

**ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROCESOS DE LA IGLESIA  
MISIÓN PAZ A LAS NACIONES CALI EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA,  
CONEXIONES Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**MARCO ANTONIO SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL  
SANTIAGO DE CALI  
2017**

**ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROCESOS DE LA IGLESIA  
MISIÓN PAZ A LAS NACIONES CALI EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA,  
CONEXIONES y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**MARCO ANTONIO SANCHEZ RAMIREZ  
CÓDIGO: 2137331**

**Pasantía institucional para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
MARCEL IVANOVICH VERGARA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2017**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas**

**FABIO HERNÁN SALAZAR RUBIO**  

---

**Jurado**

**MARIA VICTORIA RESTREPO**  
**GONZALES**  

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 31 de agosto de 2017**

Dedico esta tesis a Dios, debido que es el principal motor en mi vida, quien me ha permitido salir adelante en cada sueño y meta que he tenido hasta el momento siempre ha estado respaldándome y llenándome de sus bendiciones.

También se la dedico a mis padres Arnubio Sánchez Ocampo y Gloria Inés Ramírez quienes me han guiado, me han corregido, me han brindado todo su apoyo y con su esfuerzo

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA	16
1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. ANTECEDENTES	20
4. JUSTIFICACION	22
5. MARCOS DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Manual	23
5.1.1.1 Importancia de los manuales	24
5.1.1.2 Tipos de manuales	24

<b>5.1.2</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>25</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>25</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Control interno</b>	<b>30</b>
<b>5.1.2.1</b>	<b>Características</b>	<b>30</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Importancia de los procedimientos en las normas</b>	<b>30</b>
<b>5.1.5.1</b>	<b>Administración</b>	<b>31</b>
<b>5.1.5.2</b>	<b>Productividad</b>	<b>31</b>
<b>5.1.5.3</b>	<b>Clientes</b>	<b>31</b>
<b>5.2</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>33</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Manual</b>	<b>33</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Análisis de puestos</b>	<b>33</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Simplificación del trabajo</b>	<b>33</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Evolución del riesgo</b>	<b>34</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Información de calidad</b>	<b>34</b>
<b>5.2.6</b>	<b>Control de calidad</b>	<b>34</b>
<b>5.2.7</b>	<b>Proceso de calidad</b>	<b>36</b>
<b>5.2.8</b>	<b>Caracterización del proceso</b>	<b>36</b>
<b>5.2.9</b>	<b>Actividad</b>	<b>37</b>
<b>5.2.10</b>	<b>Puntos de control o medidas de control</b>	<b>37</b>
<b>5.3</b>	<b>MARCO LEGAL</b>	<b>37</b>
<b>5.4</b>	<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>40</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Contexto histórico</b>	<b>40</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Misión</b>	<b>40</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Visión</b>	<b>40</b>

<b>6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>42</b>
<b>6.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO</b>	<b>42</b>
6.1.1 Investigación cualitativa.	42
6.1.2 Investigación descriptiva.	42
<b>6.2 POBLACIÓN OBJETO</b>	<b>43</b>
6.2.1 CENSO	43
<b>6.3 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>43</b>
6.3.1 Fuentes de información primarias	43
6.3.2 Fuentes de información secundarias	43
6.4 Técnicas de información	44
<b>6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>44</b>
<b>6.6 TIEMPO DE DESARROLLO</b>	<b>45</b>
<b>7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA, INSTITUCIÓN O COMUNIDAD.</b>	<b>46</b>
<b>7.1 RECOPIRAR INFORMACIÓN DE CAMPO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS</b>	<b>46</b>
<b>7.2 IDENTIFICAR MAPA DE PROCESOS DE LA IGLESIA</b>	<b>50</b>
<b>7.3 DISEÑAR LA DOCUMENTACIÓN ASOCIADA A CADA UNA DE LA CARACTERIZACIÓN QUE INCLUYE PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVOS, FORMATOS, ENTRE OTROS.</b>	<b>53</b>
<b>7.4 DESCRIBIR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA, CONEXIONES Y GESTIÓN DE LA CALIDAD.</b>	<b>57</b>
<b>7.5 IDENTIFICAR INDICADORES CLAVES DE LOS PROCESOS CARACTERIZADOS.</b>	<b>60</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>63</b>

<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b>	¡Error! Marcador no definido.



## LISTA DE GRAFICOS

	pág.
<b>Gráfico. 1 Mapa de Procesos</b>	<b>52</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro. 1. Manual de funciones, Director Grupos de Paz.</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro. 2. Procedimiento de selección en Gestión Humana.</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro. 3. Formato Caracterización Proceso</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro. 4. Formato Procedimiento.</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro. 5. Formato Procedimiento.</b>	<b>61</b>

## LISTA DE ANEXOS

pág.

<b>Anexo. 1.</b>	<b>Caracterización Gestión Humana</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 2.</b>	<b>Proceso Gestión Humana</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 3.</b>	<b>Indicadores Gestión Humana</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 4.</b>	<b>Formatos Gestión Humana</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 5.</b>	<b>Caracterización Conexiones</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 6.</b>	<b>Proceso Conexiones</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 7.</b>	<b>Indicadores Conexiones</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 8.</b>	<b>Formatos Conexiones</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 9.</b>	<b>Caracterización Gestión de la Calidad</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 10.</b>	<b>Proceso acciones preventivas</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 11.</b>	<b>Proceso control de documentos</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>
<b>Anexo. 12.</b>	<b>Proceso auditorías internas</b>	<b>(CD: carpeta anexos)</b>

**Anexo 13. Proceso producto no conforme (CD: carpeta anexos)**

## RESUMEN

El proyecto a presentar de grado, apunta hacia al apoyo mostrado en las practicas universitarias en la Iglesia Misión Paz a las Naciones, que han servido como base para la documentación de procesos, primordialmente se tuvo que realizar una reunión con el área de Gestión Humana y el director académico del proyecto para establecer los objetivos y una culminación efectiva del mismo. En esta reunión se estableció que el trabajo de grado debería de ser enfocado a darle apoyo al área de Gestión Humana en los procesos de esta y Conexiones, adicionalmente incentivar a la organización sobre un área de calidad lo que le brindara un mejor desarrollo de las actividades y procesos internos sirviendo adicionalmente como un referente que mantiene la importancia de su aplicación en la iglesia Misión Paz a las Naciones.

Desde el 2010 la iglesia se ha podido ubicar como una de las más grandes a nivel nacional logrando aumentar sus sedes a 27 ciudades, la principal se encuentra en el norte de la ciudad de Cali, logrando vincular aproximadamente 25.000.000 personas, 6.000 grupos de paz creciendo en los últimos 7 años un 50%, esto pudo dar la oportunidad a la iglesia de presentar su nuevo proyecto de expansión, el centro internacional de desarrollo social con el propósito de impulsar la transformación profesional, empresarial y social de la comunidad cristiana, presentando su inauguración a comienzos del 2018.

Con esta información se puede evidenciar la importancia de la estructuración de la implementación de este manual a las áreas ya mencionadas, para este fin se hizo necesario realizar un ejercicio de documentación de los procesos enfocados en las norma iso 9001 versión 2008; por otra parte se lograron registrar en un formato elaborado específicamente para la Iglesia, tanto las actividades existentes como las nuevas, para ello se buscó toda la información pertinente que tuvieran estos departamentos con el fin de compararla con las actividades realizadas en la actualidad.; creando y actualizando los procesos en el formato.

Se dio lugar a la elaboración de un mapa de procesos con sus entradas y salidas, y la definición de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, que sirviera como referente para el proyecto.

Se finaliza con la elaboración de indicadores de gestión que según las necesidades de cada manual, se realice un análisis que permita bajo uno parámetros de medición el cumplimiento de los objetivos.

Las recomendaciones presentadas al final del trabajo surgen como una orientación a la organización para que dé lugar a la implementación de un manual para todos los departamentos de la organización.

**Palabras clave:** Manual de Proceso enfocado a la Gestión de la calidad, Norma ISO 9001: 2008

## INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones han logrado crear manuales de procesos que puedan dar puntos a la calidad del interior de la organización logrando el progreso de estas mismas, pero algunas no han logrado la implementación y seguimiento de manuales que puedan estar sujetos realmente a las diferentes actividades de cada empleado ya que todos deben trabajar conforme a las estrategias que se han establecido en la diferentes áreas organizacionales las cuales son realizadas con el fin de dar cumplimiento a la visión, misión y objetivos que la empresa desee, para así poder lograr un producto o un servicio final que satisfaga la necesidad o la expectativa que tenga un cliente fidelizado y potencial.

Este proyecto se realizó en la iglesia **Misión Paz a las Naciones**, donde plantaron en el área encargada (gestión humana) la necesidad de poder implementar un manual de funciones y procedimientos que logren mejorar la optimización de los procesos. En esta área se maneja, analiza y se lleva el seguimiento de los empleados y otras actividades referentes a estos mismos.

Este documento inició como un trabajo de práctica, en donde se realizó la implementación y mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos, informática, optimización, comunicaciones en donde se pudo cumplir con las expectativas propuestas al inicio de este proyecto, llevando unos primeros acercamientos de las características que la organización se proponía a implementar y así poder obtener unos primeros acercamientos a lo que es la gestión de calidad esto a fin de lograr un mejoramiento en la iglesia **Misión Paz a las Naciones**.

Este documento contiene los fundamentos más importantes para el desarrollo de los procesos en la iglesia **Misión Paz las Naciones** y su contenido está conformado a la definición del problema, a los objetivos de trabajo y a una metodología que dio lugar a los puntos más importantes de este proyecto y que tienen que ver en primer lugar con la presentación de una documentación exhaustiva de los procesos hallados al interior de la iglesia; el segundo punto de relevancia en este proyecto se percibe en la definición de procesos y la propuesta de un mapa de procesos. Finalmente el documento da cuenta de unos estándares generales, relacionados con los posibles procesos revisados y documentados para la propuesta a nivel interno de la organización.

# 1. PROBLEMA

## 1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

El papel que juegan las iglesias cristianas a nivel mundial, es poder brindar la divulgación de conocimiento del evangelio hacia las personas que quieran aprender sobre la palabra. Actualmente existe variedad de pensamientos sobre la interpretación bíblica debido a la diversificación de religiones existentes en la actualidad. Por ejemplo, en medio oriente, se toma este debido a gran variedad de pensamientos religiosos ubicados en este espacio, se puede leer sobre la llegada de misioneros de diferentes naciones o también a países catalogados como desarrollados, con la finalidad de enseñar los mandamientos y las diferentes doctrinas bíblicas. Hoy en día las iglesias cristinas se perciben como un gran movimiento el cual se están volviendo a expandir en diferentes ciudades y llegar a ser un referente reconocido internacionalmente, para llegar a esto se debe tener una buena estructura organizacional que pueda ofrecer el mejor servicio a los integrantes que hacen parte de esta.

Se pudo encontrar documentación relacionada con el objetivo de la implementación de procesos administrativos, pero esta se encontraba muy desactualizada y poca, se puede evidenciar la importancia de afectar positivamente el servicio que prestan a la comunidad de creyentes y/o a su estructura organizacional ya que la iglesia se ha hecho notoria por su gran crecimiento en los últimos años.

Por otro lado, las iglesias cristianas a nivel mundial, no tiene conformada una estructura organizacional que defina los distintos roles que una o más personas puedan tener dentro de la iglesia, pero la iglesia **Misión Paz a las Naciones**, rompe con esta tendencia, en ella se puede encontrar una estructura organizacional implementada, permitiendo diferenciar las funciones ministeriales, pastorales y gerenciales.

