

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO: AJUSTES EN LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE MAPA DE PROCESOS EN UNA ONG  
ORIENTADA A SALUD**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller:

**Franklin Gerald Rios Ramos**

Asesor: **César Corrales Riveros**

San Miguel, Abril de 2011

## RESUMEN

La presente tesis trata de la alineación estratégica (que la estrategia desarrollada se vea reflejada en su organización), de una Institución sin fines de Lucro (ONG) que trabaja en el sector salud por más de 20 años y es de reconocido prestigio en el sector donde se desarrolla: atención médica, laboratorio, investigación y gestión de proyectos y programas sociales.

Esta alineación se basa en los tres elementos claves de toda organización: Estrategia, Estructura y Procesos, donde estas últimas se construyen en base a la estrategia definida, para ello se diseñan o rediseñan los instrumentos macros esenciales para la gestión: La estructura Organizacional (Organigrama) y el Mapa de Procesos.

Para el logro de este objetivo, se utiliza metodologías plasmadas por Huaman y Rios (2008), donde el diseño de la estructura organizacional está basada en la metodología de los autores Vigo y Segura, mientras metodología del diseño del Mapa de Procesos esta basada su construcción en la cadena de Valor de Michael Porter.

Para el diseño de una estructura organizacional, se revisó el plan estratégico vigente de la institución, con énfasis en sus estrategias corporativas y de negocios, y su despliegue basado en objetivos (¿qué quiero?) y actividades (¿cómo lo consigo?); y es con estas últimas con las que se trabaja para la formación de la estructura, pasando cada una de estas, por un análisis de sensibilidad con el logro del objetivo (nivel de jerarquía) y un análisis de relaciones entre ellas (especialización).

Para el diseño del mapa de procesos se comenzó con las 3 preguntas básicas: ¿qué hace la organización? definiendo sus productos, ¿para quien? Definiendo sus clientes, y ¿Cómo lo hace?, definiendo sus procesos, y es con este ultimo que basado en las actividades, se usa la cadena de valor para esquematizarlo, y luego generar el Mapa de Procesos.

Toda esta metodología se realizó en base a talleres y reuniones con los directivos, en el cual se tomaron decisiones de diseño relevantes para la definición de los instrumentos.

El resultado obtenido fue la modificación de la estructura organizacional actual, eliminando áreas, mejorando la especialización del conocimiento y la integración del trabajo. También se creó el mapa de Procesos, donde quedó en evidencia la gran cantidad de actividades que realiza la organización, generando la eliminación de algunas que no generaban valor, así con el cambio de foco del personal interno, que estaban orientados a la tarea, y no a los resultados.









A mis padres, a mi Panchita, a Martín, a mis hermanas y  
a Ceci, mi esposa y Alejandra y Gabriela, mis hijas,  
por ser el apoyo para que esto sea una realidad.



## ÍNDICE

Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Diseño de la estructura organizacional .....	3
1.1.1 Estructura organizacional.....	3
1.1.2 Metodología para el diseño de la estructura organizacional .....	9
1.2 Diseño de mapa de procesos .....	33
1.2.1 Definición de proceso .....	33
1.2.2 Gestión de procesos de negocios .....	36
1.2.3 Metodología para el diseño del mapa de procesos .....	37
CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL .....	47
2.1 Presentación de la empresa .....	47
2.2 Revisión de la estructura organizacional .....	50
2.3 Situación actual de los procesos.....	52
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A LA ONG EN SALUD .....	53
3.1 Ajustes en la estructura organizacional .....	53
1) Identificación de objetivos y actividades .....	53
2) Análisis de las actividades .....	60
3) Formación de la estructura .....	72
4) Gráfica del Organigrama.....	80
3.2 Diseño del mapa de procesos.....	85
3.2.1 Identificación de procesos .....	85
3.2.2 Cadena de valor .....	86
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

## Índice de tablas

Tabla 1.1	Tabla para el análisis de la sensibilidad	14
Tabla 1.2	Tabla de una aplicación ejemplo de análisis de la sensibilidad	16
Tabla 1.3	Tabla de ventajas y desventajas de la estructura funcional	18
Tabla 1.4	Tabla de relación entre estrategias y estructuras	21
Tabla 3.1	Listado final de actividades	54
Tabla 3.2	Tabla de Sensibilidad de las actividades de la ONG	56
Tabla 3.3	Tabla de Sensibilidad de las actividades	61
Tabla 3.4	Tabla de Sensibilidad de las actividades con la definición de conocimientos de la ONG	65
Tabla 3.5	Tabla de análisis de relaciones de la ONG	72

## Índice de figuras

Figura 1.1	Tipos de normalización	5
Figura 1.2	Continuidad de los mecanismos de coordinación	6
Figura 1.3	Modelo de Mintzberg	7
Figura 1.4	Adaptación del esquema de la metodología del diseño de la estructura	10
Figura 1.5	Clasificación manual de las actividades por niveles	27
Figura 1.6	Relación entre los tipos de relación A y B según la clasificación	28
Figura 1.7	Identificación de grupos según la clasificación	29
Figura 1.8	Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos	30
Figura 1.9	Preestructura	31
Figura 1.10	Tipos de procesos según uso de tecnología	34
Figura 1.11	Estructura y los procesos	35
Figura 1.12	Identificación de procesos	38
Figura 1.13	Cadena de valor	41
Figura 1.14	Mapa de procesos de la organización	44
Figura 1.15	Procesos operativos y actividades primarias	45
Figura 1.16	Procesos de soporte y actividades de apoyo	46
Figura 2.1	Organigrama inicial de la ONG	48
Figura 3.1	Jerarquía y grupos I	74
Figura 3.2	Jerarquía y grupos II	75
Figura 3.3	Asignación de nombres a las unidades organizativas I	76
Figura 3.4	Asignación de nombres a las unidades organizativas II	77
Figura 3.5	Organigrama de Gobernanza	78
Figura 3.6	Organigrama de Gestión	79
Figura 3.7	Ajustes de la estructura I	82
Figura 3.8	Ajustes de la estructura II	83
Figura 3.9	Organigrama Final de la ONG en Salud	84
Figura 3.10	Cadena de valor de la ONG	87

Figura 3.11	Mapa de Procesos general de la ONG	88
Figura 3.12	Detalle de los Procesos Operativos de la ONG	90



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha existido la necesidad de que las empresas sean eficientes y que tengan clara su visión de desarrollo, y para ser más exhaustivos podemos decir que es necesario que las empresas de hoy determinen las metas intermedias que la harán llegar hacia donde ellas se lo han planteado. La literatura del *management* nos habla y recomienda, que pongamos en práctica estrategias que controlen sus resultados, que nos adelantemos a nuestros competidores, que explotemos nuestros recursos y capacidades, pero no nos hablan (o lo hacen poco) de cómo hacerlo.

Cuando las organizaciones hacen planificación, están fijándose objetivos a corto, mediano y largo plazo, y además están definiendo las formas y actividades necesarias para llegar a estos objetivos, es decir, definen la estrategia.

Si la estrategia cambia entonces la organización de la empresa debe cambiar, pues la planificación dice qué queremos, la organización (función de organizar) dice cómo debemos trabajar para llegar a lo que queremos (implementación de la estrategia al interior de la empresa).

Una empresa mediana o grande realiza una planeación estratégica, cada 4 o 5 años y una planeación operativa cada año. Entonces, es importante que en cada cambio estratégico se realice los ajustes pertinentes al interno de la empresa. Estos cambios, generalmente se centran en ajustes de la estructura organizacional, puestos de trabajo y procesos.

En la realidad actual, vemos que las empresas invierten muchos recursos en los procesos de planificación, pero se hacen pocos esfuerzos para que los ajustes organizacionales estén comprendidos dentro de estos procesos, generando así una mala implementación de la estrategia. Un estudio a nivel

mundial de la revista *Fortune* en el año 2007 sobre las razones de los fracasos en las empresas se encontró que el 70% de las empresas que tuvieron fracasos empresariales fue a causa de una mala implementación de su estrategia.

Por ello, al ver esta importante problemática, se plantea este tema, pues es relevante para todo gestor de empresa, identificar esos ajustes organizacionales necesarios cada vez que se cambia de plan, basada en la experiencia de una empresa.

En este trabajo definimos el proceso de alineación estratégica mediante ajustes organizacionales y el diseño de un mapa de procesos basado en una experiencia real de una ONG orientada a la salud.

Por ello el primer capítulo se centra en la revisión teórica y descripción de la metodología a utilizar para esta alineación estratégica.

El segundo capítulo está orientado a presentar la situación actual de la empresa a intervenir en estos aspectos.

En el tercer capítulo se definen los ajustes en la estructura organizacional al momento de cambio del plan estratégico basado en la experiencia de una ONG orientada a salud y se diseña el mapa de procesos al momento de cambio del plan estratégico.

Finalmente en el capítulo 4 se plantean las conclusiones y recomendaciones de este ajuste estratégico.

## Capítulo 1. MARCO TEÓRICO

Para entender la temática de la tesis es importante detallar los aspectos teóricos de los temas tocados en la presente tesis:

- Diseño de la estructura organizacional
- Diseño de mapa de procesos

### 1.1 Diseño de la estructura organizacional

#### 1.1.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la parte central de la estructura de una organización y se representa a través del organigrama. La estructura organizacional nos muestra la división del trabajo, es decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. Asimismo, nos permite visualizar la estrategia. La estrategia de la organización se muestra en la estructura organizacional a través de su conformación (orden o arreglo) lo que está realizando (por el conjunto de actividades) para lograr sus objetivos estratégicos.

#### Mecanismos de coordinación

Muchas de las grandes empresas o empresarios que hoy existen surgieron desde abajo, es decir, comenzaron ellos solos trabajando, o con un puñado de trabajadores, y es ahí donde toma relevancia el tema de la organización, cuando juntamos personas y se genera un objetivo común, en el caso de la empresa es crear productos y servicios con valor para generar riqueza a los accionistas. Pero, la pregunta es: ¿Cómo el líder de una organización puede interactuar con las demás personas para que interioricen sus objetivos y puedan hacerlos realidad a través de su trabajo?

Henry Mintzberg (1984) planteó en su obra *La estructura de las organizaciones*, que esto puede hacerse realidad a través de tres mecanismos de coordinación:

- ✓ Adaptación mutua
- ✓ Supervisión directa
- ✓ Normalización (procesos de trabajo, resultados y de habilidades)

### Adaptación mutua

Es el mecanismo de coordinación donde los individuos interactúan mutuamente con una simple comunicación informal. Este caso se da en organizaciones pequeñas, por ejemplo, un taller de carpintería artesanal, donde hay 5 o 6 carpinteros que trabajan codo a codo para realizar los trabajos, se comunican de manera instantánea cuando les es necesario, emiten sus inquietudes e interrogantes con respecto al trabajo y las resuelven mutuamente en el momento.

Este tipo de coordinación también se da en empresas grandes donde existen equipos de alto rendimiento y sus actividades son complejas, generalmente son equipos multidisciplinarios donde la actividad que realizan es producto del trabajo de varias personas con diferente perfil, es aquí donde la adaptación mutua es el mejor mecanismo de coordinación.

### Supervisión directa

Es el mecanismo de coordinación que responsabiliza a un individuo del trabajo de los demás. Es este el mecanismo de organización más usado en las organizaciones; la función de este líder es darles instrucciones para la realización de su trabajo y controlar sus acciones.

## Normalización

Es el mecanismo de coordinación que hace que el programa de trabajo a realizar esté definido previamente de tal manera que no necesiten una comunicación fluida sobre ello.

Existen tres formas de normalización como se muestra en la figura 1.1.

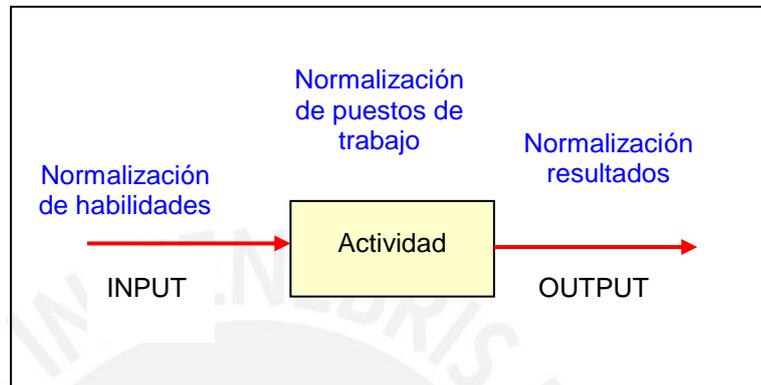


Figura 1.1 Tipos de normalización

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

- a) Normalización de las habilidades.- Se normaliza habilidades cuando se especifica el tipo de preparación requerida para la realización de una actividad o trabajo. Por ejemplo, antes de construir un edificio, contratamos un ingeniero civil, pues esto nos da cierta seguridad que podrá tener los conocimientos necesarios para realizar esta labor.
- b) Normalización de los procesos de trabajo.- Se normaliza el proceso de trabajo cuando la actividad puede ser programada en forma específica o al detalle. Por ejemplo, la fabricación de un tornillo, la solicitud de constancia de pago, etc.
- c) Normalización de los resultados.- Se normaliza los resultados cuando se especifica estos, pudiendo ser indicadores de rendimiento o de producción. Por ejemplo, cuando se coordina con un vendedor, que generalmente se le solicita resultados de venta, sin importar que estrategia utilizó para ello.

Existe una continuidad entre estos mecanismos de coordinación con respecto a la dificultad del trabajo a realizar, como se muestra en la figura 1.2.

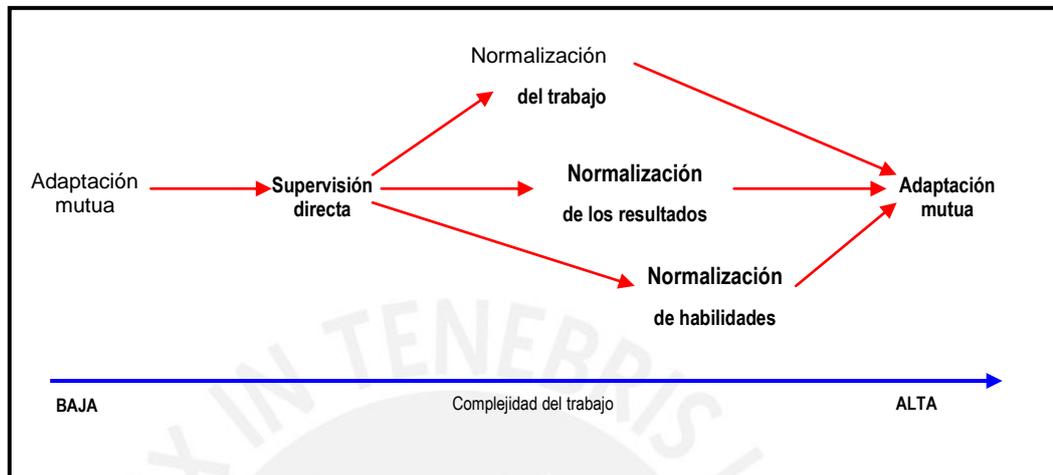


Figura 1.2 Continuidad de los mecanismos de coordinación

Fuente: Mintzberg (1984)

### División del trabajo

Este es uno de los principios fundamentales de la organización, y no solo es dividir el trabajo, sino dividirlo buscando la especialización. Bajo este principio es que las organizaciones pueden desagregar funciones, tareas o actividades y formar grupos de individuos que puedan realizarlo en forma continua, ganando productividad por su especialización.

Pero actualmente, ¿cómo las organizaciones están dividiendo su trabajo? Según Mintzberg (1980), las organizaciones actuales están dividiendo su trabajo en cinco partes fundamentales: a) ápice estratégico, b) tecnoestructura, c) *staff* de apoyo, c) línea media d) núcleo de operaciones.

Pero en los últimos años ha surgido un fenómeno importante para la estructura de las organizaciones, el *outsourcing* que no es más que dar a

un proveedor especializado parte de las funciones no estratégicas. Con ello, la organización consigue enfocarse más en su núcleo real de negocio.

La introducción de este agente al interno de la organización, trae consigo cambios en el diseño de las organizaciones, en sus estructuras y procesos, pues hay que considerarlo como parte integral de la organización, por su estrecho y cercano vínculo con las actividades continuas de las empresas.

Es así Huamán y Ríos (2008) plantean una modificación al modelo de Mintzberg (1984), como se muestra en la figura 1.3.

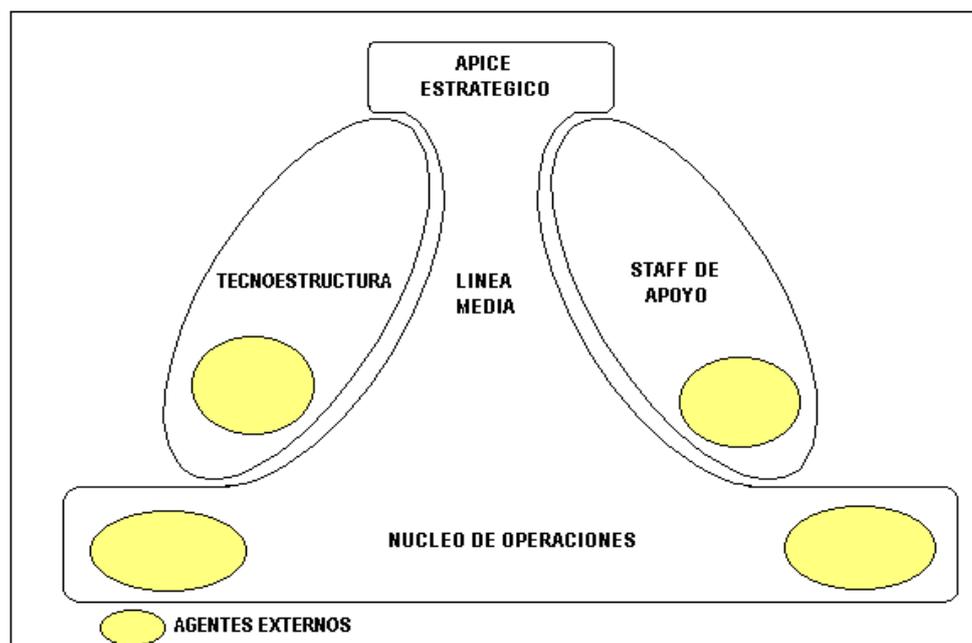


Figura 1.3 Modelo de Mintzberg

Fuente: H. Mintzberg (1984)

Entonces, se consideran seis las partes de la organización. Estas son:

1. **Ápice estratégico.-** Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y visión, y que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tiene algún poder sobre la organización. Ejemplos: junta de accionistas, el presidente, el gerente general y otros.
2. **Núcleo de operaciones.-** Abarca aquellos miembros (operarios u obreros) que realizan el trabajo básico directamente relacionados con la producción de productos o servicios. Ejemplos: operarios de máquinas, vendedores, transportistas compradores y otros.
3. **Línea media.-** El ápice estratégico está unido de operaciones mediante la cadena de gerentes o jefes de línea media, provistos de autoridad formal. Ejemplos: gerente de *marketing*, gerente de operaciones, jefe de planta, jefe de ventas regionales y otros.
4. **Tecnoestructura.-** Son todos los miembros cuyo trabajo principal es la normalización, en sus tres formas normalización de procesos de trabajos, resultados y habilidades. Ejemplo: áreas de procesos, de calidad, de programación de la producción, capacitación de personal, *controller*, planeación estratégica y otros.
5. **Staff de apoyo.-** Son unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones y genera o generan un valor adicional al servicio o producto. Ejemplo: investigación y desarrollo, oficina de pagos, relaciones públicas, recepción, cafetería y otros.
6. **Agentes externos.-** Según Huamán y Ríos (2008), son unidades del staff de apoyo, de la tecnoestructura y del núcleo de operaciones que son dadas a un proveedor especializado en esos temas específicos. Es muy probable que este proveedor conviva en los mismos espacios físicos con nuestra organización, pero tienen su propia cultura y organización. Cabe destacar que las

actividades que damos a terceros pueden ser a través de modelos de *outsourcing*, concesionario, etc. Siempre estas actividades que tercerizamos son actividades no estratégicas o medulares para el giro de la organización.

### 1.1.2 Metodología para el diseño de la estructura organizacional

Para diseñar la estructura organizacional se utilizará una metodología que es adaptada por Huamán y Ríos (2008), y originalmente desarrollada por J. Vigo (1999) y Segura (1978).

Las pautas previas de la metodología son las siguientes:

- Con esta metodología podemos diseñar la estructura de **cualquier organización**, ya sea una empresa, un área, un proyecto, un sector, etc.
- Esta **metodología es secuencial**, es decir, primero diseña el primer nivel de la estructura, luego se puede diseñar el interno de cada unidad organizativa aplicando nuevamente la metodología para ella; así hasta llegar al puesto de trabajo.
- Esta metodología recibe como *input*, la información de la estrategia empresarial proveniente del **planeamiento estratégico** que es ideal para este diseño.
- Puede aplicarse para el diseño organizacional inicial de una entidad, es decir, cuando carece de estructura.
- Se aplica para modificar o reestructurar un diseño ya existente ampliando, reagrupando o eliminando algunas actividades según

los objetivos y actividades formulados en la estrategia. En esta situación es posible que algunas áreas de la estructura se mantengan tal como son y solo se agreguen algunas, modificando la configuración inicial.

El esquema general de esta metodología se muestra en la figura 1.4.

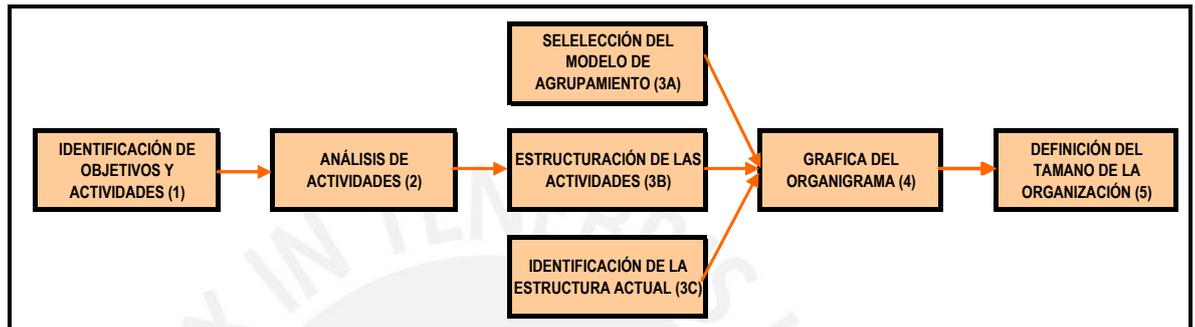


Figura 1.4 Adaptación del esquema de la metodología del diseño de la estructura, original de Segura ((1978) y Vigo (1999)

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Cabe destacar que las variaciones realizadas del esquema original de Vigo (1999) son la inclusión de los puntos 3C, 4 y 5 y la eliminación de un punto final que incluía la estructuración de las decisiones, debido a que esta se utilizará para el diseño del proceso. De esta manera quedan las etapas de la metodología como sigue:

- 1) Identificación de objetivos y actividades
- 2) Análisis de actividades
- 3) Formación de la estructura
  - (a) –Selección del modelo de agrupamiento
  - (b) –Estructuración de las actividades
  - (c) –Identificación de la estructura actual (si ya existe un organigrama definido).
- 4) Gráfica del organigrama
- 5) Definición del tamaño de la organización.

