adecuados a las necesidades y requerimientos de los proyectos en ejecución.</p> <p>3. Los suministros y materiales para la ejecución de los proyectos deberán entregarse de manera oportuna y en las cantidades y condiciones definidas en las solicitudes debidamente tramitadas</p>
Elaboración del plan operativo	1. La ejecución de recursos de la Fundación, deberá acatar los lineamientos definidos por la entidad contratante, los criterios determinados por el Grupo Empresarial EMSSANAR y tendrán destinación específica, buscando en todo caso la estabilidad del proyecto.
Ejecución actividades operativas	1. La ejecución de las actividades del Plan Operativo deberán estar enfocadas al cumplimiento óptimo del objeto contractual que redunde en los mayores beneficios sociales, económicos e institucionales.
Seguimiento y evaluación	1. La Fundación contará con un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos que permita garantizar el cumplimiento del contrato, medir el impacto de las acciones y efectuar los ajustes necesarios.
Liquidación de contrato	1. Todos los contratos de ejecución sucesiva, excepto los laborales,

SECUENCIA	POLITICA
	deberán liquidarse a más tardar dentro de los cuatro meses siguientes a su terminación con el fin de establecer el cumplimiento recíproco de las obligaciones de las partes, valores adeudados y fecha de cumplimiento.

REQUISITOS A CUMPLIR DE LEY/CLIENTE/ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> - Términos de convocatoria - Políticas institucionales - Documentos legales de la FUNDACION EMSSANAR - Términos contractuales - Políticas territoriales - Documentos legales - Soportes contables

**ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO COMUNITARIO EMPRESARIAL
FICHA DE FORMALIZACION**

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL</p>	<p>CODIGO: FUN02</p>
<p>AREA RESPONSABLE: UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO FUNDACION</p>		
<p>GERENTE DEL PROCESO: COORDINADOR DE PROYECTOS COMUNITARIOS</p>		
<p>FECHA DE APROBACIÓN: NOVIEMBRE 30 DE 2.011</p>		
<p>VERSIÓN: I DE NOVIEMBRE DE 2.011</p>		
<p>APROBADO POR</p>	<p>NOMBRE Y APELLIDO</p>	<p>FIRMAS</p>
<p>Director Ejecutivo</p>	<p>Maria Celia Montenegro.</p>	
<p>Gerente del Proceso</p>	<p>Jhon Fernando Estrella</p>	
<p>Jefe de Planeación y Calidad</p>	<p>Milton Sánchez</p>	

FICHA DE PRESENTACION

	ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL	CODIGO: FUN02	
OBJETIVO: Contribuir a la construcción de capital social a través de la promoción del modelo empresarial solidario y el acompañamiento organizacional, con criterios de participación, autogestión y desarrollo local de la comunidad			
ALCANCE			
INICIO Identificación de iniciativas productivas comunitarias		FIN Seguimiento y monitoreo a la ejecución de recursos	
FAMILIAS ESTRATEGICAS			
Director ejecutivo, coordinadores de proyectos, Profesionales de proyectos, contador, auxiliares de proyectos			
ENFASIS ESTRATEGICOS			
			
INDICADOR DE MEDICION	FORMULA	METAS	
		2.011	2.012
Nivel de acompañamiento social	organizaciones con acompañamiento / organizaciones focalizadas	70%	80%
Nivel de organización socio empresarial	organizaciones con iniciativas productivas / total de organizaciones acompañadas	70%	80%
Nivel de inclusión social colectiva	organizaciones en red / total de organizaciones con acompañamiento social	40%	50%
NECESIDADES Y/O EXPECTATIVAS DEL CLIENTE			
Cliente Interno: Viabilidad social económica técnica, ambiental y social de los proyectos Informes con soportes, Cumplir con los términos de los productos a ofrecer que sean factibles Cliente externo: Asesoría y apoyo, Manifestación de necesidades, Oportunidad y cumplimiento de las actividades acordadas			

FICHA DE DOCUMENTACION

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL</p>	<p>CODIGO: FUN02</p>
--	--	-----------------------------

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
<p>1. Identificación de iniciativas productivas comunitarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las iniciativas productivas son identificadas por parte de la comunidad, el grupo representante solicita asesoría directamente a la Fundación, para lo cual se solicita inmediatamente al auxiliar de zona hacer un acercamiento inicial, con el fin de identificar sus necesidades y expectativas. • El auxiliar de zonal, procede a elaborar informe de la propuesta de la iniciativa y envía al coordinador de proyectos comunitarios para su revisión, análisis y programación de visita. • El coordinador se reúne con el grupo, capacitando en proyectos productivos, para lo cual determina con el grupo su prefactibilidad y posibilidad de atención, elaborando un sondeo del mercado y condiciones socioeconómicas de la zona. • Posteriormente, el Coordinador de proyectos comunitarios presenta el estudio de prefactibilidad al comité técnico de la FUNDACION, quien procede a aprobar su ejecución. 	<p>Coordinador de proyectos productivos comunitarios</p>	<p>Estudio de prefactibilidad</p>
<p>2. Formulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si el proyecto es factible y aprobado, 	<p>Coordinador de proyectos</p>	

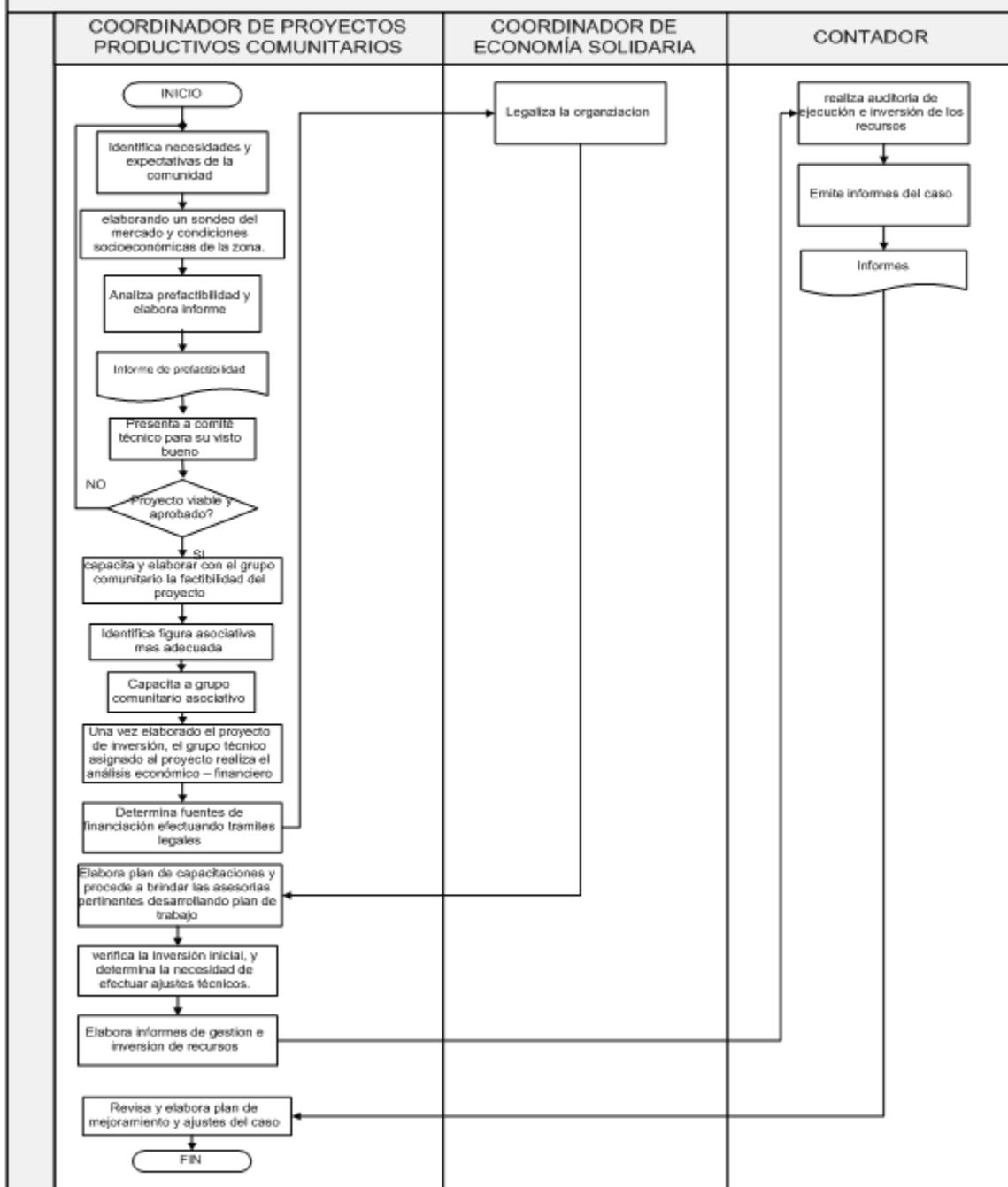
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
Del Proyecto Productivo	<p>el coordinador de proyectos productivos comunitarios, procede a capacitar y elaborar con el grupo comunitario la factibilidad del mismo, para lo cual se elabora: estudio de las condiciones de la zona, estudio de mercado, componente técnico y financiero, se determina las necesidades de capacitación técnica y se elabora el proyecto de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se procede a identificar la figura asociativa mas adecuada, que se ajuste a las condiciones del proyecto, para lo cual, se elaboran los estatutos de la organización, reglamento interno y estructura organizativa, eligiendo par ello sus dignatarios. • De acuerdo a la figura asociativa se procede a capacitar en economía solidaria y en los requerimientos técnicos pertinentes, de igual manera de acuerdo a las necesidades para su ejecución, se elabora el plan de capacitación acorde a las necesidades identificadas. • Si el proyecto no es factible se procede a buscar una nueva alternativa con el grupo que se ajuste a sus necesidades y expectativas. De igual manera si el grupo organizativamente no es viable, se informa la suspensión de la asesoria. 	productivos comunitarios	
3. Estudio De Viabilidad Y Cofinanciacion	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez elaborado el proyecto de inversión, el grupo técnico asignado al proyecto realiza el análisis económico – financiero, determinado las posibles 	Coordinador de proyectos productivos comunitarios	Estudio de viabilidad