La iglesia tiene una estructurada administrativa la cual en la cabeza se encuentra el ministerio apostólico que son los encargados del direccionamiento estratégico está conformado por los siguientes cargos Apóstol, Profeta, Pastores y Gerente General es estos cargos se centran todo el planteamiento de las estrategias para el funcionamiento de la iglesia. En los procesos operativos se pudo identificar las Consejerías, Escuelas, Pastoreo, Grupos de paz, Encuentros, Predicas, Eventos Cristianos los cuales funcionan gracias al soporte de Gestión Humana,



Conexiones, Comunicaciones, Informática, Optimización, Financiera y Auditoria Interna.

Por lo anterior, es importante que este tipo de organizaciones se incluyan dentro de los cambios exigidos para las organizaciones modernas especialmente la iglesia Misión Paz a las Naciones, que posee una proyección nacional e internacional desde la construcción del CIDS (Centro Internacional de desarrollo Social). Se hace necesario que la iglesia pueda mejorar la estructura interna con el fin de lograr aplicar procesos acordes a su misión y visión establecidas logrando mejorar su calidad permitiendo agilizar sus procesos interno, mejorar la comunicación, descartar actividades innecesarias, intervenir mejor a los empleados, tener un orden y secuencia lo cual conllevara a ofrecer un mejor servicio logrando fidelizar más feligreses.

La iglesia **Misión Paz a las Naciones** tiene en su misión poder brindar a sus feligreses la necesidad de poder comprender y conocer el amor de Dios, manifestado en el sacrificio de Jesús en la cruz, para permitirles que encuentren el propósito de su vida, guiadas por el espíritu santo, esta estrategia muestra la gran importancia que tiene los feligreses para lo organización por eso actualmente la iglesia se comporta como una organización que está requiriendo o demandando el desarrollo de implementar los procesos y procedimientos de toda la iglesia, que permita redefinir, ordenar y estructurar las actividades y tareas desempeñadas en la ciudad de Cali. Esta necesidad fue planteada por el área de gestión humana y se convirtió en el referente para el propósito de este proyecto, que fue dirigirse hacia una revisión, documentación y análisis de la situación organizacional en la que se encontraba la iglesia, enfocada hacia el área administrativa y técnica.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera se dará apoyo a la iglesia misión paz, ayudando al mejoramiento de la calidad de procesos en las áreas de gestión humana, conexiones y gestión de la calidad?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué tipo de información de campo se necesitará para desarrollar de manera óptima la estandarización de los procesos?

¿Cuáles son los departamentos de la Iglesia y que tipo de servicio prestan para poder relacionarla en la creación del manual de procesos?

¿Cuáles son los formatos que se deben actualizar y/o crear para caracterizar los procesos de Gestión Humana, Conexiones y Gestión de la Calidad?

¿Qué documentación será precisa tener en cuenta para el desarrollo del diseño de procedimientos, instructivos, formatos, entre otros?

¿Qué tipo de indicadores claves se integrarán para la supervisión y cumplimientos de los procesos?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Construir manuales de procesos en las áreas de Gestión Humana, Conexiones y Gestión de la Calidad de la Iglesia Misión Paz a las Naciones.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Recopilar información de campo para el desarrollo de la estandarización de los procesos.
- Identificar mapa de procesos de la iglesia.
- Diseñar documentación asociada a cada una de la caracterización que incluye procedimientos, instructivos, formatos, entre otros.
- Describir los procesos de Gestión Humana, Conexiones y Gestión de la Calidad.
- Identificar indicadores claves de los procesos caracterizados.

### 3. ANTECEDENTES

Existe gran variedad de estudios que puedan originarse sobre los manuales de procesos en los cuales se puede notar la importancia que conlleva estos para el mejoramiento de todo tipo de organización, ayudando siempre a su eficiencia y eficacia gracias a que en la elaboración se pueden inhibir, optimizar, y reorganizar actividades que los diferentes empleados efectúan, además de poder llevar un orden estipulado a la hora de ejecutar una actividad sin contar que podemos en cada acción definir la razón por lo cual es necesaria, Los riesgos, puntos de control que puedan disminuir el riesgo la persona que se hace responsable, documentos y registros.

En este caso, el autor Jorge Ovalle Duarte habla sobre “Los procesos son un conjunto de pasos parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados, recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales y limitaciones, intentando producir y mantener las áreas organizacionales”<sup>1</sup> la importancia que conlleva tener bien estructurados los procesos es permitir que la información se traslade a otra persona y esta puede efectuar actividades estructuradas así mismo lograr ayudar a que sus tareas se faciliten, esto es un camino importante a dar manejo de todas las actividades que realizan las personas de cada cargo de la estructura organizacional de la iglesia, este número de actividades bajo un orden puede llegar expeditamente al cumplimiento del objetivo, lo que podrá no solo que se faciliten las labores, también ayudara a que estas puedan realizarse en menor tiempo sin perder la efectividad.

En el libro PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO podemos encontrar la definición sobre procesos, el cual lo define como “serie de actos que se desenvuelven progresivamente, con el objeto de llegar a un acto estatal determinado, destacando entonces en el concepto la unidad de los actos que constituyen el proceso y su carácter teleológico, es decir que éstos se caracterizan por estar encaminados en su conjunto a un determinado fin”<sup>2</sup> ciertamente en la elaboración de los manuales de procesos se pudo verificar esta teoría la cual en la práctica se pudo identificar que un proceso es un grupo de actividades de carácter lógico que llevan a un fin justificado, para llegar a este fin se puede hacer de diferentes

---

<sup>1</sup> OVALLE Jorge, Estudio basado en los procesos organizacionales [en línea]. Prezi 2007 .[consultado el 1 de enero del 2017] disponible en internet <https://prezi.com/efvo1xzalzqj/procesos-organizacionales/>

<sup>2</sup> GORDILLO Agustín, Libro basado en los procedimientos administrativos capítulo XI [en línea] Bogotá gordillo.2001 [consultado el 1 de enero del 2017] disponible en [http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo5/03/03-capitulo1.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/03/03-capitulo1.pdf)

maneras pero todas buscaran hacer procedimientos más lógicos, ordenados y posibles para cumplir los objetivos estratégicos.

#### 4. JUSTIFICACION

La presente investigación que se realizará en la iglesia **Misión Paz a las Naciones**, donde se propone dar inicio a apoyar el levantamiento de las actividades logrando mejorar la calidad de la entidad, la cual carece de la documentación operativa de procesos y actividades.

Por lo tanto, la iglesia no tiene definidos los procesos, actividades, tareas y funciones específicas de una manera eficiente que permitan dar un correcto funcionamiento de la misma a nivel organizacional, de tal manera podemos encontrar la importancia de plantear el levantamiento y mejoramiento de dichas actividades y procesos, iniciando con la estructuración de las diferentes actividades que se cumplen en la iglesia, aspecto que incluye la importancia de generar procesos ordenados y estructurados por parte de los empleados o colaboradores. Lo cual se puede reflejar desde la inducción paralela a la elaboración de procesos y actividades orientados a dar calidad a la organización para poder dar a conocer los beneficios desde la práctica conjunta y colaborativa de cada uno de los asistentes a esta inducción o de los empleados de la organización.

Con el desarrollo de este trabajo de indagación aplicada, se pretendió promover el conocimiento de la efectividad de implementar procesos y procedimientos para los empleados o colaboradores de la iglesia **Misión Paz a la Naciones**. Adicionalmente, sirve para mejorar y ser eficientes en el clima organizacional interno y externo al momento de brindar la atención a los feligreses. También puede ayudar a la medición de los estándares y efectividad en los diferentes procesos internos en la iglesia.

Es importante que se dé a conocer en este tipo de organizaciones, que se debe tener procesos y actividades conformes a su misión y visión, para su posterior acogimiento en las instalaciones de la organización y poder hacer un seguimiento a los servicios que están realizando a nivel social y organizacional.

El mayor propósito de este proyecto, fue apuntar hacia la generación de acciones que trabajadas colectivamente con los colaboradores de la organización, permitirá a la primera fase de la construcción de un modelo de Mapa de procesos, con su caracterización y definición, en un ejercicio motivacional, que se traduzca en un sistema de calidad, cuantificable y que apunte a la operatividad del sistema organizacional de la iglesia.

## 5. MARCOS DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1 Manual

El autor **Enrique B. Franklin (1999)**; brinda un significado diferente sobre los manuales de procesos, en los cuales informa que son “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. ”<sup>3</sup>

Los manuales cuentan con una clasificación en diferentes formas, normas y otros criterios según lo informa el autor Enrique B. Franklin las cuales son resumidas en:

- El contenido en donde se expresa la trayectoria fundamental de la empresa incluyendo su historia, su conformación, objetivos, propósitos, misión, visión y entre otras características fundamentales.
- Área de desarrollo del proceso, la cual cuenta con sus respectivos formatos para una efectiva ejecución de las tareas específicas de cada área.
- Aplicación de las tareas correspondientes en cada área.

---

<sup>3</sup> FRANKLIN Enrique B. Profesor en la Universidad de Carabobo en Venezuela, explica que los manuales son documentos que ayudan a realizar un mejor flujo en el desarrollo de los procesos internos en una organización. [En línea] researchgate 2008. [consultado el 1 de enero del 2017] disponible en internet [https://www.researchgate.net/profile/Enrique\\_Franklin/publication/31735731\\_Organizacion\\_de\\_empresas\\_analisis\\_diseno\\_y\\_estructura\\_EB\\_Franklin\\_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf)

Según Marlene Martin Torres, Docente del programa educativo de Administración y Evaluación de proyectos e ingeniería en desarrollo empresarial de proyectos sustentables, “un manual es un instrumento importante en la administración, pues persigue la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de cualquier empresa así como la de las unidades administrativas que lo constituyen”<sup>4</sup>. En propiedad los manuales representan un medio de comunicaciones de las decisiones administrativas en conexión con las políticas organizacionales. Para la consecución de un manual se debe tener claridad en las políticas establecidas por la gerencia estratégica de la organización para así articular la organización en un enfoque el cual conlleve al logro de meta u objetivos establecidos; los manuales ayudan a cumplir los siguientes objetivos:

#### **5.1.1.1 Importancia de los manuales**

- Precisar las funciones de cada trabajador para deslindar responsabilidades.
- Conllevar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y atenuar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir la disminución de riesgos en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar los procesos de selección y capacitación.

#### **5.1.1.2 Tipos de manuales:**

Existen diversidad de manuales algunos de ellos son los siguientes:

- Manual de objetivos y políticas

---

<sup>4</sup> TORRES Marlene Martin, Docente del programa educativo de Administración y Evaluación de proyectos e ingeniería en desarrollo empresarial de proyectos sustentables, articulo la importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las Mipymes [En línea] milenio 2004 [consultado el 1 de enero 2017] disponible en internet [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes\\_18\\_243755682.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_243755682.html)



- Manual de empleado
- Manual para especialistas
- Manual de capacitación
- Manual de propósitos múltiples
- Manual de funciones
- Manual de procedimientos
- Manual de la organización

### **5.1.2 Procedimientos**

Según el autor Urwick “el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando”<sup>5</sup>. Se armoniza con el autor parte de estos elementos que en la práctica se puede notar que el procedimiento es un cruce de actos, para la realización de un fin que dé solución a un problema u objetivo cabe recalcar la importancia de realizar los procedimientos enfocados en estos elementos ya mencionados.

