

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN

“RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA”, 2023:

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bachiller: ROJAS COTRINA MIGUEL ANGEL

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca-Perú.

2023



UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Norte de la Universidad Peruana
Fundada por Ley 14015 del 13 de febrero de 1962
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS**
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



"Año de La Unidad, la Paz y el Desarrollo"

El Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca- UI-FCECA-UNC- Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO, emite el siguiente:

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD DE TESIS

CARRERA PROFESIONAL	Administración
DOCUMENTO EVALUADO	Tesis de Pregrado.
AUTOR	Bach: Miguel Angel Rojas Cotrina
TÍTULO	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN "RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA", 2023: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DOCENTE EVALUADOR	Dr. Alejandro Vásquez Ruíz
PORCENTAJE DE SIMILITUD	2%

Nota:

La evaluación ha sido realizada por el docente asesor de la tesis mencionada, aplicando el software anti plagio Original – URKUND, en cumplimiento de la Directiva N.º 001-2020-VRI-UNC y Guía de aplicación de esta, aprobado por Resolución de Consejo de Facultad N.º 035-2021-F-CECA-UNC, a las que me remito en caso necesario.

CONCLUSIÓN: La tesis antes indicada, cumple con el REQUISITO DE ORIGINALIDAD correspondiente, de acuerdo con las normas antes señaladas.

OBSERVACIONES: Ninguna.

Cajamarca, 22 de junio 2023

CC. Archiv

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CECA
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Juan José J. Vera Abanto
DIRECTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

Escuela Académico Profesional de Administración

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (la) asesor (a) y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N°241-2023-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller Miguel Angel Rojas Cotrina, denominada:

“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN “RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA”,2023: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”

DR.LIC.ADM. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA
PRESIDENTE

MBA. LIC. ADM. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO
SECRETARIA

DR.LIC. ADM. DAVID MOISÉS ZA VALETA CHIMBOR
VOCAL

DR. LIC.ADM. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ
ASESOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres Miguel y Bernardina por acompañarme en mi formación y apoyarme en todos los aspectos de mi vida, me llenan de orgullo y son mi máxima motivación y ejemplo a seguir.

A todas aquellas personas que me rodean y me han apoyado tanto en mi formación académica como a nivel personal y que con su presencia iluminan mi camino.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por acompañarme en cada momento de mi vida, cuidarme y permitirme estar acompañado de personas maravillosas que hacen de mi paso por esta vida una experiencia hermosa y gratificante.

Agradezco a mis padres Miguel y Bernardina por ser fuente inagotable de apoyo, constituyen para mí un ejemplo a seguir y mis arquetipos en la vida. Gracias también a mis hermanos, que con su constante ánimo y consejo me permiten seguir creciendo día a día.

Agradezco a la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca que me ha dado la oportunidad de realizar este trabajo de investigación. Realizan una gran labor y sin lugar a dudas constituyen un pilar social y cultural para nuestra región.

Fátima, has sido un soporte y una fuente de inagotable motivación a lo largo de la realización de este proyecto, gracias por estar ahí, impulsarme y no permitir que me rinda nunca.

Tems ha sido una compañía muy agradable durante la redacción de esta tesis, indudablemente un compañero de cuatro patas muy especial, un amigo singular.

Finalmente agradezco a la Universidad Nacional de Cajamarca, sin lugar a dudas la experiencia de pasar por sus aulas ha enriquecido mi visión sobre las cosas y me ha ayudado a formarme nuevas perspectivas de la realidad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I.....	14
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. Identificación del problema.....	14
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema principal.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación.....	17
1.4.1. Justificación teórica	17
1.4.2. Justificación práctica.....	17
1.4.3. Justificación académica	17
1.5. Limitaciones de la investigación.....	17
CAPÍTULO II	18

2.	MARCO TEÓRICO	18
2.1.	Antecedentes.....	18
2.1.1.	A Nivel Internacional.....	18
5.1.1.	A Nivel Nacional.....	20
8.1.1.	A nivel local	22
8.2.	Bases teóricas	25
8.2.1.	Teoría Neoclásica de la Administración	25
8.2.2.	El enfoque de sistemas	29
8.2.3.	Modelos de referencia para realizar análisis organizacionales con enfoque en procesos	31
8.2.4.	La Gestión por procesos.....	32
2.1.1.	El diagnóstico organizacional	35
2.1.2.	El enfoque en el proceso	38
2.1.3.	El Manual de Procedimientos	40
2.1.4.	Mejora de procesos	45
2.2.	Definición de términos básicos	46
	CAPÍTULO III.....	48
3.	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	48
3.1.	Hipótesis.....	48
3.2.	Identificación de la variable	48
3.3.	Operacionalización de la variable	48
	CAPÍTULO IV.....	50
4.	METODOLOGÍA.....	50
4.1.	Tipo de investigación.....	50
4.1.1.	Según el nivel o alcance	50

4.1.2. Según el propósito.....	50
4.2. Diseño de la investigación	50
4.3. Población de estudio	51
4.4. Tamaño de la muestra	51
4.5. Unidad de análisis	51
4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	52
4.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos.....	52
4.6.2. Técnicas de procesamiento de la información	52
CAPÍTULO V	54
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	54
5.1.1. Análisis e interpretación de resultados.....	54
5.1.2. Discusión de resultados.....	82
5.2. Contrastación de la hipótesis.....	86
CAPÍTULO VI.....	87
PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	87
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	166
REFERENCIAS	167
APÉNDICES.....	170
APÉNDICE 1. Matriz de consistencia metodológica	171
APÉNDICE 2: <i>Cédula documental para el diagnóstico organizacional</i> .	172
APÉNDICE 3: <i>Cédula de análisis de dimensiones: Identificación de procesos y descripción de procedimientos</i>	173

APÉNDICE 4: <i>Validación del instrumento - Cuestionario sobre la infraestructura organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca</i>	174
APÉNDICE 5: <i>Cuestionario sobre la infraestructura de la organización</i>	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable	49
Tabla 2 Distribución poblacional	51
Tabla 3 La RBRC ha determinado su nivel de autoridad y responsabilidad con precisión.....	54
Tabla 4 Considera que la RBRC traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.....	56
Tabla 5 La RBRC ha determinado su área de influencia con precisión.....	57
Tabla 6 Considera que la RBRC define su carga de trabajo con total claridad	59
Tabla 7 Considera que la RBRC posibilita la delegación de autoridad y responsabilidad	60
Tabla 8 Considera que la RBRC define su personalidad organizativa de forma clara.....	62
Tabla 9 La RBRC ha establecido valores, actitudes, entre otros que guían su accionar	63
Tabla 10 La RBRC tiene un sistema de gestión del talento humano	65
Tabla 11 Considera que la RBRC establece cursos de capacitación idóneos	66
Tabla 12 La RBRC establece métodos de control de desempeño dirigido a sus recursos humanos.....	67
Tabla 13 La RBRC promueve cambios para emprender acciones con otra óptica	69
Tabla 14 La RBRC tiene vías alternas de actuación ante imprevistos.....	70
Tabla 15 Las modificaciones sustantivas que realiza la RBRC tienen repercusión influyente en toda la organización.	72
Tabla 16 Existen instrumentos técnicos que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos en la RBRC.....	73
Tabla 17 Los instrumentos técnicos de la RBRC coadyuvan a la correcta realización de las acciones	75
Tabla 18 Procesos asociados a la RBRC a Nivel Institucional	77
Tabla 19 Procesos asociados al Programa Comunitario en concreto.....	79

Tabla 20 Procesos asociados a la RBRC: Proyecto Editorial 81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Elementos del sistema organizacional.....	30
Figura 2	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	31
Figura 3	Capacidades gerenciales favorecidas por la gestión por procesos ..	33
Figura 4	Mapa de procesos.	34
Figura 5	Ciclo PHVS e ISO 9001:2015	39
Figura 6	El concepto de proceso	40
Figura 7	Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas.....	44
Figura 8	Nivel de autoridad y responsabilidad determinado	55
Figura 9	Traducción del objeto en mecanismo de trabajo	57
Figura 10	Determinación del área de influencia con precisión.....	58
Figura 11	Determinación de la carga de trabajo	60
Figura 12	Delegación de autoridad y responsabilidad.....	61
Figura 13	Definición de la personalidad organizativa	63
Figura 14	Establecimiento de valores y actitudes.....	64
Figura 15	Presencia de sistema de gestión del talento humano	66
Figura 16	Establecimiento de cursos de capacitación.....	67
Figura 17	Establecimiento de métodos de control de desempeño	68
Figura 18	La RBRC promueve cambios.....	70
Figura 19	Presencia de vías alternas ante imprevistos.....	71
Figura 20	Repercusión de las modificaciones sustantivas de la red	73
Figura 21	Existencia de instrumentos técnicos	74
Figura 22	Presencia de instrumentos técnicos y su aporte.....	76
Figura 23	Análisis de procedimientos RBRC: Nivel Institucional	78
Figura 24	Análisis de procedimientos RBRC: Proyecto Comunitario	80
Figura 25	Análisis de procedimientos RBRC: Programa Editorial	81

RESUMEN

El presente trabajo de investigación buscó realizar un Diagnóstico Organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, para posteriormente acorde a los resultados obtenidos diseñar y proponer un Manual de Procedimientos que contribuya a mejorar las áreas identificadas con deficiencias. Para cumplir dicho propósito se desarrolló el diagnóstico de la infraestructura organizacional, así como la identificación de los procesos que intervienen en dicha organización y la descripción de los mismos.

La investigación fue de tipo aplicada, de nivel descriptiva y de diseño no experimental de corte transversal.

Por otra parte, se empleó el método deductivo-inductivo, de forma que se analizó la información obtenida y se pudo dar respuesta a los objetivos que se persiguen en la investigación.

Dentro de los principales resultados se detectó una deficiencia en la presencia de instrumentos técnicos de apoyo, constatando por la percepción de los trabajadores al ser consultados mediante una encuesta; así mismo mediante la revisión documental y el análisis de procesos y procedimientos se identificó una deficiencia técnica de los mismo en aquellos asociados al Programa Comunitario de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. Es por lo anteriormente mencionado, que, en base a las deficiencias encontradas, se realizó una propuesta de un Manual de Procedimientos dirigido específicamente al Programa Comunitario de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales, con el fin de que este pueda mejorar su funcionamiento.

Palabras clave: Manual de Procedimientos, Diagnóstico Organizacional, Infraestructura Organizacional, Procesos, Procedimientos, Programa Comunitario.

ABSTRACT

The present research work looked for to carry out an organizational diagnosis of the Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca Association, in order to subsequently, according to the results obtained, design and propose a Procedures Manual that would contribute to improve the areas identified as having deficiencies. In order to fulfill this purpose, a diagnosis of the organizational infrastructure was developed, as well as the identification of the processes involved in the organization and their description.

The research was of an applied, descriptive and non-experimental cross-sectional design.

On the other hand, the deductive-inductive method was used, so that the information obtained was analyzed and it was possible to answer the objectives pursued in the research.

Among the main results, a deficiency in the presence of technical support instruments was detected, as confirmed by the perception of the workers when consulted through a survey; likewise, through the documentary review and the analysis of processes and procedures, a technical deficiency was identified in those associated with the Community Program of the Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca Association. Based on the deficiencies found, a proposal was made for a Procedure Manual specifically aimed at the Community Program of the Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca Association, in order to improve its operation.

Key words: Procedures Manual, Organizational Diagnosis, Organizational Infrastructure, Processes, Procedures, Community Program.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo con el que el mundo avanza pone a las organizaciones en la necesidad de innovar para hacer frente a los retos que aparecen en el día a día, es por ello que la necesidad de contar con la documentación adecuada, elaborada a nivel técnico y con una capacidad de previsión de los posibles acontecimientos se vuelve fundamental para el desempeño de sus actividades en el día a día, sobre todo teniendo en cuenta que la formalidad de todas las actividades, permitirán controlar y aprovechar los recursos tanto humanos como materiales de forma óptima ante la escasez de los mismos.

Por otra parte, las Asociaciones hoy en día constituyen pilares fundamentales de la sociedad ya que se constituyen en las personas jurídicas sin fines lucrativos por excelencia creadas para obtener objetivo o lograr fines comunes muy diversos. Desde asociaciones deportivas como los ya conocidos Clubes de Fútbol (Universitario, Alianza Lima), aquellas asociaciones deportivas y sociales como el Club Regatas Lima, asociaciones o clubes sociales como el Club Social Miraflores, Club de la Unión, Lima Club Golf, el Country Club Rinconada, entre otros.

Aquí en Cajamarca, encontramos a la Asociación Red de Bibliotecas Rurales, constituida con el fin de preservar y difundir la cultura andina a través de la recopilación, publicación y distribución de materiales bibliográficos, y que además con el paso de los años ha extendido su labor hacia la prestación de servicios sociales mediante el programa para el acompañamiento a los niños con capacidades proyectables de escasos recursos.

Tal importancia tiene las asociaciones en nuestra sociedad, que es de vital importancia que su manejo se realice de la manera más óptima posible, y es por ello que en el presente trabajo de investigación se ha procedido a diagnosticar a la organización y posteriormente a identificar sus puntos débiles, se ha diseñado y propuesto un Manual de Procedimientos, que le permitan mejorar el desempeño de sus actividades.

Es así que el presente trabajo se ha estructurado en VI capítulos, los cuáles constarán de la siguiente manera:

En el Capítulo I se ha descrito el planteamiento de la investigación, a través de la realidad problemática, identificación y formulación del problema, los objetivos que se persiguen, la justificación del presente trabajo y la importancia y limitaciones que presenta.

En el Capítulo II se ha desarrollado el marco teórico, que contiene a detalle las bases de la ciencia Administrativa que sustentan la presente investigación, y que guiarán el desarrollo de las actividades para el logro de la investigación.

En el Capítulo III se tiene la hipótesis, identificación de la variable y la operacionalización de la misma, la cual describe panorámicamente los detalles considerados para la siguiente investigación.

En el Capítulo IV se ha presentado el marco metodológico que ayudará a comprender el tipo de investigación que se realiza, el nivel y diseño que presenta, así como la población y muestra utilizada, para luego describir la unidad de análisis y observación y presentar los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos que se usarán y finalmente se hará hincapié en las técnicas usadas para el procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo V se detallan los resultados del cuestionario aplicado, así como los resultados del análisis e identificación de procesos y descripción de procedimientos, y los resultados recogidos a través del análisis documental.

En el Capítulo VI se presenta la propuesta del Manual de Procedimientos desarrollado para la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

Finalmente, se tiene las conclusiones halladas y la formulación de las recomendaciones a partir de la investigación realizada y que ayudará a la organización a tomar las medidas adecuadas para mejorar su funcionamiento; adicionalmente a ello se presentan las referencias bibliográficas usadas y los apéndices respectivos.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

En la actualidad las diferentes organizaciones existentes en nuestra sociedad están experimentando cambios acelerados, motivados por la tecnología, el ambiente competitivo, la modernización de los diferentes sistemas de gestión, así como la sofisticación de los procedimientos empleados para su funcionamiento.

Ante ello es importante que una organización pueda contar con los instrumentos de gestión adecuados, orientados a garantizar actividades y un servicio de calidad, que pueda llevar los recursos de los que se dispone a un aprovechamiento óptimo y a expandir su campo de influencia, generando un impacto positivo a nivel interno y externo.

La Asociación de Bibliotecas Rurales de Cajamarca fue fundada originalmente el 31 de marzo de 1971 por Juan Medcalf Tood, sacerdote inglés, el cuál concibe esta idea en la provincia de Hualgayoc en el distrito de Bambamarca, con el objetivo de difundir la cultura andina, tomando al libro como herramienta propiciadora para el discernimiento y la criticidad. Posteriormente con la propulsión de Alfredo Mires Ortiz y asociados, el 29 de octubre de 1996 la Red de Bibliotecas Rurales alcanza la personería jurídica constituyéndose como una Asociación Civil sin fines de lucro. Actualmente la Red de Bibliotecas Rurales integra a un promedio de 500 Bibliotecas Rurales ubicadas en las trece provincias del Departamento de Cajamarca, ampliando sus servicios relacionados al rescate de la cultura andina, a través de la recopilación, edición y publicación de obras literarias que llegan a las comunidades, instituciones educativas, personas y familias que así lo requieran; además de ello, cuenta con el Archivo de la Tradición oral Cajamarquina y el Grupo de Estudios de la Prehistoria Andina el cuál registra el Arte Rupestre e iconografía Cajamarquina. Aunado a ello, ejecuta el Programa Comunitario para el acompañamiento de personas con capacidades proyectables cuyo objetivo es apoyar

y capacitar sobre el tratamiento y acompañamiento de niños y niñas con escasos recursos económicos.

Es así que, para la ejecución de sus actividades, la Asociación Red de Bibliotecas Rurales cuenta con un extenso número de personas, grupos, familias e instituciones internacionales que financian este proyecto tales como la organización no gubernamental *Heart-links* con sede en London, Ontario, Canadá, organizaciones de personas tales como *David's Schleuder*, la fundación *Sarah's Rural Library Fund*, y el apoyo de *Kindernothilfe, Alemania (KNH)*, que apoya en particular el trabajo del programa comunitario, esas son solo algunas de las organizaciones que con su apoyo permiten el desarrollo de la loable labora de la RBR.

Ante esta situación la Red de Bibliotecas Rurales a través del tiempo se ha visto en la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión organizacional para responder tanto a los desafíos que plantea su entorno como a las auditorías que se llevan a cabo de forma periódica.

Es por ese motivo, que con el afán de poder otorgar a dicha organización instrumentos de gestión administrativa idóneos, que faciliten el trabajo, el óptimo desarrollo de sus actividades y el máximo aprovechamiento de sus recursos, se toma la decisión de desarrollar la presente investigación que empezará con el diagnóstico organizacional oportuno y finalizará con la propuesta de un manual de procedimientos para la Asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca”, que les permita hacer frente a la realidad problemática identificada.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿Con qué instrumento organizacional se puede mejorar el funcionamiento de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la infraestructura organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca?

- ¿Cuáles son los procesos que intervienen en el funcionamiento de las actividades realizadas por la Asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca2?
- ¿Cuáles son los procedimientos relacionados con las actividades realizadas por la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca?
- ¿Qué formatos documentales son idóneos para usar en los procedimientos identificados en el desarrollo de las actividades de la asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico organizacional y elaborar un Manual de Procedimientos para la Asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca”, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la infraestructura organizacional de la Asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca”.
- Identificar los procesos que intervienen en el funcionamiento de las actividades realizadas por la asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca”.
- Describir y representar gráficamente los procedimientos identificados acorde a las actividades que desarrolla la Asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca”.
- Desarrollar los formatos documentales a usar en los procedimientos identificados para el desarrollo de las actividades en la asociación “Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca”.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La investigación contribuirá al conocimiento científico sobre la gestión de actividades en las Asociaciones sin fines de lucro.

1.4.2. Justificación práctica

Esta investigación contribuirá a mejorar la gestión organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

1.4.3. Justificación académica

Esta investigación permitirá poner a disposición los conocimientos adquiridos en la Universidad Nacional de Cajamarca para beneficio de la sociedad Cajamarquina, afianzando el desarrollo de soluciones con bases académicas y científicas.

1.5. Limitaciones de la investigación

El presente trabajo tendrá como limitación principal la precariedad tecnológica de algunas zonas donde se realiza actividades por parte de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, que dificultan su monitoreo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A Nivel Internacional

Alvarez & Miranda (2020) en su tesis titulada “*Propuesta de elaboración de un Manual de Procesos para la coordinación financiera, aplicable a la asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)*”, para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, se propusieron como objetivo determinar las actividades de la Coordinación Financiera de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) con la finalidad de conocer cuáles eran las acciones para mejorar el servicio de este departamento. Para ello, la investigación empleó un método Hipotético-Deductivo, siendo que, a través de la recopilación de información y la interpretación en base a la teoría, pudieron generar una perspectiva clara para el modelamiento de procesos para la Coordinación Financiera. Para ello, se utilizó como técnica la encuesta o cuestionario del puesto de trabajo, aplicada a cada uno de los funcionarios de la coordinación financiera a fin de determinar sus actividades, funciones y responsabilidades. Esta técnica se aplicó a la muestra, consistente en los 11 trabajadores de esta área, encontrándose que se presenta un alto nivel de rotación en los trabajadores, condición que ha complicado el desenvolvimiento de las diversas funciones y actividades laborales, así mismo se presentó el inconveniente con el ingreso de los nuevos empleados que se registran en la nómina, situación que obstruye la efectividad del servicio, retrasos en pagos y falta de comunicación interpersonal e interdepartamental. Como consecuencia de ello, se logró definir políticas globales y programas individuales en los lugares de trabajo, así como un Manual de Procesos que incluyeron diferentes cargos para que se estandarice la información y se pueda proporcionar un servicio adecuado al cliente interno y a las unidades adquirientes de proyectos, además de los clientes externos.

Calero (2019) en su tesis titulada “*Manual de procedimientos para el área Administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral de la Fortuna (ADIFORT)*”, para optar al grado de Bachiller en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica; teniendo como objetivo elaborar un Manual de Procedimientos para el área administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral de la Fortuna (ADIFORT), San Carlos. Para ello, dicha investigación fue de tipo descriptiva, de corte transversal ya que se realizó en un tiempo o periodo determinado. Así mismo, se usó como técnicas el cuestionario, entrevista y análisis documental; los que fueron aplicados a 6 colaboradores de dicha Asociación, y también orientados al análisis de los 25 procedimientos identificados en el área administrativa. Obteniéndose como resultados, que los procedimientos debían ser mejorados en cuanto al 3% de los mismo, además de establecer una matriz feedback la que ayudó para que el 100% de los procedimientos documentados fueran analizados y además se elaboró una propuesta del Manual de Procedimientos, incorporando las mejoras planteadas por el investigador. Finalmente se recomendó el uso de los procedimientos establecidos para mejorar la evaluación previa de posibles proveedores potenciales y funcionales para los distintos proyectos que se realizan.

Tejada (2019) en su tesis titulada “Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para la asociación de productores agropecuarios “Rafael Correa” de la economía popular y solidaria, en la parroquia san roque, Cantón Antonio ante, Provincia de Imbabura”, para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica del Norte en Ibarra-Ecuador ; se propuso como objetivo la generación de un manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables. Es entonces que se propuso un diseño de investigación descriptiva transversal, para lo cual se realizó un diagnóstico usando técnicas de investigación como la observación, entrevista y encuesta sobre los 8 integrantes del Área de Administrativa y Gestión de la Asociación, aunado a ello, la base científica teórica en relación a Manuales de Procedimientos y el recojo de

información documental. Obteniéndose como resultados, de que, en la asociación posterior al diagnóstico realizado, presenta una ausencia de procesos administrativos y financieros correctamente definidos, siendo palpable la necesidad de implementar un manual de procedimientos que sirva de guía para el desarrollo social y económico de la misma. Así mismo, con la validación de dicho manual, se contribuyó a la organización en cuanto a la mejora de procesos y controles administrativos y económicos; además de implementar la práctica de procedimientos contables y administrativos acorde a la regulación gubernamental. Finalmente, se recomendó a la Junta General de Socios la implementación de dicho manual y capacitación a los empleados para el cumplimiento específico de sus funciones ya que con ello se eleva la eficiencia en cada área de trabajo.

2.1.2. A Nivel Nacional

Andamayo & Tello (2023) en su tesis titulada: “*Evaluación e implementación del Manual de Procedimientos Administrativos en una Asociación Civil sin Fines de Lucro*”, para optar al título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, se propusieron como objetivo la estandarización de los procesos administrativos de los colaboradores, en donde se refleje el ahorro de tiempo y eficacia en la presentación y/o trabajo documentario a través de la implementación de un Manual de Procedimientos. Para ello se estableció un diseño de investigación descriptiva transversal, en dónde recurrieron a fuentes secundarias (libros, artículos e investigaciones científicas) y fuentes primarias como las entrevistas aplicadas a todos los miembros del área administrativa de la organización, observaciones de campo y documentos propios de la organización como el Plan Estratégico. Obteniendo como resultados que la implementación del Manual de Procedimientos permite optimizar recursos en la organización, el cual genera ahorro de tiempo, estandarización en cuanto a la documentación y el afianzamiento en las relaciones con sus cooperantes y asociados; así mismo se evidenció que implementar un Manual de Procedimientos Administrativos es necesario e importante para la Organización

sin fines de lucro, ya que se vincula directamente al área administrativa, de recursos humanos y financiero, además de aumentar la eficacia de la organización y optimizar el desempeño de los colaboradores.

Saavedra (2017) en su tesis titulada: *“Implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos para mejorar en la gestión empresarial de la Asociación Visión Suiza-Alemana, Lima, 2017”*, para optar al título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Privada del Norte. En esta investigación se propuso como objetivo implementar un Manual de Procedimientos Administrativos para convertirse en un documento de gestión que describa con detalle, secuencia ordenada, la información sobre las funciones asignadas a esta unidad administrativa que cumple con procesos de índole documentario para la estadía temporal o residencia de misioneros que asisten a nuestro país. Para ello, se estableció una investigación de corte transversal y de tipo descriptiva correlacional con la finalidad de establecer la relación entre la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y la mejora en la gestión empresarial de la Asociación; aunado a esto se usó como técnicas de recolección de datos el cuestionario, así como hojas de recolección de datos para analizar la información presente. Finalmente, se obtuvo como conclusión de que los Manuales de Procedimientos Administrativos resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logran la mayor eficiencia al desarrollar cada actividad de trabajo, de igual manera a la gestión empresarial ya que facilitan la ruta por donde se debe empezar a desarrollar las actividades de trabajo, estandariza los procesos y la protección del conocimiento de la organización.

Pérez (2018) en su tesis titulada: *“Manual de procedimientos y Administración del Banco de Alimentos Perú, Lima- Perú 2018”*, para optar al título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad Nacional del Callao, estableció como objetivo el desarrollo de un diagnóstico organizacional para posteriormente desarrollar un Manual de Procedimientos para la Organización Banco de Alimentos del Perú para que de esta manera pueda acceder a la certificación del Global Foodbanking Network, ajustando el

manual a las necesidades de la empresa y que se convierta en una herramienta administrativa en pro de mejorar sus procesos administrativos. Para esto, se propuso una investigación de tipo aplicada y causal, en la medida en que se experimentó el diseño y la implementación de un Manual de Procedimiento en la Administración en la Asociación; así mismo, el diseño es pre experimental y se realizó a un solo grupo con un pre prueba y una pos prueba. La investigación contó con una población de 10 personas, y entre las técnicas empleadas se tiene la recolección de datos a través de una encuesta de tipo diferencial semántico de 5 valores. Finalmente se obtuvo como resultado de que la implementación de un Manual de Procedimientos ha sido beneficioso para la administración en la organización, influyendo en el proceso administrativo fundamentalmente desde el planteamiento de nuevos objetivos a largo plazo, además de poder aclarar y estandarizar mejor las actividades de las 4 áreas en las que se encuentra divididas las actividades de la organización permitiendo a los trabajadores realizar actividades que solo corresponden a su cargo, lo cual antes no era posible. Así mismo permitió que las actividades fueran plasmadas y verificadas tal como se establecen en el Manual de Procedimientos; por otra parte, luego de la implementación del Manual y posterior auditoría se logró acceder a la certificación del Global Foodbanking de Procedimientos; esto debido a que el manual contribuyó a la estandarización, desarrollo y posterior control de las actividades y recursos que involucra a la organización.

2.1.3. A nivel local

Gutierrez (2015) en su tesis titulada: “ *Deficiencias en el área de compras de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.: Una propuesta de mejora a través de un manual de procedimientos*”, para obtener el título profesional de licenciada en Administración en la Universidad Nacional de Cajamarca, propuso como objetivo la elaboración de un manual de procedimientos que permitió establecer los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores del área de compras determinando los procesos a cumplir y los responsables de las mismas, proponiendo para ello una metodología de investigación inductiva, analítica y sintética, además de un diseño no

experimental, ya que su fin es la observación de variables, tomando un corte transversal ya que se toman datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones. Por otro lado, la investigación aplicó técnicas de observación, análisis bibliográfico y el uso de una encuesta dirigida a una muestra de dos grupos integrados por 19 personas y 45 personas respectivamente que laboraron en los diversos puestos de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C. Finalmente se obtuvo como resultados que los principales factores de deficiencia en el área es que los usuarios no respetan las políticas de atención en el área de compras, programa de atenciones, y no se lleva un adecuado control del inventario para las entregas, siendo que la propuesta de un manual de procedimientos impactará positivamente en el trabajo del área de compras de la empresa Autonort S.A.C.

Adrianzén (2014) en su tesis titulada: *“Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto-Cajamarca”*, para optar al título de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, se propuso como objetivo mejorar el nivel de competitividad de la Asociación en el mercado actual, a través de un diagnóstico para el rediseño organización que incluye el Manual de Operaciones. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva, en la que se aplicó técnicas tales como las entrevistas a una población de 12 personas que conforman la Asociación; además de fichas de observación y cuestionario para entrevistar a los integrantes y recolectar información. Finalmente, se obtuvo como conclusiones de que la existencia un Manual de Proceso, permite adaptar cada factor de la empresa a los intereses primarios de la organización, rescatando que todos los factores necesarios para la elaboración del manual deben ser puestos en marcha, ya que son de máxima importancia para la organización, ya que resulta indispensable para la correcta gestión de la Asociación, siendo importante que este cuente con una metodología fácil para su aplicación y actualización, dando a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su

apropiación, uso y operación y consecuente el incremento de las posibilidades de éxito de la asociación en el desempeño de sus actividades.

Paredes (2014) en su tesis titulada: *“Propuesta de diseño de un manual de procedimientos para optimizar la gestión de procesos de la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca-2014”*, para optar al título profesional de Licenciado en Administración, planteó como objetivo una propuesta para el diseño del manual de procedimientos para la Dirección Regional de comercio Exterior y Turismo Cajamarca (DIRCETUR Cajamarca), analizando factores relacionados con la causa de dificultades en la gestión de procesos, que parte de la solicitud del usuario hasta la atención y control de los mismos. Para ello, se planteó una investigación de tipo descriptiva ya que buscaba especificar las características y relaciones de la realidad problemática de la institución, tomando un diseño no experimental, además de transversal ya que se analizó las variables en un momento dado. Por otra parte, se tomó una muestra de 14 colaboradores, que constituía el 100% de la población total y se le aplicó técnicas tales como la observación documental y la encuesta por cuestionario. Como resultado de esta investigación se logró reconocer la falta de un instrumento administrativo que explique de manera detallada los procedimientos que se realizan, no existe uniformidad y control en el cumplimiento de las actividades de trabajo, causando malestar en los trabajadores, lográndose posteriormente un mapeo de todos los procesos de dicha organización, así como un diagnóstico de las actividades y procesos ligados a dichos procedimientos, y finalmente se logró analizar los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de cada actividad. Todo ello conllevó a cumplir el objetivo de la investigación ya que se logró compendiar y documentar ordenadamente los procedimientos de DIRCETUR, proponiendo un manual de procedimientos para la mejora de las falencias ya mencionadas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría Neoclásica de la Administración

2.2.1.1. Definición

La teoría neoclásica de la administración conforma un movimiento diverso que toma nuevos enfoques y revitaliza el proceso administrativo, centrándose en volver más eficiente a la organización mediante un enfoque central en el administrador, pero también en una estructura organizacional que tiene de a la especialización.

2.2.1.2. Características

Chiavenato (2019) refiere como principales características de la organización las siguientes:

- a. Énfasis en la práctica de la administración: La teoría solamente tiene valor cuando se vuelve operativa en la práctica, es decir cuando esta ayuda a solucionar problemas en la vida de la organización, generando resultados palpables.
- b. Reafirmación relativa de los postulados clásicos: Los conceptos de la administración clásica son tomados nuevamente, pero no de igual manera, sino que se les da un alcance más amplio y se procura ser más flexibles, atendiendo al entorno cambiante en el que se desempeñan las organizaciones.
- c. Énfasis en los principios generales de la administración: Retoma y pone de manifiesto nuevamente al procedimiento administrativo, dando fuerza en la aplicación práctica al hecho de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades organizacionales.
- d. Énfasis en los objetivos y los resultados: Toda organización desde su creación persigue objetivos y son el fin de la misma, por tanto, todas las acciones, su estructura organizacional debe estar enfocada en el cumplimiento de estos, de manera que se manifieste en resultados que acerquen a la organización a los fines para la que fue creada.

- e. Una teoría neoclásica multifacética: Esta teoría, no solamente toma como bases lo estudiado durante la teoría neoclásica, sino que acoge diversas disciplinas como la psicología, sociología entre otras que puedan aunar en la mejora organizacional.
- f. Técnica social: La administración consiste en orientar, dirigir y controlar toda la organización, desde los niveles más altos hasta los niveles operativos, con el único objetivo de lograr resultados positivos para esta, por tanto, el administrador se considera es quién posibilita que se haga con el mínimo esfuerzo y recursos.
- g. Todas las organizaciones tienen aspectos en común: Drucker (1973), destaca como aspectos comunes de la organización en primer lugar los objetivos, ya que todas persiguen un fin, en segundo lugar la Administración, ya que todas las organizaciones poseen estructuras que se disponen a la transformación de recursos para desarrollar actividades, y tercero, el desempeño organizacional, y es que para Drucker, toda organización debe ser analizada desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia organizacional.

2.2.1.3.Principios básicos de la organización

Para los neoclásicos, la administración se resume en un conjunto de puestos ordenados jerárquicamente que deben cumplir ciertas funciones eficientemente para el alcance de los objetivos, es así que, para ello, Chiavenato (2022), resume ciertos principios básicos:

- a. División del trabajo: Todo proceso complejo puede descomponerse en pequeñas tareas, y es más fácil y óptimo para una organización que el trabajo realizada en ella se lleve a cabo de forma estandarizada, alcanzando mayor eficiencia, productividad, rendimiento, mayor uso del trabajo especializado y orden en las organizaciones.

