

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y
ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ,
LIMA-PERÚ 2018”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LIZ KATHERINE PEREZ APARICIO

Callao, 2019

PERÚ

LINEA DE INVESTIGACIÓN

La presente tesis titulada “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018” elaborada por la tesista: Liz Katherine Perez Aparicio y asesorada por el Doctor. Marco Antonio Guerrero Caballero se encuentra en la línea de investigación de Gerencia de Talento Humano.

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

- Dr. Carlos Antonio Aliaga Valdez Presidente
- Abog. Kathia Edith Guerrero Vilcara Secretaria
- Mg. José Luis Portugal Villavicencio Vocal
-

ASESOR

- Dr. Marco Antonio Guerrero Caballero

N° de Libro: 001

N° de Acta: 001

Fecha de aprobación: 27 de Febrero del 2019

N° Resolución designación del jurado: FCA N° 006-2019-D-FCA-UNAC

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por haberme apoyado en esta y cada una de las etapas de mi vida, tanto en el crecimiento personal como en el profesional; por haberme brindado lo que estaba dentro de sus posibilidades y fuera de ellas también; por estar ahí para mí y mis hermanos; por haber lidiado con mi mal humor, por esas noches en vela.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional.

A mi casa de estudios la Universidad Nacional del Callao, por permitirme formar parte de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Al profesor Juan Lazo por su apoyo incondicional.

Al Doctor. Hernán Ávila por haber compartido sus conocimientos conmigo.

A mi asesor Marco Guerrero Caballero por haberme guiado al inicio de este proceso.

ÍNDICE

CARÁTULA	i
HOJA DE RESPETO	ii
LINEA DE INVESTIGACIÓN	iii
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE CUADROS.....	6
LISTA DE FIGURAS.....	7
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2 Formulación del problema.....	13
1.2.1 Problema general	13
1.2.2 Problemas específicos.....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.3.3 Teórico.....	14
1.3.4 Temporal.....	15
1.3.5 Espacial.....	15
CAPÍTULO II	16
2 MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.1.1 Investigaciones internacionales	16
2.1.2 Investigaciones nacionales.....	17
2.2 Marco teórico.....	18
2.2.1 Manuales de procedimientos	18
2.2.2 Administración.....	24
2.3 Definición de términos básicos.....	34

2.4	Entidad.....	36
CAPÍTULO III.....		39
3 HIPÓTESIS Y VARIABLES		39
3.1	Hipótesis	39
3.1.1	Hipótesis general.....	39
3.1.2	Hipótesis específicas.....	39
3.2	Variables de la investigación	40
3.2.1	Variable independiente	40
3.2.2	Variable dependiente	40
3.3	Operacionalización de las variables.....	40
3.3.1	Dimensiones e indicadores de la variable independiente	40
3.3.2	Dimensiones e indicadores de la variable dependiente	40
CAPÍTULO IV.....		42
4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		42
4.1	Tipo y diseño de la investigación	42
4.2	Población y muestra.....	42
4.3	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	43
4.3.1	Técnicas	43
4.4	Selección y validación de instrumentos.....	43
4.5	Análisis y procesamiento de datos.....	47
CAPÍTULO V		48
5 RESULTADOS.....		48
5.1	Resultados de la preprueba	48
5.2	Resultados de la postprueba.....	55
5.3	Prueba de hipótesis	61
5.3.1	Prueba de hipótesis general.....	62
5.3.2	Prueba de hipótesis específicas.....	63
CAPÍTULO VI.....		68
6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS		68
6.1	Contrastación de hipótesis	68
6.2	Contrastación de los resultados con estudios similares	69
CAPÍTULO VII		71
7 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		71
7.1	Diseño e implementación.....	71
7.1.1	Estructura del Manual de Procedimientos implementado	71
7.1.2	Procedimientos.....	77

8	CONCLUSIONES	125
9	RECOMENDACIONES	128
10	REFERENCIAS BIBILOGRÁFICAS	129
11	ANEXOS	131
	Anexo 1. Matriz de consistencia	132
	Anexo 2. Matriz de elaboración de ítems: pre-prueba	133
	Anexo 3. Matriz de elaboración de ítems post-prueba	137
	Anexo 4. Consentimiento informado	142
	Anexo 5. Instrumento pre-prueba validado experto 1	143
	Anexo 6. Instrumento pre-prueba validado experto 2	146
	Anexo 7. Instrumento pre-prueba validado experto 3	149
	Anexo 8. Instrumento postprueba validado experto 1	152
	Anexo 9. Instrumento post-prueba validado experto 2	155
	Anexo 10. Instrumento post-prueba validado experto 3	158
	Anexo 11. Escala preprueba de diagnóstico de la organización para la implementación de un manual de procedimientos	161
	Anexo 12. Escala post prueba-implementación de un manual de procedimientos	162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.1. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	42
TABLA 4.2. VALORES DE ESCALA	43
TABLA 4.3. FICHA TÉCNICA 1	44
TABLA 4.4. CONFIABILIDAD DE LA ESCALA PREPRUEBA	45
TABLA 4.5. FICHA TÉCNICA 2	46
TABLA 4.6. CONFIABILIDAD DE LA ESCALA POSTPRUEBA.....	47
TABLA 5.1. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES.....	48
TABLA 5.2. COMPRENSIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	48
TABLA 5.3. PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN	49
TABLA 5.4. MISIÓN.....	49
TABLA 5.5. VISIÓN	50
TABLA 5.6. OBJETIVOS	50
TABLA 5.7. COORDINACIÓN	51
TABLA 5.8. DIVISIÓN DEL TRABAJO	51
TABLA 5.9. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	52
TABLA 5.10. COMUNICACIÓN	52
TABLA 5.11. INTEGRACIÓN.....	53
TABLA 5.12. CONTROL PREVENTIVO.....	53
TABLA 5.13. CONTROL CONCURRENTE	54
TABLA 5.14. CONTROL RETROALIMENTACIÓN	54
TABLA 5.15. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES.....	55
TABLA 5.16. COMPRENSIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	55
TABLA 5.17. PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN	56
TABLA 5.18. MISIÓN.....	56
TABLA 5.19. VISIÓN	57
TABLA 5.20. OBJETIVOS	57
TABLA 5.21. COORDINACIÓN	58
TABLA 5.22. DIVISIÓN DEL TRABAJO	58
TABLA 5.23. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	59
TABLA 5.24. COMUNICACIÓN	59

TABLA 5.25. INTEGRACIÓN.....	60
TABLA 5.26. CONTROL PREVENTIVO.....	60
TABLA 5.27. CONTROL CONCURRENTE	61
TABLA 5.28. CONTROL RETROALIMENTACIÓN	61
TABLA 5.29. PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS GENERAL.....	62
TABLA 5.30. RHO SPEARMAN HIPÓTESIS GENERAL.....	63
TABLA 5.31. PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	63
TABLA 5.32. RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	64
TABLA 5.33. PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	64
TABLA 5.34. RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	65
TABLA 5.35. PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	65
TABLA 5.36. RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	66
TABLA 5.37. PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.....	66
TABLA 5.38. RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4	67

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	25
CUADRO 7.1. CÓDIGO DE FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS.....	76
CUADRO 7.2. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE CERTIFICADOS DE SERVICIOS	78
CUADRO 7.3. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE CERTIFICADOS DE BIENES.....	81
CUADRO 7.4. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO REPORTE DE TRAZABILIDAD	84
CUADRO 7.5. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ADMISIÓN O DESAFECTACIÓN	87
CUADRO 7.6. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	90
CUADRO 7.7. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PRODUCTOS (CAMIÓN).....	93
CUADRO 7.8. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACEN.....	97
CUADRO 7.9. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIÓN-CROSS DOCKING	101
CUADRO 7.10. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACÉN HACIA LAS ORGANIZACIONES	105
CUADRO 7.11. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIONES CROSS DOCKING HACIA LA ORGANIZACIÓN	109
CUADRO 7.12. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PRODUCTOS	112

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1. SÍMBOLOS BÁSICOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO	22
FIGURA 2.2. ORGANIGRAMA BANCO DE ALIMENTOS PERÚ	38
FIGURA 7.1. PORTADA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BAP	71
FIGURA 7.2. MODELO DE ÍNDICE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BAP	72
FIGURA 7.3. HOJA DE AUTORIZACIÓN	73
FIGURA 7.4. DIAGRAMA DE FLUJO 1. ENTREGA DE CERTIFICADOS DE SERVICIOS	79
FIGURA 7.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 2. ENTREGA DE CERTIFICADO DE BIENES	82
FIGURA 7.6. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 3. REPORTE DE TRAZABILIDAD	85
FIGURA 7.7. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 4. ADMISIÓN O DESAFECTACIÓN	88
FIGURA 7.8. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 5. RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	91
FIGURA 7.9. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 6. RECEPCIÓN DE PRODUCTOS (CAMIÓN)	94
FIGURA 7.10. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 7. ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACÉN	98
FIGURA 7.11. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 8. DIAGRAMA DE FLUJO ENTREGA DE DONACIÓN-CROSS DOCKING	102
FIGURA 7.12. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 9. ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACÉN HACIA LAS ORGANIZACIONES.....	106
FIGURA 7.13. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 7. ENTREGA DE DONACIONES CROSS DOCKING HACIA LA ORGANIZACIÓN	110
FIGURA 7.14. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 8. ENTREGA DE CERTIFICADO.....	113
FIGURA 7.15. FORMATO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.....	115
FIGURA 7.16. FORMATO DE SALIDA.....	116

FIGURA 7.17. FORMATO DE INGRESO	116
FIGURA 7.18. FORMATO LISTA DE BENEFICIARIOS	117
FIGURA 7.19. FORMATO DE REPORTE DE MERCADERIAS ACUMULADAS	118
FIGURA 7.20. FORMATO CUADRO DE ENTRADAS Y SALIDAS	119
FIGURA 7.21. FORMATO LISTA DE BENEFICIARIOS DE SUPERMERCADOS	120
FIGURA 7.22. CARTA DE COMPROMISO	121
FIGURA 7.23. FICHA DE INSCRIPCION BAP	122
FIGURA 7.24. MAESTRO DE BENEFICIARIOS	123
FIGURA 7.25. FORMATO PPT REPORTE DE TRAZABILIDAD	124

RESUMEN

En principio, es importante reconocer que la utilización de manuales de procedimientos va en constante incremento al interior de las organizaciones no gubernamentales, debido a los beneficios que se logran con su implementación; precisamente sobre este tema versa la presente investigación. Como objeto de estudio para el desarrollo del informe se tomó al Banco de Alimentos Perú, ubicado en el distrito de Miraflores, y en el que tras realizar un voluntariado se pudo observar la realidad problemática en la que esta entidad se encontraba.

De esa manera, el desarrollo del trabajo abarcó desde la toma de una preprueba hasta una postprueba, realizadas evidentemente antes y después del diseño e implementación del Manual de Procedimientos en la organización; todo esto siguiendo una secuencia lógica. Dicha organización, de acuerdo con los resultados de la preprueba, necesita un manual de este tipo, dado que las actividades no se encuentran delimitadas y documentadas; además de ello, esta misma pretende acceder a la certificación del Global Foodbanking Network y uno de los requerimientos es contar con este manual. Por lo tanto, se hizo necesario diseñar e implementar tal Manual de Procedimientos en la organización, de modo que se ajustara a las necesidades de la empresa y que se convirtiera en una herramienta administrativa en pro de mejorar sus procesos administrativos.

Con relación al manual en sí mismo, cada procedimiento de este contiene objetivo, alcance, actividades, responsables de las actividades, diagrama de flujos y formatos, los cuales permiten que los trabajadores conozcan claramente la forma específica de realizar las tareas. Ahora bien, para que los procedimientos generen beneficios continuos dentro de la organización en la que han sido implantados, es necesario que sea monitoreado y evaluado periódicamente por la administración, así como actualizarlo según las necesidades de la organización.

Palabras clave: Manual, Procedimientos, Administración, Banco de Alimentos.

ABSTRACT

The use of Standard Operating Procedure Manuals have been increasing in non-governmental organizations, due to the benefits that are achieved with their implementation.

As an object of study for the development of this investigation I chose El Banco de Alimentos Peru which is located in the district of Miraflores because since I was a volunteer of this organization I could see the reality of this organization.

This research includes pre-test to and a post-test (after designing and implementing a Procedure operating Manual in the organization).

This organization, according to the pre-test needs a Procedure operating manual because the activities are not defined and documented. Moreover this organization wants to get an important certification from the Global Foodbanking Network, and one of the requeriments to access to this certification is having a procedure operating manual. So that's why it was needed to design and implement a Procedure Manual which will become an important tool to the organization's administration.

Each procedure in the manual contains its purpose, scope, the responsables of the activities, activities, flow charts and formats.

Also to that procedures continue generating benefits within the organization in which it has been implemented, it needs to be monitoring, evaluating periodically by the administration and updating according to the needs of the organization.

Keywords: Operating Procedure Manual, Administration, Foodbank

INTRODUCCIÓN

La presente investigación buscó determinar las variaciones que se manifestaron en la administración del Banco de Alimentos de Perú, después del diseño y la implementación de un Manual de Procedimientos; esto a partir de la opinión de los trabajadores de la organización, debido a que ellos son los principales actores a la hora de usar dichos manuales. Cabe mencionar que no se tomó en cuenta la opinión de los beneficiarios puesto que se delimitó la muestra a solo los trabajadores.

Actualmente, existen empresas tanto privadas como públicas que carecen de un Manual de Procedimientos, lo cual conlleva a una serie de conflictos en la administración (proceso administrativo). Este es el caso del Banco de Alimentos Perú, organización que con cuatro años de historia, desde que fue creada es el primer y único Banco de Alimentos que ha tenido este país.

Por otra parte, el informe de investigación que aquí se expone ha sido dividido en siete capítulos, el primero es titulado “Planteamiento del problema”; el siguiente “Marco teórico”; el tercero lleva por nombre “Hipótesis y Variables”; el cuarto se titula “Metodología de la investigación”; el quinto “Resultados”; seguido de “Discusión de resultados”; y el séptimo capítulo “Procedimientos”, en el que se consigna la propuesta de diseño e implementación del Manual de Procedimientos. Finalmente, se sitúan las conclusiones y recomendaciones que resultaron del estudio, y se exponen las referencias bibliográficas y los anexos. Sin duda, con esta estructuración se obtuvieron aportes valiosos para la organización.

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

En todos los países cultos, educados y con un nivel medio de profesionalismo en gestión administrativa cuentan con manuales de procedimientos debido a que estos les permiten a las organizaciones estandarizar sus procedimientos; así pues, son utilizados por estas mismas como una herramienta de control y también de comunicación, ya que a través de ellos se plasman las decisiones que han sido tomadas respecto a los procedimientos, además, son un medio para hacer la inducción de un nuevo empleado. Igualmente, son considerados como unos de los principales ingredientes en la receta cuando de gestión de calidad se trata, la cual es un conjunto de normas a partir de las cuales una empresa u organización puede administrar de manera organizada su calidad; verbigracia, los procedimientos para obtener la calidad deseada o requerida por el cliente, que en efecto se incluyen en el Manual de Procedimientos de la empresa.

Para Rodríguez (2012), “los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa” (p. 42). Además, señaló Rodríguez que en estos manuales se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate.

Es importante saber que en el mundo de los negocios el fracaso o el éxito de una organización depende de cómo está siendo administrada. No hay mejor manera de resumir esta idea que con la frase de Peter Drucker según la cual “no hay países pobres ni países ricos, lo que existe son países pobremente administrados y países ricamente administrados”.

Por otro lado, Münch y García (2015) definieron a la administración como un “proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros” (p.29), y al proceso administrativo como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 37).

En otros países, los Bancos de Alimentos están agrupados generalmente en una red de Banco de alimentos del mismo país. En el caso del Banco de Alimentos Perú, al ser el único banco de alimentos en este país hasta el momento, se administra y funciona con base en el modelo americano, que consiste en almacenar y entregar a través de instituciones caritativas dichos alimentos, los cuales se encargarán de distribuirlos, de manera tal que se evita su desperdicio o mal uso. Las organizaciones en general se unen cada vez más a la lista de donantes debido a que obtienen un certificado de donación que les ayuda con su responsabilidad social.

Ahora bien, esta entidad si bien tiene el conocimiento sobre el modelo americano, no cuenta con el manual de procesos. De hecho, a pesar de que uno de los requerimientos que la Red Mundial de Bancos de alimentos (The Global Foodbanking Network) con sede en Estados Unidos exige al Banco de Alimentos Perú para entregarle su certificación es contar con sus procedimientos documentados, en dicho banco los procedimientos no están así registrados, sino que se llevan a cabo de manera empírica, específicamente en el área de logística, donde se realiza la mayor cantidad de actividades; este tipo de ejecución causa confusión, descoordinación entre los colaboradores y por lo tanto, demoras y retrasos, ya que las actividades que se llevan a cabo se relacionan con otras áreas.

A raíz de este escenario mencionado, surgió la motivación en esta investigación de diseñar e implementar un Manual de Procedimientos en el Banco de Alimentos Perú e influir por medio de él en los resultados de su administración (proceso administrativo).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el diseño e implementación de un Manual de Procedimientos influye en la administración del Banco de Alimentos Perú?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera los diagramas de flujos facilitan la comprensión de las actividades para que se lleven a cabo los procedimientos?

- b) ¿De qué manera la organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos?
- c) ¿De qué manera la comunicación entre las distintas áreas de la organización ha variado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos?
- d) ¿De qué manera el desarrollo de actividades ha variado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera el diseño e implementación de un Manual de Procedimientos influye en la administración del Banco de Alimentos Perú.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera los diagramas de flujos facilitan la comprensión de actividades para que se lleven a cabo los procedimientos de la organización.
- b) Determinar de qué manera la organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.
- c) Evaluar la comunicación entre las distintas áreas de la organización después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.
- d) Establecer de qué manera el desarrollo de actividades ha variado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.
- e) Limitantes de la investigación.

1.3.3 Teórico

En primer lugar, en este trabajo se ponen en perspectiva las investigaciones nacionales y extranjeras que sirvieron de base para el desarrollo de la presente investigación; de igual forma, se abordaron conceptos teóricos que fueran pertinentes o coherentes con los presupuestos de la misma, tales como manuales de procedimientos y su importancia, etc. Asimismo, se abordó el concepto de administración tomando como punto principal el proceso administrativo.

1.3.4 Temporal

Siete meses, abril a noviembre de 2018.

1.3.5 Espacial

Av. José Pardo N° 741 - 4° piso Miraflores, Lima – Perú.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Investigaciones internacionales

Entre los referentes del presente estudio se encuentra Satán (2015), quien realizó la investigación titulada “Diseño e implementación de un Manual de Procedimientos, políticas y control interno en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.” Escuela superior politécnica de Chimborazo, Riobamba.

El estudio tuvo como objetivo investigar la ventaja competitiva que adquiere la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda.” con la elaboración y aplicación del Manual de Procedimientos, políticas y control interno a los diferentes cargos que conforman su estructura organizacional.

La población estuvo compuesta por 45.000 socios que actualmente tiene la cooperativa, 804 inversionistas en el año 2013, además del Sr. Gerente, analistas de talento humano, asesores de crédito, cajeras, secretaria general, información general, inversiones, recuperación de cartera y seguridad; en total suman 45.805. La muestra está delimitada por la investigadora en estudio (393 personas), utilizando los instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista. Esta investigación es coherente con la aquí expuesta porque propuso, al igual que el presente estudio, la elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos.

Por otra parte, Ruiz (2015) desarrolló la tesis titulada “Elaboración y propuesta de implementación de un Manual de Procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia Ltda.”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. En esta investigación su autor indicó:

[Que] un manual de procedimiento es una herramienta de ayuda a las empresas en su desempeño y crecimiento a través del ordenamiento, sistematización y estandarización de la información, donde se establecen objetivos, normas,

procedimientos para lograr una eficiente administración manteniendo así un alto nivel de competitividad. (p. 11)

Igualmente, en ella se propuso diseñar un Manual de Procedimientos y un Plan de Implementación para la empresa Ferrecaracol Cia. Ltda., con base en diferentes técnicas y políticas específicas que permitieran a la organización alcanzar un funcionamiento adecuado. Por este motivo, se realizó un levantamiento de información, se definieron los procedimientos y se elaboró finalmente dicho manual. En esa medida, le recomendó al personal directivo implementar el proyecto propuesto, así como controlar su ejecución y cumplimiento, además de dárselo a conocer a todo el personal, ya que de esa labor dependería gran parte de su éxito.

2.1.2 Investigaciones nacionales

En esa misma línea, un estudio a nivel nacional realizado por Garay (2014) titulado “Manual de Procedimientos administrativos para optimizar las actividades del área de logística de la Corte superior de justicia Junín”. Universidad Nacional Del Centro Del Perú, Huancayo, tuvo como propósito demostrar que el diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) basado en los procesos técnicos de abastecimiento contribuye a optimizar las actividades y el Control Interno del Área de Logística, de la Corte Superior de Justicia de Junín.

Se evidenció que el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) facilita la obtención de información fidedigna de los procesos logísticos, lo que va a concretarse en la optimización de las actividades del área de logística en beneficio de los usuarios jurisdiccionales y administrativos de la Corte Superior de Justicia de Junín, ello desemboca en efectividad, eficiencia y economía de la gestión administrativa jurisdiccional.

Entre las recomendaciones de este estudio se resalta la propuesta hacia los funcionarios de la Corte Superior de Justicia Junín sobre la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) para el área de logística, lo que permite mejorar sustancialmente la productividad y los índices de atención al usuario jurisdiccional y administrativo al constituir una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de

ejecutar una actividad determinada y los plazos que demora cada uno de ellos, de modo que se eviten las visitas innecesarias.

Por su parte, Pino (2016) desarrolló una investigación titulada “Diagnóstico del Manual de Procedimientos contables en las municipalidades de la región CUSCO, periodo 2014-2015.” Universidad Andina Del Cusco, Cusco. En ella propuso, mediante cuestionarios a 108 municipalidades de Cusco, establecer el grado de implementación del Manual de Procedimientos Contables en las Municipalidades de la Región Cusco, Cusco, periodo 2014-2015. Como resultado, se indicó que los Gerentes municipales deben dar a conocer por escrito el Manual de Procedimientos Contables a todo el personal y evaluar su aplicación, para que el personal desarrolle sus funciones de forma adecuada y eficiente.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Manuales de procedimientos

De acuerdo con Rodríguez (2012), los manuales de procedimientos son “aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa” (p. 115). Dicho autor también señaló:

[Que] en el Manual de Procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

Por sus funciones o gestiones, a este tipo de manual también se le denomina manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

- **Objetivos del Manual de Procedimientos**

Los objetivos del Manual de Procedimientos propuestos por Rodríguez (2012) son los siguientes:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. (p. 115)

- Importancia del Manual de Procedimientos

Según Rodríguez (2012), la importancia que recubren los manuales de procedimientos radica en lo siguiente:

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del Manual de Procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformizar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización. (Rodríguez, 2012, pp.115-116)

- Contenido del Manual de Procedimientos

Respecto a qué se encuentra dentro de un Manual de Procedimientos Rodríguez (2012) afirmó lo que sigue:

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que el manual solo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un Manual de Procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser las características que inspiren su programación.

Sin embargo, sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se desciende a cada una de las situaciones del organismo social. A este propósito solo mencionaremos que es mínima la cantidad de información necesaria para reconocer los criterios de actuación y los dispositivos de control que identifican a las operaciones más complejas. De la misma manera una cantidad relativamente escasa de información puede permitir describir de forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. El volumen del manual crece a medida que aumenta las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelve más compleja.