### **5.1.3 Manual de procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una

---

<sup>5</sup> Urwick. el proceso administrativo, expresa su conocimiento en 7 elementos de la administración [línea] gestipolis 2005 [consultado el 1 de enero del 2017] <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>

organización; este debe incluir ejemplos de formularios que se utilizarán en dichas actividades, así como las máquinas o equipos que serán necesarios para llevarla a cabo algunos autores como por ejemplo la Oficialía Mayor Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (secretaría de relaciones exteriores) es “son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo”<sup>6</sup>

Es claro que para la ejecución del trabajo se debe tener manuales que contenga información ordenada y metódica la cual sirve como instrucción a la hora de desarrollar cualquier tipo de actividad es decir con una manual de procedimientos siempre daremos instrucciones mediante el las cuales deben asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización donde se plantee.

Según Ricardo Alberto Sanchez, egresado de la escuela superior de la administración pública “el Manual de Procesos y Procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios”<sup>7</sup> por tal motivo estas preguntas son prudentes realizarlas siempre y cuando deseemos aumentar la idea de que contenido e información es eficiente para realizar manuales de funciones, estas consisten en identificar quién lo hace?, cómo lo hace?, cuando lo hace?, que tiene en cuenta a la hora de hacerlo?, que riesgos existen en la elaboración de la actividad?, como disminuyo el riesgo de realizar la actividad? De qué manera puedo simplificar la

---

<sup>6</sup> Oficialía Mayor Dirección General de Programación, Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, expresa los pasos para la creación de manuales de procesos [En línea] México. UV 2008 [consultado el 1 de enero del 2017] disponible en [http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)

<sup>7</sup>SÁNCHEZ RODRÍGUEZ Ricardo Alberto, elaboración del manual de procesos y procedimientos para la gerencia financiera de la alcaldía municipal de Cajicá, Ricardo Alberto Sanchez Rodríguez expresa la importancia de los manuales de procedimientos en la aplicación de uno de estos [En línea] cdim 2004 [consultado el 08 de noviembre 2016.] Disponible en [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6719%20-%20elaboraci%C3%B3n%20del%20manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20para%20la%20gerencia%20financiera%20de%20la%20alcaldia%20municipal%20de%20cajic%C3%A1%20\(p%C3%A1g%20152%20-%20206.355%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6719%20-%20elaboraci%C3%B3n%20del%20manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20para%20la%20gerencia%20financiera%20de%20la%20alcaldia%20municipal%20de%20cajic%C3%A1%20(p%C3%A1g%20152%20-%20206.355%20kb).pdf)

información logrando abarcar todo lo realizado?, cuando tiempo está tardando realizando la actividad?, es óptimo como está llevando a cabo el proceso?, se puede mejorar? Se tiene en cuenta que los manuales de procesos han de tener gran de talle de todo lo ejecutado por los empleados en cada actividad con toda la descripción de las actividades sin dejar a un lado ningún detalle, debe ser total mente especifico, entendible, practico para el intelecto de la persona a la cual se le piensa comunicar o realizar. También a la hora de efectuar los seguimientos a los empleados por ejemplo la parte directiva gerente general, director de calidad, directora de gestión humana o simplemente el jefe encargado al estudiar el anual de procesos lograra supervisar que se estén realizando de manera óptima las tareas de los empleados o empelado vasado en lo estipulado en estos manuales, logrando la optimización del cumplimiento de los objetivos del proceso que van a servir como parte del cumplimiento de la gerencia estratégica.

Algunas de Las ventajas analizadas con la información obtenida en la investigación de Ricardo Alberto son las siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Apoya en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto de trabajo.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Permite establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Proporcionan una base firme para el diseño de sistema de control Interno de la entidad Otro estudio se basa en la teoría de los procesos y procedimientos en la organización, en donde el autor define a un "procedimiento en que son cantidad de pasos debidamente definidos, los cuales ayudan a trabajar correctamente dentro de las organizaciones, además permiten disminuir la probabilidad de error, pérdidas o accidentes. También lo define en el método de ejecución de actividades que suelen realizarse del mismo modo. **(Prieto 1997)**"<sup>8</sup>

Podemos notar que Prieto según su propuesta nos habla sobre, la importancia de La elección de los procedimientos (contables) pero aun así sirve como ejemplo para otros departamentos que se deseen tener manuales de procesos para los empleados, estos procedimientos se deben realizar teniendo en cuenta los aspectos relevantes que permitan a la empresa alcanzar los objetivos estratégicos, se sabe que la razón de tener objetivos estratégicos es mantener el

---

<sup>8</sup> PRIETTO, propuesta de un marco teórico para la explicación de los procedimientos utilizados por los sistemas de control de gestión, prietto expresa diferentes teorías sobre procedimientos. [En línea] intercostoso 2001 [consultado el 15 de septiembre 2017] Disponible en internet:<http://www.intercostos.org/documentos/Prieto.pdf>

enfoco esto es sumamente importante para una organización, una de las maneras de lograrlos es un buen direccionamiento y control de los empleados, cabe recalcar que este autor se basó en el área que más controles y procedimientos necesita debido al flujo de efectivo que maneja el cual es el área financiera. Pero de igual manera en una organización hay diferentes funciones y actividades que desempeñan los empleados por tal motivo aplicar controles, y organizar las actividades según sus funciones y procedimientos ayudara a mejorar toda la organización en conjunto.

En la aplicación del proyecto pudimos reconfirmar con este autor, que el papel de los procedimientos de gestión en las organizaciones actuales verifican las siguientes funciones:

- La información que facilita los sistemas de información para la gestión (procedimientos) permitirá reducir la irregularidad de la información y la incertidumbre al facilitar la visualización de los procesos y los comportamientos.
- Al reducir su carácter desigual, limita los comportamientos estratégicos pudiendo prever que una acción cambie los resultados, lo cual nos permite revelar falsa información, permitiendo, un mejor aprovechamiento de los recursos, que conduzca a un buen acuerdo de cooperación.
- Esta información servirá para que los individuos alcancen un mayor conocimiento de las operaciones en las que intervienen y perfeccionen el proceso de toma de decisiones, llegando a conocer como les puede afectar el reparto.
- Limita los comportamientos oportunistas, evitando decisiones disfuncionales, al utilizar procedimientos que permiten la obtención de información, sobre el esfuerzo y las acciones del agente.
- Garantiza el cumplimiento de lo acordado y actúa como sistema regulador de incentivos - monetarios y no monetarios.
- Actúa, por lo tanto, como mecanismo de vigilancia y de garantía de la actuación de las diferentes partes contratantes.

#### **5.1.4 Control interno**

Según Normas Internacionales de Auditoría el control interno es el “proceso diseñado y ejecutado por los encargados del mando, la administración y otro personal para proporcionar certeza razonable sobre el logro de objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimientos de las leyes y reglamentos aplicables”<sup>9</sup>. Podemos entender que el control interno es crucial para las organizaciones ya que en esta se toman todas las medidas que se adoptan en las empresas para proteger sus datos, activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de la información contable, Promoviendo la eficiencia operacional, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

##### **5.1.2.1 Características**

- El sistema del control interno hace parte de los sistemas financieros, de planeación, de información y operacional.
- Ejercer máxima autoridad en la entidad, obteniendo la responsabilidad de mantener, establecer y perfeccionar el sistema de control interno el cual debe ser adecuado a la gerencia estratégica.
- Todas las transacciones de la empresa deberán ser registradas de forma exacta veraz de tal forma que permita realizar informes operativos.

#### **5.1.5 Importancia de los procedimientos en las normas**

Primordialmente para hablar sobre los manuales de procesos en una organización, se debe tener en cuenta que este es un punto fundamental dentro de las normatividades que componen el sistema de gestión de la calidad norma ISO 9001: 2008. De hecho es un requerimiento saber cuáles son los numerales

---

<sup>9</sup> Normas Internacionales de Auditoría el control interno, normas internacionales auditoría. . [En línea] fccea.unicauca.edu 2009 [consultado el 15 de septiembre.] <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfpa2.html>

que se cumplen en la norma y describirlos en la caracterización del proceso. Lo que permite dar una mejora continua en el desarrollo de la organización para así tener un mejor flujo en las actividades que se plantean.

Podemos ver la importancia que tiene los procedimientos en la norma por lo tanto es consecuente ver los beneficios que trae esta norma:

#### **5.1.5.1 Administración**

Las exigencias que impone la norma ISO 9001, a las organizaciones La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad.

La organización debe centrarse en el cumplimiento de los objetivos de calidad., de modo que puede ver los progresos (o la falta de progresos) hacia el cumplimiento de los objetivos. Esto le permitirá tomar las medidas apropiadas y supervisar del desempeño, teniendo en cuenta los objetivos.

En esto es de fundamental importancia el apoyo que se obtiene mediante la implementación de los manuales de procesos en una organización sea pequeña, mediana o grande. Debido a que los objetivos y descripción plasmada en los manuales deben dar cumplimiento a las políticas organizacionales y objetivos.

#### **5.1.5.2 Productividad**

Al disponer de mejor documentación o de un control de manuales de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reduciendo la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo aumentando la productividad.

#### **5.1.5.3 Clientes**

Cuando los objetivos se concentran en el cliente, la organización dedica menos tiempo a los objetivos individuales de los departamentos y más tiempo al trabajar en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes.

También hay que resaltar que los procesos y procedimientos tienen relación con el sistema de gestión de calidad en donde Juran especifica que las opiniones del usuario son aquellas que indican si la calidad se encuentra en el uso real del producto o servicio. (Juran 1986) <sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> JURAN, El liderazgo para la calidad. Un manual para directivos' Juran expresa diferentes ítems sobre la calidad. [En línea] Books 2002[consultado el 15 de septiembre.]Disponible en internet: rZgoVdhJCAC  
<https://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA179&lpg=PA179&dq=un+elemento>



## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **5.2.1 Manual**

Según Graham Kellog, “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”<sup>11</sup> Esto va de la mano con lo planteado con prieto debido a la importancia que es tener un manual para los procedimientos el cual aparezca con la información clave para la efectividad de estos.

### **5.2.2 Análisis de puestos**

Es una técnica donde se determina los deberes y las responsabilidades de una unidad de trabajo específica e impersonal definiendo los conocimientos, aptitudes, valores que debe tener el personal que las desempeñe.

### **5.2.3 Simplificación del trabajo**

Existen diversas maneras de mejorar los métodos de trabajo por medio de métodos organizacionales por tal motivo muchas empresas están modificando regularmente los procesos y procedimientos internos con el fin de mejorar la calidad y eficiencia logrando reducir costos y simplificando el trabajo, algunos métodos son tales como:

Estudio de métodos: Examen por el cual se evalúa la manera del trabajo que se realiza con el fin de simplificarlo.

---

<sup>11</sup> Universidad Rafael Urdeneta vicerrectorado académico decano de postgrado e investigación, manual de procedimientos técnico constructivos para adecuaciones civiles en áreas internas de edificios administrativos de la industria petrolera, dirigido a empresas de producción social en Venezuela. [En línea] Portal bases 2013 [consultado el 08 de noviembre 2016.] Disponible en internet: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9110-08-02420.pdf>

Estudio de tiempos y movimientos: análisis de las tareas básicas en el cual se determina un tiempo óptimo para cumplirlas reduciendo el tiempo de ejecución.

Actividades de control: son los procedimientos que ayudan asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección de riesgos estas actividades se encuentran en toda la organización las cuales se pueden ejecutar con aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### **5.2.4 Evolución del riesgo**

La evaluación de riesgo permite saber la amplitud de los eventos potenciales que impactan en la realización de los objetivos los cuales deben ser examinados para poder cuantificar o cualificar la intensidad y variabilidad del suceso o sucesos.

#### **5.2.5 Información y comunicación**

La información se capta y comunica para poder efectuar una tarea o procedimiento por tal motivo debe ser clara y precisa, logrando que la organización pueda tener una buena toma de decisiones que cumpla con los objetivos, además se efectúen las tareas de manera óptima eliminando el riesgo.