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
De Recursos	<p>fuentes de financiación y la viabilidad del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los profesionales del área social, teniendo en cuenta los criterios de cohesión grupal y de organización interna, dan visto bueno para su ejecución. • Por su parte los profesionales del área económica, efectúan un análisis de la viabilidad, dando su visto bueno para su ejecución. • Si resulta viable, se procede a presentar al comité de crédito de la fundación para su financiación; o se procede a tramitar su financiación a través de FINAGRO. • En caso de ser rechazado por estas fuentes se procede a efectuar los ajustes pertinentes, para su aprobación. • Una vez aprobado el Gerente general de la fundación junto con el representante legal del grupo comunitario, efectúan los tramites legales para el desembolso de los recursos. 		
LEGALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Según la figura asociativa, el representante del grupo comunitario junto con la coordinadora de economía solidaria, procede a efectuar los trámites pertinentes para su legalización, ante la cámara de comercio y la DIAN, y eventualmente ante el ministerio de agricultura. 	Coordinador de economía solidaria	
PLAN DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El coordinador de proyectos 	Coordinador de	Plan de

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
CAPACITACIÓN	comunitarios junto con el grupo asociativo, procede a buscar en la zona, organizaciones que puedan brindar la capacitación administrativa requerida, según el plan de capacitación elaborado anteriormente, en caso de no existir, el Director Ejecutivo, asigna al personal idóneo de la fundación, para efectuar dichas capacitaciones.	proyectos productivos comunitarios	capacitaciones
ASISTENCIA TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El coordinador de proyectos comunitarios junto con el grupo asociativo, procede a buscar en la zona, organizaciones (UMATAS, SENA, PROFESIONALES VINCULADOS) que puedan brindar la Asistencia Técnica, durante el montaje del Proyecto según los requerimientos del mismo, en caso de no existir, el Director Ejecutivo, asigna a los profesionales idóneos de la fundación, para efectuar dichas asesoría. 	Coordinador de proyectos productivos comunitarios	
PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO PRODUCTIVO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El contador de la fundación procede a efectuar la solicitud del giro de los recursos de financiación, girando posteriormente los recursos al grupo asociativo, para su inversión. ▪ El grupo asociativo desarrolla el plan de trabajo acordado, con asistencia del coordinador de proyectos. ▪ El coordinador de proyectos productivos comunitarios, verifica la inversión inicial, y determina la necesidad de efectuar ajustes técnicos. 	Coordinador de proyectos productivos comunitarios	Solicitud del giro de los recursos de financiación

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
SEGUIMIENTO Y MONITOREO A LA EJECUCIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bimestralmente el contador de la fundación realiza auditoria de ejecución e inversión de los recursos, revisando para ello los soportes pertinentes, por su parte el coordinador de proyectos visita mensualmente al grupo asociativo, identificando posibles fallas y oportunidades de mejora. ▪ Las visitas mensuales se efectúan durante periodo de arranque del proyecto, posteriormente las visitas se efectuaran periódicamente durante el plazo del crédito. 	Coordinador de proyectos productivos comunitarios	

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ASISTENCIA TÉCNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL



 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL</p>	<p>CODIGO: FUN02</p>
--	--	-----------------------------

PUNTOS DE CONTROL	
ACTIVIDAD	CONTROL
Formulación del proyecto	Verificación y análisis de propuestas productivas, de acuerdo a las políticas institucionales
Estudio de viabilidad	El estudio de viabilidad debe ser efectivamente rentable
Legalización de la organización	La organización a conformar, es legalizada y debe cumplir con todos los requisitos de ley para su funcionamiento
Puesta en marcha	Verificación efectiva de la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto durante los primeros 6 meses
Monitoreo	Verificación, seguimiento y control de la gestión para su funcionamiento y mantenimiento, inversión de recursos

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL</p>	<p>CODIGO: FUN02</p>
--	--	-----------------------------

CONTROL DE DOCUMENTOS			
CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO	RESPONSABLE CUSTODIA	MEDIO DISPONIBLE
ATDCE001	Plan de capacitaciones	Coordinador De Proyectos productivos	Magnético
ATDCE002	Solicitud del giro de los recursos de financiación	Coordinador De Proyectos productivos	Impreso

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOLIDARIO EMPRESARIAL</p>	<p>CODIGO: FUN02</p>
--	--	-----------------------------

POLITICAS



POLITICA GENERAL

La Fundación EMSSANAR adelantará procesos de asistencia, asesoría y acompañamiento, dirigidos a los Grupos Asociativos conformados por Asociados de las diferentes UEN de EMSSANAR, que permita la implementación de proyectos productivos que contribuyan a la generación de procesos desde la perspectiva del desarrollo empresarial solidario

SECUENCIA	POLITICA
Identificación Grupos comunitarios	1. La Fundación atenderá preferentemente los grupos de asociados de EMSSANAR en su área de cobertura, que demuestren interés en el trabajo asociativo.
Formulación del proyecto productivo	1. Las iniciativas productivas susceptibles de acompañamiento por parte de la Fundación serán aquellas que propendan por la generación de procesos de desarrollo socioeconómico local, garanticen altos