- b. Especialización: Al dividir el trabajo, se crean órganos que pueden especializarse en determinadas funciones y tareas, esto conllevará a la departamentalización al analizar la estructura organizacional.
- c. La jerarquía: La organización siempre se desdobra en tres niveles jerárquicos, y estos van desde el nivel institucional que alude a los directores de la organización quienes orientan estratégicamente, pasando por el nivel intermedio, compuesto por los gerentes que tienen a su cargo departamentos subordinados a su dirección, para finalmente recaer en el nivel operacional que se encargan de supervisar la ejecución de las tareas de las que dependen las actividades de la organización.
- d. La autoridad: la autoridad siempre debe estar ligada al puesto de la organización y no a la persona que lo ocupa, siendo que esta debe ser aceptada por los subordinados, e irá fluyendo hacia abajo a través de la jerarquía vertical y tal como mencionaba Fayol (1954) esta constituye en la facultad de dar órdenes y de ser obedecido.
- e. La responsabilidad: Constituyen aquellas actividades que se ha asignado a cada persona y que por tanto debe responder por su ejecución.
- f. La delegación: Mediante este proceso se transfiere autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores, podría bien tener que ver con la descentralización, y se debe buscar la persona correcta para que este principio funcione.
- g. Amplitud del mando: Que surge de la discusión sobre cuantos subordinados puede un administrador tener a su mando.

2.2.1.4. Centralización vs Descentralización

La descentralización y la centralización indican el punto en las que se tomarán las decisiones dentro de una organización y es que mientras en la primera se justifica la existencia de gerentes a nivel intermedio, la segunda alude a la toma de decisiones desde un único centro de mando,

y es que en efecto ambos paradigmas constituyen filosofías fundamentales para el manejo organizacional.

Dentro de los factores clave que influyen en la gerencia sobre centralizar o descentralizar la autoridad en diversas áreas están tal como menciona Hellriegel, Jackson & Slocum (2017):

- El costo de las decisiones, ya que, si el resultado de esta es demasiado costoso, es probable que se centralice.
- Uniformidad en la política: Si es que se valora la uniformidad y la consistencia sin lugar a dudas la centralización sería la mejor alternativa.
- Los niveles de competencia son claves para descentralizar, ya que se requiere personal altamente capacitado para que se le confie la toma de decisiones para la organización.
- Los mecanismos de control deben tomarse en cuenta ya que la centralización o descentralización sugieren la presencia de mecanismos de control y procedimientos correctamente estandarizados para evitar costosos errores.

2.2.1.5. Los tipos de estructura organizacional

Las organizaciones, luego de haber decidido los puestos que necesitará la organización para ejercer sus actividades, viene un paso fundamental dentro de las organizaciones, y tal como indica Jones & George (2019), esta agrupación de puestos se realiza con la finalidad de concordar mejor con las necesidades del entorno, la estrategia y recursos de la organización, teniendo:

- Estructuras funcionales: Esta estructura se compone por todos los departamentos que una organización requiere para producir bienes o servicios. Esta agrupación tiene ventajas ya que, si se agrupan a personas que trabajan con habilidades similares, se estimula la cooperación dentro de la función. Por otra parte, es más fácil evaluar y controlar el desempeño ya que se cuenta con agrupaciones que

realizan trabajos similares, y finalmente se puede desarrollar una estrategia que pueda responder a lo cambiante del entorno.

- Las estructuras divisionales: Se compone de unidades independientes de negocios, en las que las tareas se agrupan acorde a un producto, mercado o geografía, siendo ello importante cuando se quiera priorizar el desarrollo del producto. respecto a los segmentos de clientes, y la cobertura de los distintos espacios geográficos respectivamente.
- Las estructuras matriciales: Estas estructuras se distinguen en cuanto a que los gerentes agrupan a las personas y los recursos de dos maneras a la vez: por función y por producto, en el primero de los casos se da para que los empleados puedan consolidar mayor cantidad de habilidades incrementándolas y en el segundo caso trabajan en colaboración con otros miembros para el desarrollo de un producto.

2.2.1.6. La departamentalización

La departamentalización consiste en la agrupación por sectores acorde al trabajo que se necesita realizar dentro de la organización, es así que tal como indica Robins & Coulter (2018) la manera en la que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada se denomina departamentalización, y a su vez, sostiene que esta puede ser funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes.

2.2.2. El enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas nace con el trabajo de Bertalanffy (1956), en el cuál expone que los sistemas deben estudiarse globalmente, involucrando a todas las interdependencias de sus partes. Por ello, partiendo de los trabajos de Ackoff (2002) se define los elementos de un sistema organizacional de la siguiente manera:

Figura 1

Elementos de un sistema organizacional.

Elemento	Definición
Subsistema	Es cada una de las partes que encierra un sistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructural y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características.
Suprasistema	Sistema mayor que engloba las características y funciones del sistema.
Entradas	Son los insumos (materia prima, capital, recursos humanos, tecnología e información) que se importan del ambiente, por ser requeridos para dar inicio al ciclo de actividades del sistema.
Salidas	Producto del sistema que se entrega al ambiente (bienes, servicios, dividendos, salarios, valor agregado, etcétera).
Objetivo	Es la finalidad para la cual fue creado el sistema.
Tomador de decisiones	Es la persona que tiene dominio y autoridad en el sistema.
Relación	Son las conexiones que tienen los sistemas entre sus elementos internos y hacia el exterior, por medio de las cuales fluyen materiales o información, y se obtienen efectos recíprocos o unidireccionales.
Ambiente	Sucesos y condiciones externas al sistema que influyen en su comportamiento.
Frontera	Es aquella línea que separa al sistema de su entorno y que define lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.
Medidas de desempeño	Es la forma de medir y cuantificar el logro de los objetivos del sistema.

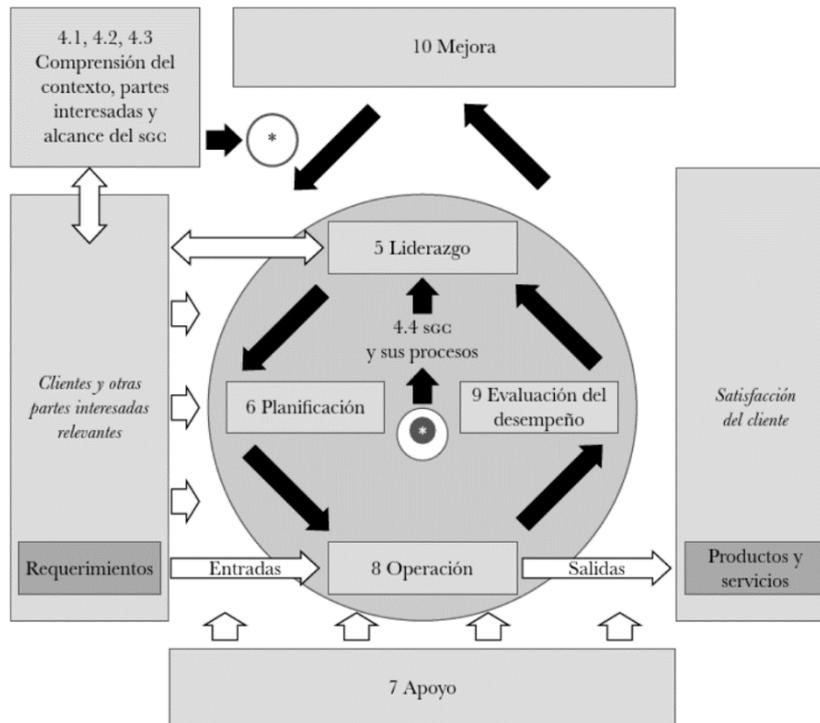
Nota: Imagen tomada de Arellano, Carballo, & Ríos (2017)

2.2.2.1.El modelo organizacional con un enfoque de sistemas

La principal distinción entre una organización tradicional considerada desde el punto de vista de las funciones y una organización enfocada como un sistema, es que esta última hace fluir al trabajo horizontalmente, de manera que todas las áreas de la organización se comunican para entregar un servicio o cumplir el objetivo para el que ha sido creada. De esta manera podemos resaltar que los procesos son de vital importancia desde el enfoque sistémico, ya que si estos se realizan de manera eficiente y eficaz entonces el trabajo se volverá más ágil y se obtendrá el servicio que se pretende dar con los más altos estándares de calidad.

Figura 2

Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Nota: Imagen tomada de Arellano, Carballo, & Ríos Fuente: (2017)

2.2.3. Modelos de referencia para realizar análisis organizacionales con enfoque en procesos

Al momento de analizar una organización, el administrador debe estar en la capacidad de describir todo lo que sucede en la misma, y para ello justamente es preciso que pueda tomar como referencia algunos modelos organizacionales ya definidos, y para ello a continuación se mencionarán 2 modelos comunes con enfoque de procesos y más adelante se describirá el último de ellos para efectos prácticos de la presente investigación.

- La cadena de valor Porter (2002)
- La filosofía PHVA para la gestión de procesos incluidos en el modelo de ISO 9001 (2015): Este modelo es aplicable para la gestión de la calidad si es que una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de manera consistente productos y servicios que cumplan con

los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, poniendo atención a la mejora del sistema. Este modelo puede ser aplicado a cualquier organización independientemente de sus particularidades.

2.2.4. La Gestión por procesos

Un enfoque por procesos requiere de una adecuada identificación de los mismos, además de una eficiente descripción para poder obtener exactamente los resultados deseados. En ese sentido primero debe identificarse los procesos necesarios, que son esenciales para el funcionamiento de la organización y luego gestionarlos convenientemente.

2.2.4.1. Requisitos para implementar la Gestión por Procesos

Tal como señala Pardo (2017) en su libro *Gestión por procesos y riesgo operacional*, la gestión por procesos según el ciclo PHVA ha estado siempre presente en la norma ISO 9001. En la versión del año 2015, solicita como requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos los siguientes:

- a. Determinar los procesos necesarios para un sistema de gestión de la calidad
- b. Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas en estos procesos.
- c. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- d. Determinar controles para estos procesos
- e. Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.
- f. Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos
- g. Abordar los riesgos y oportunidades
- h. Evaluar estos procesos

i. Mejorar estos procesos

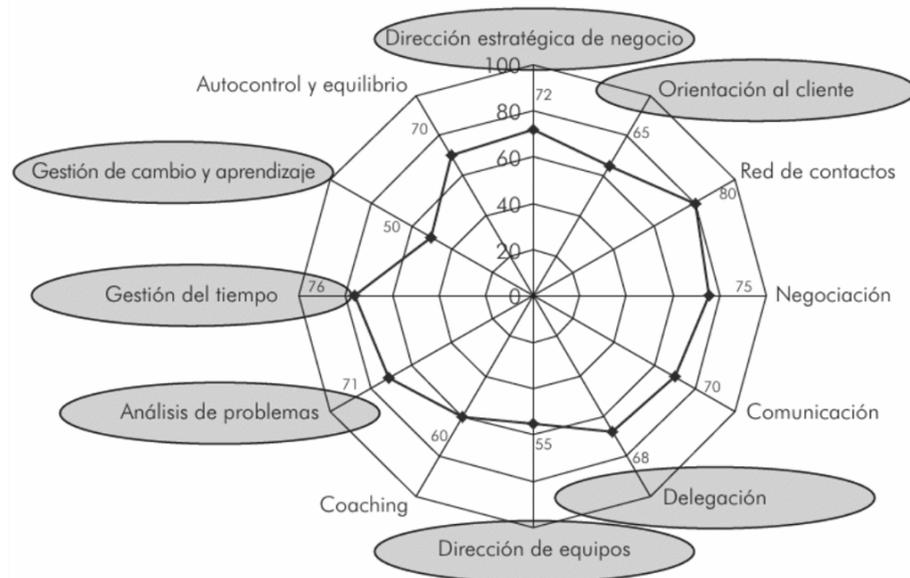
Es entonces que en el listado anterior se puede observar requisitos relacionados a la planificación de los procesos (1 a 7, ambos incluidos), requisitos asociados a la verificación (8) y requisitos vinculados a la actuación para la mejora (9).

2.2.4.2. Ventajas de implementar la gestión por procesos

Así mismo es preciso mencionar que la Gestión por Procesos ofrece ciertas ventajas respecto a la operatividad organizacional ya que pretende poner énfasis justamente en el desarrollo de las actividades, que luego de trabajar en base a las entradas, arrojan productos con un fuerte valor agregado. También es preciso agregar que hay ciertas capacidades gerenciales que pueden verse favorecidas por la gestión por procesos, tales como:

Figura 3

Capacidades gerenciales favorecidas por la gestión por procesos.



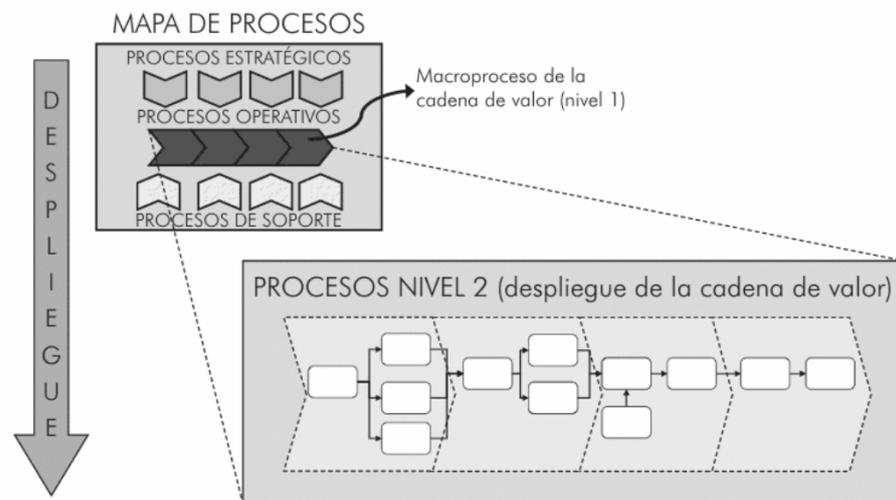
Nota: Imagen tomada de Pardo (2017)

2.2.4.3. La planificación global de procesos como punto de partida

La planificación de procesos, tal como menciona Pardo (2017), trata de establecer cuál debe ser el orden y la vinculación de los procesos en nuestra organización. Generalmente se aborda mediante una gráfica conocida como mapa de procesos, su elaboración es sumamente importante, ya que nos informa sobre la totalidad de procesos y además de poder obtener una visión clara para la gestión de los mismos.

Figura 4

Mapa de procesos.



Nota: Imagen tomada de Pardo (2017)

8.2.3.4. Gestión por procesos y mejora continua

Un enfoque en procesos efectivo implica una adecuada determinación y gestión de los mismos, por ello, debemos identificar los estrictamente necesarios y gestionarlos acorde al ciclo de mejora continua PHVA.

Lo anteriormente mencionado es totalmente necesario ya que actualmente, el enfoque en la calidad no debe ser descuidado. Y sí tomamos el enfoque orientado a los procesos, estos deben estar asociados a parámetros de calidad que los engloben en conjunto.

Además de ello, es imprescindible que para eso los documentos de gestión administrativa estén correctamente elaborados, en el caso del Manual de Procedimientos que cuente con los procesos correctamente descritos, asociados a sus flujogramas y formularios correspondientes.

Con ello, la Gestión por procesos, es el mejor enfoque que puede tomarse, debido a que la organización se compone de elementos internos que no son independientes, sino que están interrelacionados y tienen procesos que influyen en la organización y que van de la mano los unos con los otros.

2.1.1. El diagnóstico organizacional

El administrador en su intento de ofrecer soluciones eficaces y eficientes a los problemas de una organización, debe conocer y aplicar de manera experta el proceso de análisis y diagnóstico.

Así mismo vale mencionar que los elementos de la organización objetos de la gestión de cambio tal como especifica Lazzati (2016) son las operaciones (procesos, recursos y productos), las personas y su comportamiento, la estrategia, la estructura y los sistemas.

En ese orden de ideas, es importante comprender el concepto de diagnóstico organizacional y es que este tal como indica Arellano, Carballo & Ríos (2017) es aquel proceso para identificar los problemas o áreas de oportunidad que una organización presenta, es así que si bien se puede observar que una organización presenta problemas en su funcionamiento, no es sino hasta el diagnóstico organizacional de la misma que se identifica específicamente los puntos de acción para corregirlos o mejorar.

2.1.1.1. Procedimientos para realizar un diagnóstico organizacional

Los procedimientos para realizar un diagnóstico organizacional son variados, pero con la finalidad de resumirlos optaremos por definir los que referencian Arellano, Carballo & Ríos (2017):

- De síntomas o problemas: Se identifican primero los síntomas que presenta el sistema, luego se clasifican y por último se concluye algo a partir de estos. Tal como indica Sánchez (2003) se encuentra aquí el método Delphi y la técnica TKJ.
- Así mismo se considera aquellas técnicas que parten de metas establecidas para ciertos indicadores, tal como propusieron Kaplan y Norton (2009).
- Considerando los modelos conceptuales ya establecidos, por ejemplo: la autoevaluación de modelos de excelencia tales como el EFQM (Fundación Europa para la Gestión de la Calidad) o la norma ISO 9000 (2015).

2.1.1.2. La metodología MAO

En vista de que para poder hacer un estudio organizacional se debe contar con un diagnóstico de la organización como primer paso, se establecerá la metodología MAO para el análisis de esta (Arellano, Carballo, & Ríos, 2017) :

- Descripción general del sistema organizacional bajo estudio.
- Comprender los modelos de referencia para el análisis
- Mapear el sistema y sus relaciones con el entorno
- Aplicar instrumentos para recopilar información sobre el estado actual de los procesos organizacionales.
- Procesar la información recolectada para realizar el análisis.
- Estructurar los problemas a partir de las brechas identificadas en los procesos.

2.1.1.3. Modelo de un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015

El modelo de sistema de gestión de la calidad según la normativa ISO 9001:2015, señala que la organización para un funcionamiento eficaz debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, esto le permitirá garantizar un funcionamiento

óptimo en todas sus áreas y así mismo cumplir con la normativa del entorno en el que se desarrolle, brindando transparencia para sus inversionistas.

Los procesos que establece este modelo de gestión ISO 9001 (2015) de la calidad engloba los siguientes aspectos organizacionales:

- Liderazgo: La dirección se ve involucrada al establecer la políticas y estrategias organizacionales, las mismas que deben asegurar la disponibilidad de recursos y el correcto aprovechamiento de estos, guiando a la organización al cumplimiento de sus objetivos.
- Planificación: La planificación se enmarca dentro de las oportunidades y riesgos que comprendan a la organización, y por tanto debe estar orientada a fortalecerse para enfrentar el entorno cambiante.
- Apoyo: Estas actividades son orientadas a proporcionar la infraestructura y el apoyo necesario para el cumplimiento de las operaciones, el control de los procesos y el almacenamiento de los recursos.
- Operación: En esta parte se requiere el diseño y control de los procesos, en los que se debe implementar las actividades que garanticen el seguimiento, medición de las entradas y salidas de la organización con la finalidad de cumplir los requisitos para los que ha sido creada.
- Evaluación del desempeño: La realización de auditorías y revisiones además de otras formas de evaluación, garantizarán el funcionamiento óptimo del sistema.
- Mejora: Se tiene que trabajar en base a la retroalimentación de los procesos y de todos los aspectos que engloba la organización ya que el ambiente es cambiante y la organización debe mantener la calidad, aunque surjan cambios.

2.1.2. El enfoque en el proceso

El enfoque en procesos es esencial el marco de la ISO 9001: 2015, en esta, se pretende su aplicación de forma general a todo el sistema de gestión de calidad, tanto para los procesos operativos como de soporte, de seguimiento y medición o estratégicos (Gómez, 2016).

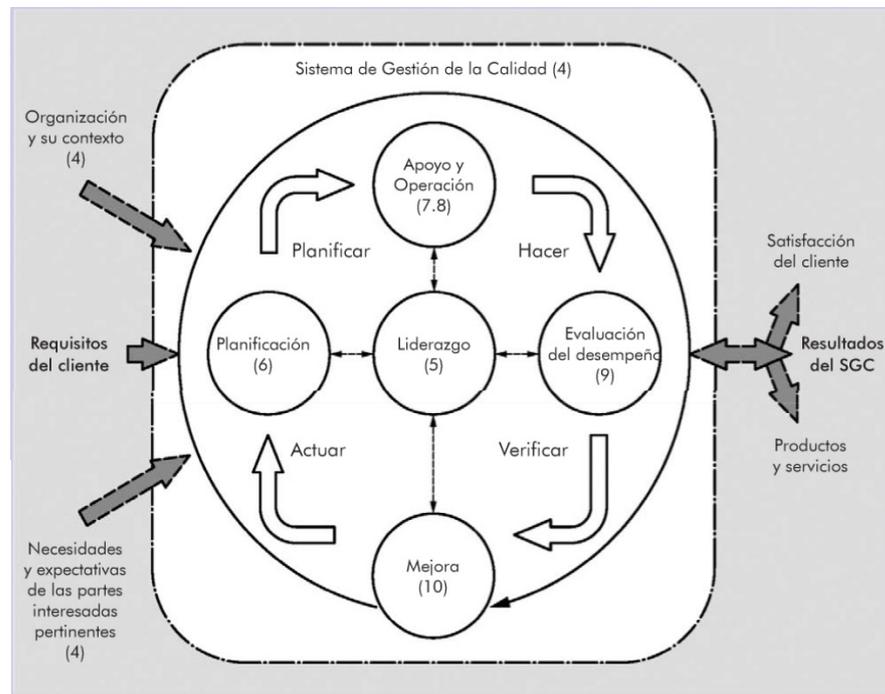
Este enfoque implica la definición y gestión sistemática los procesos e interacciones con la finalidad de alcanzar los resultados previsto por la dirección estratégica, es así que nos damos cuenta que la organización funciona como un todo, enlazado dese la dirección estratégica hasta los procesos.

Esta gestión de procesos puede alcanzarse a través del ciclo PHVA, el cuál especifica:

- Planificar: Definir el resultado del proceso, actividades, recursos y responsabilidades necesarias.
- Hacer: Llevar a cabo las actividades planificadas en los términos previstos.
- Verificar: Realizar un seguimiento y medición de los resultados alcanzados.
- Actuar: Tomar acciones correctivas.

Figura 5

Ciclo PHVS e ISO 9001:2015



Nota: Imagen tomada de Gómez: (2016)

2.1.2.1. Principios de la calidad asociados al enfoque por procesos

Finalmente en este acápite del enfoque en procesos es importante que la organización cumpla con los principios básicos de la calidad, dentro de los cuáles tal como se define en Evans & Lindsay (2020), podemos acerca al enfoque de procesos los siguientes:

- Crear y dar a conocer a todos los empleados un planteamiento de los objetivos y finalidades de la organización.
- Aprender la filosofía organizacional, tanto desde la alta dirección a la operativa.
- Entender la importancia de inspección para la mejora de procesos.
- Mejorar constantemente el sistema de servicios.
- Optimizar, en función de los objetivos y las finalidades de la compañía, los esfuerzos de equipos, grupos, divisiones de personal.
- Fomentar la educación y el mejoramiento personal de todos.

- Empezar acciones para lograr la transformación.

2.1.3. El Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos constituye tal como menciona Pardo (2017) en uno de los elementos de un sistema de gestión, en el cual se detalla las directrices de los procesos para su correcta aplicación en la realidad. La importancia del mismo radica en que se pueden alcanzar resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados.

2.1.3.1. Identificación e interacción de procesos

Es importante al momento de documentar el manual de procedimientos, que se pueda identificar los procesos y las interacciones del mismo con lo demás que se den en la organización, con la finalidad de tener un mapa de alto nivel que pueda servir para ver la secuencia que se tiene respecto de los procesos de la institución (Gobierno del Estado de México, 2018).

Figura 6

El concepto de proceso.



Nota: Imagen tomada del Gobierno del Estado de México (2018)

2.1.3.2. Relación de procesos y procedimientos

La diferencia entre procesos y procedimientos es clave al momento de documentar el Manual de Procedimientos, y es que tal como indica López (2015):

- Proceso: Es el conjunto de actividades que desembocan en un resultado luego de su interacción.

- Procedimiento: Es la forma específica para llevar a cabo una actividad. Este puede estar identificado o no.

Todo ello es importante, ya que se podrá reconocer un flujo de valor que vinculen los requisitos de entrada con los resultados finales que se busca.

2.1.3.3. Descripción de procedimientos

Tal como especifica la Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos (2018), los procedimientos deben describirse de tal forma que alcancen a englobar el siguiente contenido:

- Nombre del procedimiento: este debe formularse a partir de un verbo que actúa sumado al objeto sobre el que actúa.
- El objetivo: Es el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento, debe estar escrito de manera clara y precisa.
- Alcance: Define las fronteras internas y externas del procedimiento indicando qué actividades, personas y áreas afecta.
- Referencia: Esta área identifica los documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento. Solo se indica el nombre, los capítulos, artículos y fracciones del ordenamiento jurídico que sea necesario.
- Responsabilidades: En esta parte se describe los deberes u obligaciones de la unidad administrativa ejecutora del procedimiento, los puestos que intervienen parcial o totalmente.
- Definiciones: Se debe contar con las definiciones de los términos técnicos para facilitar la comprensión de los mismos.
- Insumos: Señalar con precisión los requisitos, documentos, materiales e información necesaria para dar inicio al desarrollo del procedimiento.
- Resultados: Se especifica el resultado que se obtiene después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento.

- Interacción con otros procedimientos: Indica los procedimientos que pudiesen tener relación con el procedimiento en mención.
- Políticas: Se dispone las normas o disposiciones administrativas que regulan las actividades de los procedimientos
- Desarrollo: Se debe describir las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización.
- Diagramación: Es la representación gráfica del procedimiento, simplificada y esquemática de la actividad administrativa a realizarse.
- Medición: Se especifica los medios para medir la satisfacción de la población usuaria, y evaluar la capacidad del procedimiento para alcanzar los resultados planificados.
- Formatos e instructivos: En este apartado se incluye los formatos utilizados en el procedimiento, así como el instructivo de llenado.

2.1.3.4. Representación gráfica de procesos

La representación gráfica de un proceso es una forma de presentación esquemática y simplificada, que lo que busca es ser amigable con la persona que lo interprete y sirva para familiarizarse de mejor manera con estos.

Pérez (2015) indica que existe una serie de símbolos normalizados (normas ANSI), que se usan para la representación formal de los diagramas, y estos presentan ventajas e inconvenientes:

- Permite la comunicación con una forma única de interpretación.
- No todo el mundo está familiarizado con el significado de estos símbolos.

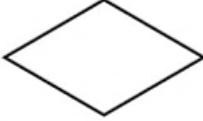
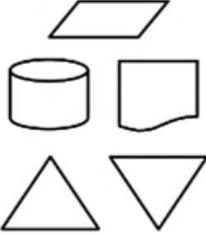
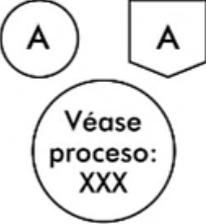
Ante lo anteriormente mencionado es importante posteriormente al desarrollo del manual de procedimientos incluir un acápite en dónde se puede dejar en claro el significado de los mismos y también incluir charlas de capacitación.

Pardo (2019) señala que representar gráficamente los procesos es recomendable para todas las organización, y constituye una oportunidad de mejora, ya que constituye una alternativa apropiada para documentar proceso, la visualización ayuda a comprender con mayor convicción y rapidez, deja claramente definidas las funciones y responsabilidad de cada uno de los agentes intervinientes y facilita el diseño de nuevos procesos.

Así mismo, plantea los principales símbolos usados para la elaboración de diagramas de flujo:

Figura 7

Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas.

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo El símbolo elegido de entrada se conectará con una flecha hacia la actividad que lo emplea El símbolo elegido de salida se conectará con una flecha desde la actividad de la que surge hacia el símbolo de salida
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Nota: Imagen tomada de Pardo (2019)

2.1.3.5. Control de procesos

El control tal como define Münch (2018) es la fase del proceso administrativo se evalúan los recursos obtenidos en relación a lo planeado. Es decir, se evalúa el aprovechamiento de los recursos empleados en cada proceso y el resultado de valor que se ha obtenido en el mismo.

Para ellos es importante establecer indicadores, que no son más que las unidades de medida que sirven como patrones para evaluar resultados, este permitirá verificar y evaluar las actividades y dar a conocer rápidamente el estado actual de un proceso y en términos generales el de la organización.

2.1.4. Mejora de procesos

2.1.4.1. Mejora Continua

La mejora continua es un término que actualmente ya es de común uso dentro de los círculos de calidad y es que en un mundo tan competitivo y a la vez limitado de recursos se busca constantemente la satisfacción de las partes interesadas de la organización.

Siendo así, es importante incluir acciones destinadas a la mejora continua de los procedimientos organizacionales, planificándolas y documentándolas, para ello tomaremos las acciones que según Gutiérrez (2010) están destinadas a la mejora:

- El análisis y la evaluación de las situaciones existentes para identificar áreas para la mejora.
- El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- La evaluación de dichas soluciones y su elección.
- La implementación de la solución seleccionada.
- La medición, verificación, el análisis y la evaluación de los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos.
- La formalización de los cambios.

Finalmente cabe añadir que la mejora es más que un proceso, un principio dentro de las organizaciones que buscan la calidad de sus procesos, ya que esta debe ser una actividad continua.

2.2. Definición de términos básicos

- **Manual de procedimientos**

Documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para la generación de bienes y servicios.

- **Infraestructura organizacional**

Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.

- **Proceso**

Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un bien o servicio de valor para los usuarios.

- **Procedimientos**

Se denomina así a las actividades de transformación que lleva a los insumos hacia el resultado final que se persigue.

- **Diagnóstico Organizacional**

Análisis de una organización con la finalidad de hallar problemas u oportunidades de mejora.

- **Objetivo**

Descripción de manera clara y precisa, el resultado que se desea alcanzar con cada procedimiento.

- **Alcance**

Definición de las fronteras internas y externas del procedimiento.

- **Insumos**

Requisitos documentales, materiales o de información que el organismo solicita para dar inicio al desarrollo de un procedimiento.

- **Políticas**

Lineamientos de conducta que deben cumplirse a lo largo del desarrollo del procedimiento.

- **Diagramación**

Representación gráfica, que simboliza un flujo de información que indican las interacciones entre las unidades administrativas y puestos que intervienen en el procedimiento además de los insumos necesarios.

- **Medición**

Medios que permiten hacer seguimiento de la población usuaria del procedimiento y de la forma en que este se realiza con el fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora continua.

- **Formatos**

Documentos institucionales que se usan en los procesos de forma que se capte información determinada.

CAPÍTULO III

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de nivel descriptivo – proposicional.

3.2. Identificación de la variable

Variable X:

Diagnóstico Organizacional

3.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1 Operacionalización de la variable

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Diagnóstico Organizacional	Proceso para identificar los problemas o áreas de oportunidad que una organización presenta y que se realiza a través de la aplicación de instrumentos de recopilación de información para estructurar los problemas a partir de las brechas identificadas. Arellano, Carballo & Ríos (2017)	Análisis de la infraestructura organizacional que tiene como objetivo encontrar problemas u oportunidades de mejora.	Infraestructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión con que se ha determinado la estructura organizacional. • Grado en que se ha definido la división y distribución de funciones. • Nivel en que la organización reconoce la cultura organizacional. • Grado en que la organización establece un manejo adecuado de los recursos humanos. • Grado de versatilidad al cambio organizacional. • Presencia de instrumentos técnicos de apoyo. 	Técnicas: Cédula de Análisis de procesos, Cédula de Análisis Organizacional, Encuesta
			Identificación e interacción de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de identificación de usuarios internos y externos. • Grado de especificación de requisitos de entrada en los procesos. • Nivel de identificación de proveedores de los requisitos. • Grado de relación de procesos con objetivos organizacionales. • Nivel de claridad en la identificación de los procesos. 	Instrumentos: Análisis Documental, Cuestionario
			Descripción de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de identificación de descripción de los procedimientos de la organización. • Grado de orientación lógica en las acciones. • Nivel de alineación de procedimientos con políticas y documentos formales. • Estado de diagramación de los procedimientos. • Nivel de prevención, seguimiento y corrección de las acciones. 	

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

4.1.1. Según el nivel o alcance

Según el nivel de la investigación es descriptivo ya que se busca especificar las características de la organización a través de un diagnóstico organizacional, para identificar los procesos, procedimientos y los demás aspectos organizacionales para la elaboración de un Manual de Procedimientos. Hernández, Fernández & Baptista (2018)

4.1.2. Según el propósito

Por su propósito esta investigación es aplicada, también denominada activa o dinámica (Gallardo, 2017), ya que, a través del análisis de la información derivada del diagnóstico organizacional, aunada a la revisión teórica, se ha logrado producir un instrumento con la aplicación híbrida de las teorías analizadas, logrando un Manual de Procedimientos que servirá a la Organización para el desempeño de sus actividades.

4.2. Diseño de la investigación

La investigación será de diseño no experimental y de corte transversal. Hernández, Fernández & Baptista (2018)

Será de diseño no experimental ya que se realizará sin manipulación de deliberada de variables, sino que se recopilará y analizará la información relacionada a los procesos administrativos de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca tal y como se dan en su contexto natural.

Será de corte transversal ya que se recolectarán datos en la Asociación de Bibliotecas Rurales en un solo momento y tiempo único, con el propósito de describir la variable y analizar sus incidencias en un momento dado.

4.3. Población de estudio

Estará conformada por 15 personas. Identificados como las personas involucradas en el nivel institucional y operativo de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

Tabla 2

Distribución Poblacional

Cargo	Número de personas por cargo
Nivel Institucional	4
(Miembros de la junta directiva)	
- Coordinador General	1
- Directores de planificación y presupuesto	2
- Director de revisión de cuentas	1
Nivel intermedio	3
- Director Administración	1
- Director de finanzas	1
- Director de proyectos institucionales	2
Nivel Operacional	8
- Coordinadores zonales	8
Total	15

4.4. Tamaño de la muestra

Ya que la población es reducida, la muestra se tomará como todos los colaboradores involucrados en el funcionamiento de la Asociación de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, las que se constituyen en 15 personas.