A continuación se describen estas etapas:

## 1. Identificación de objetivos y actividades

Este es el primer paso de la metodología y tal vez el más importante, pues es en este punto cuando recibimos el *input* de la estrategia, como resultado del planeamiento estratégico.

La pregunta surge, ¿qué parte del planeamiento estratégico es la que necesito para diseñar la macroestructura? La respuesta es los objetivos y las actividades contenidos en la estrategia.

### *Identificación de objetivos*

Los objetivos que elegiremos del planeamiento estratégico deberán cumplir las siguientes características:

- ✓ Que tengan **un propósito**, es decir, el conjunto de objetivos estarán orientados a cumplir **la misión** a través de la estrategia. A estos objetivos los llamaremos objetivos estratégicos.
- ✓ Deben ser **específicos**, es decir, formular claramente lo que se desea conseguir.
- ✓ Los objetivos deben ser **estables**, es decir, duraderos en el tiempo.
- ✓ Deben ser **concretos**, es decir, que puedan ser llevados a la práctica.
- ✓ Deben ser **independientes** uno de los otros, aunque mutuamente se refuercen.

### *Identificación de las actividades*

Las actividades que vamos a considerar son aquellas a realizar para lograr los objetivos estratégicos. Así como los objetivos, las actividades deben reunir las siguientes características:

- ✓ Concretas
- ✓ Específicas
- ✓ Estables
- ✓ Importantes

Otras actividades que son importantes y que se deben incluir son las actividades que por algún motivo la organización no debe dejar de hacer ya sea por conveniencia o por exigencia, como las actividades de apoyo, por ejemplo, la contabilidad, los servicios generales (limpieza, seguridad, mantenimiento, etc.), asesorías y también las de los agentes externos. Así no tengan variación alguna o no estén consideradas directamente en algún objetivo estratégico o actividad no deben ser dejadas de lado.

## **2. Análisis de las actividades**

Teniendo los objetivos y actividades, serán las actividades, el elemento fundamental con el cual trabajaremos para diseñar nuestra estructura. Pero antes necesitamos saber dos cosas de cada actividad:

1. Su nivel de **sensibilidad** en los resultados, con los objetivos de identificar la jerarquía de actividades, que luego será los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

2. Su **relación** con las demás actividades, con el objetivo de buscar la especialización del trabajo y formar las unidades organizativas de la estructura.

#### Análisis de sensibilidad

Consiste en definir para cada actividad la influencia que tiene con respecto al logro de los resultados finales, es decir, si es importante y significativa en su consecución. Se emplea una tabla de valoración que evalúa según dos variables los niveles de aporte y desempeño. La tabla aparece en la página siguiente en la tabla 1.1.

La sensibilidad de cada actividad se mide a través de dos variables:

- Aporte.- Evalúa la actividad según su nivel de influencia directa e inmediata en los resultados finales considerando tres niveles de aporte.
- Desempeño.- Considera el impacto en los resultados de un desempeño excelente, mediano o bajo en las actividades. Es decir, evalúa la influencia que tienen las desviaciones de desempeño de la actividad en los resultados finales. Si una actividad es realizada con excelencia o con deficiencia, esta variación afecta fuertemente a los resultados de los objetivos.

Para hacer este análisis de manera objetiva y sistemática, existe una escala de evaluación con las dos variables (aporte y desempeño), debiendo valorarse cada una seleccionando un nivel para cada actividad, respectivamente, como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Tabla para el análisis de la sensibilidad

VARIABLES	NIVELES		
	1	2	3
<b>APORTE</b> (Nivel de aporte o Importancia de la actividad con respecto a los resultados)	Trabajo separado de los propiamente productores de resultados. Puede influir sobre éstos, pero en forma sólo indirecta. <b>40</b>	Aporta directamente, aunque no en forma inmediata, a la obtención de resultados. <b>220</b>	Produce resultados o aporta en forma directa e inmediata la obtención de los mismos <b>400</b>
<b>DESEMPEÑO</b> (Nivel de Influencia de las desviaciones del desempeño de la actividad en los resultados)	Sus eventuales desviaciones no afectarán significativamente los resultados empresariales. Es admisible una considerable tolerancia en el rendimiento <b>40</b>	Las posibles desviaciones en los resultados de esta actividad comprometerían los resultados empresariales, aunque no de manera concluyente. Existe cierta tolerancia en la relación resultado-efecto sobre los resultados empresariales. <b>330</b>	Para que el conjunto de la entidad alcance los mejores resultados, es imprescindible el superior desempeño de esta actividad. Cualquier desviaciones su resultado tendría incidencia de semejante o superior magnitud sobre la gestión <b>600</b>

Fuente: Vigo (1999)

Cada actividad será evaluada empleando la tabla, de esta manera cada actividad tendrá dos valores según el nivel seleccionado en cada variable.

#### Análisis de relaciones

Todas las actividades deberán pasar por un análisis de relación con respecto a las demás actividades definidas para todos los objetivos. La variable de relación es «efectividad».

Efectividad es la relación por **afinidad** de trabajo entre las actividades; y está basada en los requisitos necesarios para la realización efectiva de la tarea o actividad a realizar, específicamente los **conocimientos y habilidades** comunes necesarias para la realización de estas en forma efectiva.

En un segundo plano, también pueden tenerse en cuenta las relaciones por restricciones de la propia empresa, es decir, la relación por afinidad de trabajo de las actividades, como: optimizar el planeamiento, la coordinación, la supervisión y/o control, calidad y fluidez del servicio, flujo de trabajo continuo, o uso económico de los recursos.

Hay que recordar que la metodología conduce a una especialización del trabajo y a la generación de una estructura acorde a la estrategia (basada en el planeamiento estratégico, a través de sus actividades). Al momento del diseño y ajustes finales se pueden ver afectadas estas relaciones por factores propios de la empresa, antes mencionada.

La relación entre las actividades se evalúa bajo tres niveles:

- ✓ **A:** Alto nivel de relación
- ✓ **B:** Normal nivel de relación
- ✓ **C:** Ninguna relación

En la tabla 1.2 se muestra una aplicación ejemplo del resultado del análisis de las actividades.

Tabla 1.2 Tabla de una aplicación ejemplo de análisis de la sensibilidad

ACT	APORTE	DESEMPEÑO	TOTAL	SENSIBILIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	
2	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II			C	C	C	C	C	B	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
3	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II				C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	B	C	C	C	C	
4	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I					C	C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	C	A	C	
5	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II						C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
6	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I							C	C	C	A	C	C	C	C	C	C	C	A	
7	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I								C	C	C	C	C	C	C	C	C	A	C	
8	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II									C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
9	1 (Valor: 40)	3 (Valor: 600)	640	II										C	C	C	C	C	C	C	C	C	
10	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I											C	C	C	C	C	C	C	C	
11	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II												B	C	C	C	C	C	B	
12	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II													C	C	C	C	C	B	
13	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I														C	C	C	C	C	
14	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II															A	C	C	C	
15	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III																	C	C	
16	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																		C	
17	4 (Valor: 400)	4 (Valor: 600)	1000	I																			C

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

### 3A. Selección del modelo de agrupamiento

El siguiente paso de la metodología es la selección del mejor modelo de agrupamiento de las unidades organizativas; para su selección deberán considerar los siguientes aspectos:

- La cultura organizacional
- La estrategia actual
- Situación actual y futura de la empresa

Existen cuatro grandes alternativas para escoger los modelos de agrupación de una organización. El tema consiste en responder al cómo identificar y ubicar las actividades que vamos a desarrollar para hacer el trabajo ordenada y coordinadamente, de tal manera que logremos lo que decidimos en la estrategia de la organización.

Las alternativas para darle forma a una estructura organizacional básica son:

1. La estructura funcional
2. La estructura por grupos o asociación
3. La estructura matricial
4. La estructura híbrida

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de cada una de estas estructuras, y sus características y usos. Usted tendrá que seleccionar una de ellas para su organización.

#### 1. La estructura funcional

Es la manera básica y general para agrupar las actividades a realizar según la especialización de las funciones. Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo. Las funciones generales en cualquier organización son: compras, ventas, producción o fabricación, servicios generales, finanzas, contabilidad, recursos humanos, *marketing*, informática o sistemas, entre otras. La organización puede estar en el sector industrial, el de comercio o servicios.

La estructura funcional es la primera forma de organización que aparece espontáneamente. Las funciones están básicamente diferenciadas cuando se inician las actividades en una organización y

de forma natural crece por agregación según las necesidades operativas.

La apreciación de la estructura funcional se muestra en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3 Tabla de ventajas y desventajas de la estructura funcional

Ventajas – Fortalezas	Desventajas – Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es la estructura de organización más utilizada.</li> <li>○ Refleja la división del trabajo y la especialización de funciones básicas.</li> <li>○ Adecuada para organizaciones de tamaño pequeño y mediano.</li> <li>○ Apropiada cuando se hace un producto o productos relacionados.</li> <li>○ Se coordina a través de la formalización y la centralización.</li> <li>○ Facilita el control para la alta gerencia a través del logro de objetivos funcionales.</li> </ul> <p>En los departamentos funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se desarrollan habilidades y un alto grado de especialización y experiencia.</li> <li>○ Se logra poder y prestigio por su eficiencia y competencia técnica.</li> <li>○ Posibilita el logro de objetivos funcionales.</li> <li>○ Los problemas al interior del área se resuelven sin mayor conflicto con otras áreas de la organización.</li> <li>○ Los empleados tienen una línea de carrera dentro del área.</li> <li>○ Generan economías de escala por compartir información, habilidades, equipos o instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La especialización de cada área puede generar una sobrecarga en la labor de la gerencia general en cuanto a la coordinación de tareas especializadas (decisiones, solución de problemas integrales, etc.).</li> <li>○ El logro de los objetivos generales puede perder énfasis por los objetivos funcionales. La responsabilidad por las utilidades se concentra en la gerencia general.</li> <li>○ Dificultad de integrar y coordinar las actividades funcionales pudiendo retrasar las decisiones a nivel de toda la empresa.</li> <li>○ La perspectiva funcional tiende a generar presiones frente a problemas integrales.</li> <li>○ Tendencia a una respuesta lenta a cambios en el entorno.</li> <li>○ Debido a la especialización, la innovación conjunta puede ser limitada.</li> <li>○ Oportunidades restringidas para la formación y desarrollo de gerentes generales.</li> </ul>

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Recomendaciones prácticas:

a) ¿Cuándo puedo usar una estructura funcional?

– Empresario es gerente y trabajador a la vez.

- Tamaño pequeño o mediano, es decir, pocos trabajadores o estar cerca de ellos de tal manera que es posible la supervisión cercana.
- Un solo producto o grupo de productos o productos relacionados.

b) ¿En qué momento debo pensar en hacer cambios o mejoras?

- Cuando los líderes de la organización sientan que están pasando por una crisis, es decir, problemas graves que les está trayendo el crecimiento de la organización.
- Cuando tengo muchas personas debo prestar atención en definir bien los límites de las áreas o departamentos para puntualizar en la responsabilidad de cada uno.
- La definición de las áreas implica especificar las tareas que competen a cada uno y detallar cómo se hace el trabajo para asegurar que todos laboren como corresponde a su responsabilidad.
- Si incorporo nuevas personas para que se hagan jefes de los departamentos, es importante establecer quiénes dependen de su puesto, asignarle autoridad y asegurarle los recursos.
- Si aumenta el número de productos, tener cuidado en el cómo se va a modificar el área de producción o ventas, ya que en esta circunstancia puedo continuar con la misma organización o tal vez dividir los grupos de trabajo por tipo de productos.

– Si decido mecanizar algunas tareas o se implanta un sistema de información, tal vez algunas tareas sean simplificadas por el sistema y haya que reasignar o prescindir de algunas personas.

## 2. Estructuras por grupos o asociación

Las estructuras combinadas, representan varios criterios de agrupación de las aptitudes, áreas o actividades de una organización. Se consideran varias situaciones al respecto para adoptar uno u otro criterio para la estructura, como:

- Hacer más eficientes y eficaces las funciones y al mismo tiempo estar cerca de los clientes. Esto significa combinar efectividad y resultados (varias combinaciones).
- Otorgar autonomía operacional frente a las oportunidades de crecimiento. Esto significa independizar y generar rentabilidad. (divisiones o unidades de negocio).

Las necesidades de planeación y control como integradoras de una gestión de *output*/salidas (clientes, regiones, productos, etc.) compleja se complementan con la interrogante estratégica de la descentralización<sup>1</sup> de decisiones.

Normalmente las estructuras combinadas aparecen cuando las organizaciones, como producto de su estrategia, desarrollan productos, desarrollan mercados o diversifican, o incursionan en otras actividades relacionadas o no con el negocio central u optan por

---

<sup>1</sup> Descentralizar decisiones es derivarlas a las gerencias pertinentes cuando es necesaria la autonomía operacional o cuando por ser muy especializadas la gerencia general las delega.

integrarse vertical u horizontalmente, dando lugar a estructuras complejas y relacionadas con un tamaño mayor.

El crecimiento en una organización a partir de su estrategia implica variaciones en su estructura. Ante esta situación, es posible considerar las alternativas de agrupación siguientes:

- Cuando se diversifican los productos: agrupación por productos.
- Cuando los clientes requieren servicios específicos o productos a medida: agrupación por clientes.
- Cuando la organización tiene presencia en mercados distintos al local y los esfuerzos de producción y distribución implican especialidad y adecuación a la realidad: agrupación geográfica o por regiones.
- Cuando la organización se ha diversificado en negocios diversos relacionados o no y que requieren un manejo autónomo y especializado enfocado a la rentabilidad: agrupación divisional o por unidades de negocio

Tabla 1.4 Tabla relación entre estrategias y estructuras

Estrategia	Criterio de agrupación
<b>Desarrollo de productos</b>	Productos Procesos
<b>Desarrollo de mercados</b>	Geográfica Regiones Clientes
<b>Diversificación relacionada</b>	Divisional o Unidad de Negocios
<b>Diversificación no relacionada</b>	Divisional o Unidad de Negocios
<b>Integración vertical</b>	Divisional o Unidad de Negocios

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Las formas de agrupación combinadas pueden ser las siguientes:

- **Por productos.**- Agrupa las actividades en función de un producto o una línea de productos. Por ejemplo, productos para la salud y productos para el aseo personal.
- **Por clientes.**- Agrupa en función del tipo de clientes. Por ejemplo, clientes industriales o consumidores finales. La agrupación de actividades centradas en el interés por los clientes es común en las empresas. Cuando las actividades se concentran en el cliente bajo la responsabilidad de un administrador, los clientes son la base de la agrupación en el diseño de la organización. Casos: comercialización o servicios educativos.
- **Por regiones o territorios.**- Agrupa las actividades según el lugar en donde se realizan o por los segmentos territoriales. Por ejemplo: región Europa, región Asia, región Sudamérica; o por segmentos territoriales como zona norte, zona centro y zona sur. Apropia para organizaciones que operan en regiones geográficas extensas. Por lo general, las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se asignan a un administrador.
- **Por procesos o equipos.**- Agrupación de actividades alrededor de un proceso (secuencia de trabajo). Los procesos se ubican en un área funcional determinada o integran varias áreas funcionales a través de equipos.
- **Estructura divisional o de unidades de negocio.**- Forma de organización conformada por unidades o divisiones que componen la estructura de una organización mayor que las integra. La división se origina cuando en la estrategia de la organización se ha optado por una diversificación amplia más allá de un solo negocio,

que exige un manejo autónomo y descentralizado como si fuera una empresa independiente.

En general las divisiones integran compañías diversificadas, corporaciones o grupos empresariales de gran envergadura, cuentan con estrategias complejas y emplean tecnologías variadas.

Una división se especializa en grupos de producto-mercado considerados como estratégicos o de suma relevancia para la corporación o grupo empresarial. Enfocando las corporaciones con estas divisiones podemos caracterizarlas como multiproducto, multimercado y quizás dispersas geográficamente.

Adoptan el nombre de unidades de negocio cuando por la autonomía de su operación deciden sus propias inversiones y financiamiento llegando a convertirse en centros de utilidad. El nivel de autonomía de un gerente divisional depende de la dirección general corporativa.

La gestión corporativa de una organización con estructura divisional, emplea mecanismos de planeación y control por resultados permitiendo identificar a las responsables de beneficios o pérdidas.

### 3. Estructura matricial

La organización matricial, llamada también de rejilla, combina básicamente dos criterios de agrupación para ordenar las áreas. Cuando se necesita de actividades que combinen la especialización unida a la precisión técnica y una gran capacidad de respuesta a exigencias del mercado, nos encontramos frente a una estructura

matricial que representa a la vez la diferenciación de ambas características y la integración de éstas bajo una misma estructura.

La responsabilidad de la alta dirección consiste en lograr el cumplimiento de las metas y la estrategia empresarial manteniendo equilibrio de autoridad entre los gerentes o jefaturas matriciales horizontales y verticales donde cada una de ellas tiene un criterio de agrupación diferente.

Veamos ahora las características generales de la estructura matricial:

- Ambiente turbulento o exigencia de respuestas rápidas.
- Representa conjuntamente la diferenciación y la integración de especialidades como una capacidad de respuesta efectiva a los requerimientos de la estrategia empresarial.
- Refleja el énfasis de los clientes y la misma empresa por los resultados (producto final o proyecto terminado) y hay presión por la responsabilidad de asegurar el resultado final.
- Dos grandes niveles: uno gerencial y otro operativo. En el nivel operativo doble criterio de agrupación. El más común suele ser el funcional combinado según la estrategia de la organización con agrupaciones por proyectos, productos, programas o procesos; en general por resultados u *output*.
- En el área operativa se observa que cada participante reporta a dos jefes a la vez generándose la dualidad de mando representada por la doble jerarquía, en medio de la cual trabaja. El directivo en esta área suele llamarse directivo matricial.

- Los especialistas que participan en las áreas funcionales tienen un nivel de formación y conocimientos que les facilita hacer su trabajo sin mayor necesidad de pautas formales.
- La gerencia general tiene un control amplio sobre los proyectos, productos, programas o procesos y por esta razón se observan pocos niveles jerárquicos.
- Las áreas de apoyo son mínimas y prácticamente no se requiere de asesores por la alta especialización de los miembros de la organización.
- Puede ocurrir que en proyectos, productos o procesos no se necesite de especialistas a tiempo completo, su participación puede darse ocasionalmente o en algunas etapas del mismo pudiendo aportar con sus conocimientos y habilidades en varias actividades de la organización.
- En las organizaciones matriciales la tendencia a la descentralización es usual por la especialización y la ausencia de normalización o estandarización.
- La estructura matricial puede generarse en algún departamento o división de una organización mayor.
- La estructura matricial es apropiada en circunstancias cuando los recursos funcionales son escasos o se requiere de su participación temporal en variadas actividades dada su especialidad.

Presentamos a continuación y a partir de varias investigaciones sobre la adopción de esta forma de organización para qué tipos de empresas ha sido empleada o es más apropiada:

- En el área de investigación y desarrollo: especialistas y proyectos.
- En empresas de servicios profesionales o de alta creatividad e innovación: especialistas y programas o proyectos a pedido.
- Comercialización especializada de productos: especialistas y clientes.
- Campaña para lanzamiento de un producto nuevo: especialistas y mercados.
- Construcción: especialistas y obras.
- Organizaciones de consultoría: participación de expertos en un proyecto específico.

#### 4. Estructura híbrida

Esta forma se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa. Ante esta situación se generan las llamadas formas híbridas.

#### 3B. Estructuración de las actividades

Este es el penúltimo paso de la metodología. Es importante tener claro lo realizado en el análisis de actividades y el modelo de agrupamiento seleccionado para la estructura de la organización. Seguir los pasos empleando la información del ejemplo.

- a) **Manualmente**, y con la información del ejemplo, se clasifican las actividades por niveles como se muestra en la figura 1.5.

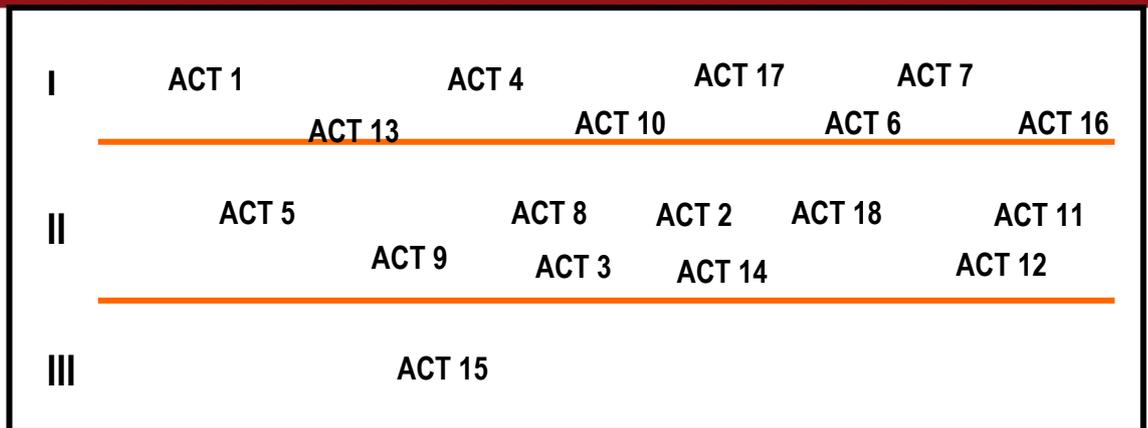


Figura 1.5 Clasificación manual de las actividades por niveles

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

- b) Pueden agruparse o asociarse, conformando una misma unidad organizativa, las actividades cuyas relaciones hayan merecido las calificaciones A (y luego eventualmente B, en caso de que no tengan relación tipo A), siempre y cuando tengan idéntico grado de sensibilidad (I con I, II con II, III con III).

Este punto trata que las actividades de igual relevancia, se ubiquen en la estructura de manera tal que reciban semejante cuota de atención directiva. Para nuestro ejemplo, vemos que las actividades 1 y 13, tienen la sensibilidad I y un grado de relación tipo A. Igual en el caso de las actividades 4, 10 y 17 estas tienen sensibilidad I y su relación es tipo A. Y finalmente las actividades 7 y 16 tienen ambas sensibilidad I y su relación es tipo A. Si alguna actividad sobrara podría adherirse a otra que tenga relación tipo B. El mismo procedimiento para agrupar se aplica para las actividades con nivel II y III.

Puede observarse en la gráfica de asociación cómo se relacionan las actividades siguiendo los resultados como se muestra en la figura 1.6.