SECUENCIA	POLITICA
	<p>niveles de participación y sean sostenibles social, ambiental y económicamente.</p> <p>2. La Fundación presentará propuestas preferentemente a las OG y ONG que permitan brindar un beneficio a los asociados de EMSSANAR ESS en su área de cobertura y/o permitan la captación de recursos para el desarrollo de proyectos en beneficio de los afiliados, asociados y de la población vulnerable en general.</p>
<p>Estudio de viabilidad y cofinanciación de recursos</p>	<p>1. Los estudios de viabilidad que formule la Fundación para la implementación de proyectos productivos de las organizaciones comunitarias buscarán disminuir los riesgos implícitos de una actividad productiva tales como: social, económico, tecnológico y ambiental.</p> <p>2. La Fundación seleccionará a instituciones legalmente constituidas que demuestren interés en realizar proyección comunitaria y que sean reconocidas por su responsabilidad social</p> <p>3. La Fundación Emssanar seleccionará las entidades financieras que ofrezcan líneas de crédito con garantías y condiciones favorables para los grupos comunitarios</p> <p>4. La celebración de convenios de cooperación debe responder al fortalecimiento institucional de la Fundación y la entidad comprometerá recursos en la medida de sus condiciones técnicas administrativas, económicas y financieras</p>
<p>Legalización de la organización</p>	<p>1. La Fundación adelantará procesos de acompañamiento para la ejecución de proyectos productivos únicamente con organizaciones debidamente legalizadas y que hayan participado del proceso de</p>

SECUENCIA	POLITICA
	capacitación que ofrece la entidad.
Plan de capacitación	1. Todas las organizaciones comunitarias conformadas deberán participar en el proceso de capacitación específica definido por la Fundación para cada proyecto productivo.
Asistencia técnica	<p>1. La Fundación EMSSANAR brindará asesoría y asistencia técnica encaminada a asegurar la sostenibilidad los proyectos productivos, fortalecer la cohesión comunitaria y generar procesos de autogestión.</p> <p>3. La Fundación aprovechará al máximo los recursos tecnológicos con los cuales dispone y se adaptará a las necesidades propias de los diferentes proyectos.</p> <p>4. La Fundación Emssanar no establecerá ninguna clase de relación contractual con casas comerciales para la adquisición de bienes y servicios de los proyectos comunitarios que acompañe, su función se limitará a servir de canal de comunicación entre los grupos comunitarios y la casa comerciales, buscando la consecución de condiciones favorables para la puesta en marcha de los proyectos comunitarios bajo criterios de absoluta transparencia.</p>
Seguimiento y monitoreo a la ejecución del proyecto.	1. La Fundación contará con un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos comunitarios que permita medir el impacto de las acciones, identificar el nivel de desarrollo empresarial comunitario, la cohesión social generada y efectuar los ajustes necesarios.

REQUISITOS A CUMPLIR DE LEY/CLIENTE/ORGANIZACION
Ley 79/98 Decreto 1480/89 Decreto 468/90 Ley 454/98

Estatuto tributario
Reglamento del Fondo rotatorio de crédito comunitario

DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

FICHA DE FORMALIZACION

 FUNDACION EMSSANAR	DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	CODIGO: FUN03
AREA RESPONSABLE: UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO FUNDACION		
GERENTE DEL PROCESO: COORDINADOR DE PROYECTOS		
FECHA DE APROBACIÓN: NOVIEMBRE 30 DE 2.011		
VERSIÓN: I DE NOVIEMBRE DE 2.011		
APROBADO POR	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMAS
Director Ejecutivo	Maria Celia Montenegro.	
Gerente del Proceso	Jhon Fernando Estrella	
Jefe de Planeación y Calidad	Milton Sánchez	

FICHA DE PRESENTACION

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p align="center">DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<p align="center">CODIGO: FUN03</p>	
<p>OBJETIVO: : Ampliar el portafolio de servicios que ofrece la Fundación en procura de la satisfacción de las necesidades de los clientes</p>			
<p align="center">ALCANCE</p>			
<p>INICIO Diagnostico del mercado</p>	<p>FIN Entrega del nuevo producto</p>		
<p align="center">FAMILIAS ESTRATEGICAS</p>			
<p>Director Ejecutivo, Coordinadores de Proyectos, Profesionales de proyectos</p>			
<p align="center">ENFASIS ESTRATEGICOS</p>			
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 50%; margin: auto; padding: 20px; text-align: center;"> <p>Diversificación de Productos y servicios</p> </div>			
INDICADOR DE MEDICION	FORMULA	METAS	
		2.011	2.012
<p>Diversificación de Productos y Servicios</p>	<p>Nuevos productos adquiridos</p>	<p align="center">5</p>	<p align="center">6</p>
<p align="center">NECESIDADES Y/O EXPECTATIVAS DEL CLIENTE</p>			
<p>Cliente Interno: Asesoría y apoyo, Oportunidad y cumplimiento de las actividades acordadas</p> <p>Cliente externo: Propuestas viables</p>			

FICHA DE DOCUMENTACION

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<p>CODIGO: FUN03</p>
--	---	-----------------------------

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
<p>1. Diagnóstico del mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los profesionales de proyectos proceden a identificar necesidades de los clientes en cuanto a nuevos productos o servicios a ofrecer, determinando para ello: proveedores, distribuidores, análisis de precios, oferta, competidores. ▪ Dependiendo de la estrategia, producto o servicio, se procede a determinar el tipo de herramientas de recolección de información: entrevistas, encuestas, observación directa, experiencia. ▪ De acuerdo a las características de la población se procede a determinar la muestra para la aplicación de dichas herramientas. ▪ Posteriormente se procede a efectuar el estudio de mercado, determinando para ello: segmento, características del segmento, competidores precio y calidad, mercado de insumos, proveedores, canales de comercialización, cliente, precio en base a mercado. ▪ Finalmente se sistematiza la información, presentando el informe pertinente al Director ejecutivo. 	<p>Profesionales de proyectos</p>	

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
2. Priorización de las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una vez se cuente con los estudios de mercado, se procede a priorizar teniendo en cuenta: caracterización del productos, viabilidad del producto, satisfacción del cliente, ▪ Se presenta informe a comité, para la toma de decisiones, el comité según estrategias, políticas empresariales y metas de la fundación procede a determinar el producto o servicio a desarrollar. ▪ Las propuestas priorizadas son fundamentadas y presentadas a gerencia general para su visto bueno, quien procede a dar viabilidad al desarrollo del producto o servicio 	Profesionales de proyectos	
3. Estudio de Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si la propuesta es aprobada, el equipo asignado elabora la ficha técnica, determinando infraestructura, recursos técnicos, científicos, humanos y financieros para ejecutar el proyecto, ▪ El Director Ejecutivo reúne al equipo técnico y procede a desarrollar la ficha técnica del producto o servicio, determinando el equipo operativo, asignando responsabilidades y funciones. 	Director Ejecutivo	Ficha Técnica
4. Diseño de productos y/o servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con visto de director ejecutivo se procede a la solicitud de recursos para la puesta en marcha. ▪ Posteriormente se procede a recolectar la información, bases conceptuales, marco teórico, metodologías y Materiales didácticos, pertinente. 	Coordinador de Proyectos	

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se entrega a director ejecutivo y comité para su visto bueno. ▪ Se ejecutan las actividades para el diseño del producto o servicio 		
5. Validación y Ajustes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El coordinador de proyectos procede a presentar el prototipo ante el comité quien procede a efectuar las recomendaciones del caso, se realizan los ajustes pertinentes, y se da aval final a la propuesta. 	Comité técnico	
6. Presentación nuevo producto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una vez avalado el producto o servicio diseñado, se incluye en el portafolio de servicios. ▪ Al segmento de mercado establecido en el estudio, se procede a lanzar el producto o servicio a través de los canales de distribución determinados, utilizando las estrategias de mercadeo identificadas. ▪ Una vez lanzado el producto o servicio al mercado, se procede a efectuar el seguimiento del impacto generado del en los clientes, a través de un sondeo y utilización de herramientas de recolección de información (posventa después de la entrega del producto), alimentando la Base de datos de clientes, para posventa. ▪ Si el producto o servicio generó impacto se da continuidad al posicionamiento y abriendo nuevos mercados. Si no genero impacto se replantean estrategias de mercadeo y o se mejora el producto o servicio, revisando posibles fallas y se procede a implementar correctivos del caso. 	Coordinador del Proyecto	

