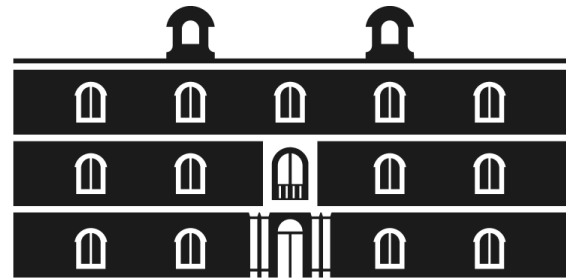


**Universidad
Politécnica
de Cartagena**

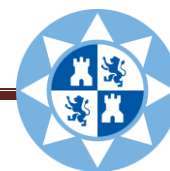


industriales
etsii UPCT

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA ONG INGENIEROS SIN FRONTERAS USANDO LA METODOLOGÍA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT 2.0

Titulación: Ingeniería Organización
Industrial

Alumno/a: Simón Sánchez Ramírez
Director/a/s: Alejandro Martínez Sala

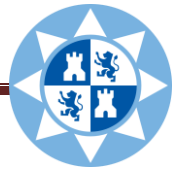


ÍNDICE

Resumen	4
Agradecimientos.....	5
Información previa.	6
1. Introducción.	6
1.1. ¿Qué es Ingeniería Sin Fronteras?	7
2. Definición del Problema	12
3. Antecedentes	13
4. Objetivos y consecuencias del proyecto	14
5. Aplicación de la metodología BPM alineada con el análisis de herramientas TIC adecuadas.....	15
5.1. ¿Qué son las herramientas TIC?	15
5.2. Diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos.....	16
5.3. Tipo de herramientas TIC a utilizar	16
6. Herramientas utilizadas en el proyecto	21
6.1. Business Process Management (BPM)	21
6.2. Variedad de herramientas BPMS.....	25
6.3. ¿Por qué utilizar la metodología BPM?	26
6.4. Adonis CE: Manual Básico Formativo	28
7. Fases del proyecto.....	39
7.1. Diagnóstico	39
7.2. Sensibilización y Capacitación.....	39
7.3. Planificación Documental	40
7.4. Identificación de procesos	40
7.5. Documentación del SGC	40
7.6. Cronograma de implantación del SGC.....	40
8. Diagnóstico previo del Sistema de Gestión de Calidad.....	41
8.1. Diagnóstico de la organización	41
8.2. Fases del diagnóstico previo	41
8.3. Resultados al Diagnóstico Previo	48
9. Sensibilización y Capacitación	53
10. Planificación Documental	54
10.1. Planificación Documental.....	54
10.2. Objetivos de Calidad	56



11.	Identificación de Roles y Procesos	57
11.1.	Identificación de Roles	57
11.2.	Mapa de Procesos	58
11.3.	Identificación de Procesos	62
12.	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	69
12.1.	Documentación del SGC.....	69
12.2.	Identificación de los documentos	70
12.3.	Gestión Documental.....	73
13.	Cronograma de implementación del SGC	82
14.	Conclusiones y recomendaciones	83
15.	Bibliografía.....	84
14.	Anexo – Protocolos SGC	86
14.1.	PR-IG-01 Gestión de Proyectos	86
14.2.	Acogida de Nuevos Miembros.....	92
14.3.	Organización de Eventos	96
14.4.	Acuerdos de Cooperación	104
14.5.	Herramientas TIC.....	117



Capitulo N° 1

Generalidades



CAPÍTULO N° 1. Generalidades.

Resumen

El proyecto que a continuación se presenta, describe el proceso de análisis, diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión de calidad para la ONG Ingeniería Sin Fronteras para su sede en Murcia.

Empezando por un diagnóstico inicial donde se localizaron las debilidades y fortalezas de la organización, se establece un plan de acción sobre el que diseñar el nuevo sistema. Además de esto, se creó y estructuró la documentación necesaria para hacer efectivos los procesos que se van a llevar a cabo en la organización, y se implementará una serie de herramientas TIC con las que establecer un cambio de tendencia en la gestión basada en sistemas de gestión de calidad, como han sido hasta ahora métodos de gestión clásicos basados en papel.

Lo que se pretende con esta implementación es buscar un aumento en el nivel de efectividad y eficiencia en los procesos que la organización llevará a cabo.

Y para que todos estos cambios que se desean establecer funcionen correctamente, es necesario que los integrantes que forman el organigrama de la asociación estén suficientemente informados de los objetivos básicos del sistema de gestión implantado.

A partir de este punto, deben realizarse una pre-auditoría en la que comprobará su correcto funcionamiento, todo ello realizado por personal cualificado para ello.



Agradecimientos

En primer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento a Alejandro Martínez Sala, por haber confiado en mí en todo momento para la realización de este Proyecto Fin de Carrera. Antes las dificultades que se han presentado siempre ha estado dispuesto a continuar creyendo en la utilidad del proyecto.

A Raúl Ballester Nortes, presidente de Ingeniería Sin Fronteras y coordinador de los trabajos de este proyecto, agradecerle el apoyo y dedicación que me ha dado durante estos meses. No sólo me ha guiado en la elaboración de este trabajo, también me ha enseñado lo necesario por si en un futuro quiero realizar trabajos semejantes.

Agradezco también al equipo directivo de Ingeniería Sin Fronteras la dedicación que me brindaron en el proceso de diagnóstico y plan de acción para la implantación del sistema de calidad. Además de mi agradecimiento al Colegio de Ingenieros Industriales de la Región de Murcia, por la cesión de sus instalaciones para la elaboración de algunas partes del proyecto y para el desarrollo de los trabajos de la ONG.

Simón Sánchez Ramírez



Información previa.

Este Proyecto Fin de Carrera 2015/2016 de la titulación Ingeniería en Organización Industrial tiene como fin la realización de un Diseño de un Sistema de Gestión para la ONG Ingenieros Sin Fronteras usando la metodología Business Process Management (BPM). El profesor director del Proyecto es D. Alejandro Martínez Sala y su autor es el alumno Simón Sánchez Ramírez.

1. Introducción.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad constituye un reto para las organizaciones no lucrativas (ONL) que nos puede permitir, entre otros aspectos, organizar los servicios que prestamos, mejorar nuestra gestión y evaluar nuestros resultados en términos comparables con otras organizaciones y sectores.

Llamamos sistemas a todas aquellas referencias - sean códigos, normas o modelos – que proporcionan directrices, orientaciones o requerimientos referentes al modo como ha de gestionarse una organización y/o prestarse un servicio.

Que la implantación de sistemas “formalizados” de gestión de la calidad constituya, hoy por hoy, un reto para las ONL no significa que la gestión de la calidad nos sea ajena. Principios fundamentales como la orientación al cliente, la mejora continua o la participación de las personas que trabajan en la entidad conectan directamente con la tradición del tercer sector.

Las ONL han desempeñado históricamente una función social de innovación. En este contexto, se ha concedido siempre una gran importancia al “saber hacer” que surge de la práctica. Y es que la formalización y transmisión de la experiencia significativa constituye un recurso fundamental cuando se está aprendiendo a responder a una nueva necesidad o problema, y también es una condición sine qua non para la mejora continua.

El presente proyecto se desarrolló a través de las etapas de planificación, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la ONG Ingenieros Sin Fronteras.

Como resolución, se ha considerado la implantación de este sistema debido a la serie de beneficios que generaría dentro de la organización, como una mejora de la competitividad, cumplir con el compromiso que se tiene con los clientes, aumentos de la eficiencia etc.



1.1. ¿Qué es Ingeniería Sin Fronteras?

Ingeniería Sin Fronteras (ISF) es una federación de asociaciones multidisciplinares, formadas por profesionales, docentes y estudiantes, que trabajan para garantizar el acceso universal a los servicios básicos, la soberanía alimentaria de los pueblos, un medio ambiente sano y ciudades y territorios inclusivos. Participamos en los procesos sociales y políticos encaminados a provocar y consolidar esos cambios, desde una visión feminista y de defensa de los bienes comunes y el conocimiento libre, fortaleciendo personas y comunidades y respetando siempre las características culturales y técnicas de cada lugar. Aportamos nuestros conocimientos y experiencia alrededor de la tecnología, que no es más que una herramienta al servicio de esos procesos.

La Federación y todas sus asociaciones son pluridisciplinares, aconfesionales y apartidistas, pero tan profundamente políticas como las transformaciones por las que trabajamos. ISF en su conjunto la forman personas que participan como socias y como voluntarias, y recibe el apoyo de otras que se solidarizan como simpatizantes. Son organizaciones consolidadas, con un proyecto original y necesario en cooperación y educación para el desarrollo, investigación e incidencia política, siempre al servicio de la defensa y la puesta en práctica de los derechos humanos de todo y en todo el mundo.

MISIÓN

Poner la Tecnología al servicio del Desarrollo Humano, para construir una sociedad mundial más justa y solidaria.

VISIÓN

En Ingeniería Sin Fronteras sabemos que es técnicamente posible cubrir las necesidades de alimentación, salud, vivienda y educación. Apostamos por otro modelo de desarrollo que respete el medio ambiente y ponga en primer lugar a las personas y a las comunidades

En el planeta hay recursos suficientes para que todos podamos vivir dignamente, pero su reparto es desigual. Actualmente vivimos una situación de desequilibrio como jamás se había dado.

Para superar la desigualdad necesitamos una visión global de las causas y las consecuencias de la pobreza, así como un compromiso activo con los esfuerzos necesarios para erradicarla.

La Ingeniería es una herramienta esencial para el acceso universal a los servicios básicos, imprescindibles para un vida digna. Así, el acceso al agua potable y al saneamiento o la cobertura de las necesidades mínimas de energía y comunicación son factores clave en la lucha contra la pobreza.



VALORES

Entre los principios y valores a destacar de Ingeniería Sin Fronteras:

- **Tecnología para el Desarrollo Humano.** Entendemos la técnica dentro del entorno cultural, político, social, económico y ambiental en que se genera y no como un fenómeno aislado o neutro. Incorporamos en los proyectos técnicas autóctonas y tecnologías apropiadas, para no crear dependencias externas y cuestionamos el uso histórico de la tecnología en las relaciones Norte-Sur, apostando por una tecnología que potencie la dignidad de las personas y respete el medio ambiente.
- **Participación.** Trabajamos conjuntamente con nuestras contrapartes y con las comunidades locales. Adaptamos las intervenciones en el terreno a las peculiaridades culturales y a los ritmos que el desarrollo sostenible requiere. En ISF pensamos que la cooperación debe ser solicitada, liderada y plenamente aceptada por las contrapartes y la población destinataria, la cual participa en su diseño y desarrollo.
- **Concepción Integral.** Identificamos los factores sociales, económicos, técnicos, culturales, éticos, ambientales y políticos mediante equipos de trabajo pluridisciplinarios. Así, los planes de acción son integrales y persiguen efectos multiplicadores para garantizar su continuidad una vez acabada la cooperación exterior.
- **Educación e Investigación para el Desarrollo.** Ingeniería Sin Fronteras estudia las realidades donde lleva a cabo su acción y genera conocimiento sobre las alternativas para paliar sus principales problemáticas. ISF tiene especial interés en la divulgación e investigación sobre las posibilidades de la tecnología al servicio del desarrollo humano, dentro y fuera del ámbito universitario.
- **Aconfesionalidad, Apartidismo y Politización.** ISF no está vinculada a ningún partido político ni asociación religiosa, pero consideramos que la participación política de ciudadanos y organizaciones es una de las principales vías para la transformación de los órdenes injustos.



HISTORIA

La historia de Ingeniería Sin Fronteras comienza en paralelo en tres lugares de España: en 1989 un grupo de estudiantes de Zaragoza tuvo conocimiento de la existencia de Ingeniería Sin Fronteras en Francia a través de un intercambio del programa Erasmus, y deciden importar la organización a nuestro país. En el otoño de 1990, otro grupo en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid, decide constituir un grupo de Cooperación para el Desarrollo, y toma como referencia la organización francesa de Ingeniería Sin Fronteras, de manera similar a lo que ocurre en Asturias.

De esta forma, a principios de 1991 se presentan de forma casi simultánea las primeras tres asociaciones de ISF en España (Asturias, Aragón y Madrid). Con un proyecto de colaboración con la Universidad Centroamericana de El Salvador (UCA) comienza el trabajo de ISF al que poco a poco se le van sumando nuevas iniciativas, tanto de proyectos de desarrollo como de colaboración con diversos organismos y ONG. Junto a ello se comienza con la realización de seminarios y la publicación de boletines. Durante el año 1992, con el fin de coordinar su desarrollo se realizan contactos entre las asociaciones ya creadas, que serán el germen de la futura Federación. Al mismo tiempo, en Barcelona (1992) y Valencia (1993) aparecen grupos con interés en crear nuevas asociaciones. Se realizan asambleas a nivel estatal.

El siguiente año, ISF sigue extendiéndose por todo el territorio español y continúa el proceso de acercamiento entre las distintas ciudades (Bilbao, La Coruña, Málaga, Granada, Valladolid) que, en febrero de 1994, culminará con la creación de la Federación Española de Ingeniería Sin Fronteras.

ORGANIZACIÓN

El objetivo de la Federación es trabajar de manera descentralizada y aprovechar las sinergias entre ellas, encargándose de:

- Representar a ISF ante organismos nacionales e internacionales.
- Facilitar la comunicación y el traspaso de documentación entre las asociaciones.
- Realizar un seguimiento de nuevas asociaciones de ISF y facilitar su incorporación a la Federación.
- Coordinar y ejecutar actividades comunes (campañas, publicaciones, concursos, etc.)



LA ASAMBLEA GENERAL

En la Federación de ISF se extrapola el funcionamiento democrático de las asociaciones. La Asamblea Federal es el máximo órgano de decisión y está compuesta por la Junta Federal y representantes de cada ISF. La Asamblea Federal se reúne cada tres meses y cada asociación tiene un voto.

Por otra parte, una vez al año se reúne la asamblea general de socios y socias de las ISF. Este espacio de decisión, en el cual cada socio representa un voto, se dedica a:

- Evaluar el trabajo del año y planificar el siguiente.
- Elegir a los coordinadores federales de las actividades.
- Elegir la Junta Directiva por un periodo de dos años.
- Proponer, dar seguimiento y aprobar las cuentas anuales.

LA JUNTA FEDERAL

La Asamblea delega en la Junta Federal algunas tareas:

- Representar a ISF a nivel estatal, ante organismos nacionales e internacionales, otras organizaciones y medios de comunicación;
- Elaborar el presupuesto anual y administrar los recursos,
- Convocar la Asamblea, gestionar las actas y cualquier otra tarea que le encargue la Asamblea

EQUIPO TÉCNICO, GRUPO DE TRABAJO Y VOLUNTARIADO

El equipo técnico se ocupa de desarrollar las funciones delegadas por las diferentes organizaciones en la Federación. Su composición puede variar en función de los recursos disponibles.

Los grupos de trabajo están compuestos por voluntarios y voluntarias de diferentes asociaciones, que se encargan de dar seguimiento a cuestiones transversales organizativas o a actividades concretas que se llevan a cabo entre dos o más organizaciones federadas y que la Asamblea ha identificado de competencia federal.

El trabajo voluntario en ISF es:

- Pluridisciplinar. Los voluntarios personas de distinta formación que trabajan en equipo. Esta riqueza favorece la visión global y el diagnóstico de los problemas, y ayuda a la optimización de las soluciones.
- Participativo y democrático. Las decisiones son tomadas de manera horizontal por los miembros que trabajan desde la base.



LAS ASOCIACIONES DE LA FEDERACIÓN

Las asociaciones que forman la Federación son diferentes entre sí en número de socios, antigüedad y actividades. Las ISF son similares en el funcionamiento democrático, los principios que comparten, los objetivos y los ámbitos de actuación.

Cuando un grupo quiere incorporarse a la federación, se realiza un seguimiento, designando una asociación ya federada que le facilita documentación y orienta al nuevo grupo en la Federación.

Existen otras organizaciones en el mundo con las que únicamente compartimos nombre. ISF no se integra en ninguna estructura superior y es en sí una organización internacional, al disponer sus asociaciones federadas sedes en diferentes países.



2. Definición del Problema

Debido a la sociedad en la que vivimos actualmente, caracterizada principalmente por un modelo de sociedad en su mayoría parada, precarizada en lo económico, pero muy atareada y con un elevado nivel de estrés, podemos decir que, convivimos en una sociedad en la que “se vive para trabajar”, no se trabaja para vivir.

Partiendo de esa base y sosteniéndonos en los pilares que forman la organización, lo que planteamos en este proyecto sobre la sede en Murcia de Ingeniería Sin Fronteras (de aquí en adelante ISF) es un rediseño de la misma, implantando un Sistema de Gestión que permita adaptar su estructura en una formación basada en la mejora continua, buscando de esta manera la satisfacción del público al que se destina las acciones de nuestra institución y poniendo como meta la manera de adaptar a los tiempos actuales las inquietudes y metas que persigue la organización, siempre dentro del marco legal que lo regule.

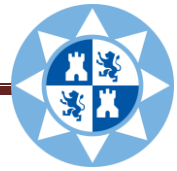


3. Antecedentes

El fin que persigue el desarrollo de la idea que expone tanto ISF como las Organizaciones No Gubernamentales se sostiene, principalmente, sobre un pilar básico en favor del desarrollo humano, el Movimiento del 07.

¿En qué consiste el Movimiento del 07? Surge de una propuesta basada en destinar el 0,7 % del PNB de los países más industrializados a Ayuda Oficial al desarrollo para los países empobrecidos del Sur, es decir, los llamados países en vías de desarrollo.

Como consecuencia de esta propuesta, además de la ya comentada anteriormente de la precarizada situación actual de la mayor parte de la sociedad es lo que lleva a las Organizaciones No Lucrativas a luchar por el Desarrollo Humano y buscar su evolución dentro del marco que engloba cada época. Es por ello, que a través de esa evolución se busca por parte de ISF una mejora continua en sus procesos que permitan seguir colaborando para que, las diferencias entre el Norte y el Sur, entre gente con menos recursos y personas con más, y, en general, todo aquel proyecto que conlleve poner, como si misión representa, la tecnología al servicio del Desarrollo Humano.



4. Objetivos y consecuencias del proyecto

Este Sistema de Gestión de Calidad permite gestionar y garantizar la calidad de los procedimientos definidos así como las responsabilidades necesarias para que ISF proporcione confianza del cumplimiento de los requisitos de calidad pertinentes para lograr sus objetivos.

Entre los objetivos del proyecto podríamos destacar:

- Formación en la metodología BPM y la herramienta BPMS de Adonis.
- Análisis de los procesos actuales e identificación de puntos a mejorar.
- Rediseño del proceso propuesto utilizando la Metodología BPM y sistema BMPS Adonis.
- Definición de indicadores para la implementación del proyecto propuesto.
- Estandarizar la administración e integridad de la documentación.

La implantación traerá consigo muchas consecuencias, entre las que podemos destacar:

- Mejora de la satisfacción del cliente.
- Homogeneización de los productos o servicios.
- Aumento de la eficiencia y reducción de costes.
- Incremento de la rentabilidad económica.
- Potenciación de la imagen positiva de la empresa.
- Impulso de la motivación de los trabajadores.
- Crecimiento de la coordinación interdepartamental.



5. Aplicación de la metodología BPM alineada con el análisis de herramientas TIC adecuadas

5.1. ¿Qué son las herramientas TIC?

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan una gran cantidad de soluciones, incluyen tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Las TIC permiten tener:

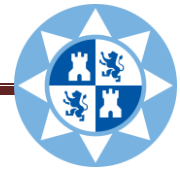
- Instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
- Múltiples canales de comunicación.
- Fácil acceso a todo tipo de información.

Algunas de sus características son:

- Interactividad.
- Automatización de tareas.
- Almacenamiento de grandes cantidades de información.
- Desarrollo del instrumento cognitivo.

Posee múltiples beneficios, tales como:

- Aprovechamiento del tiempo.
- Reducción de carga administrativa.
- Ofrecer nuevos conocimientos.
- Mejorar la productividad.
- Incrementar la gestión.
- Mejorar en la comunicación interna de la organización o con los mismos clientes.
- Aumento de la competitividad.
- Fácil acceso a nuevos mercados.
- Información siempre disponible y más actualizada.
- Mayor publicidad y conocimiento de la empresa.



5.2. Diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos

Los sistemas de gestión clásicos basados en papel se estructuran agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas (cadena de mando). Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna.

Esta estructura tradicional, se centra en las necesidades propias de la empresa y no en las del cliente, lo cual lleva a "perder" por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia.

Es por tanto que la gestión basada en procesos consigue orientar la organización hacia el cliente, y convierte a las personas en el verdadero motor de la empresa. El propósito final de la gestión por procesos es conseguir que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el cliente, independientemente de a qué departamento pertenezcan.

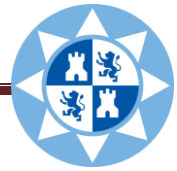
De acuerdo con eso, se busca junto con la aplicación de la gestión basada en procesos el uso de herramientas TIC adecuadas a los mismos, que sean pieza fundamental en el que apoyar el desarrollo de los distintos programas que se diseñe mediante BPM.

Desde el punto de vista de nuestra organización se proponen el uso de algunas de estas herramientas para las diferentes áreas de la misma, como puede ser Google Forms y redes sociales (Facebook, Twitter) para el área de Comunicación, PayPal para implementar un sistema de donaciones dentro de la parcela económica, y otras suites de Google como Drive o Sites, para alojar toda la documentación de los diferentes procesos de nuestra entidad.

5.3. Tipo de herramientas TIC a utilizar

5.3.1. Google Drive

Esta herramienta se propone como servicio de almacenamiento de archivos en línea mientras se diseña, desarrolla e implementa por parte de los responsables de las TIC de ISF la nueva página web con su propio sistema de Intranet, que permita el alojamiento de toda la documentación pertinente a los servicios que la organización



ofrecerá, un repositorio de proyectos, así como la base de datos de ponentes para eventos de la asociación.

Esto no quiere decir que el uso de la herramienta Google Drive se excluya a partir del uso de la herramienta anteriormente citada. Dicho esto, procederemos a explicar en qué consiste la herramienta Google Drive y su característica:

- **Crear archivos:** Google Drive nos permite crear archivos que quedarán almacenados en la plataforma. Estos archivos pueden ser los siguientes tipos:
 - Carpeta
 - Documento
 - Presentación
 - Hoja de cálculo
 - Formulario
 - Dibujo
- **Subir archivos:** Con esta opción podemos incorporar a Google Drive archivos procedentes de nuestro disco duro. Una de las ventajas del servicio es que permite subir archivos con un tamaño de hasta 10 GB.
- **Compatibilidad:** Google Drive incluye un visor de archivos que es compatible con una gran cantidad de formatos, incluidos documentos de Office, archivos de vídeo e imágenes, PDF, imágenes vectoriales y archivos comprimidos.
- **Compartir:** Uno de los puntos fuertes de Google Drive son sus funciones colaborativas. Tanto desde la versión web como desde el software de escritorio podemos compartir nuestros archivos con otros usuarios de Google. Además de enviar el link, podemos elegir que privilegios darle a la persona a la que le compartimos el archivo, como pueden ser, editar, comentar o ver.
- **Sincronización:** Cuando se instala el software, se crea una carpeta especial que, una vez ingresados los datos de nuestra cuenta, se mantendrá siempre sincronizada con la versión web del servicio.

5.3.2. Google Forms

Es una aplicación de Google Drive, en el cual podemos realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica herramienta para adquirir cualquier tipo de información.



Esta herramienta se presenta como posibilidad de elaboración de formularios para feedbacks internos en la organización, solicitudes de nuevos usuarios, captación de socios u opiniones de los diferentes participantes en los eventos que la organización realice.

Podrá ser utilizada por todo aquel que desee aplicarla, ya que éstos pueden ser utilizados como una herramienta práctica para la obtención de información.

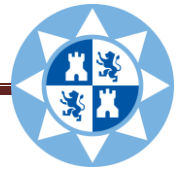
5.3.3. Sistema de donaciones

Para tal fin, crearemos una cuenta para la ONG en PayPal en donde alojaremos los datos de la organización y vincularemos la cuenta bancaria para poder realizar donaciones.

5.3.4. Redes Sociales

El uso de redes sociales de distinto perfil (Twitter, Facebook) nos permitirá, entre otras muchas características:

- Establecer una comunicación directa, más rápida, eficiente y económica con los seguidores.
- Lograr mayor interacción y participación de los interesados.
- Mayor difusión a través de páginas web y blogs.
- Generar una difusión diaria, instantánea y directa, apuntando al público adecuado.
- Brindar mayor independencia de los medios tradicionales para difundir los mensajes.
- Promoción de campañas y eventos a través de redes sociales como Facebook y Twitter.
- Generar mayor concientización y captación de fondos.
- Lograr traspasar las fronteras de los países y recibir apoyo y ayuda económica de distintos lugares.
- Generar trabajo conjunto y establecer redes de ONGs y/o Fundaciones que apoyan una causa común o causas similares, a nivel local, nacional, regional o internacional.



5.3.5. Otras herramientas

Dentro de esta categoría incluiremos herramientas que también nos serían de ayuda dentro de nuestra organización y que podemos tener en cuenta dependiendo del marco en el que le vayamos a dar uso, como puede ser otros módulos que la Suite de Google pone a nuestra disposición, como puede ser Google Sites o Google Calendar.



Capítulo N° 2

Metodología y herramientas utilizadas en el proyecto



CAPÍTULO N° 2. Metodología y herramientas utilizadas en el proyecto.

6. Herramientas utilizadas en el proyecto

6.1. Business Process Management (BPM)

6.1.1. Definición.

Business Process Management (BPM) es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes.

BPM abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios.

BPM combina métodos ya probados y establecidos de gestión de procesos con una nueva clase de herramienta de software empresarial.

6.1.2. Arquitectura Empresarial.

Es determinante que para poder gestionar cualquier elemento empresarial, hay que:

- Tenerlo adecuadamente identificado y definido
- Asignarle objetivos y metas.
- Disponer de medidas para valorar su actuación.

El Proceso es ese elemento fundamental e intangible que está presente en toda la organización, pero que aún muchas empresas y organizaciones no lo están gestionando. Por esta y muchas otras razones tales como competitividad, nuevos canales y nuevas tecnologías y soluciones, cada vez hay más sociedades que



implementan la Gestión de Procesos en sus organizaciones. Para lograr implementar esta gestión, se requiere de un elemento fundamental que se denomina “Modelos de Negocio”. Dichos modelos son un conjunto de técnicas y representaciones gráficas plasmadas sobre una base de datos orientada a objetos, y basados en estándares, que permiten representar y entender cuáles son:

- Los puntos de encuentro con los clientes.
- Los puntos de encuentro con proveedores, colaboradores y otros entes externos.
- Los problemas y oportunidades de mejora.
- Los procesos, datos y flujos de información.
- La organización.
- Los sistemas informáticos.
- Los indicadores de gestión y calidad.

Y cómo gestionar y optimizar éstos de forma que asegure el más alto grado de satisfacción al cliente, manteniendo un balance entre nivel de calidad y costes. La utilidad que se les da a los Modelos de Negocio varía según las necesidades, objetivos y prioridades. No obstante, desarrollándolos con los enfoques y técnicas adecuadas, tienen muchas utilidades las cuales se enumeran las más relevantes a continuación:

- Hacer Análisis de Impacto Funcionales, Organizativos y de Sistema.
- Desarrollar y Evolucionar Sistemas más Integrados.
- Disponer de una base más sólida al Plan de Sistemas y Tecnología.
- Implantar tecnología BPM/WORKFLOW.
- Mejora continua de Procesos de Negocio (Reingeniería – Rediseño).
- Apoyar a los procesos de “Benchmarking”.
- Diseño y Reestructuración Organizativa.
- Formar y Guiar al personal de la Organización.
- Calidad Total – ISO 9000.
- Diseño y Lanzamiento de Nuevos Productos y Servicios.
- Gestión de Competencias.
- Control Interno.



6.1.3. Gestión de Procesos

La gestión de procesos de negocios BPM es un proceso que busca optimizar el desempeño y eficacia dentro de una empresa u organización utilizando el proceso de gestión de negocios, más conocido como BPM, que se debe diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.