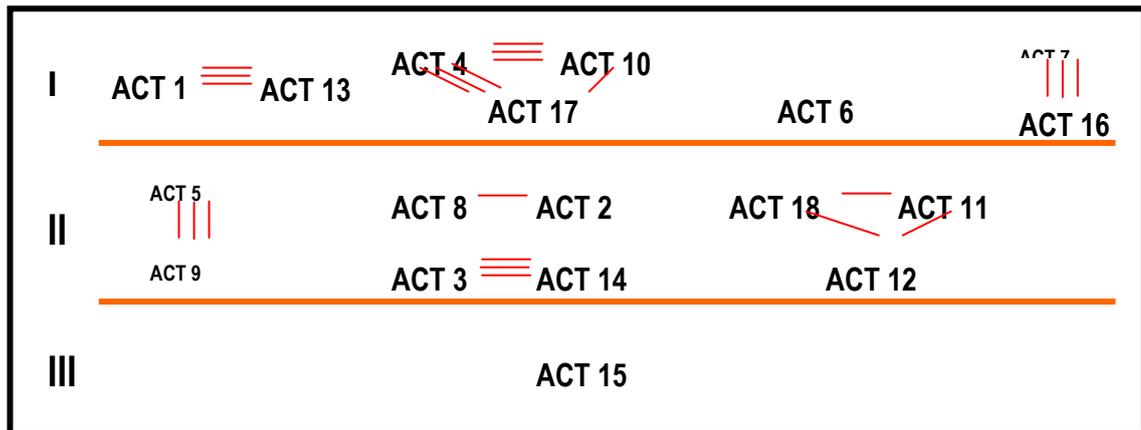


Figura 1.6 Relación entre los tipos de relación A y B según la clasificación

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

c) Relaciones de dependencia. Hasta ahora hemos agrupado las actividades por niveles de sensibilidad y horizontalmente. Ahora corresponden las relaciones de dependencia o la asociación vertical. Empleamos la tabla «análisis» para asociar las actividades de sensibilidad II con las actividades de sensibilidad I y luego las de sensibilidad III a las de II o I, si es necesario. La relación se establece según el grado de relación que debe ser **A** (véase el lado derecho de la tabla «análisis») y siempre que contribuyan al desarrollo de las actividades en conjunto. Este análisis y agrupación debe realizarse considerando de la herramienta, los resultados de la tabla «análisis» que se complementan con el listado «objetivos y actividades». Veamos, por ejemplo, que la actividad 6 se le relaciona directamente con las actividades 18 y 11 del nivel II. Esto significa que pueden agruparse objetivamente por la naturaleza de su contribución a los objetivos. En el ejemplo se muestra en la figura 1.7.

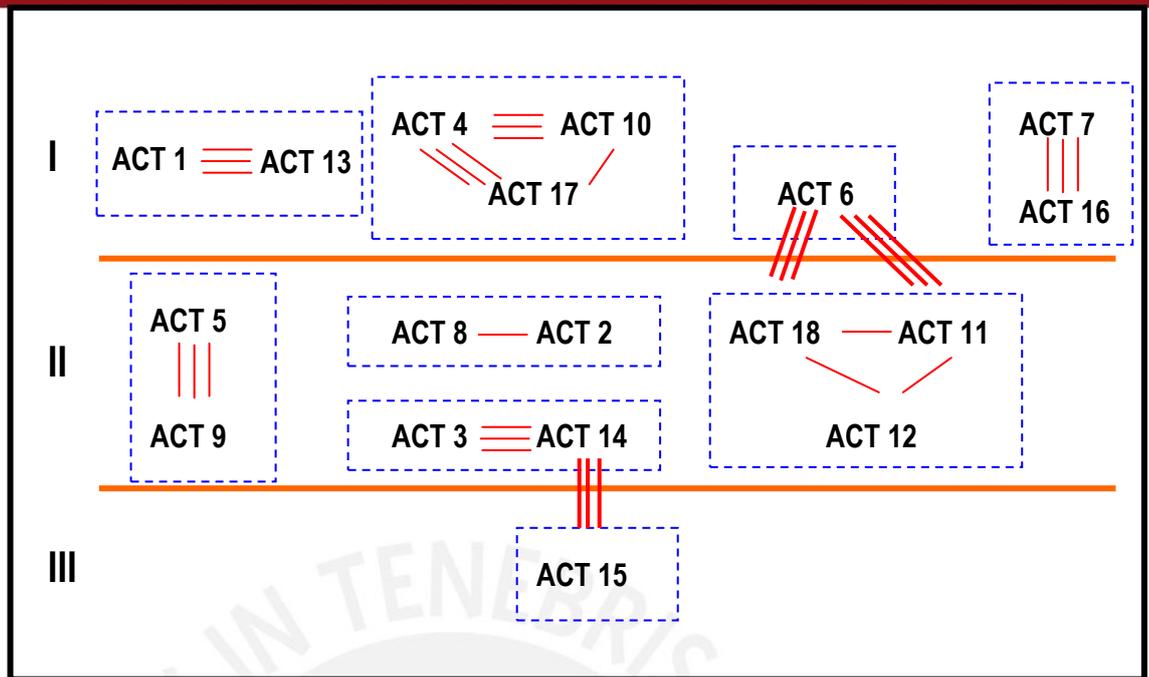


Figura 1.7 Identificación de grupos según la clasificación

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Lo que está graficado significa que a las actividades 6 («promocionar y consolidar la imagen del club tanto en eventos nacionales como internacionales») se le relacionan por afinidad las actividades 11 y 18 («buscar y consolidar alianzas estratégicas con clubes del exterior» y «captación de socios clase A, con alta imagen pública nacional e internacional»).

- d) Las actividades de sensibilidad III no deben asociarse directamente con las de sensibilidad I, ya que su agrupación tendería a perturbar la ejecución de las actividades prioritarias. Se exceptúan los casos en que las actividades de sensibilidad III sirvan en forma exclusiva o preponderante a las de sensibilidad I en beneficio de su ejecución, como se muestra en la figura 1.8.

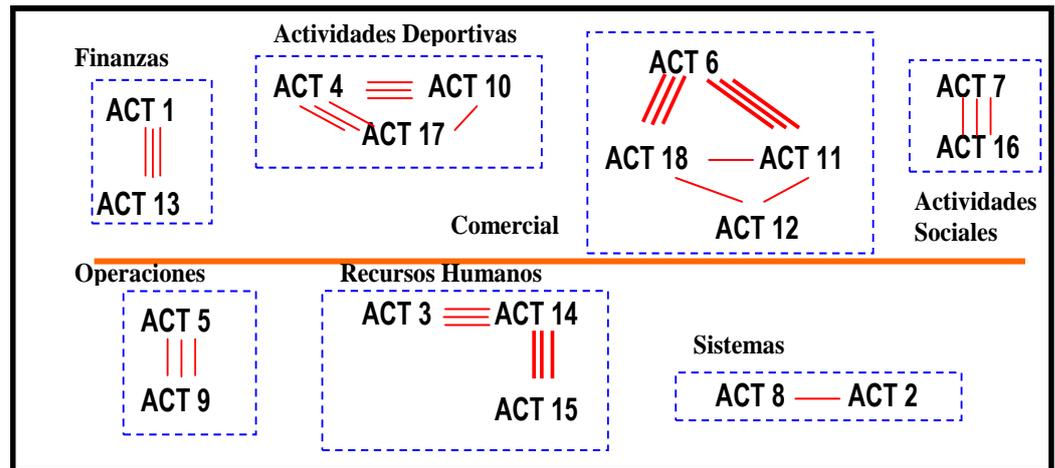


Figura 1.8 Reagrupación y proporcionar nombres a los grupos

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

- e) Las actividades de sensibilidad III no deberían ubicarse en posiciones especiales<sup>2</sup> o de línea, pero puede darse el caso que la actividad tenga incidencia circunstancial con respecto a los resultados y por ello requiera una posición diferenciada en la macroestructura. Por esta razón, existen «unidades satélites independientes» que realizando un trabajo específico pueden estar integradas (lateralmente), pero no sujetas a supervisión ni control alguno. Podría ser el caso de los agentes externos.

Por excepción e independiente de su sensibilidad determinadas actividades vinculadas fuertemente a valores claves o a aspectos estratégicos —llámese imagen empresarial, calidad del producto o servicio, atención y apoyo al cliente, etc.— pueden adscribirse al ejecutivo mayor que esté en condiciones de administrarlas mejor.

<sup>2</sup> Como en el caso de aquellas que agrupan a varias actividades formando un área específica o cercana a la alta dirección. Esta consideración es relativa y circunstancial dependiendo de la organización de que se trate. Pueden considerarse en esta situación a las unidades de agentes externos que se ubican en cualquier parte de la macroestructura.

- f) Finalmente a las unidades organizativas se les coloca el nombre más apropiado según las actividades que desarrolla y se esquematiza según las reglas de los organigramas, tomando en cuenta el modelo de agrupación seleccionado en el punto 3 de la metodología y agregando el ápice estratégico, como cabeza visible de la estructura.

Para nuestro ejemplo, el «primer borrador» de la estructura será la mostrada en la figura 1.9.

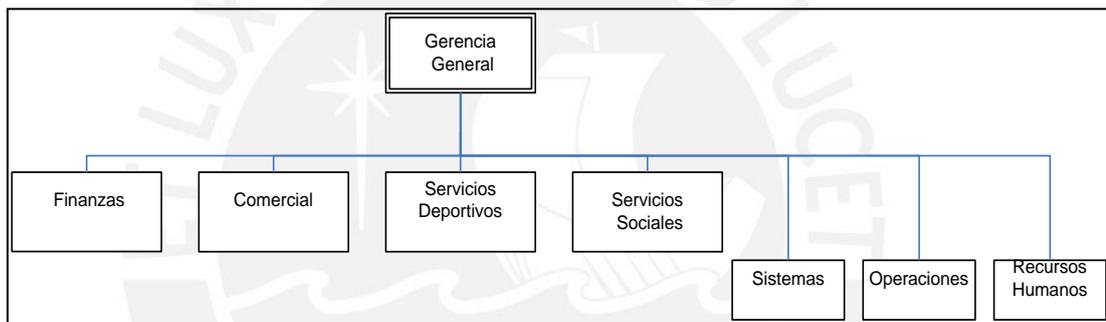


Figura 1.9 Preestructura

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

El diseño de la estructura, como ya lo hemos mencionado, puede hacerse para una organización que inicia por primera vez sus actividades o para otra que ya esté funcionando y que como producto del planeamiento estratégico y sus estrategias, puede ver afectada su estructura o parte de ella. La herramienta presentada tiene esa versatilidad.

### 3C. Identificación de la Estructura actual

El siguiente paso de la metodología es la identificación de la estructura actual de la empresa, es decir, se necesita saber cómo

funciona organizativamente la empresa actualmente. Para ello se recurre al organigrama actual que rige en la empresa, en caso no tenerlo se puede entrevistar a los puestos claves para identificar el funcionamiento y la división del trabajo.

#### 4. Grafica del Organigrama

Hasta este punto tenemos tres elementos importantes:

1. La estructuración
2. El modelo de agrupamiento o tipo de estructura
3. La estructura actual

Para elaborar la propuesta final de la estructura organizacional se tendrán que ajustar los tres elementos antes mencionados, teniendo como columna vertebral de la propuesta la estructuración para luego tomar decisiones específicas de diseño organizacional basadas en razones específicas de la situación actual o futura de la organización.

Por ejemplo, una de las decisiones más comunes que se toman es al identificar que algunas áreas, que actualmente sí están en el organigrama actual, ya no aparecen en nuestra nueva estructura. Se tendrá que tomar una decisión: 1) se incorporará a nuestra propuesta esa área (fundamento: es necesario pues las actividades que realizan son para cumplir las normas del organismo regulador), 2) se realizará una tercerización (*outsourcing*) para esa área (fundamento: no perder el foco en esas actividades no relevantes), o 3) simplemente ya no tomarla en cuenta para la propuesta de estructura final.

## 1.2 Diseño de mapa de procesos

### 1.2.1 Definición de proceso

Antes de comenzar vamos a definir el significado de proceso, según Harrington (1993):

«Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos».

La Real Academia Española lo define como:

«Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial».

Según Huamán y Ríos (2008), proceso de negocios se define como:

«El conjunto de actividades secuenciales que una organización realiza, para buscar y obtener un resultado, que puede ser un producto o servicio con valor para los clientes internos y externos, y para ello consumen insumos y utilizan recursos del medio».

Para aclarar esta definición vamos a determinar los elementos por los que está compuesto un proceso:

- **Insumos (*input*).**- Es un conjunto de bienes (materias primas) que son utilizados para la producción de productos y servicios.
- **Resultados (*output*).**- Son los productos y servicios resultados de la producción.
- **Secuencia de actividades.**- Son los pasos que hay que realizar para transformar los insumos en los resultados deseados.
- **Dueño del proceso.**- Es el actor principal del proceso y responsable del mismo.

- **Recursos.-** Son las herramientas o equipos utilizados en el proceso.
- **Indicadores.-** Es la medición de los resultados del proceso

Uno de los recursos más usados para los procesos es la tecnología en sus diversas formas. Para dar una clasificación a los procesos según la interacción entre la secuencia de actividades y las personas (actores) que realizan los procesos, se muestra la figura 1.10, de manera que tenemos:

- ✓ **Procesos manuales.-** Son los procesos en los cuales sólo intervienen las personas con una secuencia de actividades.
- ✓ **Procesos automatizados.-** Son los procesos que prescinden de las personas, y se desarrollada por un equipo tecnológico siguiendo una secuencia de actividades preestablecidas.
- ✓ **Sistemas de información.-** Son procesos automáticos que son dirigidos por las personas para dar con un resultado deseado.

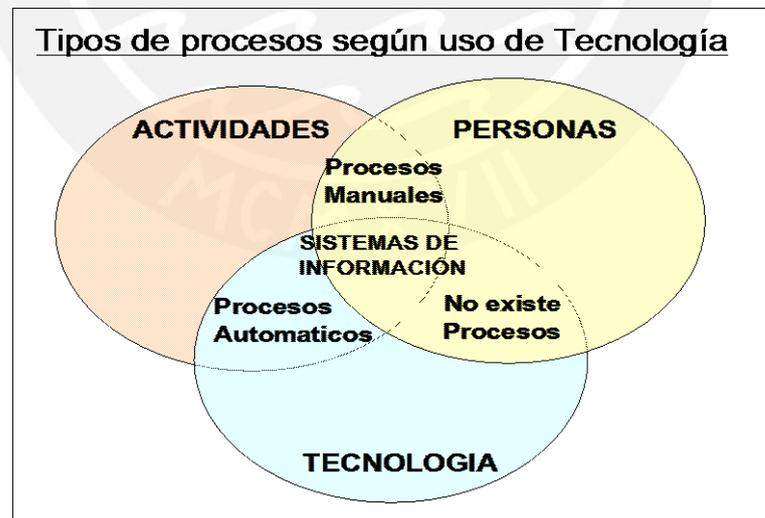


Figura 1.10 Tipos de procesos según uso de tecnología  
Fuente: Huamán y Ríos (2008)

## De la estructura a los procesos

Para diseñar la organización de manera que consigamos los objetivos estratégicos planeados, nuestro primer paso fue definir la estructura, con el objetivo de dividir el trabajo definiendo **qué tenemos que hacer para llegar a los objetivos y quién lo debe hacer**, esta parte del diseño de la organización es la integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos, es por eso que en esta parte definimos **cómo hay que hacerlo**.

Entonces cada puesto de la organización actuará y contribuirá en los procesos que sirvan para la consecución de los resultados empresariales. Como muestra el siguiente esquema:

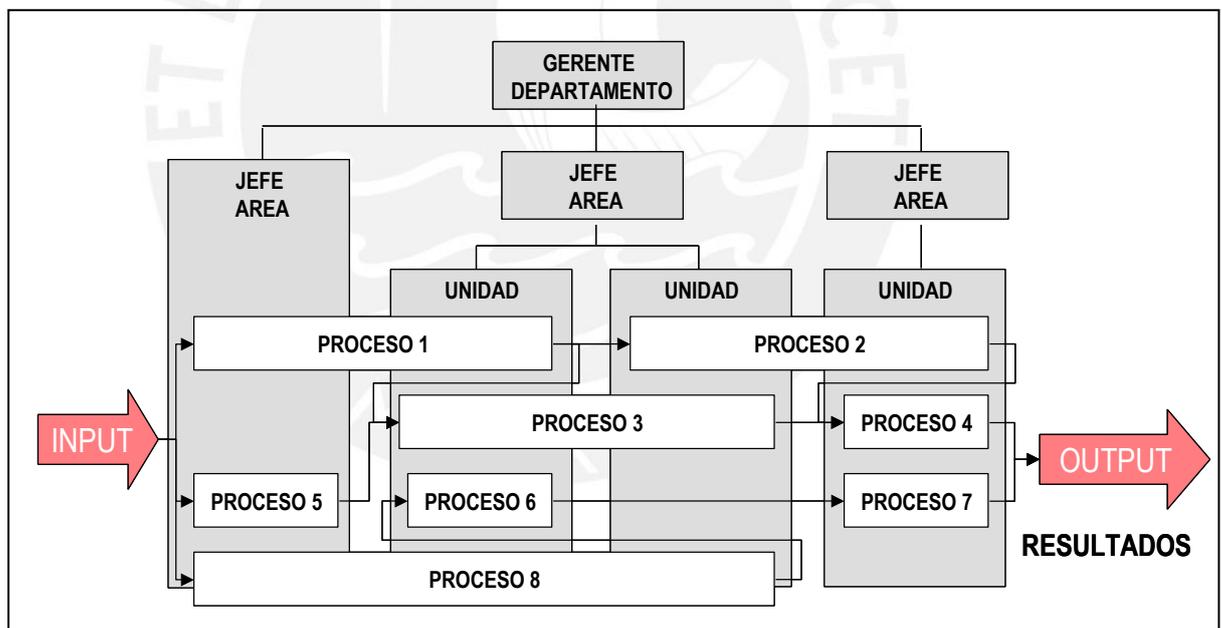


Figura 1.11 Estructura y los procesos

Fuente: Escobar y Cano (2004)

Los procesos no se enmarcan en una sola área o división sino recogen los aportes de los puestos de distintos departamentos para la consecución de objetivos.

### 1.2.2 Gestión de procesos de negocios

La atención de las organizaciones en los procesos viene desde inicios del siglo xx con Frederick Taylor (1912) con su perspectiva científica, donde su foco estaba puesto en la producción y para ello propuso técnicas para la mejora del trabajo de los operarios y su relación con la maquinaria.

Pero es en las últimas décadas, que los procesos han tomado fuerza en las organizaciones, desde la «gestión de la calidad total» (TQM: *Total Quality Management*) en la década de los ochentas con los principales propulsores Juran y Deming, siguiendo por «reingeniería de procesos de negocios» (BPR: *Business Process Reengineering*) en la década de los noventas con los principales propulsores Hammer y Champú (1990); y finalmente a finales de los noventa con “sistemas de negocios integrados” (ERP: *Enterprise Resource Planning*), que actualmente son muy usados por las empresas, como los sistemas SAP / R3, Salomón, etc., y la rápidamente famosa “six sigma”, es decir, cero defectos.

La gestión de procesos de negocios (BPM: *Business Process Management*), no es más que la integración de todas estas corrientes en una sola y mejor estructurada, Smith y Fingar (2003) la llaman la tercera ola (BPM: *The Third Wave*). En su obra marca un hito, pues utiliza todas estas prácticas para construir una metodología que tiene por objetivo crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Entonces, para obtener los resultados empresariales propuestos no sólo es necesario diseñar los procesos sino gestionarlos. Pero ¿qué significa gestionar los procesos de negocios o BPM? Utilizando la definición de Silver (2004):

«La gestión de procesos es el diseño, control, mejora y rediseño de procesos».

Otro aporte es el de Jeston y Nelis (2006) que señalan:

«BPM es el logro de los objetivos de la organización a través de la mejora, gestión y control de los procesos esenciales del negocio».

Se define entonces la gestión de procesos de negocios o BPM como la gestión generadora de valor (para los clientes: alta calidad del producto y servicio; y para los accionistas: rentabilidad) basada en el diseño, control, mejora o innovación de los procesos esenciales de negocio.

### 1.2.3 Metodología para el diseño del mapa de procesos

Es necesario para las organizaciones tener normalizados o estandarizados sus procesos, con el objetivo de que sean lo más óptimos posibles.

Una organización con procesos ágiles y óptimos genera resultados de calidad, lo que repercute directamente en nuestros clientes, para luego repercutir en utilidades de la empresa. Debido a ello se presentará una metodología para el diseño del mapa de procesos según Huamán y Ríos (2008).

Es importante para que tenga éxito esta metodología que la organización forme equipos de trabajo constituidos por personal de los diferentes niveles y con participación directa en los procesos a desarrollar.

La Metodología para el diseño del Mapa de Procesos según Huamán y Ríos (2008) sigue los siguientes pasos:

## 1) Identificación de los procesos en la organización

Para identificar los procesos de una organización primero debemos cuestionarnos a través de las preguntas planteadas en la figura 1.12.

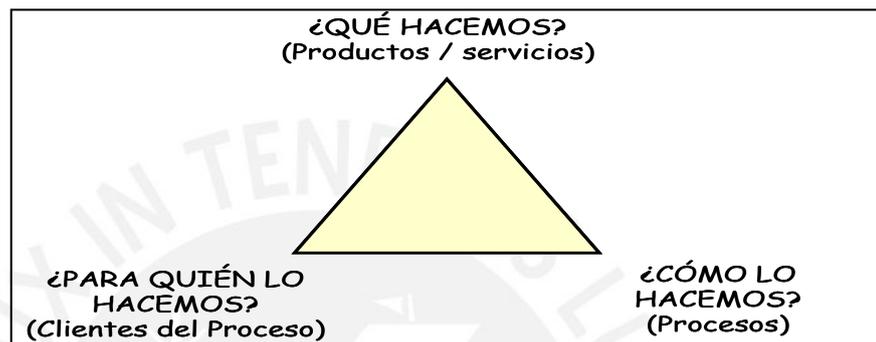


Figura 1.12 Identificación de procesos

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

Antes de identificar los procesos es importante saber estas dos primeras preguntas:

- 1) **¿Qué hace la organización? ¿Cuál es su giro?** Es decir cuáles son sus productos o servicios.
- 2) **¿Para quién realiza estos productos y servicios?** La respuesta será los clientes de la organización.

Luego de tener bien definidas las respuestas de estas preguntas, **los procesos de la organización** serán la respuesta a la siguiente pregunta ¿cómo llegamos a realizar o elaborar los productos o servicios para nuestros clientes?

## 2) Diseño de la Cadena de valor de Michael Porter

### Definición de valor

El valor generado por un negocio se mide por medio de las entradas totales obtenidas por el pago hecho por los compradores de los productos. Es decir, el valor depende del cliente, si un producto tiene mayor valor para los clientes, que el precio es muy posible que sea comprado. Por ello, los gerentes están enfocados a crear valor a sus productos o servicios.