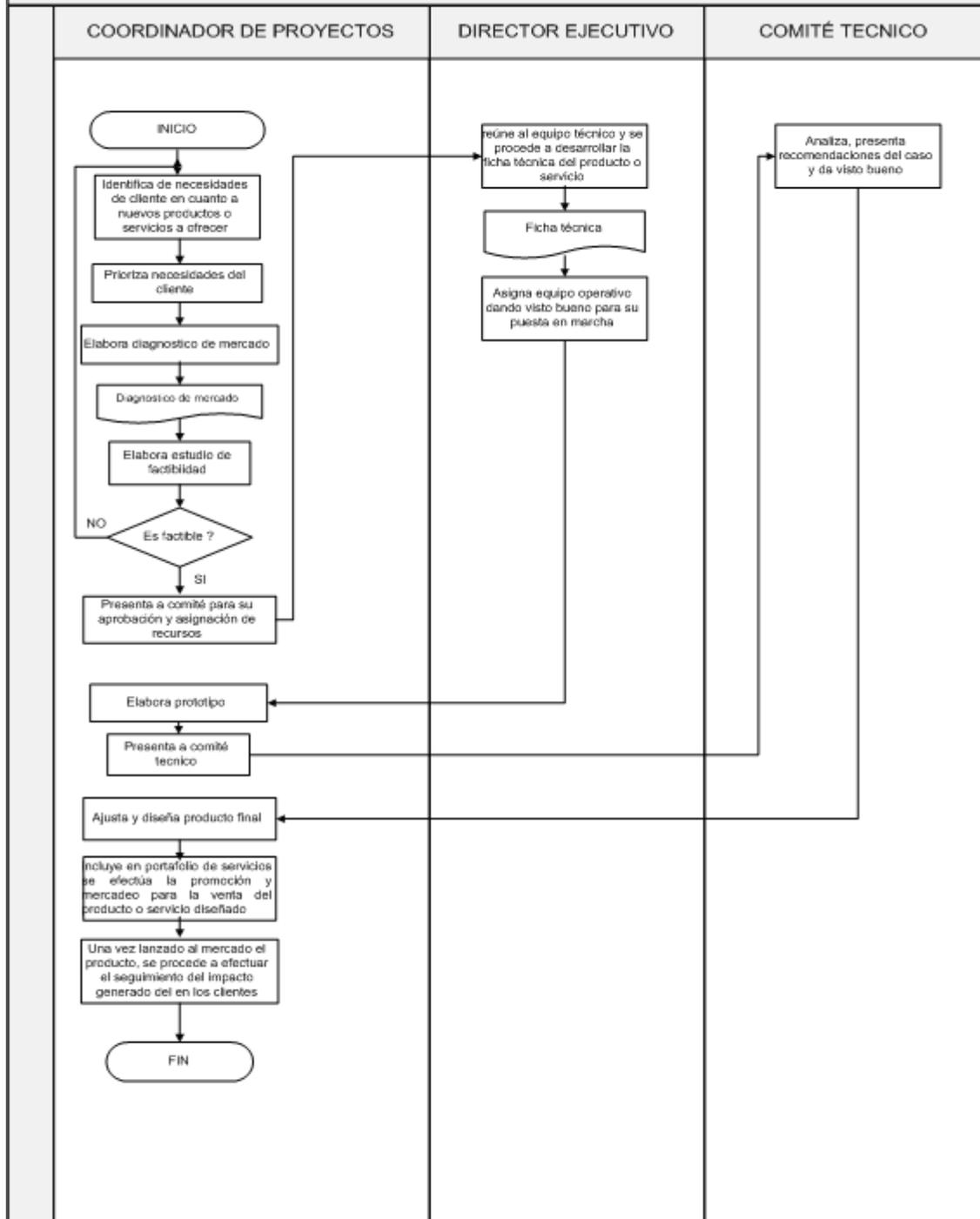


FUNDACION EMSSANAR

DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

CODIGO: FUN03

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<p>CODIGO: FUN03</p>
--	---	-----------------------------

PUNTOS DE CONTROL	
ACTIVIDAD	CONTROL
<p>Estudio de Factibilidad</p>	<p>Verificación y análisis de propuestas, rentabilidad, según directrices definidas por la organización</p>
<p>Diseño de productos y/o servicios</p>	<p>El producto o servicio final debe cumplir con los requisitos de calidad definidos por la organización.</p>

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<p>CODIGO: FUN03</p>
--	---	-----------------------------

CONTROL DE DOCUMENTOS			
CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO	RESPONSABLE CUSTODIA	MEDIO DISPONIBLE
DPS001	Ficha Técnica	Coordinador De Proyectos	Físico

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<p>CODIGO: FUN03</p>
--	---	-----------------------------

POLITICAS

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Diseño de nuevos productos y servicios

POLITICA GENERAL

La Fundación EMSSANAR desarrollará nuevos productos y servicios bajo los lineamientos y parámetros definidos en el direccionamiento estratégico, buscando a través de ellos, ampliar su portafolio de servicios dirigidos a los grupos de interés de la Organización.

SECUENCIA	POLITICA
Diagnóstico del mercado	1. Los productos y servicios que desarrolle la Fundación deberán sustentarse en estudios técnicos que avalen el desarrollo de los mismos.
Estudio de factibilidad	1. Los productos que se elaboren deben atender a los lineamientos establecidos por la Organización EMSSANAR para la Fundación y las necesidades reales de los Grupos Productivos de Asociados. 2. Los productos y servicios que desarrolle la Fundación, deberán

SECUENCIA	POLITICA
	corresponder a los lineamientos definidos por la Organización EMSSANAR y las necesidades de las Instituciones Educativas, según los servicios a contratar, dentro de la cobertura de la empresa y bajo los criterios definidos por el Comité Gerencial para la celebración de convenios con Entidades Educativas
Priorización de las necesidades de los clientes	1. La Fundación desarrollará las iniciativas propuestas siempre y cuando respondan a las políticas de la Organización EMSSANAR y se cuente con recursos para su ejecución
Diseño de productos y/o servicios	1. Por el desarrollo de nuevos productos y servicios ampliará su portafolio de servicios sociales para mejorar sus acciones de acompañamiento, asistencia técnica y asesoría

REQUISITOS A CUMPLIR DE LEY/CLIENTE/ORGANIZACION
Ley 79/98 Directrices empresariales Plan de mercadeo

RECAUDOS

FICHA DE FORMALIZACION

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	RECAUDOS	CODIGO: FUN04
AREA RESPONSABLE: UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO FUNDACION		
GERENTE DEL PROCESO: DIRECTOR EJECUTIVO		
FECHA DE APROBACIÓN: NOVIEMBRE 30 DE 2.011		
VERSIÓN: I DE NOVIEMBRE DE 2.011		
APROBADO POR	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMAS
Director Ejecutivo	Maria Celia Montenegro.	
Gerente del Proceso	Maria Celia Montenegro.	
Jefe de Planeación y Calidad	Milton Sánchez	

FICHA DE PRESENTACION

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>RECAUDOS</p>	<p>CODIGO: FUN04</p>	
<p>OBJETIVO: : Gestionar el recaudo oportuno de los recursos para garantizar liquidez de la Fundación, en función de mejorar el margen de utilidad y la solvencia financiera.</p>			
<p>ALCANCE</p>			
<p>INICIO Análisis contractual de proyectos</p>	<p>FIN Registro de ingresos</p>		
<p>FAMILIAS ESTRATEGICAS</p>			
<p>Director Ejecutivo, Coordinadores de Proyectos, Profesionales de proyectos, contador, auxiliar contable</p>			
<p>ENFASIS ESTRATEGICOS</p>			
<p>Recaudo oportuno</p>			
<p>INDICADOR DE MEDICION</p>	<p>FORMULA</p>	<p>METAS</p>	
		<p>2.011</p>	<p>2.012</p>
<p>Rotación de cartera</p>	<p>ventas a crédito / promedio de cuentas por cobrar</p>	<p>60 días</p>	<p>45 días</p>
<p>NECESIDADES Y/O EXPECTATIVAS DEL CLIENTE</p>			
<p>Cliente Interno: Ejecución de Proyectos, Información con soportes, Información Oportuna y Confiable</p> <p>Cliente externo: Oportunidad y Confiabilidad de la información</p>			