De estas breves anotaciones se pueden comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual, sin embargo, existen una serie de elementos que es menester considerar como requisito mínimo para cualquier documento de esta índole, un ejemplo de estos son los que a continuación se nombran:

a. Índice

b. Introducción

- Objetivos del manual.
- Alcance.
- Cómo usar el manual.
- Revisiones y recomendaciones.

c. Organigrama

- Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:

- Sistema de organización (lineal, funcional, etcétera).
- Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etcétera).
- Amplitud de la centralización y la descentralización.
- Relación entre personal con autoridades de línea y asesoría.

d. Gráficas

- Diagramas de flujo.

e. Estructura procedimental

- Descripción narrativa de los procedimientos.

f. Formas

- Formas empleadas (por lo general, planeadas).
- Instructivo.

El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriores depende de los procedimientos de que se trate, el lector al que vaya dirigido o de la preferencia o de la experiencia de los especialistas que lo laboren. (pp. 117-118)

- Diagrama de flujo

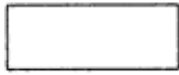
Este es definido por Münch y García (2015) como “la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado” (p.162). En consonancia con lo anterior, Álvarez (1996) mencionó que los diagramas de flujo son medios que cumplen con unas funciones principales, entre ellas:

- a) Describir etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.

- i) Hacer presentaciones directivas. (p.39)

FIGURA 2.1.

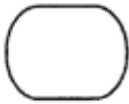
SÍMBOLOS BÁSICOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO



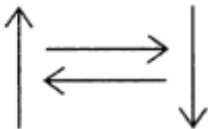
El símbolo **ACTIVIDAD** es un **RECTÁNGULO** que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.



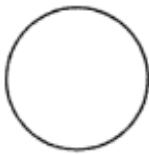
El símbolo **DECISION** es un **ROMBO**. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (SI-NO, CIERTO-FALSO, etc.).



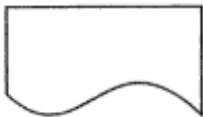
El símbolo **TERMINAL** es un **OVALO** que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo de un proceso; FIN o FINAL son palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.



La **LÍNEA DE FLUJO** representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



El **CONECTOR** es un **CÍRCULO** que se utiliza para indicar continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando el Diagrama de Flujo abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Generalmente se usan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector que entre (llegue) a alguna otra actividad (los dos o más conectores relacionados tendrán las mismas letras de referencia).



El símbolo **DOCUMENTO** representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.

Fuente: (Álvarez, 1996)

- Formatos

Según Álvarez (1996), los formatos “son aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el Sistema de trabajo de la organización” (p. 45).

- Uso de los formatos

Desde la perspectiva del mismo autor, los formatos sirven para las siguientes acciones:

- a) Recopilar y analizar información.
- b) Documentar el avance y situación de un producto a través de un proceso.
- c) Monitorear y rastrear información.
- d) Hacer comparaciones de un periodo a otro.
- e) Solicitar actividades específicas (materiales, documentos, información, etc.).
- f) Obtener aprobaciones/ autorizaciones.
- g) Servir como base para la innovación y mejora continua.
- h) Los formatos tienen que ver con: clientes, proveedores, procesos, colaboradores, gerencias, direcciones, sindicato, gobierno, comunidad, etc. (p.45)
 - Autorización del manual

De acuerdo con Rodríguez (2012), una vez elaborado el manual y para facilitar su implantación se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen en su elaboración, es decir:

- La dirección superior para darle la formalidad y apoyo necesario.
- El responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- La unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos (sistemas y procedimientos, organización y métodos, etc.), si la hay, o del grupo de técnicos, en su caso.
- El consultor externo en su caso.
- La indicación de haber obtenido la aprobación de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben aparecer siempre en todo manual administrativo.
- Existen distintas orientaciones respecto a la manera de expresar la autorización. Hay quien se inclina por la adición directa de las firmas en las diversas copias del manual y quien por el contrario prefiere poner en el manual la indicación por escrito de los órganos que han dado su autorización (hoja de aprobación), las dos operaciones son válidas y en la práctica se ha podido constatar que la presencia de una o más firmas en el manual sirve para darle más formalidad a las disposiciones que este contiene. (p.129)
- Distribución y control del manual

Según el autor en mención, la distribución y el control del manual se da de la siguiente manera:

Una vez obtenida la autorización, el manual se imprime y se procede a su distribución y control. La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido a todos los miembros del organismo.

En particular es suficiente que el personal subalterno reciba las instrucciones relacionadas con los procedimientos en los que participa. Solo los directivos, los ejecutivos y los jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas.

Por consiguiente, es necesario conocer por anticipado quienes estarán directamente involucrados en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido para poder consultarlos, ya que el personal al que están destinados no acostumbra utilizarlos con frecuencia requerida.

Control del manual. Es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

Se recomienda que el órgano responsable de elaborar los manuales administrativos haga un listado y registro de los funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, para facilitar el control de quienes tengan uno en su poder, así como para proporcionar en forma permanente la información necesaria y mantener actualizados los ejemplares distribuidos en el caso de que el formato de estos sea del tipo de hojas intercambiables. (pp. 129-131)

2.2.2 Administración

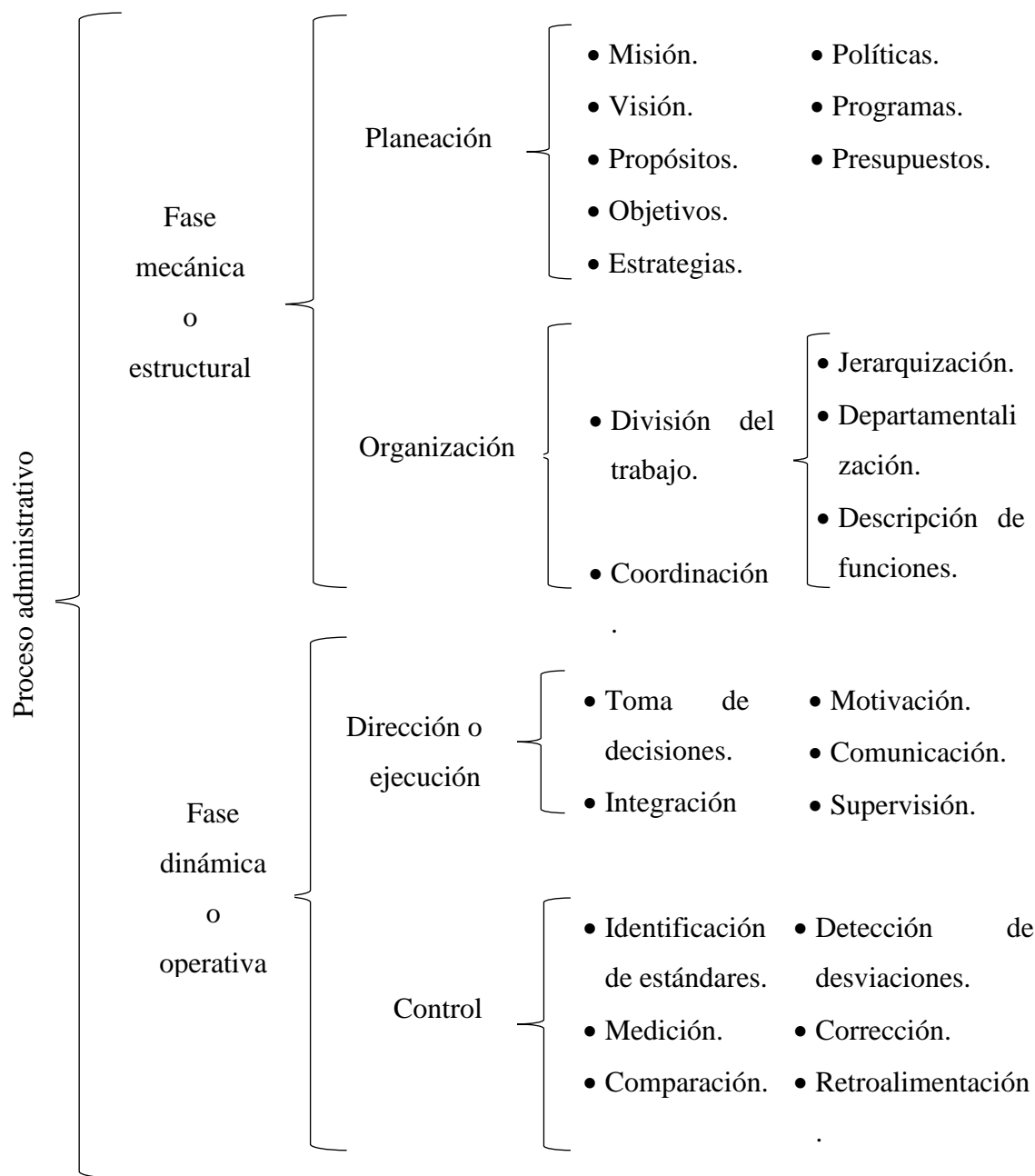
Para conocer definiciones respecto a este término tan fundamental para los fines del presente estudio, se trae a colación a Münch y García (2015), quienes definieron a la administración como un “proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros” (p.29).

- El proceso administrativo

Según los autores citados previamente, el proceso “es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad” (p.37). A su vez, ellos mismos analizaron el criterio de las cuatro etapas, porque este es uno de los más aceptados en el ámbito de la administración. Estas son las que siguen:

CUADRO 2.1.

PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: (Münch & García, 2015)

- Planeación

Los mismos Münch y García (2015) definieron a la planeación como “la determinación de los objetivos y de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p.72).

- Importancia de la planeación

En cuanto a los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación, Münch y García (2015) señalaron los siguientes:

- a) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- b) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- c) Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- d) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- e) Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.
- f) Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos.
- g) Reduce el mínimo de los riesgos y aprovecha al máximo de las oportunidades.
- h) Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- i) Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- j) Promueve la eficacia al eliminar la improvisación.
- k) Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- l) Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- m) Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- n) La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.

o) Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa. (p.73)

- Misión

De acuerdo con Louffat, Enrique (2015), la misión “indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo” (p. 5).

- Objetivos

También afirmó Louffat (2015) que los objetivos “son los resultados que se buscan concretar, basados en la misión, visión, que desean lograrse al cabo de un plazo determinado” (p. 6).

- Características de los objetivos

Según Münch y García (2015), los objetivos poseen dos características primordiales que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación, esto es:

a) Se establecen en un tiempo específico.

b) Se determinan cuantitativamente.

Un ejemplo de un objetivo correctamente establecido puede ser “lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”. (p.90)

- Organización

Para Münch y García (2015), la organización es “el establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de las actividades, mediante la determinación de la jerarquía, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (p. 121).

- Importancia de la organización

Según los autores antes mencionados, los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes:

a) Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar los cambios en la organización.

- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- c) Suministra los tipos de organización para que puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades. (p.121)

- Etapas de organización

Siguiendo a Münch y García (2015), “las etapas de organización son: División del trabajo y Coordinación” (p.127).

- División del trabajo

Asimismo, definieron a la división del trabajo como “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo” (Münch & García, 2015, pp.127-128).

- Coordinación

Según Münch y García (2015):

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que esta se complemente con la coordinación.

La coordinación, que como ya se estudió, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de futbol. Al contar con jugadores especialistas y magníficos entrenadores, es necesario asignar a unos su posición en el equipo (división del trabajo) y a otros determinar su autoridad correspondiente, cuyo resultado es sincronización y armonía entre los integrantes en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que

sean los integrantes, individualmente sus esfuerzos se nulifican si no existe coordinación.

La coordinación es la sincronización de la autoridad de cada jefe con sus respectivos subordinados y con la determinación de cada una de sus funciones, con el fin de lograr unidad, armonía y rapidez en las unidades de la empresa. (Münch y García, 2015, pp. 134- 135)

- Técnicas de organización

De acuerdo con Münch y García (2015):

Son las herramientas necesarias para solucionar los problemas organizativos; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son organigramas, manuales, procedimientos, diagramas de flujo, formas, cuadro de distribución de trabajo o de actividades y descripción de puestos. (p.150)

- Dirección

Al respecto, Louffat (2015) mencionó que la dirección “es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones” (p.150). Por su parte, Münch y García (2015) la definieron como la acción de “dirigir operaciones, mediante la conducción y supervisión de los esfuerzos de los subordinados a través de la motivación y comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa” (p.182).

- Importancia de la dirección

En palabras de Münch y García (2015), la dirección es sustancial en la administración organizacional, y enumeraron las razones que siguen:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseable en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la aplicación de técnicas de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (p.182)
- Comunicación

En lo concerniente a este ítem, Louffat (2015) expuso que “es el proceso por el cual su emisor transmite un mensaje codificado por medio de un canal, que es recepcionado y decodificado por un receptor, quien luego de comprenderlo, en parte o plenitud, procede a dar una respuesta” (p.247).

- Elementos del proceso de comunicación

Según Louffat (2015), estos son los elementos que forman parte de la comunicación:

- Emisor, persona que envía, remite el mensaje.
- Codificación. Proceso por el cual el mensaje es cifrado en algún tipo de lenguaje.
- Canal. Medio por el cual es transmitido el mensaje desde el emisor hacia el receptor.
- Decodificación. Proceso por el cual el mensaje es descifrado y comprendido o interpretado por el receptor.

Retroalimentación. Respuesta comportamental del receptor al emisor en señal de comprensión directa o errónea del mensaje que le fuera enviado. El hecho de apenas transmitir información no concretiza la comunicación, tiene que haber una respuesta para que realice como tal.

La comunicación a nivel organizacional sigue el mismo esquema general, pero en un contexto más amplio, ya que debe velar por las comunicaciones con sus *skateholders*, lo que implica comunicación con “ públicos internos y públicos externos” que deben recibir un mensaje único, coherente, claro e integrado, porque, en caso contrario, si el mensaje es difuso, contradictorio o sesgado, puede producirse un desconcierto anárquico que convertiría a la organización en una “torre de Babel” destinada al fracaso.

Para las accionistas, la comunicación se torna importante porque ellos señalan y deciden los “*guidelines*” o rumbos, por medio del mensaje o el discurso que debe seguir la institución. Para los directivos es un rubro trascendente en tanto son los encargados de implementar operativamente el mensaje o discurso de la institución.

Los funcionarios o trabajadores y los ejecutores inmediatamente de las acciones administrativas dispuestas por los directivos también necesitan de ella. Por su parte, los clientes están atentos como receptores que son de la “venta” del mensaje y/o discurso institucional que ofrece una determinada calidad de producto o servicio. Los proveedores requieren una buena comunicación para abastecer con eficacia los insumos que necesita la institución. Y, finalmente, las empresas competidoras estarán atentas a la comunicación de la empresa a efecto de tener comunicación de la empresa a efecto de tener una posición competitiva y diferenciadora en el mercado y ser una opción generadora del valor para el cliente, así como para la comunidad, última espectadora y beneficiaria de la responsabilidad social transmitida por los mensajes de las instituciones. (p. 248)

- Integración

Según Münch y García (2015), “la integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes” [...] (p.189). Asimismo, estos autores indicaron las siguientes reglas de la administración como necesarias para lograr efectividad en la integración:

- Reglas
 - a) El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras, significa que los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no esta a los recursos humanos.
 - b) De la provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.
 - c) De la importancia de la introducción adecuada. Indica que el momento en el que el elemento humano ingrese a la empresa es transcendental puesto que de él

dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia.

La integración comprende cuatro etapas:

- Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos.
- Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos y con el ambiente organizacional.
- Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal para lograr su máxima eficiencia. (pp.189-190)
- Control

En términos de Louffat (2015), el control “es el último elemento del proceso administrativo y se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de los resultados logrados en función de las metas esperadas para un periodo predefinido” (p. 299).

- Enfoques en el control administrativo

Según Bernal (2007):

Las organizaciones pueden diseñar o implementar indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso evento ocurra. Estos tipos de control se denominan:

- Control anticipado o preventivo.
- Control durante o concurrente.
- Control posterior de retroalimentación.

En las organizaciones es importante que se realicen los tres tipos de control con el propósito de evitar problemas y hacer correcciones, de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y se optimicen los resultados en función de alcanzar una mayor competitividad.

- Control preventivo

El control preventivo es el más deseable para los administradores y se realiza antes de que los procesos o eventos se implementen. Tiene como propósito evitar que se presenten problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.

- Control concurrente

El control concurrente se realiza durante la ejecución de una determinada actividad. La forma usual de llevarlo a cabo es la supervisión directa mientras se desarrolla. Es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo.

- Control de retroalimentación

El control de retroalimentación (utilizar la información para hacer cambios) se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia en el logro de los resultados respecto de lo previsto. Cuando se han implementado controles previos y durante los procesos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control solo se efectúa al final de las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones. (p. 133)

- Proceso de control de retroalimentación

Por otra parte, Bernal (2007) expuso lo siguiente acerca del control de retroalimentación:

Como la retroalimentación es una parte inherente de los tres tipos de control, es importante saber cómo se realiza este proceso para su mejor aprovechamiento. Los expertos en el control administrativo recomiendan tener en cuenta los siguientes pasos para un adecuado sistema de control que permita lograr excelentes resultados:

- Establecer indicadores de desempeño.
- Medir el desempeño.
- Comparar el desempeño con los índices de los indicadores.
- Tomar medidas correctivas.
- Implementar las acciones correctivas y reiniciar el ciclo de control. (p. 134)

2.3 Definición de términos básicos

- Control

El control es una de las variables del proceso administrativo, aunque eso no quiere decir que es menos importante. Determinados y establecidos los objetivos y planes, diseñada la organización, integrados los recursos, constituida la directiva y con información fluyendo, es cuando el proceso de control se vuelve imprescindible básicamente. Básicamente es el proceso que se encarga de eliminar el caos y proporciona congruencia a la empresa, con el propósito de que pueda alcanzar sus objetivos y planes. (Rodríguez, 2003, p. 374)

- Diagrama de flujo

Para James y Lindsay (2008), “un diagrama de flujo o mapa de proceso identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso” (p.663).

- División del trabajo

“La separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo” (Münch y García, 2015, pp.127-128).

- Estrategia

“La estrategia puede ser considerada como la postura empresarial adoptada para cumplir la misión, así como los objetivos previstos” (Louffat, 2015, p. 9).

- Formatos

“Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el Sistema de trabajo de la organización” (Álvarez, 1996, p. 45).

- Índice

“El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia” (Rodríguez, 2012, p 118).

- Manual

Es oportuno citar a Louffat (2015) cuando afirmó que los manuales organizacionales son “documentos normativos e instructivos en los que se procura describir y explicar, detallada y objetivamente, como está organizada una institución y como debe operar para lograr eficiencia y eficacia” (p.111).

- MOF

“Trata exclusivamente de la descripción de cada una de las unidades orgánicas, dentro del ámbito específico del diseño organizacional” (Louffat, 2015, p.115).

- Organigramas

También frente a este término vale traer a colación a Münch y García (2015), pues se refirieron a los organigramas como “gráficos de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización lineofuncional, o cuando es necesario combinarlo con organizaciones staff, comités y matricial” (p. 150).

- Organización

“Es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución” (Louffat, 2015, p.38).

- Planeación

La planeación según Louffat (2015):

Es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operaciones que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia dónde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llegar al destino previsto. (p.3)

- Políticas

Bajo la perspectiva de Louffat (2015) estas:

Son normas que orientan la toma de decisiones administrativas, sin constituir específicamente la decisión; es decir, fijan el contexto, el ámbito y los límites dentro

de los cuales es posible ejecutar la acción administrativa, determinándolo que se puede hacer o no. (p.25)

- Procedimientos

“Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina” (Mercado, 2004, p.202).

- Programas

Según Münch y García (2015), un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades, específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (p. 107).

- ROF

“Además de señalar las funciones de las diversas unidades orgánicas, establece aspectos distintos del diseño, como el régimen laboral, el régimen económico, las relaciones interinstitucionales, etcétera” (Louffat, 2015, p.115).

- Unidades orgánicas

Sobre las unidades orgánicas, Louffat (2015) expuso que “son los elementos que forman una organización, valga la redundancia. Las funciones que cumplen y las relaciones que establecen entre sí son representadas esquemáticamente en el organigrama (p.56).

2.4 Entidad

Como la entidad u organización de la que trata el presente estudio es el Banco de Alimentos de Perú, resulta oportuno conocer qué es, de qué se ocupa y cuáles sus elementos constitutivos (misión, visión y estructura organizacional), como se hace líneas abajo:

- Banco de alimentos

Los bancos de alimentos son organizaciones sin ánimo de lucro basados en el voluntariado y cuyo objetivo es recuperar alimentos, especialmente no perecederos, de la sociedad y redistribuirlos entre las personas necesitadas, evitando cualquier desperdicio o mal uso.

Operan en sociedades desarrolladas en las que despiertan el espíritu solidario y difunden los valores humanos y culturales necesarios para ayudar a mitigar la desigualdad social que se manifiesta en la existencia de excedentes alimenticios y las bolsas de pobreza y marginación existentes.

Los bancos de alimentos no entregan comida directamente a los necesitados sino a instituciones caritativas y de ayuda social oficialmente reconocidas que tienen el contacto más cercano con los colectivos necesitados. (Ascensores y Más, s.f., párr. 2-4)

- Banco de Alimentos Perú

Es una organización sin fines de lucro diseñada para aliviar el hambre de los más necesitados. Existen más de 1000 bancos de alimentos en el mundo, en más de 25 países, llegando a más de 40 millones de personas anualmente. Es una alternativa para aliviar el hambre que funciona exitosamente en Latinoamérica y el mundo entero.

El modelo consiste en recibir alimentos de comercios, empresas o particulares, que se encuentren en buen estado pero que no sean comercializables, para que luego sean distribuidos, en el menor plazo posible, entre la población que más lo necesita. (Banco de Alimentos Perú, 2014, párr. 1-2)

Con esto se promueve el espíritu solidario, se reduce la destrucción de alimentos, y se cuida el medioambiente. (Banco de Alimentos Perú, 2014)

- Misión

El Banco de Alimentos Perú es una asociación que garantiza el reparto de los alimentos no comercializados, mediante su recuperación, inspección y selección. Así combatimos el hambre en las ciudades y zonas rurales del país con la ayuda de nuestros aliados, las principales empresas productoras/comercializadoras de alimentos a nivel nacional.

- Visión

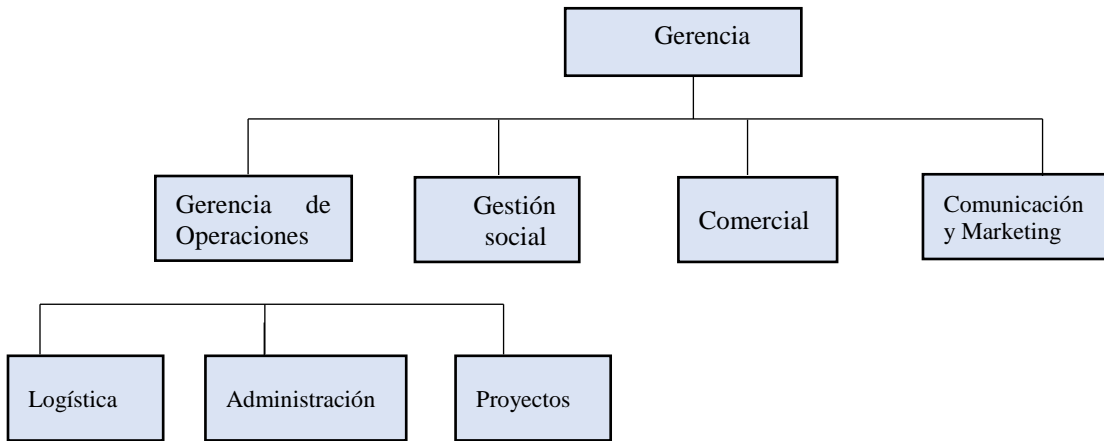
El Banco de Alimentos Perú al 2023 se presenta como la asociación más grande de alimentación inmediata, que cumple su misión con eficiencia y transparencia, logrando la buena distribución de los recursos alimentarios para contrarrestar la pobreza alimentaria en los niños, niñas, adultos mayores y población vulnerable en cada rincón de nuestro país.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional del Banco de Alimentos se muestra a continuación:

FIGURA 2.2.