El alcance del BPM está conformado por un conjunto de soluciones de software especializado que logra automatizar, de manera eficiente, todo el ciclo de vida de los procesos, reglas y servicios de negocio, desde la identificación y modelización, hasta la monitorización, permitiendo así un entorno de mejora continua totalmente automatizado.

6.1.4. Gestión por Procesos.

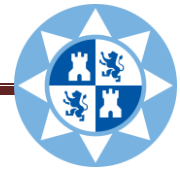
El modelo de gestión por procesos está dirigido a sacarle el máximo rendimiento a los procesos de la organización, dotándoles de capacidad para reaccionar de manera autónoma a los cambios mediante la mejora continua y la flexibilidad de la arquitectura.

Business Process Management (BPM) es la solución tecnológica que, a través de un marco de trabajo fiable y robusto, permite articular este modelo de gestión dando respuesta a las necesidades de diseñar, controlar y medir los procesos.

Este tipo de proyectos no consiste únicamente en instalar una solución BPM determinada. Una iniciativa de gestión por procesos requiere de una fuerte implicación de la Organización y de que exista una estrategia bien definida del proyecto.

6.1.5. Características principales de la metodología BPM.

- Centrado en los procesos: BPM unifica las actividades de negocio y de TI y coordina las acciones y comportamientos de personas y sistemas alrededor del contexto común de los procesos de negocio. Utilizando las convenciones y notaciones que conforman los procesos estándar, un directivo de operaciones, por ejemplo, ve el proceso desde una perspectiva de negocio, mientras que el director de TI ve los elementos de información y sistemas.
- Alineación negocio/TI: Facilita la colaboración directa y la responsabilidad conjunta de los profesionales de la empresa y de TI en desarrollo, implementación y optimización de los procesos de negocio operacionales. El mismo modelo de procesos, por ejemplo, proporciona una perspectiva



empresarial para el analista empresarial y una perspectiva de sistemas para el analista de sistemas.

- Mejora continua de los procesos: BPM implementa los métodos y herramientas de gestión y de comportamiento de la mejora continua de procesos (CPI). Por ejemplo, cada módulo funcional de BPMS admite una o más de las fases DMAIC de Six Sigma, y la supervisión de la actividad empresarial le permite revisar las métricas Six Sigma en sus procesos.
- Composición de soluciones: BPM facilita el diseño, ensamblaje e implementación rápida de procesos de negocio completos. Un desarrollador incorpora sistemas y servicios de TI al mismo modelo de proceso diseñado por el analista de negocio. Un completo conjunto de conectores y herramientas sin código hace el desarrollo de soluciones incluso más rápido.
- Transparencia: BPM proporciona visibilidad funcional cruzada en tiempo real de los procesos operacionales y una comprensión común de las actividades para todos los participantes. U director de operaciones, por ejemplo, puede ver los procesos de negocio en ejecución y sus métricas empresariales en tiempo real, mientras que un director de TI puede ver la disponibilidad y rendimiento de los sistemas de apoyo.
- Aprovechar lo existente y hacer uso de lo nuevo: BPM incorpora de forma directa sistemas de información y activos existentes y coordina su uso en una “capa” de procesos accesible para todos los directores de negocio. U conjunto completo de adaptadores de sistemas y herramientas B2B (“business to business”) le permiten reutilizar cualquiera de sus aplicaciones de TI existentes. Los usuarios ven una solo interfaz delante de muchos sistemas. Y el panel de BPM presenta una fachada uniforme a los usuarios de negocio.

6.1.6. Ventajas del uso de la metodología BPM.

- Poder medir, monitorear y evaluar nuestros procesos, mejorarlos de inicio a fin y aumentar la satisfacción de empleados y clientes, reducir costes y recuperar beneficios.
- Facilitar el entendimiento de los procesos de negocio.
- Acelerar la innovación, la gestión del talento, las personas y el conocimiento.
- Gracias a la efectividad, eficiencia, flexibilidad y agilidad en las operaciones de negocio, garantizar una gestión del cambio más efectiva.



- Desarrollar nuevos y mejorados modelos de negocio mediante el diseño y modelización de los procesos en su totalidad.
- Garantizar la calidad de los procesos diseñados reduciendo el riesgo, tiempo y recursos de nuestras inversiones en tecnología.
- Racionalizar y optimizar nuestra infraestructura IT alineando la misma con los procesos de negocio a los que esta debe servir.

6.2. Variedad de herramientas BPMS.

Para el diseño de los procesos de negocios propuestos se han evaluado varias opciones de BPMS con la finalidad de seleccionar la que mejor se ajuste a las necesidades del proyecto con fines académicos y prácticos teniendo como principales las siguientes:

- ADONIS: CE
- Bonita BPM
- ARIS Express
- Bizagi

Luego de evaluar lo que ofrece cada una de las BPMS y tomando en cuenta que el proyecto inicialmente tiene fines académicos con posibilidades de despliegue en la empresa, se ha seleccionado el software ADONIS Community Edition 2.0, gracias a la documentación aportada por el grupo BOC encargada de la distribución de este sistema, su disponibilidad de versión gratuita con ciertas limitaciones pero funcional y suficiente para el éxito del proyecto definido y el soporte a distancia ofrecido.

ADONIS: Community Edition es una herramienta gratuita de gestión de procesos de negocio. Es un software flexible, fácil de usar y una herramienta potente de gestión de procesos y conocimiento. El grupo BOC ofrece además la misma herramienta en versión de pago que tiene disponible algunas funcionalidades superiores, la cual puede considerarse para ser adquirida por la empresa y aprovechar las demás ventajas que ofrecen.

ADONIS: CE OFRECE LAS SIGUIENTES FUNCIONALIDADES (VERSION GRATUITA):

- Modelación de procesos (con notación BPMS de BOC y BPMN).
- Documentación de procesos.
- Análisis de procesos.
- Simulación de procesos.



En este proyecto se realizarán inicialmente la modelización y la documentación básica de los procesos con ADONIS, y al ser presentados a la alta gerencia y ser aceptado por esta, proseguir a utilizar las funcionalidades adicionales que ofrece la versión utilizada.

El software ofrece diferentes tipos de modelos de acuerdo a las características del escenario de gestión que se trate, los que se utilizan con mayor frecuencia son los siguientes:

- El mapa de procesos.
- El modelo de proceso de negocio.
- El modelo de documento.
- El modelo del entorno de trabajo.

Estos tipos de modelos permiten realizar un diagramado de los procesos relevantes de la empresa y administrarlos como tal. Además es posible especificar el entorno de trabajo con la finalidad de alimentar algunos de los modelos creados, de igual forma se puede hacer interactuando con la mayoría de los modelos creados.

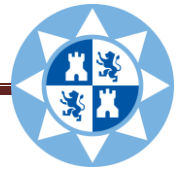
6.3. ¿Por qué utilizar la metodología BPM?

Se ha seleccionado la metodología BPM como guía en el desarrollo de este proyecto debido a que se trata de una metodología colaborativa entre personas y tecnólogos para fomentar procesos de negocios efectivos, ágiles y transparentes.

Gracias a lo anterior y a cada una de las características que ofrece tanto la metodología BPM como los BPMS, será posible que el trabajo a desarrollar pueda ser entendible por distintas áreas de negocio añadiendo valor en cada uno de los procesos mejorados y a su interacción.

Por esta razón se ha considerado como foco principal del proyecto el uso de las pautas ofrecidas por la metodología y han sido aplicadas en gran manera para garantizar un resultado final satisfactorio y con altas probabilidades de éxito y de ser aceptado por la alta gerencia de la empresa, agregando además el nivel de detalle requerido para cumplir con los objetivos planificados en el proyecto.

En conjunto con otras herramientas, el modelado y análisis de los procesos de las empresas resulta ser una de las tareas básicas para lograr un desempeño de la gestión eficiente y efectiva.



Debido a la creciente necesidad de las empresas por incrementar sus beneficios y por consiguiente implementar procesos internos más eficientes, se han diseñado y desarrollado herramientas BPMS que permitan modelar los procesos considerando las pautas de la metodología BPM y los procesos clave de negocio.

Estas herramientas intentan llegar tanto a aquellos usuarios nuevos en la Gestión de Procesos de negocio, que necesitan una herramienta intuitiva para documentar procesos y publicarlos en la WEB; así como a profesionales con experiencia en BPM, que buscan opciones más sofisticadas, como la simulación de procesos, monitorización del rendimiento y soporte para la gestión de riesgos.

ALGUNOS DE LOS FACTORES POR LOS CUALES RESULTA FACTIBLE UTILIZAR LA METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS BPM:

- Permite el análisis proactivo de los procesos de la empresa.
- Establecer medios más efectivos para poder medir el desempeño mientras se ejecutan los objetivos y así permitir administrar más eficientemente la empresa.
- Garantizar la calidad en cada uno de los procesos de negocio en cuestión.
- Generar un organización que opere por procesos de negocio, con la finalidad de reducir costos, mejorar los tiempos de los procesos sin afectar la calidad de estos y mejorando los servicios ofrecidos por la empresa.
- Facilita la automatización de los procesos de forma fácil y objetiva.



6.4. Adonis CE: Manual Básico Formativo

6.4.1. Adonis CE: Manual Básico Funcionalidad

A continuación se ha agregado un pequeño instructivo de la forma básica en que opera el sistema BPMS seleccionado (ADONIS: CE) con la finalidad de facilitar el despliegue o ajustes en caso de utilizarse esta aplicación para futuros trabajos.

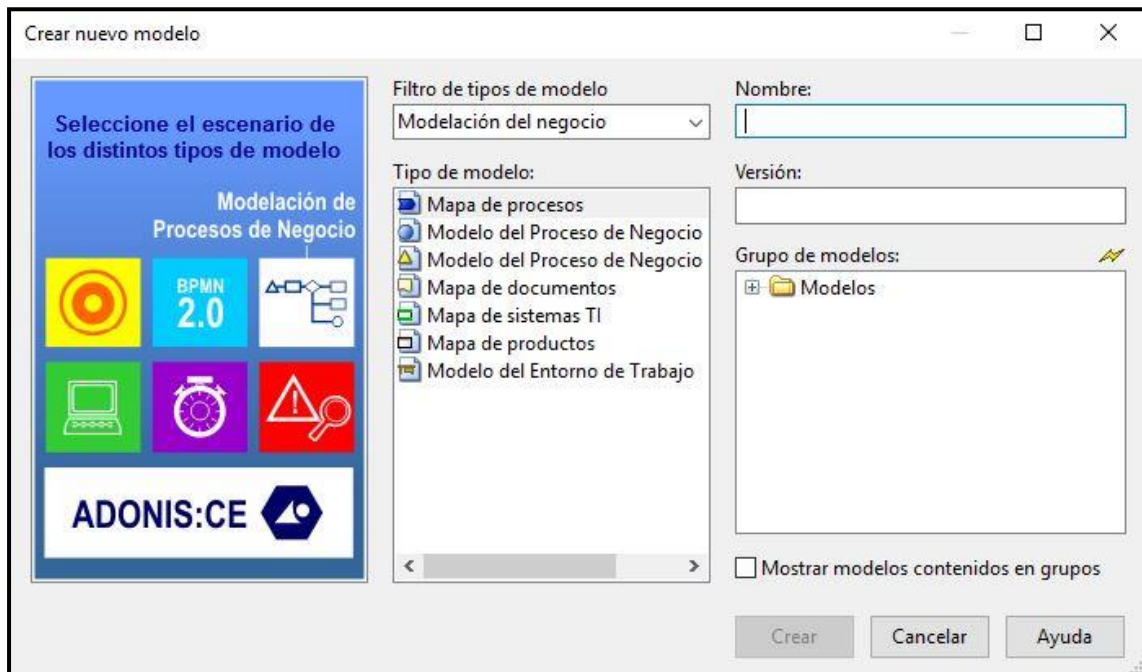
Para realizar el modelado con notación BPMN se necesita agregar un nivel de detalle suficiente de cada uno de los procesos esenciales del negocio y que permitan visualizar el flujo de valor para cada caso.

Además de las funcionalidades disponibles para el modelado de los procesos el software permite exportar a HTML los diagramas realizados y subirlos ponerlos a disposición del personal involucrado en la empresa. Esta opción permite exportar todo el detalle e interacción con los modelos para utilizarlos como soporte en los procesos operacionales.

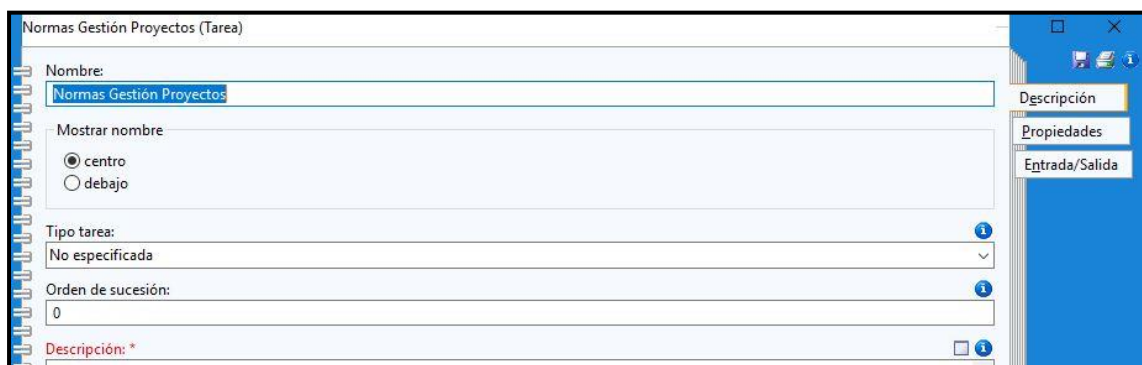
Ya que Adonis permite conexión a base de datos, resulta posible compartir los modelos realizados en la herramienta con un grupo de usuarios en específico para su revisión, validación o aprobación, y a la vez teniendo la opción de cambiar los estatus según se requiera (Ej.: En proceso, Revisión, Validación o Aprobación).

Este proyecto se ha enfocado en utilizar la herramienta para el modelado de los procesos actuales agregando las características requeridas para cada tarea de los procesos. Como parte de los anexos se ha agregado un breve instructivo explicando el proceso de generación de los archivos HTML.

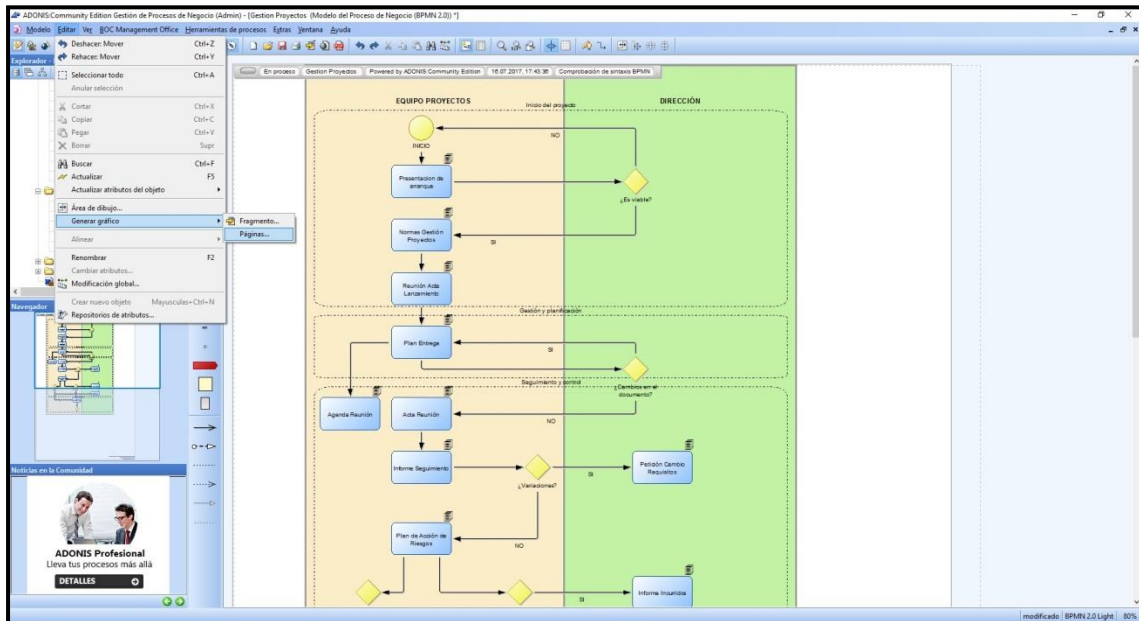
En la siguiente ventana se le debe especificar al sistema que tipo de modelo vamos a utilizar, dependiendo de esto el sistema habilita un conjunto de objetos que permiten iniciar con el modelado y agregar ciertos atributos para el tipo de modelado seleccionado.



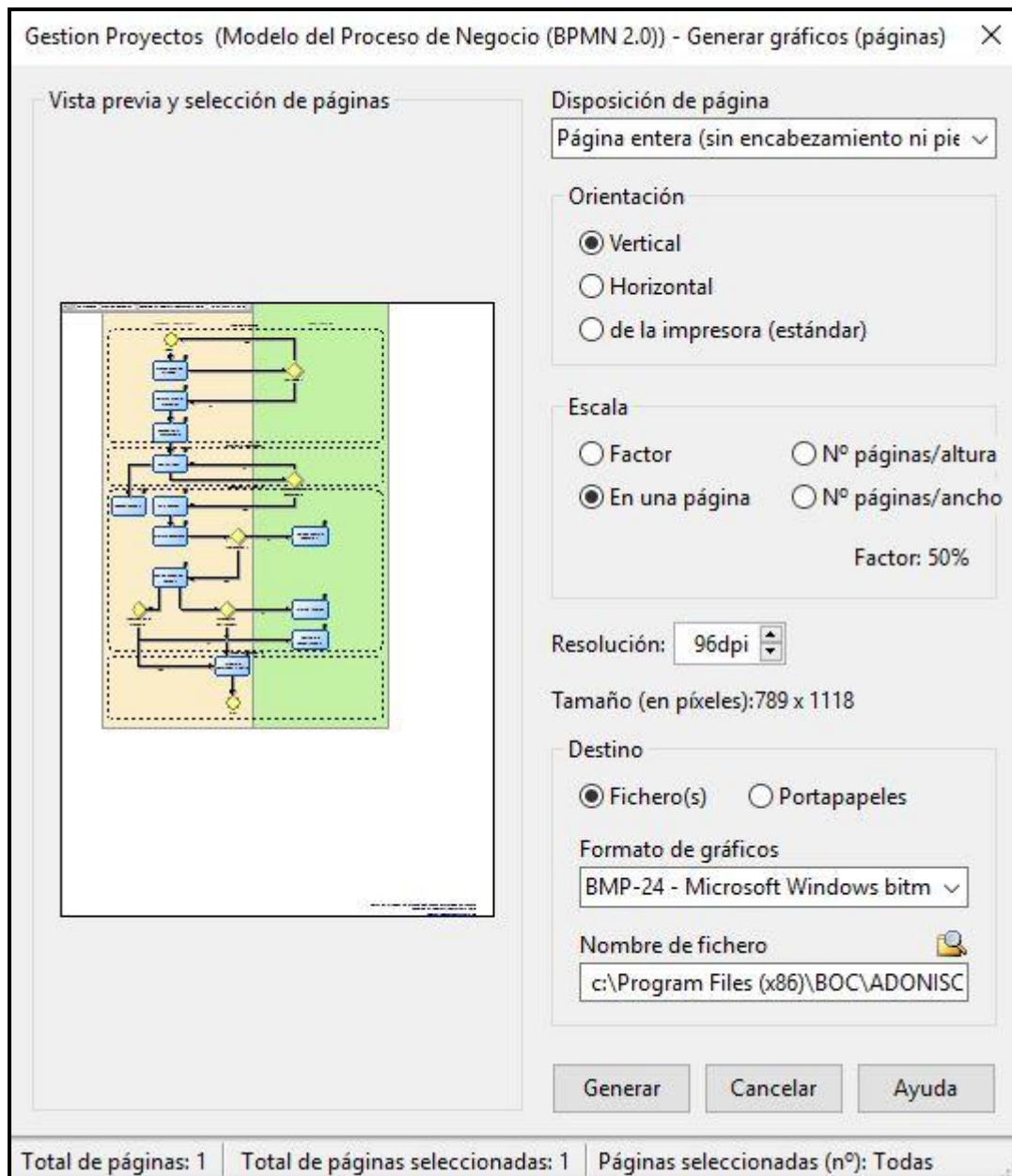
Al acceder a cada recuadro de tarea se puede agregar información en cada uno de los campos permitidos para fines de ir documentando el proceso con todas las características fundamentales que faciliten a cada usuario involucrado en el negocio poder entender completamente como se realiza una tarea, su responsable, la razón, entre otras características importantes.



Luego de haber diagramado el proceso y agregado todos los atributos relevantes, en caso de requerir migrar los diagramas a algún proyecto en Microsoft Word, PDF, o alguno de los formatos permitidos, se debe seleccionar Editar / Generar grafica / Paginas.



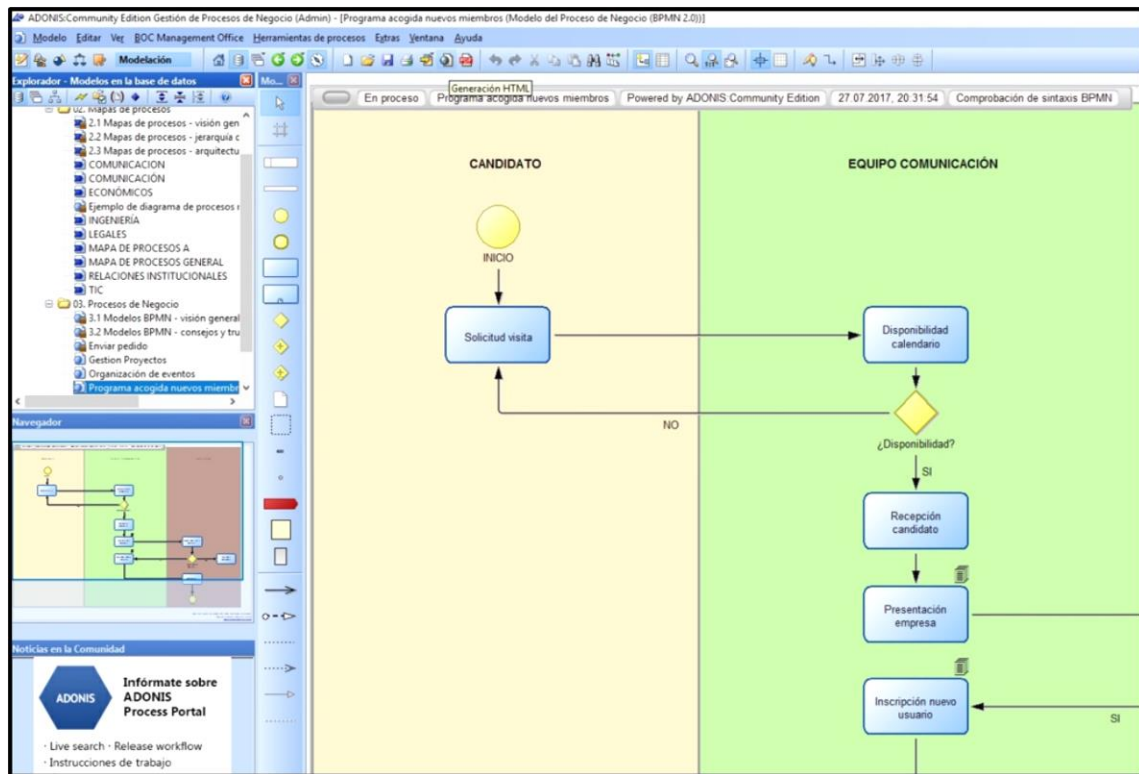
Al realizar lo anterior el sistema muestra la siguiente ventana donde permite realizar cambio en algunas características que resultan funcionales para la documentación de proyectos como lo es este.



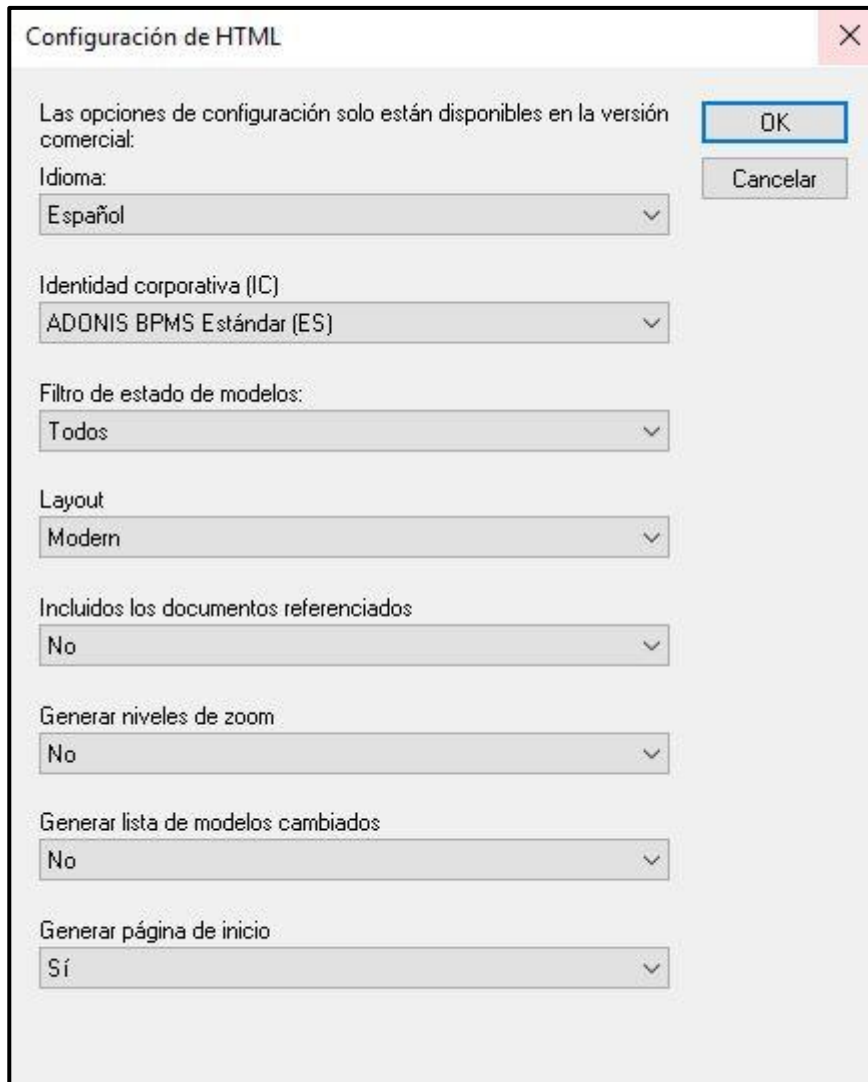
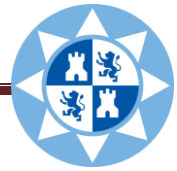
6.4.2. Adonis CE: Manual Básico para generar archivos HTML

Para generar los archivos HTML para visualizar los diagramas vía WEB se requiere realizar unos pasos sencillos que serán mostrados a continuación:

Primero se debe presionar el botón “HTML generation” que se visualiza en la ventana a continuación. Al presionar el botón, el software debe mostrar la siguiente pantalla.



En esta pantalla se debe seleccionar se desea incluir los documentos referenciados según se hayan agregado en los modelos realizados y además permite generar niveles de Zoom al visualizarlo vía WEB. Al realizar lo anterior presionar el botón “OK”.