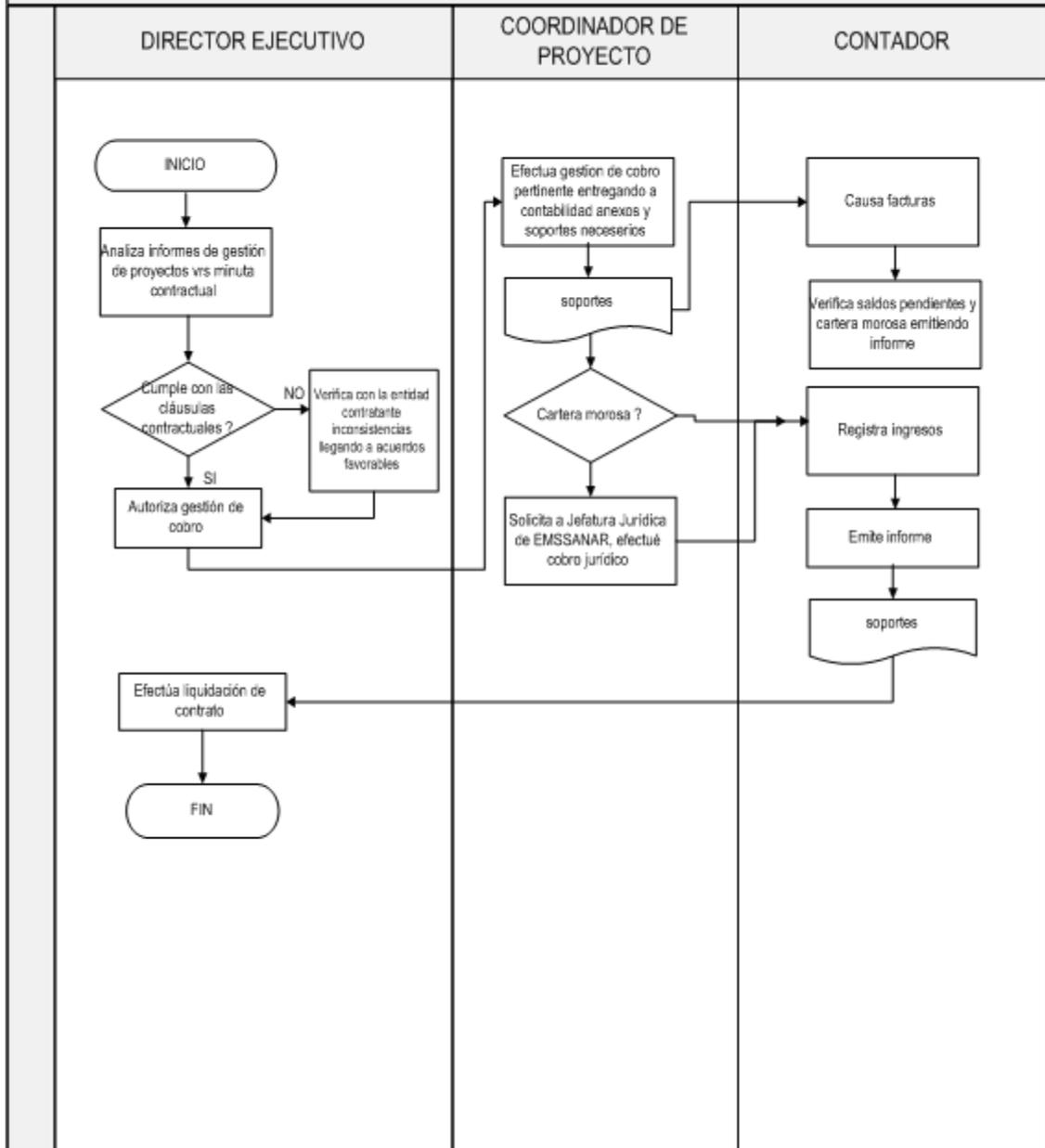
FICHA DE DOCUMENTACION

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>RECAUDOS</p>	<p>CODIGO: FUN04</p>
---	------------------------	-----------------------------

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
<p>1. Sistematización, Verificación y Control Contractual de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director Ejecutivo de la Fundación procede a verificar minutas contractuales contrato vs. informes de gestión de los proyectos. A continuación la oficina Jurídica procede con la revisión y análisis integral de las minutas de los contratos verificando que los datos de identificación empresarial estén correctos y que se cumplan los requisitos legales necesarios de acuerdo con la normatividad vigente. 	<p>Director Ejecutivo</p>	
<p>2. Causacion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El contador procede a verificar los soportes pertinentes, registrando el valor total del contrato en las cuentas de orden, se crea la cuenta por cobrar y se causa el ingreso mensual. ▪ Una vez se realice la causación de los ingresos UPC, el contador, a través del sistema 1- ENTERPRISE emite la cuenta de cobro correspondiente 	<p>Contador</p>	<p>Cuenta de Cobro</p>
<p>3. Gestión de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las cuentas de cobro son 		

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO/ DOCUMENTO
cobro	<p>entregadas al coordinador del proyecto, quien radica la cuenta en la Entidad contratante correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con base en el estado de la cuenta, el coordinador del proyecto periódicamente gestiona ante la entidad contratante, el recaudo de los recursos. ▪ De no darse el pago de estos recursos se informa al Director Ejecutivo para que efectúe las gestiones del caso ▪ En caso de no existir respuesta positiva se procede a efectuar al cobro 		
4. Ingreso de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los pagos efectuados directamente en la tesorería, se reciben con la respectiva liquidación, los soportes y la discriminación por fuentes de financiación. ▪ Se emite el recibo de caja correspondiente a través del sistema respectivo, • Con el recibo de caja, el comprobante de egreso emitido y la nota interna que indica donde se ha hecho la consignación; se procede a realizar el registro contable afectando la cuenta caja con la cuenta por cobrar según el número de contrato, periodo que se paga y la fuente de financiación. ▪ Se procede a registrar la consignación bancaria correspondiente, haciendo el registro contable bancos contra caja. 	Contador	Recibo de caja Comprobante de egreso

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO RECAUDOS



 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>RECAUDOS</p>	<p>CODIGO: FUN04</p>
--	------------------------	-----------------------------

<p>PUNTOS DE CONTROL</p>	
<p>ACTIVIDAD</p>	<p>CONTROL</p>
<p>Sistematización, verificación y control contractual de proyectos</p>	<p>Verificación y análisis de lo ejecutado Vrs lo contratado. Cumplimiento entre las partes</p>
<p>Ingreso de recursos</p>	<p>Verificación de ingreso efectivo de recursos mediante los soportes pertinentes</p>

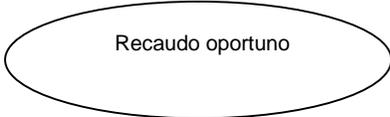
 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>RECAUDOS</p>	<p>CODIGO: FUN04</p>
--	------------------------	-----------------------------

CONTROL DE DOCUMENTOS			
CODIGO	NOMBRE DEL FORMATO	RESPONSABLE CUSTODIA	MEDIO DISPONIBLE
R001	Cuenta de Cobro	Contador	Magnético
R002	Recibo de Caja	Contador	Magnético
R003	Comprobante de egreso	Contador	Magnético

 <p>FUNDACION EMSSANAR</p>	<p>RECAUDOS</p>	<p>CODIGO: FUN04</p>
--	------------------------	-----------------------------

POLITICAS

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA



POLITICA GENERAL

La Fundación EMSSANAR recaudará los recursos por la prestación de servicios contratados de manera eficiente y oportuna para atender de manera adecuada sus obligaciones en el desarrollo normal de sus operaciones.