ORGANIGRAMA BANCO DE ALIMENTOS PERÚ



Fuente: elaboración propia con base en información del Banco de Alimentos Perú

CAPÍTULO III

3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Hi: “Los diagramas de flujo facilitan la comprensión de las actividades para que se lleven a cabo los procedimientos de la organización significativamente”.

Ho: “La administración no ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

3.1.2 Hipótesis específicas

H₁: “Los diagramas de flujo facilitan la comprensión de los procedimientos de la organización significativamente”.

Ho: “Los diagramas de flujo no facilitan la comprensión de las actividades para que se lleven a cabo los procedimientos de la organización significativamente”.

H₂: “La organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

Ho: “La organización no puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

H₃: “La comunicación entre las distintas áreas de la organización ha mejorado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

Ho: “La comunicación entre las distintas áreas de la organización no ha mejorado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

H₄: “El desarrollo de actividades ha percibido cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

Ho: “El desarrollo de actividades no ha percibido cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

3.2 Variables de la investigación

3.2.1 Variable independiente

X: Manual de Procedimientos.

3.2.2 Variable dependiente

Y: Administración.

3.3 Operacionalización de las variables

3.3.1 Dimensiones e indicadores de la variable independiente

X: Manual de Procedimientos.

X₁: Actividades.

X_{1.1}: Realización de actividades.

X₂: Diagrama de flujos.

X_{2.1}: Comprensión de procedimientos.

X₃: Formatos.

X_{3.1}: Presentación de información.

3.3.2 Dimensiones e indicadores de la variable dependiente

Y: Administración

Y₁: Planeación

Y_{1.1}: Misión

Y_{1.2}: Visión.

Y_{1.3}: Objetivos.

Y₂: Organización.

Y_{2.1}: Coordinación.

Y_{2.2} División del trabajo.

Y_{2.3}: Técnicas de organización.

Y₃: Dirección.

Y_{3.1}: Comunicación.

Y_{3.2}: Integración.

Y₄: Control.

Y_{4.1}: Control preventivo.

Y_{4.2}: Control concurrente.

Y_{4.3}: Control de retroalimentación.

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo aplicada y causal, en la medida en que se experimentó el diseño y la implementación de un Manual de Procedimientos en la administración en el caso concreto del Banco de Alimentos de Perú. De igual manera, el diseño es preexperimental y se realizó a un solo grupo con una preprueba y una postprueba.

G	O1	X	O2
---	----	---	----

G= Trabajadores del Banco de Alimentos Perú.

X=Diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.

O1=Preprueba.

O2=Postprueba.

4.2 Población y muestra

La probación estuvo conformada por 10 personas de los siguientes departamentos:

TABLA 4.1.

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

Descripción	Población
Gerencia general	1
Administración y Finanzas	1
Comercial	1
Comunicaciones y <i>Marketing</i>	1
Gestión social	1
Logística	2
Operaciones	1
Proyectos	1
Voluntariado	1
TOTAL	10

Fuente: elaboración propia con base en información de Banco de Alimentos Perú

Como se dijo, la muestra con la cual se trabajó está conformada por 9 trabajadores de la oficina del Banco de alimentos, a saber, gerente de operaciones, coordinador de voluntarios, analista logístico, practicante logístico, coordinadora de proyectos, analista administrativo, asistente de comunicaciones y *marketing*, analista comercial, analista de proyectos y asistente de gestión social.

4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

4.3.1 Técnicas

Entre las técnicas de recolección de datos que se utilizaron se cuenta la Escala de tipo diferencial semántico de 5 valores, cuyos valores van desde nada hasta mucho.

TABLA 4.2.

VALORES DE ESCALA

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho

Fuente: elaboración propia

4.4 Selección y validación de instrumentos

Se elaboraron dos escalas siguiendo el tipo diferencial semántico desde nada hasta mucho con la finalidad de evaluar la administración del Banco de Alimentos tanto antes como después de diseñarse e implementarse un Manual de Procedimientos:

- Escala PRE-TEST

Esta fue elaborada por la investigadora del presente estudio. Vale aclarar que se trabajó en esta prueba para obtener un diagnóstico de la organización antes del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos. Para este efecto se elaboraron de 1 a 3 ítems por indicadores, los cuales son estructurados por preguntas cerradas.

- Escala POST-TEST

Se trabajó en esta prueba a fin de conocer los logros obtenidos en la organización una vez se diseñó e implementó el Manual de Procedimientos. En esta prueba, igual que en la anterior, las preguntas son cerradas.

TABLA 4.3.

FICHA TÉCNICA 1

Nombre	Escala de preprueba
Autora	Pérez Aparicio Liz Katherine
Año	2018
Procedencia	Lima, Perú.
Bases teóricas	Teoría de anuales de procedimientos de Rodríguez V., Joaquín 2012 y Teoría de Proceso administrativo de Münch G., Lourdes y García M., José G.
Versiones	Primera
Sujetos de aplicación	Gerente de operaciones, coordinador de voluntarios, analista logístico, practicante logístico, asistente de proyectos, analista administrativo, asistente de comunicaciones y <i>marketing</i> , analista comercial, coordinadora de proyectos y asistente de gestión social.
Tipo de administración	Individual
Edad de aplicación	Mayores de 17 años
Duración	Aproximadamente 5 minutos
Normas de puntuación	General, con 14 ítems para medir el planteamiento de diseño e implementación de un Manual de Procedimientos y administración (proceso administrativo) de la organización sin un Manual de Procedimientos. Específica, por dimensiones: actividades (1 ítem), diagrama de flujos (1 ítem), formatos (1 ítem), planeación (3 ítems), organización (3 ítems), dirección (2 ítems) y control (3 ítems).
Significación	Diagnóstico de diseñar e implementar un Manual de Procedimientos y la situación de la Administración de la organización sin un Manual de Procedimientos.
Campo de aplicación	Administración en el Banco de alimentos Perú sin un Manual de Procedimientos.
Validez de opinión de expertos	Validez de contenido. Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de las variables concordantes con las teorías de Münch, García y Rodríguez, Joaquín. Además, cuenta con la validez de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 94% y por sus indicadores: Claridad 96%, Objetividad 95%, Actualidad 93%, Organización 93%, Suficiencia 94%, Intencionalidad 95%, Consistencia 91%, Coherencia 93%, Metodología 93%, correspondiéndole un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	Confiabilidad de la escala preprueba mediante el Alfa de Cronbach 0.849 de nivel muy aceptable Tabla 4.4.
Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con el gerente la fecha y hora en la que se aplicaría la preprueba. En la fecha prevista se procedió a dar instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones cuando fue necesario, así como recoger los mismos, verificar que estuvieran completas las respuestas en todos los ítems y agradecer al gerente y colaboradores por el apoyo brindado.
Normas interpretativas	Desde nada (1) hasta mucho (5) según corresponda a cada respuesta, una vez calificadas se procedió a su tabulación acorde con la Tabla 4.2 de la página 51.

Fuente: elaboración propia

TABLA 4.4.

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA PREPRUEBA

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	14

Fuente: elaboración propia

TABLA 4.5.

FICHA TÉCNICA 2

Nombre	Escala Postprueba
Autora	Pérez Aparicio Liz Katherine
Año	2018
Procedencia	Lima, Perú.
Bases teóricas	Teoría de anuales de procedimientos de Rodríguez V., Joaquín 2012 y Teoría de Proceso administrativo de Münch G., Lourdes y García M., José G.
Versiones	Primera
Sujetos de aplicación	Gerente de operaciones, coordinador de voluntarios, analista logístico, practicante logístico, asistente de proyectos, analista administrativo, asistente de comunicaciones y <i>marketing</i> , analista comercial, coordinadora de proyectos y asistente de gestión social.
Tipo de administración	Individual
Edad de aplicación	Mayores de 17 años
Duración	Aproximadamente 5 minutos
Normas de puntuación	General, con 14 ítems para medir el diseño e implementación de un Manual de Procedimientos y administración (proceso administrativo) de la organización con un Manual de Procedimientos. Específica, por dimensiones: actividades (1 ítem), diagrama de flujos (1 ítem), formatos (1 ítem), planeación (3 ítems), organización (3 ítems), dirección (2 ítems) y control (3 ítems).
Significación	Evaluación y determinación de la situación de la organización después implementado un Manual de Procedimientos
Campo de aplicación	Diagnóstico después de diseñar e implementar un Manual de Procedimientos y la situación de la Administración de la organización con un Manual de Procedimientos.
Validez de opinión de expertos	Validez de contenido. Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de las variables concordantes con las teorías de Münch, García y Rodríguez, Joaquín. Además, cuenta con la validez de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 95% y por sus indicadores: Claridad 95%, Objetividad 92%, Actualidad 93%, Organización 94%, Suficiencia 94%, Intencionalidad 92%, Consistencia 93%, Coherencia 93%, Metodología 93%, por lo cual les correspondió un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	Confiabilidad de la escala postprueba mediante el Alfa de Cronbach 0.805 de nivel muy aceptable, Tabla 4.6 de la página 55.
Procedimiento de aplicación	Previamente se coordinó con el gerente la fecha y hora en la que se aplicaría la postprueba. En la fecha prevista se procedió a dar instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir los cuestionarios, hacer precisiones y aclaraciones cuando fue necesario, así como recoger los mismos, verificar que estuvieran completas las respuestas de todos los ítems y agradecer al gerente y colaboradores por el apoyo brindado.
Normas interpretativas	Desde nada (1) hasta mucho (5) según corresponda a cada respuesta, una vez calificadas se procedió a su tabulación acorde con la Tabla 4.2 de la página 51.

Fuente: elaboración propia

TABLA 4.6.

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA POSTPRUEBA

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,805	14

Fuente: elaboración propia

4.5 Análisis y procesamiento de datos

La información recolectada fue procesada mediante la estadística descriptiva y la estadística inferencial. La primera se utilizó para describir la situación en la que se encontraba la organización antes y después del diseño y la implementación de un Manual de Procedimientos, para lo cual se utilizó la Escala de Likert, centrada en el sujeto y en la cual se elaboran preguntas cuyos ítems ofrecen una serie de alternativas de forma graduada.

El análisis inferencial está ligado a contrastar la hipótesis de investigación; para esto, en el estudio se utilizó la prueba Chi cuadrada, con un nivel de significación del 5%. Esta prueba permitió determinar el efecto que tuvo el diseño y la implementación del manual. Se eligió esta prueba debido que va acorde con la investigación al tratarse de variables ordinales, este análisis se realizó utilizando el programa IBM SPSS 23.0.

CAPÍTULO V

5 RESULTADOS

5.1 Resultados de la preprueba

TABLA 5.1.

REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

¿Realizo actividades que corresponden solo a mi cargo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	11,1	11,1	11,1
	Algo	4	44,4	44,4	55,6
	Bastante	2	22,2	22,2	77,8
	Mucho	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Tal y como puede verse en la tabla, el 11.1% de los empleados de la oficina del Banco de Alimentos Perú calificaron de Poco la realización de actividades que corresponden solo a su cargo; el 44.4% calificó de Algo la realización de estas actividades, mientras que el 22.2% las calificó de Bastante y Mucho. Estos resultados son entendibles debido a que las actividades no se encuentran delimitadas.

TABLA 5.2.

COMPENSIÓN DE PROCEDIMIENTOS

¿Comprendo los procedimientos de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	3	33,3	33,3	33,3
	Bastante	4	44,4	44,4	77,8
	Mucho	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 22.2% de los empleados de la oficina del Banco de alimentos encuestados manifestó comprender Mucho los procedimientos de la organización, el 33.3% indicó la opción Algo,

mientras que el 44.4% la de Bastante. Esto es positivo para la organización debido a que los trabajadores deben conocer qué operaciones se realizan en ella.

TABLA 5.3.

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN

¿Hago uso de formatos para la realización de mis tareas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	2	22,2	22,2	22,2
	Bastante	3	33,3	33,3	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 44.4% de los trabajadores de las áreas señaló que usa Mucho los formatos en la realización de sus tareas, y el 33.3% indicó que Bastante, lo cual es positivo ya que los formatos sirven como registro para la organización.

TABLA 5.4.

MISIÓN

¿Tengo conocimiento de todas las operaciones que se realizan en la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	5	55,6	55,6	55,6
	Bastante	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Respecto a este interrogante, el 44.4% de los trabajadores concordó en tener Bastante conocimiento de todas las operaciones que se realizan en la organización, mientras que el 55.6% calificó de Algo el conocimiento de todas las operaciones que se realizan en la organización.

TABLA 5.5.

VISIÓN

¿Tengo conocimiento de la visión de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	4	44,4	44,4	44,4
	Mucho	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Es posible ver en la Tabla 5.5 que el 55.6% de los trabajadores de la oficina del Banco de alimentos Perú calificó de Mucho el hecho de tener conocimiento de la visión de la organización y el 44.4% respaldó esta información al calificar de Mucho dicho conocimiento. Sin duda, esto es positivo para la organización puesto que un trabajador que sabe hacia dónde está encaminada la organización muestra un mayor compromiso con ella.

TABLA 5.6.

OBJETIVOS

Sin un Manual de Procedimientos ¿La organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Nada	2	22,2	22,2	22,2
	Poco	3	33,3	33,3	55,6
	Algo	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Frente a este ítem, el 33.3% de los empleados calificó de Poco que la organización pueda acceder a la certificación del Global Foodbanking Network sin un Manual de Procedimientos; el 44.4% de Algo la obtención de este certificado sin un Manual de Procedimientos. Por otro lado, se tiene que el 22.2% de los empleados encuestados calificó de Nada la obtención del certificado por parte del Global Foodbanking Network sin un

Manual de Procedimientos. Esto se debe a que uno de los requerimientos para acceder a esta certificación es contar con la información documentada en un Manual de Procedimientos.

TABLA 5.7.

COORDINACIÓN

¿Existe coordinación eficaz entre las áreas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Poco	2	22,2	22,2	22,2
	Algo	6	66,7	66,7	88,9
	Bastante	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia según trabajo de campo

Puede verse en la Tabla 5.8 que el 66.7% de los trabajadores calificaron de Algo la existencia de coordinación eficaz entre las áreas, mientras que el 22.2% la calificó de Poco. Se observa que la coordinación entre las áreas no es eficaz, a pesar de que el 11.1% calificó de Bastante el hecho de contar con coordinación eficaz entre las áreas. Esto se debe a que las actividades no se encuentran delimitadas y es complicado ponerse de acuerdo frente a quién se va encargar de una actividad en concreto.

TABLA 5.8.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

¿Existe una adecuada segregación de funciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	7	77,8	77,8	77,8
	Bastante	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 77.8% de los empleados calificó de Algo la adecuada segregación de funciones y el 22.2% calificó de Bastante una adecuada segregación de funciones. Este es un punto en el que la organización debe trabajar ya que no es positivo para sí misma.

TABLA 5.9.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

¿Considero que es necesario un Manual de Procedimientos en la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	5	55,6	55,6	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Como se observa, el 44.4% de los trabajadores estuvo de acuerdo en que era necesario un Manual de Procedimientos en la organización, pues lo calificaron de Mucho y el 55.6% respaldó esta alternativa. Esto se debe a que contar con un Manual de Procedimientos brinda varias ventajas para la organización, tales como acceder a la certificación Global Foodbanking Network, servir como una herramienta de inducción y control, etc.

TABLA 5.10.

COMUNICACIÓN

¿Cómo considero el nivel de comunicación con las distintas áreas de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Poco	2	22,2	22,2	22,2
	Algo	4	44,4	44,4	66,7
	Bastante	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Puede notarse que el 33.3% de los empleados calificó de Bastante el nivel de comunicación con las distintas áreas de la organización, el 44.4% lo valoró de algo, mientras que el 22.2% lo calificó de Poco. De allí se deduce que muchas veces no se comunican los avances con las áreas que trabajan a la par y esto se ve reflejado en malentendidos entre los trabajadores.

TABLA 5.11.

INTEGRACIÓN

¿Al ingreso a la organización me brindaron una inducción que me permitió la ejecución de mí trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Poco	4	44,4	44,4	44,4
	Algo	5	55,6	55,6	100,0
	Tota l	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 55.6% de los trabajadores calificó de Algo y el 44.4% de Poco el hecho de haber recibido una inducción para ejecutar su trabajo. Los trabajadores comenzaron a realizar sus actividades de manera empírica con la experiencia obtenida de trabajos anteriores. Si bien es cierto que los miembros de la organización han sabido sobrellevar sus actividades como han podido, no existe un Manual de Procedimientos que sirva como una herramienta de inducción para los nuevos trabajadores y así capacitarlos.

TABLA 5.12.

CONTROL PREVENTIVO

De diseñarse e implementarse un Manual de Procedimientos ¿Estoy de acuerdo en usar un Manual de Procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Poco	1	11,1	11,1	11,1
	Algo	1	11,1	11,1	22,2
	Bastante	3	33,3	33,3	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 44.4% de los trabajadores valoró de Mucho y el 3.3% de Bastante este ítem. Estos resultados son positivos para la organización ya que existe compromiso por parte de los trabajadores encuestados de la oficina del Banco de Alimentos Perú.

TABLA 5.13.

CONTROL CONCURRENTENTE

¿Soy supervisado por mi superior inmediato mientras realizo mis actividades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Poco	2	22,2	22,2	22,2
	Algo	5	55,6	55,6	77,8
	Bastante	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

En la tabla puede verse que el 22% de los trabajadores calificó de Bastante, mientras que el 55.6% calificó de Algo el hecho de ser supervisados por su superior inmediato mientras realizan sus actividades.

TABLA 5.14.

CONTROL RETROALIMENTACIÓN

¿Son supervisados mis resultados respecto a las metas trazadas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	3	33,3	33,3	33,3
	Bastante	4	44,4	44,4	77,8
	Mucho	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 44.4% de los trabajadores calificó de Bastante el ser supervisados sus resultados respecto a sus metas trazadas, mientras que el 22.2% calificó de mucho el hecho de que sus resultados sean supervisados respecto a las metas trazadas. Esto es positivo para la organización porque el control de retroalimentación es clave en toda organización, el problema es cuando solo se evalúan los resultados debido a que podrían detectar y disminuir errores durante controles previos tales como control preventivo y correctivo.

5.2 Resultados de la postprueba

TABLA 5.15.

REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

¿Hay cambios positivos en la forma en que desarrollo mis actividades después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	1	11,1	11,1	11,1
	Bastante	3	33,3	33,3	44,4
	Mucho	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

En la Tabla 5.15, el 55.6% de los empleados calificó de Mucho los cambios positivos en la forma en la que desarrolla sus actividades después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos, el 33.3% lo calificó como Bastante y el 11.1% lo calificó de Algo. Esto se debe a que las actividades se encuentran delimitadas, es decir, en el Manual se determinan los responsables de realizar cada una de ellas.

TABLA 5.16.

COMPRESIÓN DE PROCEDIMIENTOS

¿Considero que los diagramas de flujo plasmados en el Manual de Procedimientos facilitan la comprensión de procedimientos de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	1	11,1	11,1	11,1
	Bastante	4	44,4	44,4	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia según trabajo de campo

Como es posible observar en la tabla 5.16 (ver página 55), el 11.1% de los empleados de la oficina del Banco de Alimentos Perú que fueron encuestados calificó de Algo este ítem, el 44.4% lo calificó de Bastante y Mucho. Para una mayor comprensión de estos diagramas de flujos se deben conocer los símbolos básicos para su elaboración.

TABLA 5.17.

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN

¿Ubico los formatos fácilmente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	3	33,3	33,3	33,3
	Mucho	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

En la anterior tabla se evidencia que el 66.7% de los trabajadores calificó de Mucho y el 33% calificó de Bastante la ubicación de los formatos fácilmente, esto se debe a que los formatos se encuentran codificados.

TABLA 5.18.

MISIÓN

¿El Manual de Procedimientos me ha ayudado a comprender mejor las operaciones que se desarrollan en la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	1	11,1	11,1	11,1
	Bastante	2	22,2	22,2	33,3
	Mucho	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia según trabajo de campo

El 66.7% de los empleados está de acuerdo en que el Manual de Procedimientos los ha ayudado a comprender mejor las operaciones que se desarrollan en la organización ya que calificaron de Bastante este hecho, en virtud de que en el Manual de Procedimientos se mencionan cada una de las actividades que se llevan a cabo para cumplir con los procedimientos, también quiénes son los responsables y además se ello, cada procedimiento cuenta con su diagrama de flujo.

TABLA 5.19.

VISIÓN

¿El Manual de Procedimientos ayuda en el cumplimiento de la visión de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	2	22,2	22,2	22,2
	Bastante	1	11,1	11,1	33,3
	Mucho	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

Se puede decir que para la mayoría de los empleados el Manual de Procedimientos ayuda al cumplimiento de la visión de la organización, ya que el 66.7% lo calificó de Mucho y el 11% soportó esta afirmación calificando este hecho de Bastante. La visión del Banco de alimentos Perú es lograr una buena distribución de los recursos alimentarios para contrarrestar la pobreza alimentaria en los niños, niñas, adultos mayores y población vulnerable en cada rincón del país, esto no se podría lograr sin contar en primera instancia con la certificación del Global Foodbanking Network, con la cual pueden acceder a ayuda internacional y llegar a más beneficiarios.

TABLA 5.20.

OBJETIVOS

¿La organización al contar con un Manual de Procedimientos puede acceder a la certificación del Global Foodbanking network?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	1	11,1	11,1	11,1
	Bastante	4	44,4	44,4	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia según trabajo de campo

En la tabla quedó consignado que el 11.1 calificó de algo, mientras que el 44.4% calificó de Bastante y Mucho que la organización al contar con un Manual de Procedimientos pueda acceder a la certificación del Global Foodbanking Network.

TABLA 5.21.

COORDINACIÓN

¿Ha mejorado la coordinación entre las áreas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	6	66,7	66,7	66,7
	Mucho	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 66.7% de los empleados calificó de Bastante y el 33.3% de Mucho que ha mejorado la coordinación entre las áreas. Esto se debe a que se han eliminado las duplicidades y tareas repetitivas, mediante lo cual disminuyen los tiempos muertos entre actividades que requieren de la colaboración de varias personas y se mejora así la coordinación entre ellos.

TABLA 5.22.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

¿Están claramente definidos los responsables de cada una de las actividades en el Manual de Procedimientos implementado en la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	5	55,6	55,6	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia según trabajo de campo

El 55.6% y el 44.4% de los trabajadores calificaron de Bastante y Mucho respectivamente el hecho de encontrarse claramente definidos los responsables de cada una de las actividades en el Manual de Procedimientos implementado en la organización.

TABLA 5.23.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

¿Considero que ha sido beneficiosa la implementación de un Manual de Procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante	3	33,3	33,3	33,3
	Mucho	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 66.7% y el 33.3% de los encuestados calificaron de Mucho y Bastante respectivamente el hecho de haber sido beneficiosa la implementación del Manual de Procedimientos.

TABLA 5.24.

COMUNICACIÓN

¿Después de la implementación de un Manual de Procedimientos ha mejorado la comunicación con las distintas áreas de la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	1	11,1	11,1	11,1
	Bastante	4	44,4	44,4	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 44.4% calificó de Bastante y Mucho el hecho de haber mejorado la comunicación con las distintas áreas de la organización, lo cual es positivo para la organización.