4.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis que considera la investigación es la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

4.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos se empleará el método deductivo e inductivo, ya que se utilizará el conocimiento científico sobre los procedimientos administrativos para soportar la investigación a realizar en la Asociación Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

Instrumentos:

- Análisis documental
- Cuestionario
- Cédula

Técnicas:

- Cédula de análisis documental para el diagnóstico de la infraestructura organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Cédula de análisis de procesos y procedimientos asociados a las Actividades de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. (Check List o Guía de Cotejo)
- Encuesta dirigida a los colaboradores de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca

4.6.2. Técnicas de procesamiento de la información

- La investigación obtenida se procesará usando el Programa Minitab 18 y el programa Microsoft Excel, a través de los cuáles se elaborará las tablas y figuras para visualizar y analizar los resultados respecto a cada indicador evaluado.
- El análisis se realizará acorde a los indicadores seleccionados en función de la variable de investigación y sus dimensiones.
- Se utilizará como escalas de medición:

$$MEDICIÓN : \frac{\text{Número de criterio cumplidos}}{\text{Número de criterios totales}} \times 100\% = \text{Porcentaje de cumplimiento}$$

Escala de medición				
Nula o escasa evidencia	Alguna evidencia	Evidencia de mejora	Evidencia de una implementación adecuada	Fuerte evidencia de una integración total
5%	25%	50%	75%	100%

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Análisis e interpretación de resultados

5.1.1.1. De la encuesta

Con la finalidad de obtener un diagnóstico sobre la infraestructura organizacional de la Asociación Bibliotecas Rurales de Cajamarca, se realizó una encuesta a 15 colaboradores de dicha entidad, llegando a la conclusión de que la precisión con que se ha determinado la presencia de instrumentos técnicos de apoyo es deficiente luego de analizar los indicadores presentes en el cuestionario:

a. Indicador: Precisión con que se ha determinado la estructura organizacional

Tabla 3

La Red de Bibliotecas Rurales ha determinado su nivel de autoridad y responsabilidad con precisión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	10	66,7	66,7	66,7
En desacuerdo	1	6,7	6,7	73,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,3	13,3	86,7
Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

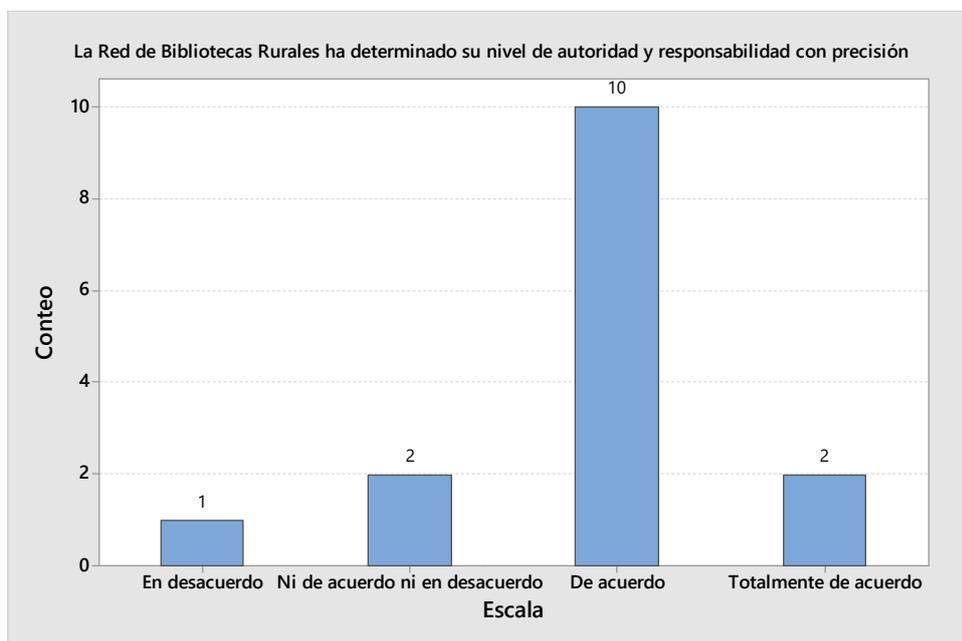
- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 66.7% están de acuerdo con que la Red de Bibliotecas Rurales ha determinado su nivel de autoridad y responsabilidad con precisión, mientras que 6,7% se muestra en desacuerdo, un 13,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 13% totalmente de acuerdo.

Ante esto debemos decir que la mayoría de encuestados (79,7%) consideran que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos claramente, por tanto, a fin de buscar el 100% se debe practicar mesas de diálogo para hacer llegar las dudas existentes.

Figura 8

Nivel de autoridad y responsabilidad determinado



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 3.

Tabla 4

Considera que la Red de Bibliotecas Rurales traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	9	60,0	60,0	60,0
En desacuerdo	1	6,7	6,7	66,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,3	13,3	80,0
Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

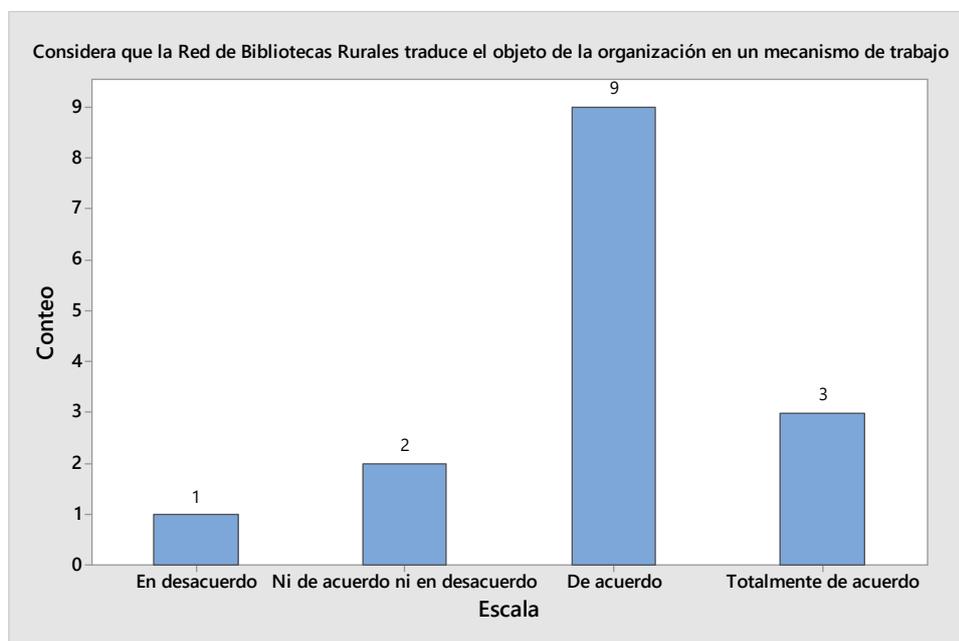
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 80% considera que la Red de Bibliotecas Rurales traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo, este porcentaje es elevado y se recomienda charlas para lograr la comprensión del objeto de la organización en los colaboradores que no lo consideran así (20%).

Figura 9

Traducción del objeto en mecanismo de trabajo



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 4.

b. Indicador: Grado en que se ha definido la división y distribución de funciones

Tabla 5

La Red de bibliotecas Rurales ha determinado su área de influencia con precisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	4	26,7	26,7	26,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,3	13,3	40,0
Totalmente de acuerdo	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

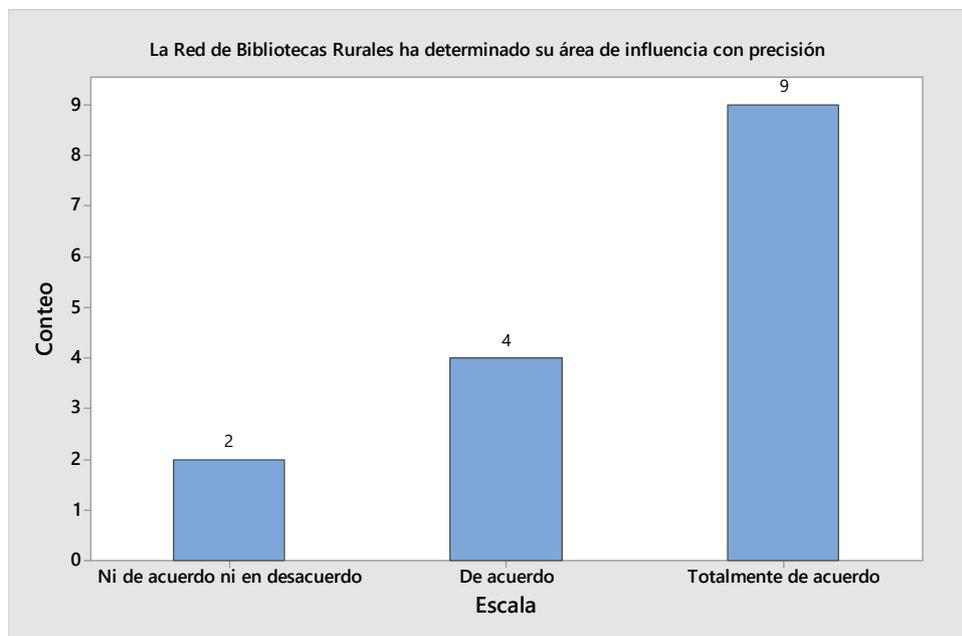
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- **Interpretación**

De los 15 colaboradores encuestados, el 86.7% considera que la Red de Bibliotecas Rurales ha determinado su área de influencia con precisión. Dicho porcentaje es bastante elevado y muestra que la organización conoce su área de influencia y sus alcances de acción. Recomendamos para el 13.3% que aún no lo tiene claro realizar mesas de diálogo continuas con el objetivo de que resuelvan sus dudas respecto a la influencia y alcance de la organización.

Figura 10

Determinación del área de influencia con precisión



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 5.

Tabla 6

Considera que la Red de Bibliotecas Rurales define su carga de trabajo con total claridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	80,0	80,0	93,3
Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

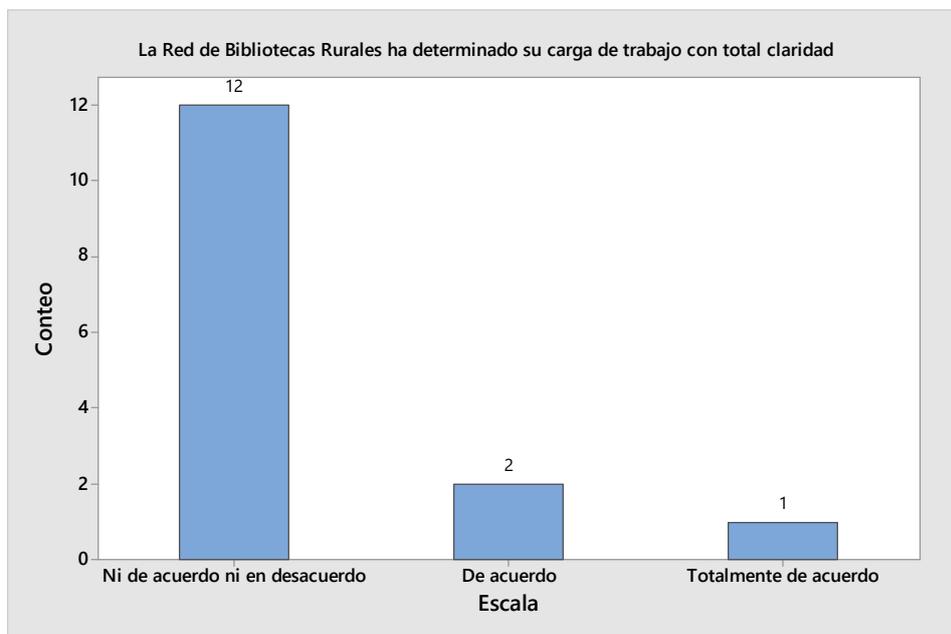
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 20% considera que la Red de Bibliotecas Rurales ha definido su carga de trabajo de forma clara y precisa, este porcentaje es demasiado bajo y recomendamos que se pueda socializar de forma urgente los documentos técnicos asociados a la estructura organizacional, niveles jerárquicos, funciones, entre otros, de forma que sean absueltas todas las dudas y quede clara la delimitación de obligaciones y responsabilidades de cada colaborador.

Figura 11

Determinación de la carga de trabajo



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 6.

Tabla 7

Considera que la Red de Bibliotecas Rurales posibilita la delegación de autoridad y responsabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	5	33,3	33,3	33,3
Totalmente de acuerdo	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

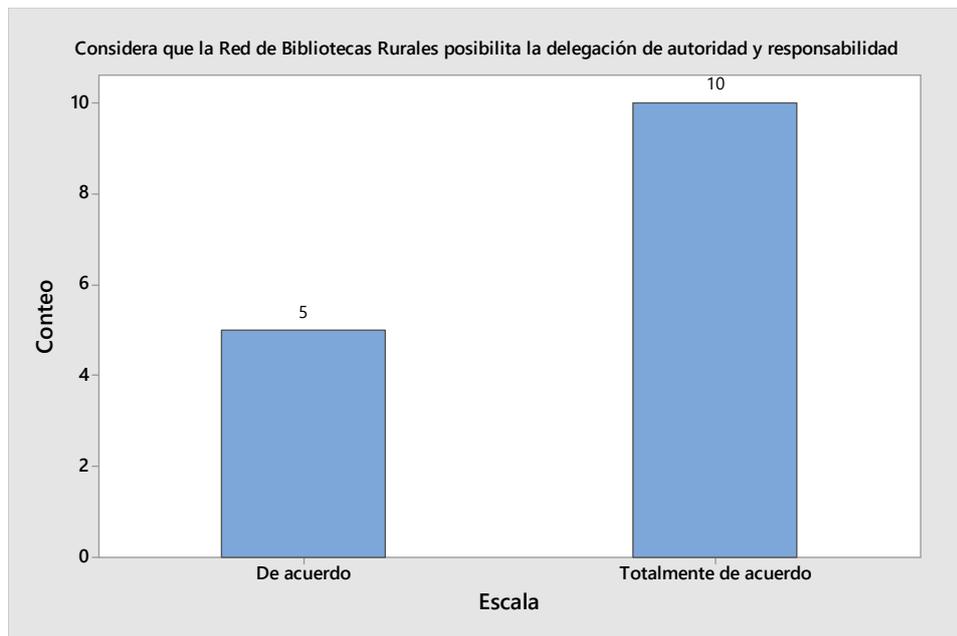
- **Interpretación**

De los 15 colaboradores encuestados, el 100% de colaboradores refieren que la Red de Bibliotecas Rurales posibilitan la delegación de autoridad y

responsabilidad. Ante ello recomendamos a la organización seguir fortaleciendo el know-how interno a fin de que la delegación de autoridad y responsabilidad se haga con los mejores resultados posibles.

Figura 12

Delegación de autoridad y responsabilidad



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 7.

c. Indicador: Nivel en que la organización reconoce la cultura organizacional

Tabla 8

Considera que la Red de bibliotecas Rurales define su personalidad organizativa de forma clara.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	10	66,7	66,7	66,7
Totalmente de acuerdo	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

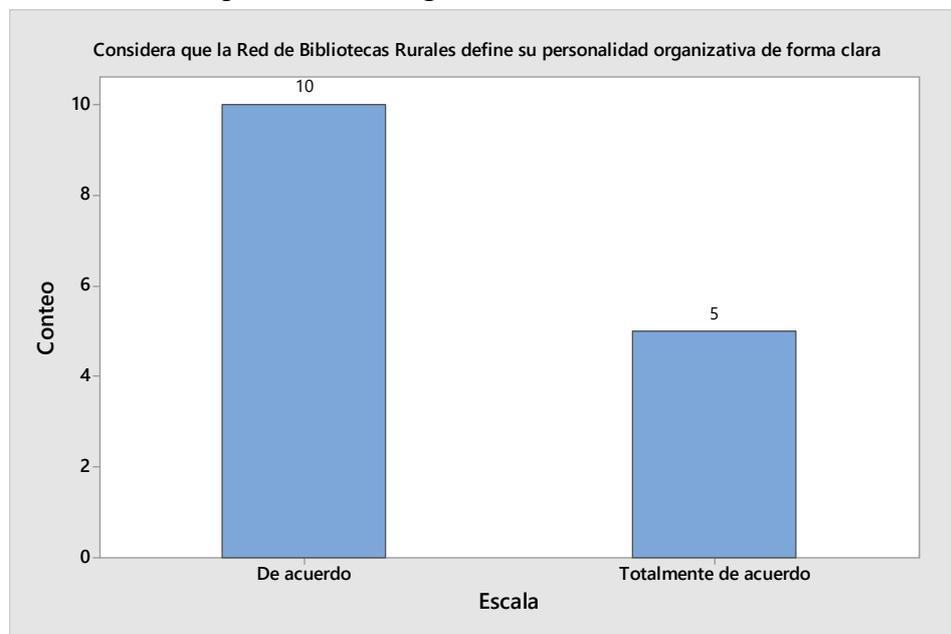
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 100% considera que la Red de Bibliotecas ha determinado su personalidad organizativa de forma clara. Consideramos por tanto que, al conocer todos la personalidad y espíritu organizacional de la asociación, el compromiso de los colaboradores está garantizado, así como el trabajo de los mismos pueden mantener clara las políticas y cultura organizacional de la asociación, recomendamos que se sigan afianzando con prácticas de confraternidad entre los miembros, así como incentivos a los logros.

Figura 13

Definición de la personalidad organizativa



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 8.

Tabla 9

La Red de Bibliotecas Rurales ha establecido valores, actitudes, entre otros que guían su accionar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	20,0	20,0	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,3	13,3	33,3
Totalmente de acuerdo	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

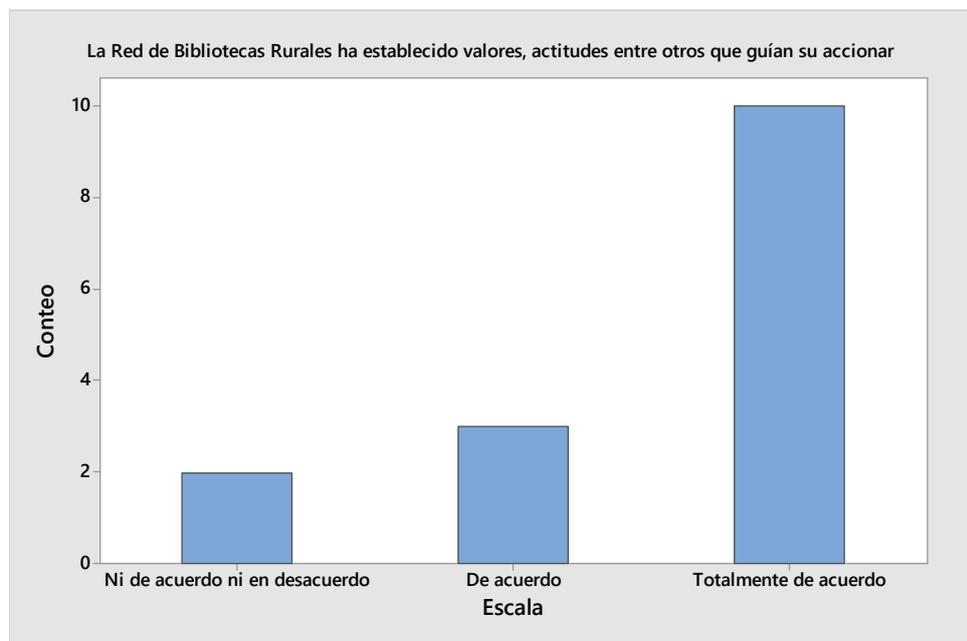
- **Interpretación**

De los 15 colaboradores encuestados, el 86.7% considera que la Red de Bibliotecas Rurales ha establecido valores, actitudes, entre otros que guían

su accionar. Consideramos que con el objetivo de llegar al 100%, es preciso que se socialice las políticas organizaciones de forma continua, a través de mesas de diálogo o programas de capacitación orientados a nutrir de las mismas a los colaboradores, de forma que no se tenga duda de los valores, actitudes y otros lineamientos que deben estar presentes en el desarrollo de actividades de la organización.

Figura 14

Establecimiento de valores y actitudes



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 9.

d. Indicador: Grado en que la organización establece un manejo adecuado de los Recursos Humanos

Tabla 10

La Red de Bibliotecas Rurales tiene un sistema de gestión del talento humano.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	80,0	80,0	93,3
Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

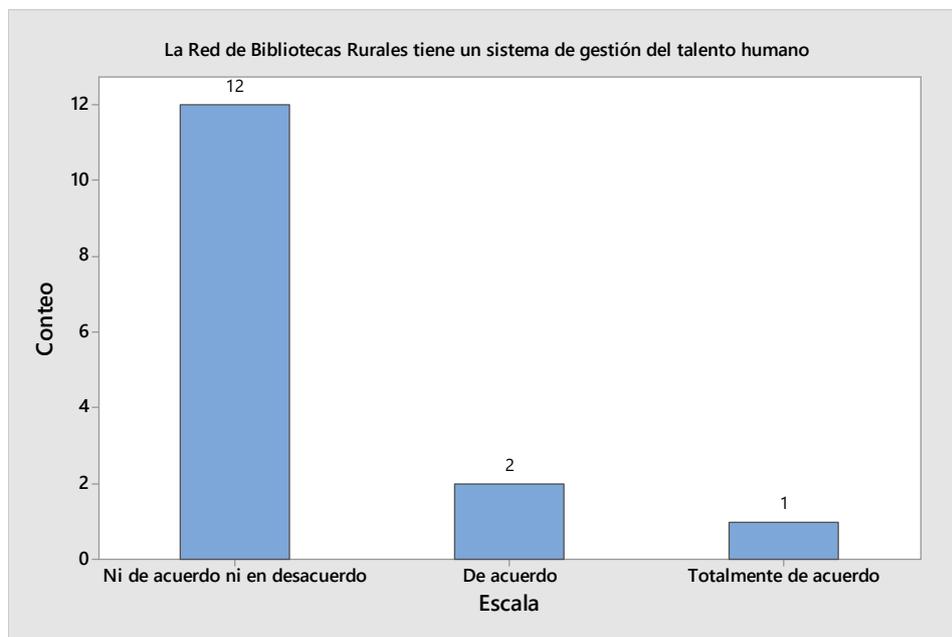
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 20% considera que la Red de Bibliotecas Rurales tiene un sistema de gestión del talento humano. Esta cifra es demasiado baja, por tanto, consideramos que el departamento de Recursos Humanos debe proceder a elaborar las prácticas de gestión de talento humano, documentadas y acorde a los lineamientos institucionales que sirvan de refuerzo al trabajo que realizan los colaboradores.

Figura 15

Presencia de sistema de gestión del talento humano



Nota: Gráfica realizada a partir de la información de la Tabla 10.

Tabla 11

Considera que la Red de Bibliotecas Rurales establece cursos de capacitación idóneos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	12	80,0	80,0	80,0
Totalmente de acuerdo	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

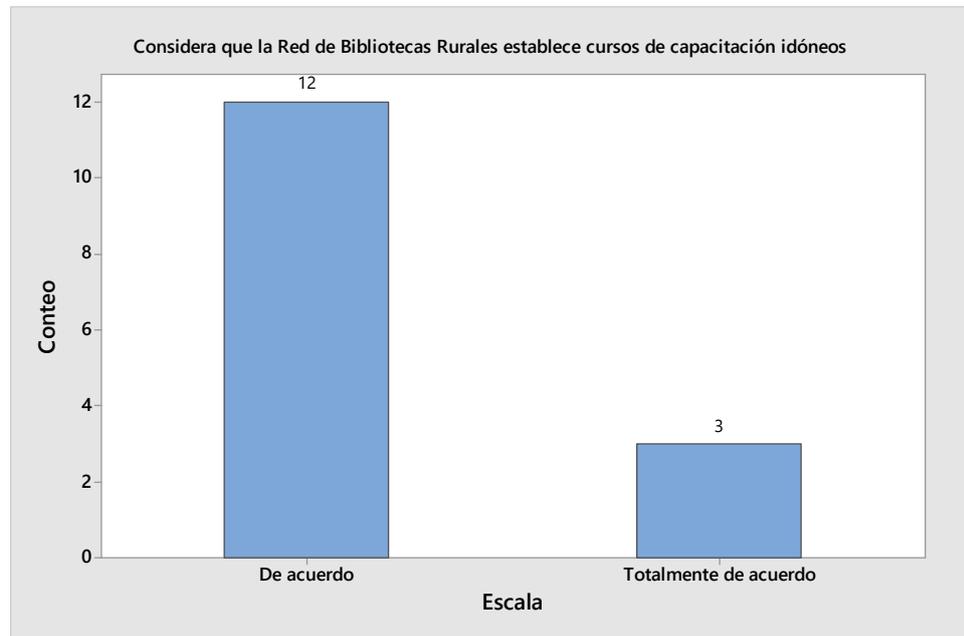
- **Interpretación**

De los 15 colaboradores encuestados, el 100% considera que la Red de Bibliotecas Rurales establece cursos de capacitación idóneos.

Consideramos aceptables las prácticas de capacitación realizadas.

Figura 16

Establecimiento de cursos de capacitación



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 11.

Tabla 12

La Red de Bibliotecas Rurales establece métodos de control de desempeño dirigido a sus recursos humanos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	80,0	80,0	93,3
Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

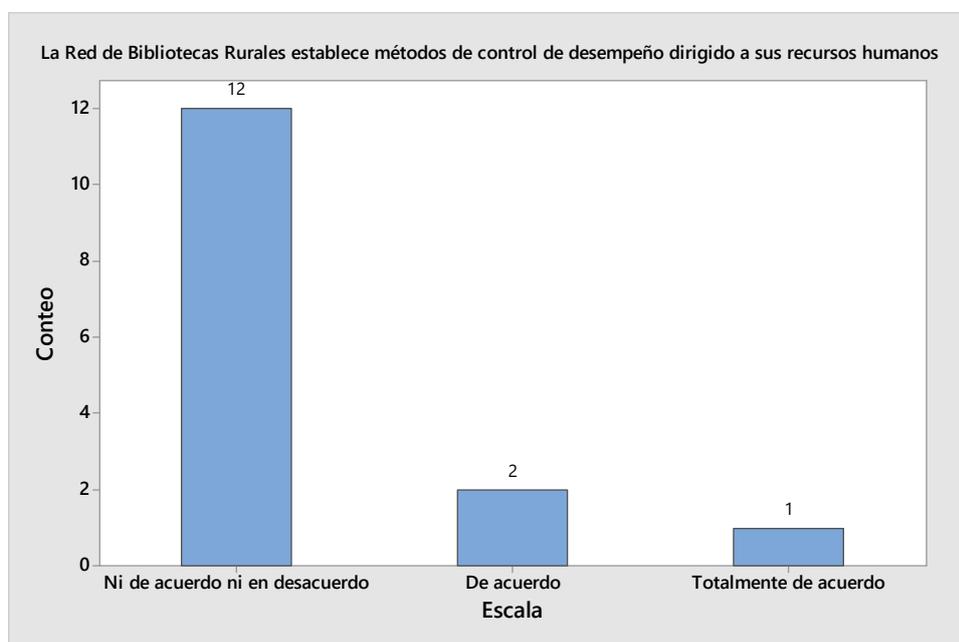
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- **Interpretación**

De los 15 colaboradores encuestados, el 20% está de acuerdo con que la Red de Bibliotecas Rurales establece métodos de control de desempeño dirigido a sus recursos humanos. Ante esto consideramos que se debe reforzar los mecanismos de control organizacional a través de las políticas institucionales, así como establecer prácticas de mejora continua orientadas a optimizar el trabajo a nivel general.

Figura 17

Establecimiento de métodos de control de desempeño



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 12.

e. Grado de versatilidad al cambio organizacional

Tabla 13

La Red de Bibliotecas Rurales promueve cambios para emprender acciones con otra óptica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	80,0	80,0	93,3
Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

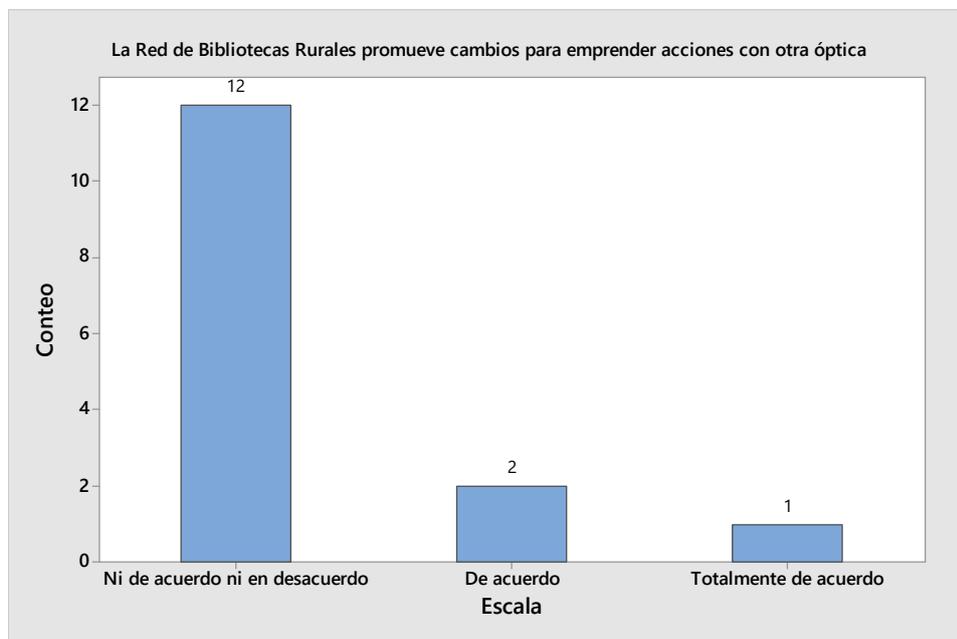
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 20% considera que la Red de Bibliotecas Rurales promueve cambios para emprender acciones con otra óptica. Ante esto consideramos que se debe adoptar prácticas de constante evaluación para estar a la vanguardia del tiempo, con la finalidad de no ser sorprendidos por las amenazas internas. Se recomienda trabajar más a profundidad los aspectos referentes al cambio organizacional en el Plan Estratégico de la Organización, considerando todos los factores de influencia.

Figura 18

La RBRC promueve cambios



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 13.

Tabla 14

La Red de Bibliotecas Rurales tienen vías alternativas de actuación ante imprevistos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	6,7	6,7	6,7
En desacuerdo	1	6,7	6,7	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el solo el 7% considera que la Red de Bibliotecas Rurales tiene vías alternativas de actuación ante imprevistos.

Este número es muy bajo y recomendamos que se establezcan mesas de diálogo que pueda dar pie a buscar caminos de acción ante varios posibles escenarios y en la medida de lo posible adoptar esta práctica dentro de las políticas institucionales para que se transforme en prácticas recurrentes de la organización.

Figura 19

Presencia de vías alternas ante imprevistos



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 14.

Tabla 15

Las modificaciones sustantivas que realiza la Red de bibliotecas Rurales tienen na repercusión influyente en toda la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	13	86,7	86,7	86,7
Totalmente de acuerdo	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

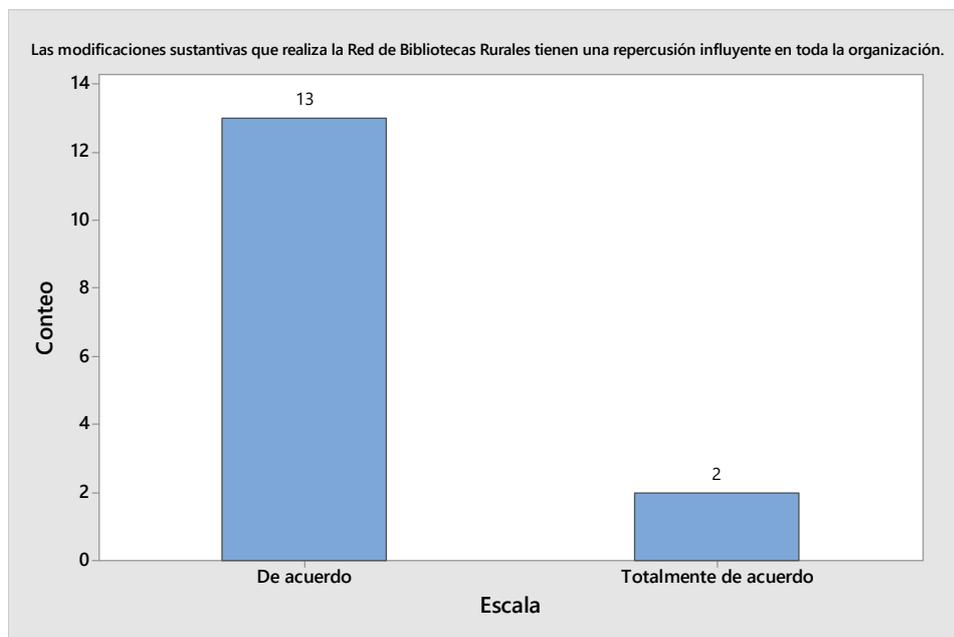
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- **Interpretación**

De los 15 colaboradores encuestados, el 100% considera que las modificaciones sustantivas que realiza la Red de bibliotecas Rurales tiene una repercusión influyente en toda la organización. Consideramos que esto es muestra del grado de compenetración existente en la organización a todos los niveles y la eficiencia con la que se actúa ante cualquier modificación, habla muy bien de la cohesión organizacional, pero se debe estar atento a que esta cohesión también se vea reflejada en la versatilidad al cambio a fin de que las áreas puedan responder de forma autónoma pero influyente.