SECUENCIA	POLITICA
1.Análisis Contractual de Proyectos	1. Todo contrato celebrado por la Fundación deberá ser analizado con el propósito de establecer las condiciones y obligaciones derivadas del mismo.
1.Causación	1. Todo tipo de cuentas debe ser causado por el funcionario asignado para tal fin, de manera permanente hasta los 10 primeros días del mes siguiente, verificando su correcto imputación contable 2.Las cuentas o información que se causen o registren por áreas diferentes a la contable, deberán ser verificadas por un

SECUENCIA	POLITICA
	<p>funcionario responsable al siguiente día de ser recepcionadas en el área, e informar las inconsistencias al jefe inmediato y al área involucrada</p> <p>3.Toda reporte que afecte la información de la interfase de las áreas o unidades de negocio deberá reportarse por un medio escrito inmediatamente al área contable.</p>
2.Gestión de cobro	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Fundación adelantará los procesos de cobro de recursos con criterios de eficiencia, oportunidad y transparencia. 2. La gestión de cobros de recursos se adelantará previa revisión del cumplimiento de los soportes requeridos de acuerdo con los términos legales y contractuales establecidos 3. La cartera superior a 120 días se gestionará mediante cobro jurídico 4. La Fundación manejará todos los recursos de los proyectos a través de las entidades financieras legalmente autorizadas y definidas por la Organización EMSSANAR. 5. Los recursos recaudados por los proyectos de la Fundación tendrán destinación específica para las actividades del mismo
6. Registro de ingresos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toda inconsistencia presentada deberá ajustarse si el caso y reportarse al jefe inmediato quien llevara un registro estadístico, a fin de presentarse a las jefaturas respectivas. 2. El tiempo máximo del registro será de 3 días.

REQUISITOS A CUMPLIR DE LEY/CLIENTE/ORGANIZACION
<p>Normas contables y tributarias</p> <p>Políticas institucionales</p> <p>Normas contractuales</p>

PROCESO	PUNTOS DE CONTROL		INDICADORES DE TEMAS ESTRATEGICOS			
			INDICADOR	FORMULA	METAS	
	ACTIVIDAD	CONTROL			2011	2012
GESTION DE PROYECTOS	Elaboración y presentación de propuestas	Revisión de las propuestas seleccionadas de acuerdo a las directrices	Tiempo de Respuesta	Tiempo real del proceso / Tiempo ideal	60%	70%
	Formalización de convenios y/o contratos	Elaboración de minuta contractual bajo la perspectiva del gana gana	Nivel de ejecución	Sumatoria de los porcentajes de ejecución de los proyectos / Total de proyectos en ejecución	60%	70%
	Seguimiento y evaluación	Revisión de las actividades ejecutadas según plan operativo y recursos asignados	Número de Proyectos adquiridos	Proyectos Finales - Proyectos Iniciales	7	8
	Liquidación de contrato	Acta de liquidación con conformidad entre las partes	Nivel de Gestión de Recursos	Total de Recursos ejecutados / Total de recursos presupuestados	10%	15%
ASISTENCIA TECNICA AL DESARROLLO SOCIAL	Formulación del proyecto	Verificación y análisis de propuestas productivas, de acuerdo a las políticas institucionales	Nivel de Acompañamiento Social	Organizaciones con acompañamiento / Organizaciones focalizadas	70%	80%
	Estudio de viabilidad	El estudio debe ser efectivamente rentable	Nivel de organización socio empresarial	Organizaciones con iniciativas productivas / Total de organizaciones acompañadas	70%	80%
	Legalización de la organización	Debe cumplir con todos los requisitos de ley para su funcionamiento	Nivel de inclusión social colectiva	Organizaciones en Red / Total de organizaciones con acompañamiento social	40%	50%
	Puesta en marcha	Verificación efectiva de la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto durante los primeros seis meses				
	Monitoreo	Verificación, seguimiento y control de la gestión para su funcionamiento y mantenimiento, inversión de recursos.				
DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Estudio de factibilidad	Verificación y análisis de propuestas, rentabilidad, según directrices definidas por la organización.	Diversificación de Productos y servicios	Nuevos Productos adquiridos	5	6
	Diseño de Productos y Servicios	El producto o servicio final debe cumplir con los requisitos de calidad definidos por la organización.				
RECAUDOS	Sistematización, verificación y control contractual de proyectos	Verificación y análisis de lo ejecutado Vs lo contratado.	Rotación de cartera	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	60 días	45 días
	Ingreso de recursos	Verificación de ingreso efectivo de recursos mediante soportes pertinentes.				

9. CONCLUSIONES

La documentación de los procesos de la FUNDACION EMSSANAR contribuye al mejoramiento en la utilización del tiempo destinado para cada una de las actividades que realizan los funcionarios y mejora la prestación de los servicios ofrecidos a los clientes internos y externos de la organización, permitiéndoles cumplir de manera eficiente y eficaz con las funciones y responsabilidades encomendadas.

La Definición de los procesos de la FUNDACIÓN EMSSANAR, permite a sus funcionarios la esquematización del enfoque por procesos que menciona, la NTC ISO 9001:2000, aplicados a su trabajo diario.

La estructuración de los procesos de la FUNDACIÓN EMSSANAR, adoptando las mejores practicas, ayudó al mejoramiento en la manera de operación de la Unidad de Negocio, orientada al servicio que ésta presta a sus clientes tanto internos como externos.

El trabajo desarrollado facilitó, el sistema de calidad de la organización, proyecto que actualmente adelanta el Grupo Empresarial EMSSANAR.

Adicionalmente la estructuración de los procesos de la FUNDACION EMSSANAR, constituye una mejora continua del sistema de Calidad que actualmente se maneja, constituyéndose en un valioso aporte para adelantar los tramites pertinentes a la certificación.

- A través de la adopción de los procesos en forma permanente, la empresa podrá a mediano plazo reducir costos y gastos en el funcionamiento y la administración, permitiéndoles cumplir con los objetivos propuestos dentro del plan estratégico para cada una de las unidades de negocios.

A través de los puntos y herramientas de control propuestos, se podrá adelantar la evaluación, el monitoreo y la vigilancia al talento humano de la Empresa, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que para garantizar un cabal cumplimiento de la implementación de los procesos definidos en el presente documento se cree un equipo o comité de mejoramiento; con el fin de que se asuman compromisos que permitan direccionar a la organización hacia un nuevo modelo de gestión.

Se recomienda evaluar de manera permanente la implementación de los procesos con el fin de realizar los ajustes pertinentes que permitan direccionar las acciones de acuerdo con los objetivos y metas establecidas.

Se recomienda se adopte una estructura de costos definida, la cual podría ser costos ABC, costos de no calidad, entre otros; de tal manera que permita determinar el costo y el gasto del ciclo de servicio, y con ello establecer otras mejoras.

Se recomienda se tenga en cuenta los momentos de verdad en la prestación del servicio, al constituirse estos como la primera impresión que el usuario se lleva de la empresa; pues sobrevivir y prosperar en el entorno de las organizaciones de servicio requiere de una DIFERENCIACION. Una compañía de servicios eficiente debe demostrar con evidencias que realmente ella tiene algo especial que ofrecer.

BIBLIOGRAFÍA

BERMÚDEZ, Rigoberto. Los Manuales de procedimientos “Diseño, elaboración, aplicación, implantación y mejoramiento continuo”. Asociación Colombiana de Administradores Públicos. Segunda Edición. 1997. 187p.

CORNEJO, Miguel Ángel. Enciclopedia de la excelencia Tomo 2. Editorial Grijalbo S.A. 1996. 1068p.

GARCIA MEJIA, Braulio. Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Eco Ediciones. 2000. 211p.

HARRINGTON, James H. Administración total del mejoramiento continuo. McGraw – Hill. 1997. 506p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Presentación y elaboración de tesis y trabajos científicos. ICONTEC. 2002. 130p.

NAMAKFOROOSH. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa 1996. 531p.

NAVARRETE MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos. Alfaomega. 2001. 146p.