Para entidades públicas la definición variaría:

### Definición de valor público

Para el caso de las entidades públicas, nace un concepto nuevo difundido por Mark Moore (2000), donde la diferencia radica en que las organizaciones públicas no tienen un cliente, sino ciudadanos que van a recibir los productos y servicios de éstas.

Entonces, el valor público es generado por la satisfacción de necesidades y la generación de oportunidades que los ciudadanos caracterizan como importantes o prioritarias.

Se genera valor público con:

- Respuestas a **problemas relevantes** para los beneficiarios y ciudadanos.
- La apertura de **nuevas oportunidades** para generaciones actuales y/o futuras.
- Procesos que **construyen comunidad**, ciudadanía, democracia y capital social: deliberación, participación, etc.

- Procesos públicos que demuestran el **buen uso de recursos públicos**: el «buen gobierno».

### Cadena de valor según Michael Porter

El examen sistemático de los modos que tiene una organización para lograr valor duradero, no puede realizarse a nivel de la organización como un todo. Es necesario reconocer las actividades de las unidades, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, si es que se pretende tomar plenamente en cuenta todas las tareas llevadas a cabo para agregar valor. Estas tareas incluyen desarrollo del producto o servicio y diseño, producción, distribución, *marketing*, ventas, servicios posventa y las muchas formas de apoyo que se necesitan para lograr la fluidez de operación de una organización. Un marco valioso para conseguir este objetivo es la cadena de valor, cuyas implicaciones para lograr valor han sido exploradas a fondo por Michael Porter (1987).

El foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica. El principio es que todas las tareas desempeñadas por una unidad pueden ser clasificadas en nueve categorías distintas. Cinco de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras cuatro reciben el nombre de actividades de apoyo, como se muestra en la figura 1.13.

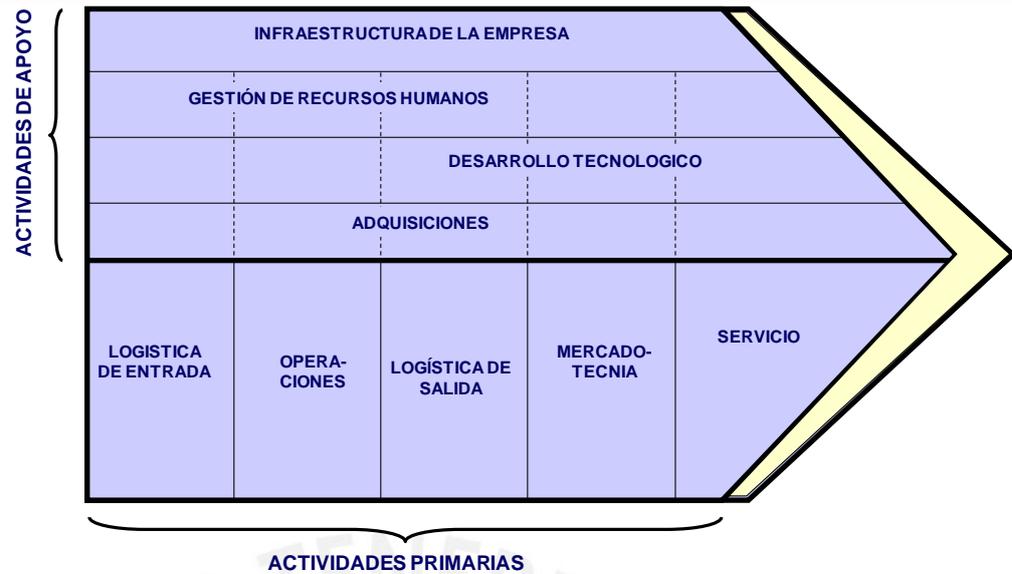


Figura 1.13 Cadena de valor

Fuente: Porter (1987)

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y servicios, y en el proceso de *marketing*, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma. En cierta medida, se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión de la organización, en donde hay un actor, con un gerente a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Las actividades de apoyo, sin embargo, son mucho más invasivas. Como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la organización, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación, adecuado manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Es fácil observar que esas actividades de apoyo están esparcidas, abarcando a toda la organización. La responsabilidad por los recursos tecnológicos, humanos y financieros del negocio no reside

exclusivamente en el controlador, gerente del personal y de I&D respectivamente. Son asuntos centrales que preocupan a todos los ejecutivos, no importa cuál sea su campo de autoridad inmediata. De igual modo, la adquisición es una actividad que permite mucho más allá de la función centralizada de compras.

#### Actividades primarias

- Logística entrada: Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control del inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- Operaciones: Transformación de insumos en productos finales (por ejemplo, trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
- Logística salida: Distribución del producto terminado (por ejemplo, almacenaje de bienes terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de despacho, procesamiento y programación de pedidos).
- *Marketing* y ventas: Inducir y facilitar a compradores el proceso de compra del producto (por ejemplo, propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales y determinación de precios).
- Servicio posventa: Mantener o acrecentar el valor del producto después de la venta (por ejemplo, instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos, y ajustes del producto).

#### Actividades de apoyo

- Adquisiciones: Compra de materias primas, suministro y otros ítems tanto consumibles como del activo.
- Desarrollo de tecnología: Conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.

- Manejo de recursos humanos: Selección, promoción y colocación; evaluación; recompensas; desarrollo administrativo y relaciones personales a jornal/empleados.
- Infraestructura de la firma: Gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

Dado que la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad organizacional, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición de la organización frente a sus clientes (ciudadanos), definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de su valor. En oposición a las fuerzas que determinan el atractivo del sector para la organización, que son principalmente externas y no controlables por ella, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad de valor. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores críticos de éxito que son centrales para generar valor y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido aporte a sus objetivos.

### 3) Diseño de Mapa de procesos

El mapa de procesos es el conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior.

El mapa de procesos clasifica a los procesos de la siguiente forma:

**Procesos estratégicos.-** Es el conjunto de procesos de la organización responsable de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado (entorno) y de los accionistas; pues a partir de

este análisis y el conocimiento de los recursos y de las capacidades de la organización, se proporcionará la visión, misión, políticas y normas que sirvan de guía a los otros procesos de la organización. En esencia son los procesos que dan diferencia a los procesos operativos, generando valor y diferencia para su mercado objetivo.

**Procesos claves (operativos).**- Es el conjunto de procesos referidos a la producción de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, así como la creación de valor para este. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

**Procesos de soporte.**- Es el conjunto de procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para apoyar la realización de los procesos claves y poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Es importante que estos procesos estén graficados en el llamado «mapa de procesos», como se muestra en la figura adjunta:

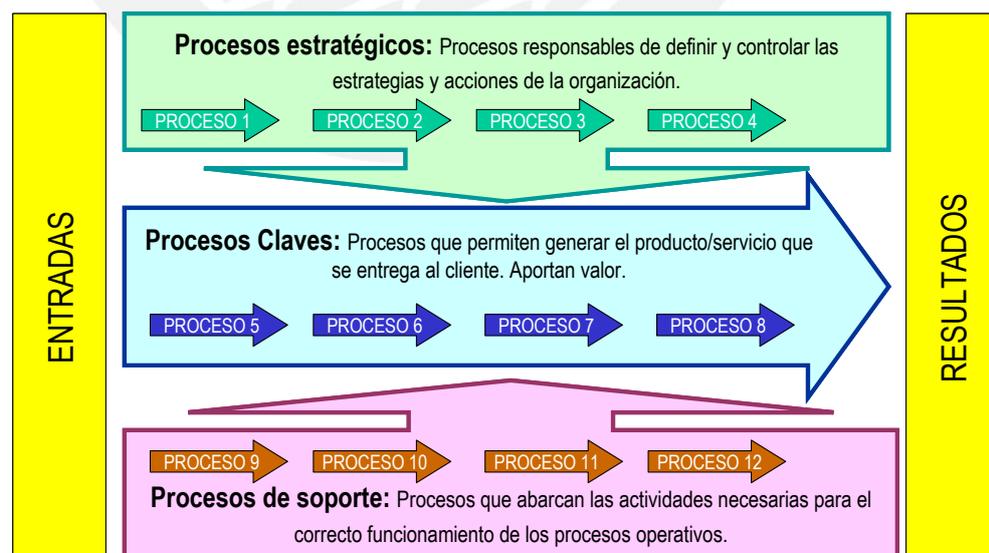


Figura 1.14 Mapa de procesos de la organización

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

## Relación entre cadena de valor y el mapa de procesos

Una forma más precisa de elaborar el mapa de procesos es utilizando la cadena de valor de la organización, tomando en cuenta lo siguiente:

- Las actividades primarias en la cadena de valor serán las generadoras de los procesos operativos del mapa de procesos.

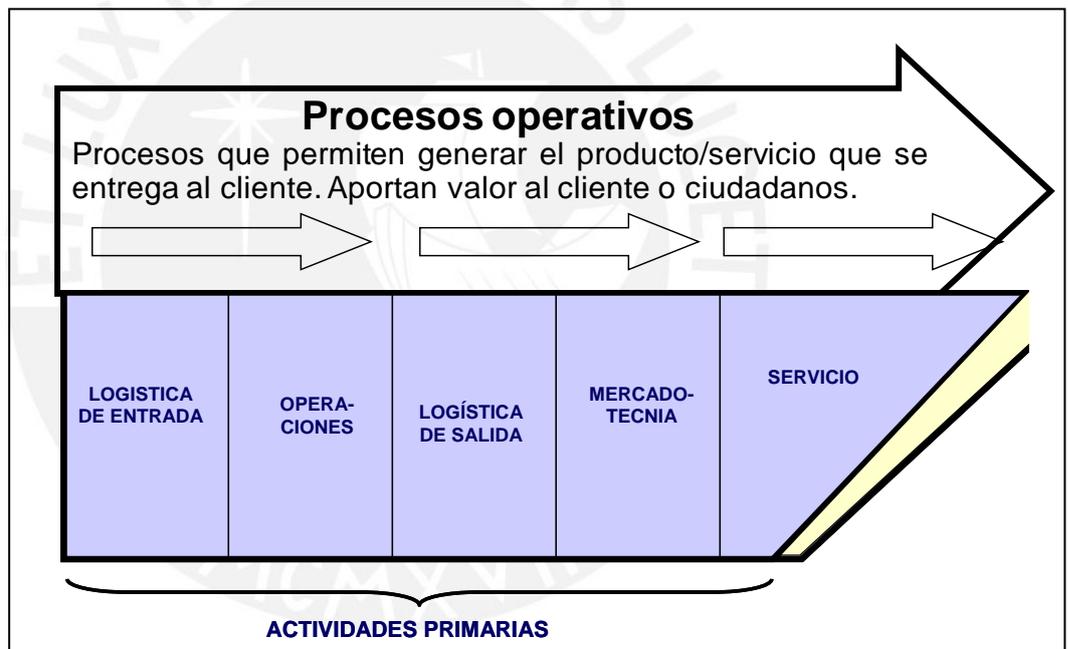


Figura 1.15 Procesos operativos y actividades primarias

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

- Las actividades de apoyo serán las generadoras de los procesos de estratégicos y de soporte.

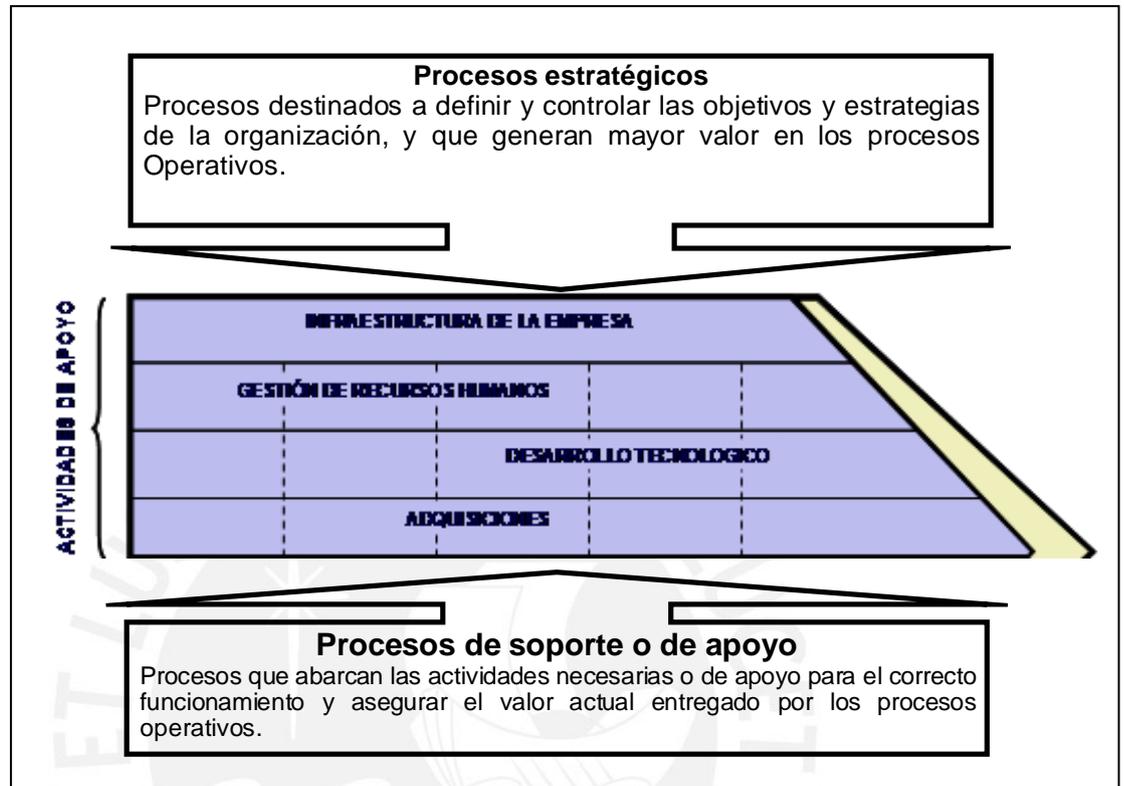


Figura 1.16 Procesos de soporte y actividades de apoyo

Fuente: Huamán y Ríos (2008)

## CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 Presentación de la empresa

La ONG en estudio es una institución que lucha contra el VIH/SIDA y las ITS (enfermedades de transmisión sexual) en nuestro país desde 1990. Su eje principal es la defensa de los derechos de los pacientes con VIH/SIDA. Cuenta con un centro de documentación, clínica de despistaje, asesoría legal, atención médica, educación y capacitación, despistaje de infecciones de transmisión sexual; además de servicios como Sidafono, consejería gratuita, entre otros. Esta ONG realiza su trabajo sobre la base de principios de tolerancia y respeto de los derechos de las personas afectadas, con estas enfermedades. En cuanto a su estructura organizacional que se muestra en la figura 2.1 (diseñada por la propia organización), en el interior de la organización existen cuatro direcciones y dos centros y un comité. Bajo cada dirección hay actividades específicas de servicio, proyecto y equipo. Además, para realizar la actividad de la ONG no solo existe la coordinación interior, sino también la colaboración de otras instituciones como Ministerio de Salud - MINSA y el Fondo Mundial.

Consideramos que los rasgos más distintivos de la ONG se encuentran plasmados en la misión de la organización, la cual constituye una suerte de «declaración pública» de su naturaleza. La misión de la organización será: «La ONG es una organización que trabaja a favor del acceso universal a la salud integral con énfasis en salud sexual y VIH integrando la prevención, la atención y la gestión del conocimiento a partir de investigaciones e intervenciones en el marco de los principios éticos, el respeto a los derechos humanos, la diversidad sexual y la equidad de género; principalmente en poblaciones afectadas y en situación de vulnerabilidad».

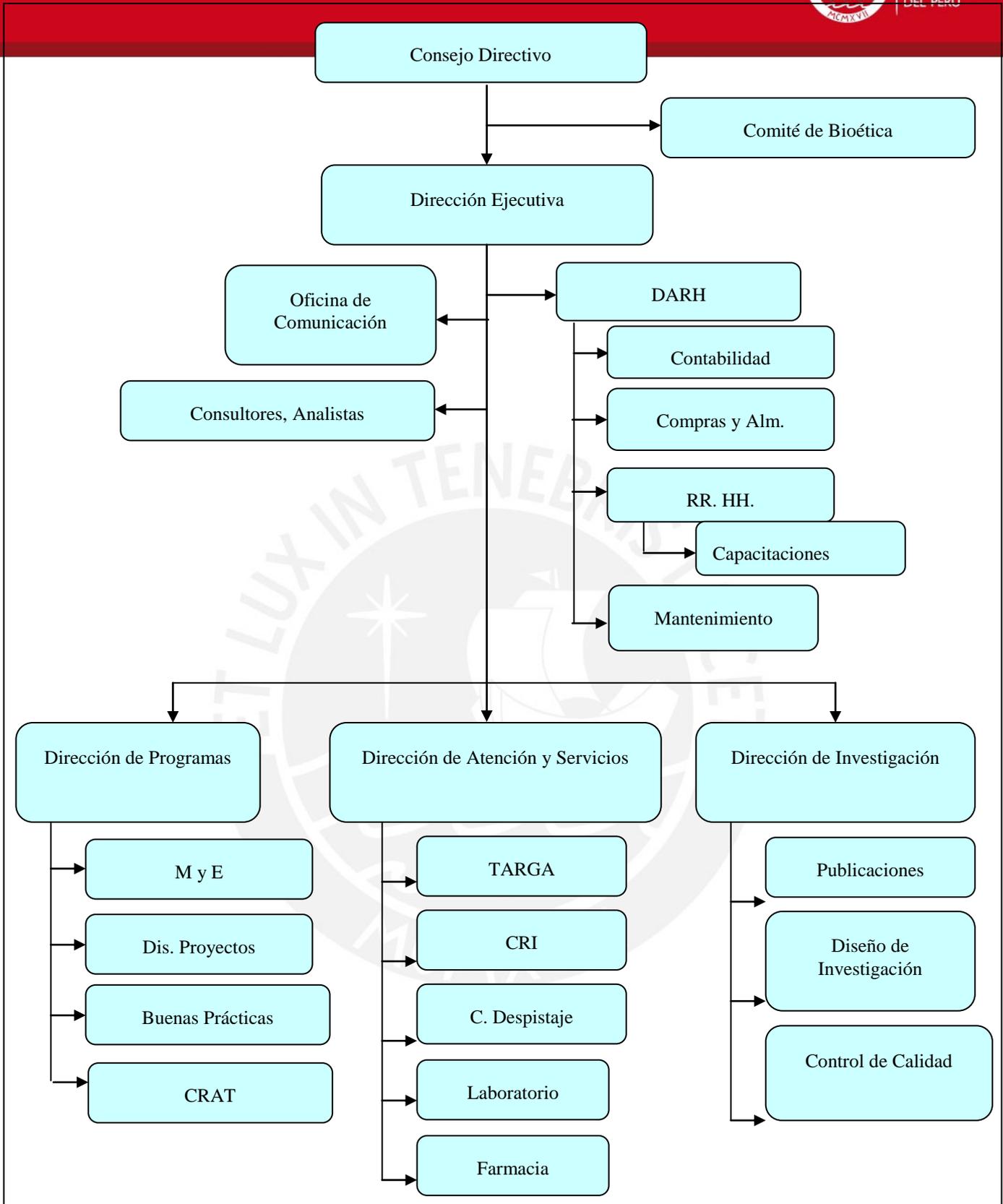


Figura 2.1 Organigrama inicial de la ONG

Fuente: ONG en estudio

## 2.1.1 Situación actual del planeamiento estratégico y la estructura organizacional

### 1. Revisión del plan estratégico

#### 1.1. Identificación de problemas

##### Graves

- ✓ La visión actual de la organización plasmada en el plan estratégico vigente, no muestra propósito (¿Qué quiero lograr?), es más bien una definición de los que son.

«La ONG es una organización reconocida nacional e internacionalmente como uno de los principales referentes sobre la salud integral con énfasis en salud sexual y VIH, que trabaja de manera descentralizada, con investigaciones científicas y modelos de intervención que inciden en políticas públicas.

Contamos con un equipo profesional y técnico altamente especializado y comprometido con los servicios integrales de calidad que ofrecemos, logrando que poblaciones afectadas y en situación de vulnerabilidad tengan mayor acceso universal a la salud, mejorando así su calidad de vida».

- ✓ La misión actual de la organización, específica vagamente las formas de llegar a la visión u objetivos de la organización (¿Cómo voy a llegar a estos objetivos?).

“La ONG es una organización que trabaja a favor del acceso universal a la salud integral con énfasis en salud

sexual y VIH integrando la prevención, la atención y la gestión del conocimiento a partir de investigaciones e intervenciones en el marco de los principios éticos, el respeto a los derechos humanos, la diversidad sexual y la equidad de género; principalmente en poblaciones afectadas y en situación de vulnerabilidad».

- ✓ No hay una definición de estrategia de negocio para sus diferentes líneas de servicio. Por ejemplo, la organización no ha definido claramente si sus usuarios de servicio la diferenciarán por algunos de los siguientes tres aspectos: 1) liderazgo de producto: el mejor servicio, 2) excelencia operativa: el servicio más barato y confiable, y 3) intimidad con el cliente: servicio personalizado.
- ✓ No existe relación entre las tácticas y los indicadores propuestos en el plan estratégico vigente.

### **Leves**

- ✓ Existen tácticas (actividades) en el planeamiento estratégico que no están expresadas de manera clara y no es entendida en algunos casos por los mismos directivos de la organización.

## **2.2 Revisión de la estructura organizacional**

### **2.2.1 Identificación de problemas de forma y contenido**

- ✓ No hay estandarización de nombres de las unidades orgánicas (áreas, departamentos, etc.) que comprende su estructura, pues se confunden los nombres de tratamientos

médicos, de proyectos con nombres de éstas.

- ✓ Existe un mal uso de la teoría de Mintzberg (1980) sobre las partes de la organización, en el diseño del organigrama, específicamente en la definición de la Oficina de Comunicación como Tecnoestructura y la Dirección de Administración y Recursos Humanos como *Staff* de Apoyo, de acuerdo con la definición del propio Mintzberg:

**Tecnoestructura:**

«Se compone de los analistas que estudian la adaptación al cambio de la organización en función de la evaluación del entorno, y que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de la actividad en la organización».

**Staff de Apoyo:**

«En una universidad por ejemplo encontramos la asociación de antiguos alumnos, el museo, la librería, el servicio de limpieza, la oficina de becas y la capilla. Nada de todo esto forma parte del núcleo de operaciones. [...] Pero claramente son distintas a la tecnoestructura».

- ✓ Existe un error en el diseño de la estructura, básicamente en la ubicación como órgano de asesoría a la Dirección de Administración y Recursos Humanos, debiendo ser órgano de línea.
- ✓ Existe un error en la gráfica del organigrama, pues no se usan flechas para su diseño.

- ✓ Hay un desconocimiento generalizado sobre el nivel de jerarquía que tienen las unidades orgánicas, e incluso personas que no saben quién es su jefe.