Configuración de HTML

Las opciones de configuración solo están disponibles en la versión comercial:

Idioma:
Español

Identidad corporativa (IC)
ADONIS BPMS Estándar (ES)

Filtro de estado de modelos:
Todos

Layout
Modern

Incluidos los documentos referenciados
No

Generar niveles de zoom
No

Generar lista de modelos cambiados
No

Generar página de inicio
Sí

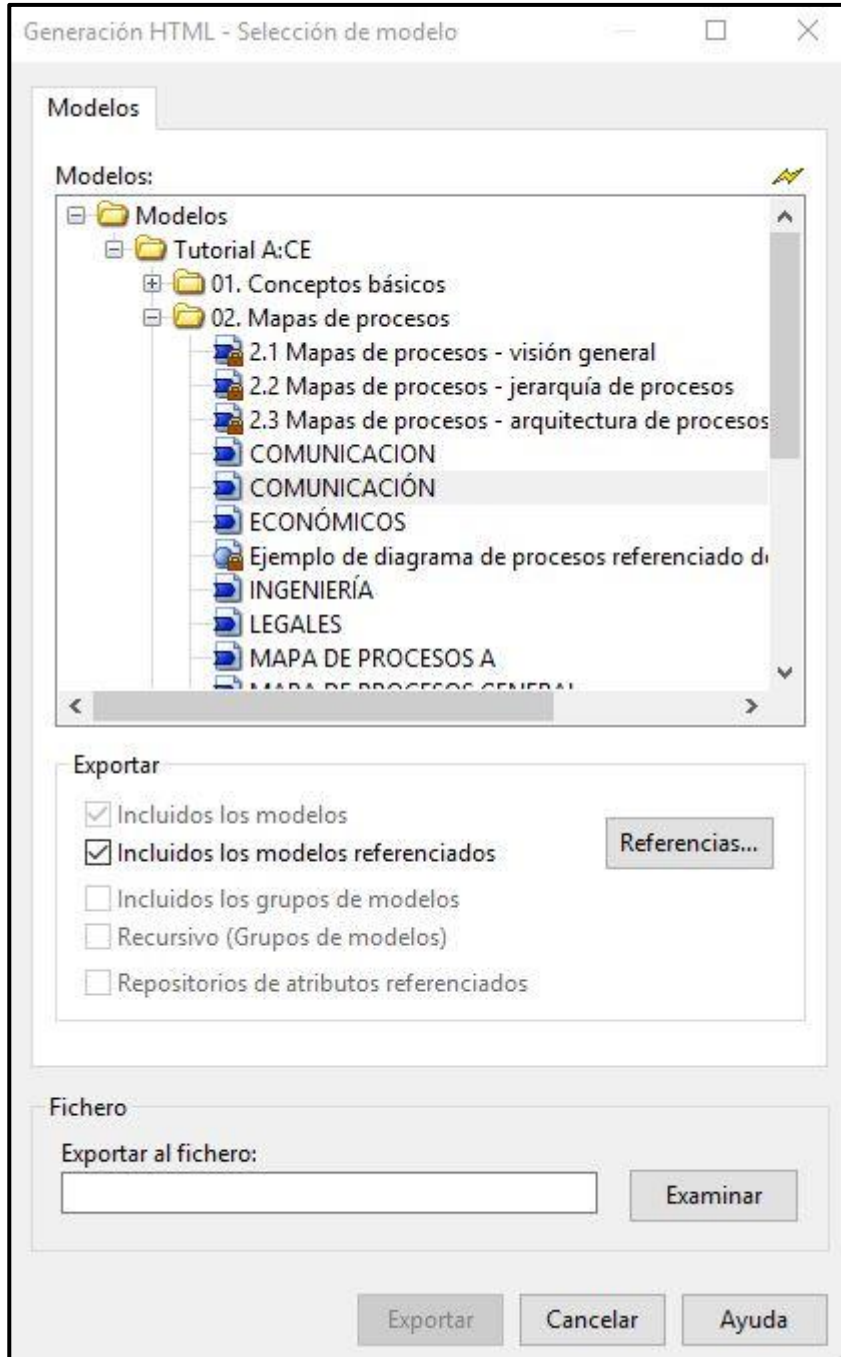
OK
Cancelar

Luego de realizar el paso anterior el software le muestra la siguiente ventana donde puede seleccionar los modelos para los cuales desea generar los archivos HTML. Si desea generar los archivos para una carpeta completa, puede realizarlo seleccionando la carpeta.

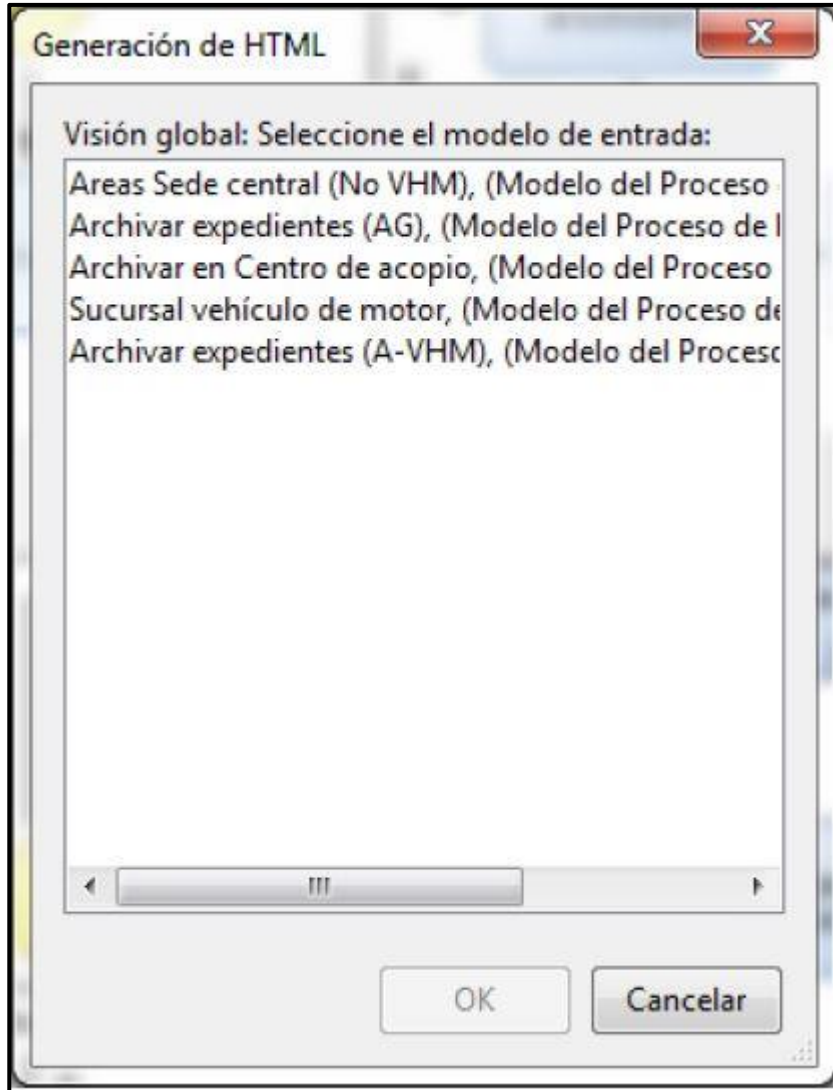
Más abajo se pueden cotejar ciertas opciones para obtener unos diagramas con un nivel de detalle y funcionalidad parecido al que se tiene de forma local.

Como paso final en esta etapa debe seleccionar la ruta donde desea exportar los archivos.

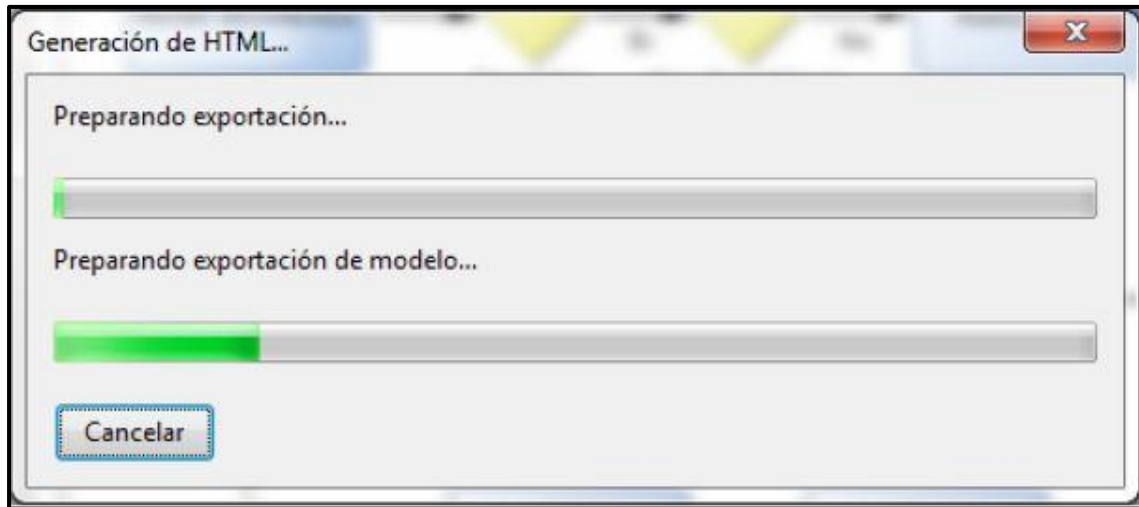
Al finalizar esta paso presionar el botón “Exportar” para iniciar con la exportación.



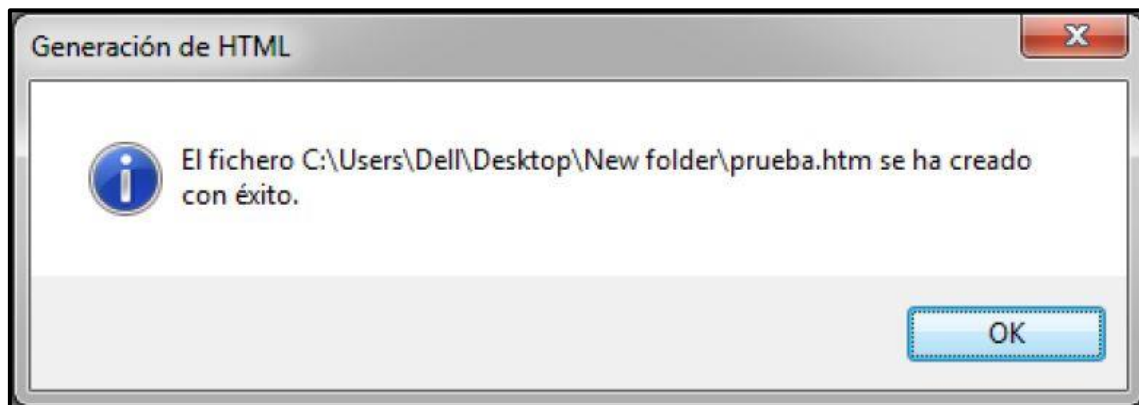
En esta ventana ADONIS permite seleccionar el modelo de entrada que se presente al abrir el archivo principal.



Esta pantalla muestra nivel de completado que lleva el proceso de generación de los archivos HTML, que serán almacenados en la carpeta indicada anteriormente.



Esta ventana muestra que el fichero HTM ha sido generado con éxito en conjunto con sus archivos dependientes.



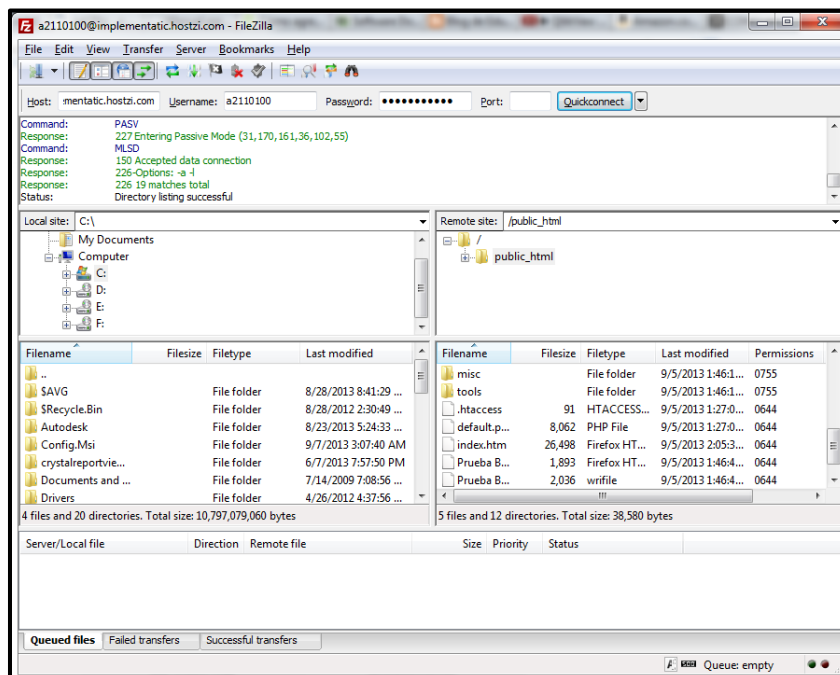
Nota:

Para colgar los archivos HTML a un servidor se requiere tener contratado un servicio de hosting para alojar los archivos HTML, incluyendo el fichero HTM, todos estos generados por el software ADONIS y un dominio por el los usuarios tendrán acceso a su contenido. Los archivos y carpetas generados por el software contienen la estructura y los datos necesarios para la representación WEB de lo realizado de forma local y además permitiendo interactuar con los modelos en caso de que se le haya especificado al momento de la generación.

Luego de realizar lo anterior se debe crear un archivo principal en formato HTM con el nombre "index" el cual tenga en su interior vinculada la ruta del archivo HTM generado por ADONIS, ya que el servidor leerá por defecto este último archivo de primero mostrando su contenido vía WEB.

Algunas de las empresas que ofrecen servicios de Hosting permiten subir los archivos HTML comprimidos, y automáticamente los descomprimen en el servidor. Luego de lo anterior solo hace falta acceder al link con el dominio para validar que se visualice el archivo index.htm y los enlaces funcionen correctamente.

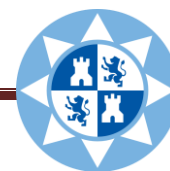
Como complemento a la carga de información en los servidores existen gestores que permiten la subida de archivos desde directorios locales de forma intuitiva. A continuación se muestra una ventana del software FileZilla el cual fue utilizado para las pruebas de carga.





Capítulo N° 3

Análisis de los procesos



CAPÍTULO N° 3. Análisis de los procesos.

7. Fases del proyecto

Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en la organización, se estructuraron las siguientes etapas del mismo:

7.1. Diagnóstico

Para la primera etapa nos centramos en la evaluación del estado actual de la organización, es decir, a través de una serie de acciones previas conocer en qué condiciones se encuentra la organización en el momento en el que se inicia la implantación del SGC.

Dicho diagnóstico se realizó por medio de unos cuestionarios previos sobre las principales áreas de la actual organización para conocer el estado inicial de las mismas y sobre el que elaborar el Sistema de Gestión de Calidad.

Anteriormente a la realización de estos cuestionarios, se tuvo un primer contacto con el Presidente de la Asociación donde se explicó la manera de proceder que se iba a seguir en la posterior reunión de diagnóstico. Seguidamente, estos cuestionarios fueron realizados en una reunión con el equipo de la organización, formado por los responsables de las áreas de actuación de la misma y sobre el cual se definieron los aspectos actuales, carencias y sobre todo, objetivos que se quieren llevar a cabo a través del nuevo sistema de gestión.

7.2. Sensibilización y Capacitación

Es una fase que juega un papel importante dentro del diseño del sistema de gestión, ya que permite preparar al personal de la organización a tener una actitud más positiva; hablando de calidad, mientras más se profundice en esta actividad, mayor será el éxito del Sistema.



7.3. Planificación Documental

Esta etapa consiste en el análisis de la información recogida durante la etapa de diagnóstico y que permitirá definir los objetivos y parámetros a alcanzar por el sistema de calidad

7.4. Identificación de procesos

Según la etapa de diagnóstico y planificación documental, se estructuraron los procesos clave, estratégicos y de apoyo de la organización, adaptándolos a los componentes del Sistema de Gestión de Calidad.

A partir de esas premisas, se identificó los procesos más relevantes para la calidad de los servicios mediante un mapa de procesos.

7.5. Documentación del SGC

Esta etapa consistió en la elaboración de documentación necesaria (protocolos de actuación y formatos) para aunar los resultados elaborados a través de la etapa de diagnóstico y que sirvan como fundamento del Sistema de Gestión de Calidad.

7.6. Cronograma de implantación del SGC

Herramienta en la que quedará reflejada la lista de actividades del Sistema de Gestión con las fechas de comienzo y final de las mismas.



8. Diagnóstico previo del Sistema de Gestión de Calidad

8.1. Diagnóstico de la organización

El estudio para llevar a cabo el diagnóstico previo será de tipo descriptivo y cuantitativo, el cual nos permitirá obtener la información requerida por medio de una lista de chequeo. Es importante que la puntuación de las respuestas permita cuantificar el diagnóstico de la situación actual de la organización respecto a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. La realización del diagnóstico previo es el punto de partida de la implantación del sistema, por ello es importante que refleje la situación de la organización en relación con los principios de la gestión de la calidad.

8.2. Fases del diagnóstico previo

8.2.1. Primera fase: Revisión documental

Esta fase comprende la recopilación de la información necesaria para el diseño de las listas de chequeo. Para ello desarrollaremos una serie de indicadores que nos darán una visión aproximada de la situación actual de cada área a analizar de la organización.

Dicha recopilación comprenderá las áreas técnicas, económicas, comunicación y recursos humanos.

8.2.2. Segunda fase: Análisis documental

Para esta fase, realizaremos el análisis de la lista de chequeo, adaptándola a las necesidades y características de nuestra organización.

Una vez definidos definitivamente los indicadores para cada una de las áreas, proponemos un sistema de diagnóstico por puntuación. Dicho sistema funcionara de la siguiente manera:

Los indicadores de cada área tendrán una puntuación entre 1 y 4 puntos, siendo el equivalente a la siguiente tabla:

NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1 PUNTO	2 PUNTOS	3 PUNTOS	4 PUNTOS



Si alguna pregunta se queda sin contestar, añadiremos 2 puntos por cada una de ellas.

El sistema de puntuación de las listas de chequeo por áreas queda de la siguiente forma:

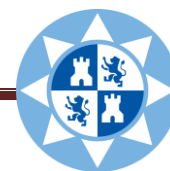
S < 50 PUNTOS	60 < S < 65 PUNTOS	S > 75 PUNTOS
Debemos mejorar el área	Gestión intermedia	Gestión muy positiva

8.2.3. Tercera fase: Propuesta de la herramienta

Llegados a esta fase, realizaremos la elaboración de la lista de chequeo para el diagnóstico, así como la validación de la misma mediante una reunión con los responsables de las diferentes áreas de la organización. Esta fase dará a conocer a la organización los puntos fuertes y débiles como punto de partida para la implementación del Sistema de Gestión. Estos son los resultados a la elaboración de los cuestionarios.

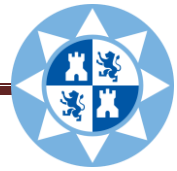


INDICADORES FUNCION TÉCNICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Hay una persona que se responsabiliza de todos los proyectos.				X
	1	2	3	4
2. Hay un equipo de personas que se responsabilizan de los proyectos.				X
	1	2	3	4
3. Hay reuniones de equipo periódicas.				X
	1	2	3	4
4. Hay reuniones periódicas con la dirección de la entidad.				X
	1	2	3	4
5. Hay un espacio suficiente definido dentro de la oficina asignado al área de proyectos	X			
	1	2	3	4
6. Se ha establecido una estrategia de trabajo para los próximos 3 o 4 años.	X			
	1	2	3	4
7. Se ha establecido un plan de trabajo anual.			X	
	1	2	3	4
8. Los proyectos se identifican de acuerdo con una política de proyectos establecida.	X			
	1	2	3	4
9. No se aprueban proyectos que no estén de acuerdo con una política de proyectos establecida.				X
	1	2	3	4
10. Primero se identifica un proyecto y luego se busca la financiación.				
	1	2	3	4
11. La persona responsable de proyectos no realiza otras tareas de la organización.	X			
	1	2	3	4
12. La gestión de los proyectos se asume íntegramente por el departamento de proyectos.		X		
	1	2	3	4
13. Los responsables de la ejecución de los proyectos no se encargan de los problemas administrativos.				
	1	2	3	4
14. El responsable de proyectos tiene una formación específica en gestión de proyectos.			X	
	1	2	3	4
15. Los proyectos de la entidad se van amoldando a los cambios de la realidad en la que trabajan.				
	1	2	3	4
16. La gente del departamento de proyectos no trabaja más de 8 horas al día.				
	1	2	3	4
17. Cuando hay una dificultad en un proyecto se busca una solución con todo el equipo.			X	
	1	2	3	4
18. La persona que formula los proyectos también hace el seguimiento de los mismos y coordina la ejecución.				
	1	2	3	4
19. Cada cierto tiempo se hace una evaluación interna para ver si se cumplen los objetivos del departamento.		X		X
	1	2	3	4
20. Una empresa externa audita el departamento de proyectos en su totalidad.	X			
	1	2	3	4



21. Nunca ha habido problemas con las administraciones públicas a la hora de presentar una justificación de subvención.				
	1	2	3	4
22. Generalmente se consigue financiación para todos los proyectos del departamento.	X			
	1	2	3	4
23. Se evalúan internamente algunos proyectos al azar para ver su pertinencia.	X			
	1	2	3	4
SUBTOTAL	7	4	6	24
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)	-	10	-	-
TOTAL	51			
VALORACION PREVIA	GESTIÓN INTERMEDIA			

INDICADORES ÁREA DE COMUNICACIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Hay una persona que se responsabiliza de la Comunicación.				X
	1	2	3	4
2. Se elabora cada año un plan de Comunicación por escrito.			X	
	1	2	3	4
3. Los valores específicos de la entidad están identificados.			X	
	1	2	3	4
4. Los mensajes al exterior se apoyan en los elementos novedosos o innovadores.				
	1	2	3	4
5. Hay una marca claramente identificada.				X
	1	2	3	4
6. Existe un folleto de capacitación de socios, y otro de presentación de la entidad.	X			
	1	2	3	4
7. Se prepara cada año una memoria de la entidad.				X
	1	2	3	4
8. Existe un logotipo.				X
	1	2	3	4
9. Solo hay un logotipo y se usa sin ninguna variación, salvo la adaptación para impresión a blanco y negro.			X	
	1	2	3	4
10. El logotipo actual tiene menos de 12 años.				X
	1	2	3	4
11. Cuando se diseña un impreso, están claramente definidos con antelación los destinatarios y los objetivos.				X
	1	2	3	4
12. Las portadas de los impresos son generalmente atractivas: da ganas de abrir el folleto.	X			
	1	2	3	4
13. Hay empresas que colaboran con la entidad.				X
	1	2	3	4
14. Las aportaciones de los socios privados representan		X		



más del 20% del total de los ingresos.	1	2	3	4
15. Cada año se consiguen un 10% más de socios.		X		
	1	2	3	4
16. Los medios de comunicación social llaman espontáneamente más de cinco veces al año.		X		
	1	2	3	4
17. Existe una base de datos de medios de comunicación social.	X			
	1	2	3	4
18. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una rueda de prensa.	X			
	1	2	3	4
19. Esta área colabora en la realización de las comunicaciones destinadas a voluntarios y contratados.			X	
	1	2	3	4
20. Más de una vez al año se llevan a cabo encuentros con responsables administrativos o políticos.	X			
	1	2	3	4
21. La entidad está vinculada alguna coordinadora, agrupación o federación.				X
	1	2	3	4
22. Participa periódicamente en reuniones de trabajo con otras ESAL.				
	1	2	3	4
23. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una encuesta de opinión en el seno de la entidad.		X		
	1	2	3	4
SUBTOTAL	5	8	12	32
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)	-	4	-	-
TOTAL	61			
VALORACION PREVIA	GESTIÓN INTERMEDIA			

INDICADORES ÁREA ECONÓMICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Existen descripciones de tareas o manuales de procedimientos que cubran los deberes del personal clave.	X			
	1	2	3	4
2. El personal del departamento posee la cualificación necesaria.				X
	1	2	3	4
3. La información que genera el departamento es suficiente.			X	
	1	2	3	4
4. La entidad mantiene una contabilidad adecuada a la legislación vigente que le es de aplicación.				X
	1	2	3	4
5. La entidad cumple con sus obligaciones contables y fiscales.				X
	1	2	3	4
6. Existe una planificación presupuestaria a largo plazo definida por la dirección.				X
	1	2	3	4
7. Se preparan presupuestos anuales. Se comparan los presupuestos con los resultados y se explican las desviaciones.				
	1	2	3	4



8. Se celebran reuniones periódicas por parte del equipo directivo.				
	1	2	3	4
9. Se preparan informes financieros de forma regular.	X			
	1	2	3	4
10. Existen procedimientos para comprobar el contenido de las cuentas de balance (conciliación, confirmación, conteo, etc.).		X		
	1	2	3	4
11. Las cuentas anuales están auditadas.	X			
	1	2	3	4
12. Si es necesario se dispone de un asesor externo que resuelva problemas de la entidad.		X		
	1	2	3	4
13. Existen conciliaciones bancarias (Mensuales, con otra periodicidad, anuales).			X	
	1	2	3	4
14. Los cobros en efectivo o mediante cheques al portador se receptionan siempre por personas distintas a las que facturan y no tienen acceso a los registros contables.	X			
	1	2	3	4
15. Existe un fondo fijo en caja.				
	1	2	3	4
16. Todos los pagos realizados son previamente autorizados.			X	
	1	2	3	4
17. Los cheques se libran siempre nominativos.				X
	1	2	3	4
18. Se utilizan formas de pago distintas al cheque (pagarés, confirming, etc.).				
	1	2	3	4
19. Dispone de un presupuesto anual de tesorería y previsiones de tesorería a corto plazo.				X
	1	2	3	4
20. Se dispone de aplicaciones informáticas específicas para gestionar la tesorería.	X			
	1	2	3	4
21. Se dispone de herramientas informáticas específicas para conciliar cuentas bancarias.	X			
	1	2	3	4
22. Los proyectos objeto de las ayudas son verificados por expertos independientes o auditores.				
	1	2	3	4
23. Se cumplen los plazos que se establecen en la ayudas recibidas				X
	1	2	3	4
SUBTOTAL	6	4	9	28
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)	-	10	-	-
TOTAL	57			
VALORACION PREVIA	GESTIÓN INTERMEDIA			



INDICADORES ÁREA DE DIRECCIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Hay una persona que se responsabiliza de la dirección ejecutiva.				X
	1	2	3	4
2. La junta o el patronato tiene clara su función y la ejerce satisfactoriamente.				
	1	2	3	4
3. Si hay en su entidad cuatro personas contratadas o más, una de ellas es el responsable ejecutivo.				
	1	2	3	4
4. Están definidas la Visión y la Misión.				X
	1	2	3	4
5. Hay procedimientos para que el equipo, especialmente los nuevos incorporados, conozcan la Visión y la Misión.		X		
	1	2	3	4
6. Existe un Plan Estratégico.		X		
	1	2	3	4
7. Los escenarios posibles a medio plazo para la entidad se han abordado en una reunión hace menos de tres años.				X
	1	2	3	4
8. El equipo ha participado en la elaboración del Plan Estratégico.			X	
	1	2	3	4
9. El responsable ejecutivo soluciona.				X
	1	2	3	4
10. Se ha hecho en los últimos tres años un análisis DAFO.				X
	1	2	3	4
11. Hay un organigrama de la entidad, y está por escrito.				X
	1	2	3	4
12. La formación también es externa.			X	
	1	2	3	4
13. En los últimos tres años algunas personas han cambiado de funciones.				X
	1	2	3	4
14. Se ha despedido a algún miembro del equipo, voluntario o contratado.			X	
	1	2	3	4
15. El responsable de Recursos Humanos mantiene reuniones individuales periódicas con miembros del equipo.				
	1	2	3	4
16. Existe un fichero de personal al día.	X			
	1	2	3	4
17. Se detectan y hacen explícitos errores en el funcionamiento o desempeño.				
	1	2	3	4
18. Normalmente, los conflictos que surgen se resuelven.				
	1	2	3	4
19. Hay propuestas de cambios que surgen del equipo y que se ponen en marcha.				
	1	2	3	4
20. Hay tiempos concretos para la participación y				



aportación de todos.	1	2	3	4
21. El máximo responsable de la entidad lleva menos de 10 años en el puesto.				X
	1	2	3	4
22. Los principales responsables de la entidad trabajan en equipo.				X
	1	2	3	4
23. Los responsables de la entidad socializan los éxitos.				X
	1	2	3	4
SUBTOTAL	1	4	9	40
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)	-	14	-	-
TOTAL	68			
VALORACION PREVIA	GESTIÓN INTERMEDIA			

8.3. Resultados al Diagnóstico Previo

Las listas de chequeo se realizaron en compañía del presidente de la organización y de los responsables de las áreas de la misma.