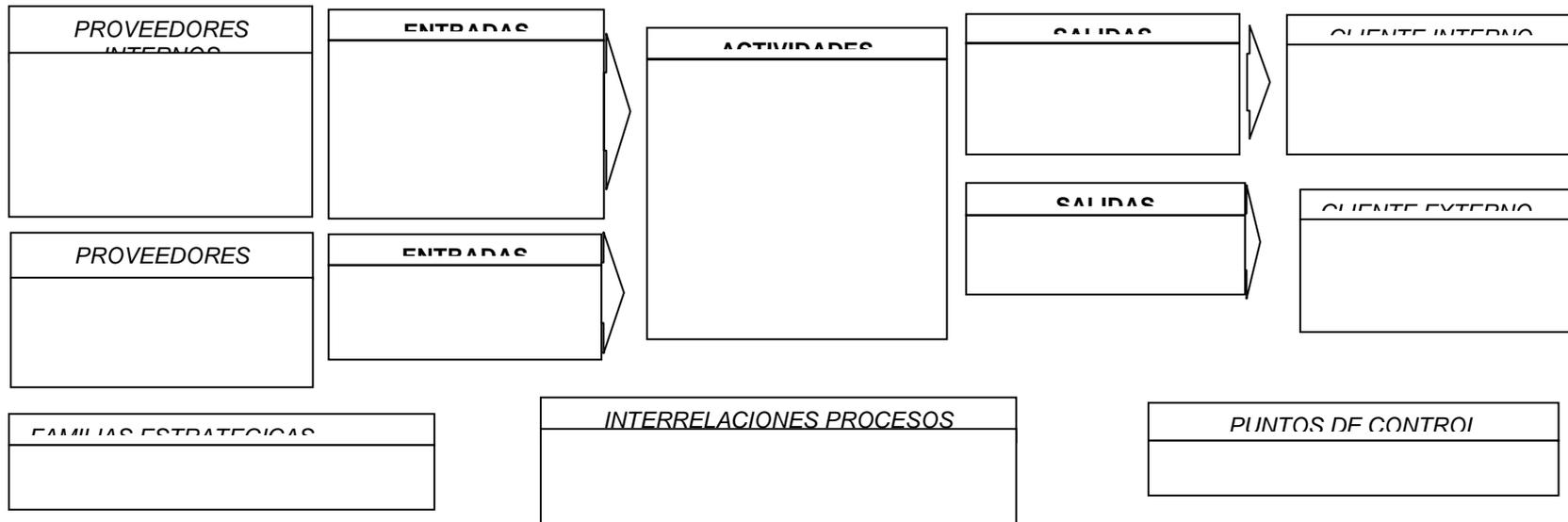
TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. Limusa 1998. 231p.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CARACTERIZACION DE PROCESOS

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO:	MACROPROCESO:
PROCESO: DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	CODIGO: FUN03

OBJETIVO: INICIO: FIN: Gerente:
--



ANEXO 2. INTERRELACIÓN CADENA DE VALOR INTERNA –FUNDACION

Como el comportamiento de los procesos empresariales afecta el costo del proceso Gestión de Proyectos?

Procesos		Puntaje	Descripción	Propuesta de Mejora	
PRIMARIAS	1	Asistencia al desarrollo Empresarial Solidario	4	La asistencia al desarrollo comunitario y empresarial es fundamental para la gestión de proyectos	La Fundación debe especializarse en diferentes proyectos tendientes a contribuir con el cumplimiento de la visión empresarial de EMSSANAR y el fortalecimiento de la redistribución social.
	2	Innovación de productos y Servicios	4	Para la búsqueda de nuevas oportunidades de proyectos es necesario generar acciones de innovación que contribuyan a ampliar el portafolio de servicios	Fortalecer y especializar las líneas de acción de la Fundación, para el mejoramiento de los productos y servicios actuales.
	3	Recaudo	5	Sin la gestión efectiva del cobro es imposible realizar la gestión de los proyectos.	Desde las Coordinaciones de proyectos se debe apoyar la gestión de cobro para el recaudo oportuno.

1	Direccionamiento Estratégico (Planeacion: Directrices empresariales, direccionamiento estratégico)	4	El enfoque los proyectos debe estar acorde con el desarrollo del modelo empresarial solidario de EMSSANAR.	Se debe dar un acompañamiento permanente y puntual frente al desarrollo de la estrategia empresarial de la Fundación.
2	Gestión de Calidad (Planeacion: Desarrolla acciones de monitoreo (auditoria interna) para la ejecución adecuada del proceso).	4	Los proyectos que ejecute la Fundación deben considerar los fundamentos de calidad que promueve la organización.	Se implemente el sistema de gestión de calidad de procesos en la Fundación.
3	Gestión Presupuestal y Contable	5	Se necesita el poyo directo del área contable en todos los momentos de operación de los proyectos.	Se realice acompañamiento continuo y retroalimentación desde el área financiera a las Coordinaciones de proyectos
4	Gestión Jurídica (Jefatura jurídica: contratos, tutelas)	4	Apoyo y asesoría legal en aspectos contractuales de los proyectos, en sus diferentes fases.	Se realice un seguimiento continuo a los procesos legales que se requiera desde la Fundación

	5	Gestión Social (Desarrollo comunitario: Servicios mutuales, admisión asociados, asamblea general)	4	Implementación del modelo empresarial solidario, priorizando las acciones de fortalecimiento de organizaciones de asociados.	Articulación de acciones para la ejecución de proyectos, buscando mayor cobertura de servicios para el fortalecimiento del sistema de redistribución social.
	6	Mercadeo (Desarrollo comunitario)	4	Desarrollo de productos y servicios encaminados a la promoción de los proyectos de la Fundación.	Definición, concertación y articulación de un plan operativo conjunto con el Área de DCE.
	7	Desarrollo del Talento Humano (Gestión humana: contratación, evaluación desempeño, cultura organizacional, incentivos)	3	El no contar con personal capacitado e idóneo a las exigencias del procesos, impide la optimización de las actividades y por ende el fortalecimiento del proceso	Implementación del plan de capacitación, optimización del proceso de selección
	9	Gestión tecnológica (sistemas: desarrollo de los hardware y software)	4	Soporte tecnológico y de sistemas de información para la ejecución de los proyectos.	Asistencia técnica y acompañamiento continuo para el mantenimiento de equipos y operatividad de los sistemas de información.

	10	Administración de activos y suministros (Almacén)	4	Suministro de materiales y elementos necesarios para el cumplimiento de las actividades de los proyectos.	Entrega oportuna de suministros y materiales según requerimientos. Entrega de pedidos extraordinarios por requerimientos urgentes de proyectos, fuera de la programación normal
--	-----------	---	----------	---	--

Peso de 1 a 5: 1 relación baja, 2 relación media baja, 3 relación media, 4 relación media alta, 5 relación alta

Como el comportamiento del proceso el comportamiento los procesos empresariales afecta el costo del proceso ASISTENCIA TÉCNICA AL DESARROLLO COMUNITARIO EMPRESARIAL?

		Procesos	Puntaje	Descripción	Propuesta de Mejora
PRIMARIAS	1	Gestión de Proyectos	5	Fuente de recursos para la realización de actividades	Gestionar proyectos que satisfagan las necesidades de los grupos de interés
	2	Innovación de productos y Servicios	3	Proporciona materiales didácticos para asesorías de iniciativas productivas	Innovar permanentemente las ayudas didácticas, para brindar asesorías dinámicas y efectivas a la comunidad.
	3	Recaudos	5	El no suministro de recursos, impide la ejecución de las actividades de asesoría	Oportunidad en la presentación de documentos y mantener buenas relaciones con las entidades contratantes
	1	Direccionamiento Estratégico (Planeación: Directrices empresariales, direccionamiento estratégico)	3	El no contar con políticas claras de juego, impide el direccionamiento adecuado del proceso	Políticas claras enfocadas los lineamientos de la FUNDACIÓN

2	Gestión de Calidad (Planeación: Desarrolla acciones de monitoreo (auditoría interna) para la ejecución adecuada del proceso).	3	El no contar con pautas claras de oportunidades de mejora y monitoreo de los procesos, impide optimizar el proceso y por ende ejecutar las actividades eficientemente y productivamente	Apoyo permanente en el monitoreo y mejoramiento de los procesos de la FUNDACION
3	Gestión Presupuestal y Contable	2	Relación Media Baja	
4	Gestión Jurídica (Jefatura jurídica: contratos, tutelas)	2	Relación Media Baja	
5	Gestión Social (Desarrollo comunitario: Servicios mutuales, admisión asociados, asamblea general)	4	Sin un adecuado control de la base social impide direccionar adecuadamente los proyectos productivos de la FUNDACION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los canales de comunicación. ▪ Definir políticas claras que permitan alcanzar los objetivos empresariales
6	Mercadeo (Desarrollo comunitario)	3	El no contar con un plan de mercadeo claro enfocado a los intereses de la FUNDACION, impide el posicionamiento y reconocimiento y por ende la no participación de la base social en la ejecución de proyectos productivos.	