### 2.3 Situación actual de los procesos

- ✓ No tienen identificado los procesos de la organización, por ende NO TIENEN MAPA DE PROCESOS.
- ✓ Existen en proceso un manual contable y financiero, que no parte de una identificación macro de los procesos, está enfocado principalmente al control del flujo del dinero, y no a la gestión.
- ✓ Hay intentos aislados por dirección de manejar sus propios procesos o procedimientos, siendo generalmente pasos narrados, sin análisis de optimización, sin basarse en una metodología.

## CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA A LA ONG EN SALUD

### 3.1 Ajustes en la estructura organizacional

Para la revisión de la estructura organizacional y su alineación con la estrategia, se utilizará la metodología presentada en el capítulo 1 en la figura 1.4

#### 1) Identificación de objetivos y actividades

Este es el primer paso de la metodología y tal vez el más importante, pues es en este punto recibimos el *input* de la estratégica, como resultado del planeamiento estratégico.

El planeamiento de la ONG está definido por objetivos, estrategias y tácticas, y son estas últimas las que a partir de ahora llamaremos actividades.

Las actividades extraídas del planeamiento estratégico de la ONG en salud se muestran en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Listado de Actividades de la ONG en salud

N	objetivo	Actividad
1	Acceso a la salud	Brindar servicios de consejería y planificación familiar, despistaje, análisis clínicos y atención médica en ITS (en local y unidades móviles)
2	Acceso a la salud	<b>Entrega de Insumos</b> (provisión de condones, lubricantes, servicio social, otras especialidades)
3	Acceso a la salud	Dispensación de medicamentos antirretrovirales. <b>Y medicamentos de ITS</b>
4	Acceso a la salud	Brindar servicios de atención multidisciplinaria a personas con VIH en la Clínica de Vía Libre.
5	Acceso a la salud	Brindar acompañamiento a las personas que viven con VIH (manejadores de caso, servicio social, consejero de par).
6	Acceso a la salud	Ejecutar actividades de educación para la atención, promoción y prevención: Talleres, charlas, campañas, ferias, animación sociocultural (teatro, sancos), internet, páginas web, cuñas radiales, videos, spots.
7	Acceso a la salud	Brindar asesoría Legal para promoción de derechos humanos.
8	Acceso a la salud	Referencia interna y externa de la población intervenida a diversos servicios de prevención y atención.
9	Acceso a la salud	Ampliación, optimización y ambientación de consultorios y otros espacios.
10	Acceso a la salud	Incrementar el personal <b>para la prevención y atención de salud sexual y VIH/SIDA</b> (médico infectólogo, nutricionista, psicología, enfermería.)
11	Acceso a la salud	Realizar la formación de pares para promoción de salud.
12	Acceso a la salud	Capacitar al personal que brinda servicios sobre comunicación asertiva y calidez de servicio.
13	Acceso a la salud	Desarrollar manuales y protocolos de atención y comunicación ( <b>uso interno/externo</b> )
14	Acceso a la salud	Brindar el Curso de Consejería elaborado desde un equipo Técnico Temático.
15	Acceso a la salud	Diseñar e implementar un plan de marketing <b>para los servicios.</b>
16	Acceso a la salud	<b>Servicio Social y otras especialidades brindados por los proyectos.</b>
17	Acceso a la salud	<b>Realizar actividades de información para la atención, promoción y prevención: Talleres, charlas, campañas, ferias, animación sociocultural (teatro, zancos), Internet, páginas Web, cuñas radiales, videos, spots.</b>
18	Acceso a la salud	<b>Referencia interna y externa de la población intervenida a diversos servicios de prevención y atención.</b>
19	Acceso a la salud	<b>Envío de reportes mensuales al nivel central (DISA V).</b>
20	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Conformación e implementación de un comité editorial (expertos) para la validación de publicaciones y/o materiales de acuerdo a la política institucional para las publicaciones (científicas, buenas prácticas, sistematizaciones, abstractos, etc.).
21	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Presentación de artículos científicos a revistas académicas.
22	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en redes académicas, científicas y temáticas.
23	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Implementación de servicios con tecnología de información.
24	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Mantener actualizado el Centro de Recursos de Información.
25	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Incorporación de enfoques y metodologías validadas por Vía Libre en la ejecución de nuevos proyectos.
26	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Sinergias entre proyectos, áreas y servicios y entre actores externos vinculados.
27	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Difusión de las intervenciones y lecciones aprendidas, así como materiales publicados.
28	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Conformación de banco de beneficiarios referentes para espacios académicos, comunitarios.
29	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Socialización de buenas prácticas por la población beneficiaria.
30	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en Intercambio de experiencias en espacios nacionales e internacionales (SUR-SUR)
31	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en espacios o intercambios de experiencia (pasantías interinstitucionales)

N	Objetivos	Actividad
32	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Involucrar al personal de Vía Libre en la institucionalización de las alianzas estratégicas.
33	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de las alianzas (CRAT y otros nuevos)
34	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Implementar investigaciones científicas que contribuyan al logro de nuevos medicamentos y vacunas.
35	Acciones políticas a favor de la salud	Brindar aporte técnico a espacios interinstitucionales y multisectoriales.
36	Acciones políticas a favor de la salud	Diseño e implementación de planes de acción concertados para veeduría social e incidencia en política.
37	Acciones políticas a favor de la salud	Elaborar informes sobre el cumplimiento de políticas y compromisos asumidos por el Estado. (PEM - UNGASS) <b>y/o estudios sobre actualización del marco normativo y legal.</b>
38	Acciones políticas a favor de la salud	<b>Difundir</b> con informes de evaluación y de seguimiento por medios físicos o virtuales existentes.
39	Acciones políticas a favor de la salud	Diseñar e implementar actividades de asistencia técnica.
40	Acciones políticas a favor de la salud	Adaptación y elaboración de documentos instructivos y de facilitación <b>en incidencia, fortalecimiento institucional, veeduría y políticas públicas.</b>
41	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Revisión y ajuste de la estructura organizacional de Vía Libre de cara a los retos propuestos en el Plan Estratégico 2009-2014.
42	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Fortalecimiento de la gestión administrativa
43	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Diseño e implementación un Sistema de Información Institucional desde el Plan Estratégico articulando a sus proyectos (Monitoreo y Evaluación).
44	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Formación de un equipo especializado en elaboración de proyectos</b> , administración de fondos y movilización de recursos.
45	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Impulsar la prestación de servicios especializados a organismos públicos y privados.
46	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Gestionar las propuestas ante fuentes de cooperación y de contratación de servicios internacional y nacional.
47	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Diseñar y presentar proyectos individuales o en asocio sobre el tema de Salud Sexual ante la cooperación técnica o para la administración de fondos.
48	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar un plan de marketing dirigido para fuentes de cooperación (Fund Raising)
49	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Definición e implementación de política institucional de apoyo o incentivo a investigadores locales o internacionales.
50	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Adquisición de nuevo local institucional de acuerdo a las necesidades de trabajo y equipo.
51	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Mantenimiento preventivo <b>y renovación de</b> equipos institucionales
52	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Abastecimiento oportuno de materiales según requerimientos de áreas.
53	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar los procedimientos y mecanismos necesarios que orienten la aplicación de una política del potencial humano.
54	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar <b>medidas</b> de comunicación interna que permita fortalecer la cultura organizacional identidad institucional, el trabajo articulado de los equipos, la responsabilidad y compromiso)
55	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Revisión, actualización e implementación de los instrumentos de gestión administrativa-financiera (MOF, ROF y otros).</b>
56	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Optimización y actualización de Políticas.</b>
57	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Gestión financiera de los servicios médicos.</b>
58	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Movilización de recursos por asistencias técnicas</b>
59	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Diseñar e implementar el área de recursos humanos que facilite la gestión Institucional</b>
60	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Estandarización Profesional Institucional</b>
61	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Evaluación de desempeño</b>
62	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Realizar un análisis de costos de los servicios que ofrece DAS.</b>
63	Fortalecimiento de la gestión administrativa	<b>Promover espacios de gestión en temas administrativos y otros</b>

Como parte de la revisión del planeamiento estrategia, para el cumplimiento de las características que debe tener cada actividad se eliminaron para este análisis algunas actividades, quedando finalmente el listado de la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Listado final de actividades

Nº	Objetivo	Actividad
1	Acceso a la salud	Brindar servicios de consejería y planificación familiar, despistaje, análisis clínicos y atención médica en ITS (en local y unidades móviles).
2	Acceso a la salud	Entrega de insumos (provisión de condones, lubricantes, otras especialidades).
3	Acceso a la salud	Dispensación de medicamentos antirretrovirales y medicamentos de ITS.
4	Acceso a la salud	Brindar servicios de atención multidisciplinaria a personas con VIH en la Clínica de Vía Libre.
5	Acceso a la salud	Ejecutar actividades de educación para la atención, promoción y prevención: talleres, charlas, campañas, ferias, animación sociocultural (teatro, sancos), internet, páginas web, cuñas radiales, videos, <i>spots</i> .
6	Acceso a la salud	Referencia interna y externa de la población intervenida a diversos servicios de prevención y atención.
7	Acceso a la salud	Ampliación, optimización y ambientación de consultorios y otros espacios.
8	Acceso a la salud	Incrementar el personal para la prevención y atención de salud sexual y VIH/SIDA (médico infectólogo, nutricionista, psicología, enfermería).
9	Acceso a la salud	Realizar la formación de pares para promoción de salud.
10	Acceso a la salud	Capacitar al personal que brinda servicios sobre comunicación asertiva y calidez de servicio.
11	Acceso a la salud	Desarrollar manuales y protocolos de atención y comunicación (uso interno/externo).
12	Acceso a la salud	Brindar el curso de Consejería elaborado desde un equipo técnico temático.
13	Acceso a la salud	Diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i> para los servicios.
14	Acceso a la salud	Servicio social y otras especialidades brindados por los proyectos.

N	Objetivo	Actividad
15	Acceso a la salud	Envío de reportes mensuales al nivel central (DISA V).
16	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Conformación e implementación de un comité editorial (expertos) para la validación de publicaciones y/o materiales de acuerdo con la política institucional para las publicaciones (científicas, buenas prácticas, sistematizaciones, abstractos, etc.).
17	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Presentación de artículos científicos a revistas académicas.
18	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en redes académicas, científicas y temáticas.
19	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Implementación de servicios con tecnología de información.
20	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Mantener actualizado el Centro de Recursos de Información.
21	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Incorporación de enfoques y metodologías validadas por Vía Libre en la ejecución de nuevos proyectos.
22	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Sinergias entre proyectos, áreas y servicios y entre actores externos vinculados.
23	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Difusión de las intervenciones y lecciones aprendidas, así como materiales publicados.
24	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Conformación de banco de beneficiarios referentes para espacios académicos, comunitarios.
25	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Socialización de buenas prácticas por la población beneficiaria.

N	Objetivo	Actividad
26	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en intercambio de experiencias en espacios nacionales e internacionales (Sur-Sur).
27	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en espacios o intercambios de experiencia (pasantías interinstitucionales).
28	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Involucrar al personal de Vía Libre en la institucionalización de las alianzas estratégicas.
29	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de las alianzas (CRAT y otros nuevos).
30	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Implementar investigaciones científicas que contribuyan al logro de nuevos medicamentos y vacunas.
31	Acciones políticas a favor de la salud	Brindar aporte técnico a espacios interinstitucionales y multisectoriales.
32	Acciones políticas a favor de la salud	Diseño e implementación de planes de acción concertados para veeduría social e incidencia en política.
33	Acciones políticas a favor de la salud	Elaborar informes sobre el cumplimiento de políticas y compromisos asumidos por el Estado. (PEM – UNGASS) y/o estudios sobre actualización del marco normativo y legal.
34	Acciones políticas a favor de la salud	Difundir con informes de evaluación y de seguimiento por medios físicos o virtuales existentes.
35	Acciones políticas a favor de la salud	Diseñar e implementar actividades de asistencia técnica.
36	Acciones políticas a favor de la salud	Adaptación y elaboración de documentos instructivos y de facilitación en incidencia, fortalecimiento institucional, veeduría y políticas públicas.
37	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Revisión y ajuste de la estructura organizacional de Vía Libre de cara a los retos propuestos en el Plan Estratégico 2009-2014.
38	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Diseño e implementación de un Sistema de Información Institucional desde el Plan Estratégico articulando a sus proyectos (monitoreo y evaluación).
39	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Formación de un equipo especializado en elaboración de proyectos, administración de fondos y movilización de recursos.

N	Objetivo	Actividad
40	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Impulsar la prestación de servicios especializados a organismos públicos y privados.
41	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Gestionar las propuestas ante fuentes de cooperación y de contratación de servicios internacional y nacional. Diseñar y presentar proyectos individuales o en asocio sobre el tema de salud sexual ante la cooperación técnica o para la administración de fondo.
42	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar un plan de <i>marketing</i> dirigido para fuentes de cooperación ( <i>Fund Raising</i> )
43	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Definición e implementación de una política institucional de apoyo o incentivo a investigadores locales o internacionales.
44	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Adquisición de nuevo local institucional de acuerdo con las necesidades de trabajo y equipo.
45	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Mantenimiento preventivo y renovación de equipos institucionales.
46	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Abastecimiento oportuno de materiales según requerimientos de áreas.
47	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar los procedimientos y mecanismos necesarios que orienten la aplicación de una política del potencial humano.
48	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar medidas de comunicación interna que permitan fortalecer la cultura organizacional, identidad institucional, el trabajo articulado de los equipos, la responsabilidad y el compromiso.
49	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Revisión, actualización e implementación de los instrumentos de gestión administrativa-financiera (MOF, ROF y otros).
50	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Optimización y actualización de políticas.
51	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Gestión financiera de los servicios médicos.
52	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Mobilización de recursos por asistencias técnicas
53	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Diseñar e implementar el Área de Recursos Humanos que facilite la gestión institucional
54	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Estandarización profesional institucional
55	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Evaluación de desempeño
56	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Realizar un análisis de costos de los servicios que ofrece DAS.

N	Objetivo	Actividad
57	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Promover espacios de gestión en temas administrativos y otros

Elaboración propia

## 2) Análisis de las actividades

Teniendo los objetivos y actividades, serán las actividades, el elemento fundamental con el cual trabajaremos para diseñar nuestra estructura. Pero antes necesitamos saber dos cosas de cada actividad:

- Su nivel de **sensibilidad** en los resultados, con los objetivos de identificar la jerarquía de actividades, que luego será los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.
- Su **relación** con las demás actividades, con el objetivo de buscar la especialización del trabajo y formar las unidades organizativas de la estructura.

### Análisis de sensibilidad

Consiste en definir para cada actividad la influencia que tiene con respecto al logro de los resultados finales, es decir, si es importante y significativa en su consecución. Se emplea una tabla de valoración que evalúa según dos variables los niveles de aporte y desempeño.

La sensibilidad de cada actividad se mide a través de dos variables:

1. **Aporte.-** Evalúa la actividad según su nivel de influencia directa e inmediata en los resultados finales considerando tres niveles de aporte.
2. **Desempeño.-** Considera el impacto en los resultados de un desempeño excelente, mediano o bajo en las actividades. Es decir, evalúa la influencia que tienen las desviaciones de desempeño de la actividad en los resultados finales. Si una

actividad es realizada con excelencia o con deficiencia, esta variación afecta fuertemente a los resultados de los objetivos.

Cada actividad será evaluada empleando la tabla 1.1 del capítulo 1, de esta manera cada actividad tendrá dos valores según el nivel seleccionado en cada variable.

Para las actividades estratégicas de la ONG y decididas en una reunión con los directores se definió los niveles de sensibilidad de la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Tabla de Sensibilidad de las actividades estratégicas de la ONG

	Niveles		23%	Excelente
ACT	Aporte	Desempeño	Total	Sensibilidad
1	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
2	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
3	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I
4	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
5	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
6	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
7	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
8	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
9	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
10	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
11	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
12	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III

ACT	Aporte	Desempeño	Total	Sensibilidad
13	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
14	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
15	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
16	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
17	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
18	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
19	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
20	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
21	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
22	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
23	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
24	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III
25	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
26	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
27	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
28	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
29	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
30	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
31	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
32	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
33	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
34	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
35	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
36	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
37	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
38	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I

ACT	Aporte	Desempeño	Total	Sensibilidad
39	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
40	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
41	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
42	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
43	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
44	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
45	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
46	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
47	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II
48	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
49	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
50	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
51	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
52	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
53	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I
54	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
55	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
56	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II
57	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II

Elaboración propia

### Análisis de relaciones

Todas las actividades deberán pasar por un análisis de relación con respecto a las demás actividades definidas para todos los objetivos. La variable de relación es **efectividad**.

Efectividad es la relación por **afinidad** de trabajo entre las actividades y está basada en los requisitos necesarios para la realización efectiva de la tarea o actividad a realizar, específicamente los **conocimientos**

y **habilidades** comunes necesarios para la realización de estas en forma efectiva. La relación entre las actividades se evalúa bajo 3 niveles:

- ✓ **A:** Alto nivel de relación
- ✓ **B:** Normal nivel de relación
- ✓ **C:** Ninguna relación

Para ello se definirá los conocimientos necesarios para cada una de las actividades, como se muestra en la tabla 3.4.



Tabla 3.4 Tabla de Sensibilidad de las actividades con la definición de conocimientos de la ONG.

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
1	Acceso a la salud	Brindar servicios de consejería y planificación familiar, despistaje, análisis clínicos y atención médica en ITS (en local y unidades móviles).	D: Gerencia de Servicios de Salud, normas técnicas y leyes, enfoque metodológico (sólo para consejería). O: Servicio específico, conocimiento sobre VIH e ITS, normas técnicas y leyes, enfoque metodológico (sólo para consejería).
2	Acceso a la salud	Entrega de insumos (provisión de condones, lubricantes, otras especialidades).	D: Gestión de stock de insumos. I: Administración técnica, elaboración de reportes, programar. O: Servicio específico, conocimientos VIH, planificación familiar, ITS.
3	Acceso a la salud	Dispensación de medicamentos antirretrovirales y medicamentos de ITS	D: Gestión de stock de insumos. I: Administración técnica, elaboración de reportes, programar. O: Servicio específico, conocimientos VIH, dispensación, adherencia.
4	Acceso a la salud	Brindar servicios de atención multidisciplinaria a personas con VIH en la Clínica de Vía Libre.	D: Gerencia de Servicios de Salud, normas técnicas y leyes, manejo de protocolos. O: Servicio específico, conocimiento sobre VIH e ITS, normas técnicas y leyes, manejo de protocolos.
5	Acceso a la salud	Ejecutar actividades de educación para la atención, promoción y prevención: talleres, charlas, campañas, ferias, animación sociocultural (teatro, sancos), internet, páginas web, cuñas radiales, videos, <i>spots</i> .	D: Gestión de estrategias y metodologías de aprendizaje. I: Gestión de los procesos y actividades de TIC; técnicas participativas, metodologías de aprendizaje, pedagogía. O: Servicio específico, TIC; técnicas participativas, metodologías de aprendizaje.
6	Acceso a la salud	Referencia interna y externa de la población intervenida a diversos servicios de prevención y atención.	Conocimientos del sistema de salud, estrategias de comunicación.
7	Acceso a la salud	Ampliación, optimización y ambientación de consultorios y otros espacios.	D: Gestión administrativa y financieros.

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
8	Acceso a la salud	Incrementar el personal para la prevención y atención de salud sexual y VIH/SIDA (médico infectólogo, nutricionista, psicología, enfermería.)	D: Gerencia de Servicios de Salud.
9	Acceso a la salud	Realizar la formación de pares para promoción de salud.	D: Gestión de estrategias y metodologías de aprendizaje. I: Gestión de los procesos y actividades de TIC; técnicas participativas, metodologías de aprendizaje, pedagogía. O: Servicio específico, TIC; técnicas participativas, metodologías de aprendizaje.
10	Acceso a la salud	Capacitar al personal que brinda servicios sobre comunicación asertiva y calidez de servicio.	Gerencia de Servicios de Salud. Recursos Humanos: Capacitación de personal.
11	Acceso a la salud	Desarrollar manuales y protocolos de atención y comunicación (uso interno/externo)	D: Gerencia de Servicios, gestión de estrategias para el diseño de protocolos, servicio específico O: Metodologías y diseño de protocolos, servicio específico.
12	Acceso a la salud	Brindar el curso de Consejería elaborado desde un equipo técnico temático.	D: Gerencia de servicios educativos, gestión de estrategias y metodologías de aprendizaje para adultos. I: Gestión de eventos; técnicas participativas, metodologías de aprendizaje, pedagogía. O: Servicio específico, TIC; técnicas participativas, metodología.
13	Acceso a la salud	Diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i> para los servicios.	D: Gerencia de Servicios – <i>marketing</i> . I: <i>Marketing</i> .
14	Acceso a la salud	Servicio social y otras especialidades brindados por los proyectos.	D: Gestión de proyectos sociales, marcos legales y políticas. I: Manejo y atención de casos, marcos legales y políticas. O: Atención de casos en el servicio específico, marcos legales y políticas.
15	Acceso a la salud	Envío de reportes mensuales al nivel central (DISA V).	D: Análisis de datos. I: Consolidación de datos. O: Levantamiento de información y elaboración de informes.

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
16	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Conformación e implementación de un comité editorial (expertos) para la validación de publicaciones y/o materiales de acuerdo con la política institucional para las publicaciones (científicas, buenas prácticas, sistematizaciones, abstractos, etc.).	D: Conocimiento en investigación y publicaciones, manejo de inglés. I: Conocimientos de comunicación escrita, redacción, metodología de la investigación, manejo de inglés. O: Conocimiento de comunicación escrita, redacción, metodologías de investigación.
17	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Presentación de artículos científicos a revistas académicas.	D: Conocimiento en investigación y publicaciones, manejo de inglés, conocimientos sobre espacios de publicación. I: Conocimientos de comunicación escrita, redacción, metodología de la investigación, manejo de inglés. O: Conocimiento de comunicación escrita.
18	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en redes académicas, científicas y temáticas.	D: Conocimiento en investigación, manejo de inglés, conocimiento de espacios diversos (redes académicas, científicas, temáticas). I: Conocimientos de comunicación escrita, redacción, metodología de la investigación, manejo de inglés.
19	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Implementación de servicios con tecnología de información.	D: Gestión de tecnologías de información. O: Conocimiento de manejo de programas, herramientas, equipos, redes, servidores.
20	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Mantener actualizado el Centro de Recursos de Información.	D: Gestión de centros de documentación. O: Conocimiento en bibliotecología.
21	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Incorporación de enfoques y metodologías validadas por Vía Libre en la ejecución de nuevos proyectos.	D: Gestión de proyectos, conocimiento de enfoques y metodologías de intervención, conocimiento sobre validación de metodologías. I: Metodologías y enfoques de intervención, conocimiento sobre sistematización de información.