Después de haber realizado los estudios teóricos e investigaciones presentadas sobre el tema de la realización de un manual de procedimientos se han seleccionado los conceptos que se presentaran a continuación con respectivos autores quienes manifiestan su opinión en base de estudios, cuyos conceptos van a ser utilizados como variables a intervenir o aplicar la implementación del sistema en la organización.

#### **5.2.6 Control de calidad**

El primer autor de quien se obtuvieron conceptos fue **Armand V. Feigenbaum (1944)** quien expresa sobre control de la calidad “que es aquel encargado de inspeccionar la administración. Se debe iniciar principalmente con los miembros de la organización y a su vez enseñarles sobre el compromiso por parte de todos los empleados. Cuando se trabaja en el mejoramiento, existe la reducción de los

costos y en todas aquellas perdidas que se presentan en la organización, lo que arroja excelentes resultados en todo lo que se desempeña”<sup>12</sup>.

El autor que se mencionó anteriormente, también hace referencia sobre el costo de calidad quien informa que son aquellos medios que evalúan y revisan la optimización de actividades para así tener un mejor control de la calidad en su totalidad.

También hay que tener en cuenta la mejora continua de la Calidad en los procesos: Las empresas o entidades proporcionan una serie de servicios los cuales involucran directamente al cliente interno o externo. Para entregar dichos servicios las entidades ejecutan un proceso según el artículo de Manuel García P dice que se debe tener como importancia entender los principios de la mejora continua de los procesos, que permite a la empresa comprender cómo funcionan y con qué fin se hacen dichos procesos da a la organización un planteamiento basado en actividades el cual permite al implementarse da una mejora en la eficacia de un sistema de gestión de la calidad satisfaciendo a los clientes según su requisitos.

La calidad según lo expresa Adriana Moya Córdoba es “aquella fase más evolucionada dentro de los diferentes cambios que han surgido el término a lo largo del tiempo. El control de calidad se basa en la inspección de los procesos de producción”<sup>13</sup>.

La autora mencionada anteriormente explica sobre el aseguramiento de la calidad que es aquella fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad ya sea del producto o del servicio.

---

<sup>12</sup> FEIGENBAUM Armand. Significado del control de calidad [En línea] Nueva York 2002 [Consultado 21 de Septiembre de 2016] Disponible en Internet: [https://books.google.com.co/books?id=g1xU8GNOf4C&pg=PA29&dq=Armand+V.+Feigenbaum&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj5w8XF8p\\_LAhUBgZAKHTBCDr8Q6AEIGzAA#v=onepage&q=Armand%20V.%20Feigenbaum&f=false](https://books.google.com.co/books?id=g1xU8GNOf4C&pg=PA29&dq=Armand+V.+Feigenbaum&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj5w8XF8p_LAhUBgZAKHTBCDr8Q6AEIGzAA#v=onepage&q=Armand%20V.%20Feigenbaum&f=false)

<sup>13</sup>CROSBY Phil La mejora de calidad se ha convertido en necesidades estratégicas para las organizaciones. [En línea] Estados Unidos 2001 [Consultado 21 de Septiembre de 2015] Disponible en Internet: [https://books.google.com.co/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA44&dq=Phil+Crosby+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU-8ic-Z\\_LAhUHlJAKHdnxAH8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Phil%20Crosby%20calidad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA44&dq=Phil+Crosby+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU-8ic-Z_LAhUHlJAKHdnxAH8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Phil%20Crosby%20calidad&f=false)

La mejora de la calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, según Phil Crosby la idea cero defectos hace referencia a la importancia que tiene la conformidad de los clientes con los requerimientos, midiéndose mediante los costos de la no conformidad utilizando este enfoque se llega a la meta de performance cero defectos mejorando la efectividad de la organización que decida hacer esta transformación.

### **5.2.7 Proceso de calidad**

Adicionalmente Juran expresa sobre los procesos que son “aquellos que brindan una organización lógica de las personas, finanzas, información y componentes fundamentales para la organización”<sup>14</sup> siendo actividades encaminadas al logro de resultados deseados. Permitiendo la satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes.

Uno de los puntos que se deben de tener en cuenta para la implementación de la norma ISO 9001 2008 son los procesos en la organización los cuales significan según lo relata Díaz Izquierdo “son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que presentan elementos de entrada en resultados”<sup>15</sup>.

### **5.2.8 Caracterización del proceso**

Documento donde se describe las características generales del proceso permitiendo asegurar la mejora progresiva de una entidad la cual debe de tener como mínimo objetivo del proceso y responsable del mismo, proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuario o clientes, recursos asociados

---

<sup>14</sup> JURAN, El liderazgo para la calidad. Un manual para directivos' Juran expresa diferentes ítems sobre la calidad. [En línea] 2007 [consultado el 21 de septiembre del 2016] Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA179&lpg=PA179&dq=un+elemento>

<sup>15</sup> IZQUIERDO, Díaz. Los puntos que se deben de tener en cuenta para la calidad [En línea] 2004 [Consultado 20 de Septiembre del 2016 ] Disponible en Internet: [https://books.google.com.co/books?id=uoaaxj6zxZsC&pg=PA380&dq=diaz+izquierdo+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw-7iB-p\\_LAhWEC5AKHaJLBK0Q6AEIJTAC#v=onepage&q=diaz%20izquierdo%20calidad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=uoaaxj6zxZsC&pg=PA380&dq=diaz+izquierdo+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw-7iB-p_LAhWEC5AKHaJLBK0Q6AEIJTAC#v=onepage&q=diaz%20izquierdo%20calidad&f=false)

a las gestión del proceso, riesgos y controles asociados e indicadores del proceso y requisitos relacionados con e l proceso, documentos y registros del mismo.

### **5.2.9 Actividad**

Acciones que desarrolla un individuo de manera cotidiana como parte de sus obligaciones, tareas o funciones.

### **5.2.10 Puntos de control o medidas de control**

Una medida de control como una acción o actividad que se puede utilizar para prevenir o eliminar un peligro, puede ser utilizada para describir prácticamente cualquier acción, etapa, actividad, trabajo, tarea, proceso o procedimiento que tiene la intención de dirigirse a un peligro.

## **5.3 MARCO LEGAL**

- **D e c r e t a:**

### **Capítulo I**

**De los objetivos del sistema.**

**Artículo 1 ro.** Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 3257 de 2008. El Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología tiene como objetivos fundamentales promover en los mercados la seguridad, la calidad y la competitividad del sector productivo o importador de bienes y servicios y proteger los intereses de los consumidores.

### **Capítulo II**

**Definiciones.**

**Artículo 2 do.** Para los efectos de la aplicación e interpretación de este Decreto se entiende por:

- **A) Normalización.** Actividad que establece, en relación con problemas actuales o potenciales, soluciones para aplicaciones repetitivas y comunes, con el

objeto de lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado. En particular consiste en la elaboración, la adopción y la publicación de las normas técnicas;

- b) **NORMA TÉCNICA.** Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad;
- c) **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA.** Norma Técnica aprobada o adoptada como tal por el organismo nacional de normalización;
- d) **NORMA TÉCNICA COLOMBIANA OFICIAL OBLIGATORIA.** Norma Técnica Colombiana, o parte de ella, cuya aplicación ha sido declarada obligatoria por el organismo nacional competente;
- e) **REGLAMENTO TÉCNICO.** Reglamento de carácter obligatorio, expedido por la autoridad competente, con fundamento en la ley, que suministra requisitos técnicos, bien sea directamente o mediante referencia o incorporación del contenido de una norma nacional, regional o internacional, una especificación técnica o un código de buen procedimiento;
- f) **ORGANISMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN.** Entidad reconocida por el Gobierno Nacional cuya función principal es la elaboración, adopción y publicación de las normas técnicas nacionales y la adopción como tales de las normas elaboradas por otros entes. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas, Icontec, continuará siendo el Organismo Nacional de Normalización;
- g) **UNIDADES SECTORIALES DE NORMALIZACIÓN.** Son aquellas reconocidas por el Organismo Nacional de Normalización, de acuerdo con las directrices fijadas por el Consejo Nacional de Normas y Calidades, las cuales tienen como función la preparación de normas propias de un sector, dentro de los lineamientos internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas, ante el Organismo Nacional de Normalización, al proceso de adopción y publicación de Normas Técnicas Colombianas;
- h) **ACREDITACIÓN.** Procedimiento mediante el cual se reconoce la competencia técnica y la idoneidad de organismos de certificación e inspección, laboratorios de ensayos y de metrología para que lleven a cabo las actividades a que se refiere este Decreto;

**“ISO 9001 /2008 REQUISITOS:** Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.”<sup>16</sup>

**“ISO 9001 /2008 REQUISITOS** Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> COLOMBIA. Decreto, Nacional. 2269 de 1993 Sistema Nacional de normalización, Certificación y Metrología. [En línea]. Alcaldía Bogotá. 2008 [consultado 15 de marzo de 2015] Disponible en internet <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32037>

<sup>17</sup> Requisitos norma ISO 9001 2008. [En línea] ESU 2008 [Consultado el 4 de Agosto de 2015] <http://www.esu.com.co/esu/images/Descargables/PDF/Normograma2/normascontrolinterno/Norma%20ISO9001%202008.pdf>

## 5.4 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se realizó en la Iglesia **Misión Paz a las Naciones** desde el área de gestión humana, siendo esta la que permite dimensionar correctamente los talentos de las personas que lo integran, incluyendo aspectos como la selección y la contratación de las personas para determinadas labores, según lo requiera la iglesia, en esta área es la encargada también de la capacitación de los empleados, de proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios, para que pueda existir una productividad ideal. Se dio apoyo en la elaboración de proyectos con la finalidad de dar a conocer a la organización la importancia y valor que presenta este proyecto, mostrando las ventajas que la implantación puede conllevar a la organización hacia un buen desempeño, poder generar una comodidad por parte de los empleados al realizar sus labores diarias, poder ayudar y dar beneficio para el cumplimiento de los objetivos e ir encaminados con la misión de la iglesia.

### 5.4.1 Contexto histórico

Fundada por el ingeniero Jhon Milton Rodríguez y junto su esposa comunicadora social y diseñadora de modas Norma Stella Ruiz en el año 1999, siendo una entidad sin ánimo de lucro. Que tiene entre sus propósitos brindar el conocimiento de la palabra de Dios a las personas, *enseñado también el amor de Dios, manifiesto en el sacrificio de Jesús en la cruz.*

Cuenta con la siguiente Misión y Visión:

### 5.3.2 Misión

Somos una familia de fe, que suple la necesidad en las personas de conocer el amor de Dios, manifiesto en el sacrificio de Jesús en la cruz, para que encuentren su propósito de vida guiados por el Espíritu Santo.

### 5.3.3 Visión

Al 2025, ser el modelo de transformación de vidas en Colombia, a través de la formación, en los principios establecidos por Dios en su palabra.



La iglesia **Misión Paz a las Naciones** cuenta con 16 sedes a nivel nacional para el acompañamiento de diferentes ministerios en Colombia, brindando el conocimiento de valores y principios fundamentales para la restauración del tejido social.

Se cuenta con la **Fundación Misión Paz** la cual adelanta distintas obras sociales. Encargada de brindar protección alimentaria a más de 1.500 personas entre niños, jóvenes en condición de alto riesgo y adultos mayores en las ciudades de Cali y Yumbo con la entrega personalizada de alimentos y en la comuna 13 con la creación del comedor infantil Charco Azul que beneficia a los niños del sector incluyendo 50 familias en condición de desplazamiento.