Como conclusión, de los 92 indicadores utilizados durante el diagnóstico, podemos decir que se obtuvo un nivel de cumplimiento aproximado del 46,74% y un nivel de incumplimiento del 53,26%. En la siguiente tabla se detalla de forma más exacta:

INDICADORES	Nº indicadores afectados	% sobre total	Nivel de cumplimiento
SI	31	33,7	46,74
ES PROBABLE	12	13,04	
NO PARECE	10	10,87	53,26
NO	20	21,74	
FACTOR DE CORRECIÓN (Preguntas s/contestar)	19	20,65	
TOTAL	92	100	

En una primera valoración se puede observar que el nivel de incumplimiento de los indicadores es superior al de cumplimiento, con lo que se confirma la necesidad de trabajar en el proceso de implantación de un Sistema de Gestión y puesta en marcha el cual se encontrará enmarcado dentro de sus propósitos de generación de cambio de servicios.

En la siguiente tabla encontraremos una relación de observaciones con los requisitos del SGC:



REQUISITOS	OBSERVACIONES
Requisitos Generales	La entidad no ha documentado e implementado un sistema de gestión de calidad.
Requisitos de la Documentación	No cuenta con la documentación requerida para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión.
Compromiso de la dirección	La gerencia de la organización se encuentra comprometida en capacitar al personal en lo referente al SGC.
Política de calidad	No se tiene definida la política de calidad.
Planificación	No se tienen definido los objetivos de calidad. Está definida su misión y visión.
Responsabilidad, autoridad y comunicación	La organización tiene conformado un organigrama donde se estructura la empresa.
Revisión por la dirección	No se tienen métodos definidos para realizar esta actividad.
Recursos Humanos	No se tiene definida una política, ni objetivos para el recurso humano, no existe manual de funciones donde este consignada la experiencia que debe tener el personal para realizar el trabajo
Producción y prestación de servicios	La prestación del servicio se realiza cumpliendo con las especificaciones expuestas por el cliente según sea su necesidad.
Control de los equipos de seguimiento y medición	No existe una identificación eficiente de los dispositivos de seguimiento y medición.
Generalidades	La organización no planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora del sistema de gestión de calidad pues este todavía no se ha implementado
Seguimiento y medición	No se ha realizado ningún tipo de encuesta donde se evidencia la satisfacción del cliente. No se tiene evidencia de la realización de auditorías internas y métodos para el seguimiento y control de los procesos.
Mejora	No hay indicadores que demuestren el desempeño del sistema de gestión de calidad porque no se ha implementado, por lo tanto no se puede evidenciar acciones correctivas, preventivas o de mejora.



Teniendo como base los resultados obtenidos del diagnóstico de la empresa se pueden definir las debilidades y fortalezas que sobresalen respecto a la calidad:

FORTALEZAS
La gerencia es la más interesada en que se lleve a cabo la implementación del SGC. Cuenta con los recursos financieros, físicos, técnicos, humanos y tecnológicos para que se continúe con el proceso de certificación.
Se pudo avanzar con la elaboración e implementación del diagnóstico inicial como primera parte del proceso donde se logró identificar el estado actual de la empresa
El personal de la empresa se encuentra comprometido con la continuidad del desarrollo del sistema hasta lograr su implementación
El talento humano es consciente de la necesidad de lograr la certificación porque mejoraría tanto la calidad del servicio como la reputación de la empresa y por ende sus ingresos.
DEBILIDADES
La empresa se encuentra en un nivel medio/bajo referente a cada uno de sus procesos expuestos.
No existe ningún procedimiento documentado que identifique la elaboración, emisión y control de documentos.
Toda la documentación se maneja sin ningún tipo de control, no existe evidencia de ningún tipo.

8.3.1. Plan de Acción

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo.

La planificación de la calidad es necesaria para una correcta identificación de los objetivos de calidad de la organización.

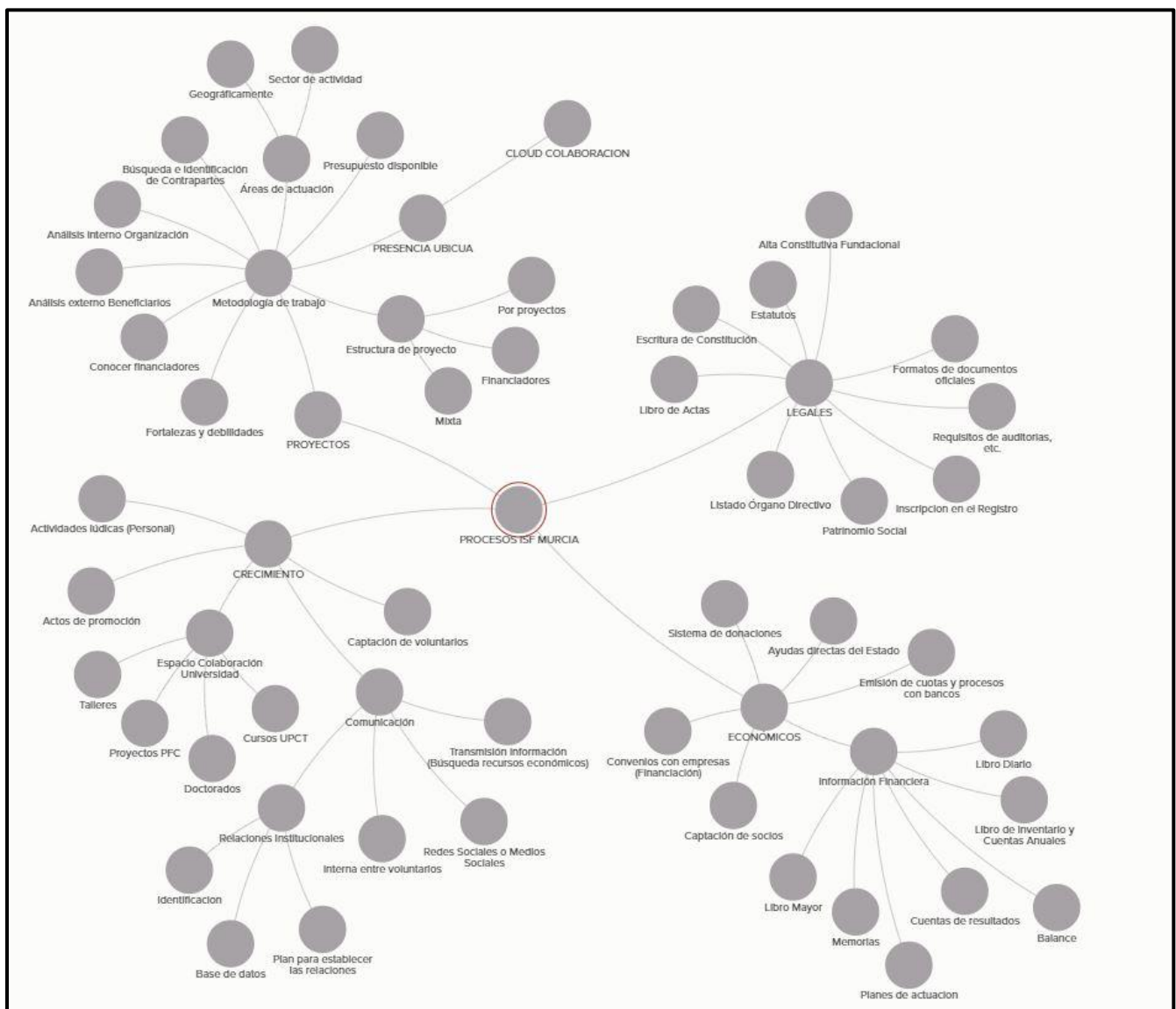
Terminado el diagnóstico inicial, se definirán las siguientes actividades a realizar de gran importancia para la continuidad del sistema.

- Definir las fichas de caracterización de los procesos.
- Definir la filosofía institucional de la empresa.
- Definir la política de calidad
- Definir los objetivos de calidad

- Hacer partícipes a todo el personal de la empresa en el establecimiento del sistema para garantizar su posterior implementación.
- Documentación, implementación, seguimiento y evaluación del SGC.

Para llevar a cabo la planeación del sistema, es necesario definir las tareas, los recursos óptimos y el personal responsable para que la empresa más adelante pueda continuar con la implementación.

Finalmente, a partir de los datos extraídos en el diagnóstico de la situación inicial, y teniendo en consideración los puntos a considerar en el plan de acción, se ha construido un mapa mental de la organización sobre el que desarrollar el sistema de gestión de la misma.





8.3.2. Conclusiones

El diagnóstico inicial de la Organización INGENIEROS SIN FRONTERAS MURCIA, permitió conocer el estado actual de cumplimiento de cada uno de los indicadores para cada área, donde se logró identificar aquellas fortalezas y necesidades con los que cuenta la empresa, permitiendo con esto establecer las estrategias a seguir detalladas dentro del plan de acción, sentando las bases para continuar con la construcción e implementación del sistema de gestión de calidad por parte de la organización a futuro.

Dentro de la elaboración del diagnóstico y en espera de la implementación del Sistema de Gestión, fue evidente el apoyo y respaldo total por parte de la Dirección de la empresa y del personal que allí labora facilitando tanto el logro de los objetivos planteados en el proyecto como también su contribución en la sensibilización de asumir con mayor responsabilidad, compromiso y conciencia la intención que tiene la empresa en mejorar internamente sus procesos aplicando una cultura de mejoramiento continuo que le permita identificar fortalezas y debilidades.

El resultado del incumplimiento arrojado en el diagnóstico demuestra la necesidad que tiene la empresa en mejorar sus niveles de servicio en cada uno de sus procesos con el único objetivo de ofrecer a sus clientes un servicio que cumpla con los requisitos que ofrece un sistema de calidad.

Se deja entonces elaborado y aprobado el diagnóstico inicial de la empresa para que la dirección junto a la persona que estará encargada de él, continúe con el proceso y se pueda lograr su certificación final.

8.3.3. Recomendaciones

El propósito de realizar el diagnóstico para identificar el estado actual de la empresa es establecer el plan de acción el cual conlleva a diseñar e implementar el SGC, por tal motivo se recomienda a la empresa tomar las bases del diagnóstico y el plan de acción para dar continuidad al sistema de gestión de calidad logrando su implementación y posterior certificación.

Se recomienda a la dirección mantener el compromiso mostrado en la etapa de diagnóstico y que la persona asignada a continuar con el sistema se dedique a guiar las actividades que conlleven a la implementación del sistema de calidad.



9. Sensibilización y Capacitación

La implementación de un sistema de gestión de calidad, parte de la intención manifiesta de sus directivos por buscar la excelencia a través de la Calidad.

Es necesario que el personal de la institución sea consciente de la importancia de trabajar con calidad, dentro de sus procesos y su organización. Es decir, crear una cultura organizacional que defina la identidad de la misma y que permita a sus integrantes generar un espíritu de pertenencia.

El aprendizaje y conocimiento del sistema de calidad, contribuye de manera significativa en el desarrollo del proyecto, por lo que es necesario realizar continuas capacitaciones a los integrantes de la Institución, con el fin de integrarlos de forma activa al proceso de implementación.

Llegados a este punto, se propone un proceso de sensibilización que se llevará a cabo durante el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad.

La metodología que se usó para tal fin quedó estructurada en un plan de capacitación de acuerdo a temas específicos del Sistema de Gestión de Calidad.

- Módulo I: *Planificación de los Sistemas de Gestión de Calidad.*
- Módulo II: *Documentación e Implementación.*
- Módulo III: *Seguimiento, medición y mejora.*
- Módulo IV: *Auditorías Internas.*

Con esta metodología lo que se pretende principalmente es que el personal de la organización entienda el cumplimiento de los requisitos del SGC y esto a su vez genere un ambiente de participación entre el personal, siendo esto fundamental en el proceso de implementación del sistema.



10. Planificación Documental

10.1. Planificación Documental

Esta etapa comprendió las actividades preliminares del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Una vez se recogió la información necesaria se procedió a analizarla para definir los parámetros que encaminarán al sistema de calidad, como lo son los objetivos de calidad.

10.1.1. Manual de Sistema de Gestión

Es el documento que establece los objetivos y estándares de calidad de la organización. Describe, por tanto, los instrumentos con los que la organización se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que especifica el compromiso de la entidad con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.

Es un documento público a disposición de clientes, usuarios y empresas o entidades colaboradoras para que conozcan, se ajusten y supervisen respectivamente los estándares de calidad con los que la compañía se ha comprometido.

No debería ser superior a las 20 páginas, y en él se especificarán aspectos relacionados con el SGC con una estructura-tipo: Alcance del SGC, Procedimientos adoptados por el SGC y descripción de los procesos y las actividades relacionadas con el SGC.

10.1.2. Tipos de procesos

Una vez realizado el diagnóstico inicial de la situación actual de la organización, podemos definir los tipos de procesos siguiendo las pautas del sistema de gestión de la calidad (SGC).

- **Procesos clave:** Se definen de manera que proporcionan los resultados que ven nuestros clientes. Quedan definidos por: *CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN, EDUCACION PARA EL DESARROLLO, PROYECTOS DE CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN EN SUR.*



- **Procesos estratégicos:** proporcionan directrices, estrategias y guías al resto de procesos. Para nuestra organización serán: *PROGRAMA DE VOLUNTARIADO, COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS.*
- **Procesos de apoyo:** Son los que hacen posible las condiciones materiales y de realización de todos los demás. En este aspecto definiremos básicamente: *FINANCIACIÓN PÚBLICA, PRIVADA Y HERRAMIENTAS TIC.*

10.1.3. Stakeholders de la organización

O también llamados grupos de interés. Se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de nuestra entidad. Para el caso de Ingenieros Sin Fronteras, se verán repartidos en dos grupos diferenciados, primarios y secundarios:

- **Grupo primario:** Formado por todos aquellos que son imprescindibles para el funcionamiento de la organización. Es decir, aquellos que tienen una relación económica directa con la misma, como los socios, voluntarios o equipo directivo.
- **Grupo secundario:** Lo forman aquellos grupos que no participan directamente en el desarrollo de nuestra organización, pero que, sin embargo, se ven afectados por ella, como medios de comunicación o entidades colaborativas con los diferentes proyectos.

10.1.4. Plan de Calidad

El Plan de Calidad es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

10.1.5. Política de Calidad

La Política de Calidad debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.



10.2. Objetivos de Calidad

Los objetivos se definieron teniendo en cuenta principalmente las necesidades de la organización, el desempeño actual de sus procesos y los niveles de satisfacción de las partes interesadas. Así mismo se establecieron objetivos que condujeran a la mejora del desempeño de la organización, coherentes con la misión, visión y política de calidad de la misma.

Los objetivos de calidad establecidos por INGENIEROS SIN FRONTERAS MURCIA son los siguientes:

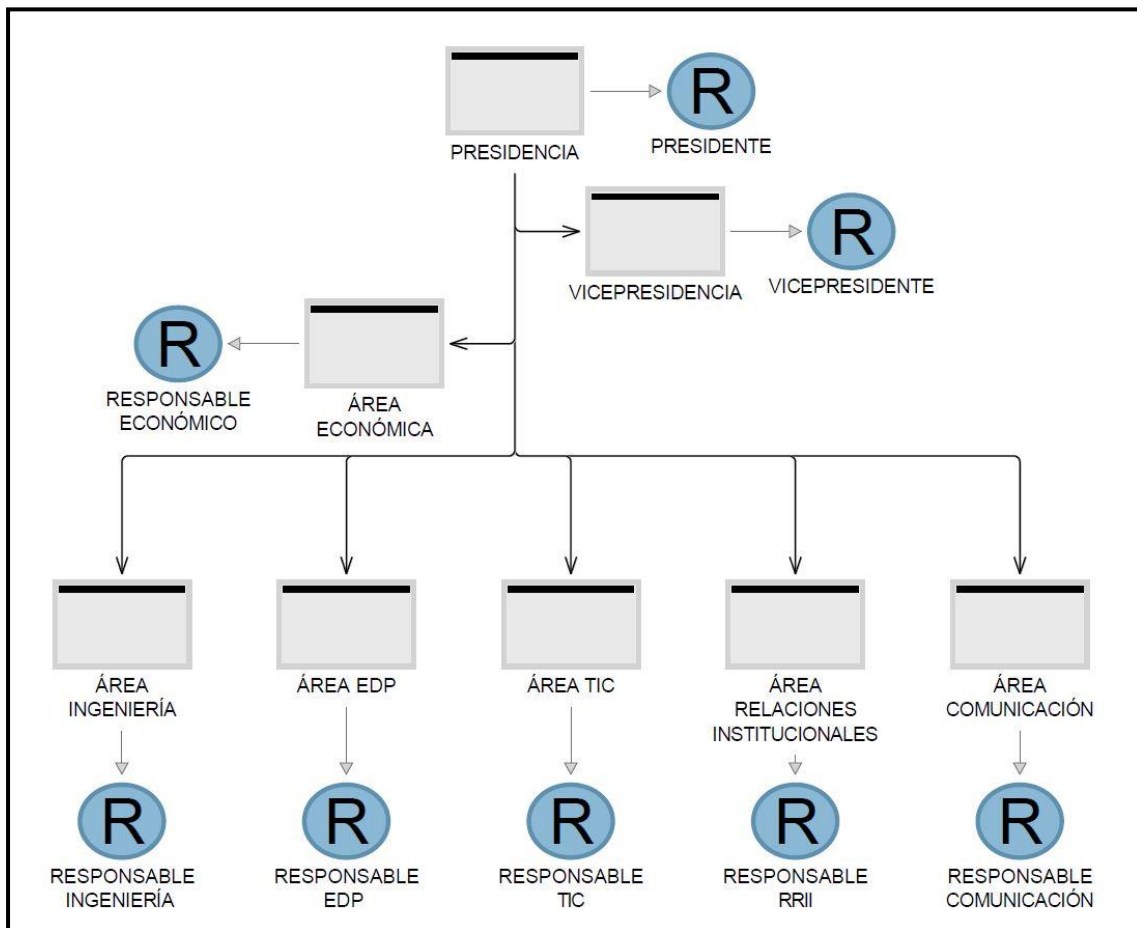
- Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
- Asegurarse de que se implantan los procesos apropiados.
- Asegurarse de que se ha establecido, implantado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de calidad.

11. Identificación de Roles y Procesos

11.1. Identificación de Roles

Para nuestra organización contaremos con una estructura jerarquizada, donde cada responsable de área sepa cuáles son sus funciones dentro de la empresa, de manera que tenga clara sus responsabilidades y tareas dentro de la misma y que permita mantener un orden dentro del sistema.

Los roles identificados en INGENIEROS SIN FRONTERAS MURCIA son los siguientes:

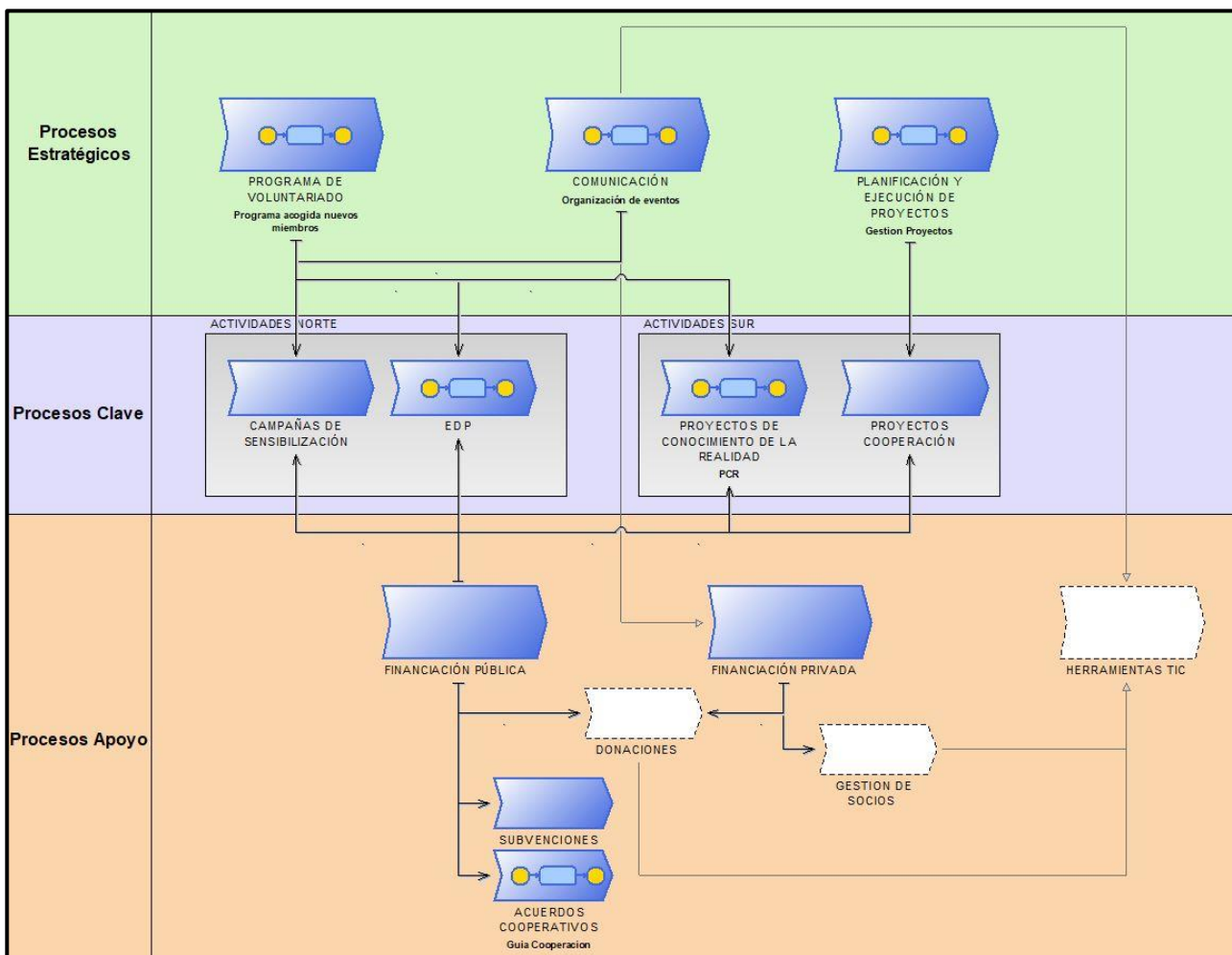




11.2. Mapa de Procesos

El mapeado de procesos viene dado por el enfoque que el Sistema de Gestión de Calidad quiere dar a los procesos, a fin de cumplir con los requisitos que el propio SGC engloba, como una comprensión más clara de los procesos, el análisis de los mismos a fin de buscar su mejora, reducir el tiempo de realización y lograr la normalización y mejora de la calidad en los procesos, entre otros beneficios.

El “enfoque basado en procesos” se ha revelado como un “principio” que se ha convertido en la piedra angular de diferentes normas o marcos de trabajo orientados a mejorar la gestión y resultados de una organización y es aplicable a todo tipo de organizaciones. A modo de referencia, un Sistema de Gestión de Calidad están basados y orientados a procesos como los que se presentan a continuación para la organización.





11.2.1. Procesos Clave

Se tratan de los procesos que nos ayudan a cumplir los objetivos que la misión de la organización plantea:

- **Campañas de Sensibilización:** ISF lleva a cabo diferentes campañas de sensibilización social e incidencia política sobre temas diversos. El objetivo es favorecer en el mejor conocimiento por parte de la sociedad civil de los factores implicados en el desarrollo humano, así como influir en la toma de decisiones de los diferentes agentes sociales (administraciones, partidos políticos, empresas, universidades, sociedad civil).

Algunas de estas campañas son una iniciativa exclusiva de ISF, de una o de varias de sus asociaciones; otras, se desarrollan junto con otras asociaciones.

- **Educación para el desarrollo (EDP):** Ingeniería Sin Fronteras destaca por su impulso a la Educación para el Desarrollo, tanto en la universidad – especialmente, en las escuelas de ingeniería,- como a través de la acción y el voluntariado. ISF promueve una formación específica y transversal en materia de Cooperación Internacional y Tecnología para el Desarrollo Humano con enfoque de Derechos Humanos, con el objetivo de sensibilizar a los futuros profesionales en la dimensión social e internacional de su trabajo.

Esto incluye formación reglada, mediante la incorporación de estos temas en los planes de estudio o asignaturas específicas, formación No reglada, a través de cursos, o prácticas, y cursos online o presenciales.

- **Proyectos de Conocimiento de la Realidad (PCR):** ISF apoya la incorporación y la vinculación de la comunidad universitaria en espacios de voluntariado. Con este objetivo, lleva a cabo el Programa de Conocimiento de la Realidad (PCR). Los participantes en el programa realizan una estancia formativa en los proyectos de ISF. Se busca el acercamiento de jóvenes del Norte a la realidad de los países del Sur, así como su acercamiento al mundo de la cooperación y al activismo social.

El programa pretende fomentar procedimientos y actitudes para el trabajo en equipo o la resolución de problemas de forma colectiva. Se trata de una experiencia de convivencia en realidades socioculturales muy diferentes de las habituales para los participantes, y que les permite cuestionar tanto el



propio sistema de valores como las capacidades técnicas que se están estudiando en las escuelas de ingeniería.

Los participantes entran a formar parte de un ciclo formativo en el que reciben conocimientos específicos de índole técnica y sobre tecnología para el desarrollo humano. Realizar un PCR es una buena excusa para trabajar la formación técnica, la creatividad, el ingenio o el intercambio de experiencias, así como la educación en valores.

- **Proyecto de Cooperación:** Los programas de cooperación de ISF son planificaciones a largo plazo para asegurar, en una zona de un país empobrecido, el acceso de la población a uno o varios servicios básicos, así como otras necesidades, como la producción y comercialización agropecuaria. Sus fases se centran en la planificación, construcción y mejora de las infraestructuras, por un lado, y por la capacitación, formación y participación de los habitantes de esa zona o comunidad.

Los programas se plantean a largo plazo y una vez hallados los mecanismos de intervención adecuados a cada realidad.

Estos mecanismos adecuados se determinan a partir de la ejecución de los proyectos de cooperación en la zona, experiencias piloto que después se convierten en programas. Las vías de intervención contemplan factores sociales, económicos, técnicos, culturales, éticos, ambientales y políticos, de manera que los programas sean integrales.

11.2.2. Procesos Estratégicos

Se definen como aquellos procesos destinados a marcar las directrices y requisitos de los que se alimentan nuestros procesos clave:

- **Programa de voluntariado (Acogida de nuevos miembros):** Definido como aquel que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social.

En el voluntariado podemos distinguir dos grandes campos:

- El voluntariado de acción social (que se desarrolla en tu ciudad/localidad)
- El voluntariado en cooperación al desarrollo (que desarrolla su actividad principalmente en países en vías de desarrollo aunque también puede ubicarse en tu ciudad o localidad).



- **Comunicación (Organización de Eventos):** Las políticas de comunicación son la herramienta que las ONG ponen en marcha de cara a conseguir fondos económicos privados y otras colaboraciones.

Los instrumentos de comunicación de las ONG cuentan con sus propias singularidades, como por ejemplo:

- Las ONG persiguen la publicidad como noticia. Celebran eventos con el fin de aparecer en los medios de comunicación e información, bien para captar recursos o bien para denunciar injusticias o sensibilizar sobre causas sociales.
- Las campañas constituyen también un elemento de gran valor en el Sector de las ONG, en concreto para sus políticas de comunicación. Se trata de actividades, de carácter normalmente periódico, destinadas a la sensibilización y la captación de fondos económicos.

- **Planificación y Ejecución de Proyectos:** La Gestión de Proyectos se refiere a todas las actividades que se realizan para cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán.

Las etapas, actividades, o ciclo de vida de la gestión de proyecto son las definidas a continuación:

- Inicio del proyecto
- Gestión y planificación
- Seguimiento y control
- Finalización del proyecto

11.2.3. Procesos Apoyo

Son los procesos que hacen posible la realización de los demás.

- **Financiación Pública:** Que podemos dividir en dos grupos:
 - Subvenciones: Las subvenciones son convocadas, anualmente, por los poderes públicos. Es fundamental, por lo tanto, contar con profesionales especialistas, en la formulación de proyectos, que puedan presentar las pertinentes solicitudes de subvención (o de adjudicación de concursos, convenios...) a las Administraciones Públicas.
 - Acuerdos Cooperativos: Resolución entre organizaciones con el fin de cumplir unos objetivos sociales o sin ánimo de lucro.