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
22	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Sinergias entre proyectos, áreas y servicios y entre actores externos vinculados.	D: Gestión de proyectos. I: Conocimientos sobre la implementación de procesos de sinergia, conocimiento general de los proyectos de Vía Libre y de los actores estratégicos. O: Conocimiento general de los proyectos de Vía Libre y de los actores estratégicos.
23	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Difusión de las intervenciones y lecciones aprendidas, así como materiales publicados.	D: Gestión del conocimiento. I: Conocimiento sobre sistematización. O: Conocimiento de espacios de difusión. TIC.
24	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Conformación de banco de beneficiarios referentes para espacios académicos, comunitarios.	D: Análisis de datos. O: Manejo de base de datos.
25	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Socialización de buenas prácticas por la población beneficiaria.	D: Gestión del conocimiento. I: Gestión del conocimiento. O: Metodología de aprendizaje, técnicas participativas. TIC.
26	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en intercambio de experiencias en espacios nacionales e internacionales (Sur-Sur)	D: Estrategias de colaboración. O: Metodología de aprendizaje, de asistencia técnica.
27	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Participación en espacios o intercambios de experiencia (pasantías interinstitucionales).	D: Estrategias de colaboración. O: Metodología de aprendizaje, de asistencia técnica. Experiencia del área específica.
28	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Involucrar al personal de Vía Libre en la institucionalización de las alianzas estratégicas.	D: Conocimiento sobre las partes a asociar, manejo de estrategias de motivación. O: Conocimiento sobre los socios. Experiencia en área específica. Conocer las vías de comunicación internas.
29	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Desarrollo de iniciativas conjuntas entre los miembros de las alianzas (CRAT y otros nuevos).	

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
30	Conocimiento de calidad y accesibilidad a la población	Implementar investigaciones científicas que contribuyan al logro de nuevos medicamentos y vacunas.	D: Conocimiento sobre investigación. Gestión de las iniciativas y movilización de recursos. I: Conocimientos sobre metodologías y procesos de investigación. O: La experiencia específica (servicios, manejo de datos, control de calidad).
31	Acciones políticas a favor de la salud	Brindar aporte técnico a espacios interinstitucionales y multisectoriales.	D: Conocimiento sobre los espacios estratégicos. I: Experiencia en el área. O: Experiencia en el área.
32	Acciones políticas a favor de la salud	Diseño e implementación de planes de acción concertados para veeduría social e incidencia en política.	D: Conocimiento sobre veeduría e incidencia política y pública. I: Conocimiento sobre veeduría e incidencia, conocimiento de planificación. Experiencia en el área, conocimiento de ITS, VIH.
33	Acciones políticas a favor de la salud	Elaborar informes sobre el cumplimiento de políticas y compromisos asumidos por el Estado. (PEM – UNGASS) y/o estudios sobre actualización del marco normativo y legal.	D: Conocimiento sobre monitoreo y evaluación de políticas y planes, conocimiento de los sectores a abordar, actores claves. I: Manejo de eventos, términos de referencia, monitoreo y evaluación.
34	Acciones políticas a favor de la salud	Difundir con informes de evaluación y de seguimiento por medios físicos o virtuales existentes.	D: Conocimiento de vías de comunicación. I: Manejo de eventos, términos de referencia, monitoreo y evaluación.
35	Acciones políticas a favor de la salud	Diseñar e implementar actividades de asistencia técnica.	Servicios de capacitación.
36	Acciones políticas a favor de la salud	Adaptación y elaboración de documentos instructivos y de facilitación en incidencia, fortalecimiento institucional, veeduría y políticas públicas.	Comunicación y difusión
37	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Revisión y ajuste de la estructura organizacional de Vía Libre de cara a los retos propuestos en el Plan Estratégico 2009-2014.	Administración

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
38	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Diseño e implementación de un Sistema de Información Institucional desde el Plan Estratégico articulando a sus proyectos (monitoreo y evaluación).	Tecnología de la información y aplicaciones
39	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Formación de un equipo especializado en elaboración de proyectos, administración de fondos y movilización de recursos.	
40	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Impulsar la prestación de servicios especializados a organismos públicos y privados.	
41	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Gestionar las propuestas ante fuentes de cooperación y de contratación de servicios internacional y nacional. Diseñar y presentar proyectos individuales o en asocio sobre el tema de salud sexual ante la cooperación técnica o para la administración de fondo.	Gestión de proyectos
42	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar un plan de <i>marketing</i> dirigido para fuentes de cooperación ( <i>Fund Raising</i> ).	Marketing
43	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Definición e implementación de política institucional de apoyo o incentivo a investigadores locales o internacionales.	Administración
44	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Adquisición de nuevo local institucional de acuerdo con las necesidades de trabajo y equipo.	Infraestructura, arquitectura
45	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Mantenimiento preventivo y renovación de equipos institucionales.	Mantenimiento
46	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Abastecimiento oportuno de materiales según requerimientos de áreas.	Logística
47	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar los procedimientos y mecanismos necesarios que orienten la aplicación de una política del potencial humano.	Recursos Humanos, administración
48	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Implementar medidas de comunicación interna que permitan fortalecer la cultura organizacional identidad institucional, el trabajo articulado de los equipos, la responsabilidad y compromiso).	Recursos Humanos, integración

Nº	Objetivo	Actividad	Conocimientos
49	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Revisión, actualización e implementación de los instrumentos de gestión administrativa-financiera (MOF, ROF y otros).	Administración
50	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Optimización y actualización de políticas.	Administración
51	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Gestión financiera de los servicios médicos.	Finanzas
52	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Mobilización de recursos por asistencias técnicas.	Operaciones
53	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Diseñar e implementar el Área de Recursos Humanos que facilite la gestión Institucional.	Administración, Recursos Humanos
54	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Estandarización profesional institucional.	Administración
55	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Evaluación de desempeño.	Recursos Humanos
56	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Realizar un análisis de costos de los servicios que ofrece DAS.	Contabilidad
57	Fortalecimiento de la gestión administrativa	Promover espacios de gestión en temas administrativos y otros	Recursos Humanos, Capacitación

Elaboración propia

Luego de este análisis se podrá realizar el análisis de relaciones usando un cuadro de doble entrada como se muestra en la tabla 3.5.



crecimiento enfocada en el fortalecimiento de sus productos (servicios: programas, proyectos sociales, servicios de salud, investigaciones y otros), pero con el soporte de áreas funcionales. Por ello, la estructura más conveniente es una **estructura matricial** dando preponderancia a sus productos con soporte de áreas funcionales.

Los beneficios generados por este modelo de agrupación para la institución son:

- ✓ Fortalecer la especialización por producto.
- ✓ Mejor ajuste al entorno debido a la especialización por producto.
- ✓ Descentralizar la responsabilidad de los resultados en los directores por producto.
- ✓ Las áreas funcionales tendrán que dar soporte a diversas necesidades de las direcciones por producto.

Dentro de los retos necesarios para que este modelo de estructura matricial funcione será necesario establecer mecanismos de coordinación fuertes y normalizados.

#### **b) Estructuración de las actividades**

De acuerdo con el análisis de sensibilidad y relaciones, se dará jerarquía y se agrupará las actividades, como se muestran en los siguientes figuras.

En la figura 3.1 se muestra como las actividades se dividen en los tres niveles de sensibilidad y luego se grafica las relaciones altas entre ellas.

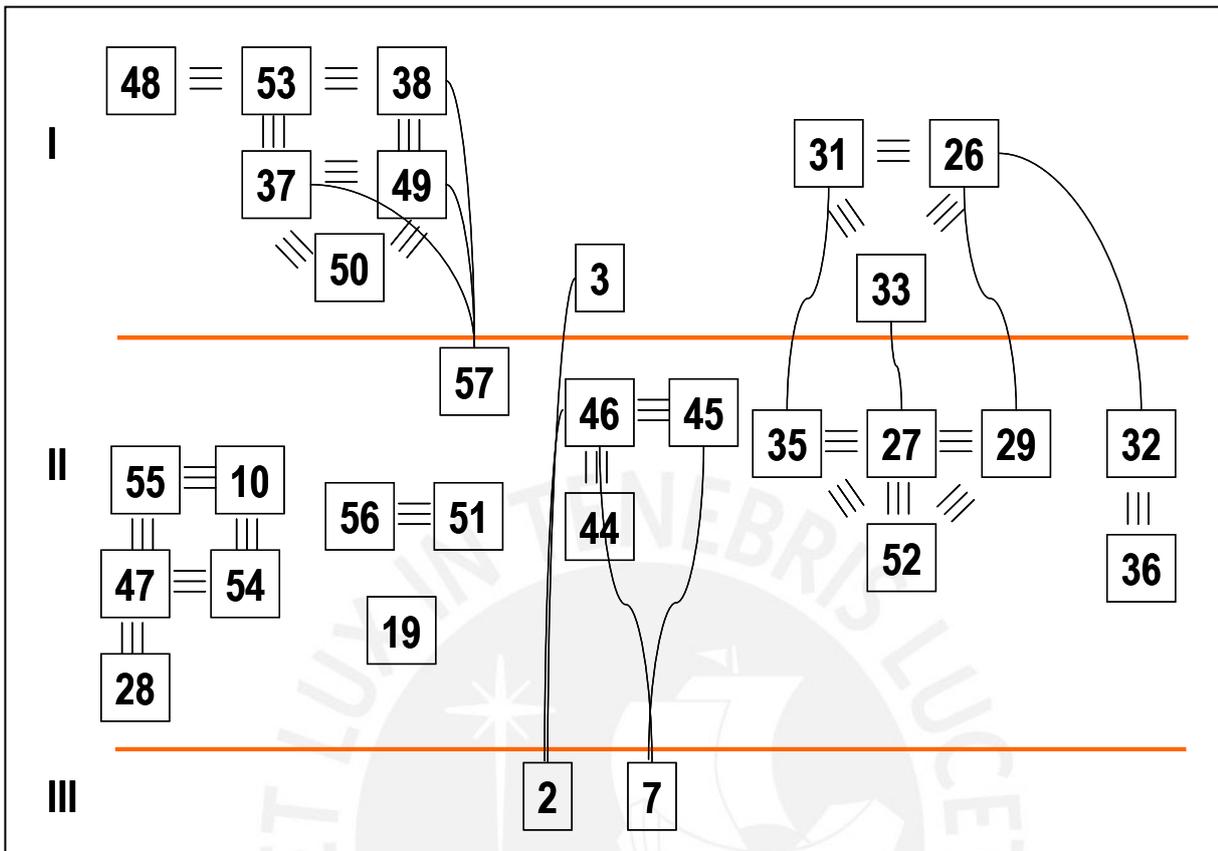


Figura 3.1. Jerarquía y grupos i

Elaboración propia

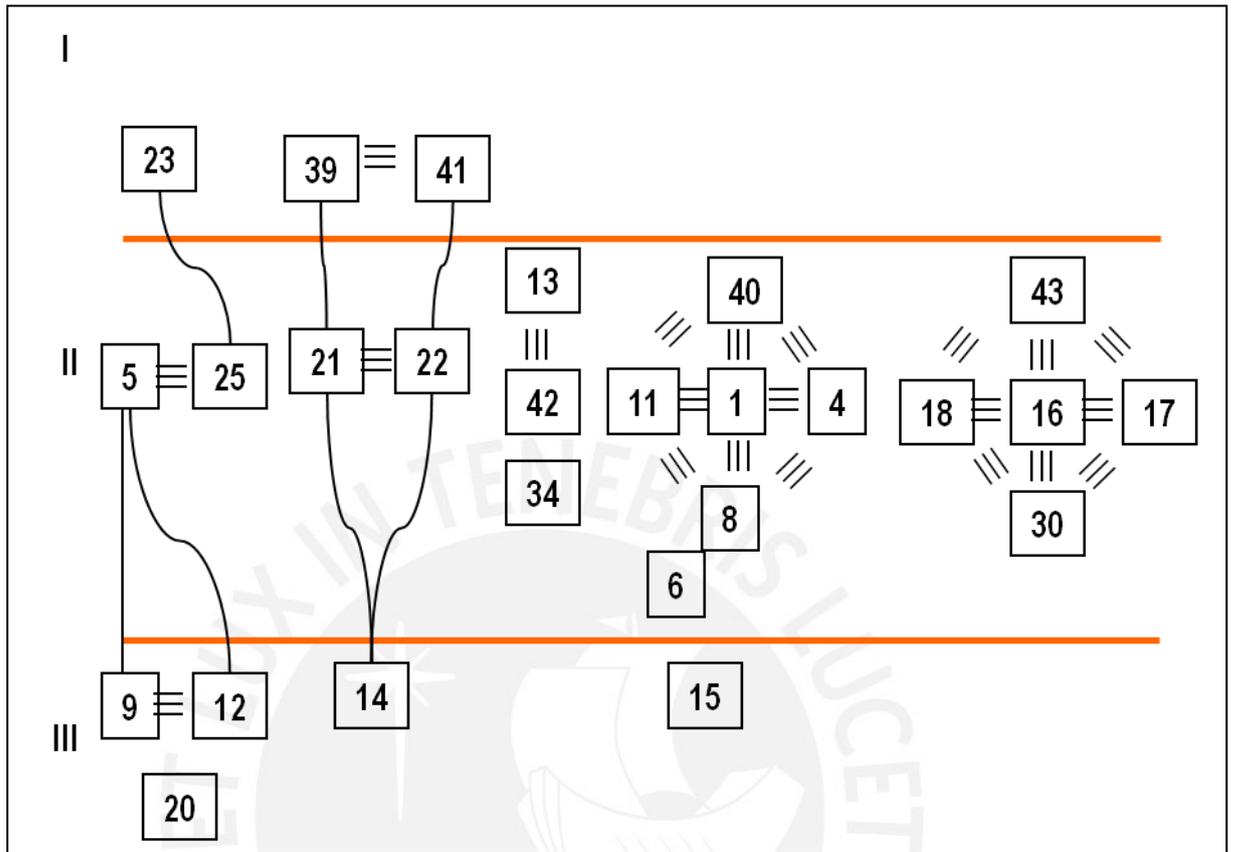


Figura 3.2. Jerarquía y grupos II

Elaboración propia

En la figura 3.3 y 3.4 se muestra la identificación de los grupos con alta relación, formando las unidades organizativas, que se le asigna un nombre según las actividades que comprende.

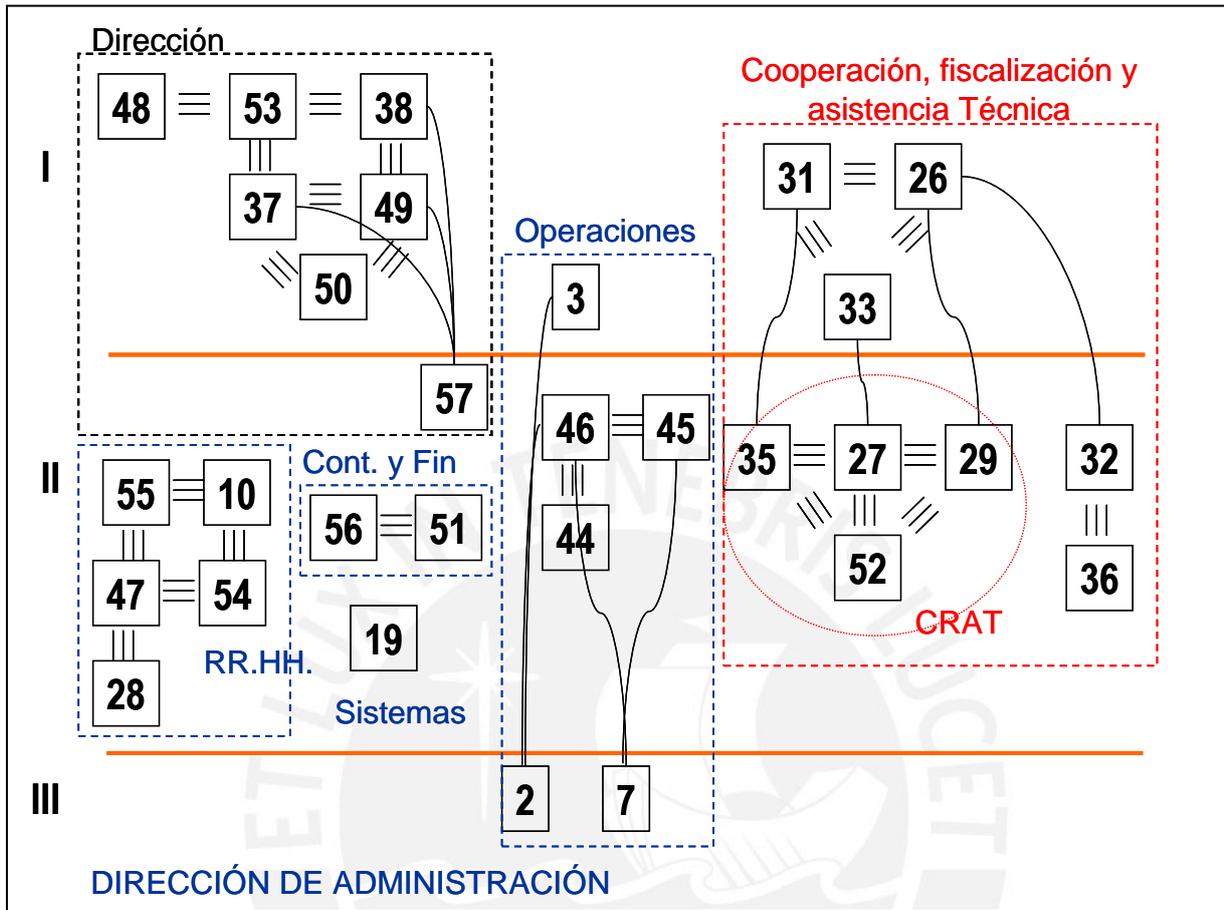


Figura 3.3 Asignación de nombres a las unidades organizativas I

Elaboración propia

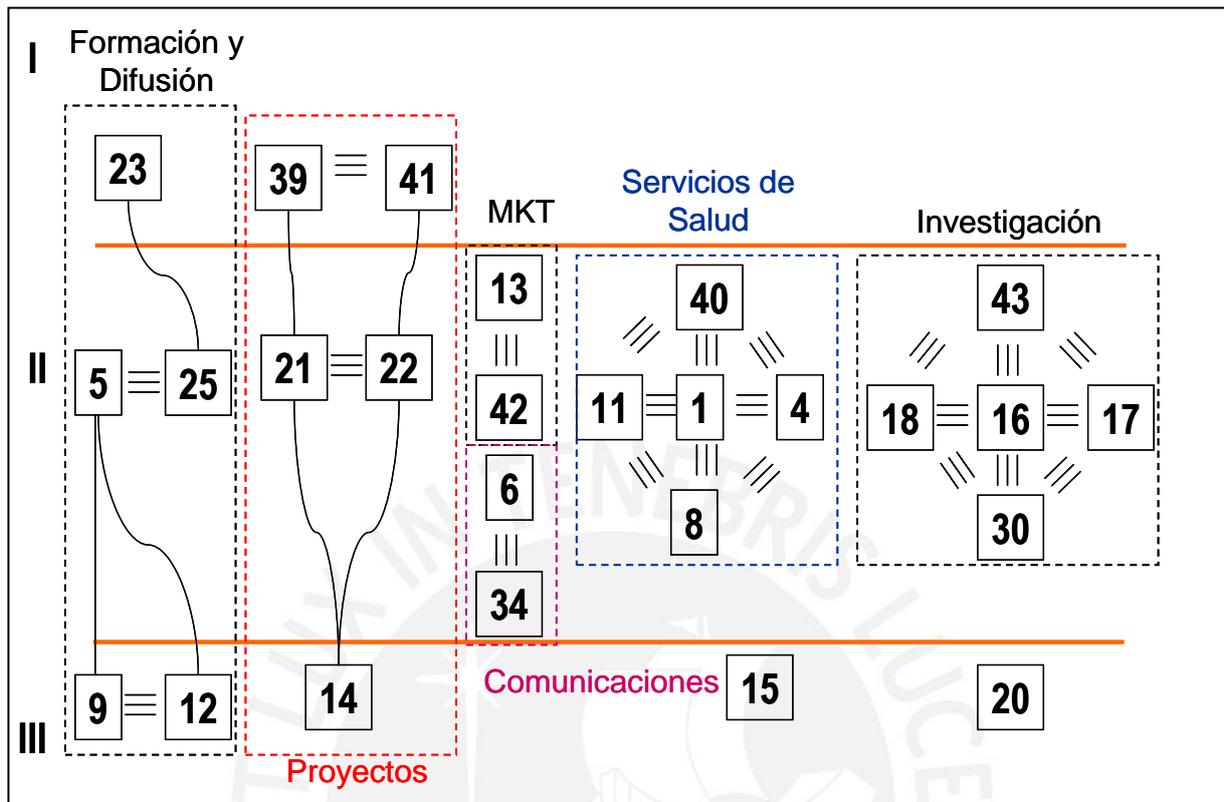


Figura 3.4 Asignación de nombres a las unidades organizativas II

Fuente: Elaboración propia

### c) Identificación de Estructura actual

La estructura actual de la organización es como se muestra a continuación en las figuras 3.5. y 3.6, y fue entregada y elaborada por la propia organización.

Cabe destacar que la grafica de estas contiene un error menor, usa flechas, pues como hemos explicado anteriormente la grafica del organigrama NO SE USAN FLECHAS, pero así fue como las diseño la organización.