Figura 20

Repercusión de las modificaciones sustantivas de la Red



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 15.

f. Indicador: Presencia de instrumentos técnicos de apoyo

Tabla 16

Existen instrumentos técnicos que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos en la Red de bibliotecas Rurales de Cajamarca.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	1	6,7	6,7	6,7
En desacuerdo	5	33,3	33,3	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	53,3	53,3	93,3
Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

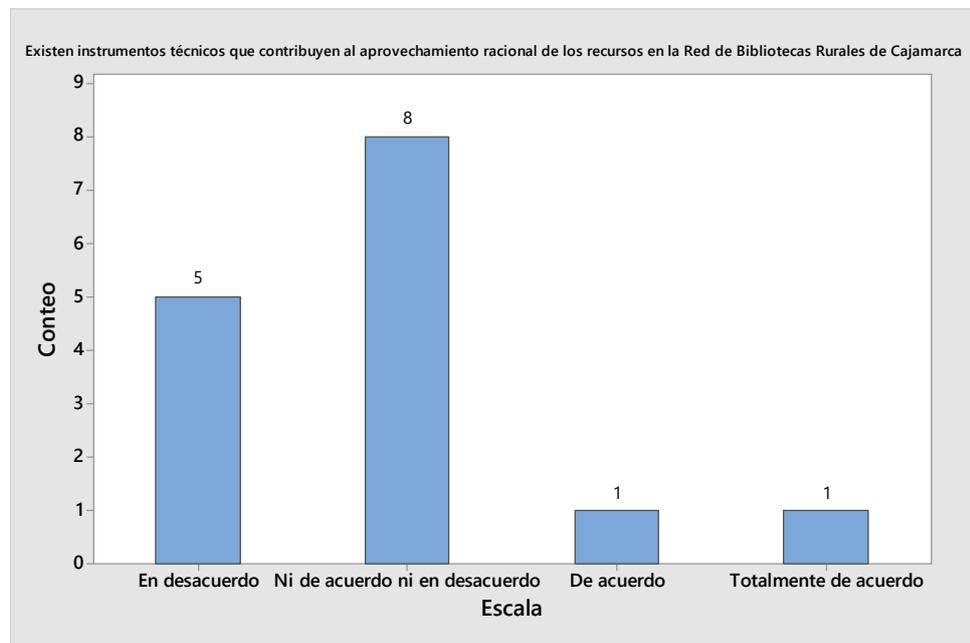
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 13,4% de colaboradores consideran que existen instrumentos técnicos que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos en la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. Consideramos que este número es demasiado bajo y por tanto recomendamos modernizar los Documentos de Gestión empresarial, además de socializarlos y adaptarlos a las exigencias de los grupos de interés vinculados a la organización.

Figura 21

Existencia de instrumentos técnicos



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 16.

Tabla 17

Los instrumentos técnicos de la Red de Bibliotecas Rurales coadyuvan a la correcta realización de las acciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	3	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	4	26,7	26,7	46,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	46,7	46,7	93,3
Totalmente de acuerdo	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

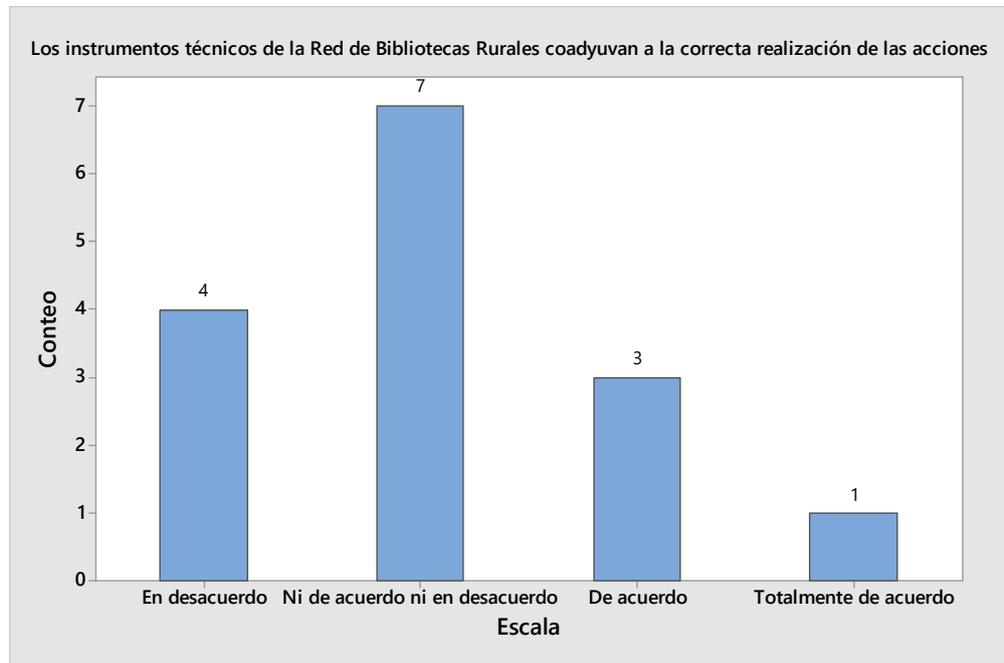
Nota: Datos tomados de la aplicación del Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

- Interpretación

De los 15 colaboradores encuestados, el 26,7% considera que los instrumentos técnicos de la Red de Bibliotecas Rurales coadyuvan a la correcta realización de las acciones. Ante esto recomendamos la urgente modificación de los planes operativos y manuales organizacionales, en especial el Manual de Procedimientos, para posteriormente con capacitaciones extensivas se puede lograr la asimilación de prácticas que permitan a los colaboradores realizar sus actividades con total seguridad y respetando el marco que indica la organización, garantizando la transparencia, el control y productividad.

Figura 22

Presencia de instrumentos técnicos y su aporte



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 17.

5.1.1.2. De la cédula para la identificación y descripción de procedimientos

a. De la identificación de procesos que intervienen en la Red de Bibliotecas Rurales

- Procesos asociados al nivel Institucional General

Tabla 18

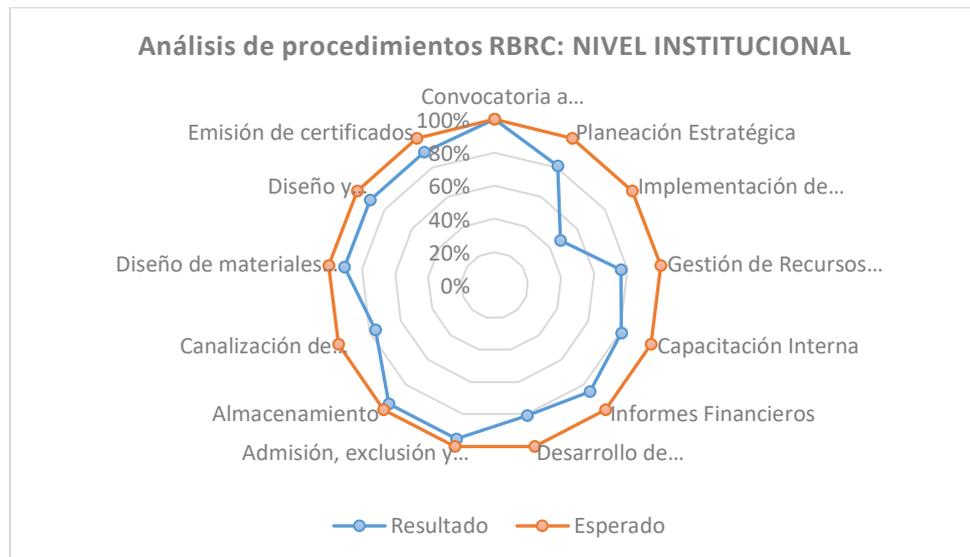
Procesos asociados a la Red de Bibliotecas Rurales a Nivel Institucional

Procesos asociados a la Red de Bibliotecas Rurales a Nivel Institucional				
Procesos identificados	Puntos Máximos		Porcentaje	
	Establecidos	Obtenidos	Resultado	Esperado
Convocatoria a Asamblea General	21	21	100%	100%
Planeación Estratégica	21	17	81%	100%
Implementación de Políticas Institucionales	21	10	48%	100%
Gestión de Recursos Humanos	21	16	76%	100%
Capacitación Interna	21	17	81%	100%
Informes Financieros	21	18	86%	100%
Desarrollo de contenido promocional y de imagen institucional	21	17	81%	100%
Admisión, exclusión y renuncia de miembros	21	20	95%	100%
Almacenamiento	21	20	95%	100%
Canalización de donaciones	21	16	76%	100%
Diseño de materiales de proyectos	21	19	90%	100%
Diseño y mantenimiento de infraestructura	21	19	90%	100%
Emisión de certificados	21	19	90%	100%

Nota: Datos tomados de la aplicación de la Cédula de Análisis de Procesos y Procedimientos.

Figura 23

Análisis de procedimientos RBRC: Nivel institucional



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 18.

- Interpretación

De los procedimientos identificados, se observa que la gran mayoría se acercan al ideal establecido, siendo que los procedimientos relacionados al almacenamiento, implementación de políticas institucionales, y gestión de recursos humanos deben ser optimizados. Recomendamos realizar prácticas de optimización como el uso de diagramas de Pareto, espinas de Ishikawa, entre otras herramientas para la gestión de la calidad que permita optimizar estos procedimientos a fin de que cumplan al 100% con su finalidad y coadyuven al logro de los objetivos organizacionales.

- **Procesos asociados al Programa Comunitario en concreto**

Tabla 19

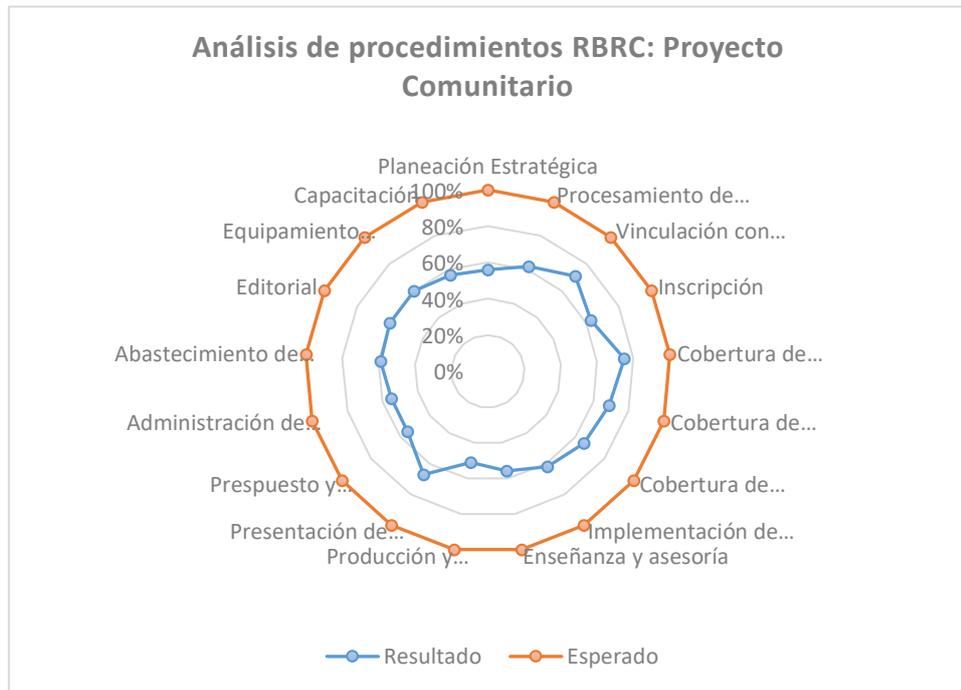
Procesos asociados al Programa Comunitario en concreto.

Procesos Asociados a la Red de Bibliotecas Rurales: Programa Comunitario					
Procesos identificados	Puntos Máximos		Porcentaje		
	Establecidos	Obtenidos	Resultado	Esperado	
Planeación Estratégica	21	12	56%	100%	
Procesamiento de fondos de financiación	21	13	62%	100%	
Vinculación con sector productivo	21	15	71%	100%	
Inscripción	21	13	63%	100%	
Cobertura de atenciones médicas y material médico especializado	21	16	75%	100%	
Cobertura de material para preparación de medicamentos complementarios alternativos	21	14	69%	100%	
Cobertura de material bibliográfico y de apoyo terapéutico	21	14	66%	100%	
Implementación de huerto y crianza de animales menores	21	13	62%	100%	
Enseñanza y asesoría	21	12	56%	100%	
Producción y distribución de materiales editoriales	21	11	51%	100%	
Presentación de informe de coordinación	21	14	67%	100%	
Presupuesto y Financiación	21	12	55%	100%	
Administración de Personal	21	12	55%	100%	
Abastecimiento de bienes y servicios	21	12	59%	100%	
Editorial	21	13	60%	100%	
Equipamiento tecnológico	21	13	60%	100%	
Capacitación	21	12	57%	100%	

Nota: Datos tomados de la aplicación de la Cédula de Análisis de Procesos y Procedimientos.

Figura 24

Análisis de procedimientos RBRC: Proyecto Comunitario



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 19.

- Interpretación

De los procedimientos analizados en el Proyecto Comunitario, logramos ver que en general si bien no presentan una deficiencia grave, no alcanzan a superar en promedio el 70% del ideal exigido, por tanto recomendamos que se reformulen todos los procedimientos identificados, con la finalidad de elaborar el Manual de Procedimientos óptimo, con el cuál se garantice la correcta realización de las actividades asociadas, además de establecer control sobre ellas y posibilitar la mejora continua a través de su evaluación periódica como política institucional.

- **Procesos asociados al Programa Editorial en concreto**

Tabla 20

Procesos asociados a la Red de Bibliotecas Rurales: Proyecto Editorial

Procesos Asociados a la Red de Bibliotecas Rurales: Proyecto Editorial					
Procesos identificados	Puntos Máximos		Porcentajes		
	Establecidos	Obtenidos	Resultado	Esperado	
Evaluación y aprobación de proyecto editorial	21	18	86%	100%	
Proceso Editorial	21	18	86%	100%	
Implementación de Bibliotecas en Caserío o Comunidad	21	19	90%	100%	
Bibliotecas Rurales en Institución Educativa	21	19	90%	100%	
Bibliotecas Rurales en Familia	21	19	90%	100%	
Venta de Producción Editorial	21	19	90%	100%	

Nota: Datos tomados de la aplicación de la Cédula de Análisis de Procesos y Procedimientos.

Figura 25

Análisis de procedimientos RBRC: Programa Editorial



Nota: Figura realizada a partir de la información de la Tabla 20.

- **Interpretación**

De los procedimientos asociados al Programa Editorial, estos cumplen con las expectativas, siendo que como puntos más bajos (80%) se tiene al Proceso Editorial y a la Evaluación y aprobación, como procesos a mejorar, de forma que alcancen el óptimo posible. Consideramos que, si bien se manejan correctamente dichos procesos, es indispensable que estos alcancen el 100% a través de una planeación estratégica más a fondo y con el uso de herramientas para la gestión de calidad.

5.1.1.3. De la revisión documental

Con el objetivo de extraer información relevante para la realización y propuesta del Manual de Procedimientos, se usó una cédula de análisis documental aplicada a la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, pudiendo a través de la misma comprender con claridad el funcionamiento y estado en el que se encontraban los documentos de gestión administrativa, así como el detalle de los manuales existentes, para posteriormente analizar los procedimientos acorde a los estándares académicos exigidos. Los cuáles se verán reflejados en la elaboración de la propuesta del Manual de Procedimientos de las áreas que presentaron mayor deficiencia.

5.1.2. Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico organizacional para posteriormente derivar en un Manual de Procedimientos para la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, 2023; hallando en el transcurso de la investigación que la Asociación Red de Bibliotecas rurales posee fortalezas derivadas de la infraestructura organizacional puesto que sus colaboradores creen que se ha determinado con precisión, pero presente algunas debilidades como la precisión con la que se ha determinado la carga de trabajo, el sistema de gestión que a consideración de los colaboradores falta por mejorar y principalmente se encontró una deficiencia en cuanto a la presencia

de instrumentos técnicos de apoyo, en concreto para el aprovechamiento racional de los recursos así como para la correcta realización de las acciones.

Tal como señala Alvarez & Miranda (2020) en su tesis titulada “Propuesta de elaboración de un Manual de Procesos para la coordinación financiera, aplicable a la asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)”, en la cual se logró definir políticas globales y programas individuales en los lugares de trabajo; en el Manual de Procedimientos presentado en esta investigación se logró definir la estandarización de la información y proporcionar un servicio adecuado al cliente interno y a los agentes externos involucrados.

Así mismo como menciona Calero (2019) en su tesis titulada “Manual de procedimientos para el área Administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral de la Fortuna (ADIFORT)”, en el presente trabajo de investigación se encontraron también procedimientos que deberían ser mejorados y se logró hacer un análisis documental, lo cual sirvió para definir los procedimientos, lográndose mejorar la evaluación previa de posibles proveedores potenciales y también mejores perspectivas para la toma de decisiones respecto a los proyectos que se implementan en la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

Por otra parte, tal como concluye Tejada (2019) en su tesis titulada “Manual de procedimientos administrativos, financieros y contables para la asociación de productores agropecuarios “Rafael Correa” de la economía popular y solidaria, en la parroquia san roque, Cantón Antonio ante, Provincia de Imbabura”, en la Asociación Red de Bibliotecas Rurales durante el diagnóstico previo se constató deficiencias latentes en ciertos procesos administrativos los cuáles dificultaban el logro de los objetivos organizaciones y; posteriormente con el desarrollo de un Manual de Procedimientos se logró una mejora respecto a los procesos y controles de los procedimientos administrativos y económicos, además de implementar la práctica de procedimientos contables y administrativos alineados a la regulación gubernamental para asociaciones.

También, tal como menciona Andamayo & Tello (2023) en su tesis titulada: “Evaluación e implementación del Manual de Procedimientos Administrativos en una Asociación Civil sin Fines de Lucro”, coincide con esta investigación en que la implementación de un Manual de Procedimientos beneficia a la organización posibilitando la optimización del uso de los recursos, conllevando al ahorro de tiempo y estandarización en cuanto a la documentación y el afianzamiento en las relaciones con sus cooperantes y asociados; también concluimos con que es importante y necesario para la organización y su funcionamiento contar con un Manual de Procedimientos formalizado y de conocimiento pleno para todos los miembros de la asociación.

Saavedra (2017) en su tesis titulada: “Implementación de un Manual de Procedimientos Administrativos para mejorar en la gestión empresarial de la Asociación Visión Suiza-Alemana, Lima, 2017”, concluye de manera similar respecto a que los Manuales de Procedimientos son indispensables para cualquier organización, ya que se logra una mayor eficiencia al desarrollar cada actividad de trabajo, incrementa el nivel de efectividad de la gestión empresarial facilitando la ruta de trabajo y el proceso correcto en la realización de sus actividades fundamentales.

Por otra parte Pérez (2018) en su tesis titulada: “Manual de procedimientos y Administración del Banco de Alimentos Perú, Lima- Perú 2018”, también coincide en afirmar que la implementación de un Manual de Procedimientos es beneficioso para la administración, ya que permite una mejor orientación al logro de los objetivos a largo plazo, además de que permite una correcta verificación en la realización del trabajo de los colaboradores, además de que es un factor a considerar para poder obtener una certificación internacional que permita obtener mayores fondos para sus actividades.

De igual forma coincido con Gutierrez (2015) el cuál en su tesis titulada “Deficiencias en el área de compras de la empresa Autonort Cajamarca S.A.C.: Una propuesta de mejora a través de un manual de procedimientos”, encontró que los principales factores de deficiencia es que los colaboradores no respetan

las políticas establecidas en la institución y agrego a esto el hecho de que las políticas generalmente no van siendo actualizadas conforme el dinamismo del entorno, además de que sin un correcto seguimiento de los procedimientos, es común encontrar un manejo inadecuado de inventarios así como de los recursos humanos.

También es preciso mencionar tal como concluye Adrianzén (2014) en su tesis titulada: “Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto-Cajamarca”, que el Manual de Procedimientos permite adaptar cada factor de la empresa a los intereses primarios de la organización, rescatando que debe contar con una metodología fácil para su aplicación y actualización, de forma que todos los colaboradores lo entiendan y siempre lo cumplan, incrementando las probabilidades de éxito en cada actividad desarrollada.

Y por otra parte, Paredes (2014) en su tesis titulada “Propuesta de diseño de un manual de procedimientos para optimizar la gestión de procesos de la dirección regional de comercio exterior y turismo de Cajamarca -2014”, también se encontró como en esta investigación, el reconocimiento de la ausencia de un instrumento administrativo idóneo que explique los procedimientos de forma detallada, lo cual propicia efectivamente la incomodidad de los colaboradores así como la falta de uniformidad en la documentación administrativa.

Respecto a lo mencionado en cuanto a la gestión del talento humano, esto tiene que ver con los procesos asociados a este departamento, que pasa desde el reclutamiento y la selección, hasta los programas de inducción y constante capacitación. Por tanto, creemos conveniente que se trabaje a profundidad con los profesionales idóneos para generar prácticas administrativas acorde a las necesidades de los colaboradores.

Por otra parte, es importante destacar que las vías de actuación ante imprevistos también se encuentran descuidadas, por tanto, se deben establecer,

tanto a nivel de políticas institucionales como a nivel de la práctica en los procedimientos regulares de la organización, ya que el cambio es persistente en el tiempo y no se pueden quedar estancados.

Finalmente, respecto a la presencia de instrumentos técnicos de apoyo esto está relacionado directamente con la delimitación de la carga de trabajo, así como los procedimientos asociados a la consecución de objetivos por parte de la asociación. Ahora bien, es importante destacar que se encontró una deficiencia en cuanto a los procedimientos asociados al Programa Comunitario por tanto dichos procedimientos se han procedido a reformular en el Manual de Procedimientos propuesto, y consideramos así mismo que se debe adoptar como prácticas institucionales la evaluación periódica de los documentos de gestión administrativa de forma que se vayan modernizando continuamente y se adapten de la mejor manera a las exigencias tanto prácticas como de índole legal.

5.2. Contratación de la hipótesis

El presente trabajo de investigación no planteó una hipótesis ya que fue un estudio de nivel descriptivo – proposicional, de forma que no hace falta un pronunciamiento de esta índole.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS
RURALES DE CAJAMARCA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA COMUNITARIO**

EDICIÓN:

1

FECHA:

PÁGINA:

DE

ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**PROGRAMA COMUNITARIO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE NIÑAS Y
NIÑOS CON CAPACIDADES PROYECTABLES**

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

2023



I. OBJETIVO

El presente manual define los procesos desde un nivel macro hasta un nivel detallado del Programa Comunitario de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales, describiendo con detalle los diferentes procedimientos relacionados al mismo, además de las áreas y responsabilidades involucradas, con el objetivo de implementar una gestión administrativa y operativa eficiente y en el marco de los lineamientos estratégicos de la Red de Bibliotecas Rurales para el bienestar de nuestros beneficiarios y grupos de interés vinculados.

II. FINALIDAD

Contar con lineamientos específicos y prácticos de procesos para la Asociación Red de Bibliotecas Rurales: Programa Comunitario, que sirvan como base para el desempeño de actividades, implementación de planes funcionales, control y corrección de servicios, estableciendo las responsabilidades y el ámbito de acción de unidades orgánicas y demás.

III. ALCANCE

Las disposiciones presentes en este manual comprenden a todas las áreas involucradas en el funcionamiento del Programa Comunitario de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, así como a las personas que de una u otra manera se encuentran vinculadas a los procedimientos descritos y que influyen en el desarrollo para la consecución de los objetivos estratégicos del Programa Comunitario.

IV. REFERENCIAS

- Escritura de Constitución de la Asociación Civil Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca
- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas Institucional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Gestión de Recursos Humanos de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.



V. VIGENCIA

El presente Manual Administrativo entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

VI. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Alcance:** Se refiere al ámbito de influencia del proceso; así como las fronteras lógicas internas y externas del procedimiento y en caso de haber exclusiones se señalan.
- **Referencias:** Relación de documentos administrativos y legales que soportan los procedimientos descritos, tales como códigos, normas, manuales, instrucciones, entre otros.
- **Responsabilidades:** Descripción de los deberes u obligaciones de la unidad administrativa encargada de ejecutar el procedimiento, además de los puestos que intervienen durante el desarrollo de este.
- **Políticas:** Normas o disposiciones administrativas que regulan las actividades de los procedimientos, de forma que el desarrollo de estas se dé dentro de un marco específicos.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica del procedimiento, el cuál involucra simbología específica, orientada a la mejor comprensión de las actividades a desarrollarse y de las áreas, documentos, requisitos y personas involucradas.
- **Formatos e instructivos:** Documentos utilizados en el procedimiento, así como instructivos de llenado, de forma que se comprenda el objetivo del formato, copias requeridas, destinatarios y la información que debe recopilarse.
- **Mapa de procesos de Alto Nivel:** Mapa de procesos que proporciona una perspectiva global de los procedimientos en la cadena de valor del programa involucrado.
- **Simbología:** Lista de símbolos utilizados en los diagramas de flujo que contienen un significado específico, cuya correcta interpretación es de vital importancia para la comprensión de los diagramas mencionados.



ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS
RURALES DE CAJAMARCA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA COMUNITARIO

EDICIÓN:

1

FECHA:

PÁGINA:

DE

- **Proceso:** Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y que crea un bien o servicio de valor para los usuarios, a partir de los recursos que se posee y su transformación eficiente para la creación de resultados de valor.



VII. ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

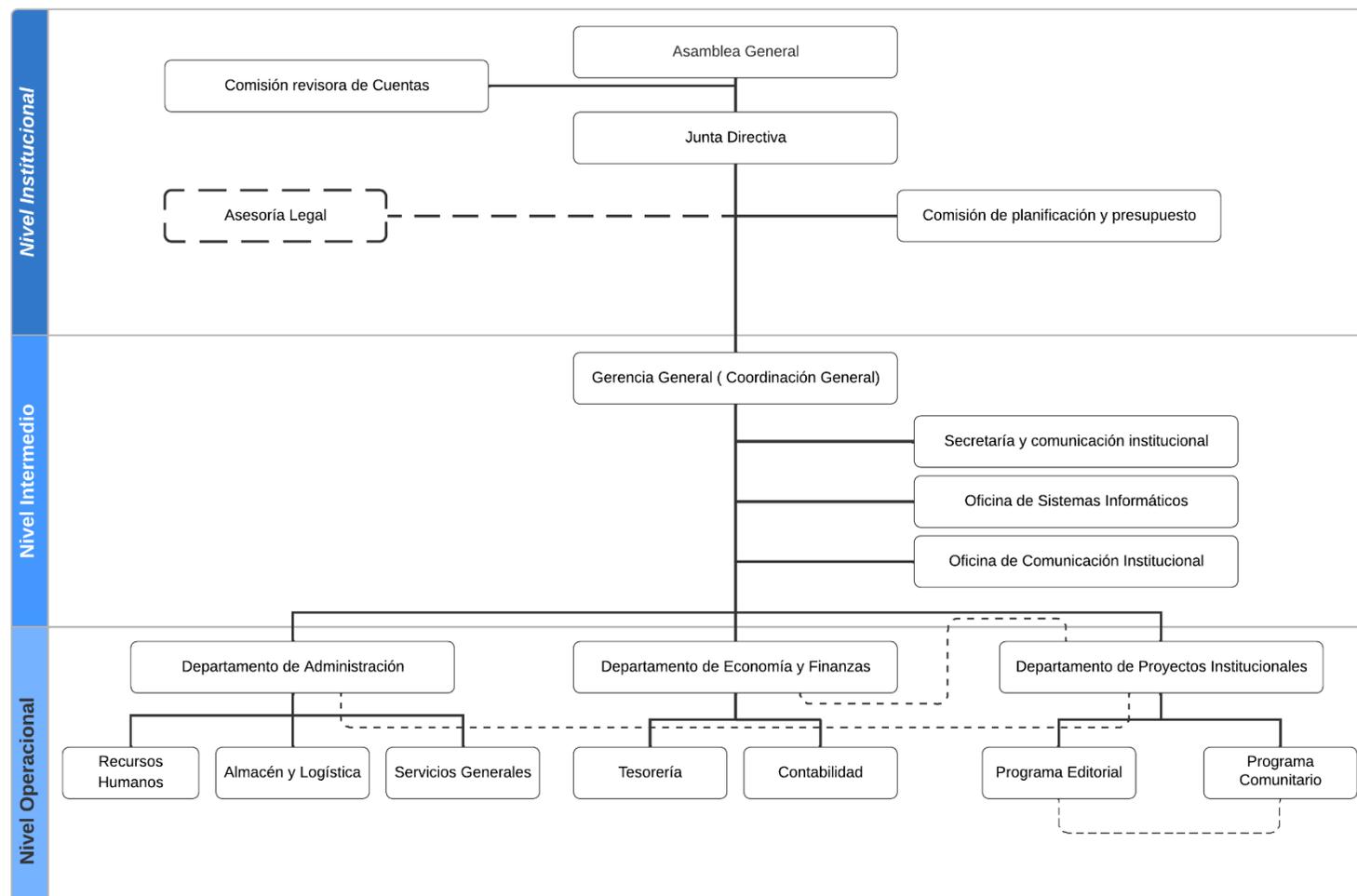


Imagen 1 Organigrama de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.



VIII. MAPA DE PROCESOS DEL PROGRAMA COMUNITARIO DE LA ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

El mapa de procesos del Programa Comunitario de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca permite una mejor comprensión acerca de la interacción de Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca con los beneficiarios de este programa, así como con los grupos de interés vinculados, de forma que se pueda comprender los servicios y productos que se ofrecen en el desarrollo de la misma.

Este, está compuesto por la representación gráfica de los procesos de la entidad agrupados en procesos sustantivos, procesos adjetivos, la población usuaria y el entorno existente. Constituyendo de esta manera un gráfico resumen de los principales procesos del Programa Comunitario, los usuarios que atienden y los resultados de valor que se pueden percibir.

Dentro de este diagrama de procesos de alto nivel es indispensable definir algunos términos para su cabal comprensión:

- **Entorno:** Engloba a quienes son los interesados respecto de las acciones que realiza la Asociación en este programa, yendo desde los beneficiarios hasta los grupos de interés, tales como comunidades, instituciones educativas, aportantes, entre otros.
- **Usuarios:** Engloba específicamente a quienes son beneficiarios directos de las actividades que lleva a cabo el Programa Comunitario.
- **Resultados de valor:** Productos que surgen de la transformación de insumos en los procesos que se vinculan al Programa Comunitario.
- **Procesos sustantivos:** Estos son aquellos procesos claves que proporcionan los resultados de valor para los beneficiarios, se ubican de manera secuencia, interrelacionados entre sí con flechas.
- **Procesos Adjetivos:** Procesos que constituyen soporte o apoyo al desarrollo de los procesos sustantivos.

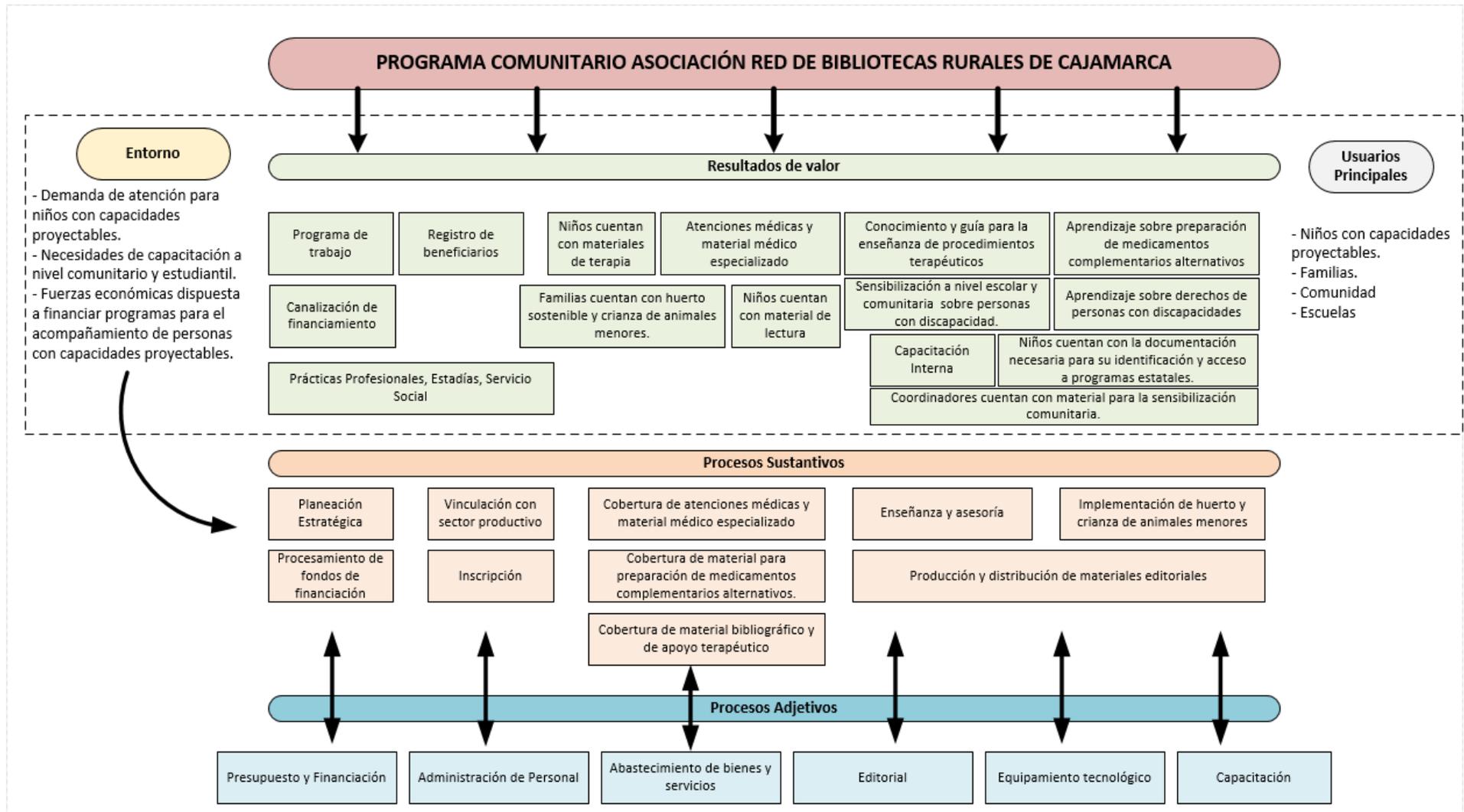


Imagen 2 Mapa de procesos de alto nivel del Programa Comunitario de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca



IX. RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

MACRO PROCESO		M2: Acompañamiento de niñas y niños con capacidades proyectables: Programa Comunitario				
TIPO DE MACRO PROCESO		Misional				
Código	Nombre del Proceso	Proveedor	Requisitos de entrada	Resultado de valor	Usuario del proceso	Unidades involucradas
M2.1	Planeación estratégica del Programa Comunitario	Departamento de proyectos institucionales	Solicitud de aprobación de Programa de trabajo. Programa de Trabajo. Plan estratégico y anexos.	Aprobación de Plan Estratégico Quinquenal de Proyecto Comunitario	Familias, niños con capacidades proyectables, comunidades e instituciones educativas	- Departamento de Proyectos institucionales - Departamento de Finanzas - Comisión de planificación y presupuesto. - Gerencia
M2.2	Procesamiento de fondos de financiación	- Personas aportantes - Entidades aportantes	Formulario de donación.	Inserción de fondos para el desarrollo del programa comunitario	Aportantes, ya sean personas naturales o jurídicas	- Secretaria y comunicación institucional. - Departamento de finanzas
M3.3	Vinculación con el sector productivo	Aspirante	- Carta de presentación. - Currículum Vitae - Anexos	Prácticas profesionales, estadías, servicio social	Aspirante	- Secretaría y Comunicación Institucional - Departamento de administración: Recursos Humanos
M2.4	Inscripción de beneficiarios	Familia / Tutor responsable del niño aspirante	- Formulario de postulación al programa comunitario y anexos.	Registro de beneficiarios	Familias aspirantes Departamento de proyectos institucionales	- Coordinación Zonal - Departamento de proyectos institucionales: Programa Comunitario.



**ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS
RURALES DE CAJAMARCA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA COMUNITARIO**

EDICIÓN:

1

FECHA:

PÁGINA:

DE

M2.5	Cobertura de atenciones médicas y material médico especializado	Niño / Familia solicitante	- Formulario para la cobertura de atención médica y material especializado. - Documentación anexa requerida en el formulario.	Atenciones médicas y material médico especializado	Niño/ Familia solicitante Departamento de proyectos institucionales	- Coordinación Zonal - Departamento de proyectos institucionales: Programa Comunitario. - Departamento de Finanzas
M2.6	Cobertura de material para la preparación de medicamentos complementarios alternativos	Coordinador	- Formulario de solicitud de materiales para la preparación de medicamentos complementarios alternativos.	Abastecimiento de material para la preparación de medicamentos complementarios alternativos.	Familias beneficiadas Departamento de proyectos institucionales	- Coordinación Zonal - Departamento de proyectos institucionales - Departamento de Finanzas - Departamento de Administración: Almacén y Logística
M2.7	Cobertura de material Bibliográfico y de apoyo terapéutico.	Coordinador	- Formulario de requerimiento de material bibliográfico y de apoyo terapéutico.	Niños cuentan con material de terapia y bibliográfico.	Familias beneficiadas Departamento de proyectos institucionales	- Coordinación Zonal - Departamento de Proyectos institucionales. - Departamento de Administración y Logística - Departamento de Finanzas
M2.8	Enseñanza y asesoría	Departamento de Proyectos Institucionales	- Formulario de solicitud de servicios de enseñanza y asesoría.	- Conocimiento y guía para la enseñanza de procedimientos terapéuticos.	Familias beneficiadas y grupos de interés	- Secretaría y comunicación institucional



**ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS
RURALES DE CAJAMARCA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA COMUNITARIO**

EDICIÓN:

1

FECHA:

PÁGINA:

DE

			<ul style="list-style-type: none"> - Formulario y Anexos asociados a la solicitud de servicios de enseñanza y asesoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización a nivel comunitario y escolar sobre personas con discapacidad. - Capacitación interna. - Niños cuentan con la documentación para su identificación y acceso a programas estatales. - Aprendizaje de derechos de personas con discapacidades. Aprendizaje de preparación de medicamentos complementarios alternativos 	Departamento de proyectos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de proyectos institucionales - Departamento de Administración: Almacén y Logística - Departamento de Finanzas
M2.9	Implementación de huerto y crianza de animales menores	Familia beneficiada o Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> - Formulario de solicitud para la implementación de huerto y crianza de animales menores. 	Familias cuentan con huerto sostenible y crianza de animales menores.	Familias beneficiadas Departamento de proyectos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación Zonal - Departamento de proyectos institucionales - Departamento de Administración - Departamento de Finanzas



**ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS
RURALES DE CAJAMARCA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA COMUNITARIO**

EDICIÓN:

1

FECHA:

PÁGINA:

DE

M2.10	Producción y distribución de material editorial	Coordinador	- Formulario de solicitud de material de sensibilización educativa social.	Coordinadores cuentan con material para la sensibilización comunitaria.	Coordinador Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Editorial	- Coordinación Zonal - Departamento de proyectos institucionales: Programa Editorial - Departamento de finanzas. - Departamento de Administración: Almacén y Logística.
M2.11	Presupuesto y financiación	Departamento de Finanzas	- Información de Proyecto comunitario en horizonte quinquenal. - Información de Programa Editorial - Información a unidades organizacionales	Soporte de procesamiento de fondos de financiación y planeación estratégica.	Unidades Organizacionales en general	- Junta Directiva - Gerencia - Departamento de Finanzas
M2.12	Administración de personal	Unidades Organizacionales	- Información de requerimiento de personal y su caracterización.	Soporte para la vinculación con el sector productivo.	Unidades Organizacionales en general	- Departamento de Administración: Recursos Humanos - Gerencia - Junta Directiva - Unidades Organizacionales requeridas.
M2.13	Abastecimiento de bienes y servicios	Unidades Organizacionales	- Requerimiento de acciones para el transporte y	Soporte para la movilización y almacenamiento de recursos materiales	Unidades Organizacionales en general	- Departamento de Administración: Almacén y Logística. - Gerencia



			almacenamiento de materiales. - Requerimiento para la movilización de RRHH.	Movilización y coordinación de RRHH.		- Junta Directiva
M2.14	Editorial	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Editorial O Autor.	- Formulario con información anexa. - Proyecto de material editorial	Soporte para la producción de material bibliográfico.	Departamento de Proyectos Institucionales	- Departamento de Proyectos institucionales: Editorial. - Autor - Departamento de Finanzas - Departamento de Administración: Logística y Almacén.
M2.15	Equipamiento tecnológico	Departamento de Proyectos	- Solicitud asociada al formulario y anexos para la implementación de TIC's, Software entre otros.	Soporte para el uso de Tecnologías de la información.	Unidad que requiere implementación. Departamento de Proyectos Institucionales.	- Oficina de Sistemas informáticos - Departamento de Finanzas. - Unidad Solicitante - Departamento de Administración: Logística y Almacenamiento.
M2.16	Informe de actividades	Coordinadores	- Solicitud de informes de actividades realizadas, acorde a Formulario y anexos.	Información transparente y control de uso de recursos.	Departamento de Administración: Recursos Humanos Departamento de Proyectos Institucionales	- Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario. - Coordinadores zonales - Gerencia - Junta Directiva.

	ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA		EDICIÓN:	1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROGRAMA COMUNITARIO		FECHA:	
			PÁGINA:	DE

X. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

M2.1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA COMUNITARIO		Código	M2.1
		Versión	1
		Fecha	
Objetivo: Desarrollar y aprobar el Plan Estratégico del Programa Comunitario para el acompañamiento de niños con capacidades proyectables.	Alcance: Aplica para el Departamento de Proyectos Institucionales que coordinará con la Comisión de Planificación y Presupuesto, el Departamento de Finanzas y la Gerencia.		
Referencias: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. - Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. 	Responsabilidades: <p>El Director del Departamento de Proyectos Institucionales es el responsable de la elaboración y presentación del Plan Estratégico del Programa Comunitario para el acompañamiento de niños con capacidades proyectables.</p> <p>El Director deberá reclutar el equipo de trabajo, establecer un cronograma para la presentación del plan estratégico y preparar el material necesario y el acondicionamiento de los ambientes para llevar adelante su labor.</p>		
Definiciones <ul style="list-style-type: none"> - Programa de trabajo: Documento que detalla las acciones y cronograma de estas para el logro de una meta. 	Insumos: <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de trabajo para Desarrollar el Plan Estratégico del Programa Comunitario para el acompañamiento de niños con capacidades proyectables. 		
Resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del Proyecto Quinquenal del Programa Comunitario para el acompañamiento de niños con capacidades proyectables. 			
Desarrollo El procedimiento relacionado a la planeación estratégica del Programa Comunitario, se desarrollará de la siguiente manera:			
N°	Unidad Administrativa / Puesto	Actividad	
1	Departamento de Proyectos institucionales: Programa Comunitario	Presenta ante la Comisión de Planificación y Presupuesto el programa de trabajo para el desarrollo del plan estratégico quinquenal del Programa comunitario	
2	Comisión de Planificación y Presupuesto	Recibe la documentación y procede a la evaluación.	



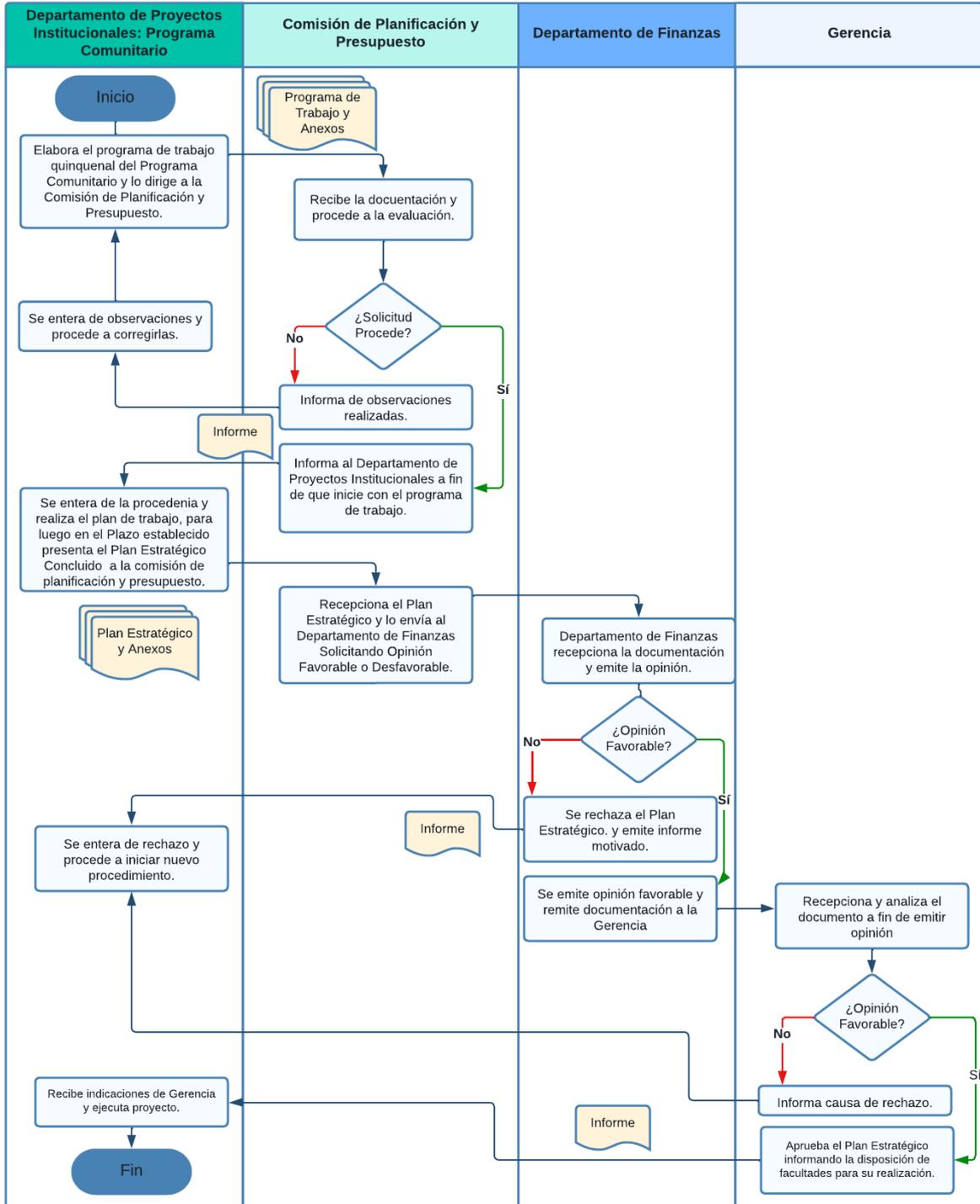
3	Comisión de Planificación y Presupuesto	No procede: Se informa al Departamento de Proyectos institucionales a fin de que levante las observaciones realizadas y pueda presentar el programa de trabajo, conectándose a la operación N°1
4	Comisión de Planificación y Presupuesto	Sí procede: Informa al Departamento de Proyectos Institucionales: Programa comunitario para que inicie con el programa de trabajo.
5	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	Se entera de la procedencia, realiza su programa de trabajo y luego en el plazo establecido presenta el Plan Estratégico del Programa Comunitario a la Comisión de Planificación y Presupuesto.
6	Comisión de Planificación y Presupuesto	Recepciona el Plan Estratégico y pide opinión favorable o desfavorable al Departamento de Finanzas. (Esta opinión no puede superar los 3 días)
7	Departamento de Finanzas	Opinión Negativa. Se rechaza el Plan Estratégico del Programa Comunitario, debiéndose iniciar nuevo procedimiento.
8	Departamento de Finanzas	Opinión Positiva: Se dispone el paso del Plan Estratégico a la Gerencia con la Finalidad de ser aprobado y verificar si cumple con los lineamientos institucionales de trabajo.
9	Junta Directiva	Recepciona el documento y procede a realizar la votación.
10	Junta Directiva	Opinión Negativa: Se rechaza el documento, Fin del Procedimiento.
11	Junta Directiva	Opinión Positiva: Se dispone la aprobación del plan estratégico quinquenal, otorgando al Departamento de Proyectos Institucionales las facultades para llevarlo a cabo.
12	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	Recibe las indicaciones por parte de la Junta Directiva y procede a ejecutar el proyecto. Fin del Procedimiento.



Diagrama de flujo

M2.1. Planeación Estratégica del Programa Comunitario

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos:

- No aplica



M2.2: PROCESAMIENTO DE FONDOS DE FINANCIACIÓN		Código	M2.2
		Versión	1
		Fecha	
Objetivo: Inserción transparente de los fondos de financiación para el Programa Comunitario.		Alcance: Este procedimiento alcanza a la unidad de Secretaria y Comunicación institucional en conjunto con el Departamento Finanzas.	
Referencias: <ul style="list-style-type: none"> - Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. - Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. - Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca. 		Responsabilidades: Es responsabilidad del Departamento de Finanzas en comunicación con la Unidad de Secretaría y Comunicación Institucional el correcto procesamiento de los fondos acorde a las políticas establecidas en la organización en el apartado económico.	
Definiciones		Insumos:	
		<ul style="list-style-type: none"> - Formulario de Donación y Anexos. 	
Resultados:			
<ul style="list-style-type: none"> - Inserción de fondos para el desarrollo del Programa Comunitario de forma eficiente y transparente. 			
Desarrollo			
Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad	
1	Persona Natural o Jurídica	La persona natural o Jurídica ya sea de forma física o virtual establece contacto con la Secretaria de Comunicación Institucional.	
2	Secretaría y Comunicación Institucional	Brinda al solicitante información y absuelve sus dudas, adicionalmente le facilita el Formato N° 9 para el aporte de fondos.	
3	Persona Natural o Jurídica	Presenta el formulario correctamente llenado de forma física o virtual.	
4	Secretaria y Comunicación Institucional	Remite el formulario y documentación adjunta al departamento de Finanzas.	
	Departamento de Finanzas	Procede a evaluar la información a fin de determinar si cumple con los requisitos y formas.	
5	Departamento de Finanzas	No Aprueba la información derivada del formulario y remite las observaciones a la unidad de secretaria y comunicación institucional. (Conectándose a la operación N° 2)	



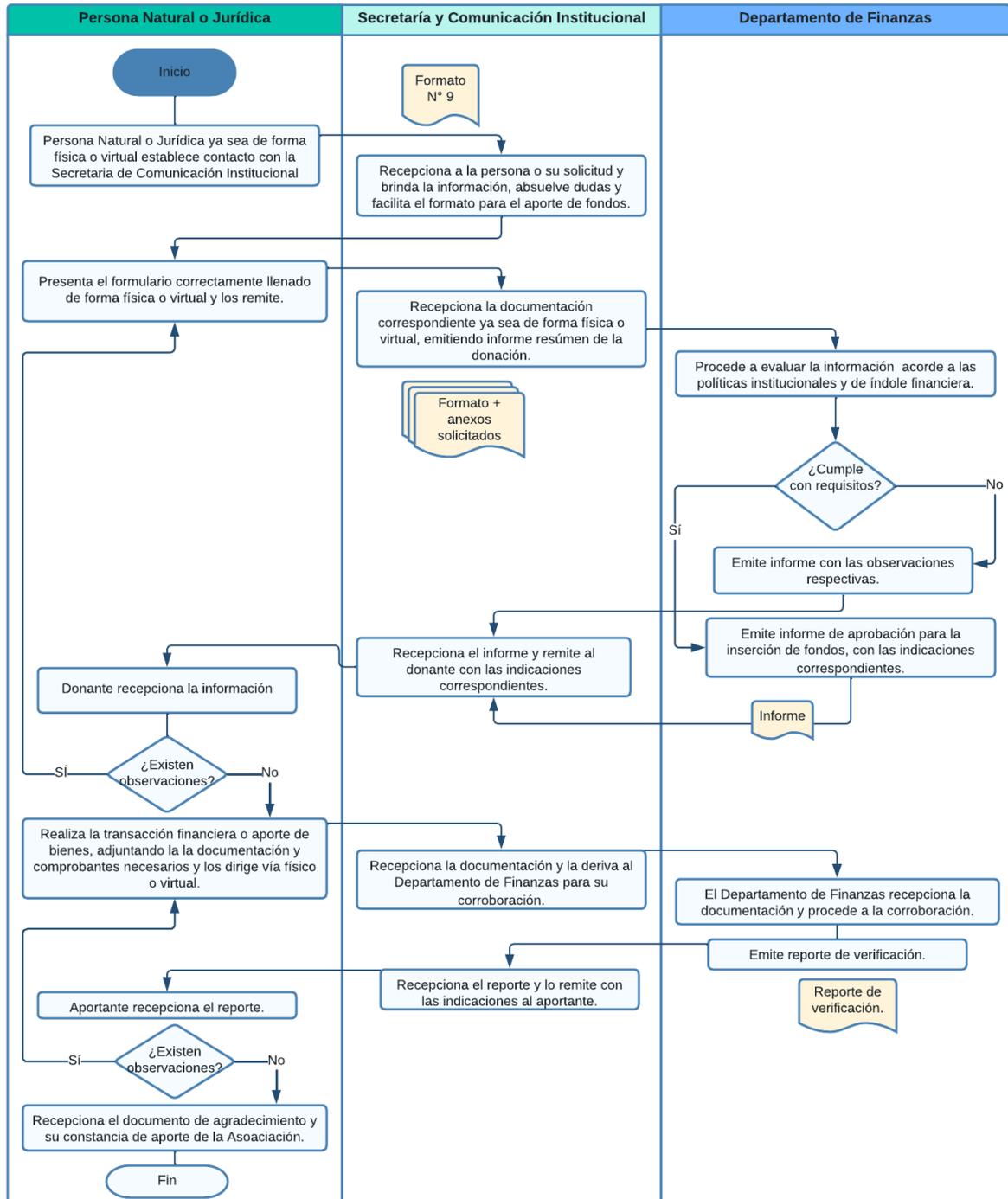
6	Departamento de Finanzas	Aprueba la información derivada del formulario y remite la opinión positiva a la Unidad de Secretaría y Comunicación Institucional.
7	Secretaría y Comunicación Institucional	Brinda las indicaciones para el depósito de fondos o recepción de bienes que la persona natural o jurídica desea aportar.
8	Persona Natural o Jurídica	Realiza la transacción financiera o aporte de bienes, y los envía a la unidad de Secretaría y Comunicación Institucional adjuntando los comprobantes respectivos de ser necesarios.
9	Secretaría y Comunicación Institucional	Consulta con el Departamento de Finanzas a fin de verificar el aporte.
10	Departamento de Finanzas	Emite reporte de verificación.
11	Secretaría y Comunicación Institucional	Recepciona el reporte y lo remite con las indicaciones al aportante.
	Persona Natural o Jurídica	Recepciona la verificación e información adicional.
	Persona Natural o Jurídica	Existen observaciones: Vuelve a realizar la transacción financiera, conectándose al paso 8.
	Persona Natural o Jurídica	No Existen observaciones: Fin de procedimiento.



Diagrama de flujo

M2.2. PROCESAMIENTO DE FONDOS DE FINANCIACIÓN

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formato N° 9



M2.3 : VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

Código

M2.3

Versión

1

Fecha

Objetivo: Desarrollar vínculo con el sector productivo – académico de la localidad, creando un flujo constante de innovación a través del aporte profesional y estudiantil.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de Administración y Recursos Humanos, a la Secretaría y Comunicación Institucional.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales
- Planes de Reclutamiento y Selección de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales.

Responsabilidades:

Es responsabilidad del Departamento de Administración, la Secretaría de Comunicación Institucional, para la correcta definición de los Recursos Humanos necesarios y difusión de los requisitos asociados.

Definiciones

Insumos:

- Carta de presentación.
- Currículum Vitae
- Anexos

Resultados:

- Desarrollar un vínculo con la comunidad académica y la fuerza laboral de la región brindando oportunidades laborales, de prácticas profesionales, estadias y de servicio social voluntario.

Desarrollo

N°	Unidad Administrativa / Puesto	Actividad
1	Departamento de Administración: Recursos Humanos	Realiza la convocatoria detallada del personal necesario y lo remite a secretaría y comunicación institucional.
2	Secretaría y Comunicación Institucional	Recepciona la documentación y elabora él comunica y procede a difundirlo por los medios de comunicación oficiales.
3	Estudiante, profesional o voluntario	Se entera y presenta de forma virtual la información requerida.
4	Departamento de Administración: Recursos Humanos	Recepciona la documentación y procede a evaluarla.
5	Departamento de Administración: Recursos Humanos	Hay observaciones: Se remite un documento con las observaciones realizadas al correo del postulante. Conecta con paso 3.



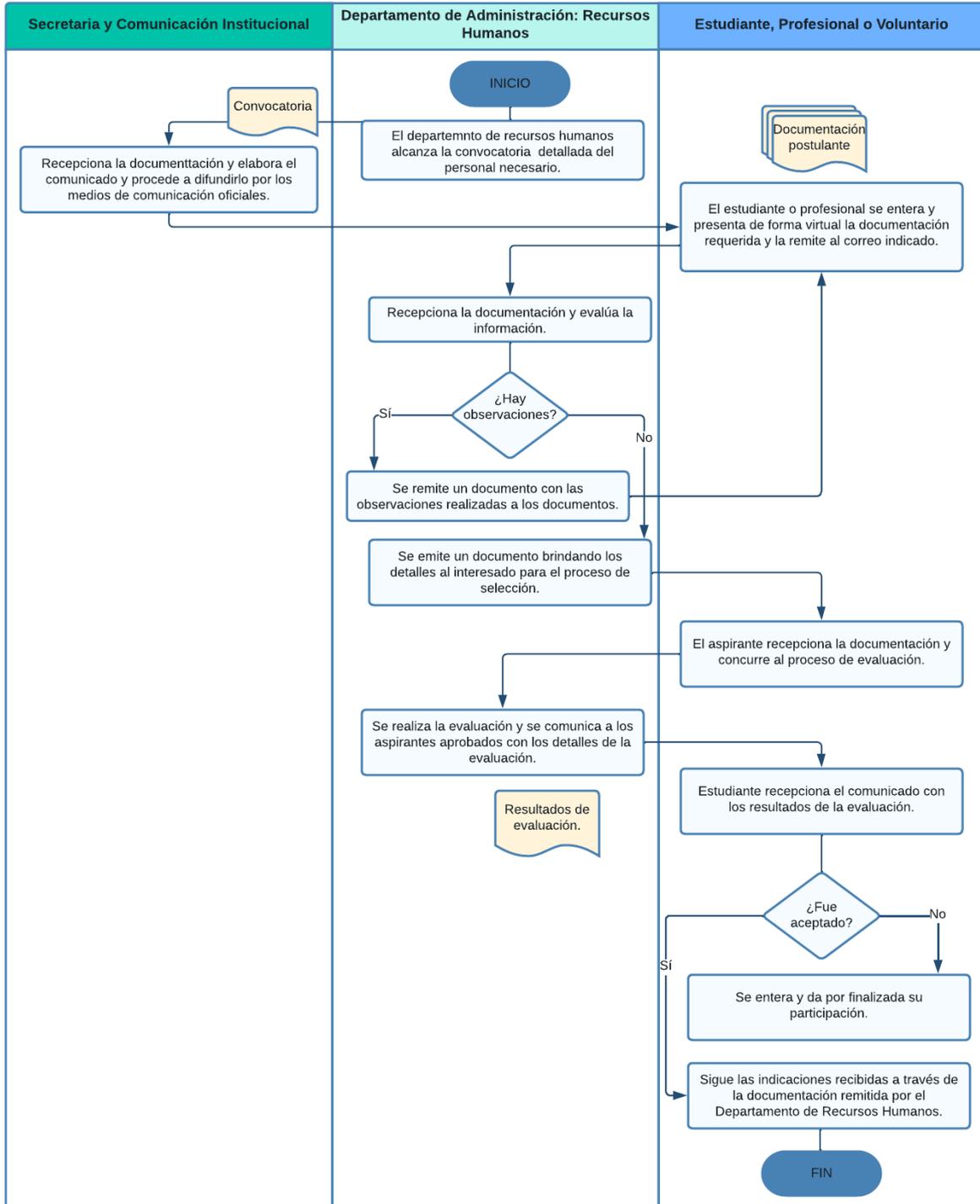
6	Departamento de Administración: Recursos Humanos	No hay observaciones: Se emite un documento brindando los detalles al interesado para el proceso de selección.
7	Estudiante, profesional o voluntario	Recepciona el comunicado con los detalles para el proceso de evaluación.
8	Departamento de Administración: Recursos Humanos	Se realiza la evaluación y se comunica a los aspirantes los resultados de su evaluación.
9	Estudiante, profesional o voluntario	El estudiante Recepciona el comunicado con los resultados de la evaluación.
10	Estudiante, profesional o voluntario	No fue aceptado: Se entera y da por finalizada su participación.
11	Estudiante, profesional o voluntario	Fue aceptado: Sigue las indicaciones recibidas a través de la documentación remitida por el Departamento de Administración: Recursos Humanos.



Diagrama de flujo

M2.3 VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- No aplica.



M2.4 : INSCRIPCIÓN DE BENEFICIARIOS

Código M2.4

Versión 1

Fecha

Objetivo: Registrar a los niños que necesitan percibir el apoyo que brinda el Programa Comunitario.

Alcance: Este procedimiento alcanza a las familias aspirantes al Programa Comunitario, a los coordinadores zonales, y al Departamento de Proyectos Institucionales.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Programa Comunitario garantizar la correcta aplicación del proceso de inscripción, verificando la información presentada, que cumplan con los requisitos formales acorde a las políticas organizacionales.

Definiciones

Insumos:

- Formulario de postulación al Programa Comunitario.

Resultados:

- Registrar a los beneficiados para que sean parte del Programa Comunitario de Apoyo a Niños con Capacidades Proyectables.

Desarrollo

N°	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Familia Aspirante	Se acerca al coordinador zonal y solicita información para la incorporación al Programa Comunitario.
2	Coordinación Zonal	El coordinador zonal asesora a la familia y proceden al llenado del Formulario N° 1 incluyendo los documentos allí solicitados y los envía al Departamento de Proyectos Institucionales
3	Departamento de Proyectos Institucionales	El Departamento de Proyectos Institucionales procede a la revisión de los documentos necesarios.
4	Departamento de Proyectos Institucionales	Hay observaciones: Se remite las observaciones al coordinador zonal. Conectándose con el paso 2.
5	Departamento de Proyectos Institucionales	No hay observaciones: Se emiten las indicaciones al coordinador zonal para la constatación física.



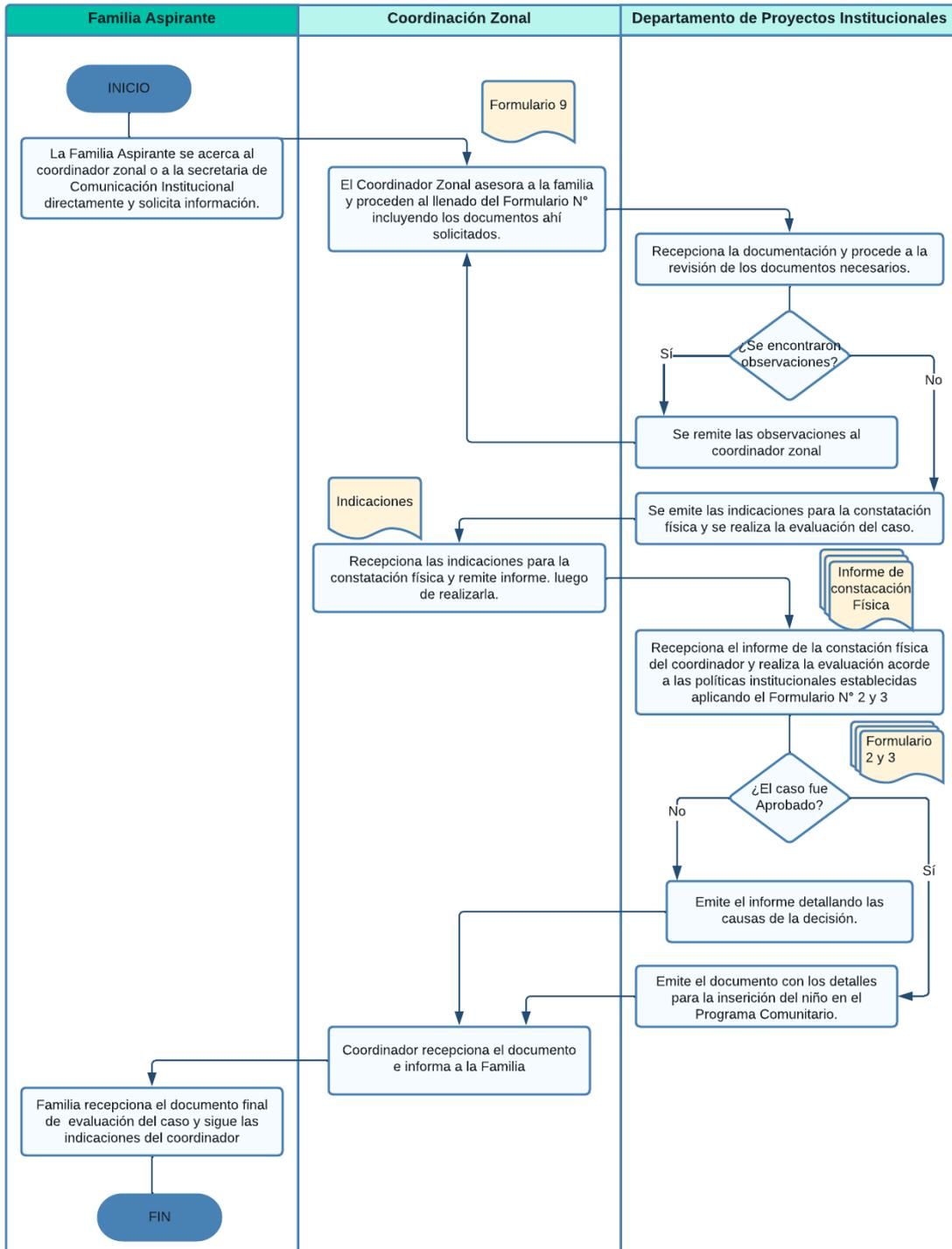
6	Coordinación Zonal	Recepciona las indicaciones para la constatación física, procede y remite el informe respectivo.
7	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona el informe y realiza la evaluación acorde a las políticas institucionales acorde al Formulario de evaluación N° 2 y 3
8	Departamento de Proyectos Institucionales	Desaprobado: Emite el informe detallando las causas de la decisión.
9	Departamento de Proyectos Institucionales	Aprobado: Emite el documento con los detalles para la inserción del niño en el Programa Comunitario.
10	Coordinación Zonal	Coordinador Recepciona el documento e informa a la familia.
11	Familia Aspirante	Familia recepciona el documento final de evaluación del caso y sigue las indicaciones del coordinador. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.4. INSCRIPCIÓN DE BENEFICIARIOS

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 1, 2 y 3.



**M2.5 : COBERTURA DE ATENCIONES MÉDICAS Y
MATERIAL MÉDICO ESPECIALIZADO**

Código	M2.5
Versión	1
Fecha	

Objetivo: Brindar a los beneficiarios o casos especiales que lo requieran, acceso a servicios de atenciones médicas y material médico especializado.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de Finanzas, al departamento de proyectos institucionales: programa comunitario, las familias optantes al beneficio en general y a los coordinadores zonales.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Finanzas el desembolso de fondos acorde al plan financiero proyectado, procurando siempre salvaguardar el funcionamiento de la organización acorde a sus líneas principales de acción.