- **Financiación Privada:** Donde aparecen otros dos grupos relevantes:
 - Donaciones: El acto por parte de los socios, voluntarios y cualquier persona de dar fondos para el mantenimiento y la consecución de objetivos de la organización. También se puede considerar como un tipo de financiación pública.
 - Gestión de socios: Pilar fundamental en la financiación privada de la ONG. Se pueden conseguir a través de campañas e iniciativas de comunicación. Se gestionará mediante el uso de herramientas TIC.
- **Herramientas TIC:** Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información. Las TIC permiten tener:
 - Instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
 - Múltiples canales de comunicación.
 - Fácil acceso a todo tipo de información.

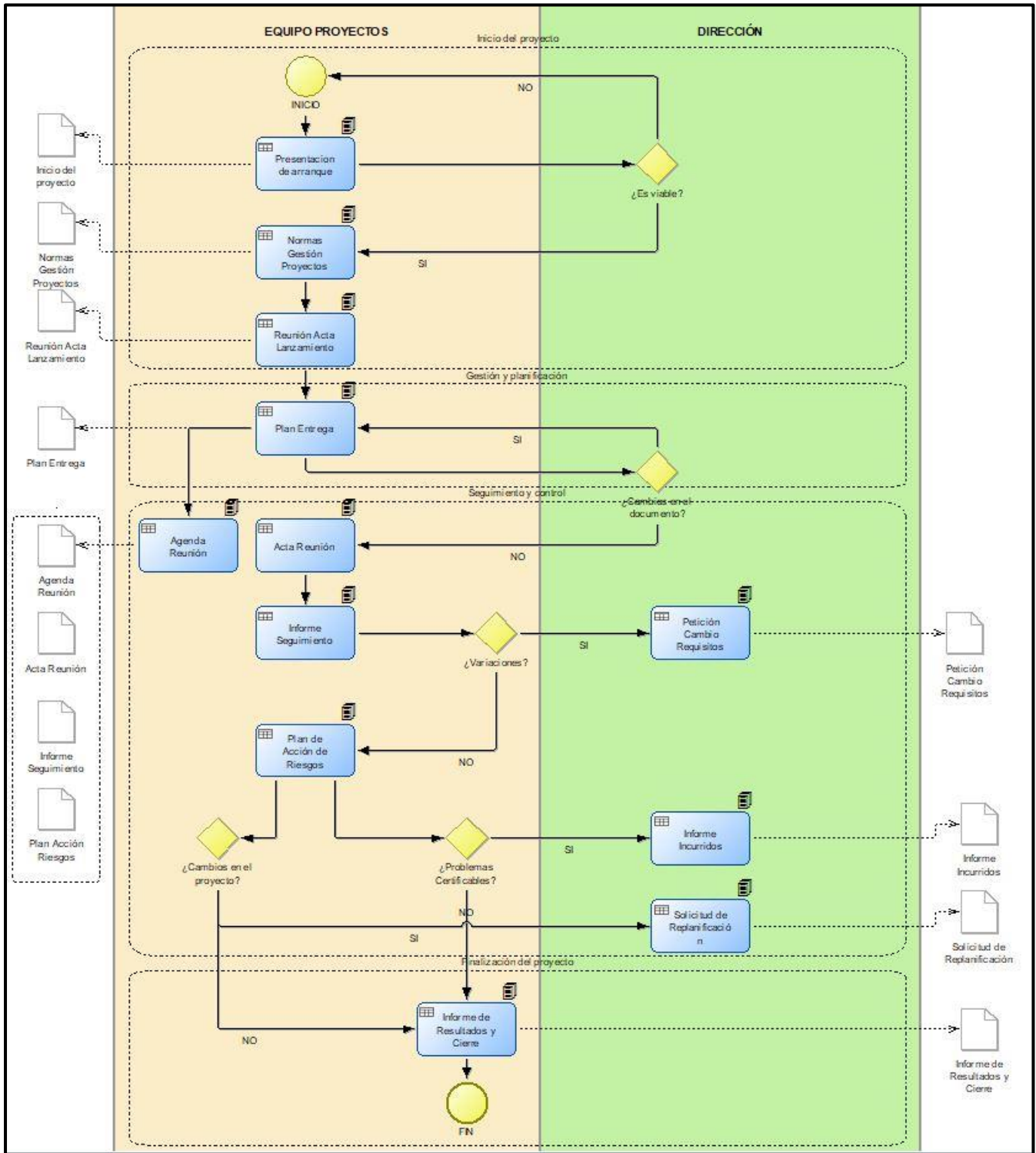
11.3. Identificación de Procesos

A partir de las etapas anteriormente desarrolladas, se han identificado los procesos más relevantes para la calidad de los servicios de la organización, y que quedan reflejados en la siguiente tabla de procesos.

PROCESO	SUBPROCESO	RES. DE LA EJECUCIÓN	RESP. DE LA APROBACIÓN
Programa de Voluntariado	Acogida de nuevos miembros	Resp. Comunicación	Dirección
Comunicación	Organización de Eventos		
Planificación y Ejecución de Proyectos	Gestión Proyectos	Resp. Ingeniería	
Campañas de Sensibilización		Resp. Comunicación	
Educación para el Desarrollo (EDP)		Resp. EDP	
Proyectos Conocimiento de la Realidad (PCR)		Resp. Ingeniería	
Financiación Pública	Subvenciones	Resp. Económico	
	Acuerdos Cooperativos	Resp. Relaciones Institucionales	
Financiación Privada	Donaciones	Resp. Económico	
	Gestión de Socios		
Herramientas TIC		Resp. TIC	

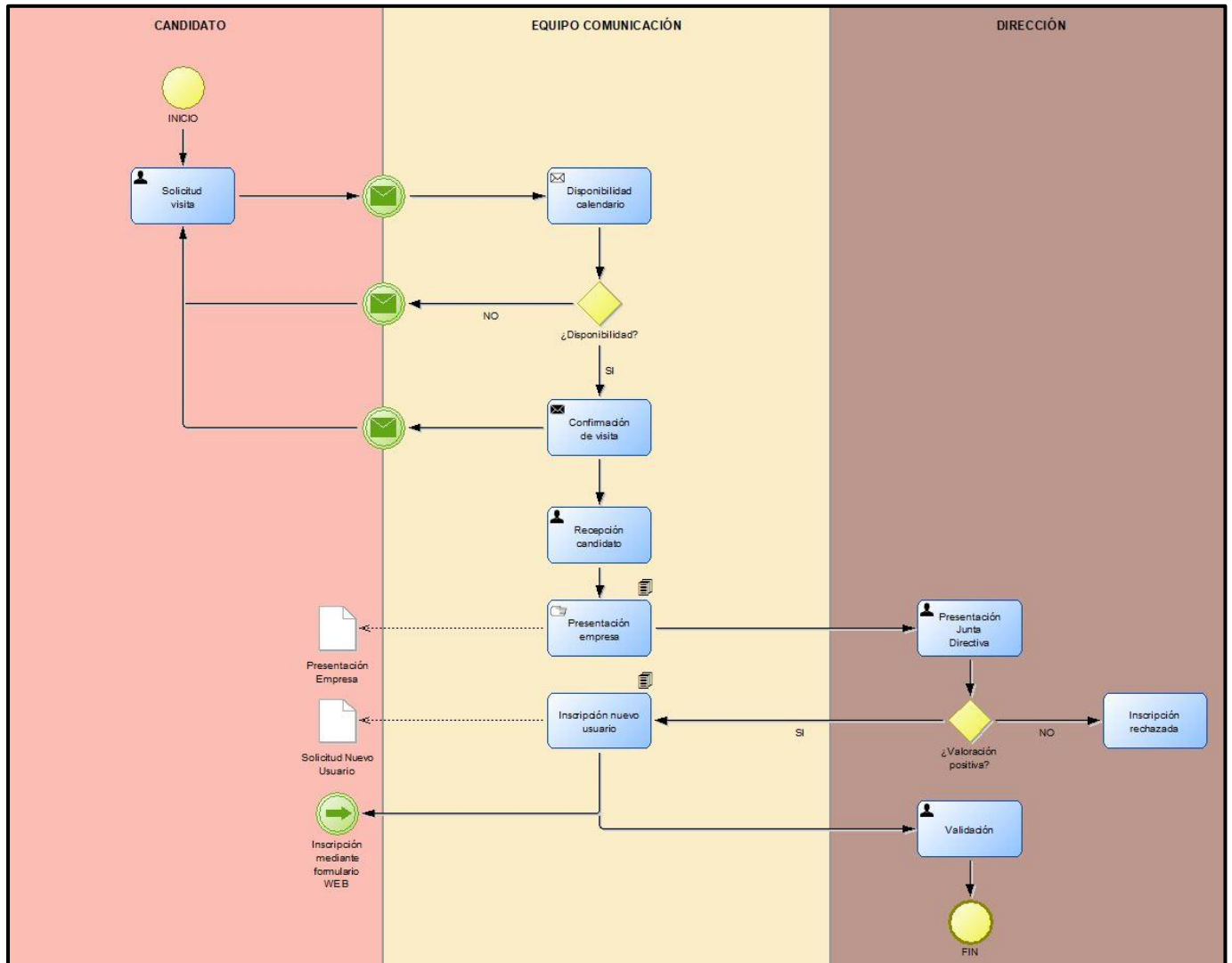


11.3.1. Gestión Proyectos



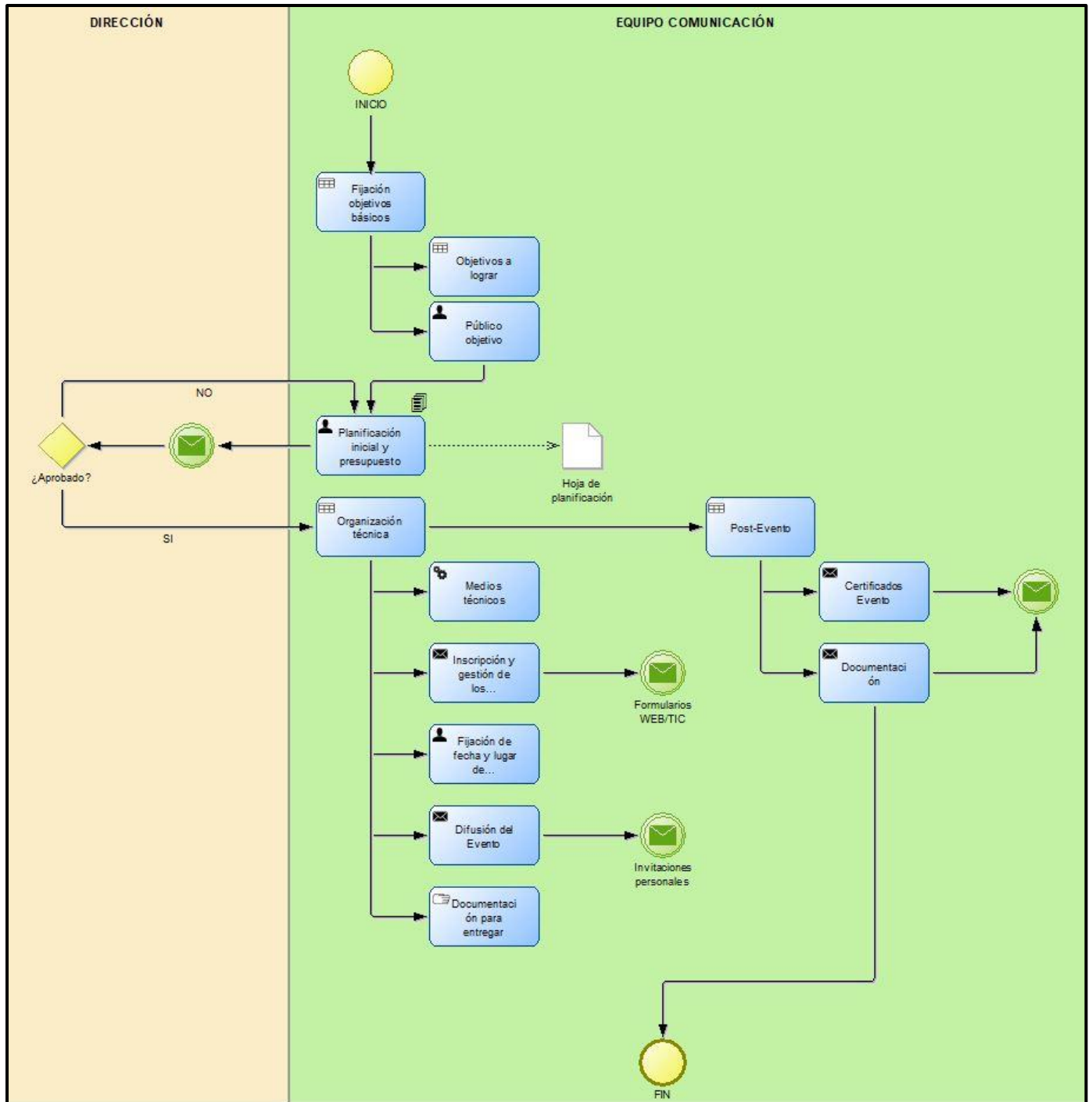


11.3.2. Acogida de Nuevos Miembros

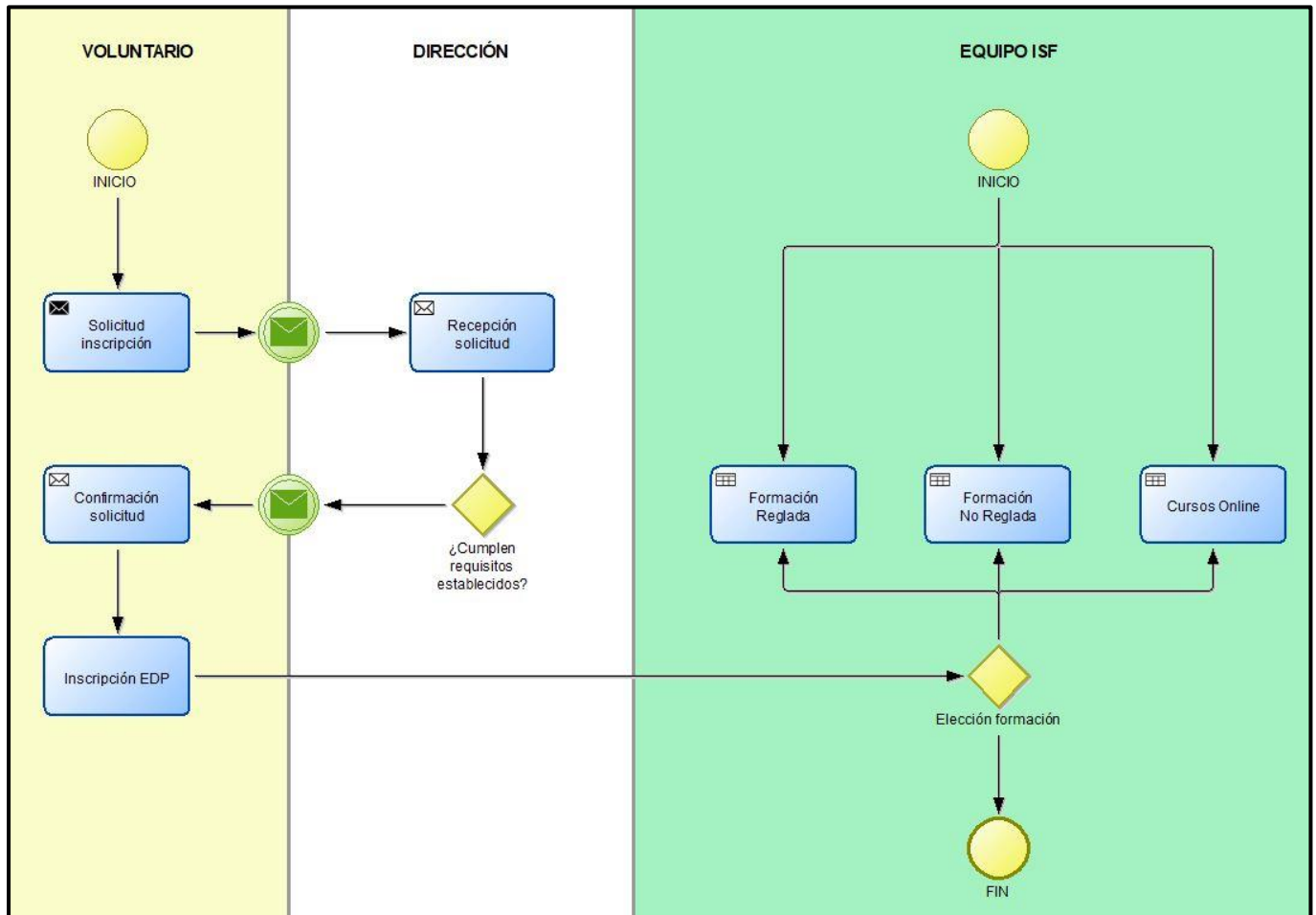




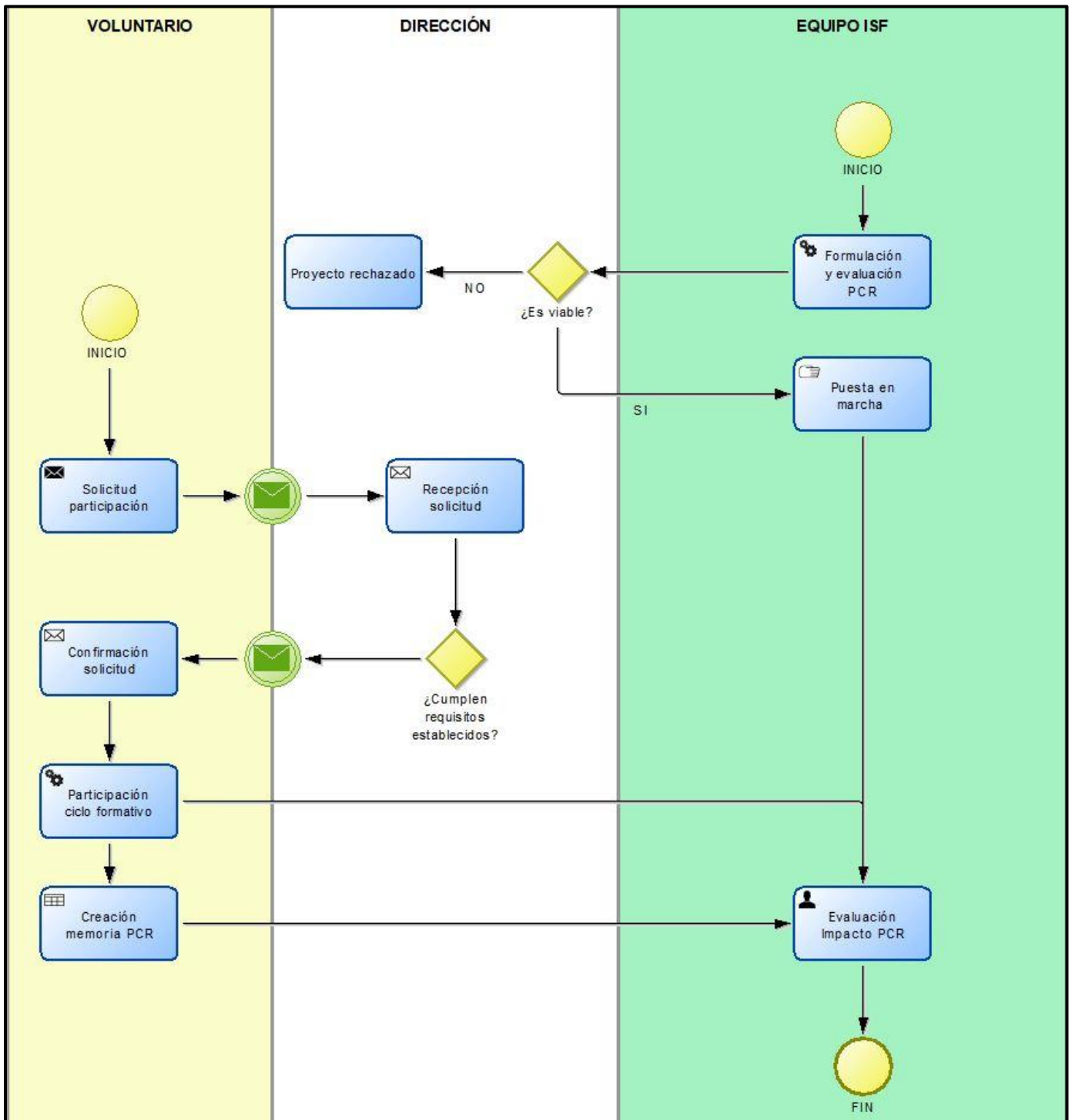
11.3.3. Organización de Eventos



11.3.4. Educación para el Desarrollo (EDP)

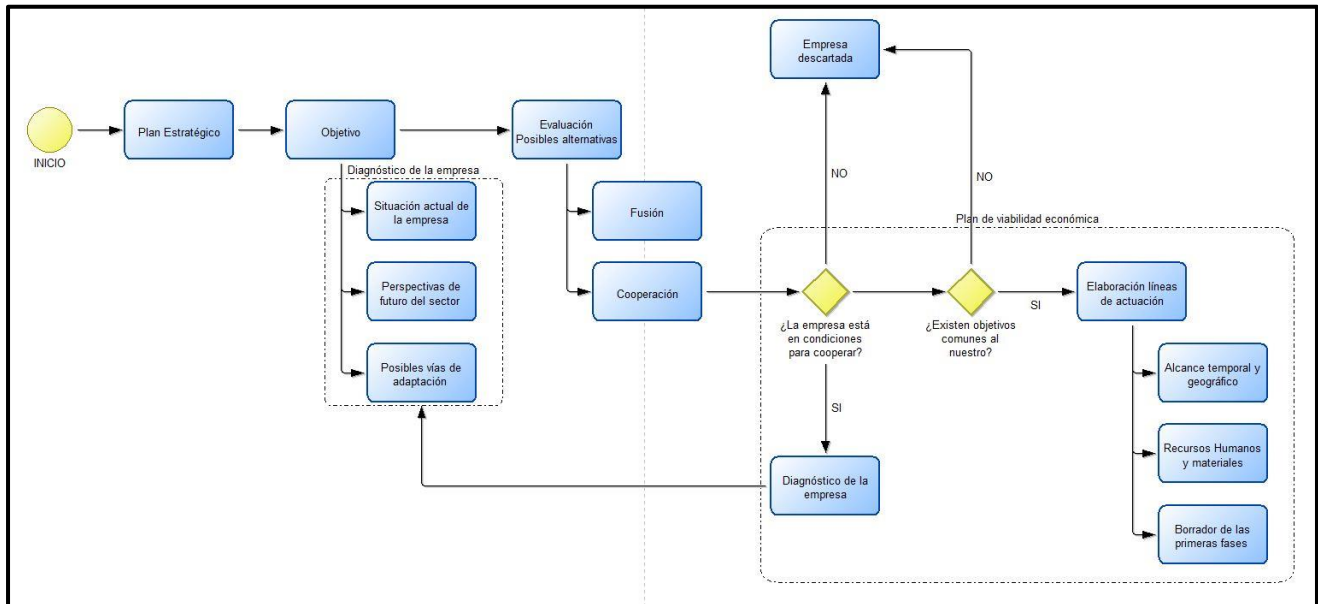
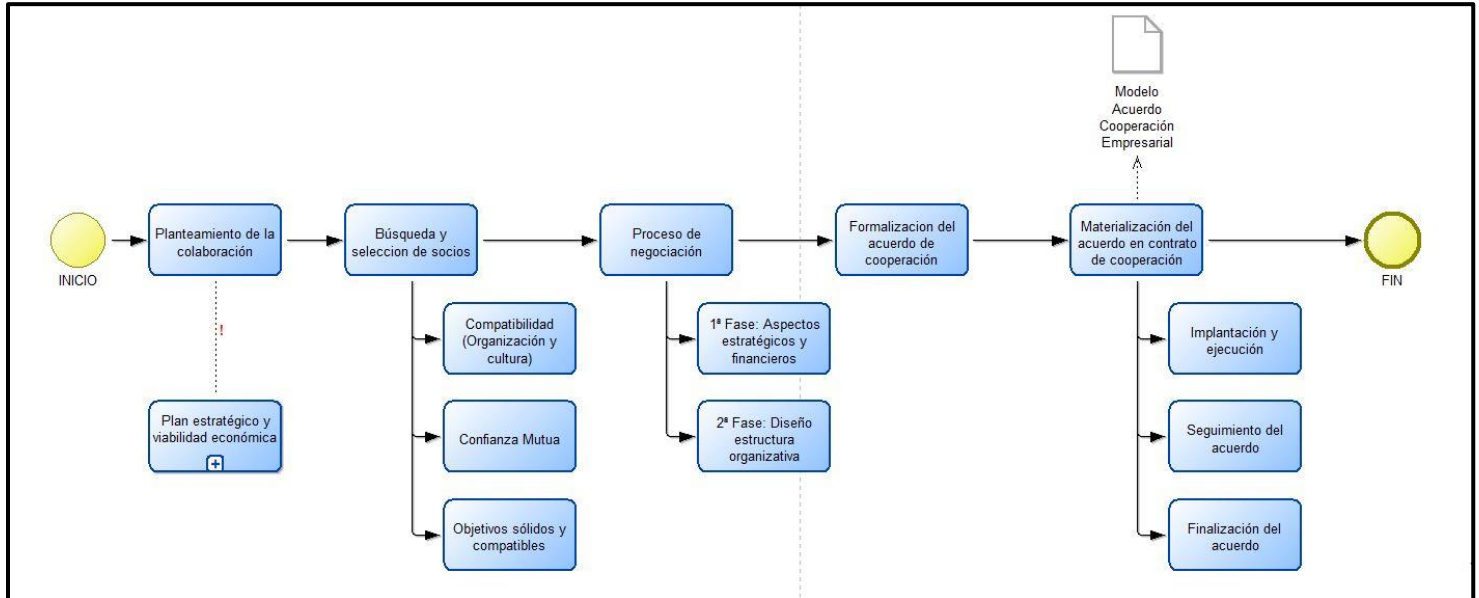


11.3.5. Proyectos de Conocimiento de la Realidad (PCR)





11.3.6. Relaciones Institucionales. Acuerdos de Cooperación





12. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

12.1. Documentación del SGC

Para la última parte de la realización del sistema de gestión elaboramos los documentos que nos servirán de soporte tales como manuales, procedimientos y formatos.

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Puede estar en cualquier formato, y su extensión depende de cada organización, según su tamaño, complejidad de los procesos e interacciones, la Documentación contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetibilidad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

Inicialmente la organización no contaba con procesos claramente establecidos, por lo que no existía una documentación al respecto, dando lugar al diseño de la documentación de manera que se realicen los documentos de fácil comprensión, atractivo y que resulten de interés para el personal en general. Después de esto, se realiza una reunión con la dirección de la organización con el objeto de aprobar los documentos.



12.2. Identificación de los documentos

12.2.1. Contenido de los documentos

El contenido de los documentos que se han elaborado para el SGC ha sido realizado de manera conjunta con los responsables de los diferentes procesos.

12.2.2. Procedimientos del sistema

Los procedimientos se han diseñado y realizado junto con la supervisión del personal de la organización de manera que sean de fácil entendimiento para las personas que utilizaran dicha documentación y teniendo como fin la estructuración y estandarización de los diferentes procesos de la entidad.

12.2.3. Formatos

Los formatos son los que permiten dar evidencia de las actividades que se realizan de los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad, por tal razón son un factor importante dentro de la estructura documental.

Estos formatos han sido creados en su totalidad debido a que no existía anteriormente ninguna versión de los mismos, después de la información extraída en la etapa de diagnóstico mediante los cuestionarios previos. Por tanto, y según los resultados obtenidos de aquel estudio, se ha procedido a la creación de una documentación consecuente con los procedimientos establecidos, bajo la supervisión del personal que los va a manejar, ya que serán ellos los que finalmente realizarían el registro de los formatos.

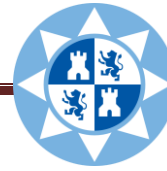


12.2.4. Métricas de los procesos del SGC

Son medidas cuantitativas que permiten obtener una visión de la eficacia del proceso y los proyectos que se llevan a cabo utilizando procesos como marco de trabajo.

Permiten destacar las tendencias y hacer mejores estimaciones, identifican eventos y tendencia importantes en los proyectos y otorgan a la organización la información necesaria para la toma de decisiones y servir como vocabulario común entre el grupo de personas que participa de la implantación de los proyectos, y el grupo que los financie.