A partir del año 2010 apoyamos fundaciones como **Fundamor**, **Fundeser** y Casa del Divino Maestro con quienes se desarrollan acompañamientos en la atención de niños afectados con VIH+, jóvenes en recuperación de enfermedades psicoactivas y adultos mayores que se encontraban en condición de indigencia. Igualmente en el campo del deporte se apoya la formación de jóvenes y niños que se encuentran en la Formación Deportiva donde se desarrollan sus aptitudes en el fútbol.

Terminamos el año 2012 a través de la red de emprendimiento, agrupando a más de 300 empresarios y emprendedores.

La iglesia cuenta entre uno de sus proyectos, con la construcción del CIDS (Centro internacional de desarrollo social) es un proyecto de oportunidades con la mejor infraestructura, el cual va ser un lugar que potencializara e integrara tres frentes de desarrollo **Misión Paz a las Naciones** como lo es Iglesia, Fundación y Universidad CUDES.

## **6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **6.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO**

Para desarrollar la ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE LOS PROCESOS DE LA IGLESIA MISIÓN PAZ A LAS NACIONES CALI EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA, CONEXIONES y GESTIÓN DE LA CALIDAD orientado a la calidad, se realiza el siguiente enfoque de investigación:

#### **6.1.1 Investigación cualitativa.**

Este tipo de investigación puede entenderse como una categoría de diseños de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que se pueden adoptar en entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transmisiones de audio y video o registros escritos de todo tipo. La conceptualización de este tipo de estudio contrastada con la implementación de un manual de las actividades de la iglesia Misión Paz a las Naciones, se ve relacionado con la necesidad que se tiene para la recolección de documentos, datos e información en los diferentes procesos y actividades que se desempeña en los cargos de los empleados de esta iglesia. Adicionalmente se realiza la observación de la información obtenida de manera detallada, priorizando la información más acorde para el desarrollo de este proyecto.

#### **6.1.2 Investigación descriptiva.**

Este tipo de investigación pudo entenderse como la descripción de un modo sistemático en la caracterización de la población, situación o área de interés. Donde permite recolectar datos sobre la base de teoría, exponiendo y resumiendo la información de una manera cuidadosa y luego los resultados podrán ser analizados de una manera minuciosa. La relación directa con este tipo de investigación y con el desarrollo del proyecto, es debido a que uno de los principales objetivos, es poder obtener el conocimiento, que en el momento de realizar la implementación en la iglesia Misión Paz a las Naciones, tendrán un conocimiento sobre los beneficios de tener las actividades y procesos de manera ordena. También se plantea poder brindar el conocimiento de los diferentes beneficios que le prestara de manera interna y externa en la prestación del servicio a nivel social, en la que se busca la mejora de este tipo de servicio para la comunidad.

## **6.2 POBLACIÓN OBJETO**

El tamaño de la población que se abarcara en este proyecto es de 5 empleados de 2 departamentos.

### **6.2.1 Censo**

En la siguiente investigación que va ser una implementación de las actividades y procesos que realiza la iglesia se deben tener en cuenta como nicho siendo los empleados de la iglesia como población a estudiar: ocho (2) departamentos, ciento ochenta (5) empleados.

## **6.3 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **6.3.1 Fuentes de información primarias**

Documentación y Lista de verificación para ser complementada por el tutor empresarial-universitario y los miembros de la organización, quienes presentaron una variedad de datos y aportes de la organización, para el desarrollo del proyecto como la Información que proporcionara el área de Gestión Humana, Comunicaciones, Informática, Optimización y Conexiones y documentos proporcionados por las áreas estudiadas.

### **6.3.2 Fuentes de información secundarias**

Documentos referencias los cuales sirvan como control o soporte de la actividad que se realiza, también servirá como guía el manual de funciones que tiene la organización para poder saber el nombre del área a estudiar, nombre del cargo, tareas que realiza y objetivos del cargo.

Revisión bibliográfica: sobre diferentes autores representantes de procesos y procedimientos en las organizaciones.

Investigación de textos alusivos: investigar en textos alusivos a manuales de procesos de iglesias u organizaciones, documentos de internet y entre otros medios que permitieron adquirir conocimiento sobre la propuesta del sistema de gestión de calidad en una organización de este tipo.

## **6.4 TÉCNICAS DE INFORMACIÓN**

Técnica Focal group: donde se socializa el proyecto y los diferentes momentos del mismo.

Técnica de la entrevista extensa: con los miembros internos de cada una de las áreas que componen la organización se recolectara información sobre las diferentes actividades y tareas que realizan en su puesto de trabajo, con el objeto de darle una definición y documentación de las mismas.

Técnica de la observación: Se utilizara como herramienta que permitiera observar la coherencia entre lo verbalizado y las actividades realizadas dentro de algunas áreas. Esta técnica se aplicó con algunos de los procesos y procedimientos que no fueron claros.

## **6.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Recolección de datos mediante: Entrevista

Descripción de resultados mediante: Objetivos

Pasos:

- Buscar documentación existente para agrupar y poder realizar mapa de procesos en donde aparecerán las áreas estratégicas, misionales y de apoyo de la organización.
- Recopilar información necesaria para el desarrollo del manual mediante entrevistas que se desarrollaran según las disponibilidad de los entrevistados
- Crear manual con la información que se tendrá en la entrevista la cual servirá para los formatos, datos, procesos, actividades, flujo gramas e indicadores
- Análisis de los resultados: Mediante la manipulación de la información obtenida se analizara para modificar procesos y actividades innecesarias y poder

proponer formatos, indicadores, procesos, actividades que mejoren el funcionamiento de estos mismos con el fin de mejorar la calidad de la iglesia.

## **6.6 TIEMPO DE DESARROLLO**

Este proyecto fue desarrollado en el tiempo de prácticas en la iglesia Misión Paz a las Naciones el cual incluye la elaboración del Mapa de procesos, los procesos estandarizados de las áreas de gestión humana, conexiones y gestión de la calidad y definición de indicadores de gestión de los procesos mencionados.

## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA, INSTITUCIÓN O COMUNIDAD.**

### **7.1 RECOPIRAR INFORMACIÓN DE CAMPO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Para la elaboración de este proyecto primordialmente se tuvo que realizar una reunión con el área de Gestión Humana y el director académico del proyecto para establecer los objetivos y una culminación efectiva del mismo. En esta reunión se estableció que el trabajo de grado debería de ser enfocado a darle apoyo al área de Gestión Humana en los procesos de esta y Conexiones, adicionalmente incentivar a la organización sobre un área de calidad lo que le brindara un mejor desarrollo de las actividades y procesos internos, estos se establecieron debido a que la iglesia cuenta con 8 departamentos los cuales consisten en Ministerio apostólico, Pastores, Conexiones, Gestión Humana, Gestión de optimización, Gestión de Comunicación, Gestión Financiera y Gestión Informática; inicialmente para el cumplimiento de los objetivos se estableció que en el periodo de octubre a Diciembre del 2016 y de Abril a Julio del 2017 se debían entregar estos procesos adicionando el de Gestión de la Calidad como propuesta debido a la carencia de esta en la Iglesia, a partir de esto se empezó a buscar información en ambas áreas, de las cuales se obtuvieron por medio de la información que suministraron los coordinadores y directores de la áreas mencionadas, estas consistían en manuales de funciones y de procesos y formatos del 2010. Es de importancia y carácter prioritario la actualización de un manual de procesos los cuales ayuden en el desarrollo de las actividades operativas, idea que se manifestó al área de Gestión Humana la cual se debe encargarse en mantener, ayudar y mejorar las funciones de los empleados dándole un giro más enfocado a los procesos del área de conexiones, ya que en esta se encuentra la razón de ser de la iglesia, en sus funciones esta al pastoreo, gestión y fidelización a las partes interesadas en querer hacer parte de una doctrina Cristiana.

Desde el 2010 la iglesia se ha podido ubicar como una de las más grandes a nivel nacional logrando aumentar sus sedes a 27 ciudades de la cual la principal se encuentra en el norte de la ciudad de Cali logrando vincular a 25.000.000 personas, 6.000 grupos de paz creciendo en los últimos 7 años un 50% esto ha requerido la implementación de un nuevo software, actividades de ganar y mantener nuevos integrantes estas actividades no se han actualizado en los manuales de procesos y funciones debido a que en la investigación que se realizó los directivos de las áreas suministraron formatos del 2010, con estos datos se empezó a ver importancia de hacer este proyecto, el cual permitirá que estas áreas en donde se plantearon los objetivos logran tener un manual de procesos que estuviera actualizado y brindara información suficiente para impulsar la

proactividad en el hacer diario de los trabajadores, además de ser un excelente instrumento para delegar responsabilidades y capacitar.

En las siguientes imágenes podemos observar primeramente un manual de procesos, en la siguiente un manual de funciones de los cuales fueron otorgados por los coordinadores y directores.

### **7.1.1 Manual de procesos Iglesia misión paz a las naciones, procedimiento de consolidar.**

#### **7.1.1.1 Manual de funciones, Director de Grupos de paz**

#### **Cuadro. 1. Manual de funciones, Director Grupos de Paz.**



#### **MISION PAZ A LAS NACIONES MANUAL DE FUNCIONES**

**Cargo:** Director de los Grupos de Paz

**Código:**

#### **1. OBJETIVOS DEL CARGO:**

- 1.1 Capacitar y entrenar los futuros líderes en común acuerdo con los líderes de 12
- 1.2 Seguimiento y desarrollo estratégico de los grupos de paz en la ciudad.
- 1.3 Participar del proceso de formación de los futuros mentores de su Respectiva Red.
- 1.4 Crecimiento y desarrollo de los grupos de paz.

**cuadro 1 (continuación)**

**3. RESPONSABILIDADES :**


- 3.1** Garantizar el crecimiento y mantenimiento de los líderes y de los Grupos De Paz
- 3.2** Apoyar la gestión de los líderes de 12.
- 3.3** Brindar ayuda a los líderes en proceso de restauración.

MANEJO DE BIENES	POR SUPERVISION DE PERSONAS	POR RELACIONES DE TRABAJO	POR RELACIONES EXTERNAS DE TRABAJO	QUE DECISIONES PUEDE TOMAR POR SI SOLO
-Papelería de los grupos paz Computador - Celular	-Voluntarios -Coordinador Grupos paz	-Director de Escuela.  -Director de atención al nuevo creyente.  - Director		-Informar oportunamente al líder de 12 sobre cualquier anomalía en los grupos de paz.  -Visitar grupos de paz

DLOMBIA)



## Cuadro. 2. Procedimiento de selección en Gestión Humana.

	<p align="center"><b>PROCEDIMIENTO DEL AREA DE GESTION HUMANA ENFOCADO EN EL PROCESO DE SELECCION</b></p>	<p>CODIGO: FECHA EDICION: 2011-04-27 REVISION No. : 1 PAGINA : 1 de 7</p>
---	---	---

### 1. OBJETIVO:

Proveer de manera oportuna el personal idóneo, capacitado y competente requerido por la organización para el cumplimiento de funciones específicas orientadas al alcance de las metas.

### 2. ALCANCE:

- Este procedimiento se debe aplicar en todo proceso de selección de personal interno y externo de misión paz a las naciones.
- Se debe aplicar en todas las sedes de Misión Paz a las Naciones.

### 3. DEFINICIONES:

**GESTION HUMANA:** la Gestión Humana permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran, incluyendo aspectos como la selección y la contratación de seres idóneos para determinadas labores, capacitar a los empleados, proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal.