TABLA 5.25.

INTEGRACIÓN

¿Considero al Manual de Procedimientos implementado como una herramienta de inducción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	5	55,6	55,6	55,6
	Mucho	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia según trabajo de campo

El 55.6% calificó de Bastante y el 44.4% de Mucho que el Manual de Procedimientos implementado es una herramienta de inducción. Esto es positivo para la organización ya que si un trabajador ingresa a laborar a la organización ya hay un documento que detalle las actividades que tiene que realizar.

TABLA 5.26.

CONTROL PREVENTIVO

¿Existe concordancia de las operaciones desarrolladas diariamente con las plasmadas en el Manual de Procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Bastante	3	33,3	33,3	33,3
	Mucho	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 66.7% y el 33.7% de los trabajadores encuestados de la oficina del Banco de alimentos Perú calificaron de Mucho y Bastante la concordancia de las operaciones desarrolladas diariamente con las plasmadas en el Manual de Procedimientos. Sin embargo, es importante que el manual se mantenga actualizado.

TABLA 5.27.

CONTROL CONCURRENTENTE

¿Mis actividades son supervisadas que se desarrollen como están establecidas en el Manual de Procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	7	77,8	77,8	77,8
	Bastante	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 77.8% de los encuestados calificó de Algo y el 22.2% calificó de Bastante el hecho de que se supervise que sus actividades se desarrollen como están establecidas en el Manual de Procedimientos.

TABLA 5.28.

CONTROL RETROALIMENTACIÓN

¿Mi supervisor inmediato me comunica si no estoy cumpliendo sus actividades según el Manual de Procedimientos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	Algo	6	66,7	66,7	66,7
	Bastante	2	22,2	22,2	88,9
	Mucho	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo

El 11.1% de los empleados calificó de Mucho y el 66.7% de Algo el hecho de que su superior inmediato le comunique si no está cumpliendo sus actividades según el Manual de Procedimientos.

5.3 Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se realizó una prueba Chi cuadrada realizada en el programa SPSS23.

- Prueba Chi Cuadrada

Aquí se quiere determinar el nivel de significancia.

El criterio para decidir si se acepta la hipótesis nula o alternativa son los siguientes:

Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, se rechaza H_0 (Se acepta H_1).

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no se rechaza H_0 (Se acepta H_0).

5.3.1 Prueba de hipótesis general

H_1 : “La administración ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

H_0 : “La administración no ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”

TABLA 5.29.

PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS GENERAL

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,225 _a	1	,635		
Corrección de continuidad^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,228	1	,633		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,595
Asociación lineal por lineal	,200	1	,655		
N° de casos válidos	9				

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.29, el estadístico de prueba de Chi cuadrado muestra que la significancia asintótica es mayor que 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, esto es:

H_0 : “La administración no ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

TABLA 5.30.

RHO SPEARMAN HIPÓTESIS GENERAL

		Manual de Procedimientos (agrupado)	Administración (agrupado)
Rho de Spearman	Manual de Procedimientos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	9
	Administración (agrupado)	Coeficiente de correlación	-,089
		Sig. (bilateral)	,819
		N	9

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.30 el coeficiente de correlación de Spearman muestra que existe una correlación negativa entre el Manual de Procedimientos y la administración.

5.3.2 Prueba de hipótesis específicas

TABLA 5.31.

PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,400 ^a	4	,663
Razón de verosimilitud	3,001	4	,558
Asociación lineal por lineal	,842	1	,359
N° de casos válidos	9		

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.31 el estadístico de prueba de Chi cuadrado muestra que la significancia asintótica es mayor que 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

TABLA 5.32.

RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

		Diagrama de flujos	Actividades
Rho de Spearman	Diagrama de flujos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	9
	Actividades	Coeficiente de correlación	-,265
		Sig. (bilateral)	,490
		N	9

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.32 el coeficiente de correlación de Spearman muestra que existe una correlación negativa entre los diagramas de flujos y las actividades.

TABLA 5.33.

PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

	Valor	G1	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,913 ^a	2	,384
Razón de verosimilitud	2,321	2	,313
Asociación lineal por lineal	1,600	1	,206
Nº de casos válidos	9		

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.33 el estadístico de prueba de Chi cuadrado muestra que la significancia asintótica es mayor que 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, a saber:

H₀: “El nivel de que la organización pueda acceder a la certificación del Global Foodbanking Network es bajo después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

TABLA 5.34.

RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

			Manual de Procedimientos	Certificación Global Foodbaking Network
Rho de Spearman	Manual de Procedimientos	Coeficiente de correlación	1,000	-,427
		Sig. (bilateral)	.	,252
		N	9	9
	Certificación Global Foodbaking Network	Coeficiente de correlación	-,427	1,000
		Sig. (bilateral)	,252	.
		N	9	9

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.34, el coeficiente de correlación de Spearman muestra que existe correlación negativa entre el Manual de Procedimientos y la Certificación del Global Foodbanking Network.

TABLA 5.35.

PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

	Valor	G1	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,925 ^a	2	,232
Razón de verosimilitud	3,368	2	,186
Asociación lineal por lineal	,100	1	,752
Nº de casos válidos	9		

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.35 el estadístico de prueba de Chi cuadrado muestra que la significancia asintótica es mayor que 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, la cual menciona:

H₀: “La comunicación entre las distintas áreas de la organización no ha mejorado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

TABLA 5.36.

RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

		Manual de Procedimientos	Comunicación
Rho de Spearman	Manual de Procedimientos	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,625
		N	9
	Comunicación	Coefficiente de correlación	-,190
		Sig. (bilateral)	,625
		N	9

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.36, el coeficiente de correlación de Spearman muestra que existe una correlación negativa entre el Manual de Procedimientos y la comunicación.

TABLA 5.37.

PRUEBA CHI CUADRADA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

	Valor	G1	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,440 ^a	2	,487
Razón de verosimilitud	1,816	2	,403
Asociación lineal por lineal	1,274	1	,259
N de casos válidos	9		

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.37, el estadístico de prueba de Chi cuadrado muestra que la significancia asintótica es mayor que 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, es decir:

H₄: “El desarrollo de actividades ha percibido cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”.

TABLA 5.38.

RHO SPEARMAN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

		Manual de Procedimientos	Actividades
Rho de Spearman	Manual de Procedimientos	Coeficiente de correlación	,387
		Sig. (bilateral)	,303
		N	9
	Actividades	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,303
		N	9

Fuente: elaboración propia

Según la Tabla 5.38, el coeficiente de correlación de Spearman muestra que existe una correlación negativa entre el Manual de Procedimientos y las actividades.

CAPÍTULO VI

6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de hipótesis

Existe 95% de confianza de que no hay influencia significativa, debido a que el nivel de significancia es 0.635, lo que significa que el mayor a 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la primera hipótesis específica nula, la cual menciona que administración no ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.

Existe un 95% de confianza de que no hay influencia significativa, debido a que el nivel de significancia es 0.663, lo que significa que el mayor a 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la primera hipótesis específica nula, la cual menciona, que los diagramas de flujo no facilitan la comprensión de los procedimientos de la organización significativamente.

Existe 95% de confianza de que no hay influencia significativa, debido a que el nivel de significancia es, lo que significa que el mayor a 0.05 con lo cual se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la primera hipótesis específica nula, la cual menciona que el Banco de Alimentos Perú no puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.

Existe 95% de confianza de que la comunicación entre las distintas áreas de la organización no ha mejorado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.

Existe 95% de confianza de que la influencia establecida es falsa, aportándose evidencia empírica a favor de la cuarta hipótesis nula la cual establece que el desarrollo de actividades no ha percibido cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.

6.2 Contrastación de los resultados con estudios similares

De la tesis de Satán (2015) se rescata de sus resultados obtenidos que el 100% de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que era necesario un Manual de Procedimientos en la organización para el correcto desempeño de sus funciones. Mientras que en los resultados arrojados en las encuestas de Garay (2014) 60% de los analistas encuestados manifestaron que si es necesario que se implemente un Manual de Procedimientos administrativo para el área logística, el cual detalle las actividades que se realizan, la cual no es una cifra menospreciable y es muy parecida a la de esta investigación ya que el 55.6% califica de bastante la necesidad de contar con un Manual de Procedimientos.

Se rescata los resultados de la investigación de Satán (2015) el cual menciona que el criterio la relación interdepartamental según el 43% de los encuestados es regular, porcentaje que en la presente información (44.4%) calificó de bastante y mucho el nivel de comunicación con las distintas áreas de la organización sin un Manual de Procedimientos. Satán (2015) menciona que:

Es de vital importancia contar con una comunicación eficaz en todos y cada uno de los departamentos que conformar la entidad, así pues, permitiendo tener un sentido amplio de tal manera que no se distorsione cualquier mensaje que sea emitido por la alta dirección, es decir en forma ascendente, transversal, horizontal y descendente.
(p.66)

Después de ser diseñado e implementado un Manual de Procedimientos en mi investigación el 44% menciona que ha mejorado la comunicación en algo.

De la tesis de Garay (2014) se rescata de sus resultados obtenidos que el 93% de los empleados encuestados manifestaron que la carencia de un MAPRO no permite optimizar las actividades del área, porque no tienen lineamientos que conducen al cumplimiento de los procesos establecidos. Según mi investigación el 11.1 % de los empleados de la oficina del Banco de Alimentos Perú calificaron de poco la realización de actividades que corresponden solo a su cargo, el 44.4% calificó de algo y el 22.2% calificó de bastante la realización de actividades que corresponden solo a su cargo. Es decir, tenían que desarrollar actividades que no corresponden exactamente a su cargo, con lo cual se concuerda con Garay ya que al no

contarse con un Manual de Procedimientos las actividades para realizar los procedimientos no se encuentran delimitadas.

Según los resultados obtenidos en la tesis de Satán (2015) el 100% de los encuestados estaría dispuesto a colaborar para la implantación del Manual de Procedimientos, políticas y control interno. En la presente investigación el 44.4% y 33.3% de los trabajadores concordaron calificando de mucho y bastante, que de diseñarse e implementarse un Manual de Procedimiento en la organización lo usarían, lo cual es importante ya que muestra compromiso por parte de los trabajadores.

De la investigación de Satán (2015) se rescata el resultado que el 100% de los encuestados establecen que el Manual de Procedimientos, políticas y control interno es una guía para cumplir las distintas funciones. Según mis resultados obtenidos en el post prueba después de la Implementación de un Manual de Procedimientos se observa que el 55.6% califica de bastante que el Manual de Procedimientos sea una herramienta de inducción. Tal como menciona Satán (2015) “son una guía para cumplir las diferentes funciones” (p.52).

Según los resultados obtenidos por Pino (2016) el 75% de los trabajadores del área de contabilidad de las municipalidades manifiestan que los manuales de procedimientos contables están adaptado a las necesidades que presenta cada municipalidad en el área de contabilidad en el presente. Mientras que en los resultados de la post prueba realizada de la presente investigación el 66.7% de los trabajadores calificaron de mucho la concordancia de las operaciones desarrolladas diariamente con las plasmadas en el Manual de Procedimientos.

CAPÍTULO VII

7 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

7.1 Diseño e implementación

Completadas las etapas de recopilación, investigación y evaluación de información sobre los procedimientos que se llevan a cabo en el Banco de Alimentos Perú, se procede a elaborar el Manual de Procedimientos.

Elaborado el manual y teniendo su diseño final, se procede a la autorización y aprobación del mismo por parte de las autoridades del BANCO DE ALIMENTOS PERÚ.

7.1.1 Estructura del Manual de Procedimientos implementado

- Portada del Manual de Procedimientos

La portada interna del manual posee un diseño creativo en se visualiza en la parte central de la hoja: el nombre de la organización y el título del manual. En la parte inferior se indica el No. de la versión. A continuación, se expone la portada:

FIGURA 7.1.

PORTADA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BAP




Fuente: elaboración propia

- Índice general

El índice general del manual pretende facilitar su uso, para que el usuario identifique rápidamente la ubicación de los diferentes temas existentes dentro del manual, en la Figura N° 7.2 de la página 80 se presenta el diseño del índice general.

FIGURA 7.2.

MODELO DE ÍNDICE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BAP

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BAP	
	Versión:	Fecha de aprobación:

ÍNDICE GENERAL

1. HOJA DE AUTORIZACIÓN
2. INTRODUCCIÓN
3. OBJETIVOS DEL MANUAL
4. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL
 - 4.1. Símbolos
 - 4.2. Código de Documentos
5. PROCEDIMIENTOS
 - 5.1. ENTREGA DE CERTIFICADOS SERVICIOS
 - 5.1.1. Objetivo
 - 5.1.2. Alcance
 - 5.1.3. Responsables
 - 5.1.4. Colaboradores involucrados
 - 5.1.5. Consideraciones previas
 - 5.1.6. Descripción del procedimiento
 - 5.1.7. Diagrama de flujo
 - 5.1.8. Documentos asociados
 - .
 - .
 - .
 - .
6. ANEXOS
 - 6.1 Formatos

Fuente: elaboración propia

- Hoja de autorización

El diseño de la hoja de autorización del Manual de Procedimientos se presenta a continuación en la Figura N° 7.3, en donde se registra la firma de la persona que elabora el manual y las firmas de las personas que lo aprueban.

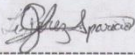
FIGURA 7.3.

HOJA DE AUTORIZACIÓN

HOJA DE AUTORIZACIÓN

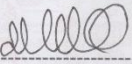
El presente Manual de procedimientos contiene información sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la organización Banco de Alimentos Perú, teniendo como objetivo ser una herramienta administrativa que en su conjunto presente la forma específica de llevar a cabo las actividades.

ELABORA




Liz Katherine Perez Aparicio
Autora del Manual

APRUEBA



Daniela Osore
Gerente General



Moises Gabel
Gerente de Operaciones

Fuente: elaboración propia

- **Introducción**

El presente Manual de Procedimientos da a conocer el detalle de las operaciones necesarias para llevar a cabo las actividades del Banco de Alimentos Perú.

El manual incluye portada, índice general, hoja de autorización, hoja de actualización, introducción, objetivo general y específicos, los procedimientos en forma detallada para su fácil comprensión y su representación mediante diagrama de flujos de funciones cruzadas, como parte final del manual se presentan los anexos.

- **Objetivos del manual**

Objetivo general

El manual pretende ser una herramienta administrativa que en su conjunto presente la forma específica de llevar a cabo los procedimientos.

Objetivos específicos

- Normalizar las actividades por medio de procedimientos.
- Facilitar la implantación de un mejor método de trabajo.
- Tener a disposición un instrumento de capacitación y entrenamiento laboral para los nuevos empleados.
- Instrucciones para el uso del manual

Dentro del manual, usted puede encontrar los procedimientos que se mencionan a continuación.

- Entrega de certificados de servicios
- Entrega de certificados de bienes
- Reporte de trazabilidad
- Admisión o desafectación
- Recepción de productos
- Recepción de productos (camión)
- Entrega de donación desde el almacén
- Entrega de donación- Cross Docking
- Entrega de donación desde el almacén hacia las organizaciones
- Entrega de donaciones Cross Docking hacia la organización

- Entrega de certificados de productos

Cada procedimiento cuenta con su objetivo, alcance, responsables, colaboradores involucrados, consideraciones previas, diagrama de flujos de funciones cruzadas, formatos, presentando los modelos de dichos documentos en la parte de los anexos del manual.

Se utilizaron diagrama de flujos de funciones cruzadas debido a que a diferencia de los diagramas de flujos básicos, los diagramas de flujos de funciones cruzadas utilizan calles en las cuales se escriben el encargado o unidades encargadas de realizar las actividades mencionadas dentro de los símbolos, los cuales se conectan mediante flechas para indicar la secuencia de la operación y calles. Las actividades dentro de los símbolos inician con un verbo en infinitivo, por ejemplo: enviar, recoger, avisar, etc.

Las actividades de los procedimientos se describen en párrafos, siguiendo una secuencia de acción necesaria para llevar a cabo cada procedimiento y se presentan en un diagrama que permite una fácil visualización global de las actividades y de los responsables de realizarlas.

Dentro de la descripción de las actividades de cada procedimiento, existen referencias que indican que como lector usted debe trasladarse a la parte de los anexos del manual para poder visualizarlos.

- Símbolos

Los símbolos utilizados en el contenido del Manual de Procedimientos se presentan en la página siguiente en la Figura N°2.1 de la página 22 de la presente investigación.

- Código de documentos

Los códigos de los documentos son presentados en la tabla siguiente:

CUADRO 7.1.

CÓDIGO DE FORMATOS Y PROCEDIMIENTOS

Código	Título
F-LO-001	RECEPCIÓN DE MERCADERÍA
F-LO-002	FORMATO SAP PARA INGRESO DE DONACIONES
F-LO-003	LISTA DE BENEFICIARIOS ALMACEN O DONANTE
F-LO-004	REPORTE DE DONACIONES ACUMULADAS
F-LO-005	CUADRO DE ENTRADAS Y SALIDAS
F-LO-006	FORMATO SAP PARA SALIDA DE DONACIONES
F-GS-001	MAESTRO DE BENEFICIARIOS
F-GS-002	CARTA DE COMPROMISO
F-GS-003	FICHA DE INSCRIPCIÓN
F-CO-001	REPORTE DE TRAZABILIDAD
F-VO-001	LISTA DE BENEFICIARIOS SUPERMERCADO
P-LO-001	RECEPCION DE PRODUCTOS
P-LO-002	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS (CAMIÓN)
P-LO-003	ENTREGA DE DONACIÓN DESDE ALMACEN
P-LO-004	ENTREGA DE DONACIÓN- CROSS DOCKING
P-LO 005	ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACÉN HACIA LAS ORGANIZACIONES
P-LO 006	ENTREGA DE DONACIONES CROSS DOKING HACIA LA ORGANIZACIÓN
P-LO 007	ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PRODUCTOS
P-CO 001	REPORTE DE TRAZABILIDAD
P-GS 001	ADMISIÓN O DESAFECTACIÓN
P-AD 001	ENTREGA DE CERTIFICADOS DE SERVICIOS
P-AD 002	ENTREGA DE CERTIFICADOS DE BIENES
P-VO-001	ENTREGA DE DONACIÓN-SUPERMERCADOS

Fuente: elaboración propia

El código de los documentos está conformado por una letra inicial que indica el tipo de documento de que se trata. La letra F indica que es un formato, la letra P indica que es un procedimiento. Seguido de las iniciales del área que más lo utiliza. Siendo:

- LO= Logística
- GS= Gestión social
- Co= Comercial
- VO= Voluntariado
- AD= Administración

7.1.2 Procedimientos

- Procedimiento de entrega de certificados de servicios

Objetivo

Describir los procedimientos para la entrega de certificados por donación de servicios.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la solicitud de un servicio por parte de cualquier área del BAP que lo requiera y culmina con la emisión de certificado.

Responsables

Analista administrativo

Colaboradores involucrados

- Analista logístico
- Analista Comercial
- Gerente de operaciones
- Personal del BAP en General

Consideraciones Previas

El presente procedimiento contempla la donación de la siguiente familia:

Servicios

- Descripción del procedimiento: este se muestra en el Cuadro N° 7.2, a continuación en la página 78.

CUADRO 7.2.

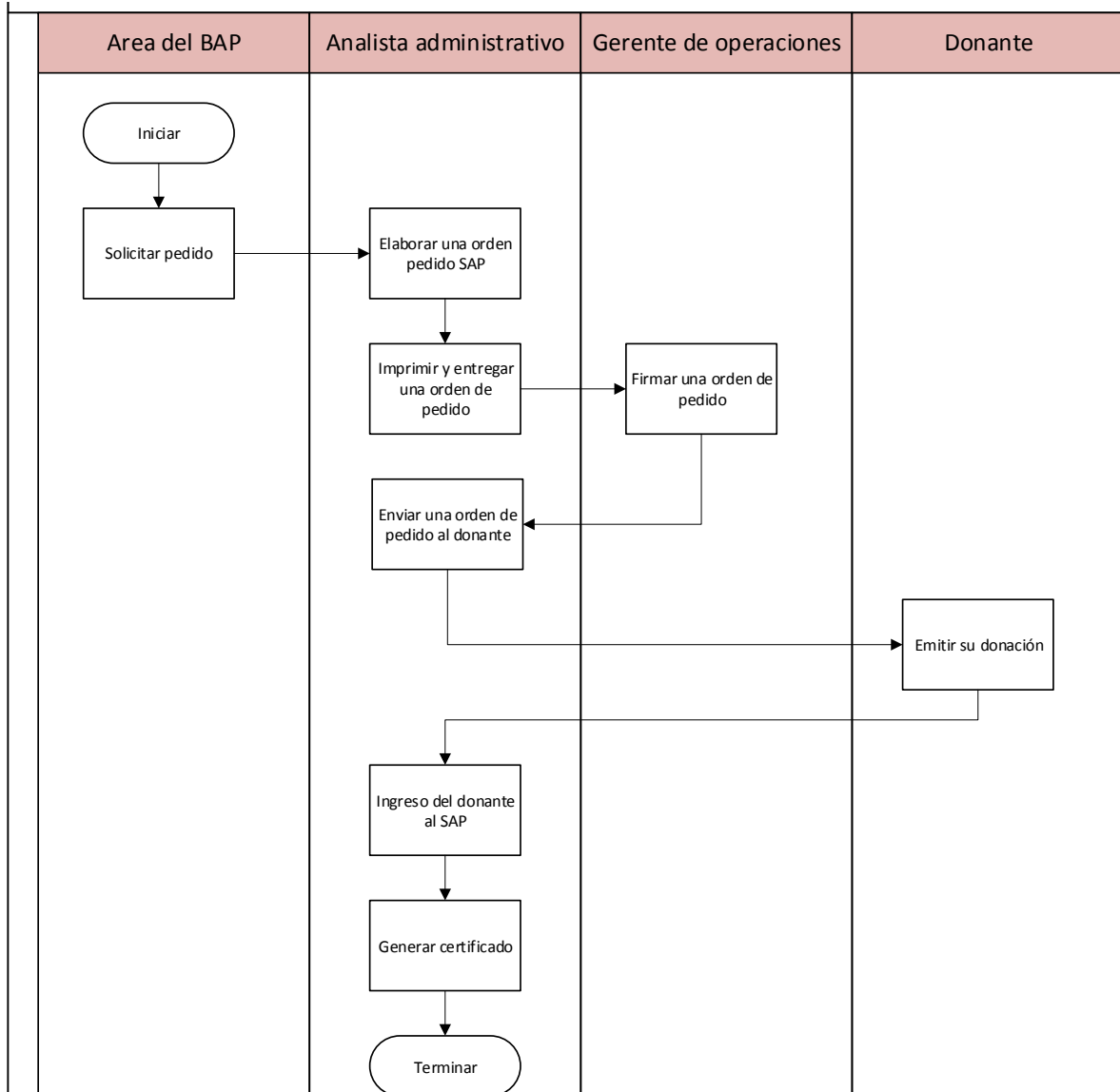
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ENTREGA DE CERTIFICADOS DE SERVICIOS

N°	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Solicitar servicio	Cualquier área del BAP que haya transado un servicio con una empresa, debe solicitar el servicio al Analista administrativo indicando la empresa a donar y el servicio requerido. Nota 1 Los servicios a requerir más comunes son: Área de logística- Servicio de transporte, almacenaje Área Comercial- Servicio de publicidad	Área del BAP
b.	Elaborar una orden de pedido en el SAP	Elaborar una orden de pedido en el SAP, registrando área y la el servicio a requerir.	Analista administrativo
c.	Imprimir y entregar la orden de pedido	Entregar la orden de pedido al Gerente de Operaciones.	Analista administrativo
d.	Firmar orden de pedido	Firma orden de pedido entregadas por el Analista administrativo (FIRMA DE APROBACION)	Gerente de operaciones
e.	Enviar la orden de pedido	Enviar la orden de pedido firmada al donante	Analista administrativo
f.	Emitir su donación	El donante emite su donación mediante factura. Además de ello el donante envía la factura al Analista administrativo.	Empresa donante
g.	Ingreso del proveedor al SAP	Ingresar al donante y su factura en el SAP	Analista administrativo
h.	Generar certificado	Generar certificado en el SAP	Analista administrativo

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.4.