Estas métricas quedan definidas a continuación:



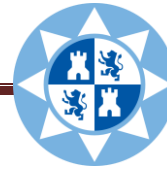
SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PERIODO DE MEDICIÓN	FÓRMULA	META
Ingeniería	Proyectos efectuados	El % de proyectos efectuados anualmente.	%	Anual	$x = \frac{N^{\circ} \text{ proyectos efectuados}}{N^{\circ} \text{ proyectos totales}} * 100$	≥80%
	Revisiones/No conformidades	Nº de revisiones de un proyecto durante su desarrollo	Nº revisiones/No Conformidades	Unidad de proyecto	$x = \text{N}^{\circ} \text{ revisiones}$	0
Comunicación	Nº Registros	Calcula el número aproximado de participantes a un evento	Nº participantes	Unidad de evento	$x = \frac{N^{\circ} \text{ inscritos evento} * 60}{100}$	-
	Fuentes de ingresos	Cifra de ingresos en relación a las fuentes consideradas para la realización del evento	€	Unidad de evento	X = € totales según publicidad, entidades colaborativas etc	-
	Menciones redes sociales	Nº de impresiones, interacciones o menciones en las distintas redes sociales sobre tu evento.	Nº menciones	Unidad de evento	X = Nº menciones en redes sociales (Facebook, Twitter)	-
	Feedback post-evento	Encuesta que nos prepare y ayude en la mejora de futuros eventos.	-	Unidad de evento	-	-
RRII	Acuerdos de cooperación conseguidos	Nos da el % de acuerdos conseguidos para la organización	%	Anual	$x = \frac{N^{\circ} \text{ acuerdos efectuados}}{N^{\circ} \text{ acuerdos totales}} * 100$	≥80%



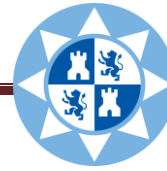
12.3. Gestión Documental

12.3.1. Generación de documentos y plantillas

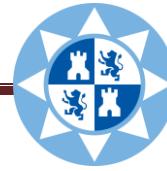
Los documentos generados para sistematizar los procedimientos y realizar una mejora en los procesos son los siguientes:



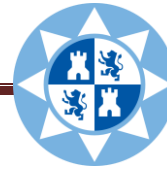
Nº	PROCESO	SUBPROCESO	CODIFICACIÓN	NOMBRE/PLANTILLA	DESCRIPCIÓN	PERSONAL QUE GENERA DOCUMENTACIÓN
1	Ingeniería		PR-IG-01	Gestión de Proyectos	Describe el protocolo a seguir a la hora de abordar la ejecución de un proyecto	Responsable Ingeniería
2	Ingeniería	Inicio del proyecto	FO-IG-01	Presentación de arranque	Descripción de los aspectos más relevantes del proyecto	Responsable Ingeniería
3			FO-IG-02	Normas de Gestión de Proyecto	Guiar la ejecución y control del proyecto	Responsable Ingeniería
4			FO-IG-03	Acta de reunión de lanzamiento	Registro escrito del desarrollo de una reunión formal y se elabora tras la celebración de cada reunión en base a las notas tomadas in-situ	Responsable Ingeniería
5		Gestión y planificación	FO-IG-04	Plan de Entregas	Recoger la relación de entregas del proyecto	Responsable Ingeniería
6		Seguimiento y control	FO-IG-05	Agenda de Reunión	Incluye el detalle del orden del día de la reunión correspondiente	Responsable Ingeniería
7			FO-IG-06	Acta de Reunión	Registro escrito del desarrollo de una reunión formal y se elabora tras la celebración de cada reunión en base a las notas tomadas in-situ	Responsable Ingeniería
8			FO-IG-07	Informe de Seguimiento	Recoge, durante el periodo al que se refiere, la situación en que se encuentra el proyecto, reflejando el estado de las tareas planificadas, los objetivos alcanzados, los riesgos y problemas detectados junto con las acciones encaminadas a corregirlos y los objetivos que se prevén para el siguiente periodo	Responsable Ingeniería
9			FO-IG-08	Petición de cambio	El objetivo de este documento es recoger todos las peticiones de cambio que surjan durante el desarrollo	Responsable Ingeniería
10			FO-IG-09	Plan Acción Riesgos	Recoge el detalle de los riesgos identificados en el Informe de Seguimiento del Proyecto	Responsable Ingeniería
11		FO-IG-10	Informe de Incurridos	Recoge, durante el periodo al que se refiere, los conceptos certificables: las jornadas / horas incurridas en el proyecto, una lista de los hitos cubiertos por el mismo, etc.	Responsable Ingeniería	



12			FO-IG-11	Solicitud Replanificación	Dejar constancia de todos los cambios realizados sobre la planificación a lo largo del desarrollo del proyecto	Responsable Ingeniería
13		Finalización del proyecto	FO-IG-12	Informe de Resultados y Cierre de Proyecto	Incluye una evaluación global del desarrollo del proyecto	Responsable Ingeniería
14	Comunicación		PR-CO-01	Acogida de Nuevos Miembros	Debe responder y solventar los temores, expectativas, dudas del nuevo miembro incorporado, para facilitar la integración y reconducir sobre las diferentes situaciones que puedan surgir en un futuro	Responsable Comunicación
15			PR-CO-02	Actos de Promoción	Describe el protocolo a seguir a la hora de organizar un evento de comunicación	Responsable Comunicación
16			FO-CO-01	Presentación de Nuevos Miembros	Documento que recoge la información necesaria sobre la organización para toda aquella persona ajena a ella que quiera conocerla	Responsable Comunicación
17			FO-CO-02	Solicitud nuevo usuario	Formulario para nuevos usuarios de la asociación	Resp. Comunicación
18			FO-CO-03	Hoja Planificación	Formato donde se refleja las actividades programadas para el evento	Resp. Comunicación
19			FO-CO-04	Feedback para eventos	Documento para conocer los comentarios y opiniones de los asistentes y que permitirá mejorar en futuros eventos que se realicen	Responsable Comunicación
20	Relaciones Institucionales		PR-RRII-01	Acuerdos de cooperación	Describe el protocolo a seguir a la hora de elaborar un acuerdo de cooperación	Responsable Comunicación
21			FO-RRII-01	Modelo Acuerdo Cooperación	Modelo de acuerdo que involucra dos o más partes que, obtienen un objetivo en común	Responsable Comunicación
22			FO-EC-01	Memoria de Actividades	Documento que refleja toda la labor realizada por la organización a lo largo del año	Responsable Económico
23			FO-EC-02	Certificación de la asamblea de aprobación de cuentas	Certifica por medio de la junta directiva la aprobación de cuentas mediante asamblea	Responsable Económico
24			FO-EC-03	Balance Abreviado	Indica, de forma abreviada, los resultados a nivel contable de los ejercicios de la organización	Responsable Económico
25			FO-EC-04	Cuentas resultado	Muestra, de forma abreviada, las cuentas que forman cada uno de los	Responsable



	Económicos		abreviadas	gastos de la organización	Económico
26		FO-EC-05	Memoria Económica Abreviada	Explica, de forma abreviada, el desarrollo de las actividades de la organización desde el punto de vista económico	Responsable Económico
27		FO-EC-06	Memoria Económica Simplificada	Explica, de forma simplificada, el desarrollo de las actividades de la organización desde el punto de vista económico	Responsable Económico
28		FO-EC-07	Balance Normal	Indica los resultados a nivel contable de los ejercicios de la organización	Resp. Económico
29		FO-EC-08	Cuenta de Resultados Normal	Muestra las cuentas que forman cada uno de los gastos de la organización	Responsable Económico
30		FO-EC-09	Estado de flujos de efectivo	Informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un periodo determinado	Responsable Económico
31		FO-EC-10	Memoria Económica Normal	Explica el desarrollo de las actividades de la organización desde el punto de vista económico	Responsable Económico
32	TIC	PR-TIC-01	Herramientas TIC	Describe el protocolo a seguir a la hora de incluir las herramientas TIC en los diferentes procesos de ISF	Responsable TIC
33		PR-TIC-02	Google Drive	Conocer la herramienta Google Drive y las posibilidades que ésta nos da como servicio de almacenamiento.	Responsable TIC
34		PR-TIC-03	Google Forms	Definir las pautas a seguir para la elaboración de formularios mediante la herramienta Google Forms.	Responsable TIC
35		PR-TIC-04	Sistemas de donaciones	Guía para crear una cuenta de una ONG en PayPal	Responsable TIC
36		PR-TIC-05	Facebook	Definir los mecanismos, indicaciones e indicadores a seguir a la hora de administrar una cuenta en la red social Facebook orientada a una organización	Responsable TIC
37		PR-TIC-06	Twitter	Definir los mecanismos, indicaciones e indicadores a seguir a la hora de administrar una cuenta en la red social Twitter orientada a una organización	Responsable TIC
39		FO-LG-01	Alta Fundacional	Documento donde se refleja la voluntad de los fundadores de crear la	

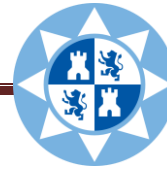


				asociación y fundamental para poder constituir legalmente la asociación y refleja la identidad de los firmantes y el nombre de la asociación	Dirección
40	Legales	FO-LG-02	Estatutos	Documento mediante el cual se crea una organización	Dirección
41		FO-LG-03	Escritura Constitución	Documento mediante el cual una organización se inscribe en el Registro de Asociaciones	Dirección
42		FO-LG-04	Inscripción Registro Asociaciones	Documento para constituir una asociación en el Registro Nacional de Asociaciones (RNA)	Dirección
43		FO-LG-05	Libro de Actas	Documento que contiene todas las reuniones que la organización haya hecho desde que se constituyó	Dirección



12.3.2. Tabla de recursos TIC.

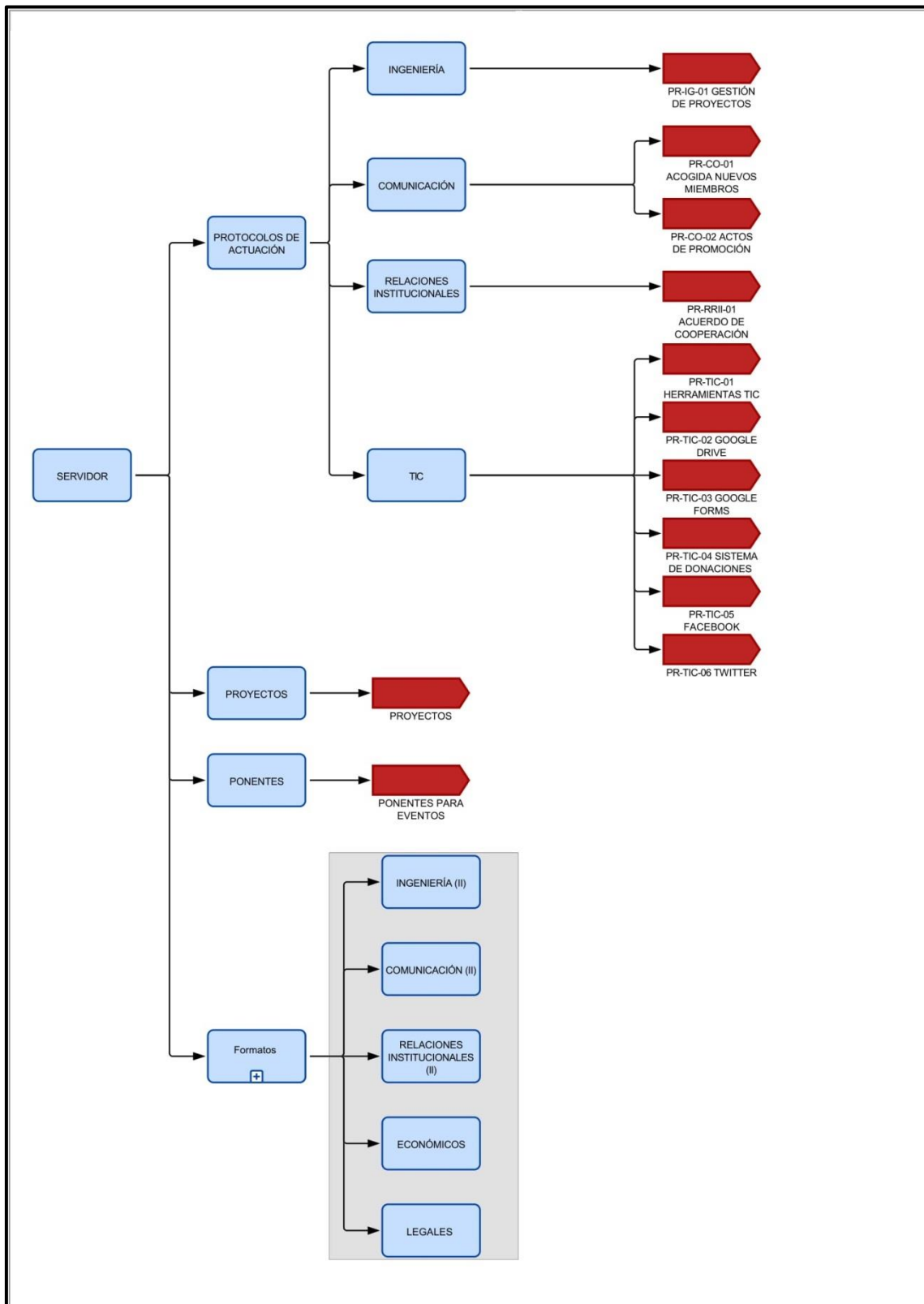
NOMBRE	PLATAFORMA	CODIFICACIÓN	TIPO	¿Quién los usa?	¿A qué proceso afecta?	¿Para qué sirve?
Calendario	Google Calendar	CAL_01	EDP	Responsable EDP	EDP	Coordinar acciones o actividades relacionadas con la EDP.
		CAL_02	PCR	Resp. Ingeniería	PCR	Coordinar acciones o actividades relacionadas con los PCR y proyectos de cooperación.
		CAL_03	Campañas Sensibilización	Resp. Comunicación	Campañas y eventos	Coordinar acciones o actividades relacionadas con las campañas y eventos de ISF.
		CAL_04	Dirección	Responsable Dirección	Todos los procesos	Coordinar acciones relacionadas con la dirección de ISF.
Correo electrónico	Gmail	MAIL_01	<i>Resp.Ingeniería.ISF@gmail.com</i>	Resp. Ingeniería	Proy. Cooperación PCR	Herramienta de envío y recepción de información relacionada con el área para cada caso.
		MAIL_02	<i>Resp.Comunicación.ISF@gmail.com</i>	Resp. Comunicación	Comunicación Campañas Sensibilización Eventos	
		MAIL_03	<i>Resp.Económico.ISF@gmail.com</i>	Responsable Económico	Financiaciones	
		MAIL_04	<i>Resp.Tic.ISF@gmail.com</i>	Responsable TIC	Herramientas TIC	
		MAIL_05	<i>Resp.RelacionesInstitucionales.ISF@gmail.com</i>	Responsable RRH	Acuerdos Cooperativos	
		MAIL_06	<i>Resp.EDP.ISF@gmail.com</i>	Responsable EDP	EDP	
		MAIL_07	<i>Dirección.ISF@gmail.com</i>	Dirección	Todos los procesos	
Formularios	Google Forms	FORM_01	Inscripción Nuevos Usuarios	Nuevos voluntarios	Acogida Nuevos Miembros	Lanza la información a la organización sobre nuevos voluntarios que quieren formar parte de ISF.
		FORM_02	Participación Eventos	Participantes	Comunicación	Lanza la información a la organización sobre

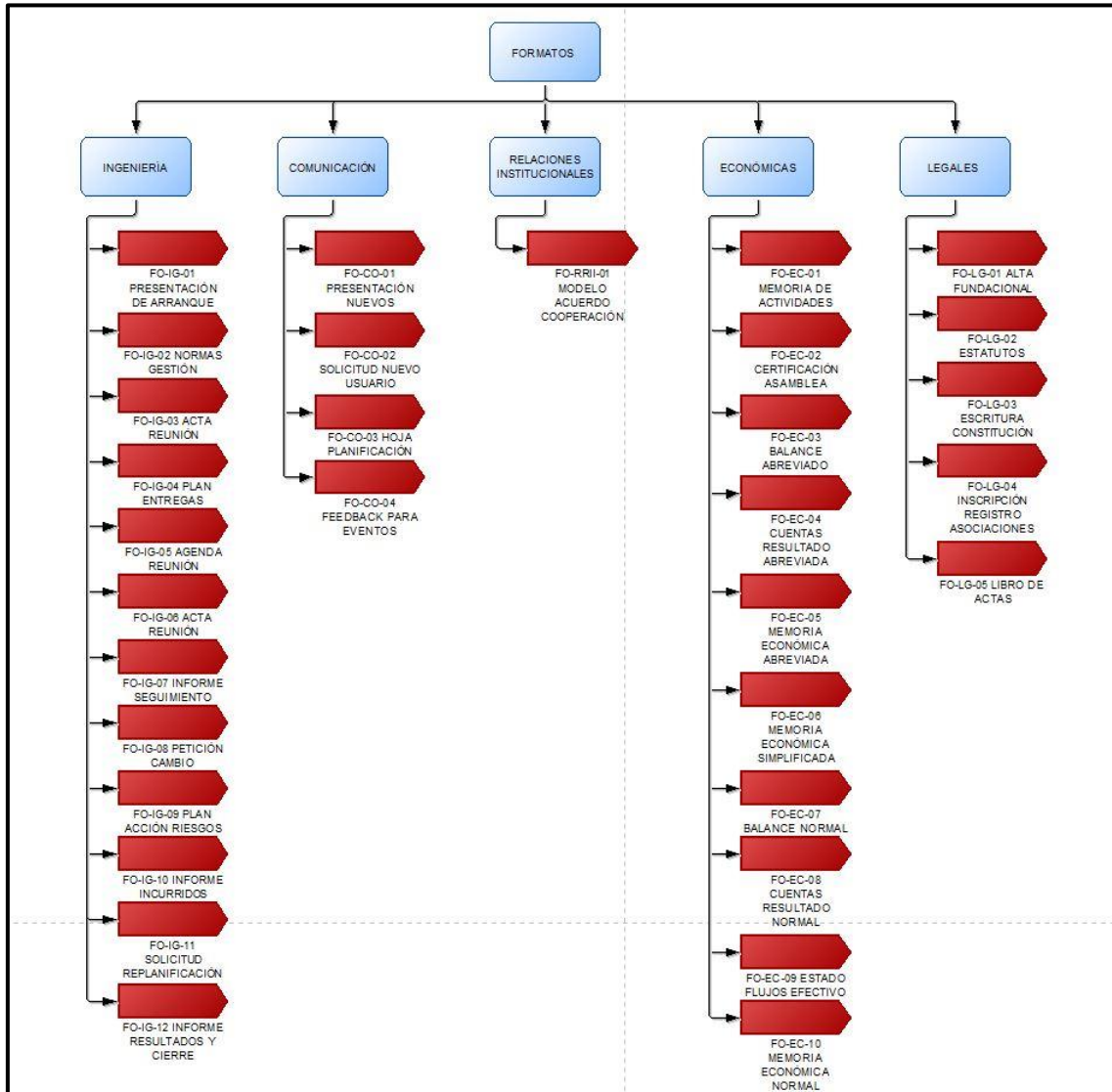


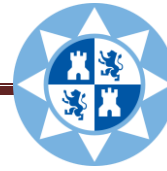
				adscritos	Campañas Sensibilización Eventos	participantes de los diferentes eventos de ISF.
		FORM_03	Inscripción EDP	Usuario interesado	EDP	Manda información para su posterior validación de los usuarios interesados en la realización de cursos de EDP
		FORM_04	Inscripción PCR	Voluntario interesado	PCR	Manda información para su posterior validación de los voluntarios interesados en la realización de Proyecto de Conocimiento de la Realidad (PCR).
Repositorio en nube	Google Drive	-	Cloud Computing	Todas las áreas	Todos los procesos	Almacenamiento en nube de toda la documentación de ISF
Redes Sociales	Facebook	PR-TIC-05	-	Responsable Comunicación/TIC	Comunicación	Herramientas para la difusión de eventos e información relacionada con la organización.
	Twitter	PR-TIC-06	-		PCR/EDP	
Donaciones	Paypal	PR-TIC-04	-	Responsable Económico/TIC	Donaciones	Permitirá a los usuarios que lo deseen realizar donativos para la entidad.
Gestión de Socios	GestiCli	PR-EC-01	-		Gestión de Socios	Programa gratuito que permite almacenar y gestionar toda la información referente a nuestros socios.



12.3.3. Archivación de documentación

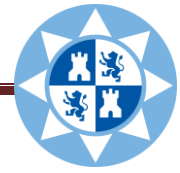






13. Cronograma de implementación del SGC

Nº	ETAPA	Fecha Inicio	Fecha Final	AÑO 1												AÑO 2			
				MZ	AB	MY	JN	JL	AG	SP	OC	NV	DC	EN	FB	MZ	AB		
1	ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE CALIDAD																		
2	SESIÓN DE SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL																		
3	DIAGNÓSTICO PREVIO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD																		
4	REALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN																		
5	MANUAL DE CALIDAD																		
6	REUNIÓN DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN																		
7	AJUSTE AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD																		
8	1ª AUDITORÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD																		



14. Conclusiones y recomendaciones

Llegados a este punto, podemos establecer como conclusiones al desarrollo de nuestro proyecto que, mediante la implantación de la metodología BPM en la ONG Ingenieros Sin Fronteras hemos conseguido desarrollar un programa de mejora en los procesos que actualmente la componen, la creación de otros nuevos, y todo, llegando a cumplir con los requisitos de satisfacción que nuestro propósito esperaba obtener.

Con el uso de BPM como metodología es el futuro de la modelación de procesos de negocio. Independientemente del sector donde operemos, las actividades se organizan en procesos, y las suites de BPM se presentan como la mejor opción tecnológica para orquestarlos con agilidad y control nunca antes disponibles.

Dicho lo cual, podemos asegurar que la herramienta BPM guiará a la organización hacia una interactiva y continua mejora de sus procesos, que permite visibilizar el trabajo que se realiza, es decir, no es una tecnología sino una estrategia de mejora continua.

Trazando un diagnóstico previo basado en la observación y creación de un sistema de indicadores que nos permitieran la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización, se ha desarrollado un plan de mejora mediante la herramienta ADONIS utilizando notación BPM, intentando plasmar de la manera más fidedigna cada proceso de negocio incluyendo sus condiciones de paso y características necesarias para la sistematización o para la ejecución de cada tarea por las áreas operativas.

Claramente la tecnología BPM, combinada con una adecuada Gestión de Procesos, debe tener características específicas para ofrecer flexibilidad y agilidad en la evolución y dinamismo de los procesos de negocio y sistemas informáticos asociados. El primer requisito es que el proceso automatizado debe ser fácil de modificar sin ayuda de un programador, de forma que la barrera del cambio disminuya. La tecnología BPM ha evolucionado en esta dirección con la introducción de descripciones gráficas de los procesos, motores de reglas de negocio, y otros mecanismos, y la posibilidad de modificar el proceso de forma inmediata, sobre la marcha y sin interrupciones.

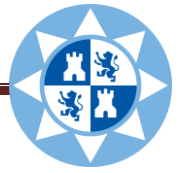
Por todo ello, para que el cambio resulte efectivo dentro del marco que nos influye, se precisa un cambio de mentalidad en todos los niveles.



La implantación del BPM y los BPMS, está emergiendo como un factor clave y estratégico, el cual las organizaciones están adoptando con más frecuencia para mejorar sus procesos y recursos empresariales. Constituirán uno de los principales ejes de inversión TI en las Empresas y Administración Pública en los próximos años.

15. Bibliografía

- <http://www.es.adonis-community.com/>: Sistema BPMS: ADONIS CE.
- Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).
- Guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad por Mercedes Teruel Cabrero, José María Lapresta Domínguez, Nieves Rosell Martínez y Pilar Camas Losilla.
- Guía para una gestión basada en procesos. Centro Andaluz de Tecnología, 2009.
- Guía para identificación y análisis de procesos. UCA, 2007.
- Manual de procesos y procedimientos. Sistema de Organización Administrativa.
- <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>:BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio.