FUNCIONES	COMPETENCIAS REQUERIDAS
1. Garantizar la apertura de los nuevos grupos de paz, de los nuevos líderes.	-Manejar computador. -Manejar softlife
2. Seguimiento periódicamente a la actividad de los líderes, por medio de la asistencia a los grupos de Paz.	-Capacidad de análisis -Buenas relaciones interpersonales - Manejar softlife
3. Identificar líderes sin actividad ministerial.	-Diligencia. -Comunicación efectiva con el líder de 12 y Coordinador general de los grupos de paz. -Manejar softlife.
4. Retroalimentar y apoyar a los equipos de 12 en las gestiones de desarrollo.	-Orden. -Diligencia. -Buen manejo de Excel.
5. Tener informados a los líderes de 12 principales Sobre la actividad de los grupos de paz	-Orden Diligencia

Las imágenes mostradas son un ejemplo de la documentación que tenían en la iglesia en el área de conexiones, debido a que es más extensa se sustrajo la información más relevante como ejemplo, la documentación entregada por conexiones son: procedimiento de consolidar, procedimiento de ganar, procedimiento de encuentro, manual de funciones director grupos de paz.

Después de a ver evaluada la información obtenida en el área de conexiones, se pidió la colaboración de la directora de Gestión Humana para la elaboración de este proyecto, quien brindo información sobre los procesos llevados en esta área, esta información obtenida consta de proceso de selección, proceso de evaluación de desempeño, proceso capacitación y entrenamiento, estos procesos al igual que los del departamento de Conexiones no se actualizaban desde el 2010, algunos ejemplos de esto se verán en las siguientes imágenes:

## **7.2 IDENTIFICAR MAPA DE PROCESOS DE LA IGLESIA**

En el análisis de este objetivo se investigó ejemplos de mapas de procesos en una organización. Se pudo identificar con la directora de Gestión Humana que la organización contaba con unos procesos y procedimientos reconocidos por los empleados y verbalizados de manera coherente más no documentados y actualizados desde el 2010.

La iglesia cuenta con la enunciación de una visión, una misión y unos objetivos en su planeación estratégica que permite la operación y crear un manual de procesos para cada uno de los cargos que desempeñan, más sin embargo se trabajara específicamente en las necesidades primordiales establecidas en los objetivos de este proyecto.

De la misma manera la gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales conllevan a la elaboración de manuales de procesos y perfiles de cargo para todas las áreas primordialmente las que se escogieron en la primera reunión donde se establecieron los parámetros. Logrando una agrupación más precisa, aun desde unas políticas de calidad, que perfectamente pueden surgir desde los elementos base con que cuenta en la actualidad la organización; por ejemplo la existencia de una estructura orgánica, el reconocimiento por parte de los empleados de una misión, una visión requiriendo una revisión, fundamentan de manera clara y precisa las bases del funcionamiento actual de la iglesia.

Es clara desde este proyecto, la necesidad de la formulación de este manual de procesos enfocado a la calidad que apunte a involucrar ámbitos normativos y legales vigentes para el país, y de la rentabilidad de la iglesia con su proyección de ser para el 2025 modelo de transformación de vidas en Colombia, a través de la formación, en los principios establecidos por Dios, además para febrero del 2018 se tiene pensado la inauguración de su nuevo a sede principal Centro Internacional de Desarrollo Social (CIDS).

Para la elaboración de un mapa de procesos para sostener el ejercicio de identificación de los procesos que se lo acompaña el que corresponde al segundo objetivo de este proyecto. El cual se presentara a continuación en el desarrollo del trabajo.

El mapa de procesos está conformado por los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Los cuales se asignaron como estrategia por parte del ministerio apostólico conformado por el fundador y Apóstol John Milton, la profeta Norma Stella Ruiz y el Gerente General siendo estos los encargados de los procesos misionales encargándose de establecer y controlar metas, estrategias y políticas dirigidos a la misión y la visión de la organización.

Los procesos misionales son aquellos que incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser, se encuentran directamente relacionados con los trabajadores que van ligados con el ser de la organización, para los que fueron asignados aquellos procesos como el departamento de pastores de adultos, jóvenes y niños y el departamento de conexiones.

Finalmente se cuenta con los procesos de apoyo Incluyen todos aquellos empleados que sirven para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora siendo estos aquellos que le brindan soporte para los cuales se asignaron Gestión Humana, Gestion de Optimización y logistica, gestion financiera, Gestion de la Calidad, gestion informatica, y gestion comunicaciones.

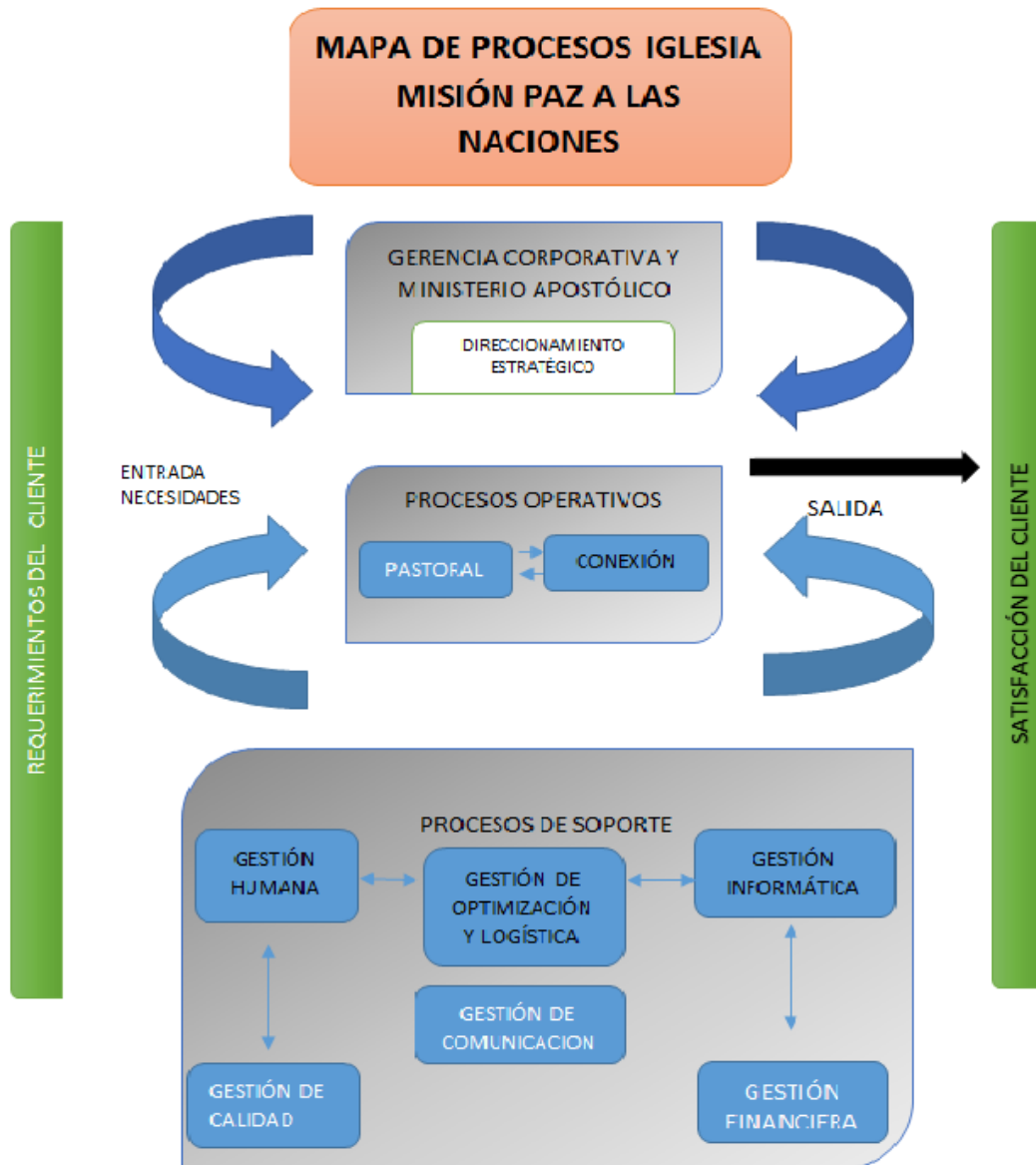
Resultante del análisis los hallazgos, la socialización y la discusión con la directora del área de gestión humana. Contiene tareas y actividades existentes y se involucró el proceso de Gestión de La Calidad.

# Gráfico. 1 Mapa de Procesos



## Mapa de procesos

### Iglesia Misión Paz a las Naciones



### 7.3 DISEÑAR LA DOCUMENTACIÓN ASOCIADA A CADA UNA DE LA CARACTERIZACIÓN QUE INCLUYE PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVOS, FORMATOS, ENTRE OTROS.

En la realización de este objetivo se tuvo en cuenta formatos de investigaciones de temas alusivos como ejemplos, recomendaciones por parte del tutor de la Universidad, Se tomó como referencia la información que suministraron los coordinadores y directores de las áreas en que se concentra este proyecto y quiero recalcar que ya se contaba con experiencia en proyectos de este tipo debido a que en otra organización se realizó un trabajo similar permitiendo dar un plus adicional que brindara una mayor satisfacción a las partes interesadas.

Buscando la necesidad de crear un manual de procesos que diera apoyo a estas áreas, se realizaron formatos representativos en Excel, según las exigencias de cada proceso en los departamentos; para esto se empezó con la creación del formato de caracterización el cual hace referencia a las políticas, especificaciones y condiciones generales para el cumplimiento del proceso a que se desea aplicar como se presenta a continuación en la siguientes imágenes las cuales muestra que significa cada celda:

**Cuadro. 3. Formato Caracterización Proceso**

FORMATO							CODIGO: F O-TH-02	
<b>Caracterización (NOMBRE DEL AREA)</b>							CODIGO:	
Proceso de (NOMBRE DEL AREA)								
<b>Objetivos</b>		(OBJETIVO GENERAL DEL AREA)						
<b>Alcance</b>		(DONDE EMPIEZA Y DONDE TERMINA)				<b>Persona responsable</b>		QUIEN ES RESPONSABLE DEL AREA
<b>Condiciones generales y políticas del proceso</b>		CONDICIONES Y POLITICAS QUE AYUDEN AL CUMPLIMNETO DE LOS OBJETIVOS						
<b>Entradas</b>			<b>Actividades</b>				<b>Salidas</b>	
Proveedor	Insumos	Planear	Hacer	Verificar	Actuar	Productos	Cliente	

Cuadro. 4.(continuación)

QUIENES SUMINISTRAN INFORMACION O LA REQUIEREN	QUE SE SOLICITA	COMO SE PLANEAN EN BREVE	COMO SE HACE EN BREVE	QUE SE DEBE VERIFICAR EN BREVE	COMO SE DEBE ACTUAR EN BREVE	SEGUN LA NECESIDAD QUE INSTRUMENTOS SE USAN	PARA QUIEN VA DIRIGIDA LA INFORMACION OPTENIDA
P	Planear	H	Hacer	V	Verificar	A	Actuar

Asignación de recursos			
Recurso Humano	Tecnológicos	Ambiente de trabajo	Infraestructura
NIVEL DE ESTUDIOS Y DE EXPERIENCIA	DOTACION TECNOLOGICA	CONDICIONES DE TRABAJO	MATERIALES DE TRABAJO

Documentos relacionados	Requisitos	Indicadores
	<b>Empresa</b>	INDICADORES CLAVES
	POR PARTE DE LA EMPRESA QUE REQUISITOS SE TIENEN	
	<b>Normativos</b>	
	NORMAS IDENTIFICADAS PARA EL PROCESO	
	<b>Ley</b>	
	CUMPLIMIENTO DE LEY EN EL PROCESO	
	<b>Cliente</b>	
	ESPECIFICACIONES DE LOS CLIENTES	

Para su debida elaboración del formato que se muestra en la anterior figura, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se identifica el área donde se va realizar el proceso
- Se establece el objetivo que se desea cumplir, ayudando a la estrategia de la organización.
- Se forma el alcance que se desea cumplir, estableciendo un inicio y un fin
- Se reconoce a la persona que se hace responsable del cumplimiento de todo el proceso.
- Se establecen condiciones generales y políticas que aseguren el funcionamiento del proceso

- Se empieza a realizar las entradas, actividades y salidas del proceso en donde se encuentran los subgrupos de los proveedores, insumos, planear, hacer, verificar, actuar, productos y clientes.
- Las entradas consta de los bienes y servicios requeridos divididos en proveedores quienes son los cargos o departamentos que suministran la información e insumos que es el requerimiento solicitado.
- En las actividades se realiza el PHVA que consistente en la planeación, hacer, verificar y actuar.
- Como Salidas se obtiene el resultado de la actividad permitiendo ofrecer un bien y servicio como productos a los clientes que son los diferentes áreas que se beneficien de este.
- Se realiza una asignación de recursos en donde se mira mediante el recurso humano, tecnológico, ambiente de trabajo e infraestructura cual es la necesidad en nivel de estudios, experiencia, dotación, condiciones y materiales que se deben de tener para el cumplimiento de los objetivos del proceso.
- Por último se registran los documentos relacionados, requisitos por parte de la empresa, normativos, de ley, clientes y indicadores.