DIAGRAMA DE FLUJO 1. ENTREGA DE CERTIFICADOS DE SERVICIOS



Fuente: elaboración propia

- Documentos Asociados

Orden De Pedido

- Procedimiento de entrega de certificados de bienes

Objetivo

Describir los procedimientos para la entrega de certificados por donación de servicios.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la información de una donación por parte de cualquier área del BAP y culmina con la entrega de certificado por parte del analista logístico o la entrega de la donación de parte del donante.

Responsables

Analista Administrativo

Colaboradores Involucrados

Personal del BAP en general

Consideraciones Previas

El presente procedimiento contempla la donación de la siguiente familia:

Bienes

Descripción Del Procedimiento

CUADRO 7.3.

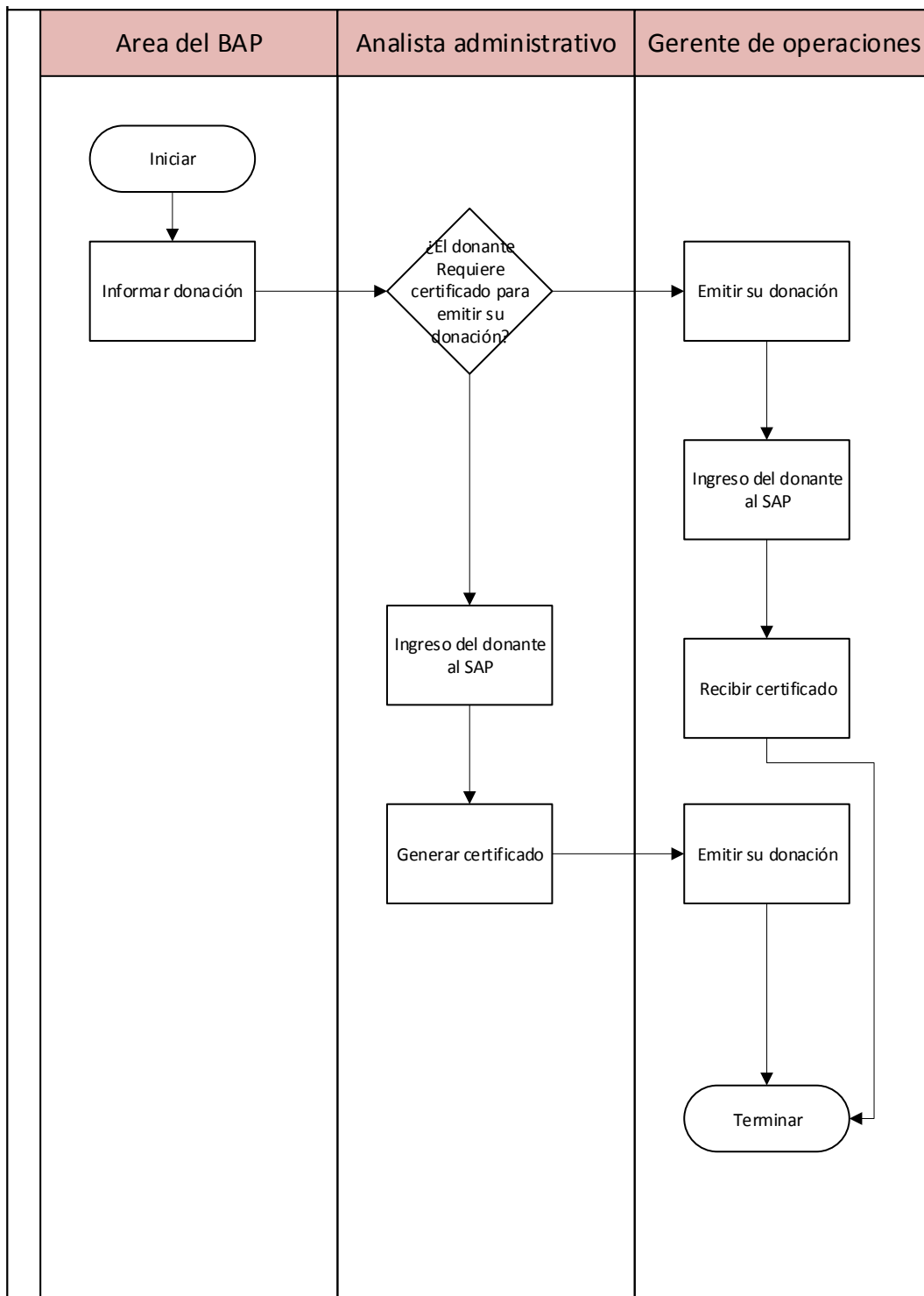
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE CERTIFICADOS DE BIENES

N°	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Informar donación	Cualquier área del BAP que haya conseguido una donación de efectivo, debe informar a través de correo electrónico al Analista administrativo; dicha donación debe indicar la empresa a donar y el monto a donar. NOTA1: Si un voluntario consigue una donación de efectivo deberá comunicárselo al analista administrativo.	Área del BAP
b. Si el donante requiere el certificado antes de donación			
b.1	Ingreso del donante al SAP	Ingresar al donante al SAP	Analista administrativo
b.2	Generar certificado	Generar certificado en el SAP	Analista administrativo
b.3	Emitir su donación	El donante emite su donación mediante factura. Además de ello el donante envía la factura al Analista administrativo.	Donante
c. Si el donante no requiere el certificado antes de donación			
c.1	Emitir su donación	El donante emite su donación mediante factura. Además de ello el donante envía la factura al Analista administrativo.	Donante
c.2	Ingreso del donante al SAP	Ingresar al donante al SAP	Analista administrativo
c.3	Recibir certificado	Recibir certificado generado en el SAP por parte del Analista administrativo.	Analista administrativo

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.5.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 2. ENTREGA DE CERTIFICADO DE BIENES



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Factura
- Certificado De Donación
 - Procedimiento de reporte de trazabilidad

Objetivo

Describir los procedimientos para el correcto reporte de trazabilidad.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la revisión de fotos de las respectivas donaciones y concluye con el recibimiento del reporte de trazabilidad.

Responsables

Analista comercial

Colaboradores involucrados

Analista logístico

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos
- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro

Descripción del procedimiento:

CUADRO 7.4.

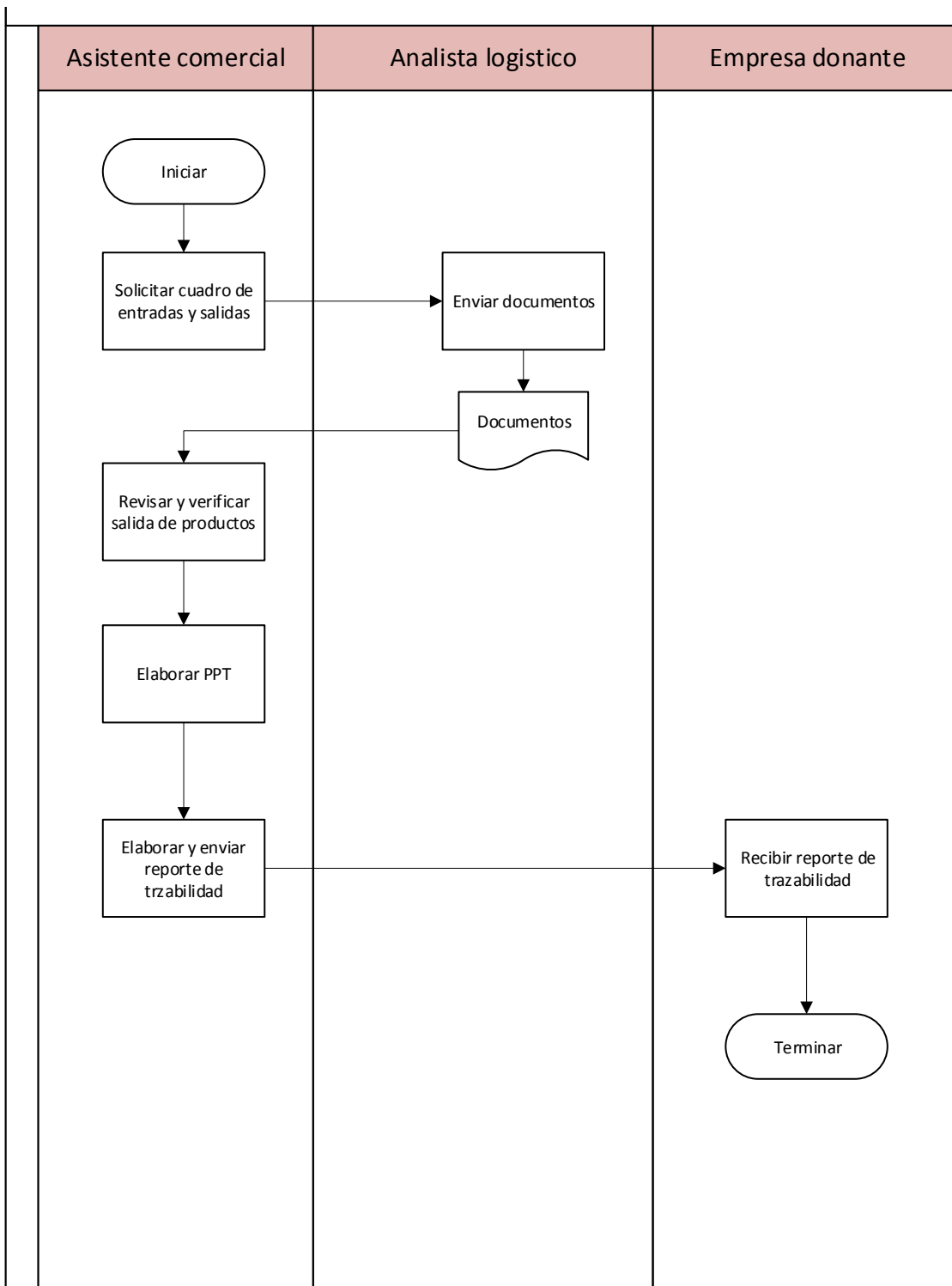
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO REPORTE DE TRAZABILIDAD

N°	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Solicitar cuadro de entradas y salidas	Solicitar cuadro de entradas y salidas al Analista logístico.	Asistente Comercial
b.	Enviar documentos	Una vez distribuido el 100% de la donación el Analista logístico envía al Asistente comercial el cuadro de entradas y salidas, Certificado de donación y factura.	Analista logístico
b.	Revisar y verificar salida de productos	Revisar salida de productos enviadas por el analista logístico coincidan con la factura.	Asistente comercial
c.	Elaborar PPT	Elaborar PPT según F-CO-001: FORMATO PPT PARA REPORTE DE TRAZABILIDAD con las fotos de las donaciones en las instituciones enviados por el beneficiario si no las hay se les solicita.	Asistente comercial
d.	Elaborar y enviar reporte de trazabilidad	El asistente comercial elabora un informe de trazabilidad y se envía por email al donante. El correo contiene: <ul style="list-style-type: none"> • Impacto social: organizaciones beneficiadas, número de personas, raciones y toneladas entregadas. • Impacto económico: monto el cual la empresa se ahorra en destruir alimentos y el monto en el cual esta valorado el certificado de donación. • Impacto ambiental: se detalla las toneladas de CO2 se dejan de emitir al donar alimentos y a cuanto arboles equivalen sembrar. 	Asistente comercial
e.	Recibir reporte de trazabilidad	La empresa donante recibe el reporte de trazabilidad por parte del Asistente a través de su correo electrónico. Nota 1 El reporte de trazabilidad se envía generalmente mensual.	Donante

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.6.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 3. REPORTE DE TRAZABILIDAD



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Certificado de donación
- Factura

Formatos

- F-CO-001: Formato PPT para reporte de trazabilidad
- F-LO-005: Cuadro de entradas y salidas
 - Procedimiento de admisión o desafectación

Objetivo

Describir los procedimientos para la correcta incorporación de nuevas organizaciones.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la recepción de la ficha de inscripción y culmina con la entrega del compromiso firmado lo cual significa la incorporación de la organización al Banco de Alimentos Perú.

Responsables

Asistente de gestión social

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos
- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro

Descripción del procedimiento

CUADRO 7.5.

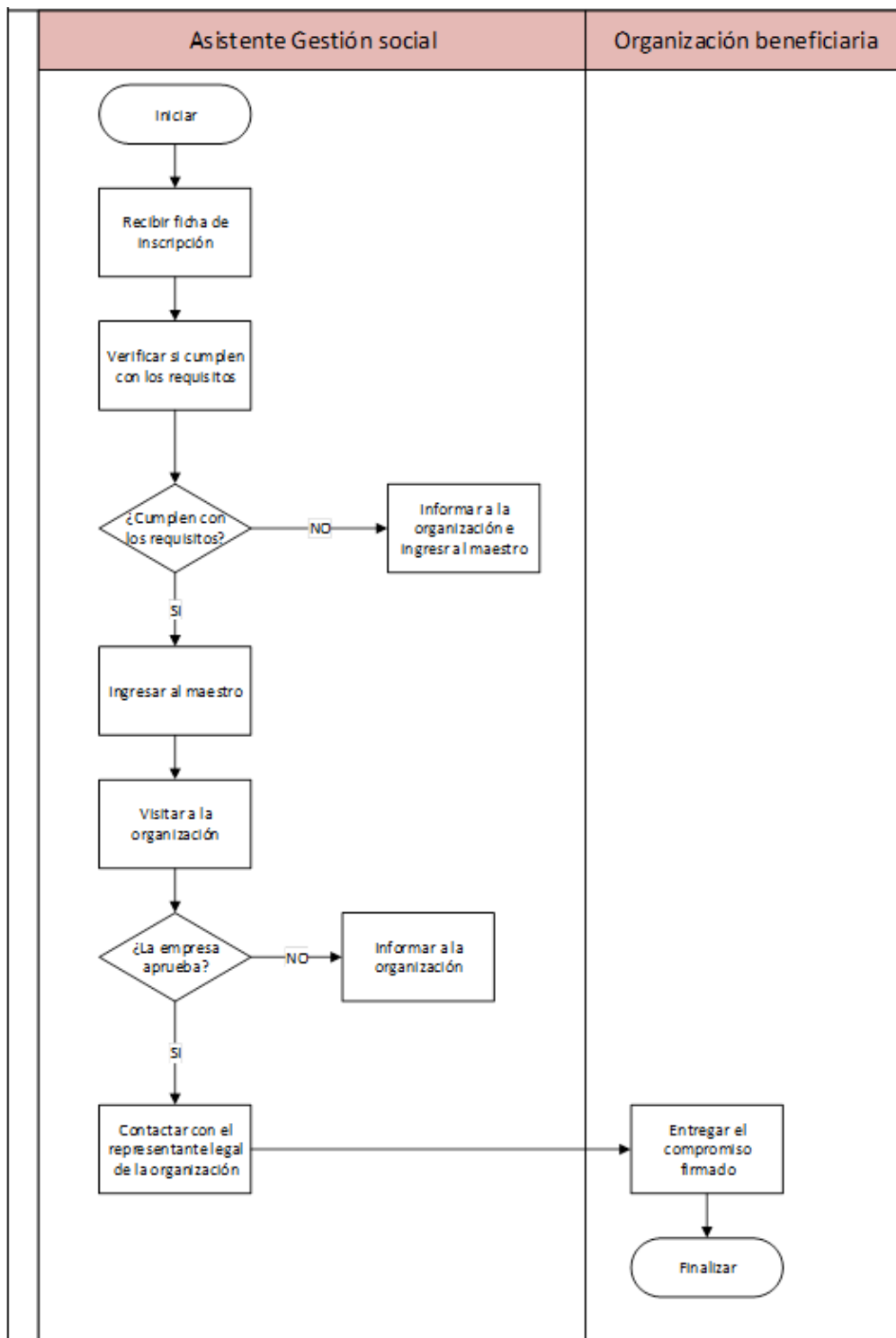
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ADMISIÓN O DESAFECTACIÓN

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a	Recibir ficha de inscripción	Recibe FICHA DE INSCRIPCIÓN (Ver F-GS 003) y documentos por parte de las organizaciones que desean pertenecer a la red de beneficiarios del BAP. <u>Nota1</u> <ul style="list-style-type: none"> Revisar formato de ficha de inscripción. Revisar requisitos para pertenecer Banco de Alimentos Perú. 	Asistente de Gestión social
b. Verificar si cumplen con los requisitos			
Si no cumplen			
b.1	Informar a la organización e ingresar al maestro.	Mediante un correo electrónico se les comunica que no procede su solicitud e ingresar al maestro que la organización beneficiada no fue aceptada.	Asistente de Gestión social
Si esta conforme			
b.2	Ingresar al maestro	Ingresar al maestro ya que así va a quedar un registro.	Asistente de Gestión social
c.	Visitar a la organización	Visita a la organización si aprueba o desaprueba Se realiza una visita inesperada con el fin de corroborar la información recibida es real (Número de beneficiarios, condiciones de la organización, etc.). Llenar FICHA DE EVALUACION	Asistente de Gestión social
Si no aprueba			
c.1	Informar a la organización	Mediante un correo electrónico o llamada telefónica se les comunica que no han sido aprobadas. <u>Nota</u> Se registra su desaprobación ante el BAP en el maestro.	Asistente de Gestión social
Si aprueba			
c.2.1	Contactar con el representante legal de la organización.	Mediante un correo electrónico o llamada telefónica al encargado o representante legal se le comunica que ha sido aprobada su organización y se le envía LA CARTA DE COMPROMISO (Ver formato: F-GS 002) el cual debe ser impreso y retornado firmado físicamente. <u>Nota</u> Se registra su aprobación ante el BAP en el maestro.	Asistente de Gestión social
c.2.2	Entregar compromiso firmado	Representante legal o encargado se acerca a la oficina del BAP y entrega el compromiso firmado. <u>Nota</u> El contacto con el representante legal o encargo es de carácter obligatorio.	Beneficiario

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.7.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 4. ADMISIÓN O DESAFECTACIÓN



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Requisitos para pertenecer al Banco de alimentos Perú
- Cuadro de detalle en el caso de organizaciones sociales que tuvieran anexos (intermediarias)

Formatos

- F-GS 002: Carta de compromiso
- F-GS 003: Ficha de inscripción
 - Procedimiento recepción de productos

Objetivo

Describir las actividades para la recepción de productos donados, a fin de gestionar su óptima recepción y almacenamiento.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la notificación de los productos a donar al BAP por parte de la empresa donante y termina con el ingreso de las donaciones al SAP por parte del operador logístico.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

- Gerente operaciones
- Practicante logístico
- Conductor

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes

CUADRO 7.6.

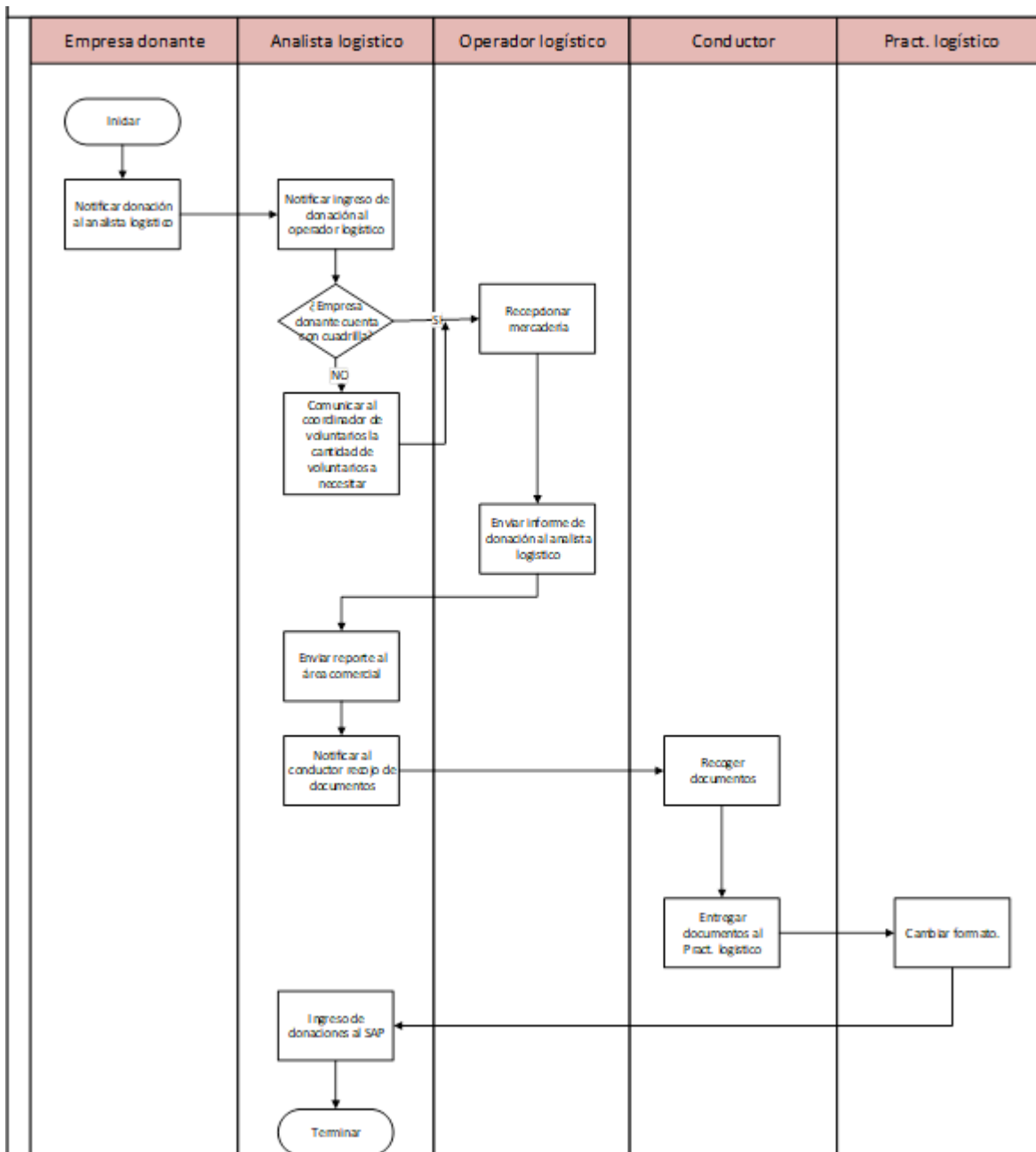
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
A	Notificar donación	Empresa donante se comunica con el analista logístico y le hace conocimiento de una nueva donación. Indicándole mediante correo: <ul style="list-style-type: none"> Descripción del producto; Cantidad.; Peso; Fecha de vencimiento; Tipo de envase primario; Tipo de envase secundario; Condiciones de almacenamiento; Tipo de carga; Estado del producto; Tamaño de cuadrilla. 	Empresa donante.
b.	Notificar ingreso de donación	Notificar mediante correo electrónico al operador logístico con 24 hrs de anticipación el detalle de los productos a ingresar, que fueron enviados por la empresa donante.	Analista logístico
<i>Si el donante cuenta con la cuadrilla para realizar la desestiba</i>			
b.1.	Recepcionar productos.	Recepción de productos por parte del operador logístico. <u>Nota</u> Los horarios de recepción son de lunes a viernes de 8:00 – 15:30 hrs y sábados de 8:00 – 11:30 hrs. Si el donante esta fuera del horario establecido en este procedimiento, se reprogramará la recepción. Solo se aceptará fuera de estos horarios volúmenes de mercadería que no afecten a los costos de horas extras generadas por esta operación. Revisión de términos y condiciones en el contrato con el operador logístico. El ingreso al almacén del operador logístico está en el “REGLAMENTO DE INGRESO AL ALMACEN PARA DONANTES”	Operador logístico
<i>Si el donante no cuenta con la cuadrilla para realizar la desestiba</i>			
b.2.	Comunicar la cantidad necesaria de voluntarios.	Dependiendo al volumen de la donación se comunica al coordinador de voluntarios la cantidad necesaria de voluntarios para realizar esta operación.	Analista logístico
c.	Enviar informe de donación	Enviar el informe de mercadería, este se debe de realizar dentro de las 24 hrs de haber recibido la mercadería, teniendo en consideración el “FORMATO DE RECEPCION DE MERCADERÍA (Ver F-LO-001)”	Operador logístico
d.	Enviar reporte	Enviar reporte de haber recibido la donación al área Comercial de acuerdo a la factura.	Analista logístico
e.	Notificar recojo de documentos	Notificar al Conductor el día y hora donde el Conductor recogerá los documentos de la recepción.	Analista logístico
f.	Solicitar y recoger documentos	El conductor es el encargado de solicitar y recoger los documentos de la recepción por parte del operador logístico.	Conductor
g.	Entregar documentos	Entregar los documentos al Practicante logístico. La documentación debe de contener guía de remisión del donante (destinatario y SUNAT), boleta o factura (en caso esta sea emitida por el donante) una vez por semana	Conductor
h.	Cambiar formato	Cambiar Según F-LO-002 a formato SAP para ingreso de donaciones.	Practicante logístico.
i.	Ingreso de donaciones al SAP	El analista logístico ingresa la información al SAP, según formato SAP especial (Ver F-LO-002)”	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.8.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 5. RECEPCIÓN DE PRODUCTOS



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Reglamento ingreso al almacén para donantes
- Guía de remisión del donante (destinatario y SUNAT)

Formatos

- F-LO-001: Formato de recepción de mercadería
- F-LO-002: Formato SAP para ingreso de donaciones
- Procedimientos de recepción de productos (camión)

Objetivo

Describir los procedimientos para la correcta recepción de los productos en el almacén del donante por parte del conductor del BAP.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la notificación de una nueva donación por parte del donante, y abarca la recepción de las donaciones en el almacén del donante por parte del conductor del BAP para ser llevadas al almacén del operador logístico y culmina hasta el registro de los ingresos al SAP por parte del Analista logístico.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

- Practicante logístico
- Conductor

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos
- Frutas y Verduras

- Panadería y Pastelería
- Suministro

Descripción del procedimiento

CUADRO 7.7.