Capítulo N° 4

Anexo – Protocolos SGC



14. Anexo - Protocolos SGC

14.1. PR-IG-01 Gestión de Proyectos

 <p>Ingeniería Sin Fronteras</p>	PR-IG-01 GESTIÓN DE PROYECTOS
	<p>OBJETIVO:</p> <p>Describe el protocolo a seguir a la hora de abordar la ejecución de un proyecto.</p>
	<p>ALCANCE:</p> <p>Este procedimiento debe contar en todo momento con la supervisión de la dirección de ISF, independientemente de si esta intervención la realiza ISF o alguna empresa subcontratada a su nombre.</p>

ELABORA	
PERSONA	CARGO
REVISIA	
PERSONA	CARGO
APRUEBA	
PERSONA	CARGO

CONTROL DE MODIFICACIONES			
FECHA	CAMBIO INTRODUCIDO	REVISION	LOCALIZACIÓN



INICIO PROYECTO

PRESENTACIÓN DE ARRANQUE

El objeto de este documento es recoger una descripción de los aspectos más relevantes del proyecto (alcance, enfoque, entregables, etc.) reflejando la comprensión adquirida por el responsable del proyecto. Servirá para presentar el proyecto al cliente y validar sus expectativas.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-01 Presentación de arranque*

NORMAS DE GESTIÓN DEL PROYECTO

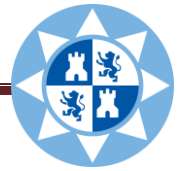
El objetivo del documento 'Normas de Gestión de Proyectos' es guiar la ejecución y control del proyecto, recogiendo la definición y objetivos del proyecto, la planificación global, línea base aprobada, metodología y principales mecanismos de gestión del proyecto, procedimiento de aprobación de documentos, interlocutores, responsabilidades definidas, etc.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-02 Normas de gestión del proyecto*

ACTA DE REUNIÓN DE LANZAMIENTO

El documento de Acta de Reunión es un registro escrito del desarrollo de una reunión formal y se elabora tras la celebración de cada reunión en base a las notas tomadas in-situ. Recoge los temas tratados, los comentarios relevantes, las discusiones, decisiones y acciones acordadas, así como los puntos pendientes.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-03 Acta de reunión*



GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

PLAN DE ENTREGAS

El objeto del documento de "Plan de Entregas" es recoger la relación de entregas del proyecto, especificando las actividades e hitos que la componen.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-04 Plan de Entregas*

SEGUIMIENTO Y CONTROL

AGENDA DE REUNIÓN

El documento de Agenda de Reunión incluye el detalle del orden del día de la reunión correspondiente; se deberá distribuir previamente a la celebración de la reunión, a la lista completa de convocados.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-05 Agenda de reunión*

ACTA DE REUNIÓN

El documento de Acta de Reunión es un registro escrito del desarrollo de una reunión formal y se elabora tras la celebración de cada reunión en base a las notas tomadas in-situ. Recoge los temas tratados, los comentarios relevantes, las discusiones, decisiones y acciones acordadas, así como los puntos pendientes.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-06 Acta de reunión*

INFORME DE SEGUIMIENTO

El documento de Informe de Seguimiento recoge, durante el periodo al que se refiere, la situación en que se encuentra el proyecto, reflejando el estado de las tareas planificadas, los objetivos alcanzados, los riesgos y problemas detectados junto con las acciones encaminadas a corregirlos y los objetivos que se prevén para el siguiente periodo.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-07 Informe de Seguimiento*



PETICION DE CAMBIO DE REQUISITOS
<p>El objetivo de este documento es recoger todos las peticiones de cambio que surjan durante el desarrollo del producto, ya sea por necesidades del cliente o propuestos por el equipo de proyecto. En dicho documento se indicará el análisis que se realice de la solicitud de cambio (impacto, esfuerzo, alternativas, consecuencia del rechazo, etc.) así como la decisión final.</p>
<p>DOCUMENTO DE REFERENCIA: <i>FO-IG-08 Petición de cambio</i></p>
PLAN DE ACCIÓN DE RIESGOS
<p>El documento de Plan de Acción de Riesgos recoge el detalle de los riesgos identificados en el Informe de Seguimiento del Proyecto. Se establece una priorización del riesgo en base al análisis del impacto, probabilidad, predictibilidad y controlabilidad de cada riesgo identificado. Además recoge un plan de acción que define las acciones a ejecutar para disminuir el impacto de los riesgos, la probabilidad de que ocurran o incluso para mitigar el riesgo.</p>
<p>DOCUMENTO DE REFERENCIA: <i>FO-IG-09 Plan de acción de riesgos</i></p>
INFORME DE INCURRIDOS
<p>El documento de Informe de Incurridos recoge, durante el periodo al que se refiere, los conceptos certificables: las jornadas / horas incurridas en el proyecto, una lista de los hitos cubiertos por el mismo, consumo y recursos de materiales utilizados, etc.</p>
<p>DOCUMENTO DE REFERENCIA: <i>FO-IG-10 Informe incurridos</i></p>
SOLICITUD DE REPLANIFICACIÓN
<p>El objeto de la Solicitud de Replanificación es dejar constancia de todos los cambios realizados sobre la planificación a lo largo del desarrollo del proyecto. Todos los cambios deben estar motivados, justificados y aprobados por los distintos responsables del proyecto.</p>
<p>DOCUMENTO DE REFERENCIA: <i>FO-IG-11 Solicitud de replanificación</i></p>

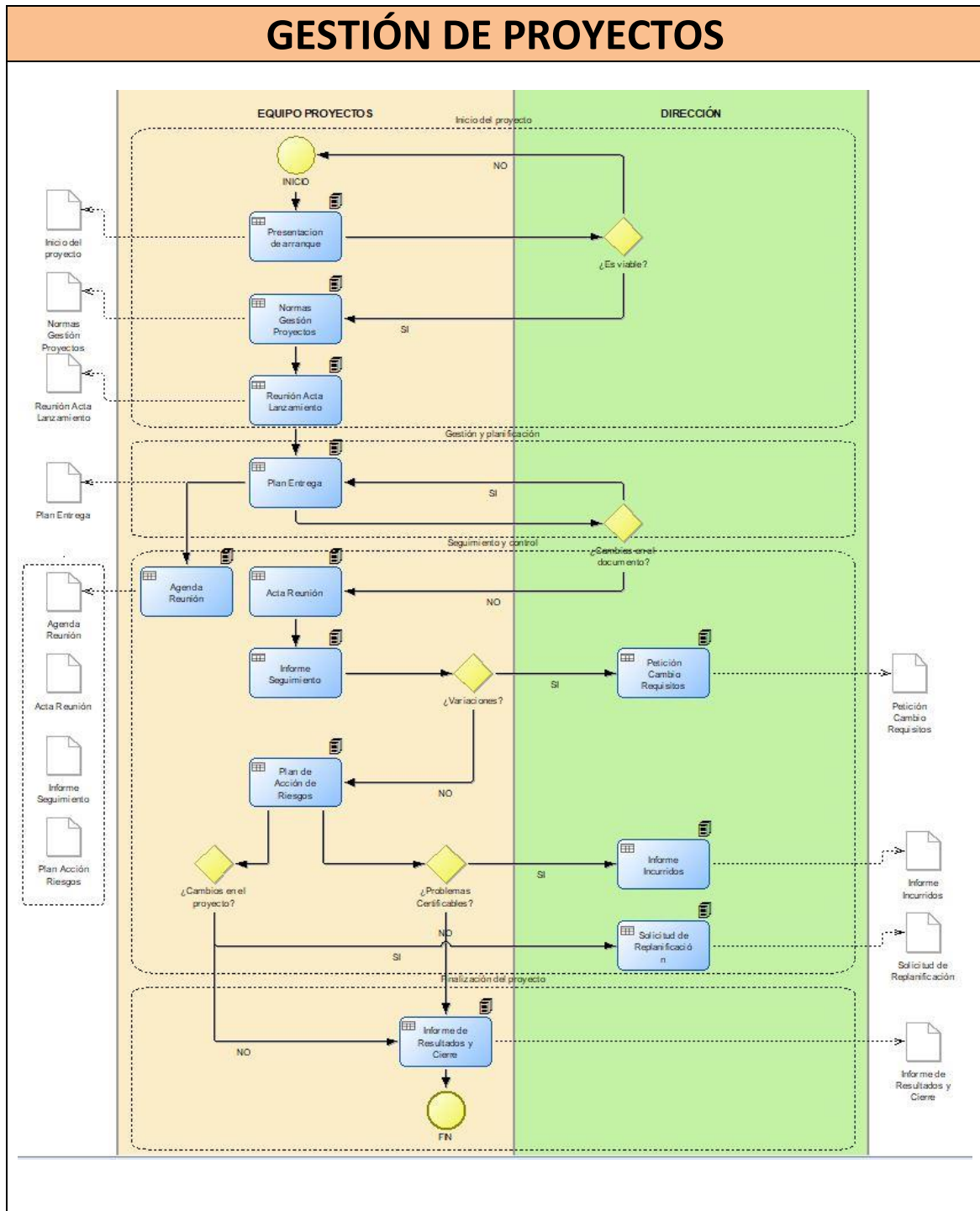


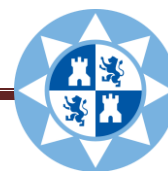
FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

INFORME DE RESULTADOS Y CIERRE

El Informe de "Resultados y Cierre del Proyecto" incluye una evaluación global del desarrollo del proyecto, con el fin de reflejar la calidad y grado de satisfacción de los productos obtenidos, evolución del proyecto en tiempo, alcance, alineamiento con los objetivos iniciales, etc. Además, se recogerán las experiencias positivas y negativas para que sirvan de ayuda en situaciones futuras.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-IG-12 Informe resultados y cierre*





1. INICIO

SOLICITUD DE VISITA Y DISPONIBILIDAD DE CALENDARIO

Se solicitará por parte del interesado mediante correo electrónico o herramienta WEB facilitada por la organización para tal fin. Una vez hecho esto, se cotejará dicha solicitud con la disponibilidad de la persona encargada del área de Comunicación así como de la Junta Directiva o parte de ella, mediante calendario de visitas de la asociación. Posteriormente se concretará una cita definitiva para la recepción del candidato.

2. FASE DE ACOGIDA

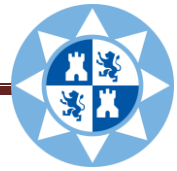
RECEPCIÓN DEL CANDIDATO/A

La persona incorporada será recibida por el responsable del área de Comunicación.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La presentación se suele realizar a través de la persona responsable y mediante documentación de presentación de la organización:

- Historia y Trayectoria de la Organización. Breve descripción desde los inicios de su actividad hasta la actualidad. Identificando (visualmente-foto) a Presidentes, Mandos Intermedios de otras Áreas o Departamentos Administrativos.
- Información genérica. Se detallará una descripción objetiva y práctica sobre los productos y servicios de la organización, líneas de negocio, cifras y datos del sector, métodos de trabajo y tecnología utilizada, clientes y mercados hacia los que se dirige, presentación de las instalaciones y otras organizaciones de grupo si se da el caso.
- Misión, Visión y Valores. Estando relacionados estos objetivos y fines de la organización con la adaptación y aceptación del intercambio intercultural entre el capital humano que constituye la organización.
- Política general de la organización. Se reflejará la política y estrategia de calidad que se lleva a cabo, política de gestión medioambiental, código ético de la organización, colaboraciones con entidades sociales, certificados y reconocimientos de su compromiso social.
- Organigrama. Información sobre la plantilla, reflejar la diversidad existente de los trabajadores de la organización, centrándose en aspectos como el género, edad.
- Descripción del puesto de trabajo. Se detallará de manera clara y gráfica las funciones del puesto de trabajo y documentación técnica necesaria para desarrollar el mismo. Información de las funciones de los puestos de trabajo del resto de la plantilla o de aquellos puestos que tengan especial relación con el del nuevo miembro de la plantilla. Se detallarán también las condiciones del puesto de trabajo relacionadas con horario, calendario laboral, etc.
- Normas y reglas. Reglamento de régimen interno, código de vestimenta, cuidado de las instalaciones y material de trabajo, uso de herramientas y útiles, normas de confidencialidad.



- Comunicación. Se detallarán los canales de comunicación existentes para la recogida de sugerencias o quejas de empleados/as (buzón, pág. Web, tablón de anuncios, etc.) y procedimientos para la afiliación sindical.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-CO-01 Presentación organización*

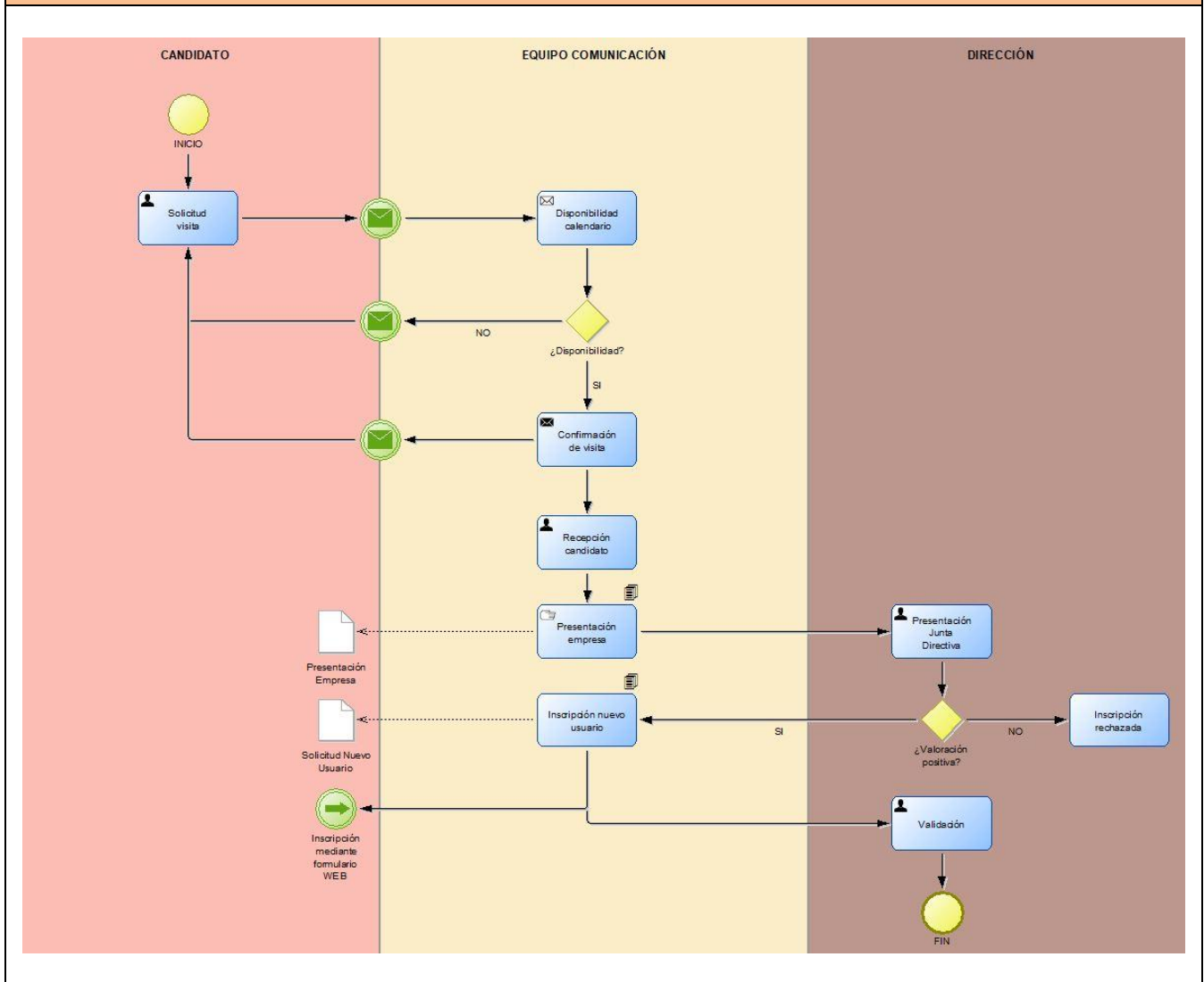
PRESENTACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Se realizara una primera toma de contacto en el cual se recogerán sus experiencias anteriores, inquietudes y perfil para el área para el fuera destinado dentro de la asociación. Una vez terminada, se valorará su inclusión al grupo. Para ello, deberá de rellenar una solicitud de inscripción para nuevos usuarios, que posteriormente se validará por la propia Junta Directiva.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-CO-02 Solicitud inscripción nuevo usuario*




ACOGIDA DE NUEVOS MIEMBROS





14.3. Organización de Eventos

PR-CO-02 ACTOS DE PROMOCIÓN	
	OBJETIVO: Describe el protocolo a seguir a la hora de organizar un evento de comunicación.
	ALCANCE: Este procedimiento debe contar en todo momento con la supervisión de la dirección de ISF, independientemente de si esta intervención la realiza ISF o alguna organización subcontratada a su nombre.

ELABORA	
PERSONA	CARGO
REVISAR	
PERSONA	CARGO
APRUEBA	
PERSONA	CARGO

CONTROL DE MODIFICACIONES			
FECHA	CAMBIO INTRODUCIDO	REVISION	LOCALIZACIÓN



FIJACIÓN OBJETIVOS BÁSICOS

OBJETIVOS A LOGRAR

- Se empieza por averiguar cuáles son los objetivos que la organización quiere lograr con el evento en cuestión. Esta debe establecer tanto unos objetivos generales como una serie de metas para poder evaluar el acto en cuanto a su eficacia y éxito conseguido.
- Si los objetivos son coherentes, realistas y con un buen planteamiento formarán una base muy sólida sobre la que organizar un evento y desarrollarlo fácilmente.
- Potenciar por encima de todo los objetivos y el contenido de cualquier evento: concepto creativo, flujo de comunicación, ponentes, formatos de exposición, formas de interacción con los asistentes, etc.

PÚBLICO OBJETIVO

A continuación hay que informarse sobre el público asistente al evento. La organización debe identificar con precisión los concurrentes, además de decidir si va a invitar a relatores y/o personalidades. Con esta información se realiza una estimación del número previsto de asistentes. Si no hay estadísticas disponibles de experiencias anteriores, se deben llevar a cabo investigaciones sobre el mercado y/o encuestas.



PLANIFICACIÓN INICIAL Y PRESUPUESTO

Con la información recopilada en esta primera aproximación a lo que pretende ser el evento, se realiza una planificación preliminar de lo que puede suponer la organización de un acontecimiento de este tipo, se presupuesta y se justifica debidamente.

El presupuesto elaborado debe ser lo más fiel posible a la realidad. Este documento debe incluir una lista de gastos previstos e imprevistos, fuentes de ingresos y el beneficio esperado, si es el caso.

De ser posible, este presupuesto se basará en estadísticas de experiencias anteriores.

A mayores de la información proporcionada por la organización, existen una serie de ítems a valorar para la elaboración del presupuesto, como son los que corresponden a los recursos humanos, técnicos (materiales y equipos) y de instalaciones requeridos.

Tanto la planificación inicial como el presupuesto deben ser aprobados por la alta dirección de la organización que solicitó este servicio, antes de poder comenzar a trabajar en su materialización.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-CO-03 Hoja de planificación*

ORGANIZACIÓN TÉCNICA

MEDIOS TÉCNICOS

Poner a disposición de los ponentes una serie de servicios técnicos de apoyo para la celebración de nuestro evento:

- Acceso WiFi
- Videoconferencia
- Megafonía
- Micrófono
- Webcam

Petición de mobiliario, pantallas de televisión, tomas de redes adicionales para conectar dispositivos, etc.

INSCRIPCIÓN Y GESTIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Si el evento es de asistencia libre, no habremos de considerar este punto.

Si tenemos aforo limitado y es preciso realizar la inscripción, una solución rápida y sencilla



es utilizar google forms, que permite elegir entre una serie de plantillas tipo, así como personalizarlas incluyendo en la cabecera una imagen. Esta opción se utilizará siempre para unificar la imagen. La principal ventaja de google forms es que genera un Excel asociado con todos los datos facilitados por las personas que lo han cumplimentado, que nos será de gran utilidad para cerrar la inscripción cuando se alcance el límite de plazas de asistentes, crear los certificados de asistencia, etc.

En el caso de eventos en los haya que entregar certificado de asistencia, se preparará un listado de firmas con nombre y DNI de todas las personas inscritas. Tres días antes del evento, se enviará un correo a las personas inscritas para que confirmen definitivamente su asistencia. En el caso de que el número de solicitantes supere el aforo, se creará una lista de espera.

FIJACION DE FECHA Y LUGAR DE LA CELEBRACIÓN

A la hora de escoger la fecha la organización debe tener en cuenta ciertos factores que pueden hacer fracasar el evento y que deben controlarse:

- Verificar si hay otro similar que se lleve a cabo durante el mismo período de realización, y que pueda incluir los mismos asistentes.
- Valorar los distintos días de la semana. Ciertos días son importantes para tenerlos en cuenta, puesto que hay mayor disponibilidad o menos dependiendo de cuál sea.
- Comprobar si hay días festivos alrededor de la fecha del evento, puesto que los asistentes pueden tener planes anticipados para aquellos días.
- En la fecha escogida, seguramente que otros eventos se realizarán en el mismo día, así pues conviene efectuar las reservas pertinentes y necesarias. Además de esto es necesario fijar fechas alternativas, por lo menos al principio de la organización.

Para seleccionar acertadamente el lugar donde realizar el evento, se tienen en cuenta varios elementos clave como: tamaño del sitio, localización, accesibilidad, instalaciones para la realización de actividades, pernoctaciones, etc.

Con la finalidad de ayudar a la alta dirección a tomar la decisión adecuada, se realiza una selección de lugares de celebración potenciales, subrayando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y realizando (si es posible) una visita de inspección, sobre todo en el caso de eventos de gran envergadura o resonancia.

Las características fundamentales que debe poseer el lugar elegido consisten en:

- Adecuación en función de la naturaleza del evento: El lugar de celebración debe ser apropiado tanto al tipo de evento que se está organizando, como al perfil medio del público destinatario. El programa diseñado indicará el tipo de local necesario, permitiendo conocer las instalaciones requeridas y ayudando a delimitar sus características específicas.



- Dimensiones necesarias: El número de asistentes y las actividades previstas son los puntos clave para determinar las dimensiones que debe tener el local.
 - Aspectos técnicos: Dependiendo de los requerimientos técnicos del evento (métodos audiovisuales, nuevas tecnologías, etc.) habrá que tener muy en cuenta las características del local en este sentido (sonido, iluminación, equipamiento,...). En el caso de que falle algún equipo, es recomendable contar con otros de recambio o con un técnico que pueda repararlo.
- De igual forma, es necesario considerar varios emplazamientos alternativos.

DIFUSIÓN DEL EVENTO

Para lograr una correcta difusión del evento, primero es preciso analizar cuál es el público objetivo al que va dirigido, definiendo el perfil de los potenciales asistentes. En función de esto, se seleccionarán los canales más efectivos para darlo a conocer.

- En función del tipo de evento, se puede crear una web o una página tipo tarjeta virtual con toda la información práctica, que se incluirá en las comunicaciones que se realicen del evento.

- Cartelería y material impreso:

Marcapáginas, flyers, trípticos, etc. El Servicio de Entornos Virtuales, Marketing y Comunicación con los Usuarios se podrá encargar de su elaboración siempre que se trate de eventos propios. Este tipo de material se solicitará al menos con un mes de antelación rellenando el formulario establecido con todas las especificaciones necesarias.

- Invitaciones personales:

Se podrán enviar correos electrónicos individualizados o mensajes directos en Twitter a docentes, profesionales destacados y asociaciones especializadas en la materia del evento, invitándoles a asistir y a difundir la información.

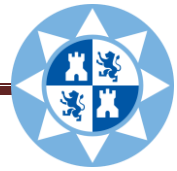
- Texto tipo para correo:

Estimado amigo,

Tenemos el placer de invitarle a la celebración/inauguración... de (nombre de las jornadas) el próximo día XXXX en (nombre del edificio donde tendrá lugar).

Se ruega confirmar asistencia (en su caso). Incluir programa del acto. Incluir dirección completa y un mapa de google maps (si no, se ofrecerá enlace a web en donde conste ya esta información).

DOCUMENTACIÓN PARA ENTREGAR



Dependiendo de la magnitud del evento, y de si se cuenta o no con patrocinadores, la documentación que se entregará al acudir a la mesa de acreditaciones variará.

POST-EVENTO

CERTIFICADOS DEL EVENTO

Emisión de **certificados**, etc. Se dispondrá de un modelo de certificado que será firmado y se enviará a los asistentes por correo electrónico.

DOCUMENTACIÓN PARA ENTREGAR

Documentación del evento (presentaciones, vídeos, imágenes, etc.): se solicitará a todos los ponentes que envíen las presentaciones utilizadas para realizar sus intervenciones.

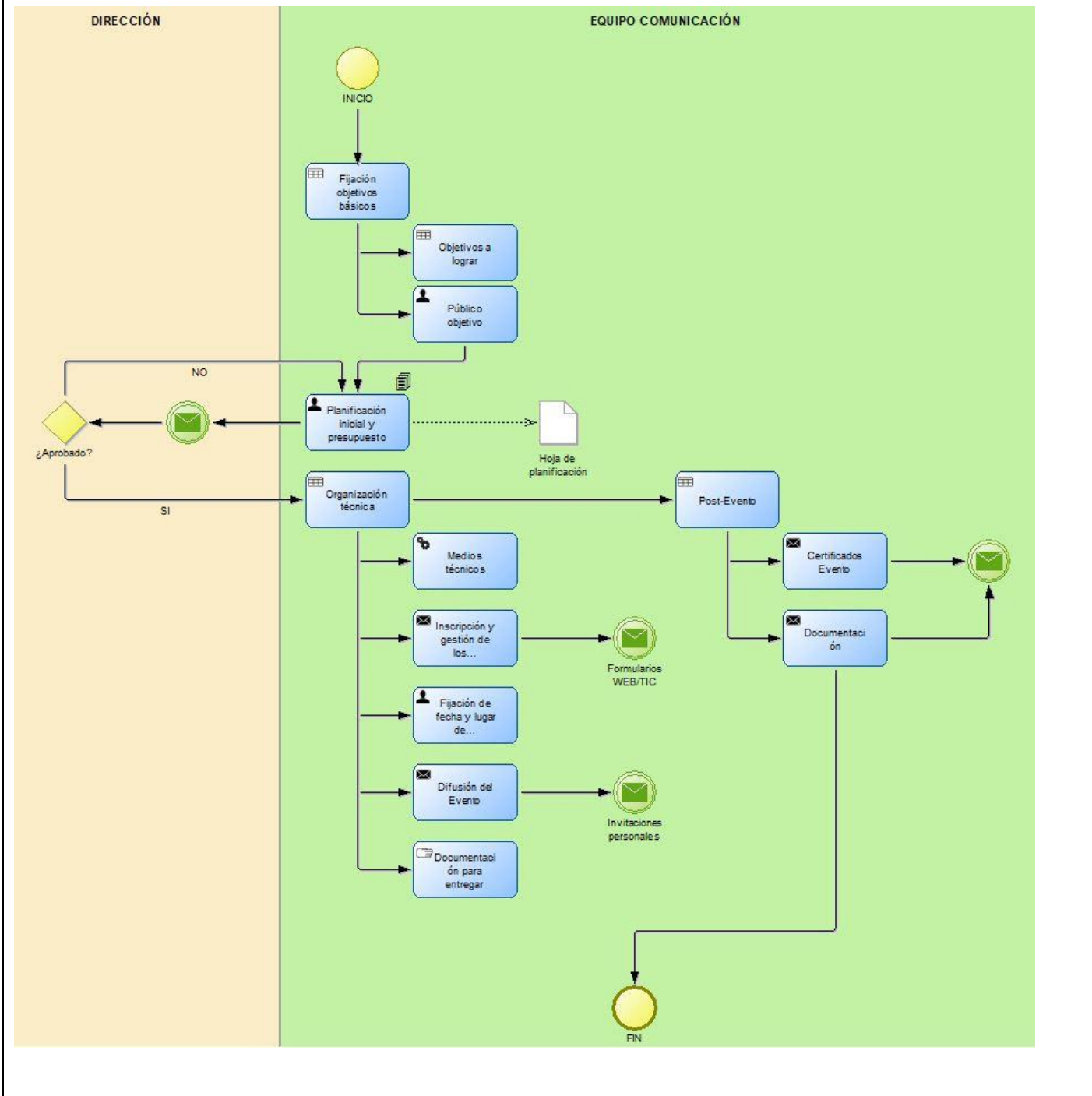


TEXTO TIPO


*Estimado amigo,
Agradecemos su presencia el pasado día en el Encuentro/reunión/charla sobre XXXX
organizada por XXX que tuvo lugar en la XXXX/ y esperamos volver a encontrarnos en
futuras ocasiones. Adjuntamos el certificado de asistencia/ y la documentación
presentada en las jornadas.
Un cordial saludo*



ACTOS DE PROMOCIÓN



14.4. Acuerdos de Cooperación

PR-RRII-01 ACUERDOS DE COOPERACIÓN	
	OBJETIVO: Describe el protocolo a seguir a la hora de elaborar un acuerdo de cooperación.
	ALCANCE: Este procedimiento debe contar en todo momento con la supervisión de la dirección de ISF, independientemente de si esta intervención la realiza ISF o alguna empresa subcontratada a su nombre.

ELABORA	
PERSONA	CARGO
REVISA	
PERSONA	CARGO
APRUEBA	
PERSONA	CARGO

CONTROL DE MODIFICACIONES			
FECHA	CAMBIO INTRODUCIDO	REVISION	LOCALIZACIÓN



PLANTEAMIENTO DE LA COOPERACIÓN

Antes de iniciar el proceso para la cooperación tiene que darse lo siguiente:

- La detección en nuestra empresa de una necesidad por la cual nos planteamos la alternativa de la cooperación.
- Habrá que estudiar si la empresa está preparada o no para afrontar un acuerdo de cooperación.

Habrá que realizar por tanto un **Plan Estratégico** y un **Plan de Viabilidad Económica**. El resultado de ambos planes debe darnos la idea de cómo realizar el acuerdo, qué tipo de socios nos interesan para la idea que tengo en mente, etc.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA

Debemos elaborar un Plan de Viabilidad Económica que no sólo nos servirá para valorar la posibilidad de realizar un acuerdo de cooperación términos económicos sino también como elemento de seguimiento más del funcionamiento de dicho acuerdo. Este Plan deberá contener fundamentalmente:

- Análisis de la situación financiera de la empresa. Recursos para la puesta en funcionamiento del acuerdo.
- Análisis de la decisión de invertir. Beneficios esperados.
- Distribución entre los participantes de los beneficios.
- La estructura financiera de la cooperación:
 - Recursos que se dedicarán
 - Recursos que se espera de los demás



BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE SOCIOS

¿QUÉ PERFIL DEBE TENER EL FUTURO SOCIO?

Para definir este perfil se debe realizar un análisis del perfil propio de la empresa: los futuros socios deben presentar compatibilidad en cuanto a organización, filosofía, cultura y objetivos.

¿DÓNDE BUSCAR AL SOCIO PERFECTO?

Se pueden recurrir a diversas fuentes para realizar esta búsqueda:

- Entorno de la Empresa: clientes, proveedores, colaboradores. Ventaja: el conocimiento mutuo propicia un clima de confianza
- Organismos de apoyo:
 - Especializados: actúan como intermediarios
 - Nacionales: Dirección general de la Pyme, CICYT, CDTI, ICEX, Red OTRI
 - Regionales: Cámara de Comercio e industria, Delegaciones Ministeriales, entidades financieras, sociedades de capital riesgo. EXTENDA
 - Centros de la UE: como el Enterprise Europe Neetwork (EEN).
- Empresas consultoras: pueden ayudar a las empresas en el proyecto de cooperación y en la búsqueda de socios.
- Otras opciones para realizar contactos:
 - Embajadas de España en el exterior: cuentan con una Oficina Comercial que ofrecen información a las empresas españolas.
 - Federaciones y Asociaciones Empresariales.
 - Congresos, Encuentros, Foros organizados por organismos públicos/privados. Ventajas: se establecen contactos directos, existen varios candidatos, objetividad.
- Plataformas on-line de búsqueda de socios. Estas plataformas se caracterizan por:
 - Amplio desarrollo en los últimos años.
 - Cuentan con apoyo público y con una red de intermediarios con cobertura geográfica internacional.
 - La mayoría de ellas incluyen servicios complementarios: agenda de eventos, información de sectores y/o mercados exteriores, etc.
 - Son utilizadas principalmente para la Cooperación Comercial debido a:
 - Fácil sistematización de los perfiles.
 - Tipos de oportunidad acotados: compra y venta.
 - Las empresas presentan menos recelo en comunicar estos datos a través de la red.
 - Las empresas pueden tener acceso a los perfiles sin pasar por el intermediario.
 - Los puntos débiles son: ausencia de control de la calidad de los perfiles y una cantidad de perfiles insuficiente, lo que da lugar a modestos resultados en cuanto al número de consultas.