Definiciones:

Insumos:

- Formulario para la cobertura de atención médica y material especializados.
- Anexos solicitados.

Resultados:

- Brindar ayuda referente a Atenciones Médicas y Material Especializado en situaciones de emergencia o precariedad acorde a las políticas institucionales.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Familia Solicitante	Familia o tutor del niño acude al coordinador zonal para solicitar el apoyo para la cobertura de atención médica.
2	Coordinador zonal	El coordinador zonal acoge el pedido de la familia y procede a asesorarlos en el llenado del Formulario N° 7 y procede a enviarlo.
3	Departamento de Proyectos Institucionales	Se evalúa los documentos acorde a las formalidades necesarias.
4	Departamento de Proyectos Institucionales	Hay observaciones: Se emite informe al coordinador indicándolas. Se conecta con paso 2.
5	Departamento de Proyectos Institucionales	No hay observaciones: Se califica el expediente y remite el informe de costos y gastos al departamento de finanzas.



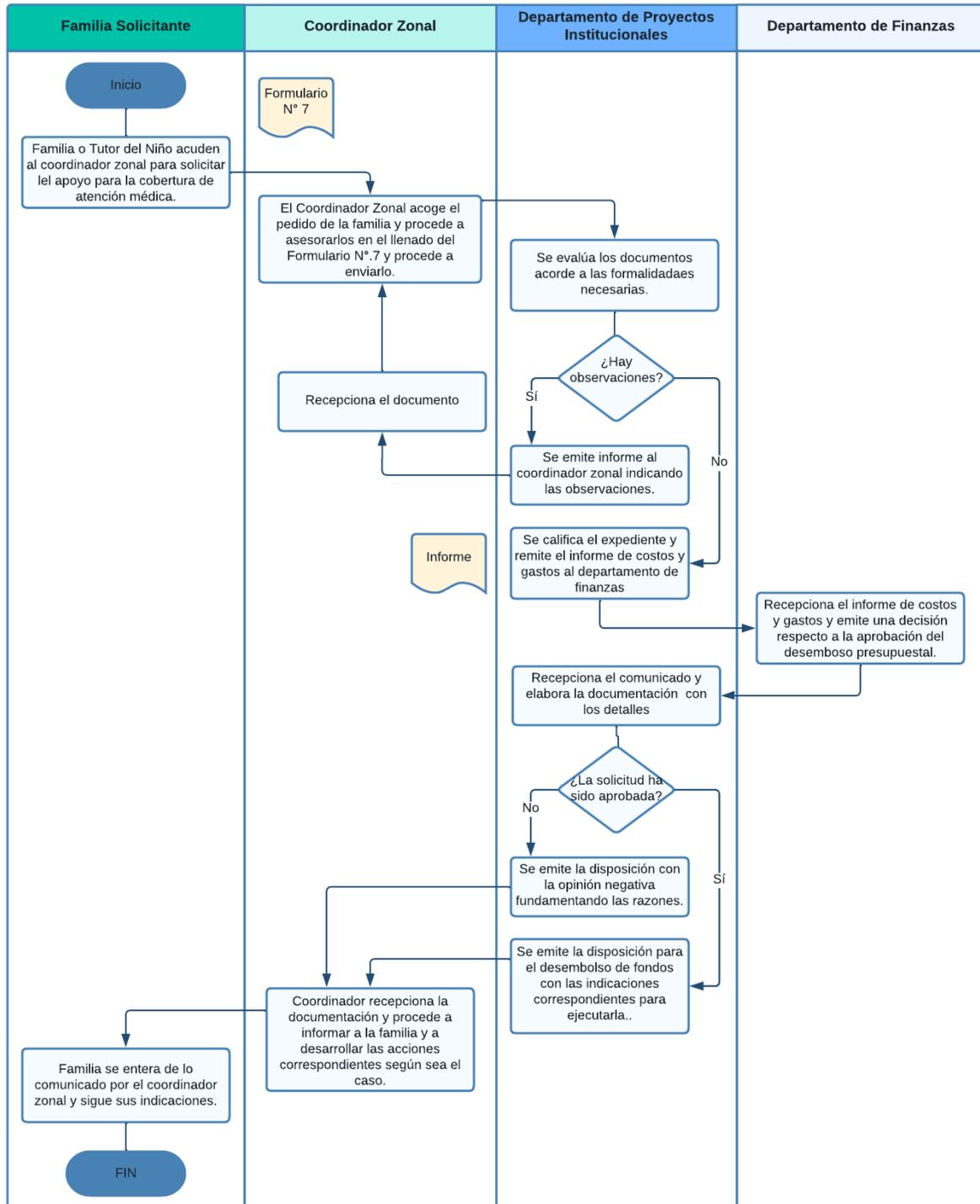
6	Departamento de Finanzas	Recepciona el informe de costos y gastos y emite una decisión respecto del desembolso presupuesta.
7	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona el comunicado y elabora la documentación con los detalles.
8	Departamento de Proyectos Institucionales	Solicitud desaprobada: Se emite la disposición negativa fundamentando las razones.
9	Departamento de Proyectos Institucionales	Solicitud aprobada: Se emite la disposición para el desembolso de fondos con las indicaciones correspondientes para ejecutarla.
10	Coordinador zonal	El coordinador recepciona la documentación y procede a informar a la familia y a desarrollar las acciones correspondientes según sea el caso.
11	Familia Solicitante	Familia se entera de la decisión a través del coordinador zonal y sigue las indicaciones. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.5. COBERTURA DE ATENCIONES MÉDICAS Y MATERIAL MÉDICO ESPECIALIZADO

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 7.



**M2.6 : COBERTURA DE MATERIAL PARA LA
PREPARACIÓN DE MEDICAMENTOS COMPLEMENTARIOS
ALTERNATIVOS**

Código	M2.6
Versión	1
Fecha	

Objetivo: Abastecer a los coordinadores los materiales necesarios para la producción de los medicamentos complementarios alternativos que brinda el programa a las familias beneficiarias.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de proyectos institucionales: programa comunitario, coordinadores zonales, Departamento de Finanzas y el Departamento de Administración: Almacén y Logística.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Programa Comunitario corroborar la información presentada a fin de que pueda realizarse una correcta inversión de los fondos basado en las necesidades y usos óptimos de los recursos.

Definiciones

Insumos:

- Formulario de solicitud para el abastecimiento de materiales para la preparación de medicamentos complementarios alternativos.

Resultados:

- Abastecer de material para la preparación de medicamentos complementarios alternativos a las familias beneficiarias del programa.

Desarrollo

N°	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Coordinador Zonal	Coordinador acorde a las actividades programadas remite el Formulario N° 5 debidamente llenado.
2	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la documentación y revisa las formalidades de la misma.
3	Departamento de Proyectos Institucionales	Existen observaciones: Se remite el documento con las observaciones. Conecta con paso 1.
4	Departamento de Proyectos Institucionales	No hay observaciones: Se realiza el informe de costos y gastos y se lo dirige al Departamento de Finanzas.
5	Departamento de Finanzas	El departamento de Finanzas emite el informe aprobado o desaprobandando el gasto.
6	Departamento de Finanzas	Hay observaciones: Se emite el documento con las observaciones. Conecta con paso 4.



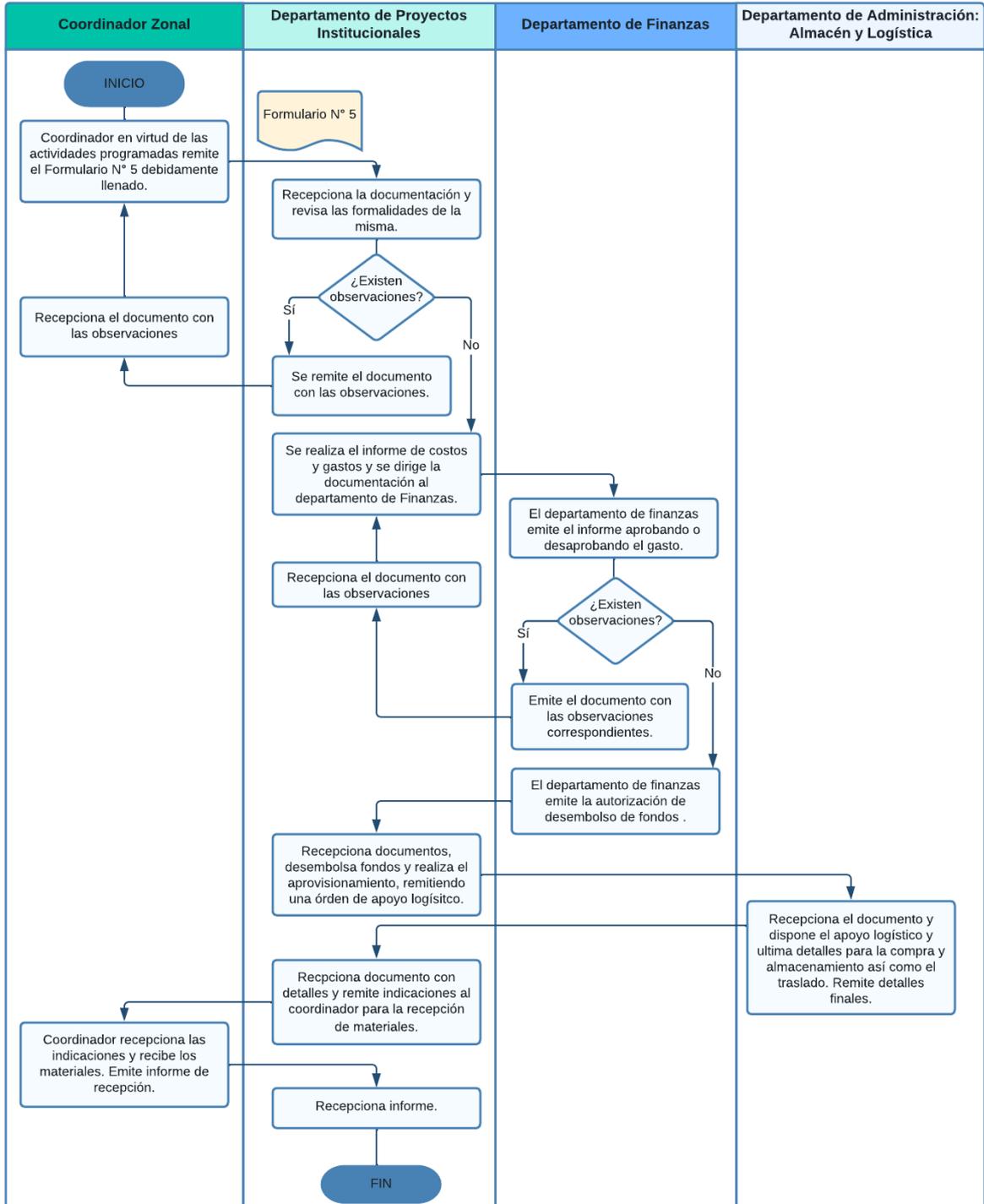
7	Departamento de Finanzas	No hay observaciones: El departamento de finanzas emite la autorización para el desembolso de fondos.
8	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la documentación y realiza el aprovisionamiento remitiendo la solicitud para apoyo logístico.
9	Departamento de Administración: Almacén y logística.	Recepciona el documento y dispone el apoyo logístico, ultimando los detalles para la compra y distribución y se alcanza al Departamento de Proyectos Institucionales.
10	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona el documento con los detalles y remite las indicaciones al coordinador zonal.
11	Coordinador Zonal	Recepciona las indicaciones, y posteriormente de llegado el producto emite el informe de recepción y uso.
12	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepción del informe. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.6. COBERTURA DE MATERIAL PARA LA PREPARACIÓN DE MEDICAMENTOS COMPLEMENTARIOS ALTERNATIVOS

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 5



M2.7 : Cobertura de Material Bibliográfico y de apoyo terapéutico

Código

M2.7

Versión

1

Fecha

Objetivo: Brindar a los beneficiarios o casos especiales que lo requieran, acceso a material bibliográfico especializado o material de apoyo terapéutico.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de Proyectos Institucionales, Departamento de Finanzas, Departamento de Administración: almacén y logística y a los Coordinadores Zonales.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Proyectos institucionales y el Departamento de Administración garantizar el aprovisionamiento de los materiales bibliográfico y de apoyo terapéutico en óptimas condiciones.

Definiciones

Insumos:

- Formulario de requerimiento de material bibliográfico y de apoyo terapéutico.

Resultados:

- Proveer a los niños y familias beneficiarias de material Bibliográfico relacionado y de apoyo terapéutico formulado acorde al Plan Estratégico del Programa.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Coordinador	El coordinador envía el Formulario N°6 correctamente llenado.
2	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la documentación presentada y procede a analizar sus formalidades.
3	Departamento de Proyectos Institucionales	Existen observaciones: Se remite el documento adjuntando las observaciones halladas. Conecta con paso 1.
4	Departamento de Proyectos Institucionales	No hay observaciones: Se mite la solicitud de desembolso de fondos al Departamento de Finanzas con la documentación respectiva.
5	Departamento de Finanzas	Recepciona el documento y procede a evaluar y emitir opinión.
6	Departamento de Finanzas	Existen observaciones: Se remite el documento adjuntando las observaciones halladas. Conecta al paso 4.



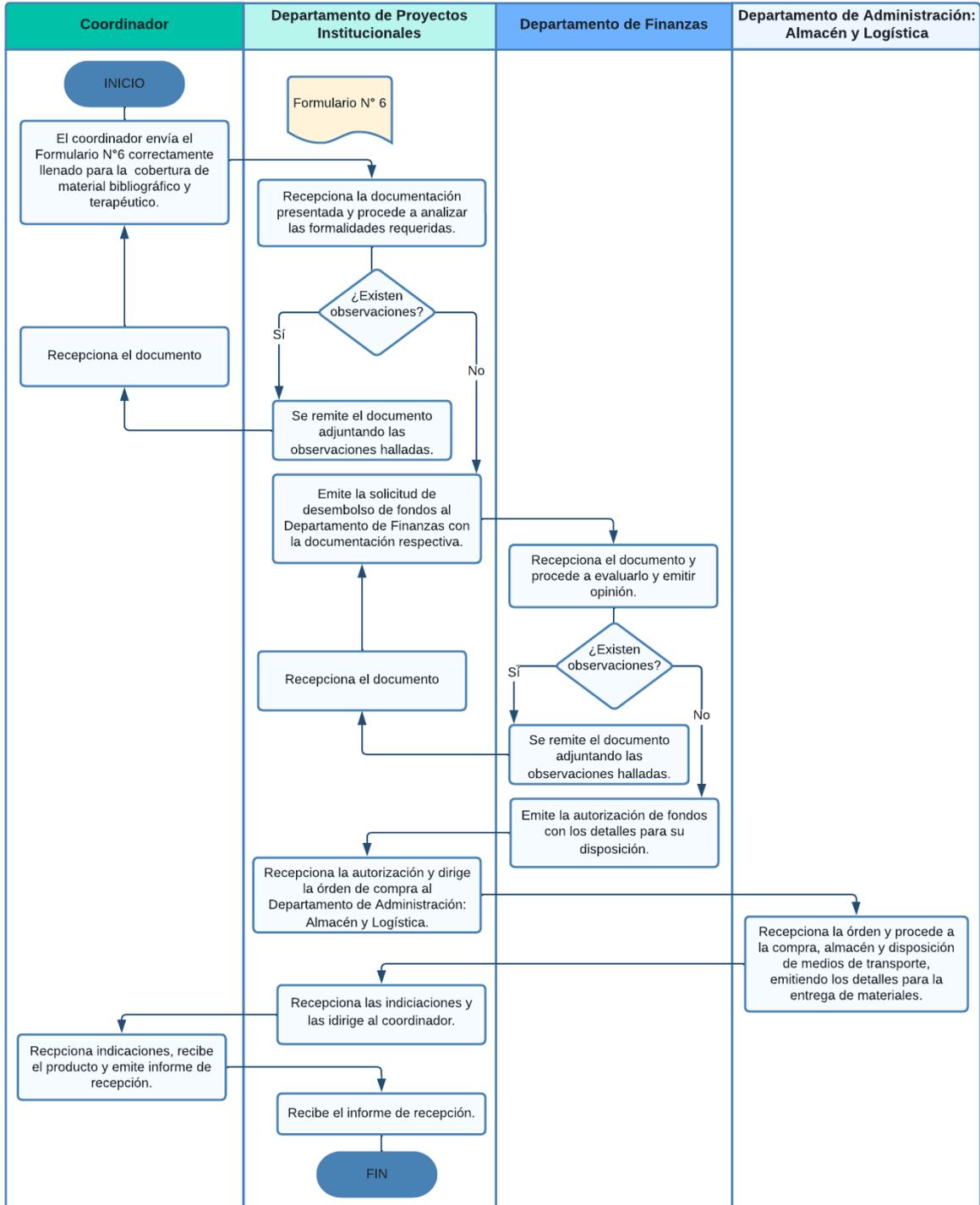
7	Departamento de Finanzas	No existen observaciones: emite la autorización de fondos con los detalles para su disposición.
8	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la autorización y dirige la orden de compra al Departamento de Administración: Almacén y logística.
9	Departamento de Administración: Almacén y logística.	Recepciona la orden y dispone las acciones necesarias para la compra, almacenamiento y distribución. Emite indicaciones al Departamento de Proyectos Institucionales.
10	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona las indicaciones y las dirige al coordinador.
11	Coordinador zonal	Recepciona las indicaciones y a la llegada de los materiales, emite informe de recepción y uso.
12	Departamento de Proyectos Institucionales	Recibe informe de recepción. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.7. COBERTURA DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO Y DE APOYO TERAPÉUTICO

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 6.



M2.8 : ENSEÑANZA Y ASESORÍA

Código

M2.8

Versión

1

Fecha

Objetivo: Mejorar el conocimiento de procedimientos terapéutico y sensibilizar a nivel interno, comunitario y escolar sobre los niños con capacidades proyectables.

Alcance: Este procedimiento alcanza a la unidad de Secretaria y Comunicación Institucional, al Departamento de Proyectos Institucionales y al Departamento de Finanzas.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Proyectos Institucionales elaborar el programa de enseñanza y asesoría acorde a los objetivos organizacionales y acogiéndose dentro del marco de las políticas de la Asociación.

Definiciones

Insumos:

- Formulario de solicitud del servicio de enseñanza y asesoría.

Resultados:

- Brindar el servicio de guía para proveer de conocimiento respecto de los procedimientos terapéuticos para los niños inscritos en el programa.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Departamento de Proyectos Institucionales	Elabora el programa de Capacitación acorde al Formulario N° 4 y lo remite al Departamento de Finanzas.
2	Departamento de Finanzas.	Recepciona el programa y evalúa la documentación.
3	Departamento de Finanzas.	Existen observaciones: devuelve la información con las indicaciones de las observaciones halladas. Conecta con paso 1.
4	Departamento de Finanzas.	No hay observaciones: Emite la autorización de desembolso de fondos.
5	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la autorización y procede a solicitar el apoyo logístico y de recursos humanos al Departamento de Administración.
6	Departamento de Administración	Recepciona la solicitud y procede a su evaluación.
7	Departamento de Administración	Existen observaciones: Devuelve el programa adjuntando las observaciones halladas. Conecta con paso 5.



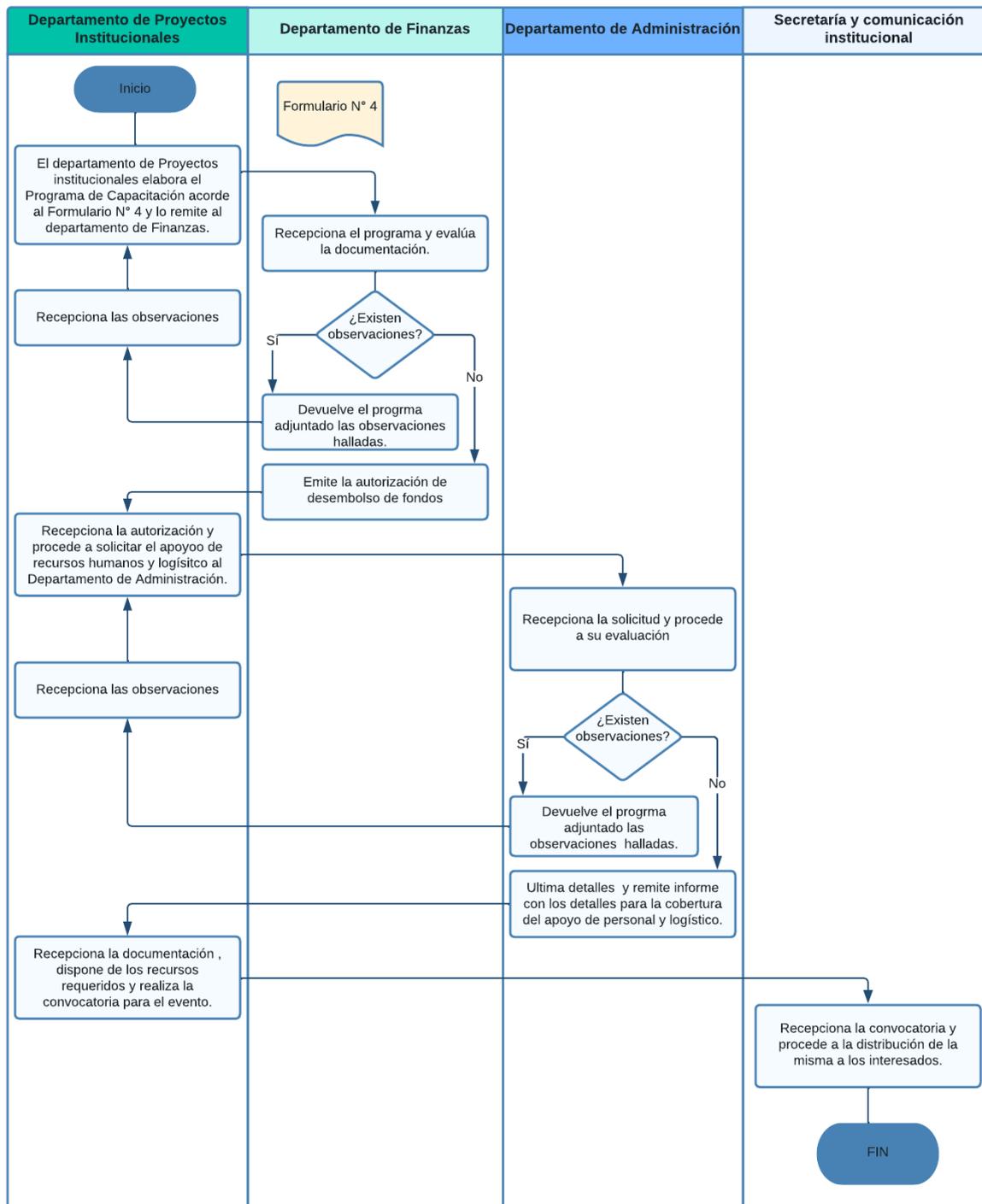
8	Departamento de Administración	No hay observaciones: Ultima detalles y remite informe para la cobertura del apoyo personal y logístico.
9	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la documentación y dispone de los recursos y realiza la convocatoria del evento para remitirla a Secretaría y Comunicación Institucional.
10	Secretaría y Comunicación Institucional	Recepciona la convocatoria y procede a la distribución de la misma a los interesados. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.8. ENSEÑANZA Y ASESORÍA

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 4



M2.9 : IMPLEMENTACIÓN DE HUERTO Y CRIANZA DE ANIMALES MENORES

Código	M2.9
Versión	1
Fecha	

Objetivo: Brindar a los beneficiarios que lo requieran, los implementos para la implementación de un huerto y crianza de animales menores.

Alcance: Este procedimiento alcanza al Departamento de Proyectos Institucionales, el Departamento de Finanzas, el Departamento de Administración: Almacén y logística y Coordinadores Zonales.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Proyectos Institucionales y el Departamento de Administración promover los recursos materiales como humanos para la asesoría e implementación de huertos y crianza de animales menores para las familias solicitantes.

Definiciones

Insumos:

- Solicitud para la implementación de huerto y crianza de animales menores.

Resultados:

- Abastecer a las familias de los materiales y asesoría necesaria para la implementación de huerto y crianza de animales menores.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Coordinador Zonal	Ante la necesidad de implementación, el Coordinador dirige la solicitud fundamentada al Departamento de Proyectos Institucionales.
2	Departamento de Proyectos Institucionales.	Recepciona la solicitud y realiza la evaluación formal de los documentos.
3	Departamento de Proyectos Institucionales.	Existen observaciones: Regresa la documentación con las observaciones correspondientes. Conecta con paso 1.
4	Departamento de Proyectos Institucionales.	No hay observaciones: Emite la solicitud de desembolso de fondos.
5	Departamento de Finanzas	Recepciona la solicitud y procede a evaluarla.
6	Departamento de Finanzas	Hay observaciones: Regresa el documento con las observaciones correspondientes. Conecta con paso 4.
7	Departamento de Finanzas	No hay observaciones: Remite la autorización los detalles para la disposición de fondos.



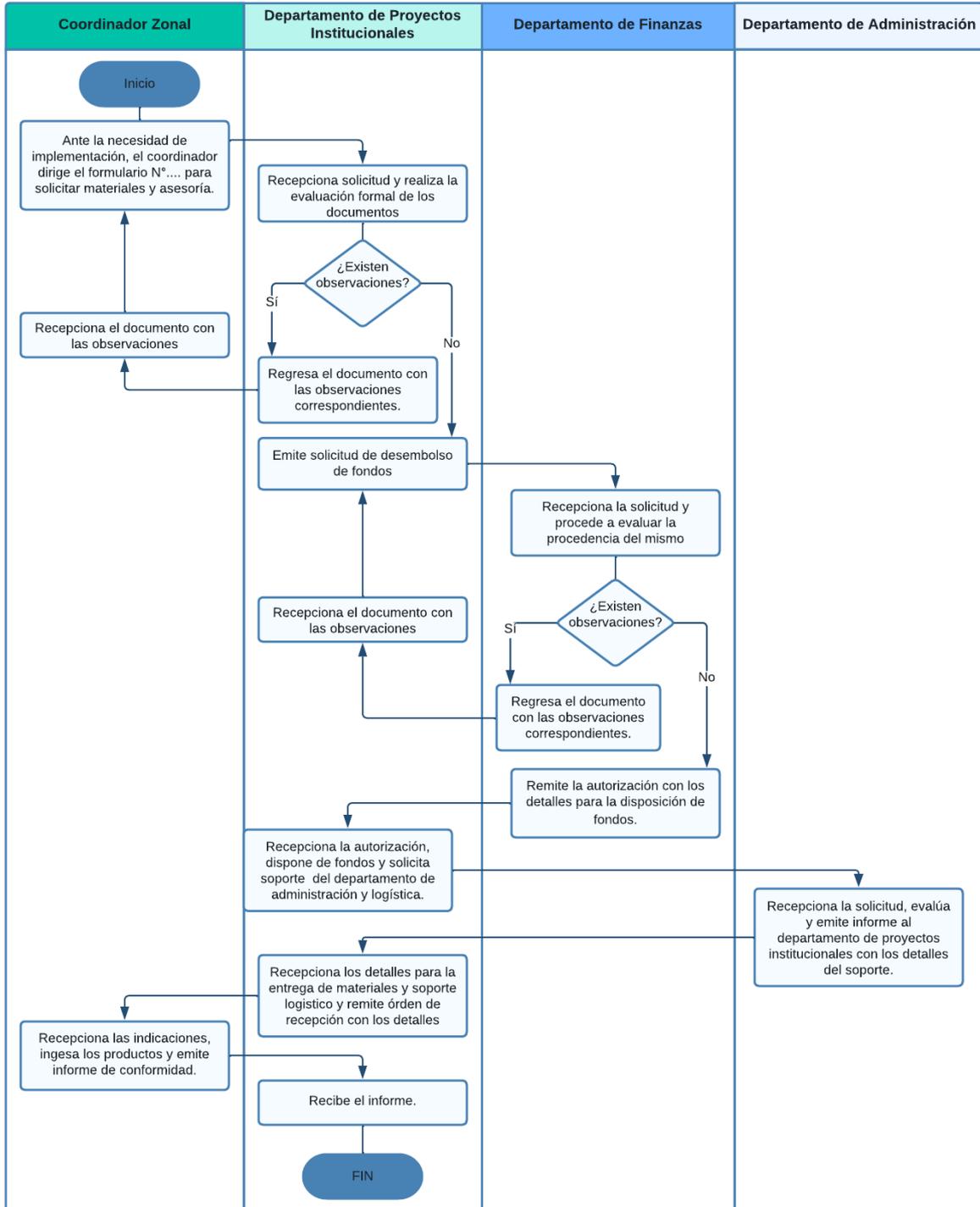
8	Departamento de Proyectos Institucionales.	Recepciona la autorización, dispone de los fondos y solicita, el apoyo logístico al Departamento de Administración.
9	Departamento de Administración	Recepciona la solicitud y emite el informe con los detalles de la compra y distribución.
10	Departamento de Proyectos Institucionales.	Recepciona los detalles para la entrega de materiales y soporte logístico y remite orden de recepción con los detalles.
11	Coordinador Zonal	Recepciona las indicaciones, ingresa los productos y emite informe de conformidad y uso.
12	Departamento de Proyectos Institucionales.	Recibe el informe. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.9. IMPLEMENTACIÓN DE HUERTO Y CRIANZA DE ANIMALES MENORES

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos:

- No aplica



**M2.10 : PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL
EDITORIAL**

Código M2.10

Versión 1

Fecha

Objetivo: Abastecer a los coordinadores de material para la sensibilización del programa comunitario a los grupos de interés.

Alcance: Este procedimiento alcanza al Departamento de Proyectos Institucionales, Departamento de Finanzas, Departamento de Administración: almacén y logística y Coordinadores Zonales.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Proyectos Institucionales el contenido del material editorial y su contenido, además el Departamento de Administración es responsable por la movilización de dicho material durante el proceso.

Definiciones

Insumos:

- Formulario de solicitud de material de sensibilización.

Resultados:

- Abastecer a los coordinadores de material para la sensibilización de los grupos de interés afectados por el Programa Comunitario.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Coordinador Zonal	Coordinador solicita a través del Formulario N° 6 material editorial.
2	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la información y procede a evaluarla.
3	Departamento de Proyectos Institucionales	Hay observaciones: Se devuelve los documentos indicando las observaciones. Conecta con paso 1.
4	Departamento de Proyectos Institucionales	No hay observaciones: Se procede a remitir el informe presupuestal al Departamento de Finanzas.
5	Departamento de Finanzas	Recepciona la documentación y procede a la evaluación.
6	Departamento de Finanzas	Hay observaciones: Se emite informe indicando las observaciones. Conecta con paso 4.



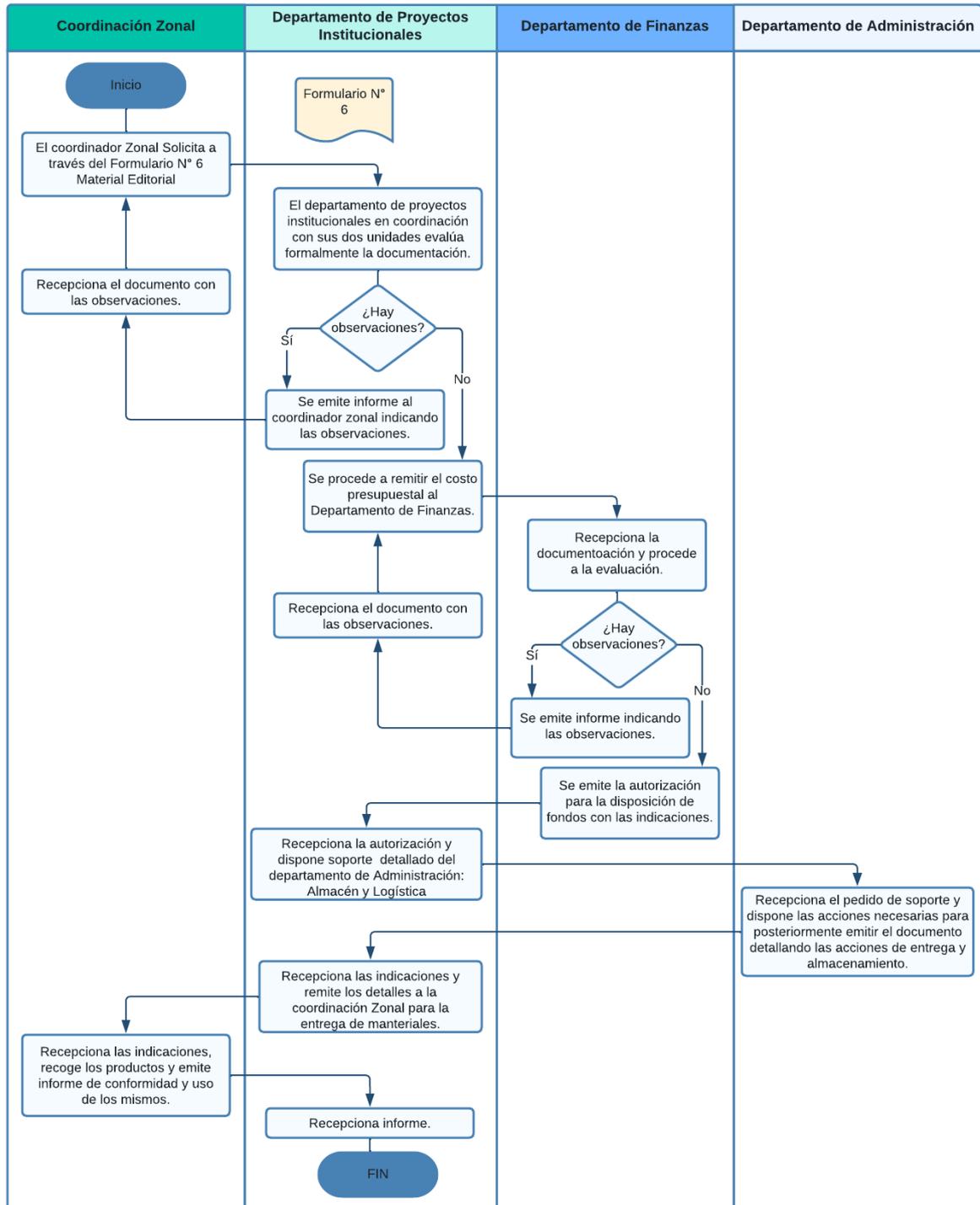
7	Departamento de Finanzas	No hay observaciones: Se emite la autorización para la disposición de fondos con las indicaciones.
8	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona la autorización y dispone solicitar soporte de almacén y logística al Departamento de Administración.
9	Departamento de Administración	Recepciona el pedido de soporte y dispone las acciones necesarias para posteriormente emitir documento detallando las acciones de soporte y entrega.
10	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepciona las indicaciones y las remite al coordinador zonal para la entrega de materiales.
11	Coordinador Zonal	Recepciona las indicaciones, recoge los productos y emite informe de conformidad y uso de los mismos.
12	Departamento de Proyectos Institucionales	Recepción de informe. FIN DE PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.10. PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDITORIAL

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 6



M2.11 : PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN

Código M2.11

Versión 1

Fecha

Objetivo: Apoyar el proceso de procesamiento de financiación y la planeación estratégica

Alcance: Este procedimiento alcanza el Departamento de Finanzas, la Gerencia y la Junta Directiva.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Finanzas la generación de un plan financiero óptimo destinado a cubrir las necesidades y facilitar el alcance de las metas de la organización, con información debidamente proyectada, sustentada y compilada.