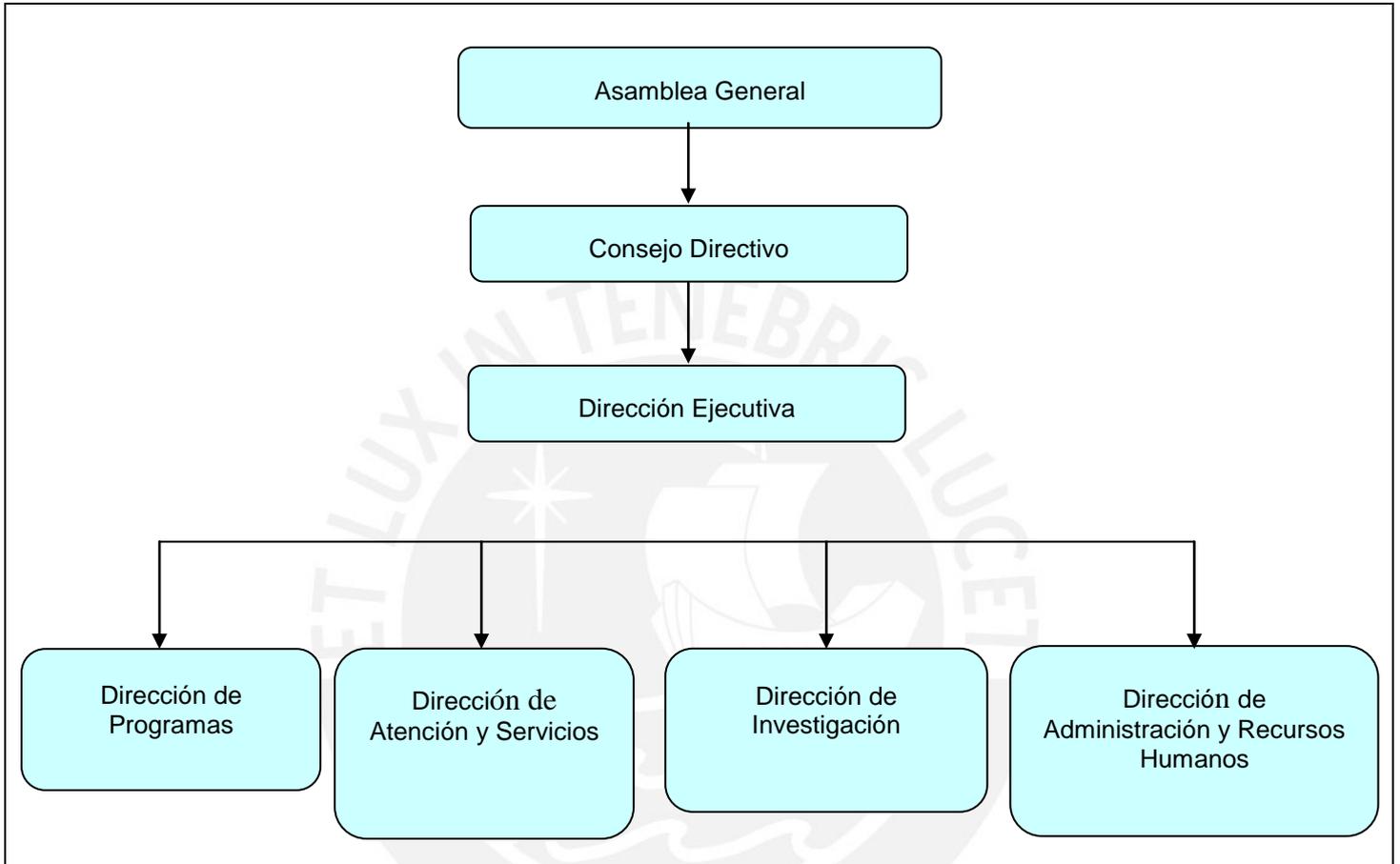


Figura 3.5 Organigrama de gobernanza  
Fuente: ONG en Salud

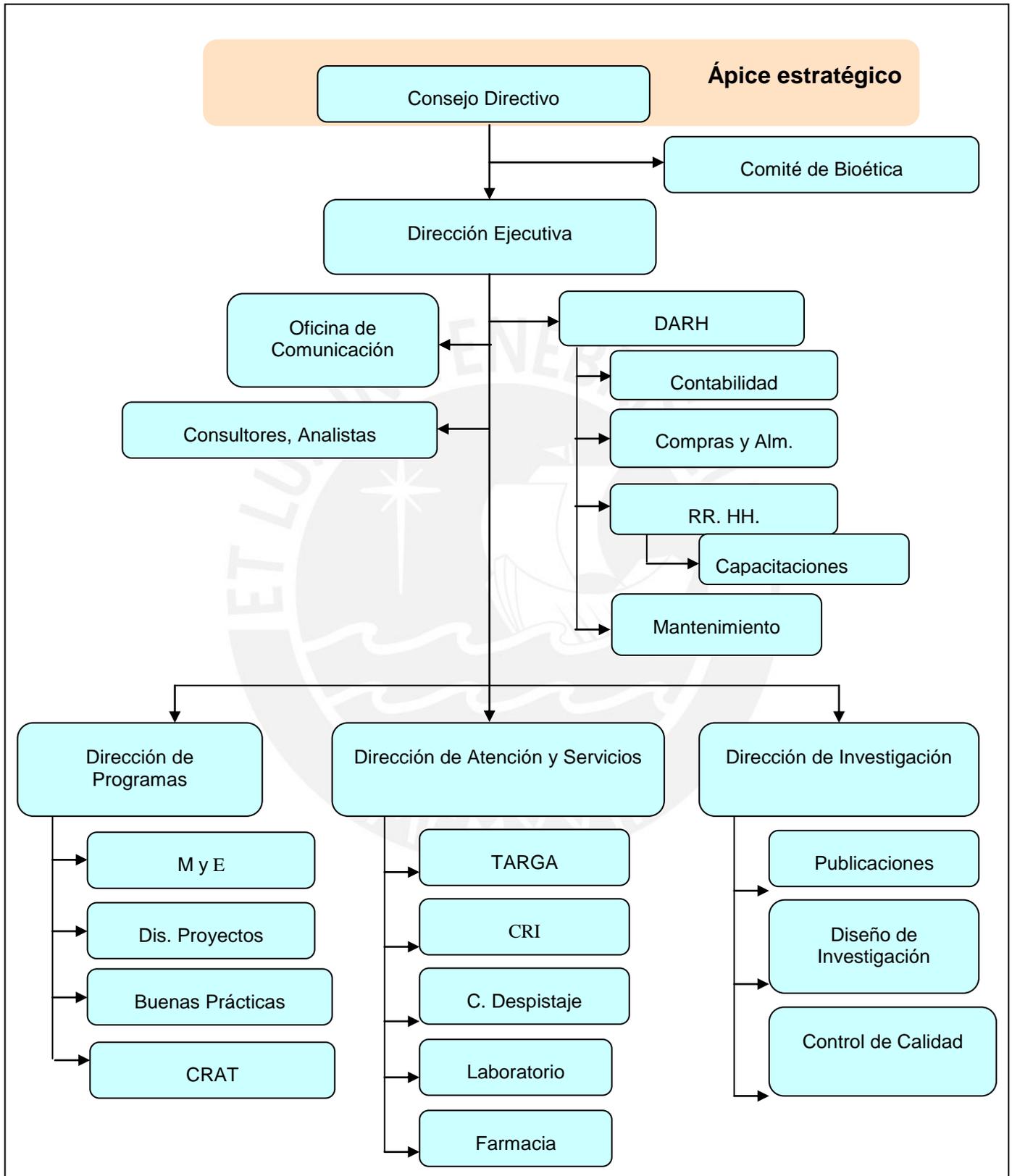


Figura 3.6 Organigrama de Gestión

Fuente: ONG en Salud

#### 4) Gráfica del Organigrama

Para la grafica del organigrama debemos tomar unas decisiones de ajustes de los resultados del punto 3.

##### Sobre la estructuración

- ✓ La unidad organizativa de formación y difusión, generada por la estructuración, se tomo la decisión por los directivos que sea parte de la Dirección de Programas y Proyectos (DPP).
- ✓ La actividad 15 «Envío de reportes mensuales al nivel central (DISA V)» es una actividad de control que realiza la Dirección de Atención y servicios y que por decisión de la directiva seguirá realizándolo por ser parte de sus obligaciones en las actividades de servicios que realiza esta dirección.
- ✓ Por decisión de la directiva, el Centro de Recursos de Información (CRI) pasa a la dirección de Programas y Proyectos (DPP).
- ✓ La unidad organizativa de actividades de cooperación, fiscalización y asistencia técnica, a decisión de los directores se dividió en tres unidades:
  - Alianza y trabajo en redes.- La integran las actividades 26, 27 y 29: «Participación en intercambio de experiencias en espacios nacionales e internacionales (Sur-Sur)», «Participación en espacios o intercambios de experiencia (pasantías interinstitucionales)» y «Desarrollo de iniciativas

conjuntas entre los miembros de las alianzas (CRAT y otros nuevos)» respectivamente.

- Incidencia, política y vigilancia.- La integran las actividades 31, 32, 33 y 36: «Brindar aporte técnico a espacios interinstitucionales y multisectoriales», «Diseño e implementación de planes de acción concertados para veeduría social e incidencia en política», «Elaborar informes sobre el cumplimiento de políticas y compromisos asumidos por el Estado (PEM - UNGASS) y/o estudios sobre actualización del marco normativo y legal» y «Adaptación y elaboración de documentos instructivos y de facilitación en incidencia, fortalecimiento institucional, veeduría y políticas públicas», respectivamente.
  - Asistencia técnica.- La integran las actividades 35 y 52: «Diseñar e implementar actividades de asistencia técnica» y «Movilización de recursos por asistencias técnicas», respectivamente. Los directivos toman la decisión de que las actividades de «Alianza y trabajo en redes» pasan como actividades a todas las direcciones, las actividades de «Incidencia política y vigilancia», y de «Asistencia técnica» pasan a realizarlas la Dirección de Programas y Proyectos, lo que trae como consecuencia que la unidad CRAT sea vista por esta dirección.
- ✓ Por decisión de la directiva las actividades de «Marketing» se realizarán en todas las direcciones operativas según su competencia.
  - ✓ Por decisión de la directiva las actividades de comunicación externa serán realizadas por la Dirección Ejecutiva (DE).
  - ✓ El área de Operaciones incluirá compra, almacenes y mantenimiento.

Todas estas decisiones se grafican en las figuras 3.7 y 3.8.

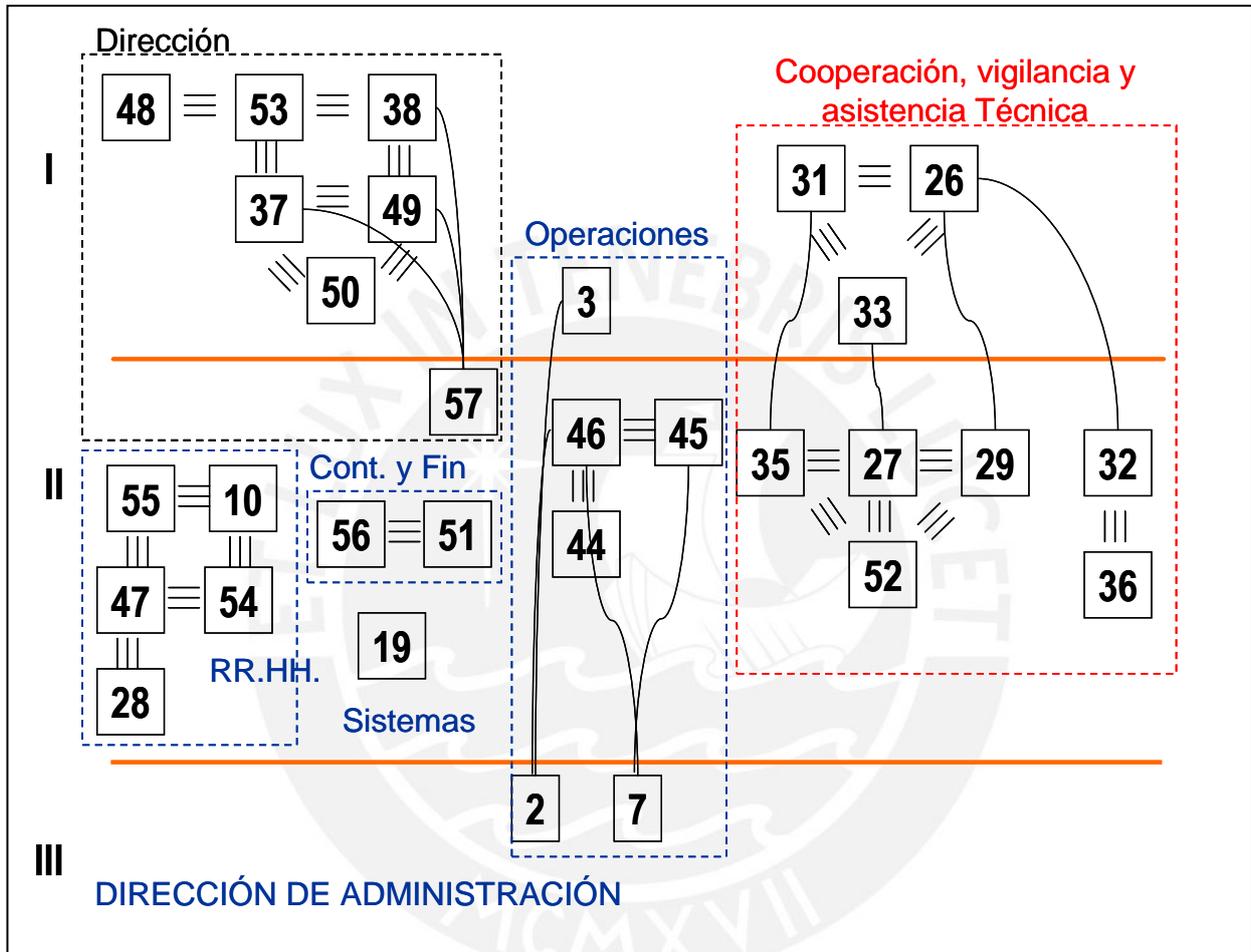


Figura 3.7 Ajustes de la estructura I

Elaboración propia

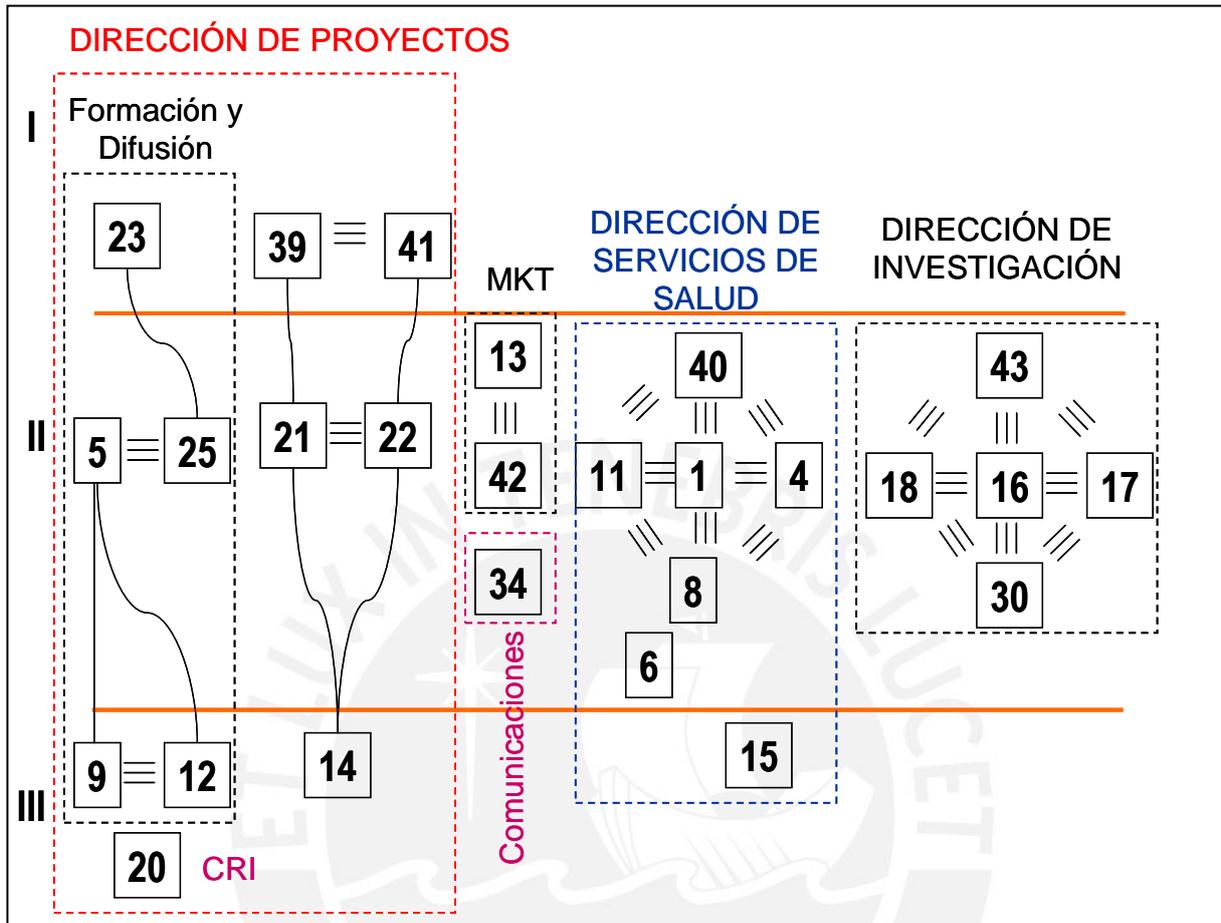


Figura 3.8 Ajustes de la estructura II  
Elaboración propia

### Sobre el modelo de agrupamiento

- ✓ Para ajustar la estructura a una estructura matricial, compuesta por productos y funciones se definirá los siguiente:
  - Las direcciones por productos , siendo estas:
    - Dirección de programas y proyectos
    - Dirección de atención y servicios
    - Dirección de investigación
  - Las direcciones funcionales se centrará en la Dirección de Administración y recursos Humanos, teniendo como áreas la siguiente:
    - Recursos Humanos

- Contabilidad y finanzas
- Operaciones
- Sistemas

**Sobre la estructura actual**

- ✓ Se agregará a la estructura los órganos de dirección: Asamblea General y Consejo Directivo.
- ✓ El comité de Bioética estará como órgano de control y normalización, pero cabe detallar que este es otro producto de la institución.

Con todos estos ajustes y decisiones, la estructura organizacional final de la ONG en Salud queda como se muestra en la figura 3.9.

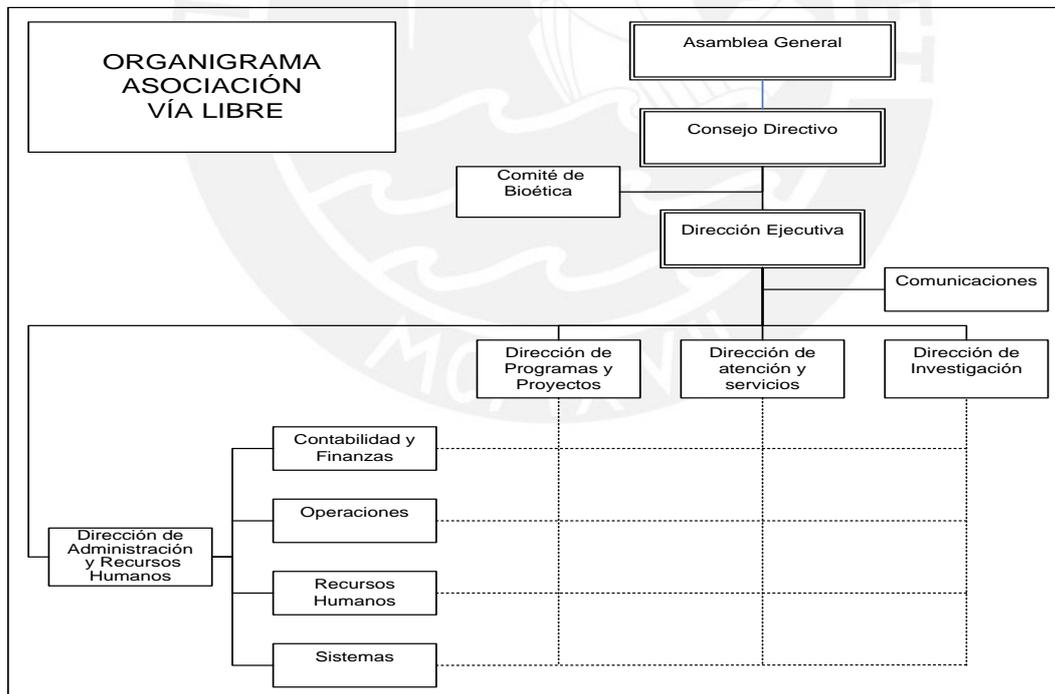


Figura 3.9 Organigrama Final de la ONG en salud  
Elaboración propia

## 3.2 Diseño del mapa de procesos

### 3.2.1 Identificación de procesos

Para la identificación de los procesos de la ONG en salud se realiza tres preguntas:

#### ¿Qué hace la ONG?

Realiza proyectos, programas, consultorías, servicios de despistaje e intervención clínica. Además, capacita, realiza investigaciones y forma comités de bioética orientados a mejorar el acceso a la salud integral con énfasis en el VIH.

#### ¿Para quién lo hace?

Para la población en general, pero principalmente para la población vulnerable y afectada por el VIH.

#### ¿Cómo lo hace?

Proyectos, programas y consultorías: gestión del servicio, emisión de resultados y publicaciones, y en algunos casos traslado de las funciones a otras entidades.

Servicios:

- Centro de despistaje: realizan análisis clínicos sobre VIH e ITS.
- Clínica: realizan consultas médicas, psicológicas, nutricionales y farmacológicas de acuerdo con una evaluación social.
- Capacitación: realizan capacitaciones programadas en las

- instalaciones de la ONG y a solicitud de diversas entidades.
- Investigaciones: realizan investigaciones clínicas y sociales cumpliendo fielmente las normas éticas en investigaciones con seres humanos.
  - Comité de Bioética: supervisan que se cumplan las normas éticas en las actividades de investigación de la ONG y de otras entidades.

### 3.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor elaborada para la ONG en Salud es la que se muestra en la figura 3.10, que está basada en entrevistas al personal de todos los niveles de la ONG y validada y aprobada por los directivos de la organización.

Esta cadena de valor está dividida las actividades primarias como servicios tiene la organización, combinan actividades, y sólo se ha considerado los servicios que generan ingresos a la institución.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA (Dirección general)					
Planeamiento Estratégico, Definición de Precios, Normalización ( Manuales), voceros, Relaciones Publicas, Representación, administración de Presupuesto, Contabilidad, Auditoría, Inventarios, Alianzas y Convenios					
GESTION DE RECURSOS HUMANOS					
Selección de Personal, Capacitaciones, evaluación del desempeño, Diseño del Plan de vacaciones, Desarrollo de Carrera, Comunicación interna e Integración					
DESARROLLO TECNOLÓGICO					
Manejo de servidores, equipamiento y sistemas, redes, CRI					
ADQUISICIONES					
Licitaciones y compras de bienes y servicios, seguimiento de contrato					
LOGÍSTICA DE ENTRADA		OPERACIONES DE SERVICIOS	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
PROYECTOS, PROGRAMAS Y CONSULTORÍA	Búsqueda de Financiamiento	Implementación y Gestión del Servicio	Emisión de Informe de Resultados	Recepción de Fondos de donación o subvención	Traslado de Funciones a otras entidades (Transferencia)
	Postulación	Seguimiento y Control	Publicaciones	Firma de Contrato	
SERVICIOS	<b>CLÍNICA VIH</b> Solicitud de consulta (paciente nuevo)	Consulta Médica Servicio de Enfermería Servicio de Psicología Servicio Social Servicio de Nutrición Gestión de historias clínicas	Historia clínica llenada Formatos llenados Ordenes de laboratorio Receta entregada Preservativos entregados Coordinación de citas Envío de informes mensuales a la DISA	Promoción del Servicio Pago del Servicio	
	<b>Farmacia</b> Receta ARV de Vía Libre (TARGA: entrega gratuita) o externa	Dispensación de anti-retrovirales (ARV) Gestión de stock de medicamentos	Medicamentos entregados	Promoción del Servicio Pago del Servicio	
	<b>CENTRO DE DESPISTAJE</b> Solicitud de prueba VIH	Consejería pre-test Prueba VIH	Ficha de despistaje llenada Entrega de resultados y consejería post-test	Promoción en página web Promoción en otros medios Pago del servicio	
	Solicitud de consulta ITS <b>Laboratorio</b> Solicitud de Prueba	Consulta Médica ITS  Toma de muestra y procesamiento posterior	Historia/formatos llenados  Entrega de resultados al consejero (para post-test)	Promoción del Servicio Pago del servicio	
<b>CAPACITACIONES</b> Propuesta técnica elaborada Silabo diseñado	Capacitación	Entrega de certificados Entrega de materiales Informe de capacitación	Correos masivos Difusión en página web Pago del servicio		
INVESTIGACIONES	<b>CLINICAS</b> Recepción de Propuestas de Investigación Postulaciones Solicitud de aprobación INS Aprobación (Comité de Bioética)	Pre-enrolamiento  Visitas de enrolamiento Visita de seguimiento Actividades de retención Elevación de informes y solicitudes periódicas al Comité de Bioética	Elaboración de Informe Final del Estudio	Recepción de Fondos para gasto Recepción de Pago (Margen) Firma de Contrato	
	<b>SOCIALES</b> Búsqueda de Financiamiento Postulación Aprobación (Comité de Bioética)	Reclutamiento  Recolección de datos  Análisis de datos Control (Comité de Bioética)	Elaboración de Informe  Publicaciones  Aprobación (Comité de Bioética)	Recepción de Fondos de donación o subvención Difusión comunicación a grupos de interés Firma de Contrato	Disposición en el CRI
COMITE DE BIOETICA	Recepción de Propuestas de Investigación	Aprobación de Propuestas  Control de proyectos e Investigaciones  Aprobación de Resultados	Elaboración de actas  Fallos del comite	Recepción de Pagos	

Figura 3.10 Cadena de valor de la ONG en salud

Elaboración propia

De acuerdo con la cadena de valor se construye el mapa de procesos de la organización de acuerdo a la metodología explicada en el capítulo 1.