Después de crear el formato de Caracterización del Proceso se realizó la tarea de crear el formato para describir el proceso, el cual busca desglosar las actividades, descripción de la actividad, posibles riesgos, puntos de control, responsable, documentos y registros de la manera más precisa sin dejar de ser un manual de fácil entendimiento para sus posibles lectores, tratando de abarcar todas las actividades a realizar, en la siguiente imagen se desea mostrar este formato el cual para su elaboración se usó el Excel.

**Cuadro. 5. Formato Procedimiento.**

	<b>Caracterización (NOMBRE DEL AREA)</b>					CODIGO:
	Proceso de (NOMBRE DEL AREA)					
<b>Objetivos</b>	(OBJETIVO GENERAL QUE SE DEBE ALCANZAR CON ESTE PROCESO)					
<b>Alcance</b>	(DONDE EMPIEZA Y DONDE TERMINA)			<b>Persona responsable</b>	QUIEN ES RESPONSABLE DEL AREA	
<b>Ítem</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Riesgo</b>	<b>puntos de control</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documento y registro</b>
#	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COMO SE REALIZA LA ACTIVIDAD	RIESGOS ENCONTRADOS	PUNTOS PARA TENER EL CONTROL Y MINIMIZAR EL RIESGO	QUIENES SON LOS RESPONSABLES DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTOS
<b>Elaborado</b>		<b>Revisado</b>		<b>Aprobado</b>		
Marco Antonio Sanchez Ramirez		Nombre		Nombre		
_____		_____		_____		

Para su debida elaboración del formato que se muestra en la anterior figura, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se identifica el área donde se va realizar el proceso
- Se establece el objetivo que se desea cumplir, ayudando a la estrategia de la organización.
- Se forma el alcance que se desea cumplir, estableciendo un inicio y un fin
- Se determina la actividad a realizar.
- Se describe la actividad de manera coherente, especifica y clara.



- Se busca los riesgos que se pueden tener en el desarrollo de la actividad
- Se establecen puntos de control que ayuden a disminuir el riesgo.
- Se buscan las personas responsables que se involucran en la actividad.
- Se registran los documentos
- Se reconoce a la persona que se hace responsable del cumplimiento

El procedimiento debe de contar con ítem el cual se escribe el numero en el orden en que se van estipulando las actividades, se prosigue con la actividad en esta se coloca la abreviación de las descripción de la actividad la cual permite saber de qué se trata, se continua con la descripción de la actividad en la cual se informan detalladamente todas las actividades que se deben realizar para tener un cumplimiento exitoso, después se procede a identificar todos los riesgos que puede involucrar las actividades que se realizaran, adicionalmente se continua con los puntos de control en los cuales debe ir descrito la manera en que se puede disminuir el riesgo asegurando el cumplimiento de la actividad, se establece las personas involucradas en el proceso y por último se analizan que documentos se necesitan para la gestión del proceso.

#### **7.4 DESCRIBIR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA, CONEXIONES Y GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

Para la elaboración de este objetivo se tuvo en cuenta la información suministrada por los directores y coordinadores, esta fue analizada de manera detallada para de manera posterior realizar reuniones con el personal recomendado de los departamentos de Conexiones y Gestión Humana. En esta reuniones primero que todo se le decía al citado la importancia del proyecto y que se busca lograr con este, posterior mente se le empezaba a explicar los formatos de Caracterización del Proceso y Procedimiento, siguiendo esta secuencia se empieza a obtener información para la caracterización del proceso, para esto se evaluó el área, infraestructura, equipos, materiales, nivel de estudios, aptitudes, valores, indicadores, políticas la cuales fueron anotados en borrador para posteriormente ser analizados con el Director del área el cual en grupo se compartía alguna ideas pasando hacer una propuesta más formal con la aprobación del director.

Para la elaboración del proceso se citaba de nuevo a la persona recomendada para realizarle las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es el orden lógico de las actividades que usted realiza?
- ¿Según el orden lógico de las actividades que usted realiza describa como las hace?
- ¿Qué riesgo usted puede encontrar en cada actividad?
- ¿Cuáles serían los puntos de control que usted cree se debe tener en cuenta para el cumplimiento de esta actividad?
- ¿Qué documentos, registros usted utiliza en cada actividad?

Para agilizar la obtención de esta información se le preguntaba al entrevistado ¿si algunas de las actividades que usted realiza se encuentran en este manual de procesos el cual fue realizado en el 2010? Con esa información se analizaba si se debía actualizar o quitar, podemos observar en las imágenes mostradas en el desarrollo de los objetivos 1 y 3 que los formatos utilizados para este proyecto tenían más campos de tal manera que se tenía que ser más coherente y específico en estos campos. Adicional debido a que los procesos no estaban actualizados en algunos de estos se creó la actividad desde 0.

Al tener las ideas organizadas después de haber realizado un estudio de mejora de los procesos según la información obtenida por parte del recomendado para esta actividad se le presentaba la propuesta al director encargado el cual daba sus opiniones.

En este objetivo se pudo presentar la propuesta de simplificar la información de tal manera que se realizara una caracterización por cada área desglosando de manera coherente las actividades de los empleados, dándole un giro al proyecto siendo este más fácil de entender, con menos información y sin perder el rumbo del objetivo deseado, por tal motivo en el departamento de Conexiones de la caracterización se desprende 4 sub procesos los cuales constan en proceso ganar almas, consolidación (seguimiento a las partes interesadas), Encuentro (donde se realizan un encuentro más cercano con Dios por medio de la palabra y el bautizo por lo general fuera de la ciudad), apertura grupos de paz (donde las personas que realizaron todo el proceso con la iglesia pueden liderar grupos de paz por zonas). En el área de gestión humana de la caracterización salieron 7 sub procesos los cuales constan de Requerimiento personal (solicitud de nuevo personal), Evaluación de desempeño (se mira cumplimiento del personal en sus

actividades), Capacitaciones, Creencias laborales (solicitudes del personal), Retiro del colaborador (renuncias y despidos).

Esta propuesta permite que la iglesia, perciba de una manera diferente la forma de administrar sus departamentos y lograr una mejor gestión en las diferentes actividades que presentan, encaminándose a la excelencia y la distinción de sus servicios prestados a los feligreses.

Al culminar y tener la aprobación del director se logró obtener un manual de procesos que permite a la iglesia, perciba de una manera diferente la forma de administrar sus departamentos y lograr una mejor gestión en las diferentes actividades que presentan, encaminándose a la excelencia y la distinción de sus servicios prestados a los feligreses. Además de tener un control tanto de sus empleados como los de la documentación, se cumplió con especificaciones normativas, ley, exigencias de la empresa, clientes e indicadores esto se hace con el fin de estipular las exigencias que se deben tener en cuenta para lograr el cumplimiento del objetivo dando respuesta a las áreas involucradas con un proceso regido por normas ya establecidas.

El desarrollo del esquema de este procedimiento se puede encontrar como Anexo No. 1 Proceso Gestión Humana

**Clasificación del Proceso: 1**

**Nombre del Proceso:** Gestión Humana

**Descripción general:** proceso encargado de dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

El desarrollo del esquema de este procedimiento se puede encontrar como Anexo No. 2 Proceso Conexiones.

**Clasificación del Proceso: 2**

**Nombre del Proceso:** Conexiones

**Descripción general:** Es el proceso encargado de realizar el reclutamiento de las almas que necesitan de Dios, adicionalmente realiza el seguimiento mediante el pastoreo sobre el inicio de las personas en los caminos en la Iglesia, lo que

conlleva a que las personas realicen su encuentro siendo este un tiempo especial que les ayuda en el desarrollo, reflexión y conocimiento sobre Dios, finalmente con toda la culminación de lo mencionado anteriormente les permite la realización del grupo de paz, siendo este el que les permite hacer espacios para hablar sobre Dios a personas que no conocen sobre él.

El desarrollo del esquema de este procedimiento se puede encontrar como Anexo No. 3 Proceso Gestión de la Calidad.

**Clasificación del Proceso: 3**

**Nombre del Proceso:** Proceso Gestión de la Calidad

**Descripción general:** Proceso encargado de orientar a una organización a analizar las necesidades de los clientes, contar con personal motivado y mejor preparado, definir los procesos para la producción y prestación de servicios y mantenerlos bajo control.

**7.5 IDENTIFICAR INDICADORES CLAVES DE LOS PROCESOS CARACTERIZADOS.**

Para dar cumplimiento de este objetivo se realizó una investigación de cómo se podía mejorar el proceso en base a indicadores de gestión que permitieran el seguimiento y control de tal manera que se ayudaran con el cumplimiento de los objetivos de cada proceso, Cada indicador debe contar con el nombre, descripción, formula lo cual me debe arrojar un dato que sea coherente con el propósito de medir o estipular según la exigencia de cada actividad. Por este motivo se realizó el formato indicadores el cual se muestra en la siguiente imagen:

**Cuadro. 6. Formato Procedimiento.**

	<b>Indicadores de (NOMBRE DEL INDICADOR)</b>		CODIGO:
	Proceso de Gestión Humana		
<b>Objetivos</b>	(OBJETIVO GENERAL QUE SE DEBE ALCANZAR CON ESTE INICADOR)		
<b>Alcance</b>	(DONDE EMPIEZA Y DONDE TERMINA)	<b>Persona responsable</b>	QUIEN ES RESPONSABLE DEL AREA

Indicador	Formula
DESCRIPCION	Formula
ITEN	
ITEN	

=

#DIV/0!

Para su debida elaboración del formato que se muestra en la anterior figura, se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se identifica el área donde se va realizar el proceso
- Se establece el objetivo que se desea cumplir, ayudando a la estrategia de la organización.
- Se forma el alcance que se desea cumplir, estableciendo un inicio y un fin
- Se reconoce a la persona que se hace responsable del cumplimiento de todo el proceso.
- Se establece parámetros y fórmulas de indicadores.

Indicadores de gestión: son una serie de técnicas y procedimientos que realizan los administradores para conocer la circunstancia y procedimientos que se realizan en las secciones y departamentos de una empresa o institución esto es de vital importancia para la organización debido a que nos permite saber el comportamiento del área logrando planear con anterioridad la situación de cada proceso, con esta información se podrá planear estrategias para que los empleados que participan logren realizar el cumplimiento de los objetivos, además que permite realizar el seguimiento y a la vez el empleado poder saber su cumplimiento.