Definiciones

Insumos:

- Información de los proyectos desarrollados.
- Programa de trabajo para el Desarrollo del Plan de Presupuesto y Financiación.

Resultados:

- Soportar el procesamiento de fondos de inversión de manera eficiente y transparente contando con un plan definido sobre las bases estratégicas y políticas organizacionales.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Junta Directiva	Solicita al Departamento de Finanzas el Plan Estratégico Financiero de la Organización.
2	Departamento de Finanzas.	Recepciona la solicitud y dispone la elaboración del programa de trabajo y lo remite a Gerencia.
3	Gerencia	Gerencia recepciona el documento y evalúa el plan de trabajo presentado.
4	Gerencia	Hay observaciones: remite las observaciones al Departamento de Finanzas. Conecta con paso 2.
5	Gerencia	No hay observaciones: Emite el documento de aprobación al departamento de Finanzas.
6	Departamento de Finanzas	Recepciona la aprobación y dispone recopilar la información financiera a nivel general de la organización para luego elaborar el plan Estratégico y enviarlo a la Gerencia.



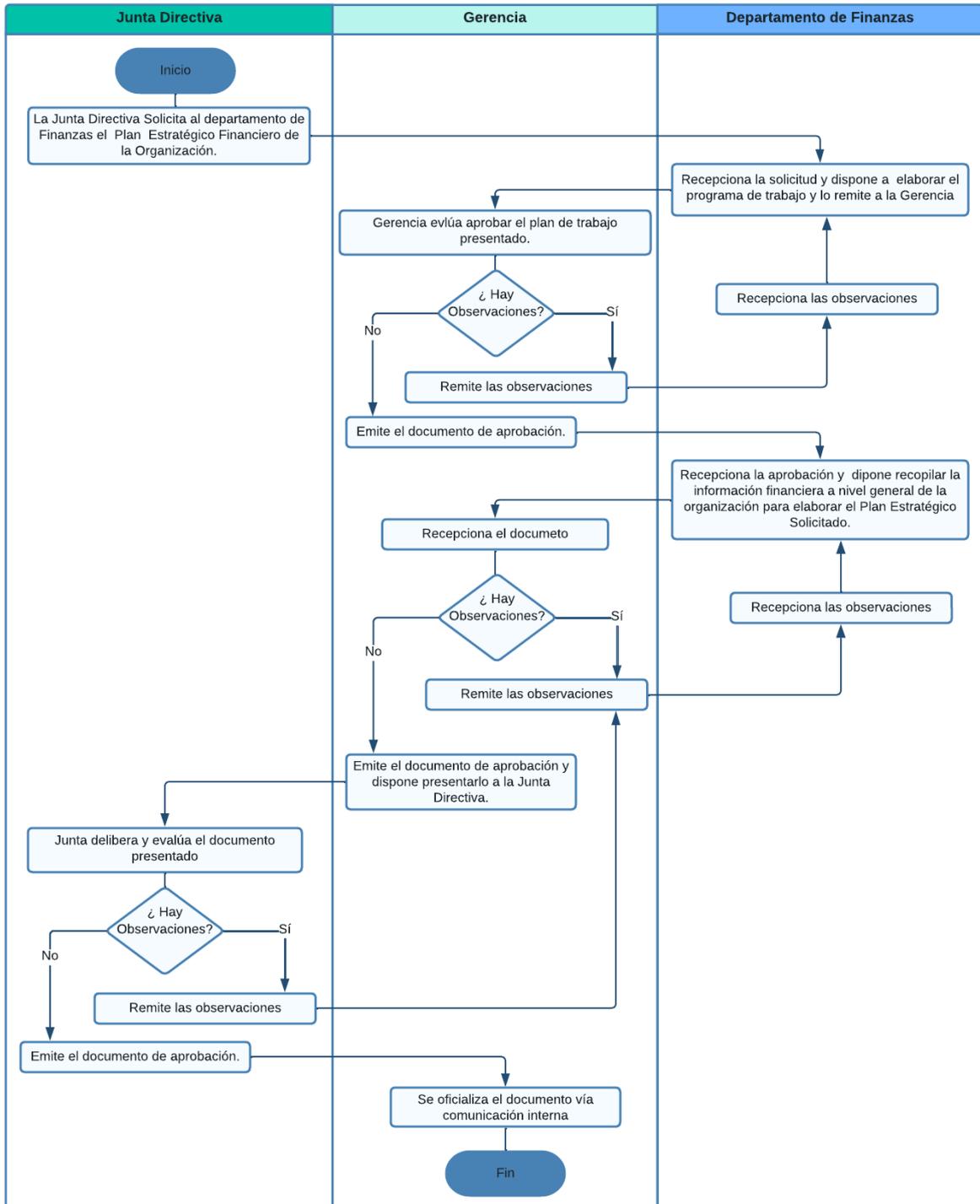
7	Gerencia	Recepciona el documento.
8	Gerencia	Hay observaciones: remite las observaciones. Conecta al paso 6.
9	Gerencia	No hay observaciones: Emite el documento de aprobación y dispone presentarlo a la Junta Directiva.
10	Junta Directiva	La Junta directiva recepciona el documento y procede a evaluarlo.
11	Junta Directiva	Hay observaciones: se remiten las observaciones a Gerencia. Conecta con paso 8.
12	Junta Directiva	No hay observaciones: Emite el documento de aprobación.
13	Gerencia	Gerencia oficializa el documento vía comunicación interna. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.11. PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- No aplica.



M2.12 : ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Código M2.12

Versión 1

Fecha

Objetivo: Brindar soporte para la disposición de personal y su caracterización.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de Administración: Recursos Humanos, Unidades Organizacionales, Gerencia y Junta Directiva.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos elaborar un correcto procedimiento para el reclutamiento y la selección del personal, acorde a la normativa vigente en el país y las necesidades estratégicas de la Asociación.

Definiciones

Insumos:

- Solicitud de información a las unidades organizacionales sobre las necesidades de personal que presentan para su funcionamiento.

Resultados:

- Establecer los lineamientos para el reclutamiento de Personal y su correcta inserción en la organización.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
	Departamento de Administración y Recursos Humanos	El departamento de Administración: Recursos Humanos solicita a cada unidad orgánica la información relativa al personal que se desenvuelve en cada área.
1	Unidad Organizacional	La unidad orgánica remite al departamento de Administración: Recursos humanos la información solicitada.
2	Departamento de Administración: Recursos Humanos	El departamento de Administración: Recursos humanos, revisa la información y determina si es suficiente u observa determinados aspectos.
3	Departamento de Administración: Recursos Humanos	Información observada: El departamento de Administración emite un comunicado a la unidad respectiva con el objetivo de que este levante las observaciones realizadas. Conecta paso 2.



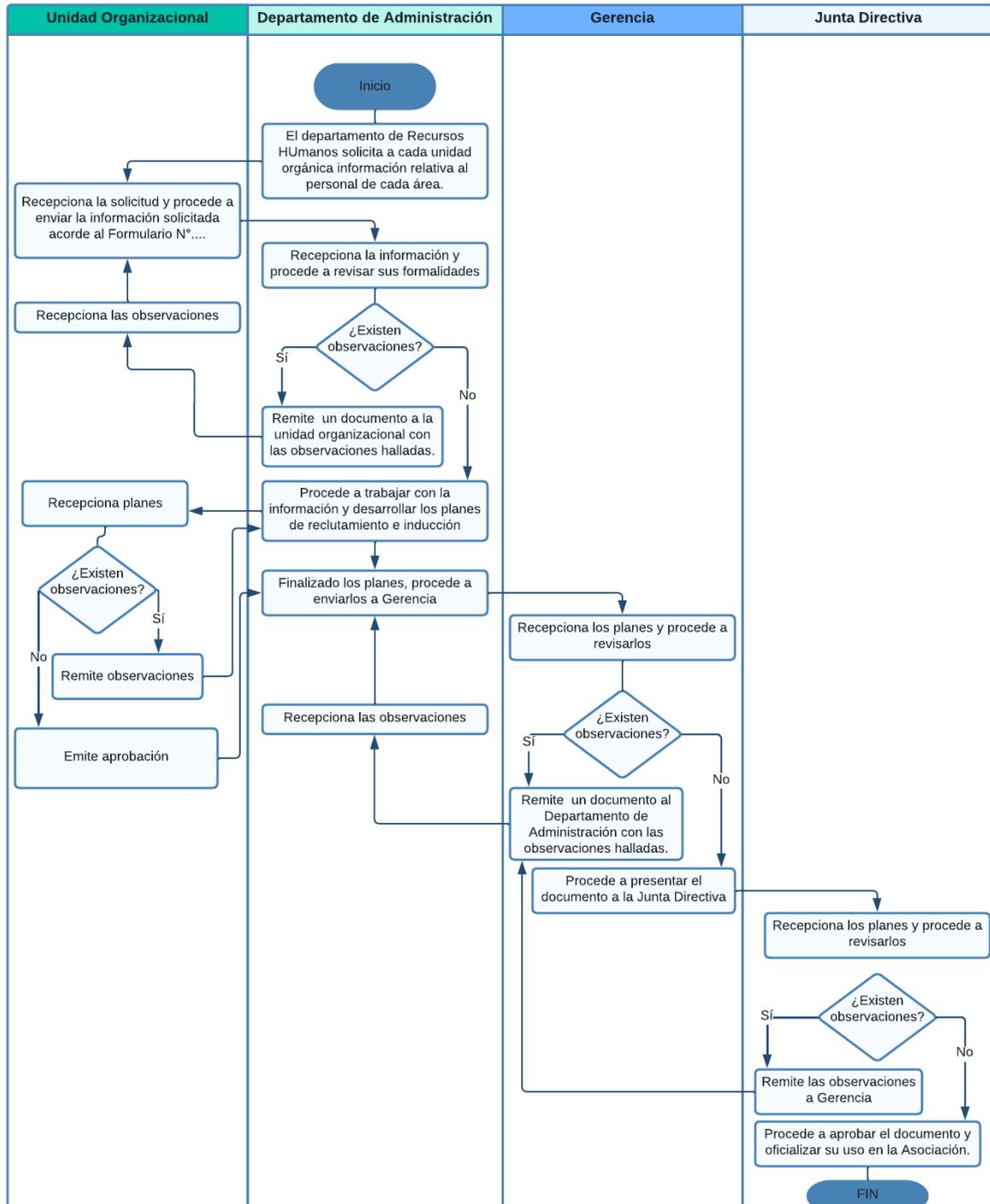
4	Departamento de Administración: Recursos Humanos	No hay observaciones: El departamento de Administración con la información brindada elabora los planes de reclutamiento e inducción de la organización.
5	Departamento de Administración: Recursos Humanos	El departamento de administración procede a enviar la documentación tentativa a cada unidad con la finalidad de que sea evaluada y observada de ser necesario acorde a las necesidades pertinentes.
6	Unidad Organizacional	La unidad orgánica revisa la documentación correspondiente y emite un documento en el que conste las observaciones o la aceptación de la documentación propuesta.
7	Unidad Organizacional	Propuesta observada: el departamento de Administración procede a levantar las observaciones realizadas y remite el documento al área correspondiente. (enlazar a la operación N°6)
8	Departamento de Administración	Propuesta aceptada: El departamento de Administración procede a remitir la documentación debidamente saneada a la Gerencia General, la que procederá a formalizarla en asamblea general.
9	Gerencia	La Gerencia observa: se remiten las observaciones. Conecta con paso 8.
10	Gerencia	La Gerencia no observa: propone la documentación a la Junta Directiva.
11	Junta Directiva	Documentación Observada: El departamento de administración procede a levantar las observaciones. (Enlazar con operación N° 8)
12	Junta Directiva	La Junta Directiva procede a aprobar la documentación relativa al reclutamiento e inducción del personal de la organización. FIN DE PROCEDIMIENTO



Diagrama de flujo

M2.12. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- No aplica.



M2.13 : ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS

Código M2.13

Versión 1

Fecha

Objetivo: Brindar a la Asociación un plan logístico acorde a las necesidades organizacionales.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de Administración: Almacén y logística, Junta Directiva y Gerencia.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del Departamento de Administración brindar un plan logístico idóneo para el transporte de bienes y su almacenamiento a fin de que se puedan aprovechar de manera óptima y oportuna.

Definiciones

Insumos:

- Requerimiento de necesidades logísticas a las unidades organizacionales.

Resultados:

- Establecer los lineamientos de trabajo a nivel logístico y de almacenamiento para el manejo correcto de los recursos materiales.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Departamento de Administración	Solicita a cada unidad organiza información relativa a las necesidades logísticas y de almacenamiento que presentan.
2	Unidad Organizacional	Recepciona la solicitud y remite la información que se ha pedido.
3	Departamento de Administración	Recepciona la información y procede a revisar sus formalidades
4	Departamento de Administración	Existen observaciones: se remiten las observaciones. Conecta paso 2.
5	Departamento de Administración	No existen observaciones: Procede a trabajar con la información y desarrollar los planes de logística y almacenamiento.
6	Departamento de Administración	Finalizando los planes, procede a enviarlos a Gerencia.
7	Gerencia	Recepciona los planes y procede a revisarlos.
8	Gerencia	Existen observaciones: remite las observaciones. Conecta paso 5.



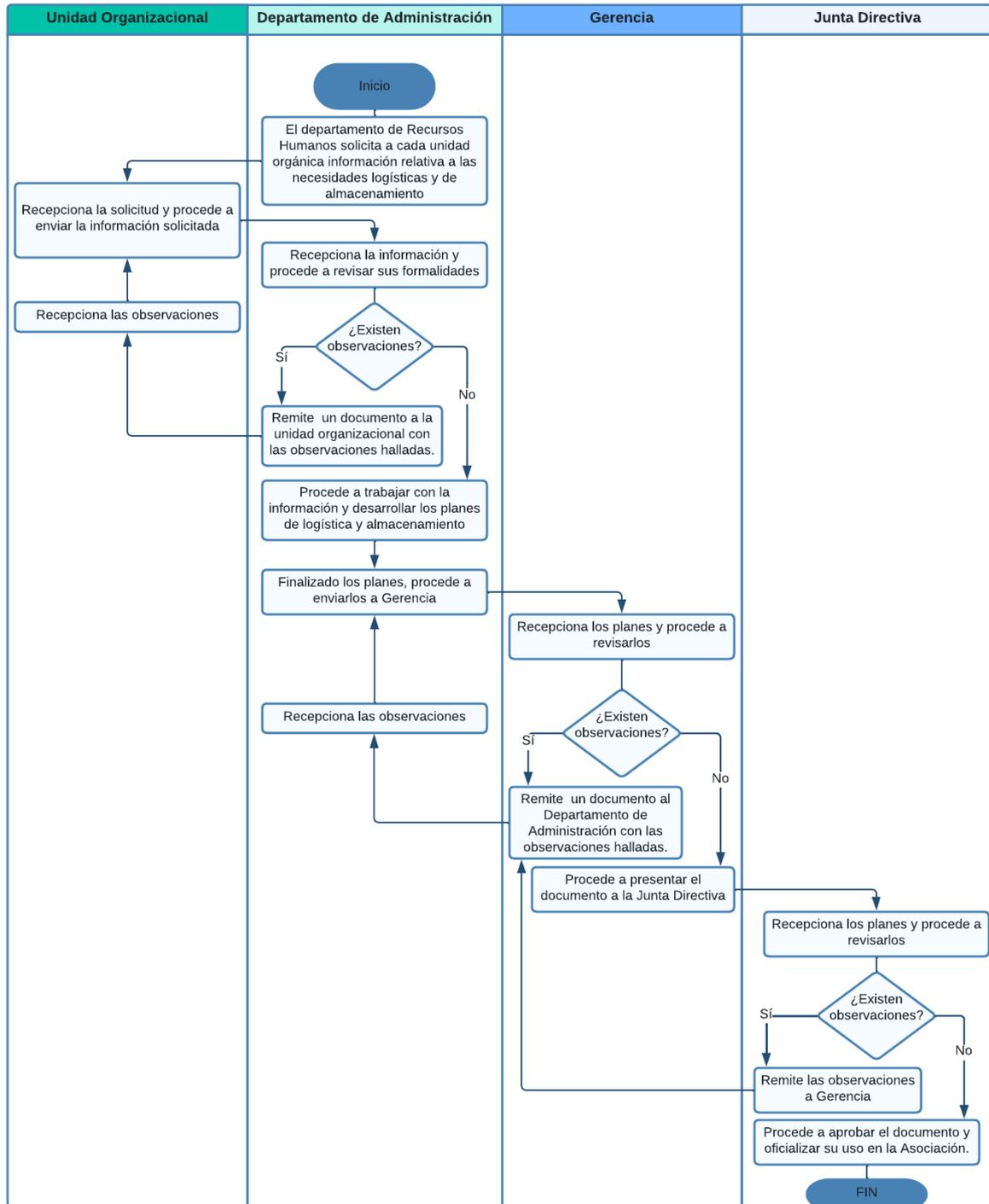
9	Gerencia	No existen observaciones: Procede a presentar el documento a la Junta Directiva.
10	Junta Directiva	Recepciona los planes y procede a revisarlos.
11	Gerencia	Existen observaciones: las remite a gerencia. Conecta paso 8.
12	Junta Directiva	No existen observaciones: Se aprueba el documento y se procede a oficializar su uso en la asociación. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.13. Abastecimiento de Bienes y Servicios

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- No aplica.



M2.14 : EDITORIAL

Código M2.14

Versión 1

Fecha

Objetivo: Brindar a la asociación un procedimiento editorial eficiente para satisfacer las necesidades de publicación de material bibliográfico acorde a las políticas organizacionales.

Alcance: Este procedimiento alcanza al departamento de Proyectos Institucionales: programa editorial, Departamento de Finanzas, Autor solicitante y Departamento de Administración.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad del autor por el contenido del material publicado y del Departamento de Proyectos institucionales verificar el contenido y su alineación a las políticas institucionales y a los objetivos de la Asociación.

Definiciones

Insumos:

- Solicitud acorde a los formularios facilitados por la Unidad Editorial de la Organización.

Resultados:

- Establecer los lineamientos para la producción de elementos Editoriales acorde a las necesidades organizaciones y el planeamiento estratégico.

Desarrollo

Nº	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Autor	Dirigen un documento con las formalidades requeridas en por el Programa Editorial al Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial
2	Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial	Recepciona la documentación y procede a la revisión técnica de los originales
3	Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial	Hay observaciones: Se hace llegar las observaciones al autor.
4	Autor	Autor recepciona las observaciones. Conecta con paso 1.
5	Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial	No hay observaciones: Solicita la disponibilidad presupuestal al Departamento de Finanzas.
6	Departamento de Finanzas	El Departamento de Finanzas recepciona el documento y procede a la evaluación.



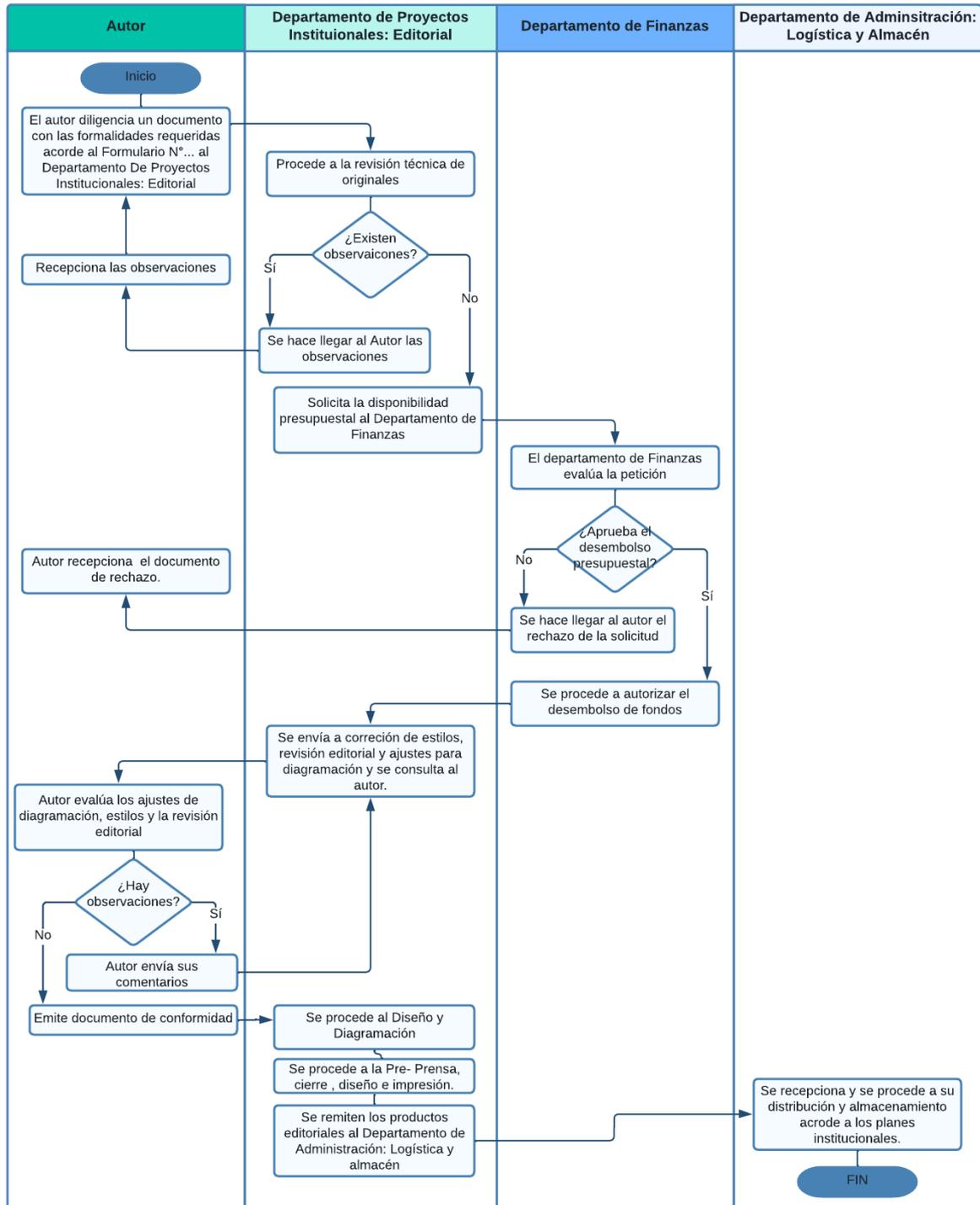
7	Departamento de Finanzas	Rechaza: Se hace llegar al autor el rechazo de su solicitud.
8	Autor	Autor recepciona el documento de rechazo. Fin de procedimiento.
9	Departamento de Finanzas	Acepta: Se procede a autorizar el desembolso de fondos.
10	Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial	Recepciona la autorización y procede a la corrección de estilo, revisión editorial y ajustes para diagramación, procediendo a consultar al autor sobre estas modificaciones.
11	Autor	Autor recibe las modificaciones y procede a evaluarlas.
12	Autor	Hay observaciones: Remite los comentarios.
13	Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial	Recepciona las observaciones. Conecta al Paso 10
14	Autor	No hay observaciones: Emite documento de conformidad
15	Departamento de Proyectos Institucionales: Editorial	Se procede al Diseño, Diagramación, Pre prensa, cierre de diseño e impresión. Se remiten los productos al Departamento de Administración.
16	Departamento de Administración.	Procede a recepcionar, almacenar y ejecutar su distribución. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.14. EDITORIAL

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- No aplica.



M2.15 : EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO

Código M2.15

Versión 1

Fecha

Objetivo: Brindar a las unidades organizacionales el apoyo tecnológico necesario para el correcto desempeño de sus funciones acorde a la coyuntura moderna.

Alcance: Este procedimiento alcanza a la Oficina de Sistemas Informáticos, Departamento de Administración y Logística y el Departamento de Finanzas.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad de la Oficina de Sistemas Informáticos el aprovisionamiento de recursos tecnológicos para las unidades que lo soliciten.

Definiciones

Insumos:

- Solicitud detallando las necesidades de material tecnológico de la unidad organizacional.

Resultados:

- Brindar a las unidades organizacionales el soporte tecnológico a través del equipamiento idóneo para el correcto desempeño de sus actividades.

Desarrollo

N°	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Unidad solicitante	Unidad acorde a sus necesidades solicita soporte tecnológico
2	Oficina de Sistemas Informáticos	La oficina de Sistemas Informáticos recibe el pedido y programa el diagnóstico del problema.
3	Unidad solicitante	Recepciona el informe de diagnóstico y alternativas de solución.
4	Unidad solicitante	Existen observaciones: Emite documento con las observaciones halladas.
5	Oficina de Sistemas Informáticos	Recepciona las observaciones: Conecta con paso 2.
6	Unidad solicitante	No existen observaciones: Solicita al Departamento de finanzas el desembolso adjuntado el resultado de diagnóstico.
7	Departamento de Finanzas	Recepciona el documento y procede a evaluarlo.



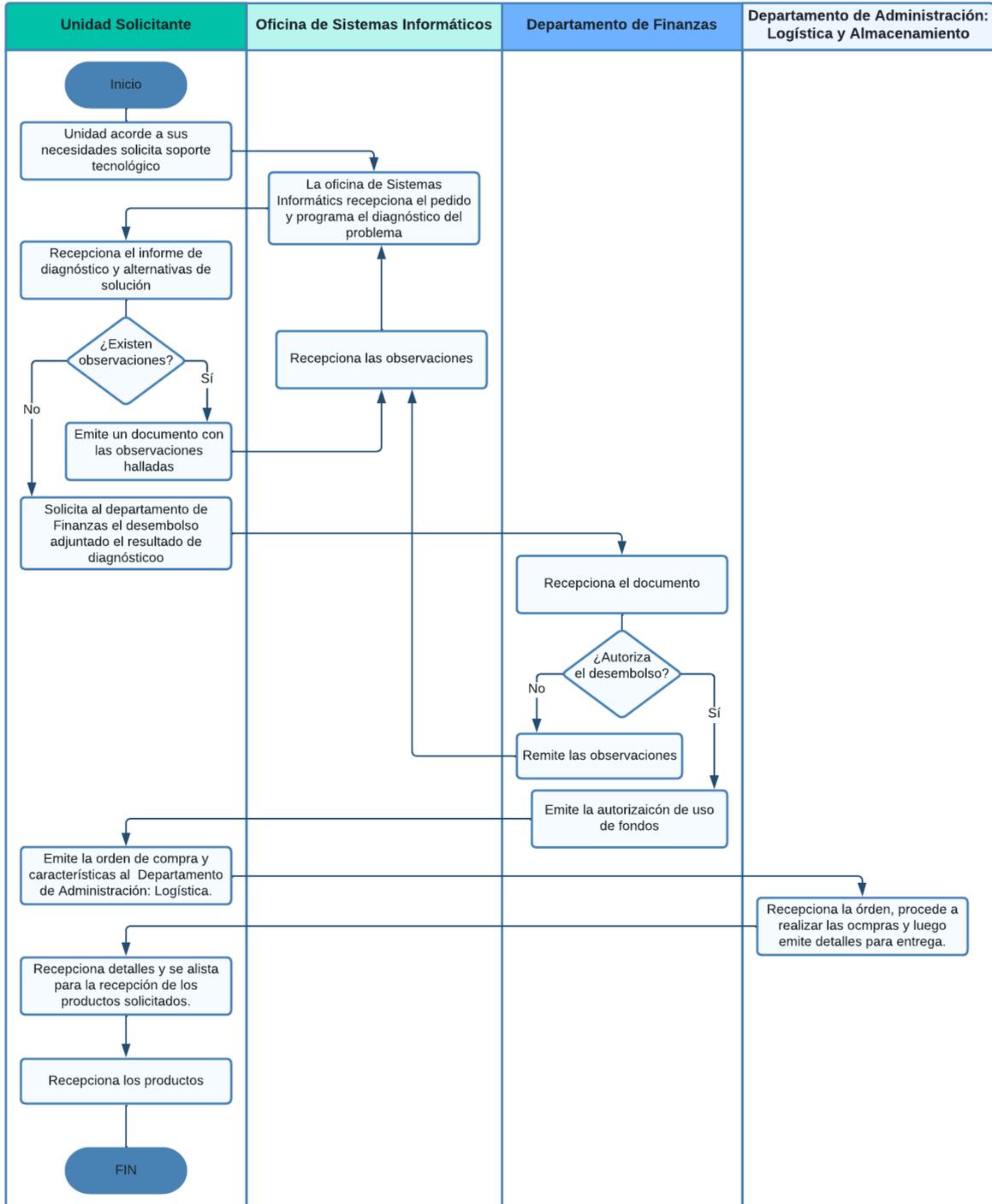
8	Departamento de Finanzas	No autoriza desembolso: Remite las observaciones y recomendaciones. Conecta con paso 5.
9	Departamento de Finanzas	Autoriza desembolso: Emite la autorización de uso de fondos.
10	Unidad Solicitante	Recepciona la autorización y emite la orden de compra y detalles al Departamento de Administración: logística.
11	Departamento de Administración	Recepciona la orden, procede a realizar las compras y luego emite detalles para la entrega.
12	Unidad Solicitante	Recepciona los detalles y alista la recepción de los productos solicitados.
13	Unidad Solicitante	Recepciona los productos. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.15. EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- No aplica.



M2.16 : INFORME DE ACTIVIDADES

Código M2.16

Versión 1

Fecha

Objetivo: Brindar a la organización la evidencia necesaria para el control de las actividades y el logro de los objetivos del Programa.

Alcance: Este procedimiento alcanza al Departamento de Proyectos Institucionales, los Coordinadores zonales, la Gerencia y la Junta Directiva.

Referencias:

- Manual de Organización y Funciones de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Manual de Políticas de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.
- Plan Estratégico de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales

Responsabilidades:

- Es responsabilidad de cada coordinador el alcance de la información debidamente saneada y acorde a los requisitos solicitados por el Departamento de Proyectos Institucionales, y de este último el de velar por el correcto cumplimiento de las actividades vinculadas al Programa Comunitario.

Definiciones

Insumos:

- Solicitud de informe de actividades realizadas dirigidas a los coordinadores.

Resultados:

- Obtención de información transparente, uso correcto de recursos y desempeño óptimo de las funciones para el control de los logros del Programa.