¿CÓMO SELECCIONAR A LOS SOCIOS?

Este proceso consta de tres etapas:

- Primera Etapa



- Análisis de los datos recogidos (naturaleza de la actividad, dimensión, situación económica, financiera y geográfica, posición en el mercado, etc.)
- Establecimiento compatibilidad de Empresas
- Estudio congruencia de objetivos
- Segunda Etapa
 - Contacto directo entre las partes
 - Elaboración del plan del proyecto
- Tercera Etapa
 - Preparación de la negociación

PROCESO DE NEGOCIACIÓN

FASE I: DISCUSIÓN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS

A partir de la negociación debemos estructurar el acuerdo de forma coherente con los objetivos fijados, los medios disponibles y el marco legal existente. Aspectos fundamentales dentro de esta fase son aquellos estratégicos y económico-financieros:

- Sistema de toma de decisiones
Deberemos definir la forma en la que cada empresa participará para la toma de decisiones conjuntas.
- Objetivos: ¿Qué es lo que queremos? ¿Para qué estamos negociando?
Es conveniente establecer:
 - Objetivos a nivel general
 - Objetivos operativos

Esto facilitará la evaluación durante y después del acuerdo.

- Duración
 - Temporal
 - Permanente (indefinido).

Posibilidad de prorrogar los acuerdos o de salirse de los mismos antes de su finalización, estableciendo, en tal caso, las condiciones que se consideren oportunas.

- Formas jurídicas y/o tipos de cooperación
No todos los modos de cooperación son igualmente válidos respecto de nuestra actividad o de los objetivos que pretendemos alcanzar.
- Aportaciones de los cooperantes
 - Recursos (Dinero, trabajo, personal, efectos, industria, know-How...)
 - Mecanismos y los plazos de entrega
 - Reparto de las responsabilidades

FASE II: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. CONCRECIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN

Debemos diseñar una estructura organizativa y, posteriormente, gestionar la misma.



Tendencia: máximo grado posible de flexibilidad, descentralización en la planificación y el control y sustitución de los vínculos verticales por vínculos laterales.

- El diseño de la estructura organizativa

Las principales cuestiones que deberemos tener en cuenta son:

- Diseño de tareas y puestos
- Diseño de la estructura vertical
 - Líneas de autoridad
 - Grado de delegación de autoridad
 - Grado de descentralización de decisiones
- Diseño de la estructura horizontal (creación de unidades departamentales)
- Diseño de sistemas de coordinación
- Diseño de procedimientos administrativos
- Instrumentos de dirección y control
 - Se ha de buscar un sistema de toma de decisiones y control flexible, dinámico e informal.
 - Las TIC (tecnologías de la información y comunicación) puede ayudar en esta tarea al facilitar la interconexión entre empresas.

Los seguimientos de control pueden ser muy variados: control directo por personal de las entidades cooperantes, análisis periódicos de balances, inspecciones cada cierto tiempo, etc.

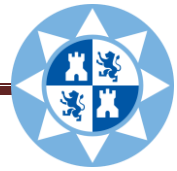
- Instrumentos de comunicación y de información

Este sistema debe permitir:

- Mejorar los niveles de confianza entre los participantes
 - Efectuar el seguimiento y evaluación del acuerdo.
 - Prever la metodología para la resolución de los conflictos.
 - Distribución de beneficios
- Los resultados, ya sean positivos o negativos, deben ser especificados claramente. En este punto debe cumplirse al máximo la correspondencia con las aportaciones realizadas.

RECOMENDACIONES PREVIAS

- Prepara con antelación los aspectos a tratar.
- Ten claro los puntos donde puedes ser más flexible y en los que menos.
- No dejes ningún asunto a la improvisación.
- Reúne a un equipo negociador con capacidad de decisión y de confianza.
- Habla claro e intenta que los demás también se expresen con claridad.
- Refleja siempre confianza y franqueza en tus exposiciones.
- Ten presente cuáles son los objetivos de cada empresa.
- Acude al asesoramiento externo en las cuestiones que no domines.
- Es conveniente que estés asesorado por profesionales del derecho y de las relaciones comerciales entre empresas.



- Tienes que tener en cuenta los diferentes regímenes normativos (Ver también apartado de Marco Normativo) cuando:
 - Cooperas transnacionalmente entre Comunidades Autónomas.
 - Acuerdas la cooperación con una empresa de otro país. En este caso, es recomendable ponerte en contacto con la Oficina Comercial de la Embajada Española de aquel país.

FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

Las conclusiones a las que hemos llegado tras el proceso de negociación deben ser recogidas en el acuerdo de cooperación. Éste se materializará en un documento: el contrato.

El contenido del acuerdo debe reflejar, como mínimo, los aspectos contractuales básicos: identificación de los participantes, del dominio de la cooperación (campo de actividad o función empresarial) y de la legislación aplicable.

Los puntos fundamentales que debe contener el acuerdo se reflejan en el contrato a través de diversas cláusulas. Éstas variarán dependiendo del modelo de contrato que se va a efectuar. Sin embargo, hay una serie de aspectos que son comunes a todos ellos:

Puntos fundamentales del acuerdo	Clausulas en las que se ven reflejados los puntos fundamentales
Identificación de las partes <ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser 2 ó más. • Se deberá identificar a las partes (personas físicas/jurídicas). • En el caso de personas jurídicas, identificar a los representantes de estas. • Es preciso definir el perfil de cada una de las empresas que intervienen en el acuerdo. 	Partes contratantes (Reunidos/Comparecen) Antecedentes (Exponen)
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de los socios: Son las motivaciones reales que llevan a las empresas a establecer un acuerdo de cooperación. • Objetivos de la cooperación: Hacen referencia tanto a las actividades como a las funciones 	Antecedentes (Exponen) Objeto (actividad/prestación que se comprometen la/s parte/s a realizar)



<p>empresariales (producción, marketing, distribución, etc.) que constituirán el núcleo de la asociación.</p>	
<p>Duración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plazo previsto para alcanzar los objetivos de la cooperación • Debe señalarse la terminación del acuerdo. • Pueden acordarse prórrogas así como la finalización del acuerdo antes del plazo previsto (cláusulas de rescisión). 	<p>Cláusulas de duración, vigencia y rescisión del contrato</p>
<p>Dedicaciones de cada socio: Debe efectuarse un reparto de responsabilidades correspondientes a cada empresa participante. Comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • División de las tareas que deban afrontarse • Descripción de las funciones que asumirá cada socio • Tratamiento de gastos derivados de ejecución de las funciones. 	<p>Responsabilidades de los socios</p>
<p>Reparto de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparto de los importes económicos, tanto (+) como (-). • Forma y plazos en que se abonarán los importes. • También deberá estar previsto el reparto de otros posibles frutos de la cooperación como podrían ser elementos de propiedad intelectual o industrial. 	<p>Propiedad de los resultados</p>
<p>Contribuciones de los socios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las aportaciones de los socios pueden ser económicas y de otro tipo (técnicas, de know-how, etc.). • La cooperación implicará tanto un desembolso inicial como otras aportaciones con las que sucesivamente deberán atenderse 	<p>Aportaciones de las partes / Objeto Precios (cuando la aportación de una parte consiste en entrega o la prestación de un bien o servicio a la otra) Formas y condiciones de pago (cláusulas</p>



<p>los gastos a que dé lugar el funcionamiento de la cooperación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La distribución de las cargas que pudieran derivarse de la asunción de garantías también deberá estar prevista en el acuerdo. 	<p>financieras) Garantías</p>
---	-----------------------------------

Además de las anteriores, podemos encontrar las siguientes cláusulas:

- **Protección de datos y confidencialidad de la información**
Esta cláusula es importante en el sentido de que establece unas pautas para el tratamiento y manejo de la información de cada cooperante. Habrá por tanto que establecer el tipo de información a la que puede acceder cada parte y las normas de utilización de dicha información.
- **Comunicaciones entre partes**
Esta cláusula sirve para definir los cauces de comunicación entre las empresas cooperantes y las personas de contacto.
Las comunicaciones podrán ser efectuadas a través de correo electrónico y teléfono (más informales) o fax y correo certificado (más informales)
- **Novaciones, cambios y modificaciones**
Esta cláusula se establece para definir los procedimientos en que deben realizarse posibles cambios, ampliaciones o supresiones de las cláusulas contenidas en el contrato.
Además, para cada cambio es necesario un análisis exhaustivo del impacto que el mismo puede ocasionar en la relación.
Cualquier cambio posterior que pueda producirse tras la firma del contrato deberá anexarse a éste.
- **Arbitraje/Jurisdicción/Competencia y Fuero**
Es imprescindible que el contrato contenga una cláusula bien de arbitraje, bien de jurisdicción para el caso en que surja conflicto entre las partes.
 - **Jurisdicción**
En el caso de que habiendo un conflicto, las partes no lleguen a una solución amigable y resulte procedente litigio judicial pueden acordar mediante esta cláusula someterse a la jurisdicción y competencia de los Tribunales que correspondan.
 - **Arbitraje**
Este supone una alternativa al anterior. El mecanismo de resolución de conflictos es, en este caso, a través de un árbitro (persona neutra o imparcial) el cual dicta una sentencia (o laudo) que es de obligado cumplimiento.
Cuando el conflicto no es solucionado a través del arbitraje, se acude a la justicia ordinaria.
- **Incumplimiento**
Muchos modelos de contrato incluyen esta cláusula para regular aquellos casos en los que alguna/s de la/s parte/s incurra en un incumplimiento del contrato. En dicha cláusula debe quedar recogido el mecanismo de resolución de este incumplimiento.
- **Autonomía de estipulaciones**



El objetivo de esta cláusula es el de señalar la independencia de cada una de las cláusulas del contrato, de tal forma que si una es nula, las demás no se anulen sino que permanezcan vigentes.

Otras cláusulas son: la de exclusividad, la de naturaleza del contrato, la de derechos sobre patentes, la de cargas fiscales, contratación de personal, etc.

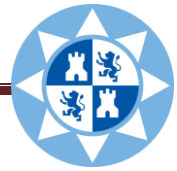
MATERIALIZACIÓN DEL ACUERDO EN CONTRATO DE COOPERACIÓN

Tras la firma del contrato, pondremos en marcha el acuerdo. Una vez que se pone en marcha es recomendable un período de prudencia. Para el buen desarrollo y funcionamiento del acuerdo de cooperación se deben considerar una serie de aspectos, entre los que destacan:

- **Relaciones entre los socios:**
Debe existir un equilibrio entre las necesidades individuales de los socios y los participantes y los objetivos de la cooperación y las necesidades de las organizaciones a las que pertenecen los participantes.
 - ➔ Hay que crear un clima de auténtica confianza entre los socios manteniendo un contacto permanente y fluido con los mismos. Las buenas relaciones son más efectivas que las normas y reglas rigurosas.

- **Dirección o liderazgo en la cooperación**
 - Es muy importante que tengamos un sistema de decisiones bien estructurado.
 - Para ocuparse de las actividades que son comunes es conveniente nombrar a una persona que se encargue de coordinarlas. De esta forma nos evitamos la duplicidad de decisiones con respecto a un mismo tema.
 - ➔ El coordinador debe ser imparcial y disponer de buenas capacidades en cuanto a comunicación, motivación y conocimiento

- **Comunicación entre los socios**
 - La comunicación es un elemento fundamental para llevar a cabo y hacer el seguimiento de un acuerdo de cooperación.
 - No sólo se trata de que los socios estén en contacto, sino de favorecer las relaciones interpersonales de forma que haya un intercambio de experiencias y aprendizaje mutuos.
 - El mejor soporte de comunicación es, sin duda, el de las reuniones entre los socios.
 - Habrá que elaborar unas fichas que contengan la siguiente información tanto sobre el contacto técnico como administrativo para cada una de las empresas (ya sean dos o más de dos):
 - Nombre
 - Unidad
 - Dirección



- Correo electrónico
- Teléfono
- Fax

- **Aspectos financieros de la cooperación**

Se plantean aquí dos cuestiones relevantes:

- Designar a la/s persona/s que van a administrar los fondos
- Financiación por vía comercial o a través de fondos externos

Las formas de financiación deben estar previstas en el Plan de Viabilidad Económica

- **Procedimientos para la resolución de conflictos**

Es importante que hagamos una previsión de conflictos. Podemos destacar los siguientes:

Conflictos	Causas
Falta de comunicación	La toma de decisiones sin contar con tu socio puede provocar conflicto
Diferentes niveles de experiencia entre los socios	La falta de experiencia de alguno de los socios puede suponer una diferencia en modos de pensar y de actuar
Obstáculos culturales, de idioma o personales	No hay entendimiento entre las partes
Falta de autoridad del socio coordinador	El coordinador puede no tener las suficientes competencias o aptitudes para el puesto que va a desempeñar
Mala definición de las estrategias	Las estrategias deben ser realistas
Desequilibrio de funciones	Puede llegarse al caso de que un socio realice las funciones de las que se ha responsabilizado y el otro no cumpla con las mismas
Error en las expectativas	El cumplimiento de los objetivos comunes no se alcanza
Obsolescencia del objetivo	Cuando ocurre esto surge la tentación de independencia por parte de los cooperantes
Fronteras de la no competencia	Puede llegar un momento en el que una de las partes se convierta en competidor de la otra

➔ **Claves para realizar la previsión de conflictos**

- Mantén un contacto permanente y fluido con tus socios.
- Configura unos criterios para la evaluación de los resultados y un calendario (flexible) con los plazos para el cumplimiento de objetivos.
- Lleva todas las actas de las reuniones y los acuerdos
- Respeta las previsiones de coste y los plazos acordados
- Sistema de control

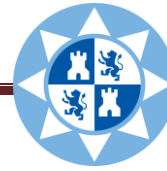
- **La finalización del acuerdo de cooperación**

La extinción del acuerdo debe ser un hecho que ha de contemplarse dentro de las cláusulas del mismo. La finalización de la cooperación se puede producir:

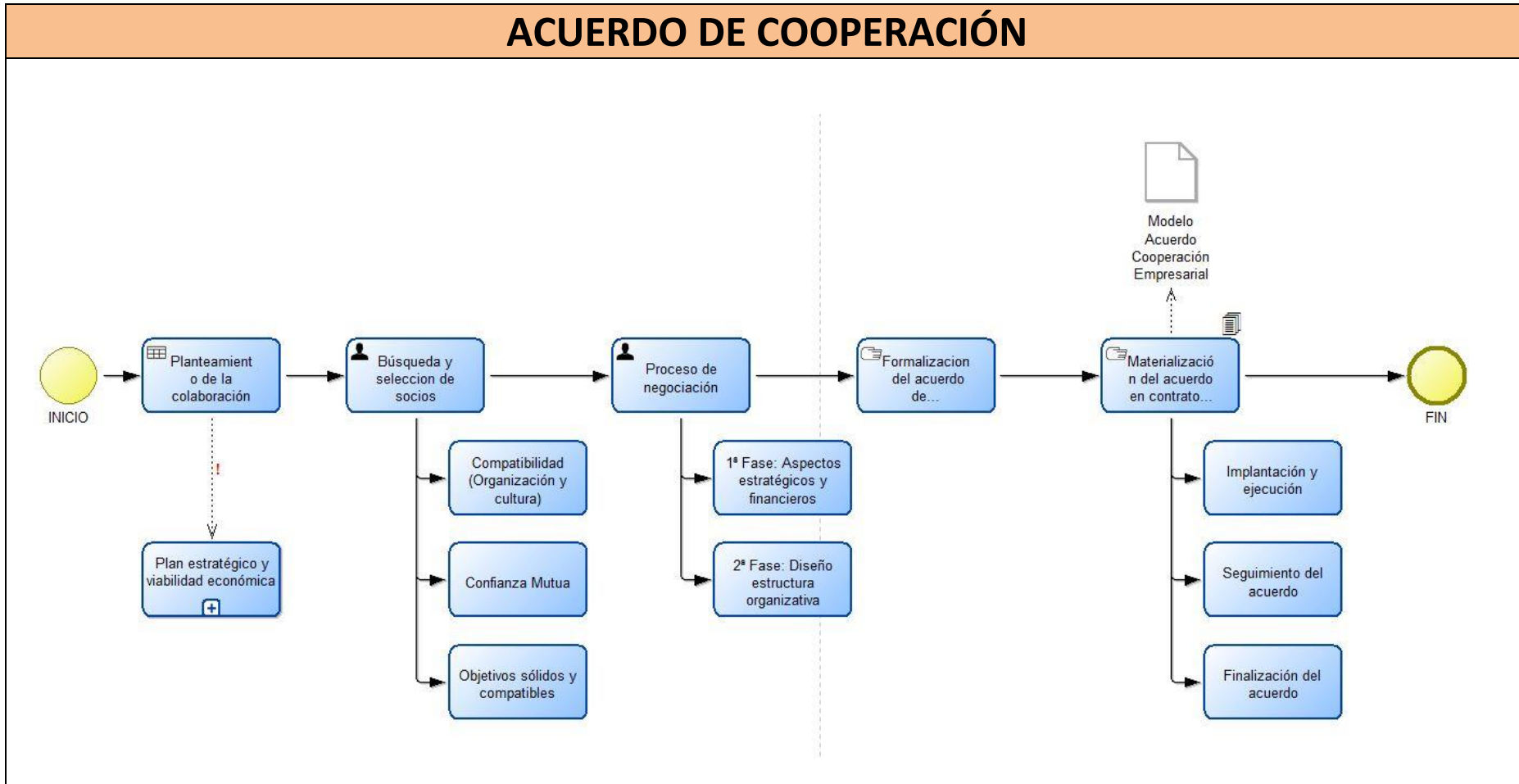


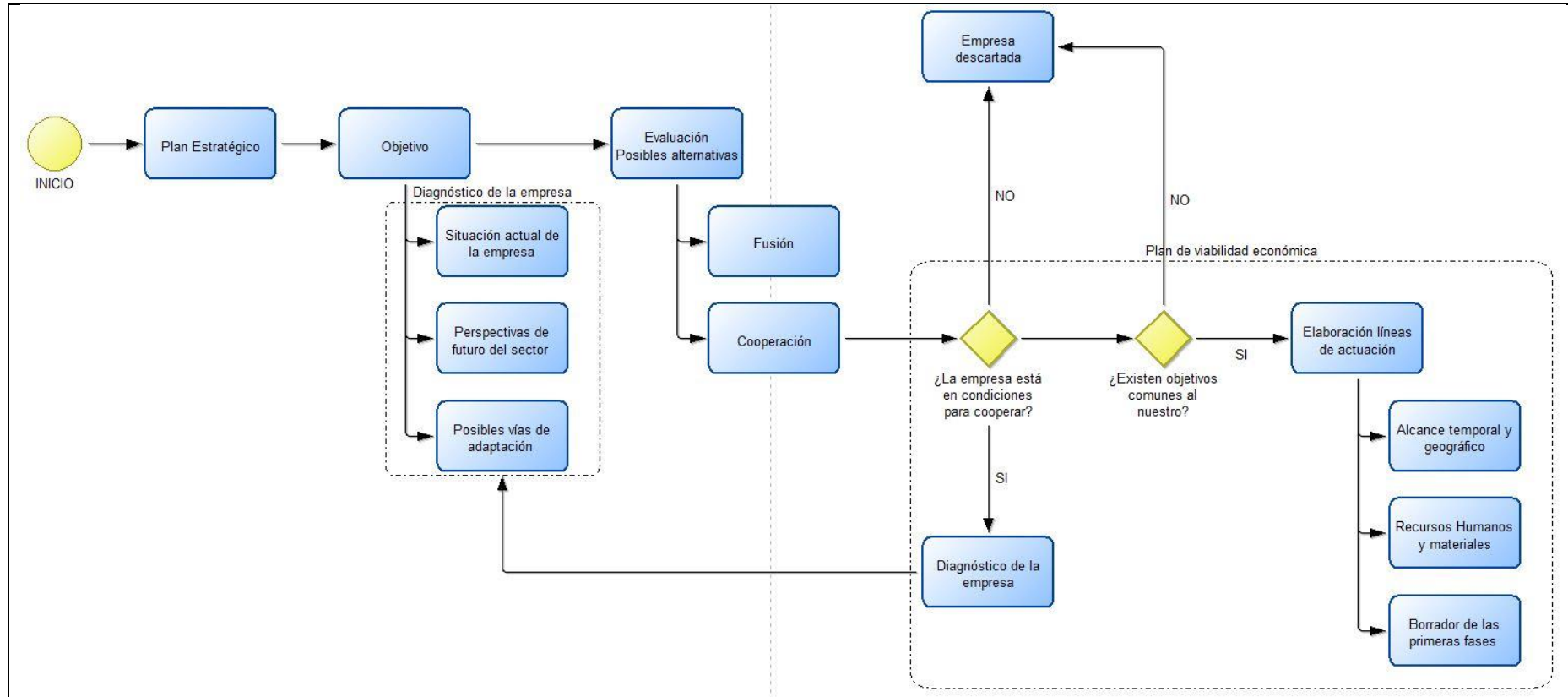
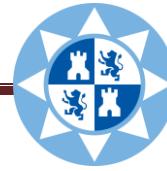
- **Al vencimiento, en la fecha fijada:**
En este caso la fecha estará contemplada en el contrato.
- **Con anterioridad a la fecha de vencimiento:**
No contemplado en contrato. Puede deberse a:
 - **Causas externas a la cooperación:** Cambios en el entorno empresarial relacionado con las actividades objeto de cooperación.
 - **Causas internas a la cooperación:** Mal funcionamiento del acuerdo, incumplimiento de los objetivos previstos, conflictos entre los socios, etc.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *FO-RRII-01 Modelo de acuerdo de Cooperación Empresarial*




ACUERDO DE COOPERACIÓN







14.5. Herramientas TIC

 <p>Ingeniería Sin Fronteras</p>	PR-TIC-01 HERRAMIENTAS TIC
	<p>OBJETIVO:</p> <p>Describe el protocolo a seguir a la hora de incluir las herramientas TIC en los diferentes procesos de ISF.</p>
	<p>ALCANCE:</p> <p>Este procedimiento debe contar en todo momento con la supervisión de la dirección de ISF, independientemente de si esta intervención la realiza ISF o alguna empresa subcontratada a su nombre.</p>

ELABORA	
PERSONA	CARGO
REVISAR	
PERSONA	CARGO
APRUEBA	
PERSONA	CARGO

CONTROL DE MODIFICACIONES			
FECHA	CAMBIO INTRODUCIDO	REVISION	LOCALIZACIÓN



¿QUÉ SON LAS HERRAMIENTAS TIC?

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan una gran cantidad de soluciones, incluyen tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Las TIC permiten tener:

- Instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
- Múltiples canales de comunicación.
- Fácil acceso a todo tipo de información.

Algunas de sus características son:

- Interactividad.
- Automatización de tareas.
- Almacenamiento de grandes cantidades de información.
- Desarrollo del instrumento cognitivo.

Posee múltiples beneficios, tales como:

- Aprovechamiento del tiempo.
- Reducción de carga administrativa.
- Ofrecer nuevos conocimientos.
- Mejorar la productividad.
- Incrementar la gestión.
- Mejorar en la comunicación interna de la organización o con los mismos clientes.
- Aumento de la competitividad.
- Fácil acceso a nuevos mercados.
- Información siempre disponible y más actualizada.
- Mayor publicidad y conocimiento de la empresa.

Desde el punto de vista de nuestra organización se proponen el uso de algunas de estas herramientas para las diferentes áreas de la misma, como puede ser Google Forms y redes sociales (Facebook, Twitter) para el área de Comunicación, PayPal para implementar un sistema de donaciones dentro de la parcela económica, y otras suites de Google como Drive o Sites, para alojar toda la documentación de los diferentes procesos de nuestra entidad.



TIPO DE HERRAMIENTAS TIC A UTILIZAR

GOOGLE DRIVE

Esta herramienta se propone como servicio de almacenamiento de archivos en línea mientras se diseña, desarrolla e implementa por parte de los responsables de las TIC de ISF la nueva página web con su propio sistema de Intranet, que permita el alojamiento de toda la documentación pertinente a los servicios que la organización ofrecerá, un repositorio de proyectos, así como la base de datos de ponentes para eventos de la asociación.

Esto no quiere decir que el uso de la herramienta Google Drive se excluya a partir del uso de la herramienta anteriormente citada. Dicho esto, procederemos a explicar en qué consiste la herramienta Google Drive y sus características:

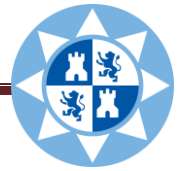
- Crear archivos: Google Drive nos permite crear archivos que quedarán almacenados en la plataforma. Estos archivos pueden ser los siguientes tipos:
 - Carpeta
 - Documento
 - Presentación
 - Hoja de cálculo
 - Formulario
 - Dibujo
- Subir archivos: Con esta opción podemos incorporar a Google Drive archivos procedentes de nuestro disco duro. Una de las ventajas del servicio es que permite subir archivos con un tamaño de hasta 10 GB.
- Compatibilidad: Google Drive incluye un visor de archivos que es compatible con una gran cantidad de formatos, incluidos documentos de Office, archivos de vídeo e imágenes, PDF, imágenes vectoriales y archivos comprimidos.
- Compartir: Uno de los puntos fuertes de Google Drive son sus funciones colaborativas. Tanto desde la versión web como desde el software de escritorio podemos compartir nuestros archivos con otros usuarios de Google. Además de enviar el link, podemos elegir que privilegios darle a la persona a la que le compartimos el archivo, como pueden ser, editar, comentar o ver.
- Sincronización: Cuando se instala el software, se crea una carpeta especial que, una vez ingresados los datos de nuestra cuenta, se mantendrá siempre sincronizada con la versión web del servicio.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *PR-TIC-02 Google Drive*

GOOGLE FORMS

Es una aplicación de Google Drive, en el cual podemos realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica herramienta para adquirir cualquier tipo de información.

Esta herramienta se presenta como posibilidad de elaboración de formularios para



feedbacks internos en la organización, solicitudes de nuevos usuarios, captación de socios u opiniones de los diferentes participantes en los eventos que la organización realice. Podrá ser utilizada por todo aquel que desee aplicarla, ya que éstos pueden ser utilizados como una herramienta práctica para la obtención de información.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *PR-TIC-03 Google Forms*

SISTEMAS DE DONACIONES

Para tal fin, crearemos una cuenta para la ONG en PayPal en donde alojaremos los datos de la organización y vincularemos la cuenta bancaria para poder realizar donaciones.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *PR-TIC-04 Sistema de donaciones*

REDES SOCIALES

El uso de redes sociales de distinto perfil (Twitter, Facebook) nos permitirá, entre otras muchas características:

- Establecer una comunicación directa, más rápida, eficiente y económica con los seguidores.
- Lograr mayor interacción y participación de los interesados.
- Mayor difusión a través de páginas web y blogs.
- Generar una difusión diaria, instantánea y directa, apuntando al público adecuado.
- Brindar mayor independencia de los medios tradicionales para difundir los mensajes.
- Promoción de campañas y eventos a través de redes sociales como Facebook y Twitter.
- Generar mayor concientización y captación de fondos.
- Lograr traspasar las fronteras de los países y recibir apoyo y ayuda económica de distintos lugares.
- Generar trabajo conjunto y establecer redes de ONGs y/o Fundaciones que apoyan una causa común o causas similares, a nivel local, nacional, regional o internacional.

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *PR-TIC-05 Facebook*

DOCUMENTO DE REFERENCIA: *PR-TIC-06 Twitter*

OTRAS HERRAMIENTAS

Dentro de esta categoría incluiremos herramientas que también nos serían de ayuda dentro de nuestra organización y que podemos tener en cuenta dependiendo del marco en el que le vayamos a dar uso, como puede ser otros módulos que la Suite de Google pone a nuestra disposición, como puede ser Google Sites o Google Calendar.