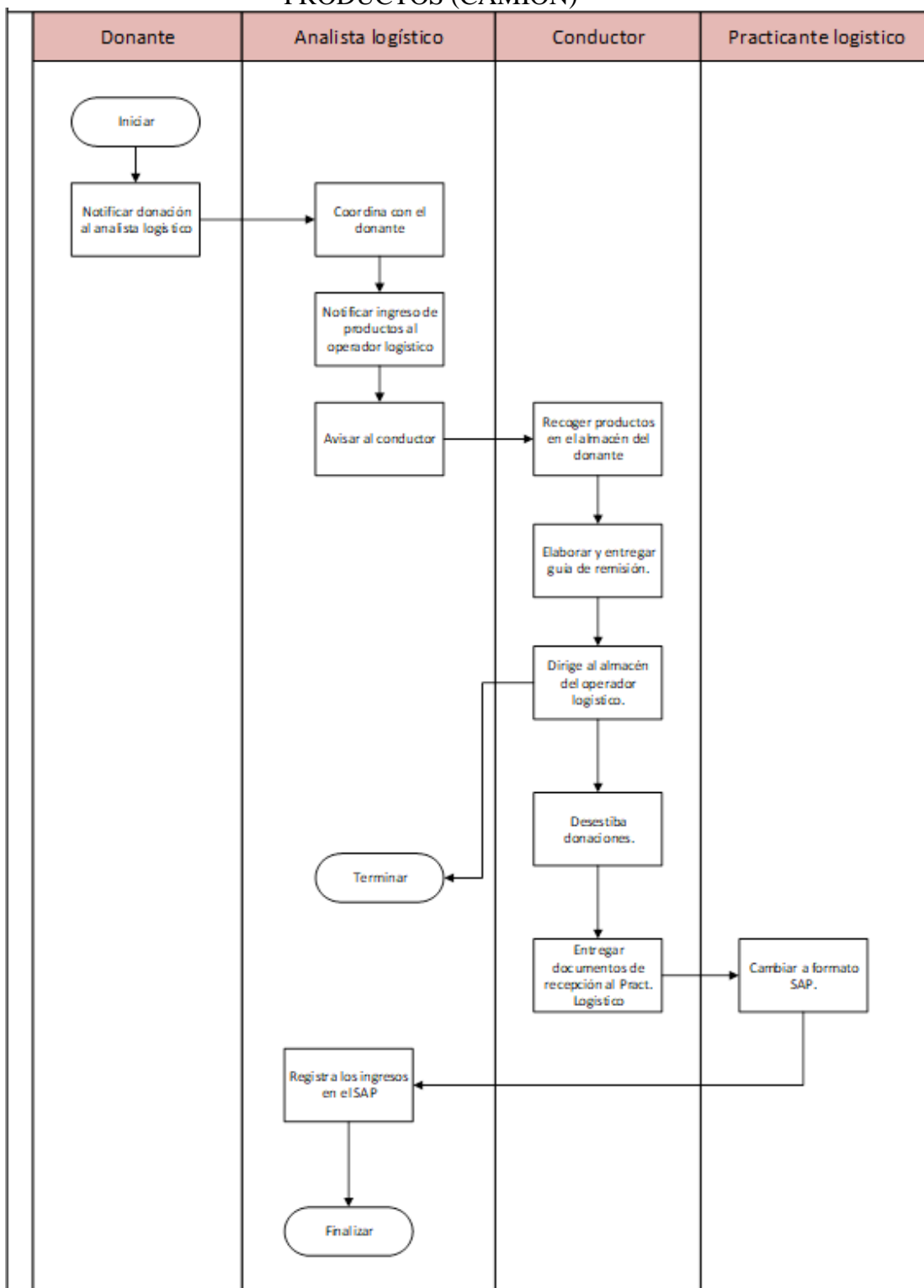
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE PRODUCTOS (CAMIÓN)

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Notificar donación.	Donante notifica nueva donación al Analista logístico.	Donante
b.	Coordinar con el donante(proveedor).	Coordino con el donante con 24 horas de anticipación el día de recojo y enviar solicitudes que necesitan. <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Unidad que recogerá donación. • Placa • DNI conductor • SCTR 	Analista logístico
c.	Notificar ingreso de productos.	Notificar mediante correo electrónico al operador logístico con 24 hrs de anticipación el detalle de los productos a ingresar. El correo debe de indicar: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del producto. • Cantidad. • Peso. • Fecha de vencimiento. 	Analista logístico
d.	Avisar al conductor	Avisar al conductor el horario de recojo, cantidad y tipo de carga a recoger en el almacén del donante.	Analista logístico
e.	Recoger productos en el almacén del donante.	Recoger productos en el almacén del donante.	Conductor
f.	Elaborar y entregar guía de remisión.	Elaborar guías de remisión del BAP, considerando el motivo de traslado “Donación”	Conductor
g.	Dirigirse al almacén	Dirigirse al almacén del operador logístico con la donación.	Conductor
h.	Desestibar donaciones.	Desestibar donaciones en el almacén del operador logístico.	Conductor.
i.	Entregar documentos de recepción.	El conductor es el encargado de entregar los documentos de la recepción al Practicante logístico.	Conductor.
i.	Cambiar formato	Cambiar a formato SAP (Ver F-LO-002).	Practicante logístico.
j.	Registrar los ingresos en el SAP.	El analista logístico registra los ingresos en el SAP.	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.9.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 6. RECEPCIÓN DE PRODUCTOS (CAMIÓN)



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Guía de remisión BAP.
- Fotocopia de la GR de despacho del donante.

Formatos

F-LO-002: Formato SAP para ingreso de donaciones

- Procedimiento entrega de donación desde el almacén

Objetivo

Describir los procedimientos para la correcta entrega de los productos asignados para donación los cual serán entregados en el almacén del operador logístico.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la notificación de la donación al beneficiario, y abarca la entrega de las donaciones desde el almacén del operador logístico hasta la recepción de las actas de entrega a cargo del Analista logístico.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

- Asistente de gestión social
- Practicante logístico
- Conductor

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos

- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro
- Servicios

Descripción del procedimiento

CUADRO 7.8.

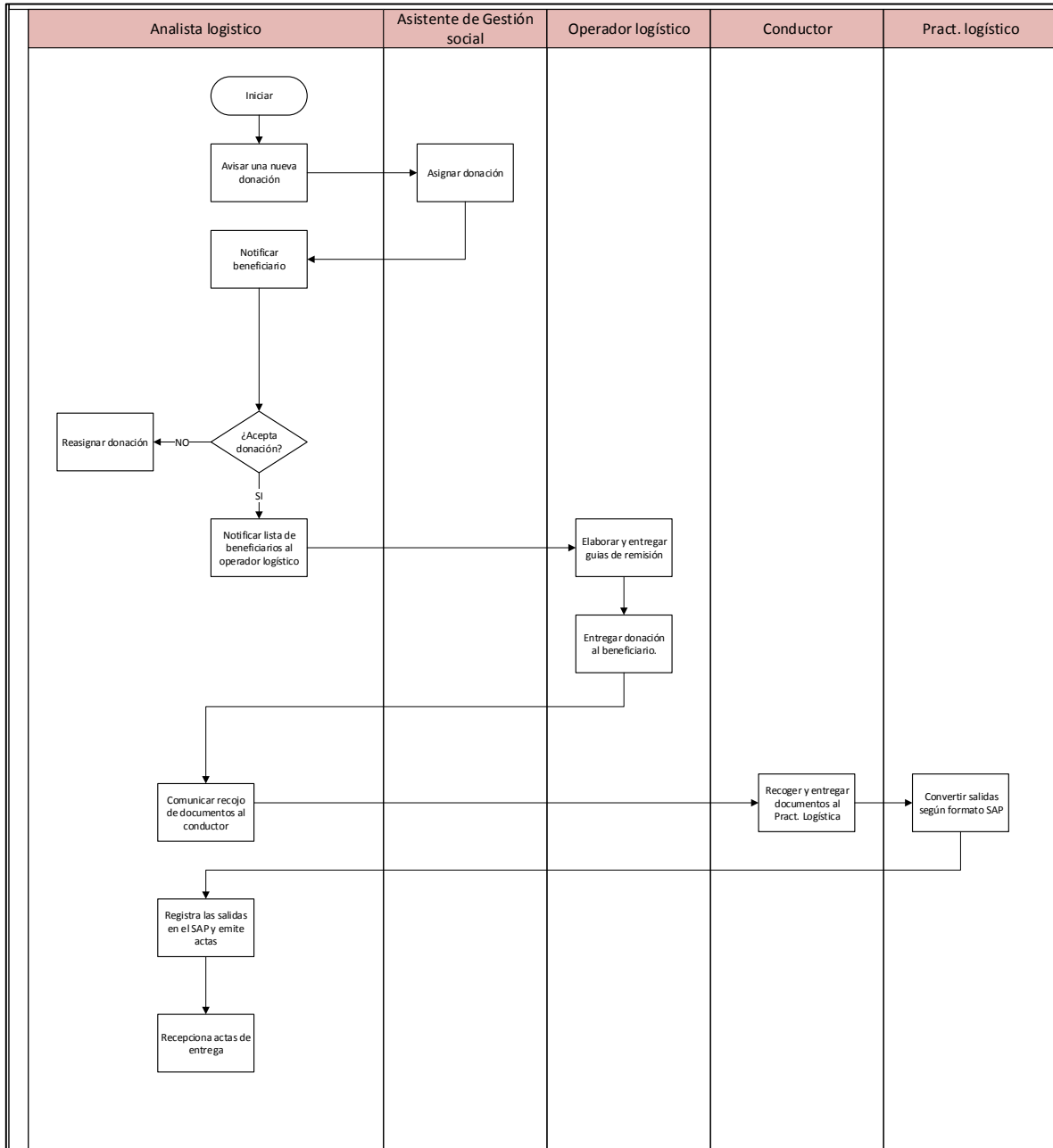
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL
ALMACEN

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Avisar una donación	Analista logístico avisa una nueva donación.	Analista logístico.
b.	Asignar donación	Asignar donación a los beneficiarios. <u>Nota:</u> Para la asignación se tendrá en cuenta los criterios establecidos en el “MAESTRO DE BENEFICIARIOS (ver F-GS-001)” y “REPORTE DE DONACIONES ACUMULADAS” (Ver: F-LO-004)	Asistente de Gestión Social
c.	Notificar al beneficiario la donación	Notificar al beneficiario, con 24 horas de anticipación como mínimo, sobre donación de mercadería para el recojo en el almacén del operador logístico. El correo debe de indicar: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del producto. • Cantidad. • Fecha de vencimiento. • Tipo de envase primario. 	Analista logístico
d.	Notificar lista de beneficiarios	Notificar lista de beneficiarios (Ver F-LO-003) al operador logístico sobre la mercadería asignada e información de los productos a entregar. El correo debe de indicar: <ul style="list-style-type: none"> • Razón social del beneficiario; Ruc del beneficiario; Descripción del producto; Cantidad; Fecha de vencimiento. Si cuentan con SCTR (presentar).	Analista logístico
e.	Elaborar y entregar guía de remisión	Elaborar guías de remisión del BAP, considerando el motivo de traslado “Donación”	Operador logístico
f.	Entregar donación	Proceso a cargo de las operaciones del operador.El operador logístico entregará las copias de destinatario y SUNAT de la GR del BAP.	Operador logístico
g.	Comunicar recojo de documentos	Comunica al conductor fecha y hora de recojo de documentos.	Analista logístico
h.	Recoger y entregar documentos	Recoger documentos de entrega de donación y entregarlos al Practicante de Logística.	Conductor
i.	Convertir registro de salidas según FORMATO SAP	Convertir las salidas según formato SAP (Ver F-LO-006).	Practicante logístico
j.	Registrar las salidas en el SAP y emisión de actas	El analista logístico registra las salidas en el sistema y emite las actas de entrega a los beneficiarios.	Analista logístico
k.	Recepciona actas de entrega	El analista logístico recepción las actas firmadas de los beneficiarios	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.10

. DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 7. ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACÉN



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Guía de remisión BAP
- GR de despacho del donante.

Formatos

- F-LO-003: Lista de beneficiarios que recogerán la donación.
- F-GS-001: Maestro de beneficiarios
- F-LO-004: Reporte de donaciones acumuladas
- F-LO-006: Formato SAP para salida de donaciones
 - Procedimiento entrega de donación- Cross Docking

Objetivo

Describir los procedimientos para la correcta entrega de los productos asignados para donación en las instalaciones de la empresa donante.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la notificación de una donación al Analista logístico y abarca el recojo de la donación en el local de la empresa donante. Este procedimiento finaliza con la recepción de actas por parte del Analista logístico.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

Asistente de gestión social

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos

- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro

Descripción Del Procedimiento

CUADRO 7.9.

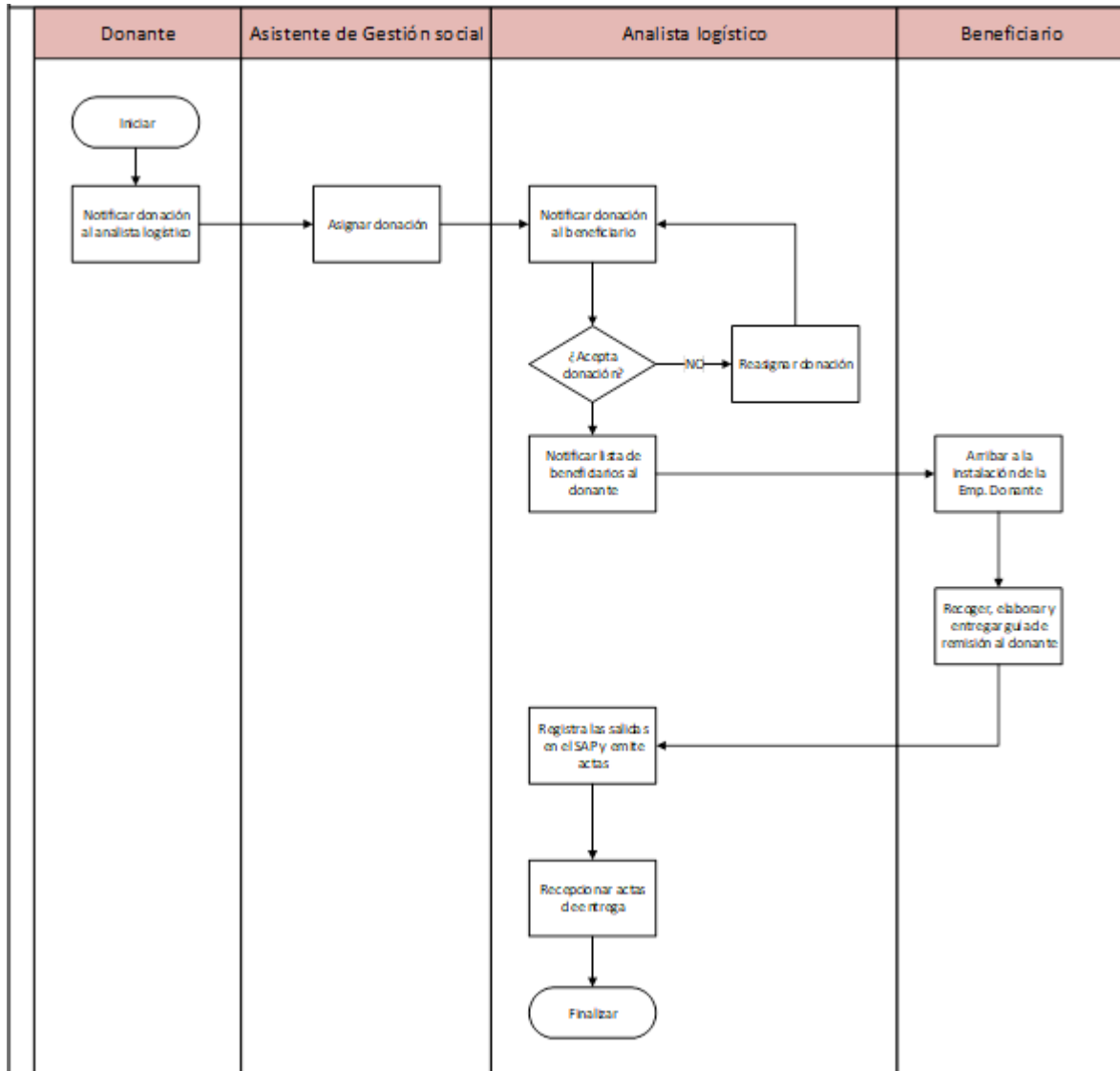
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIÓN-CROSS
DOCKING

Nº	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Notificar donación	Notificar acerca de una nueva donación al Analista logístico indicando las características de los productos a ser donados.	Empresa donante
	Asignar donación	Asignar donación a los beneficiarios. <u>Nota:</u> Para la asignación se tendrá en cuenta los criterios establecidos en el “MAESTRO DE BENEFICIARIOS” y “REPORTE DE DONACIONES ACUMULADAS” (Ver F-GS-001 y F-LO-004)	Asistente de Gestión Social
c.	Notificar donación cross docking	Notificar al beneficiario con 24 horas de anticipación como mínimo, sobre donación de mercadería para su recojo en los locales del donante. El correo debe de indicar: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del producto. • Peso. • Fecha de vencimiento. • Tipo de envase primario. 	Analista logístico / Practicante logístico
d.	Notificar lista de beneficiarios	Notificar lista de beneficiarios (Según F-LO-003) al donante sobre la mercadería asignada. El correo debe de indicar: <ul style="list-style-type: none"> • Razón social del beneficiario. • Ruc del beneficiario. • Fecha de vencimiento Respecto a la persona que irá a recoger la donación se presenta lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Datos de la persona que recogerá la donación. • SCTR. • Placa del vehículo. 	Analista logístico
e.	Arribar a las instalaciones de la empresa donante	La organización beneficiaria se acerca a las instalaciones del donante.	Organización beneficiaria
f.	Recoger, elaborar y entregar guía de remisión	Elabora guías de remisión considerando el motivo de traslado “Donación” <u>Nota:</u> El donante se quedará con la copia remitente de la GR, y se coordinará su recojo.	Organización beneficiaria
g.	Registrar las salidas en el SAP y emite actas	El analista logístico registra las salidas en el sistema y emite las actas de entrega a los beneficiarios	Analista logístico
h.	Recepcionar actas de entrega	El analista logístico recepcionara las actas firmadas de los beneficiarios	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.11.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 8. DIAGRAMA DE FLUJO ENTREGA DE DONACIÓN-CROSS DOCKING



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Guía de remisión BAP
- Fotocopia de la GR de despacho del donante.