Desarrollo

N°	Unidad Administrativa / Puesto / Usuario	Actividad
1	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	Solicita a los coordinadores zonales el informe de actividades y avances.
2	Coordinador Zonal	Coordinador zonal recepciona el documento
3	Coordinador Zonal	Procede a remitir su informe acorde al Formulario N° 8
4	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	Recepciona los informes y revisa las formalidades de los mismos.
5	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	Hay observaciones: Remite las observaciones al coordinador.
6	Coordinador Zonal	Recepciona las observaciones. Conecta con paso 3.
7	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	No hay observaciones: Se procede a realizar el informe general de avance y logros mensuales



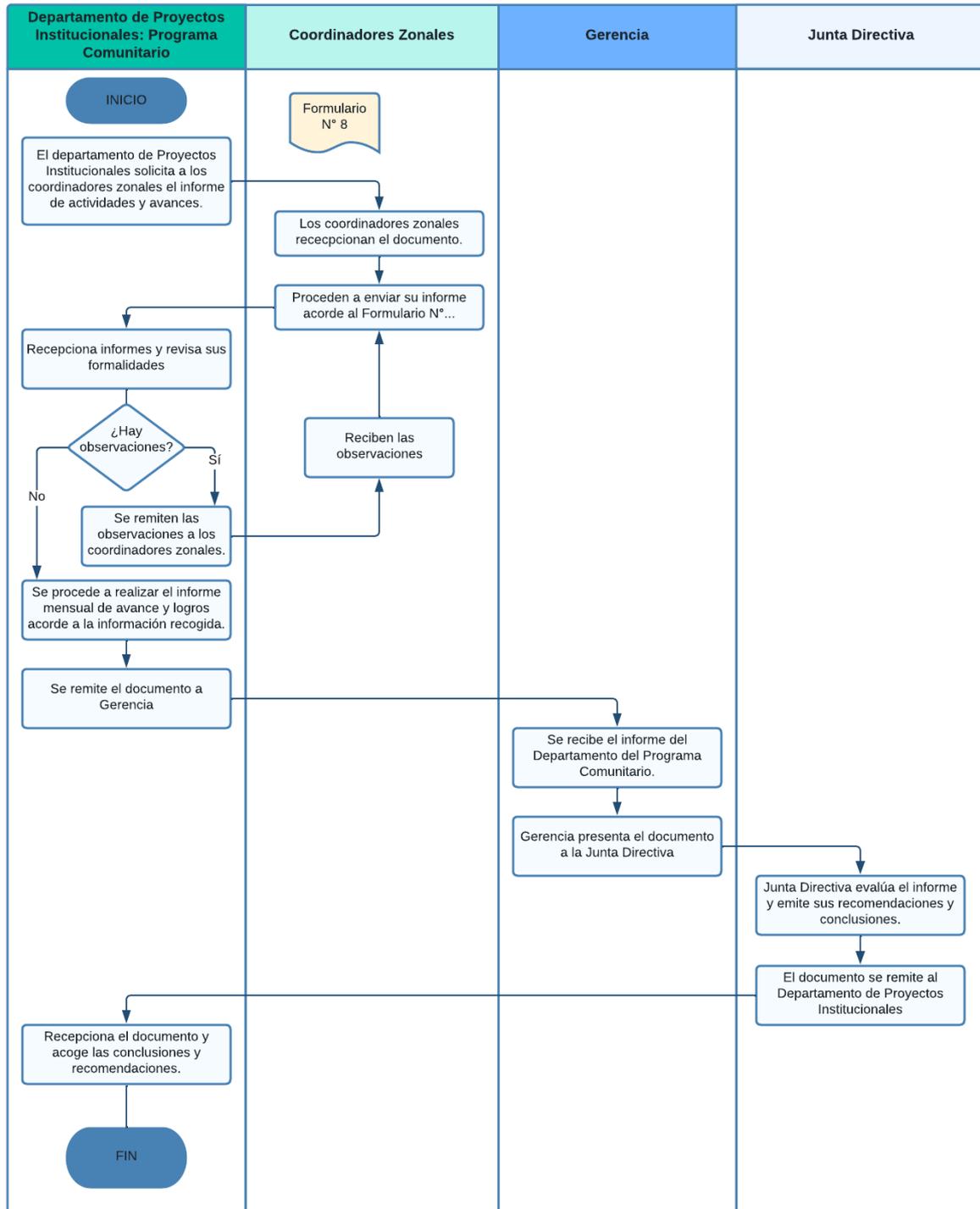
		acorde a la información recogida. Se presenta el documento a Gerencia.
8	Gerencia	Recepciona el informe mensual del Programa Comunitario y procede a analizarlo para presentarlo en la Junta Directiva.
9	Junta Directiva	La Junta Directiva evalúa el informe y emite sus recomendaciones y conclusiones al Departamento de Proyectos Institucionales.
10	Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario	Recepciona el documento y acoge las conclusiones y recomendaciones. FIN DEL PROCEDIMIENTO.



Diagrama de flujo

M2.16. INFORME DE ACTIVIDADES

Diagrama de Flujo



Formatos e Instructivos

- Formulario N° 8.

	ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA		EDICIÓN:	1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROGRAMA COMUNITARIO		FECHA:	
			PÁGINA:	DE

XI. REGISTRO DE EDICIONES

ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA: *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: PROGRAMA COMUNITARIO*

Primera edición (26 de mayo del 2023): elaboración de manual.

	ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROGRAMA COMUNITARIO	

EDICIÓN:	1	
FECHA:		
PÁGINA:		DE

XII. DISTRIBUCIÓN

El original del Manual de Procedimientos: Programa Comunitario se encuentra en poder de la unidad de Secretaría y Comunicación Institucional.

Las copias controladas están distribuidas de la siguiente manera:

- Unidad de Secretaría y Comunicación Institucional.
- Coordinaciones Zonales
- Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario.

	ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROGRAMA COMUNITARIO	

EDICIÓN:	1	
FECHA:		
PÁGINA:		DE

XIII. VALIDACIÓN

Presidente de la Junta Directiva de Bibliotecas Rurales

Gerente General (Coordinación General) de Bibliotecas Rurales

Director del Departamento de Proyectos Institucionales: Programa Comunitario

	ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROGRAMA COMUNITARIO	

EDICIÓN:	1	
FECHA:		
PÁGINA:		DE

XIV. ANEXOS

- Formularios

	ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA		EDICIÓN:	1
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROGRAMA COMUNITARIO		FECHA:	
			PÁGINA:	DE

PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/1	FORMATO N° 1	POSTULACIÓN AL PROGRAMA COMUNITARIO		
Fecha de recepción: / /		Nombre del receptor:		
DATOS GEOGRÁFICOS				
Dirección:				
Departamento			Distrito	
Provincia			Centro Poblado	
IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE				
D.N.I. N° :	Edad:	Fecha de Nacimiento:		
Primer Apellido :		Segundo Apellido:		
Nombres :		PRESENTA DISCAPACIDAD***		
Institución Educativa:		SI	NO	

IDENTIFICACIÓN DE LA FAMILIA		
Nombre completo del Padre, Madre o Apoderado:		
Celular:	DNI:	Grado Instrucción:
Nombre completo del Padre, Madre o Apoderado:		
Celular:	DNI:	Grado Instrucción:

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL NIÑO		
¿ Es beneficiario de algún programa estatal?	SI	En caso de haber marcado Sí, especifique:
	NO	
¿ Es beneficiario de algún programa estatal?	SI	En caso de haber marcado Sí, especifique:
	NO	

INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA FAMILIAR								
Marque la clasificación socioeconómica correspondiente al hogar que postula al programa:								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">No Pobre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>	No Pobre		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Pobre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Pobre		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Pobre Extremo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>	Pobre Extremo	
No Pobre								
Pobre								
Pobre Extremo								

Firma de Padre, Madre o Apoderado
Firma del Coordinador / Receptor

La información dada en el presente formulario tiene carácter de declaración jurada de forma que la Asociación de Bibliotecas Rurales se reserva el Derecho de verificarla en el momento que considere oportuno.

*Anexar al presente formato una copia del diagnóstico médico si lo hubiera y la clasificación socioeconómica dada por el SSISSFOH

** De no haber diagnóstico médico detallado, adjuntar el formato N° 2 - Evaluación Inicial del niño por áreas funcionales.

*** De incluir inscripción en el CONADIS, adjuntar copia del Carnet del menor.



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

HOJA 1/2	FORMATO N° 2	EVALUACIÓN INICIAL DEL NIÑO POR ÁREAS FUNCIONALES
----------	--------------	---

IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE		
D.N.I. N° :	Edad:	Fecha de Nacimiento:
Primer Apellido :	Segundo Apellido:	
Nombres :	PRESENTA DISCAPACIDAD	
Institución Educativa:	SI	NO

EVALUACIÓN INICIAL DEL NIÑO/A POR ÁREAS FUNCIONALES
A continuación marque la escala que corresponda con una X acorde a los indicadores de Motricidad, Percepción, audición, lenguaje-habilidades cognitivas y habilidades sociales

MOTRICIDAD			
Indicador	Escala		
	Nada	Notable	Mucho
Presenta hipertonidad			
Presenta hipotonidad			
Presenta espasticidad			
Presenta la columna deformada			
Presenta la ausencia de alguna extremidad o deformidad			
Presenta movilidad en todas las articulaciones			
Controla la cabeza			
Puede girar			
Puede arrastrarse			
Gatea			
Presenta equilibrio			
Es capaz de ponerse de pie			
Es capaz de caminar			
Es capaz de subir y bajar gradas			
Es capaz de trasladarse solo			
Utiliza las extremidades			

PERCEPCIÓN			
Indicador	Escala		
	Nada	Notable	Mucho
Observa objetos			
Distingue los sonidos			
Busca un objeto si lo ocultamos			
A aprendido a contar			
Reconoce formas			
Reconoce colores			
Puede ensartar cuentas			
Arma rompecabezas N° de Piezas _____			
Conoce las partes de su cuerpo			

HABILIDADES COGNITIVAS			
Indicador	Escala		
	Nada	Notable	Mucho
Presta atención			
Se concentra al realizar alguna tarea			
Escucha a otras personas			
Responde ante preguntas			
Es capaz de seguir órdenes			
Memoriza a corto plazo			
Relata acontecimientos			
Puede leer			
Planifica Tareas o Trabajos			

HABILIDADES SOCIALES			
Indicador	Escala		
	Nada	Notable	Mucho
Se acerca a las personas			
Juega con otros niños			
Saluda			
Comparte con otras personas			
Articula frases completas			
Entabla conversación			
Puede vestirse			
Puede desvestirse			
Puede lavarse los dientes			
Va al baño solo			
Se baña solo			

LENGUAJE			
Indicador	Escala		
	Nada	Notable	Mucho
Emite sonidos			
Utiliza señas para pedir cosas			
Conoce su nombre y apellido			
Articula palabras			
Articula frases completas			

PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

HOJA 2/2	FORMATO N° 2	EVALUACIÓN INICIAL DEL NIÑO POR ÁREAS FUNCIONALES
----------	--------------	--

OBSERVACIONES

Antecedentes / Anamnesis (Gestación, embarazo, parto, enfermedades pos-natales, convulsiones, medicamentos, antecedentes familiares, etc)
Observaciones a nivel de Motricidad
Observaciones a nivel de percepción
Observaciones a nivel de Habilidades Cognitivas
Observaciones a nivel de Lenguaje
Observaciones a nivel de Habilidades Sociales

DIAGNÓSTICO PRESUMIBLE

IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR	
D.N.I. N° :	Nombre:
Fecha:	Firma:



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/1	FORMATO N° 3	FICHA DE EVALUACIÓN DE POSTULANTES
----------	--------------	------------------------------------

IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

D.N.I. N° :	Edad:	Fecha de Nacimiento:
Primer Apellido :	Segundo Apellido:	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Ubicación Geográfica		
Criterios	SÍ	NO
Hay medios de transporte público para llegar a la casa	1	0
El costo de transporte no sobrepasa los 10 soles	1	0
La zona presenta condiciones agrestes o peligrosas	0	1
TOTAL		

Información Socioeconómica		
Criterios	SÍ	NO
La familia es pobre	1	0
La familia es pobre extrema	2	0
La familia recibe algún subsidio estatal	1	0
El menor recibe apoyo estatal por su discapacidad	0	1
Los padres del menor son analfabetos	1	0
TOTAL		

Motricidad	
Criterios	Puntuación
Evaluación inicial del niño	
Diagnóstico Médico	5
TOTAL	

Habilidades sociales	
Criterios	Puntuación
Evaluación inicial del niño	
Diagnóstico Médico	5
TOTAL	

Percepción	
Criterios	Puntuación
Evaluación inicial del niño	
Diagnóstico Médico	5
TOTAL	

Habilidades Cognitivas

Criterios	Puntuación
Evaluación inicial del niño	
Diagnóstico Médico	5
TOTAL	

Lenguaje

Criterios	Puntuación
Evaluación inicial del niño	
Diagnóstico Médico	5
TOTAL	

Calificación

Puntuación Obtenida	Elegibilidad Porcentual

Comentarios del comité evaluador

--

Nombre:
Firma:

Nombre:
Firma:

PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/1	FORMATO N° 4	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN O ASESORÍA
----------	--------------	---

1. Datos de la actividad de capacitación solicitada

Nombre de la actividad:	
Institución o profesional que la imparte	
Fecha Tentativa:	Horas:
Lugar dónde se llevará a cabo:	
N° de participantes:	
Costo por participante:	

2. Datos de la unidad / colaborador solicitante

Área Solicitante:
Nombre del solicitante:

3. FUNDAMENTOS (Explique la necesidad del pedido de la actividad de capacitación o asesoría)

4. ANEXOS QUE ADJUNTA EL SOLICITANTE

Programa tentativo de la actividad	<input type="checkbox"/>
Presupuesto detallado	<input type="checkbox"/>
Detalle de horarios y contenido de la actividad	<input type="checkbox"/>
Datos del profesional o empresa prestadora del servicio	<input type="checkbox"/>
Proforma de prestación de servicios del profesional o empresa prestadora del servicio.	<input type="checkbox"/>

Firma del Solicitante



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/2

FORMATO N° 5

ABASTECIMIENTO DE MATERIALES - REMEDIOS NATURALES

1. Datos generales de la actividad

Justificación:

Lugar dónde se llevará a cabo:

N° de participantes:

Fecha:

Hora:

Responsable:

2. Remedio a preparar

Marque con una aspa el remedio para el que solicita el abastecimiento de materiales base y la cantidad a preparar en unidades (frascos)

	X	Unidades
Macerado de Orégano		
Macerado de Cachorrillo y DiegoLópez		
Macerado de valeriana		
Frotación antirreumática		
Macerado "Susto 1"		
Macerado "Susto 2"		
Macerado "Susto 3"		
Frotación contra la parálisis facial		

Crema de Marco		
Crema de Caléndula		
Crema de Eucalipto		
Crema de Salvia		
Crema de Manzanilla		
Crema de Ruda o Ishguin (Ortiga)		
Crema contra la tos		
Crema de Chicoria		

	X	Unidades
Aceite de Caléndula		
Aceite de Palo Santo		
Aceite de Mishquina		
Aceite de Eucalipto		
Aceite de Molle		
Aceite de Coca		
Aceite de Santo Domingo		
Aceite de Ishguin (ortiga) rojo		
Aceite de Chilca		
Aceite de Ruda		
Aceite de Romero		
Aceite de Orégano		

D4 Orégano Can'lle		
D4 de Caléndula		
D4 de Propoleo		
D4 de Molle		
D4 de Cachorrillo y DiegoLópez		
D4 de Coca		
D4 de Santo Domingo		
D4 de Mutuy		
D4 de Sogorón		
D4 de Valeriana		
D4 de Sumarán		
D4 de Callana del Cerro		
d6 DE Cicuta Virosa		
D6 de Floripondio		



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 2/2

FORMATO N° 5

ABASTECIMIENTO DE MATERIALES - REMEDIOS NATURALES

3. Materiales a solicitar

Material	x	Cantidad
Cañazo		
Alcohol		
Tabaco		
Racacha		
Vinagre bully		
Timolina		
Bálsamo de buda		
Alcanfor		

Material	x	Cantidad
Aceite Vegetal		
Aceite de oliva		
Cera de abeja		
Aceite aromático		
Colador		

Recipiente	Tamaño	Cantidad

4. COMENTARIOS ADICIONALES

Describe hechos u observaciones importantes a tomar en cuenta respecto del pedido realizado.

--

Firma del solicitante

Nombre del solicitante:

DNI:



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/1

FORMATO N° 6

ABASTECIMIENTO DE MATERIALES - BIBLIOGRÁFICOS Y DE
CONCIENTIZACIÓN

1. Datos generales de la actividad

Justificación:

Lugar dónde se llevará a cabo:

N° de participantes:

Fecha:

Hora:

Responsable:

2. Material a solicitar

Material de Lectura	
Ejemplar	Unidades

Material de Concientización	
Tipo de material	Unidades
Afiches	
Trípticos	
Compendios	
Calendarios	

Manuales	
Ejemplar	Unidades
Manual de procedimientos	
Cuaderno de Terapia	
Recetario	
Manual de Políticas	

Material de Trabajo	
Ejemplar	Unidades
Talonnario de formularios	

Firma del solicitante

Nombre del solicitante:

DNI:



**ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS
RURALES DE CAJAMARCA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PROGRAMA COMUNITARIO**

EDICIÓN:

1

FECHA:

PÁGINA:

DE

PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/3

FORMATO N° 8

FICHA DE CONSTATAción DE SERVICIOS

DATOS DEL COORDINADOR

Apellidos	Nombre
DNI	Código

DATOS DE LA VISITA

Mes	N° Visita	1	2	Fecha
-----	-----------	---	---	-------

Código de Familia / Niño Visitados:

ACTIVIDADES REALIZADAS

Marque con una x los aspectos a rehabilitar que trató en la visita

		Marque	Especifique la actividad realizada
Motricidad	Control de cabeza		
	Postura		
	Motricidad Fina		
	Rotación		
	Caminar		
	Tonicidad muscular		
	Equilibrio		
	Prevención de contracturas		
	Psico-motricidad		
	Motricidad Fina		
Precepción	Visión		
	Formas y colores		
	Audición		
	Posiciones y relaciones espaciales		
	Propiocepción y tacto		
	Esquema corporal		
Lenguaje	Coordinación ojo-mano		
	Estimulación facial y bucal		
	Lenguaje Activo (Habla)		
	Comprensión		
Habilidades cognitivas	Alimentación		
	Atención/ concentración / memoria		
	Aprestamiento		
Habilidades Sociales	Planificación de trabajos		
	Independencia		
	Integración social		
	Habilidades ocupacionales		

Actividades encargadas a la Familia

--



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 2/3	FORMATO N° 8	FICHA DE CONSTATACIÓN DE SERVICIOS
----------	--------------	------------------------------------

EVALUACIÓN DEL NIÑO

Marque con una X el nivel de control que muestra el niño en el área que ha tratado en la visita

ASPECTO TRATADO EN LA VISITA	Nivel de desarrollo que presenta el niño				
	Muy Grave	Grave	Moderado	Bueno	Normal
Motricidad	Control de cabeza				
	Postura				
	Motricidad Fina				
	Rotación				
	Caminar				
	Tonicidad muscular				
	Equilibrio				
	Prevención de contracturas				
	Psico-motricidad				
Motricidad Fina					
Precepción	Visión				
	Formas y colores				
	Audición				
	Posiciones y relaciones espaciales				
	Propiocepción y tacto				
	Esquema corporal				
	Coordinación ojo-mano				
Lenguaje	Estimulación facial y bucal				
	Lenguaje Activo (Habla)				
	Comprensión				
	Alimentación				
Habilidades cognitivas	Atención/ concentración / memoria				
	Aprestamiento				
	Planificación de trabajos				
Habilidades Sociales	Independencia				
	Integración social				
	Habilidades ocupacionales				

MATERIAL ENTREGADO

Material	Cantidad	Material	Cantidad

EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS ASIGNADAS A LA FAMILIA

Marque con una X el nivel de compromiso y cumplimiento que mostró la familia con las actividades asignadas durante la visita.

Pendiente

Parcialmente

Mayoritariamen
te

Totalmente



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 3/3

FORMATO N° 8

FICHA DE CONSTATACIÓN DE SERVICIOS

EVALUACIÓN DE LA FAMILIA RESPECTO DEL TRABAJO REALIZADO POR EL COORDINADOR

A continuación la familia marca con una X donde crea conveniente.

El coordinador:	SI	NO
Realizó las actividades relacionadas a los aspectos de rehabilitación del menor		
Entregó el material que describe en el presente informe		
Realizó la evaluación al niño respecto de las actividades de rehabilitación que hizo.		
Asignó actividades a la familia de forma clara y precisa		
Trató al niño con amabilidad y paciencia		
Expresó sus ideas con claridad y amabilidad a los miembros de la familia.		

OBSERVACIONES REALIZADAS POR LA FAMILIA

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL COORDINADOR

Coordinador

DNI:

HUELLA

Familiar Responsable

DNI:

HUELLA



PROGRAMA COMUNITARIO - RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA

Hoja 1/1	FORMATO N° 9	FORMULARIO DE DONACIÓN
----------	--------------	------------------------

DATOS DEL DONANTE

Nombre

Apellidos

Dirección

Ciudad

Teléfono

Correo electrónico

DNI

DATOS DE LA DONACIÓN

Detalle a continuación la donación acorde a su naturaleza:

DINERARIO

NO DINERARIO

Me gustaría que mi donación contribuyera a:

Método de donación:

Efectivo
Transferencia
Donación de cosas

--

Firma del Donante

Huella Digital

CONCLUSIONES

- El diagnóstico organizacional realizado en la presente investigación sirvió para constatar las deficiencias presentes en la Asociación Red de Bibliotecas Rurales, de forma que con el mismo se pueda tomar vías de acción necesarias para el mejoramiento de la organización.
- En el diagnóstico organizacional se encontró deficiencias relativas a la gestión del recurso humano, pero principalmente deficiencias asociadas al esclarecimiento de las cargas de trabajo y presencia de instrumentos técnicos de apoyo, los cuáles dificultarían la consecución de objetivos y el correcto desempeño de las funciones.
- Respecto al análisis de procedimientos intervinientes se identificaron tres grandes grupos de procedimientos: aquellos asociados a la institución propiamente dicha, es decir procedimientos generales necesarios para su funcionamiento; procedimientos asociados al Programa Comunitario, y procedimientos asociados al Programa Editorial. De estos, los que presentaban mayor deficiencia y requerían atención fueron los asociados al Programa Comunitario.
- Se logró describir y representar gráficamente los procedimientos identificados, de forma que se plasmaron en el Manual de Procedimientos propuesto en el presente trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Asociación Red de Bibliotecas Rurales, generar prácticas institucionales (formalizadas a través del Manual de Políticas) vinculadas a la revisión constante de los objetivos organizacionales, su manejo y cumplimiento, de forma que se logre un seguimiento adecuado y se puedan tomar líneas de acción acorde a los problemas encontrados.
- Modernizar periódicamente los documentos de gestión administrativa, en especial los relacionados a los recursos humanos y los relacionados al planeamiento estratégico institucional, considerando instaurar líneas de acción ante imprevistos del entorno organizacional.
- Se recomienda a la Junta Directiva evaluar periódicamente al personal a fin de que estos estén actualizados respecto a las funciones encomendadas, así como capacitados acorde a las necesidades organizacionales, de esta forma se logrará contar con el personal idóneo en todas las áreas y en todo momento.
- Se recomienda formalizar y socializar el presente manual de procedimientos en la organización, con la finalidad de dar mayor formalidad a las actividades dentro del programa comunitario, garantizando la transparencia y permitiendo optimizar el uso de recursos, un correcto control de este y posibilitando mejoras alternativas.
- Se recomienda que la Administración gestione cursos de capacitación orientados a mejorar la gestión de los recursos humanos y materiales, además para alinearse a las exigencias político legales de los socios estratégicos y del entorno.
- Se recomienda instituir mesas de diálogo constantes, con asesoría profesional calificada, así mismo instaurar programas de auditoría interna que garantice las buenas prácticas y permita identificar oportunidades de mejora.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. México: Limusa.
- Adrianzén, R. (2014). *Propuestas de rediseño organizacional para la asociación de textiles artesanales awakuq makikuna de Porcón Alto - Cajamarca*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Alvarez, N., & Miranda, F. (2020). *Propuesta de elaboración de un Manual de Procesos para la coordinación financiera, aplicable a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)*. Quito-Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Andamayo, M., & Tello, C. (2023). *Evaluación e implementación del Manual de Procedimientos Administrativos en una Asociación Civil sin fines de lucro*. Lima - Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Arellano, A., Carballo, B., & Ríos, N. (2017). *Análisis y diseño de procesos. Una metodología con enfoque de madurez organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Bertalanffy, L. (1956). *General systems theory: a new approach to unity of science*. Nueva York: George Brasilier.
- Calero, J. (2019). *Manual de Procedimientos para el Área Administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral de la Fortuna (ADIFORT)*. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2022). *Dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1973). *Tecnología, Gerencia e Sociedade*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2020). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Fayol, H. (1954). *Administracao Industrial e Geral*. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .

- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Lima: Universidad Continental.
- Gobierno del Estado de México. (2018). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México: EDOMEX.
- Gómez, J. (2016). *Guía para la aplicación del ISO 9001: 2015*. COLOMBIA: AENOR.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Gutierrez, K. (2015). *Deficiencias en el área de compras de la empresa AUTONORT Cajamarca S.A.C.: Una propuesta de mejora a través de un manual de procedimientos*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Hellriegel, d., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- International Organization for Standardization. (09 de 2015). *iso.org*. Obtenido de Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. España: Gestión 2000.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente estratega y líder del cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- López, P. (2015). *Gestión de calidad según ISO 9001: 2015*. Madrid: FC Editorial.
- Münch, L. (2018). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procedimiento administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo organizacional*. España: AENOR Internacional S.A.U.
- Pardo, J. (2019). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: Alfaomega.

- Paredes, K. (2014). *Propuesta de diseño de un manual de procedimientos para optimizar la gestión de procesos de la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca-2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Pérez, J. (2015). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, L. (2018). *Manual de Procedimientos y Administración del Banco de Alimentos Perú, Lima-Perú, 2018*. Callao - Perú: Universidad Nacional del Callao.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. España: Alay Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Saavedra, C. (2017). *Implementación de un Manual de Procedimientos para mejorar en la gestión empresarial de la Asociación Visión Suiza-Alemana, Lima, 2017*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Sánchez- Guerrero, G. (2003). *Técnicas participativas de planeación*. México: Fundación ICA.
- Tejada, R. (2019). *Manual de Procedimientos Administrativos, Financieros y Contables para la Asociación de Productores Agropecuarios "Rafael Correa" de la Economía popular y solidaria, en la Parroquia San Roque, Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.

APÉNDICES

APÉNDICE 1. Matriz de consistencia metodológica

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p>Pregunta Principal</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Con que instrumento organizacional se puede mejorar el funcionamiento de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca? <p>Preguntas Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la infraestructura organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales? ¿Cuáles son los procesos que intervienen en el funcionamiento de las actividades realizadas por la Asociación "Red de bibliotecas Rurales de Cajamarca"? ¿Cuáles son los procedimientos relacionados con las actividades realizadas por la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca? ¿Qué formatos documentales son idóneos para usar en los procedimientos identificados en el desarrollo de las actividades de la asociación "Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca"? 	<p>Objetivo General</p> <p>Realizar un diagnóstico organizacional y elaborar un Manual de Procedimientos para la Asociación "Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca"</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la infraestructura organizacional de la Asociación "Red de bibliotecas Rurales de Cajamarca". Identificar los procesos que intervienen en el funcionamiento de las actividades realizadas por la Asociación "Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca" Describir y representar gráficamente los procedimientos identificados acorde a las actividades que desarrolla la Asociación "Red de bibliotecas Rurales de Cajamarca" Desarrollar los formatos documentales a usar en los procedimientos identificados para el desarrollo de las actividades en la asociación "Red de bibliotecas Rurales de Cajamarca" 	<p>Para la presente investigación no se ha planteado una hipótesis por ser un estudio de nivel descriptivo - proposicional</p>	<p>X: Manual de Procedimientos</p>	<p>Infraestructura Organizacional</p> <p>Identificación e interacción de procesos</p> <p>Descripción de procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Precisión con que se ha determinado la estructura organizacional. Grado en que se ha definido la división y distribución de funciones. Nivel en que la organización reconoce la cultura organizacional. Grado en que la organización establece un manejo adecuado de los Recursos humanos Grado de versatilidad del cambio organizacional Presencia de instrumentos técnicos de apoyo. <ul style="list-style-type: none"> Nivel de identificación de usuarios internos y externos. Grado de especificación de requisitos de entrada en los procesos. Nivel de identificación de proveedores de los requisitos. Grado de relación de procesos con objetivos organizacionales. Nivel de claridad en la identificación de los procesos. <ul style="list-style-type: none"> Nivel de descripción de los procedimientos de la organización. Grado de orientación lógica en las acciones Nivel de alineación de procedimientos con políticas y documentación formal. Estado de diagramación de los procedimientos. Nivel de prevención, seguimiento y corrección de las acciones. 	<p>Técnicas:</p> <p>Investigación documental, cuestionario, cédula.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cédula de análisis documental, cédula de análisis de procesos, cuestionario dirigido.</p>



APÉNDICE 2: Cédula documental para el diagnóstico organizacional

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Fecha:			
	Núm. De hoja:		De:	
	Responsable:			
	Función:			

ÁREA - NIVEL:

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA

Observaciones:

Elaboró:	Autorizó:
----------	-----------

Escala de medición				
Nula o escasa evidencia	Alguna evidencia	Evidencia de mejora	Evidencia de una implementación adecuada	Fuerte evidencia de una integración total
5%	25%	50%	75%	100%

*** La presente cédula se adaptó del apartado Herramientas de diagnóstico del libro de Franklin (2013) Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio.*



APÉNDICE 3: Cédula de análisis de dimensiones: Identificación de procesos y descripción de procedimientos.

CÉDULA DE ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Núm. De hoja:		De:	
	Responsable:			
	Función:			

ÁREA – PROCESO:

Estado de cumplimiento	Evaluación
	Los procesos presentan un objetivo claro en conjunto
	Se ha determinado los usuarios internos y externos
	Se especifican los requisitos de entrada al proceso para lograr el resultado final
	Se especifica quién o quiénes son los proveedores de los requisitos que inician el proceso
	El proceso tiene el nombre claramente definido
	Se ha identificado el alcance del proceso, señalando el nombre, inicio y fin del proceso.
	Se ha identificado el objetivo de cada procedimiento de manera clara y precisa.
	Se incluye una relación de los documentos jurídicos y administrativos que soportan el procedimiento.
	Se especifica los deberes y obligaciones de la unidad administrativa a cargo, así como quienes intervienen, parcial o totalmente.
	Existe un apartado que facilita la comprensión de los términos técnicos empleados en el procedimiento.
	Se señala con precisión los requisitos documentales, materiales o de información que la dependencia u organismo auxiliar solicita para dar inicio al procedimiento.
	Se especifica el resultado que se pretende alcanzar después de llevar a cabo el desarrollo del procedimiento.
	Indica el nombre de procedimientos con los cuales se relaciona el procedimiento que se describe.
	Existe un apartado que especifica las normas o disposiciones administrativas que regulan las actividades de los procedimientos.
	Se describe las actividades u operaciones que se ejecutan en el procedimiento, así como las unidades administrativas o puestos que intervienen en su realización.
	Existe una representación gráfica del procedimiento que simboliza el flujo de información y puestos que intervienen en este.
	Existen medios que permiten medir el logro de los resultados planificados, a fin de emprender acciones que contribuyan a la mejora.
	Existen los formatos utilizados en el procedimiento, así como su instructivo de llenado con los detalles que cada uno requiere para su presentación.
	Se incluye un apartado que explica el significado de los símbolos que fueron usado en los diagramas de flujo.
	Existe una lista con las unidades administrativas o puestos autorizados para contar con el manual de procedimientos.
	La documentación está correctamente validada por las autoridades respectivas que aprueban el procedimiento.

MEDICIÓN : $\frac{\text{Número de criterio cumplidos}}{\text{Número de criterios totales}} \times 100\% = \text{Porcentaje de cumplimiento}$

Resultado:

Elaboró:

Autorizó:

** La presente cédula se adaptó del apartado Herramientas de diagnóstico: Cédulas y gráficos del libro de Franklin (2013) Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio.

APÉNDICE 4: Validación del instrumento - Cuestionario sobre la infraestructura organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca.

1. Título de la Tesis: “DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA”, 2023: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

2. Nombre del tesista: Miguel Angel Rojas Cotrina

3. Experto: Doctor Alex Miguel Hernández Torres

4. Cargo: Docente Universidad Nacional de Cajamarca – Escuela de Administración

5. Grado Académico: Doctor

6. Estimado (a) experto(a):

Adjunto instrumentos de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones		X			
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba de fiabilidad estadística)		X			
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas		X			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		X			
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.		X			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		X			

Opinión: Favorable (X) No favorable ()

Cajamarca, 20 de marzo de 2022.

Dr. Alex Miguel Hernández Torres

DNI : 26697122

APÉNDICE 5: *Cuestionario sobre la infraestructura de la organización.*

Asociación Red de Bibliotecas

Rurales de Cajamarca



Cuestionario sobre la Infraestructura Organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Estimado colaborador:

Califique entre 1 a 5 el grado de concordancia que usted le otorga a cada una de los siguientes ítems relacionados con los elementos que componen la infraestructura organizacional de la Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca:

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN : INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
	Indicador: Precisión con que se ha determinado la estructura organizacional					
1	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES ha determinado su nivel de autoridad y responsabilidad con precisión.					
2	Considera que la RED DE BIBLIOTECAS RURALES traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.					
INDICADOR: GRADO EN QUE SE HA DEFINIDO LA DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES						
3	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES ha delimitado su área de influencia con precisión					
4	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES ha determinado su carga de trabajo con total claridad					
5	Considera que LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES posibilita la delegación de autoridad y responsabilidad					
INDICADOR: NIVEL EN QUE LA ORGANIZACIÓN RECONOCE LA CULTURA ORGANIZACIONAL						
6	Considera que la Red de Bibliotecas Rurales define su personalidad organizativa de forma clara.					
7	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES ha establecido valores, actitudes entre otros que guían su accionar.					
INDICADOR: GRADO EN QUE LA ORGANIZACIÓN ESTABLECE UN MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS HUMANOS						

8	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES tiene un sistema de gestión del talento adecuado.					
9	Considera que la RED DE BIBLIOTECAS RURALES establece cursos de capacitación idóneos.					
10	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES establece métodos de control de desempeño dirigido a sus recursos humanos.					
	INDICADOR: GRADO DE VERSATILIDAD AL CAMBIO ORGANIZACIONAL					
11	LA RED DE BILIOTECAS RURALES promueve cambios para emprender acciones con otra óptica					
12	LA RED DE BIBLIOTECAS RURALES tienen vías alternas de actuación ante imprevistos					
13	Las modificaciones sustantivas que realiza la RED DE BIBLIOTECAS RURALES tienen una repercusión influyente en toda la organización.					
	INDICADOR: PRESENCIA DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO					
14	Existen instrumentos técnicos que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos en la RED DE BIBLIOTECAS RURALES DE CAJAMARCA					
15	Los instrumentos técnicos de la RED DE BIBLIOTECAS RURALES coadyuvan a la correcta realización de las acciones					

GRACIAS

El porcentaje otorgado a la evaluación de la infraestructura organizacional será de 100 puntos y se repartirá entre los indicadores que la componen de la siguiente manera:

- Precisión con que se ha determinado la estructura organizacional: 15 puntos
- Grado en que se ha definido la división y distribución de funciones: 15 puntos
- Nivel en que la organización reconoce la cultura organizacional: 10 puntos
- Grado en que la organización establece un manejo adecuado de los: recursos humanos: 15 puntos
- Grado de versatilidad al cambio organizacional: 15 puntos
- Presencia de instrumentos técnicos de apoyo: 30 puntos