	7	Desarrollo del Talento Humano (Gestión humana: contratación, evaluación desempeño, cultura organizacional, incentivos)	2	Relación Media Baja	
	8	Salud ocupacional (Gestión humana)	2	Relación Media Baja	
	9	Gestión tecnológica (sistemas: desarrollo de los hardware y software)	4	El no abastecimiento oportuno de Software y hardware, impide la operativización de proyectos para alcanzar niveles óptimos de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar las necesidades tecnológicas de la Fundación ▪ Actualizar continuamente los software y hardware asignados
	10	Administración de activos y suministros (Almacén)	4	Garantizar el abastecimiento oportuno de insumos para el desarrollo de actividades	Cumplir con los procesos empresariales establecidos por los organismos de apoyo

Peso de 1 a 5: 1 relación baja, 2 relación media baja, 3 relación media, 4 relación media alta, 5 relación alta

Como el comportamiento los procesos empresariales afecta el costo del proceso DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS?

		Procesos	Puntaje	Descripción	Propuesta de Mejora
PRIMARIAS	1	Asistencia al desarrollo Empresarial Solidario	3	De las iniciativas productivas se pueden generar necesidades de diseño de nuevos productos y servicios	Optimizar el flujo de información entre los responsables de los 2 procesos
	2	Gestión de Proyectos	4	Permite la identificación de nuevos productos o servicios	Identificar posibles necesidades a satisfacer Contacto permanente con el medio Información permanente
	3	Recaudos	2	Relación Media Baja	
	1	Direccionamiento Estratégico (Planeacion: Directrices empresariales, direccionamiento estratégico)	3	El no contar con políticas claras de juego, impide el direccionamiento adecuado del proceso	Políticas claras enfocadas los lineamientos de la FUNDACIÓN

2	Gestión de Calidad (Planeación: Desarrolla acciones de monitoreo (auditoría interna) para la ejecución adecuada del proceso).	3	El no contar con pautas claras de oportunidades de mejora y monitoreo de los procesos, impide optimizar el proceso y por ende ejecutar las actividades eficientemente y productivamente	Apoyo permanente en el monitoreo y mejoramiento de los procesos de la FUNDACION
3	Gestión Presupuestal y Contable	2	Relación Media Baja	
4	Gestión Jurídica (Jefatura jurídica: contratos, tutelas)	2	Relación Media Baja	
5	Gestión Social (Desarrollo comunitario: Servicios mutuales, admisión asociados, asamblea general)	4	Sin un adecuado control de la base social no se puede direccionar adecuadamente los productos y servicios según las necesidades y expectativas de la comunidad	Mejorar los canales de comunicación. Definir políticas claras que permitan alcanzar los objetivos empresariales

	6	Mercadeo (Desarrollo comunitario)	3	El no contar con un plan de mercadeo claro enfocado a los interés de la FUNDACION, impide la difusión y reconocimientos de los productos y/o servicios diseñados, y por ende su posicionamiento.	Optimizar el proceso de mercadeo, de acuerdo a los lineamientos definidos en la FUNDACION
	7	Desarrollo del Talento Humano (Gestión humana: contratación, evaluación desempeño, cultura organizacional, incentivos)	2	Relación Media Baja	
	9	Gestión tecnológica (sistemas: desarrollo de los hardware y software)	4	El no abastecimiento oportuno de Software y hardware, impide la operativización de proyectos para alcanzar niveles óptimos de cumplimiento	Evaluar las necesidades tecnológicas de la Fundación Actualizar continuamente los software y hardware asignados
	10	Administración de activos y suministros (Almacén)	4	Garantizar el abastecimiento oportuno de insumos para el desarrollo de actividades	Cumplir con los procesos empresariales establecidos por los organismos de apoyo

Peso de 1 a 5: 1 relación baja, 2 relación media baja, 3 relación media, 4 relación media alta, 5 relación alta

Como el comportamiento los procesos empresariales afecta el costo del proceso de RECAUDOS?

		Procesos	Puntaje	Descripción	Propuesta de Mejora
PRIMARIAS	1	Asistencia al desarrollo Empresarial Solidario	5	El no contar con soportes confiables y veraces, de la ejecución de las actividades y estudio de viabilidad para la puesta en marcha de iniciativas productivas, impide el recaudo oportuno de recursos	Optimizar en los procesos el flujo de información
	2	Gestión de proyectos	5	El no contar con soportes confiables y veraces, de la ejecución del objeto contractual de los proyectos, impide el recaudo oportuno de recursos	Mejorar la asignación de recursos según las necesidades reales de los proyectos y la prioridades empresariales
	3	Innovación de productos y Servicios	2	Relación media baja	
	1	Direccionamiento Estratégico (Planeación: Directrices empresariales, direccionamiento estratégico)	3	El no contar con políticas claras de juego, impide el direccionamiento adecuado del proceso	Políticas claras enfocadas los lineamientos de la FUNDACIÓN

	2	Gestión de Calidad (Planeación: Desarrolla acciones de monitoreo (auditoría interna) para la ejecución adecuada del proceso).	3	El no contar con pautas claras de oportunidades de mejora y monitoreo de los procesos, impide optimizar el proceso y por ende ejecutar las actividades eficiente y productivamente	Apoyo permanente en el monitoreo y mejoramiento de los procesos de la FUNDACION
	3	Gestión Presupuestal y Contable	5	El no control y gestión presupuestal, impide el recaudo oportuno de recursos	Priorizar el recaudo oportuno dentro de las actividades del sistema presupuestal y contable
	4	Gestión Jurídica (Jefatura jurídica: contratos, tutelas)	4	Acompañamiento en la definición de términos contractuales para el manejo de recursos en los proyectos.	Asesoría y acompañamiento para el recobro de cartera morosa de La FUNDACION
DE APOYO	5	Gestión Social (Desarrollo comunitario: Servicios mutuales, admisión asociados, asamblea general)	4	Sin un adecuado control de la base social impide direccionar adecuadamente los proyectos productivos de la FUNDACION	Mejorar los canales de comunicación. Definir políticas claras que permitan alcanzar los objetivos empresariales

6	Mercadeo (Desarrollo comunitario)	3	El no contar con un plan de mercadeo claro enfocado a los interés de la FUNDACION, impide el posicionamiento y reconocimiento de la FUNDACION	
7	Desarrollo del Talento Humano (Gestión humana: contratación, evaluación desempeño, cultura organizacional, incentivos)	2	Relación Media Baja	
9	Gestión tecnológica (sistemas: desarrollo de los hardware y software)	4	El no abastecimiento oportuno de Software y hardware, impide la operativización de proyectos para alcanzar niveles óptimos de cumplimiento	Evaluar las necesidades tecnológicas de la Fundación Actualizar continuamente los software y hardware asignados
10	Administración de activos y suministros (Almacén)	4	Garantizar el abastecimiento oportuno de insumos para el desarrollo de actividades	Cumplir con los procesos empresariales establecidos por los organismos de apoyo

Peso de 1 a 5: 1 relación baja, 2 relación media baja, 3 relación media, 4 relación media alta, 5 relación alta