### 3.2.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos de la organización es bastante grande y compleja, esto evidencia lo que la organización esta haciendo, sin medir cuales son las actividades o servicios que mas resultados económicos le proporciona.

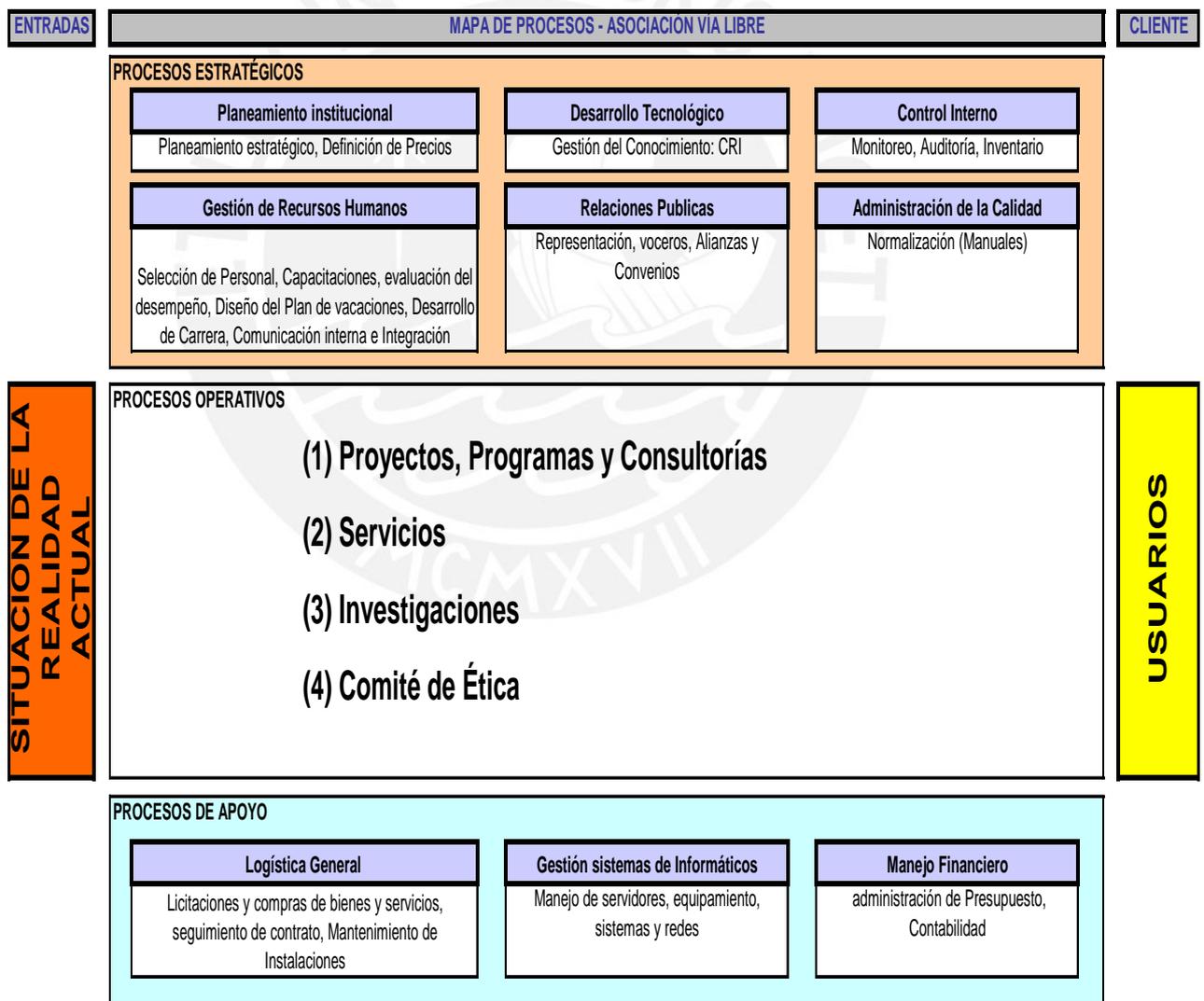
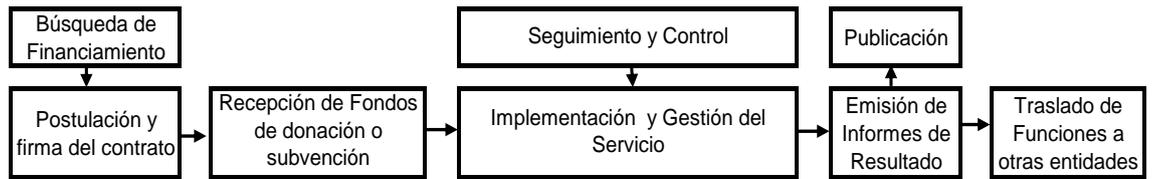


Figura 3.11 Mapa de Procesos General de la ONG en salud

Elaboración propia

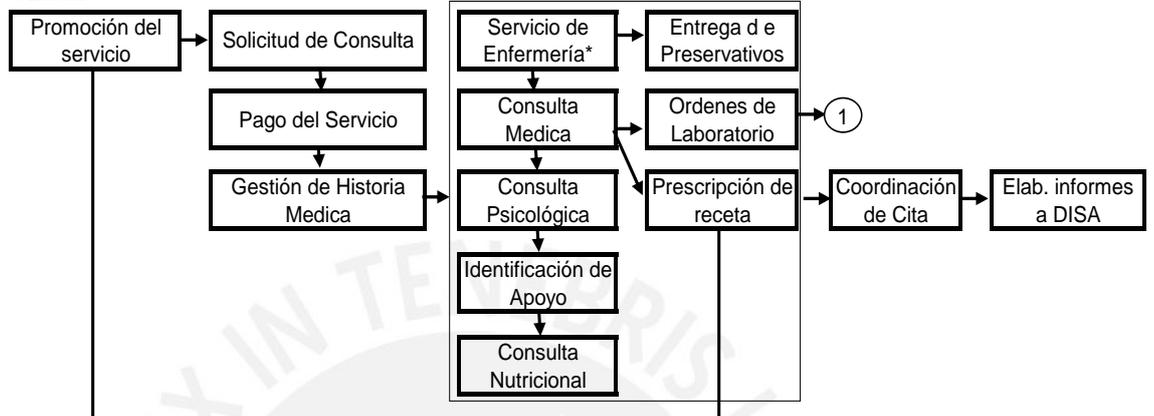
PROCESOS OPERATIVOS

**Proyectos, Programas y Consultorías**

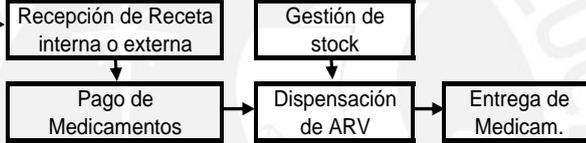


**Servicios**

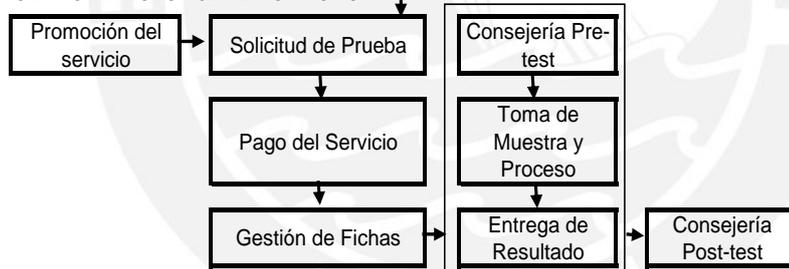
**CLÍNICA:**



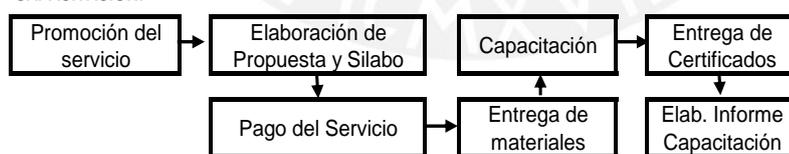
**Farmacia:**



**CENTRO DE DESPISTAJE Y LABORATORIO:**



**CAPACITACIÓN:**



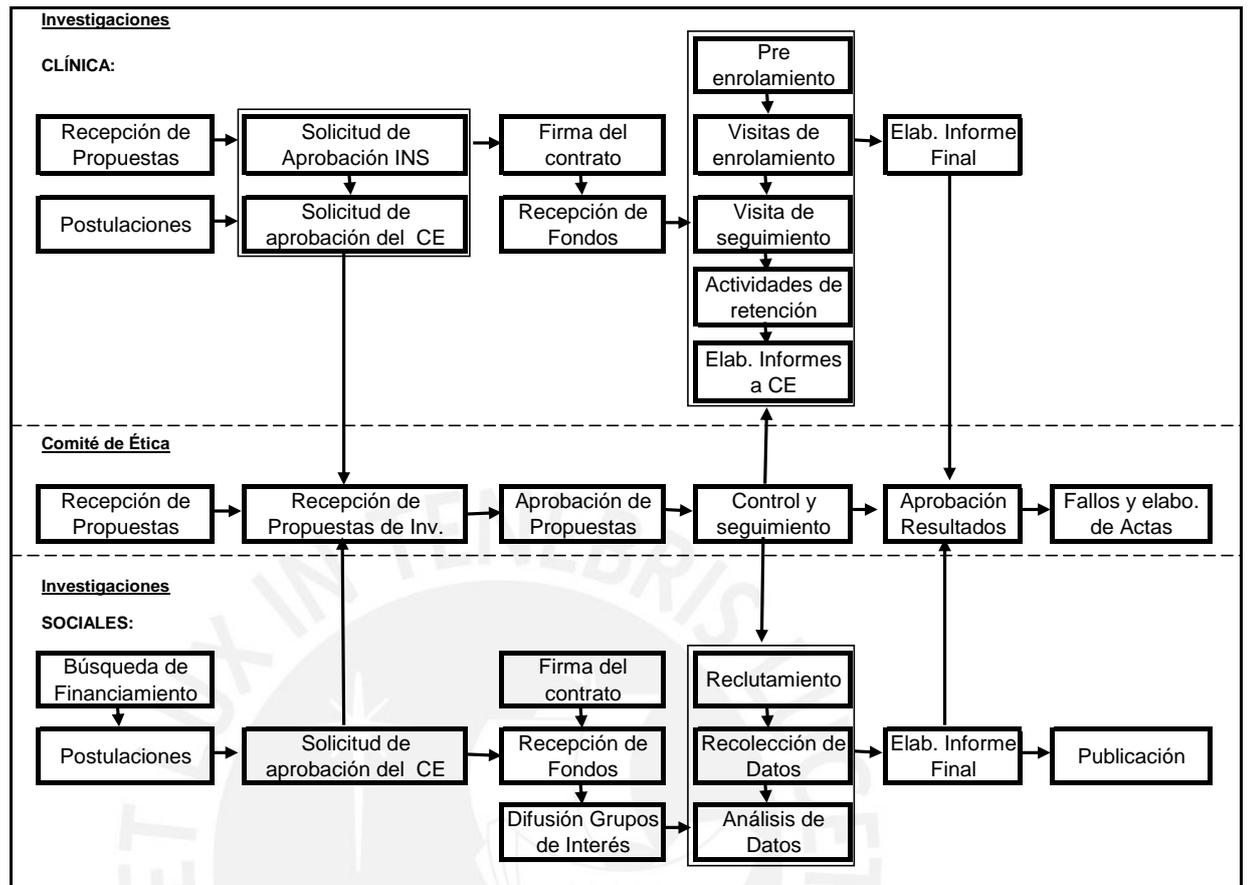


Figura 3.12 Procesos Operativos de la ONG en salud  
Elaboración propia

De estos procesos menos del 5% esta normalizado y/o estandarizado.

### 3.3 Evaluación del impacto

El impacto del diseño de estas dos herramientas, genero multiples impactos en la organización, desde uan visión real de cómo funciona y como debería funcionar la organización, hasta impactos generadores de gran valor, como los que vamos se cita y que hacen que la organización se de cuenta y tome acción:

- Implementación de su plan estratégico: uno de los puntos importantes y gran cambio es que su plan estratégico se institucionalizo a través de la

división de actividades generadas por la estructura y la identificación de la interrelación de estas para conseguir los resultados que desean.

- Áreas y funciones estratégicas: identificó cual es la razón estratégica de las áreas y se descubrió que áreas no aportaban estratégicamente, haciendo que se desprendieran o cambiaran estas últimas.
- Que actividades y servicios generaban ingresos: descubrió que actividades realizaba y cuáles de estas le generaban algún tipo de ingreso, esto genero que se cuestionasen las actividades que realizaban y las redujeran de tal manera que se queden con la esencia. Además quedaron en evaluar los servicios que prestaban con un análisis costo beneficio por si eran generadores de ganancias.



## CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Las principales conclusiones son:

- La ONG es una organización bastante compleja, con bastantes actividades, que hace que los directivos no tengan claro cuáles son los límites de funciones entre ellos, generando duplicaciones de actividades o que actividades no sean asumidas completamente por alguna dirección.
- Desde una visión estratégica, falta conocer cuál es su ventaja competitiva en cada uno de estas líneas de actividad para tener un diferencial en los servicios que realiza respecto a su competencia (otras ONG, Hospitales y clínicas).
- Desde una perspectiva económica - financiera, falta determinar los costos y rentabilidad económica (ganancias o pérdidas), que generan estas líneas de actividad, pues no se sabe si las actividades generan ganancias o pérdidas a la organización.
- Desde de una perspectiva psicosocial es importante señalar el gran compromiso e identificación de la mayoría del personal hacia la organización, generando con ésto una cultura especial que moldeada con algunas reglas y valores compartidos, puede ser el impulsor de fuerza y energía al personal para llegar a los objetivos y metas de la organización.
- Desde una perspectiva organizativa: en la **comunicación**, existe una ruptura entre los directivos y el personal en general con líneas diferentes

y divergentes de pensamiento sobre la dirección de la organización. Así como también rupturas en los flujos de información a toda la organización. En la **toma de decisiones**, es centralizada por los directores, incluso decisiones operativas.

- Si bien existe un buen sistema de **tecnología** en comunicaciones, pero falta sistemas integrados para la gestión de productos y soporte administrativo. Así como una falta de determinación y normalización de procesos, en toda la organización. Aparentemente podría existir una sobrecarga de trabajo en la Dirección de programas y proyectos (se podría determinar con un estudio de carga de trabajo), debido a las múltiples funciones que le toca realizar, esto se refuerza, ya que actualmente esta dirección no cuenta con un *staff* de apoyo para dichas actividades colaterales a los programas y proyectos.
- Falta de criterio para la discriminación de actividades operativas y estratégicas, por parte del personal de la organización, empezando por los directivos. Esto lleva a una falta de enfoque en actividades que generen mayores beneficios a la organización que costos. La organización tiene recursos mal utilizados o ociosos, es el caso del mismo local (espacios, que podrían ser mejor utilizados o explotados en las actividades de la organización), así como también los equipos del laboratorio, que algunos no están en uso.
- La propuesta de diseño de la estructura (Organigrama) está alineada con la actual estrategia corporativa de la Organización plasmada en su nuevo planeamiento estratégico. Así mismo el Mapa de Procesos se construyó en base a la estratégica corporativa y competitiva de cada uno de los servicios de la organización, por tanto podemos concluir que con la implantación de esta propuesta, la organización queda alineada con su estrategia a nivel macro.

## 4.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones son:

- **Focalizar** los ámbitos de acción de la organización, basado en un **análisis costo- beneficio** de sus actividades, generando un aumento de productividad. Desprendiéndose de las actividades generadoras de menor beneficio. Generar beneficios para la organización con los recursos ociosos o mal utilizados.
- Definir **estrategias competitivas** por cada línea de acción de la organización.
- Simplificar tareas o **automatizar** las realmente relevantes y operativas; y tercerizar ciertas actividades no generadoras de valor para la institución, pero necesarias.
- Realizar una **sensibilización** antes de la implementación de cualquier estrategia que implique modificaciones o cambios en toda o gran parte de la organización. Definir una estrategia para el manejo de información y comunicación de documentos oficiales y no oficiales de la ONG. Ello implica uso de recursos como intranet, mail, etc. Generar espacios donde los colaboradores no solo participen como receptores sino como generadores de propuestas para las mejoras.
- Definir una **estructura de toma de decisiones**, en todos los niveles para evitar esta concentración de poder, lo cual generaría motivaciones a todos los niveles de la estructura. Creación de un sistema de reconocimiento (no necesario en dinero).
- Terminar con una **evaluación de desempeño**, minimización de brechas a través de planes de capacitación, y determinar una estructura de líneas de carrera, y estructura salarial.

- Sobre **la implantación** de la estructura organizacional y el Mapa de Procesos se recomienda identificar cuáles son los cambios más trascendentales y de mayor impacto, los recursos que son necesarios para la implantación de estos cambios, determinar los puestos claves para que sean los sponsor de estos cambios y los presupuestos y cronogramas, y finalmente sensibilizar a toda la organización sobre estos cambios.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, Jon Aarum,  
2002. «Organizational Design: Two lessons to learn before reorganizing», en *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 5, N.º 3 y 4.
- BALIGH, Helmy H. / BURTON, Richard M. / OBEL, Borge,  
1996 «Organizational Consultant: Creating a useable theory for organizational design», en *Management Science*, Vol. 42, N.º 12.
- BENNETT, Jeffrey W. et al.,  
2001 «Organización frente a la estrategia: resolver la paradoja de la alineación», en *Harvard Deusto Business Review*, N.º 101, 2001.
- BURTON, Richard M / DESANCTIS, Gerardine / OBEL, Borge,  
2006 *Organizational Design*, Cambridge University Press, USA.
- CAMPBELL, J.,  
1977 «On the Nature of Organizational Effectiveness», en GOODMAN, P. y PENNINGS, J. (edit.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1977.
- DAFT, Richard L.  
1998 *Teoría y diseño organizacional*, 6ª ed., Internacional Thompson Editores, USA.
- DAVID RINCÓN, Rafael  
1998 «Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición», en *Revista Universidad Eafit*, N.º 111.

DE COSSÍO VIVANCO, José Luis

1985 «Diseño y dinámica organizacional», Santa Matilde, Lima.

DE LA FUENTE, Juan Manuel et al.

2000 *Diseño organizativo de la empresa*, 2ª ed., Civitas, Madrid.

ESCOBAR GÓMEZ, Rosa y CANO Sola, Antonio

2004 «Sistemas de gestión de la calidad: una propuesta de modelo de procesos para un servicio de préstamo inter bibliotecario», Boletín de la Anabad.

GALÁN Zazo, José Ignacio

2006 *Diseño organizativo*. Thompson, España.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James

1994 *Reingeniería*, Norma, Colombia.

HAMMER, Michael,

1990 «Re-engineering work: Don't automate, obliterate», en *Harvard Business Review*, N.º 68.

HARRINGTON, H. James.

1996 *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, McGraw Hill, México.

HODGE, Benjamin / WILLIAM P, Anthony / GALES, Lawrence M.

1999 *Teoría de la organización*, 5ª ed., Prentice Hall, Madrid.

HUAMÁN, Laura y RÍOS Ramos, Franklin,

2008 *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*, PUPC, Lima.

JESTON, John y NELIS, Johan,

- 2006 *Business Process Management*, Elsevier, UK.
- MINTZBERG, Henry.
- 1994 *Diseño de organizaciones eficientes*, 4ª ed., Editorial El ateneo, Buenos Aires.
- 
- 1991 *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel.
- 1995 *Reingeniería*, McGraw Hill, Colombia.
- PÉREZ EDEZ DE VELAZCO, José Antonio.
- 1996 *Gestión por procesos*, ESIC Editorial, Madrid.
- RODONES, Manuel et al.
- 2004 *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*, Alfaomega Grupo Editor, México.
- RUMMLER, Geary A.
- 1996 «Redesigning the Organization and making it work», en *CMA Magazine*, Vol. 70, N.º 5.
- RUMMLER, Geary A. y BRACHE, Alan B.
- 1991 «Managing the white space», en *Training*, Vol. 28, N.º 1.
- SEGURA, Santiago.
- 1978 *Técnica y práctica del diseño organizacional*, Comunidad Industrial de Siderperu, Lima.
- SILVER, Edward.
- 2004 «Process Management Instead of Operation Management», en *Manufacturing & Service Operation Management*, Vol. 6, N.º 4.

SMITH, H. y FINGAR, P.

2007 «Business Process Management: The Third Wave», disponible en <http://www.bptrends.com/publicationfiles>.

SPENDOLINI, Michael J.

2000 *Benchmarking*, Norma, Bogotá.

TENA MILLÁN, Joaquín.

1989 *Organización de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Ediciones EADA Gestión, Barcelona.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth.

2004 *Diagnóstico organizacional*, 2ª ed., ECOE ediciones, Bogotá.

VIGO, Jesús.

1999 *Manuales de Organización, Funciones y Lineamientos Organizacionales*, Material del Curso Anual de Especialización Organización, Métodos y Sistemas, PUCP, Lima.