Este formato fue realizado en Excel, para las respectivas áreas que se desea aplicar este proyecto, en el área de Conexiones se realizó indicadores que logran ayudan a identificación de cuántas almas se están logrando obtener en las diferentes predicas, cuántas de estas almas nuevas se quedan en el proceso y cuantas los termina siendo esta información clave para idear estrategias de permanencia y fidelización, además de permitir realizar el seguimiento al proceso, logrando mejorar a la empresa de manera internar y externa mediante a un mejor servicio o política.

En el área de Gestión Humana se logrando identificar indicadores de gestión los cuales permiten conocer el desempeño en el área de formación y desarrollo, retención de talento y capital humano, desempeño en el área de selección y reclutamiento permitiendo responder y mejorar la productividad organizacional.

## 8. RECOMENDACIONES

- Es necesario e imprescindible que la dirección tome acciones inmediatas en la realización y levantamiento de procesos del resto de áreas que integran la institución, para que de manera conjunta e integrada en la misma filosofía se consiga mejores resultados y efectividad en sus procesos
- Desarrollar planes de capacitación que permitan la socialización y el desarrollo concurrente en la aplicación de los procesos y subprocesos establecidos con sus respectivas mejoras, e ir evaluándolas periódicamente para lograr un mejoramiento continuo, de esta manera no existirá discontinuación en la aplicación debido a cambios de niveles directivos.
- Es necesario mejorar los canales de comunicación tanto a nivel interno como externo para mejorar la imagen institucional, demostrando efectividad en las labores realizadas, gracias a la aplicación de procesos efectivos
- Realizar evaluaciones habituales en la aplicación de los procesos e ir mejorándolos en caso de cambios y propuestas que logren optimizar la funcionalidad del proceso.
- Seguir promoviendo a los empleados sobre la importancia de los manuales de procesos enfocados en la calidad organizacional.
- Establecer canales de comunicación estables para difundir los resultados obtenidos y las oportunidades de mejora identificadas a las personas trabajadoras del centro u organización
- Nombrar a una persona referente o propietario de cada proceso que tenga responsabilidad directa en su ejecución y que coordine el adecuado desempeño de sus actividades para los demás procesos faltantes.
- Se recomienda a la organización que involucre en parte a sus procesos de apoyo el área o la persona estudiada para realizar las actividades de gestión de la calidad.

- Para lograr que esta propuesta siga siendo eficaz para la organización se recomienda que se estén actualizando como mínimamente de manera semestral.
- Debe haber un mayor compromiso por parte de los altos directivos de la organización, para involucrar un manual de procesos para todas las áreas y departamentos.



## 9. CONCLUSIONES

- Con la información suministrada y encontrada por las diferentes áreas que participaron en este proyecto se pudo saber la situación real de la organización respecto a sus procesos internos.
- Este proyecto pudo demostrar la importancia de tener los procesos de la organización de manera escrita, específica, coherente y organizada por tal motivo se recomienda a la organización, implementar los manuales de procesos bajo los formatos realizados en este proyecto a toda la organización.
- Con el desarrollo de la presente tesis se pretende mejorar la funcionalidad de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos de la Iglesia con lo cual se alcanzara un desarrollo y una concepción del sistema de mejoramiento continuo con la participación del personal, y con su consecuente optimización de recursos institucionales tanto humanos como físicos y financieros, que cooperen a la institución en el alcance de sus metas y objetivos.
- Al contar la Iglesia con un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y no haber desarrollado y aplicado institucionalmente en todos sus procesos, no se consiguen los resultados de una organización que aplique sus procesos efectivamente.
- Con el uso de herramientas para el mejoramiento de los subprocesos analizados se consiguió determinar cuáles actividades podían ser mejoradas, fusionadas, creadas o eliminadas, para de esta manera conseguir subprocesos eficientes tanto en costos como en tiempos.
- En nuestro diagnostico visto en las diferentes áreas de trabajo el ambiente externo e interno de la Iglesia, podemos apreciar que es necesario mejorar los procesos de apoyo, estratégicos, misionales de los otros departamentos en los cuales no se intervinieron, para de esta manera lograr incrementar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades.

- Con la ejecución del mapa de procesos se pudo conocer la organización respecto a sus los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, también la relación entre los que lo conforman.
- Con la realización de este manual se pudo brindar apoyo a las áreas de Conexiones y Gestión Humana, logrando actualizar y generar nueva información que otorgara una mejora en sus procesos internos mejorando su calidad como iglesia.
- A nivel profesional fue una excelente herramienta para aplicar diferentes conocimientos aprendidos en el programa Administración de Empresas Dual.
- Con la elaboración de este manual para los departamentos mencionados, sirve como bosquejo para implementar en todas las áreas de la organización.
- Se logró sensibilizar a los empleados que hicieron parte de la realización de este proyecto sobre la importancia de seguir un proceso el cual desglose varias actividades con el fin de cumplir un objetivo que permita mejorar la organización siendo está más eficaz.

## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. Decreto, Nacional. 2269 de 1993 Sistema Nacional de normalización, Certificación y Metrología. [En línea]. Alcaldía Bogotá. 2008 [consultado 15 de marzo de 2015] Disponible en internet <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32037>

CROSBY Phil La mejora de calidad se ha convertido en necesidades estratégicas para las organizaciones. [En línea] Estados Unidos 2001 [Consultado 21 de Septiembre de 2015] Disponible en Internet: [https://books.google.com.co/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA44&dq=Phil+Crosby+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU-8ic-Z\\_LAhUHlJAKHdnxAH8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Phil%20Crosby%20calidad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA44&dq=Phil+Crosby+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU-8ic-Z_LAhUHlJAKHdnxAH8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=Phil%20Crosby%20calidad&f=false)

FEIGENBAUM Armand. Significado del control de calidad [En línea] Nueva York 2002 [Consultado 21 de Septiembre de 2016] Disponible en Internet: [https://books.google.com.co/books?id=g1xU8GNOf4C&pg=PA29&dq=Armand+V.+Feigenbaum&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj5w8XF8p\\_LAhUBgZAKHTBCDr8Q6AEIGzAA#v=onepage&q=Armand%20V.%20Feigenbaum&f=false](https://books.google.com.co/books?id=g1xU8GNOf4C&pg=PA29&dq=Armand+V.+Feigenbaum&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj5w8XF8p_LAhUBgZAKHTBCDr8Q6AEIGzAA#v=onepage&q=Armand%20V.%20Feigenbaum&f=false)

FRANKLIN Enrique B. Profesor en la Universidad de Carabobo en Venezuela, explica que los manuales son documentos que ayudan a realizar un mejor flujo en el desarrollo de los procesos internos en una organización. [En línea] researchgate 2008. [consultado el 1 de enero del 2017] disponible en internet [https://www.researchgate.net/profile/Enrique\\_Franklin/publication/31735731\\_Organizacion\\_de\\_empresas\\_analisis\\_diseno\\_y\\_estructura\\_EB\\_Franklin\\_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf)

GORDILLO Agustín, procedimiento administrativos capitulo XI [en línea] Bogota gordillo.2001 [consultado el 1 de enero del 2017] disponible en [http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo5/03/03-capitulo1.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/03/03-capitulo1.pdf)

IZQUIERDO, Díaz. Los puntos que se deben de tener en cuenta para la calidad [En línea] 2004 [Consultado 20 de Septiembre del 2016 ] Disponible en Internet: [https://books.google.com.co/books?id=uoaaxj6zxZsC&pg=PA380&dq=diaz+izquierdo+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw-7iB-p\\_LAhWEC5AKHaJLBK0Q6AEIJTAC#v=onepage&q=diaz%20izquierdo%20calidad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=uoaaxj6zxZsC&pg=PA380&dq=diaz+izquierdo+calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw-7iB-p_LAhWEC5AKHaJLBK0Q6AEIJTAC#v=onepage&q=diaz%20izquierdo%20calidad&f=false)

JURAN, El liderazgo para la calidad. Un manual para directivos' Juran expresa diferentes ítems sobre la calidad. [En línea] Books 2002[consultado el 15 de septiembre.]Disponible en internet: [rZgoVdPhJCAC https://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA179&lpg=PA179&q=un+elemento](https://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA179&lpg=PA179&q=un+elemento)

JURAN, El liderazgo para la calidad. Un manual para directivos' Juran expresa diferentes ítems sobre la calidad. [En línea] 2007 [consultado el 21 de septiembre del 2016]Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=rZgoVdPhJCAC&pg=PA179&lpg=PA179&q=un+elemento>

Oficialía Mayor Dirección General de Programación, Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, expresa los pasos para la creación de manuales de procesos [En línea] Bogotá 2008 [consultado el 1 de enero del 2017]disponible en [http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia\\_elab\\_manu\\_proc.pdf](http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf)

OVALLE Jorge, Estudio basado en los procesos organizacionales [en línea]. Prezi 2007 .[consultado el 1 de enero del 2017] disponible en internet <https://prezi.com/efvo1xzalzqi/procesos-organizacionales/>

PRIETTO, propuesta de un marco teórico para la explicación de los procedimientos utilizados por los sistemas de control de gestión, prietto expresa diferentes teorías sobre procedimientos. [En línea] intercostoso 2001 [consultado el 15 de septiembre 2017] Disponible en internet:<http://www.intercostos.org/documentos/Prieto.pdf>

SÁNCHEZ RODRÍGUEZ Ricardo Alberto, elaboración del manual de procesos y procedimientos para la gerencia financiera de la alcaldía municipal de Cajicá, Ricardo Alberto Sanchez Rodríguez expresa la importancia de los manuales de procedimientos en la aplicación de uno de estos [En línea] cdim 2004 [consultado el 08 de noviembre 2016.] Disponible en [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6719%20-%20elaboraci%C3%B3n%20del%20manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20para%20la%20gerencia%20financiera%20de%20la%20alcaldia%20municipal%20de%20cajic%C3%A1%20\(p%C3%A1g%20152%20-%206.355%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6719%20-%20elaboraci%C3%B3n%20del%20manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%20para%20la%20gerencia%20financiera%20de%20la%20alcaldia%20municipal%20de%20cajic%C3%A1%20(p%C3%A1g%20152%20-%206.355%20kb).pdf)

Requisitos norma ISO 9001 2008. [En línea] ESU 2008 [Consultado el 4 de Agosto de 2015] [http://www.esu.com.co/esu/images/Descargables/PDF/Normograma2/norma\\_scontrolinterno/Norma%20ISO9001%202008.pdf](http://www.esu.com.co/esu/images/Descargables/PDF/Normograma2/norma_scontrolinterno/Norma%20ISO9001%202008.pdf)

TORRES Marlene Martin, Docente del programa educativo de Administración y Evaluación de proyectos e ingeniería en desarrollo empresarial de proyectos sustentables, articulo la importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las Mipymes [En línea] milenio 2004 [consultado el 1 de enero 2017] disponible en internet [http://www.milenio.com/firmas/universidad\\_tecnologica\\_del\\_valle\\_del\\_mezquiteal/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes\\_18\\_243755682.html](http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquiteal/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_243755682.html)

URWICK. el proceso administrativo, expresa su conocimiento en 7 elementos de la administración [En línea] gestipolis 2005 [consultado el 1 de enero del 2017] <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>

Universidad Rafael Urdaneta vicerrectorado académico decano de postgrado e investigación, manual de procedimientos técnico constructivos para adecuaciones civiles en áreas internas de edificios administrativos de la industria petrolera, dirigido a empresas de producción social en Venezuela. [En línea] Portal Bases 2013 [consultado el 08 de noviembre 2016.] Disponible en internet: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9110-08-02420.pdf>