Formatos

- F-LO-003: Lista de beneficiarios que recogerán la donación
- F-GS-001: Maestro de beneficiarios
- F-LO-004: Reporte de donaciones acumuladas
 - Procedimiento de entrega de donación desde el almacén hacia las organizaciones

Objetivo

Describir los procedimientos para la correcta entrega de los productos asignados para donación desde el almacén hacia las organizaciones asignadas según ruta a cargo del conductor del BAP

Alcance

El presente procedimiento inicia con asignación de donación al beneficiario y abarca la entrega de las donaciones resguardadas en el almacén del operador logístico hacia las organizaciones a cargo del conductor del BAP, y culmina con la recepción de las actas de entrega a cargo del Analista logístico.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

- Asistente de gestión social
- Conductor

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos
- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro

Descripción del procedimiento

CUADRO 7.10

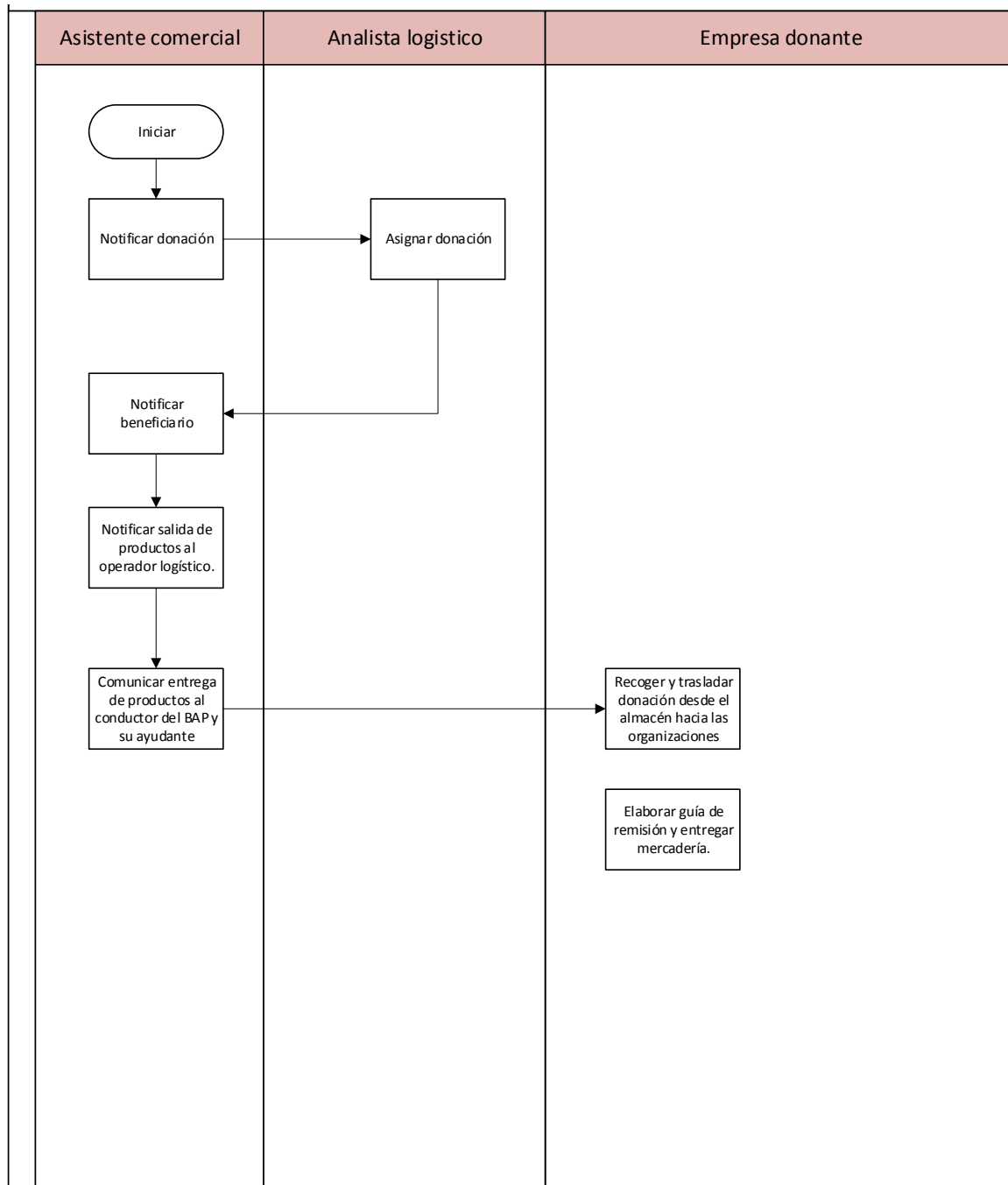
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL
ALMACÉN HACIA LAS ORGANIZACIONES

N ^o	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
	Notificar donación	Analista logístico notifica nueva donación al asistente de gestión social.	Analista logístico
	Asignar donación que será entregada con el camión del BAP.	Asignar donación a los beneficiarios. <u>Nota:</u> Para la asignación se tendrá en cuenta los criterios establecidos en el “MAESTRO DE BENEFICIARIOS y REPORTE DE MERCADERÍAS ACUMULADAS” (Ver F-GS-001 y F-LO-004) priorizando los beneficiarios que no cuentan con transporte o que tengan menos presupuesto.	Asistente de gestión Social
c.	Notificar beneficiario	Notificar al beneficiario acerca de una nueva donación, día de entrega y costo del transporte.	Analista logístico
d.	Notificar salida de productos	Notificar mediante correo electrónico al operador logístico con 24 hrs de anticipación el detalle de los productos a salir de sus instalaciones. El correo debe de indicar: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del producto. • Cantidad. • Peso. • Estado del producto. 	Analista logístico
e.	Comunicar entrega de donaciones	Comunicar al conductor del BAP y su ayudante el día, hora y destino de entrega de las donaciones según ruta asignada.	Analista logístico.
f.	Recoger y trasladar donación desde el almacén	Trasladar donaciones desde el almacén hacia las organizaciones beneficiarias <u>Nota</u> Se le asignará un ayudante al Conductor para cargar los productos dependiendo del volumen de la donación.	Conductor
g.	Elaborar guía de remisión y entregar la mercadería	Elaborar guías de remisión del BAP, considerando el motivo de traslado “Donación” y entregar las donaciones al beneficiario según previa coordinación y realizar cobro del costo de transporte a las organizaciones(beneficiarios) según ruta elaborada por el analista logístico.	Conductor (previa capacitación)
h.	Entregar documentos	Entregar documentos al Analista logístico de la entrega de productos a las empresas beneficiarias.	Conductor
i.	Registrar las salidas en el SAP y emite actas	El analista logístico registra las salidas en el sistema y emite las actas de entrega a los beneficiarios	Analista logístico
j.	Recepcionar actas de entrega	El analista logístico recepciona las actas firmadas de los beneficiarios	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.12.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 9. ENTREGA DE DONACIÓN DESDE EL ALMACÉN HACIA LAS ORGANIZACIONES



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

Guía de remisión BAP

Formatos

- F-GS-001: Maestro de beneficiarios
- F-LO-004: Reporte de mercaderías acumuladas
 - Procedimiento entrega de donaciones Cross Docking hacia la organización

Objetivo

Describir los procedimientos para la correcta entrega de los productos por parte del conductor desde las empresas donantes hasta las organizaciones beneficiarias.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la notificación donación al beneficiario, abarca el recojo y la entrega de las donaciones desde las instalaciones de la empresa donante hacia las organizaciones beneficiarias a cargo del conductor del BAP.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

- Asistente de gestión social
- Conductor
- Ayudante del conductor

Consideración previa

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Lácteos y derivados
- Carnes
- Pescados y Mariscos

- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro

Descripción del procedimiento

CUADRO 7.11.

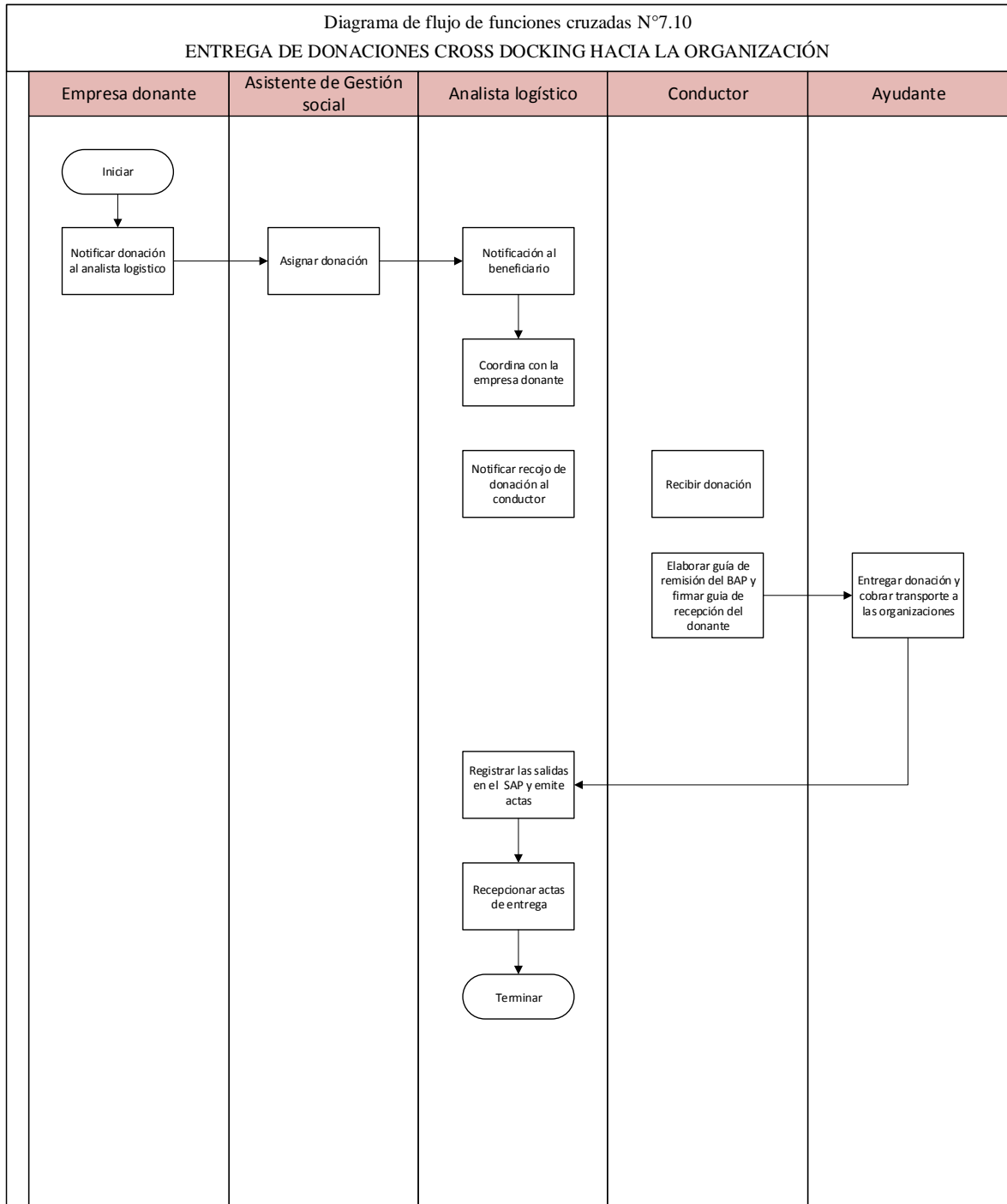
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE DONACIONES CROSS
DOCKING HACIA LA ORGANIZACIÓN

N°	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Notificar donaciones	Notificar donaciones al Analista logístico, detallando las características de los productos a donar: nombre de producto, fecha de vencimiento y cantidades.	Empresa donante
b.	Asignar donación que será entregada con el camión del BAP.	Asignar donación a/el beneficiario/s. <u>Nota:</u> Para la asignación se tendrá en cuenta los criterios establecidos en el “MAESTRO DE BENEFICIARIOS” priorizando los beneficiarios que no cuentan con transporte o que tengan menos presupuesto.	Asistente de gestión Social
c.	Notificar beneficiario	Notificar beneficiario acerca de una nueva donación y el costo de transporte,	Analista logístico
d.	Coordina con la empresa donante (proveedor) y enviar solicitudes que necesitan.	Notificar al proveedor con 24 horas de anticipación como mínimo. <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Unidad que recogerá donación. • Placa • DNI conductor • SCTR 	Analista logístico
e.	Notificar recojo de donación	Notificar al conductor el recojo de una nueva donación, fecha, día y hora en la que se efectuará.	Analista logístico
f.	Recibir donación	Recibir donación y cargarla en el vehículo. <u>Nota 1:</u> Se le asignará un ayudante al conductor para cargar los productos dependiendo al volumen de estos	Ayudante
g.	Elaborar guía de remisión del BAP, y firmar guía de recepción del donante.	Elaborar guías de remisión del BAP y firmar recepción de mercadería de la empresa donante.	Conductor/ayudante (previa capacitación)
h.	Entregar donación	Entregar donación a las organizaciones(beneficiarios) según ruta elaborada por el analista logístico y cobrar por el transporte.	Ayudante del conductor
i.	Entregar documentos	Entregar documentos de la entrega de las donaciones al Analista logístico.	Conductor
j.	Registrar las salidas en el SAP y emite actas	El analista logístico registra las salidas en el sistema y emite las actas de entrega a los beneficiarios	Analista logístico
k.	Recepcionar actas de entrega	El analista logístico recepciona las actas firmadas de los beneficiarios	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.13.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 7. ENTREGA DE DONACIONES CROSS DOCKING HACIA LA ORGANIZACIÓN



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados

- Fotocopia de la GR de despacho del donante.
- Guía de remisión BAP

Formatos

F-GS-001: Maestro de beneficiarios

- Procedimiento de entrega de certificados de productos

Objetivo

Describir los procedimientos para la entrega de certificados por donación de productos.

Alcance

El presente procedimiento inicia con la entrega del formato de salida por parte del practicante logístico y culmina con la entrega de certificados de donación.

Responsables

Analista logístico

Colaboradores involucrados

Practicante logístico

Consideraciones previas

El presente procedimiento contempla la donación de las siguientes familias de productos:

- Bebidas
- Abarrotes
- Frutas y Verduras
- Panadería y Pastelería
- Comidas Preparadas
- Suministro

Descripción del procedimiento

CUADRO 7.12.

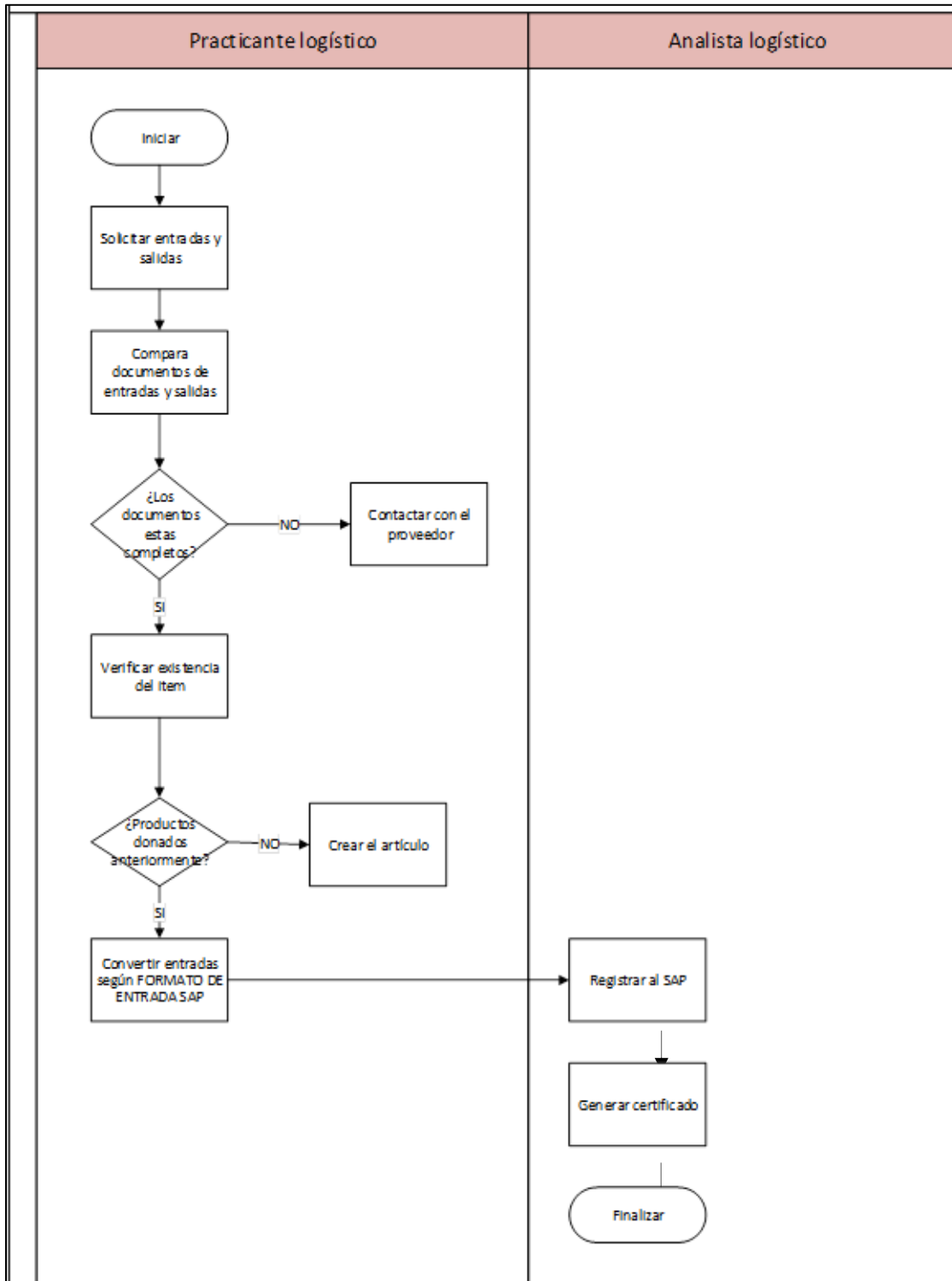
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO ENTREGA DE CERTIFICADOS DE PRODUCTOS

N°	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
a.	Solicitar entradas y salidas	Solicitar al operador logístico las entradas y salidas.	Practicante logístico
b.	Comparar documentos de ingresos y salidas	Se compara los ingresos con las facturas y salidas con la guía de salida. Nota1: Si falta una factura contactar con el proveedor para que la envíe mediante factura electrónica, saneado o en físico.	Practicante logístico
c.	Verificar existencia del Ítem	Se verifica si existe su código en el sistema. Nota1: Si el producto no existe Crear el artículo en el SAP e ingresar la cantidad de productos que ingresaron y salieron. Cuando se crea un artículo se le otorga las siguientes características: -familia, subfamilia, peso unitario, unidad de medida, método de valorización, etc. Nota2: Si el producto existe continuar al siguiente paso(d).	Practicante logístico
d.	Convertir entradas según FORMATO SAP	Convertir entradas según FORMATO DE ENTRADA SAP por parte del practicante logístico NOTA1: Convertir el cuadro mensual emitido por los supermercados a FORMATO DE INGRESO SAP 002.	Practicante logístico
d.	Registrar al SAP	Registrar al SAP: las nuevas cantidades de los nuevos productos y el monto total de las nuevas facturas entregadas. Nota1: Copiar el código del producto ya creado en el sistema.	Analista logístico
f.	Generar un certificado de donación	Analista logístico genera un certificado de donación mediante el SAP.	Analista logístico

Fuente: elaboración propia

FIGURA 7.14.

DIAGRAMA DE FLUJO DE FUNCIONES CRUZADAS 8. ENTREGA DE CERTIFICADO



Fuente: elaboración propia

Documentos asociados


- Factura
- Guía de salida

Formatos

F-LO-002: Formato SAP para ingreso de donaciones a continuación, se muestran los **ANEXOS** del manual.

FIGURA 7.16.


FORMATO DE SALIDA

 FORMATO DE SALIDA	CODIGO		VERSION	
	BAP-F-LO-006		1	
CODIGO	ALMACEN	CANTIDAD	NORMA DE REPARTO	PROYECTO

Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

FIGURA 7.17.


FORMATO DE INGRESO

 FORMATO DE INGRESO	CODIGO			VERSION		
	BAP-F-LO-002			1		
CODIGO	CANTIDAD	ALMACEN	TOTAL	CUENTA	PROYECTO	NORMA

Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

FIGURA 7.20.

FORMATO CUADRO DE ENTRADAS Y SALIDAS

 FORMATO CUADRO DE ENTRADAS Y SALIDAS													VERSION 1					
CODIGO BAP-F-LO-005																		
Fecha de ingreso	Ciudad	Almacén	EMPRESA	Factura	Nº GUJA	Código	Producto	Cantidad	Cantidad (certificado de donación)	UM CERTIFICADO	UNID. DE MEDIDA	Peso unitario	Peso Total	FECHA DE VENCIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	Acta de Entrega	Carta de Agradecimiento

Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

FIGURA 7.21.

FORMATO LISTA DE BENEFICIARIOS DE SUPERMERCADOS

 BANCO DE ALIMENTOS PERÚ	FORMATO DE LISTA DE BENEFICIARIOS SUPERMERCADOS			CODIGO
				BAP-F-VO-001
	RUTA ASIGNADA	HORA	SUPERMERCADO	

Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

FIGURA 7.22.

CARTA DE COMPROMISO



Carta de compromiso - Acuerdos de trabajo conjunto entre el banco de alimentos y la institución beneficiaria

La Institución _____ se compromete a cumplir con los siguientes compromisos y acuerdos de trabajo a fin de recibir los beneficios otorgados por el Banco de Alimentos Perú:

COMPROMISOS.

1. Con relación a los productos recibidos:

- a). No comercializar, canjear o ceder a otras instituciones sociales o personas naturales los productos que le entrega el Banco de Alimentos, éstos deben ser de uso exclusivo de la población atendida y reportada previamente al Banco de Alimentos.
- b). Aprovechar de la mejor manera los productos que le entrega el Banco de Alimentos, brindando una alimentación sana y saludable a los beneficiarios, favoreciendo la rotación de los productos y aprovechándolos antes de la fecha de vencimiento.
- c). Cumplir con las buenas prácticas de manufactura (BPM) y todas las normativas vigentes en materia de manipulación, almacenamiento y transporte de alimentos, para proteger la salud de los beneficiarios y garantizar la adecuada operación.

2. Con relación al Aporte Solidario:

- a). Realizar un aporte solidario al Banco de Alimentos acorde con la recepción de los productos entregados por el mismo, lo cual permitirá al Banco costear su operación y logística de recogida, saneamiento, almacenamiento, alistamiento y entrega de las donaciones gestionadas, así mismo le permitirá subvencionar la compra de productos necesarios en la canasta básica y que no son donados frecuentemente.
- b). El estado de los aportes solidarios debe ponerse al día para dar por concluido los procesos de suspensión temporal, suspensión definitiva o desvinculación voluntaria de la institución beneficiaria.

3. Con relación a Visitas de Seguimiento:

- a). Estar siempre disponible para recibir las visitas de acompañamiento y seguimiento realizadas por parte del equipo del área de Gestión de Beneficiarios, voluntarios y practicantes universitarios que se encuentren autorizados por el Banco de Alimentos, con el fin de corroborar el buen funcionamiento y las buenas prácticas.
- b). Trabajar en el cumplimiento de los respectivos planes de mejora construidos en las visitas de seguimiento, acorde a los resultados obtenidos en la visita.

4. Con relación a su participación en actividades de formación y diferentes actividades dispuestas por el Banco de Alimentos:

- a). Participar en las jornadas de formación y capacitación dispuestas por el Banco de Alimentos y sus aliados, orientadas al fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales.
- b). Participar en eventos de representación de Instituciones beneficiarias ante diferentes donantes y aliados, acorde a sus necesidades particulares.

Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

FIGURA 7.23.

FICHA DE INSCRIPCION

Ficha de Inscripción a la
red de beneficiarios de
Banco de Alimentos Perú



***Obligatorio**

Fecha de llenado de esta ficha*

Nombre legal de la Organización Solidaria *

Nombre con el que se conoce a la Organización
Sólo si fuera diferente.

RUC *

Dirección *

Nombre de la Urbanización, Asentamiento Humano, Centro Poblado

Distrito *

Provincia *

Departamento *

Referencia cómo llegar


Teléfono fijo * (institucional)

Correo electrónico (institucional, de tenerlo)

Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

FIGURA 7.24.

MAESTRO DE BENEFICIARIOS

		CODIGO		VERSION							
	RUC o DNI	Organización Social	Fecha de ingreso al BAP (envío de Ficha o primera donación)	Tipo de Institución	Especificidad	Número de locales, programas o servicios	Disponibilidad de Transporte PROPIO	Rango de Edad	Cantidad de raciones de desayuno por día	Cantidad de raciones de almuerzo por día	Cantidad de raciones de cenas por día

Fuente: Banco de Alimentos Perú

FIGURA 7.25.

FORMATO PPT REPORTE DE TRAZABILIDAD



Fuente: Banco de Alimentos Perú (2014)

8 CONCLUSIONES

- A. La implementación de un Manual de Procedimientos ha sido beneficioso para la administración en la organización, influyendo así en el proceso administrativo del siguiente modo:
- Permitió a la organización plantearse nuevos objetivos a largo plazo como replicar Bancos de Alimentos en otras ciudades como Piura debido a que se tienen los procedimientos estandarizados.
 - En la organización las actividades que se realizan en las 4 áreas se encuentran divididas y establecidas permitiendo a los trabajadores realizar actividades que solo corresponden a su cargo lo cual antes no era posible.
 - Los manuales de procedimientos fueron utilizados como una herramienta para capacitar a los trabajadores del área logística después de la adquisición de un camión.
 - Las actividades son verificadas que estén cumpliéndose tal y como están plasmadas en el Manual de Procedimientos
- B. Los procedimientos son comprendidos con facilidad debido a que las interrelaciones existentes entre las áreas que intervienen en los procedimientos son plasmadas en los diagramas de flujos. Sobre todo en el área logística, la cual interviene en casi en todos los procedimientos excepto en el procedimiento: admisión o desafectación. Ha permitido al practicante logístico, quien lleva poco tiempo en la organización, identificar en forma rápida la manera de realizar sus actividades
- C. En la organización luego de dos meses implementado el Manual se llevó a cabo una auditoría ,donde se evaluaron los: EE.FF., la salubridad del almacén, la implementación del SAP, la trazabilidad de sus productos, la gestión en general de la institución y los procedimientos internos (los cuales fueron mostrados a través del Manual de Procedimientos) , pudiendo así acceder a la certificación del Global Foodbanking Network, el cual es el reconocimiento de que el banco de Alimentos Perú opera en cumplimiento con estándares globales de bancos de alimentos establecidos por la Red Global de Bancos de Alimentos. El Manual de Procedimientos jugó un papel importante dentro de la auditoría ya que se mostraron los 11 procedimientos mencionados en el manual de manera clara y ordenada, permitiendo así a la organización ser parte de la red mundial Banco de alimentos y poder acceder

a financiamiento internacional. Además de ello esta certificación asegura a los donantes que el Banco de Alimentos Perú es una empresa segura y responsable para recibir, almacenar y distribuir productos.

D. La comunicación ha variado de manera positiva después de la implementación del Manual de Procedimientos de la siguiente manera:

- Se solían presentar problemas relacionados con las tareas que se le asignaban ya que algunas tareas no correspondían a su cargo los cuales ocasionan problemas de comunicación.
- La asistente administrativa tenía que apoyar al área logística a vaciar la data del formato que aparece en la Figura N° 7.17 (Formato de ingreso) o contactarse con los donantes y muchas veces los donantes ya se habían comunicado con el área logística lo cual ocasionaba una especie de teléfono malogrado.

E. Las actividades que se llevan a cabo en la organización han variado después de la implementación del Manual de Procedimientos de la siguiente manera:

- Las actividades se encuentran delimitadas; es decir indican quienes son los responsables de realizarlas y cada uno de los trabajadores desarrollan funciones que solo le corresponden a su cargo.

Por mencionar un ejemplo:

La asistente de Gestión social solía notificar al beneficiario acerca de una nueva donación desde el almacén hacia las organizaciones, la cual es una tarea del Analista logístico. Esta actividad esta precisada en la descripción del procedimiento (ver cuadro N°7.10) que es una actividad que corresponde al Analista logístico”

F. El Manual de Procedimientos sirve de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso. De la misma manera ha servido como una herramienta para capacitar al personal que ya tiene tiempo trabajando en la organización debido a que han existido cambios en la organización tal es el caso de la adquisición de un camión con el cual durante la investigación se elaboraron los procedimientos:

- Recepción De Productos (Camión)
- Entrega de donación desde el almacén hacia las organizaciones

Para ello se tuvo que capacitar al área logística y comunicarles las nuevas actividades a realizar.

9 RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gerente general que el presente manual sea monitoreado y actualizado de manera periódica de acuerdo a las necesidades posteriores de la organización.

Se recomienda a cada uno de los miembros de la organización conocer y dominar la interpretación de cada uno de los símbolos dentro de los diagramas de flujos ya que esto va a hacer la comprensión de las actividades para que los procedimientos se lleven a cabo de manera más sencilla.

Se recomienda a los responsables de la conducción de la organización ser más competitivos, trazarse nuevos objetivos y acceder a nuevas certificaciones.

Se recomienda al gerente general realizar reuniones con los miembros de la organización periódicamente con el propósito de resolver dudas y verificar que todos estén enfocados en realizar sus funciones correctamente.

Se recomienda a los responsables de la organización supervisar que las actividades se sigan llevando a cabo delimitadamente; es decir que cada quien desarrolle las actividades que les corresponde.

Se recomienda usar el Manual de Procedimientos como instrumento de adiestramiento y capacitación cuando así se requiera.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Primera Edición*. México: Panorama Editorial.
- Ascensores y Más. (s.f.). *Causa Solidaria – Responsabilidad social corporativa*. Obtenido de <https://ascensoresymas.com/causa-solidaria/>
- Banco de Alimentos Perú. (2014). *Conoce más del Banco de Alimentos*. Obtenido de <https://bancodealimentosperu.org/nosotros/>
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. Primera edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Garay, E. (2014). *Manual de Procedimientos administrativos para optimizar las actividades del área de logística de la Corte superior de justicia Junín*. Obtenido de Universidad Nacional del Centro Del Perú. [Tesis para optar el título profesional de Contador Público]: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3264/Garay%20Yachi-Torres%20Hinostraza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- James, E., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad. Séptima edición*. México: Cengage Learning.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cuarta edición*. Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada Teoría y práctica, primera parte. Segunda Edición*. México: Editorial Limusa.
- Münch, L., & García, J. (2015). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.
- New Mirror. (s.f.). *Banco de alimentos*. Obtenido de <http://newmirror.es/portafolio/banco-de-alimentos/>
- Pino, J. (2016). *Diagnóstico del Manual de Procedimientos contables en las municipalidades de la región CUSCO, periodo 2014- 2015*. Obtenido de Universidad Andina del

Cusco. [Para optar el título profesional de Contador Público]:
http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/677/3/Jakelin_Tesis_bachiller_2016.pdf

Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Cuarta edición*. México: Thomson.

Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Cuarta edición*. México: Cengage Learning.

Ruiz, N. (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un Manual de Procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cia. Ltda.* . Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador. [Trabajo de titulación de grado previa la obtención del título de ingeniería comercial]:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Satán, M. (2015). *Diseño e implementación de un Manual de Procedimientos, políticas y control interno en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. [Tesis de grado previo a la obtención de título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.]:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5401/1/82T00352.pdf>

11 ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TITULO: “Manual de procedimientos y Administración del Banco de Alimentos Perú, Lima-Perú 2018”

AUTOR: Bachiller Liz Katherine Pérez Aparicio

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿De qué manera el diseño e implementación de un Manual de procedimientos influye en la administración del Banco de Alimentos Perú?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <p>a. ¿De qué manera los diagramas de flujos facilitan la comprensión de las actividades para que se lleven a cabo los procedimientos?</p> <p>b. ¿De qué manera la organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos?</p> <p>c. ¿De qué manera la comunicación entre las distintas áreas de la organización ha variado después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos?</p> <p>d. ¿De qué manera el desarrollo de actividades ha variado después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Determinar de qué manera el diseño e implementación de un Manual de procedimientos influye en la Administración del Banco de Alimentos Perú.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>a. Determinar de qué manera los diagramas de flujos facilitan la comprensión de las actividades de la organización.</p> <p>b. Determinar de qué manera la organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos.</p> <p>c. Evaluar la comunicación entre las distintas áreas de la organización después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos.</p> <p>d. Establecer de qué manera el desarrollo de actividades ha variado después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos.</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>H_i: “La administración ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos”</p> <p>H_o: “La administración no ha presentado cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos”</p> <p><u>Hipótesis específicas</u></p> <p>H₁: “Los diagramas de flujo facilitan la comprensión de las actividades para que se lleven a cabo los procedimientos de la organización significativamente “</p> <p>H_o: “Los diagramas de flujo no facilitan la comprensión de las actividades para que se lleven a cabo los procedimientos de la organización significativamente”</p> <p>H₂: “La organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos”</p> <p>H_o: “La organización no puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos”</p> <p>H₃: “La comunicación entre las distintas áreas de la organización ha mejorado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”</p> <p>H_o: “La comunicación entre las distintas áreas de la organización no ha mejorado después del diseño e implementación de un Manual de Procedimientos”</p> <p>H₄: “El desarrollo de actividades ha percibido cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos”</p> <p>H_o: “El desarrollo de actividades no ha percibido cambios positivos después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos”</p>	<p><u>Variable independiente</u></p> <p>X: Manual de procedimientos</p> <p>X₁: Actividades</p> <p>X₂: Diagrama de flujos</p> <p>X₃: Formatos</p> <p><u>Variable dependiente</u></p> <p>Y: Administración</p> <p>Y₁ Planeación</p> <p>Y₂ Organización</p> <p>Y₃ Dirección</p> <p>Y₄ Control</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u></p> <p>Aplicada</p> <p><u>Método</u></p> <p>Método experimental</p> <p><u>Diseño</u></p> <p>Pre experimental con una preprueba y una post prueba.</p> <p><u>Población</u></p> <p>La población está constituida por 10 trabajadores del BAP.</p> <p><u>Muestra</u></p> <p>La muestra está constituida por 9 trabajadores del BAP.</p> <p><u>Técnica</u></p> <p>Escala diferencial semántico.</p> <p><u>Instrumentos</u></p> <p>Pre prueba</p> <p>Post prueba</p>

<p>desarrollan por parte de los trabajadores del Banco de Alimentos Perú, con sus respectivos diagramas de flujos y formatos.</p> <p>Y: Diagnostico de la Administración antes de un Manual de Procedimientos</p> <p>Dc: Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización</p> <p>Do: Se evalúa el proceso administrativo del Banco de Alimentos Perú para tomar en cuenta en el diseño e implementación de un Manual de Procedimientos.</p>	<p>Dc: Son las formas de cómo son presentadas la información para su futuro registro.</p> <p>Do: Se determina la existencia de formas de cómo son presentadas la información para su futuro registro en el Banco de Alimentos Perú.</p> <p>Y1.: Diagnostico del proceso de Planeación</p> <p>Dc: Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe comprender y analizar una cosa o situación en específica, para luego pasar a la definir los objetivos que se quieren alcanzar</p> <p>Do: Se pretende conocer la manera cómo opera el Banco de Alimentos Perú.</p> <p>Y2: Diagnostico del proceso de Organización</p> <p>Dc: Es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace,</p>	<p>X3.1: Presentación de información</p> <p>Y1.1: Misión</p> <p>Y1.2: Visión</p> <p>Y1.3: Objetivos</p>	<p>3. ¿Hago uso de formatos para la realización de mis tareas?</p> <p>4. ¿Tengo conocimiento de todas las operaciones que se realizan en la organización?</p> <p>5. ¿Tengo conocimiento de la visión de la organización?</p> <p>6. Sin un Manual de procedimientos ¿La organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network?</p>	<p>8%</p> <p>(1 ítem)</p> <p>23%</p> <p>(3 ítems)</p>			
--	--	---	--	---	--	--	--

	<p>cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. Se encuentra diseñada la estructura en la que queda definida las funciones que debe realizar cada persona.</p> <p>Do: Se busca conocer la división del trabajo y una de las técnicas de Organización en el Banco de Alimentos Perú.</p> <p>Y₃: Diagnóstico del proceso de Dirección</p> <p>Dc: Es el proceso que consiste en conducir, guiar, comunicar y supervisar los esfuerzos de los trabajadores para que los planes se ejecuten y los objetivos sean logrados</p> <p>Do: Se pretende conocer la comunicación e integración del Banco de Alimentos Perú.</p> <p>Y₄: Diagnostico del proceso de Control</p> <p>Dc: Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos</p> <p>Do: Se pretende conocer el control preventivo, concurrente y de retroalimentación en el Banco de Alimentos Perú.</p>	<p>Y_{2.1}: Coordinación</p> <p>Y_{2.2}: División del trabajo</p> <p>Y_{2.3}: Técnicas de Organización</p> <p>Y_{3.1}: Comunicación</p> <p>Y_{3.2}: Integración</p>	<p>7. ¿Existe coordinación eficaz entre las áreas?</p> <p>8. ¿Existe una adecuada segregación de funciones?</p> <p>9. ¿Considero que es necesario un Manual de Procedimientos en la organización?</p> <p>10. ¿Cómo considero el nivel de comunicación con las distintas áreas de la organización?</p> <p>11. ¿Al ingreso a la organización me brindaron una inducción que me permitió ejecución de mi trabajo?</p>	<p>23%</p> <p>(3 ítems)</p> <p>15%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>Nada=1</p> <p>Poco=2</p> <p>Algo=3</p> <p>Bastante=4</p> <p>Mucho=5</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA PREPUEBA DE DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
--	---	--	---	--	--	----------------	---

		<p>Y_{4.1}: Control preventivo</p> <p>Y_{4.2}: Control concurrente</p> <p>Y_{4.3}: Control de retroalimentación</p>	<p>12. De diseñarse e implementarse un Manual de Procedimientos ¿Estoy de acuerdo en usar un Manual de Procedimientos?</p> <p>13. ¿Soy supervisado por mi superior inmediato mientras realizo mis actividades?</p> <p>14. ¿Son supervisados mis resultados respecto a las metas trazadas?</p>	<p>23%</p> <p>(3 ítems)</p>	<p>Nada=1</p> <p>Poco=2</p> <p>Algo=3</p> <p>Bastante=4</p> <p>Mucho=5</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA PREPUEBA DE DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
--	--	---	---	-----------------------------	--	----------------	--

<p>Manual de procedimientos en el Banco de Alimentos Perú. Los manuales contienen de manera ordenada cada una de las actividades que se desarrollan para que los procedimientos se lleven a cabo, los diagramas de flujos y formatos.</p>	<p>muestran los puestos que intervienen.</p> <p>Do: Se evalúa la comprensión de los procedimientos que se encuentran plasmados y representados simbólicamente y gráficamente en el Manual de procedimientos</p> <p>X3: Formatos</p> <p>Dc: Son las formas de cómo son presentadas la información para su futuro registro.</p> <p>Do: Se encuentran adjuntos y codificados cada uno de los formatos usados por los trabajadores para registrar información en el Banco de Alimentos Perú.</p> <p>Y1: Planeación</p> <p>Dc: Es la acción de la elaboración de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, para que esto se puede llevar a cabo se requieren de varios elementos, primero se debe</p>	<p>X1.1.3: Presentación de información</p>	<p>procedimientos de la organización?</p> <p>3. ¿Ubico los formatos fácilmente?</p> <p>4. ¿El Manual de procedimientos me ha ayudado a comprender mejor las operaciones</p>	<p>8% (1 ítem)</p>	<p>Nada=1 Poco=2 Algo=3 Bastante=4 Mucho=5</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA POST PRUEBA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
---	---	--	---	------------------------	--	----------------	---

<p>Y: Administración</p> <p>Dc: Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización</p> <p>Do: Se evalúa la manera en que el proceso administrativo se ve influenciado ante la existencia de un Manual de Procedimientos en el Banco de Alimentos Perú</p>	<p>Y3: Dirección</p> <p>Dc: Es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de los objetivos.</p> <p>Do: Se evalúa la integración y comunicación en todas las áreas del Banco de Alimentos Perú después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos.</p> <p>Y2.4: Control</p> <p>Dc: Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos.</p> <p>Do: Se evalúa el control preventivo, concurrente y de retroalimentación después del diseño e implementación de un</p>	<p>Y3.1: Comunicación</p> <p>Y3.2: Integración</p>	<p>responsables de cada una de las actividades en el Manual de procedimientos implementado en la organización?</p> <p>9. ¿Considero que ha sido beneficiosa la implementación de un Manual de procedimientos?</p> <p>10. ¿Después de la implementación de un Manual de procedimientos ha mejorado la comunicación con las distintas áreas de la organización?</p> <p>11. ¿Considero al Manual de procedimientos implementado como una</p>	<p>15% (2 ítems)</p>	<p>Nada=1 Poco=2 Algo=3 Bastante =4 Mucho=5</p>	<p>Ordinal</p>	<p>ESCALA POST PRUEBA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>
--	--	--	---	--------------------------	---	----------------	---

	Manual de procedimientos en el Banco de Alimentos Perú.	<p>Y4.1: Control preventivo</p> <p>Y4.2: Control concurrente</p> <p>Y4.3: Control de retroalimentación</p>	<p>herramienta de inducción?</p> <p>12. ¿Existe concordancia de las operaciones desarrolladas diariamente con las plasmadas en el Manual de procedimientos?</p> <p>13. ¿Mis actividades son supervisadas que se desarrollen como están establecidas en el Manual de Procedimientos</p> <p>14. ¿Mi supervisor inmediato me comunica si no estoy cumpliendo sus actividades según el Manual de procedimientos?</p>	<p>23%</p> <p>(3 ítems)</p>			
--	---	--	--	-----------------------------	--	--	--

Anexo 4. Consentimiento informado



Av. José Pardo 741 - 4° piso, Miraflores
Lima - Perú
www.bancodealimentosperu.org


Mayo, 8 de Mayo del 2018
Señores
Escuela de Ciencias Administrativas
Facultad Administración de empresas

De mis consideraciones:

Por medio de la presente, certifico que la señorita Liz Katherine Perez Aparicio, puede obtener información debidamente autorizada de la organización Banco de Alimentos Perú, para la elaboración de su informe de investigación **“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018”**

Particular que comunico para los fines consiguientes.

Atentamente,



.....
Daniela Osoreo Bustios
Gerente General
Banco de Alimentos Perú

Anexo 5. Instrumento pre-prueba validado experto 1

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autora del instrumento
ESLAVA ARNADO ESCAR	UNAC	ESCALA Pre PRUEBA	Liz Katherine, Perez Aparicio
Título del estudio: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018			

Aspectos de validación
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E 00-20%		REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE E 81-100%				SUB TOTAL		
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8		9	9
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9		9	1
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			98	98	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			96	96	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			89	89	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.																			90	90	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones)																			92	92	

OBSERVACIONES

1. SE REALIZARON LOS AJUSTES PERTINENTES

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

FECHA: 13/04/2018

Colocar

Firma del experto

Anexo 6. Instrumento pre-prueba validado experto 2

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS																						
Datos generales																						
Apellidos y nombres del Informante				Cargo e institución donde labora				Nombre del instrumento				Autora del instrumento										
Portugal V. José L.				Directora OCAO				Escala Pre-Prueba				Liz Katherine, Perez Aparicio										
Título del estudio: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018																						
Aspectos de validación																						
Coloque el porcentaje, según intervalo.																						
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
		0	5	0	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	0
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			95		95
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			95		95
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			95		95
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.																			95		95
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones)																			95		95

OBSERVACIONES

1. NINGUNA
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

FECHA: 13/04/2018



Firma del experto

Anexo 7. Instrumento pre-prueba validado experto 3

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autora del instrumento
Pérez Irureta Angel	Docente Contratado	Pre- Prueba	Liz Katherine, Perez Aparicio
Título del estudio: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018			

Aspectos de validación

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			95	95	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			95	95	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			95	95	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.																			95	95	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones)																			95	95	

OBSERVACIONES

1. NINGUNA

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

FECHA: 13/04/2018


Firma del experto

Anexo 8. Instrumento postprueba validado experto 1

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autora del instrumento
ESLAVA AREVALO EDGAR	DOCENTE UNAC	ESCALA POST PRUEBA	Liz Katherine, Perez Aparicio
Título del estudio: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018			

Aspectos de validación

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE E 81-100%				SUB TOTAL	
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9		
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1		
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				95	95	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																					96	96
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					86	86
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.																					91	91
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones)																					92	92

OBSERVACIONES

1. SE Hicieron Los Ajustes PERTINENTES

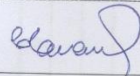
2.

3.

4.

5.

FECHA: 13/04/2018



Firma del experto

Anexo 9. Instrumento post-prueba validado experto 2

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autora del instrumento
Portugal U. José L	Director OCAA	Escala de Prueba	Liz Katherine, Perez Aparicio
Título del estudio: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018			

Aspectos de validación
Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E 00-20%		REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																		95	95
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																		95	95
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																		95	95
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.																		95	95
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones)																		95	95

OBSERVACIONES

1. NINGUNA OBSERVACIÓN

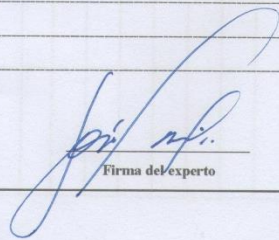
2.

3.

4.

5.

FECHA: 13/04/2018



Firma del experto

Anexo 10. Instrumento post-prueba validado experto 3

INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos generales

Apellidos y nombres del Informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autora del instrumento
Perez Iureta Angel	Docente Contratado	Post-Prueba	Liz Katherine, Perez Aparicio
Título del estudio: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRACIÓN DEL BANCO DE ALIMENTOS PERÚ, LIMA-PERÚ 2018			

Aspectos de validación

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE E 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	
		1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	
		5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	1	
		0	5	0	5	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	0
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			95	0	95
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			95		95
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			95		95
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica y coherente.																			95		95
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones)																			95		95

OBSERVACIONES

1. NINGUNA

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

FECHA: 13/04/2018


Firma del experto

Anexo 11. Escala preprueba de diagnóstico de la organización para la implementación de un manual de procedimientos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



ESCALA PREPRUEBA DE DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Instrucciones:

En estas preguntas debes marcar con un aspa (X) en los casilleros la alternativa que consideres según los valores de la escala de calificación del 1 al 5 siguientes:

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho

Ítem	Enunciado	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Realizo actividades que corresponden solo a mi cargo?					
2	¿Comprendo los procedimientos de otras áreas?					
3	¿Hago uso de formatos para la realización de mis tareas?					
4	¿Tengo conocimiento de todas las operaciones que se realizan en la organización?					
5	¿Tengo conocimiento de la visión de la organización?					
6	Sin un Manual de procedimientos ¿La organización puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network?					
7	¿Existe coordinación eficaz entre las áreas?					
8	¿Existe una adecuada segregación de funciones?					
9	¿Considero que es necesario un Manual de procedimientos en la organización?					
10	¿Cómo considero el nivel de comunicación con las distintas áreas de la organización?					
11	¿Al ingreso a la organización me brindaron una inducción que me permitió la ejecución de mi trabajo?					
12	De diseñarse e implementarse un Manual de procedimientos ¿Estoy de acuerdo en usar un Manual de procedimientos?					
13	¿Soy supervisado por mi superior inmediato mientras realizo mis actividades?					
14	¿Son supervisados mis resultados respecto a las metas trazadas?					

Anexo 12. Escala post prueba-implementación de un manual de procedimientos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



ESCALA POST PRUEBA-IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Instrucciones:

Después de la implementación del Manual de Procedimientos, se desea evaluar la situación en la que se encuentra la organización. A continuación, marca con una X dentro del casillero en la alternativa que consideres según los valores de la escala de calificación del 1 al 5 siguientes:

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho

ítem	Enunciado	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Hay cambios positivos en la forma en que desarrollo mis actividades después del diseño e implementación de un Manual de procedimientos?					
2	¿Considero que los diagramas de flujo plasmados en el Manual de procedimientos facilitan la comprensión de los procedimientos de otras áreas?					
3	¿Ubico los formatos fácilmente?					
4	¿El Manual de procedimientos me ha ayudado a comprender mejor las operaciones que se desarrollan en la organización?					
5	¿El Manual de procedimientos ayuda en el cumplimiento de la visión de la organización?					
6	¿La organización al contar con un Manual de procedimientos puede acceder a la certificación del Global Foodbanking Network?					
7	¿Ha mejorado la coordinación entre las áreas?					
8	¿Están claramente definidos los responsables de cada una de las actividades en el Manual de procedimientos implementado en la organización?					
9	¿Considero que ha sido beneficiosa la implementación de un Manual de procedimientos?					
10	¿Después de la implementación de un Manual de procedimientos ha mejorado la comunicación con las distintas áreas de la organización?					
11	¿Considero al Manual de procedimientos implementado como una herramienta de inducción?					
12	¿Existe concordancia de las operaciones desarrolladas diariamente con las plasmadas en el Manual de procedimientos?					
13	¿Mis actividades son supervisadas que se desarrollen como están establecidas en el Manual de Procedimientos?					
14	¿Mi supervisor inmediato me comunica si no estoy cumpliendo sus actividades según el Manual de procedimientos?					

