



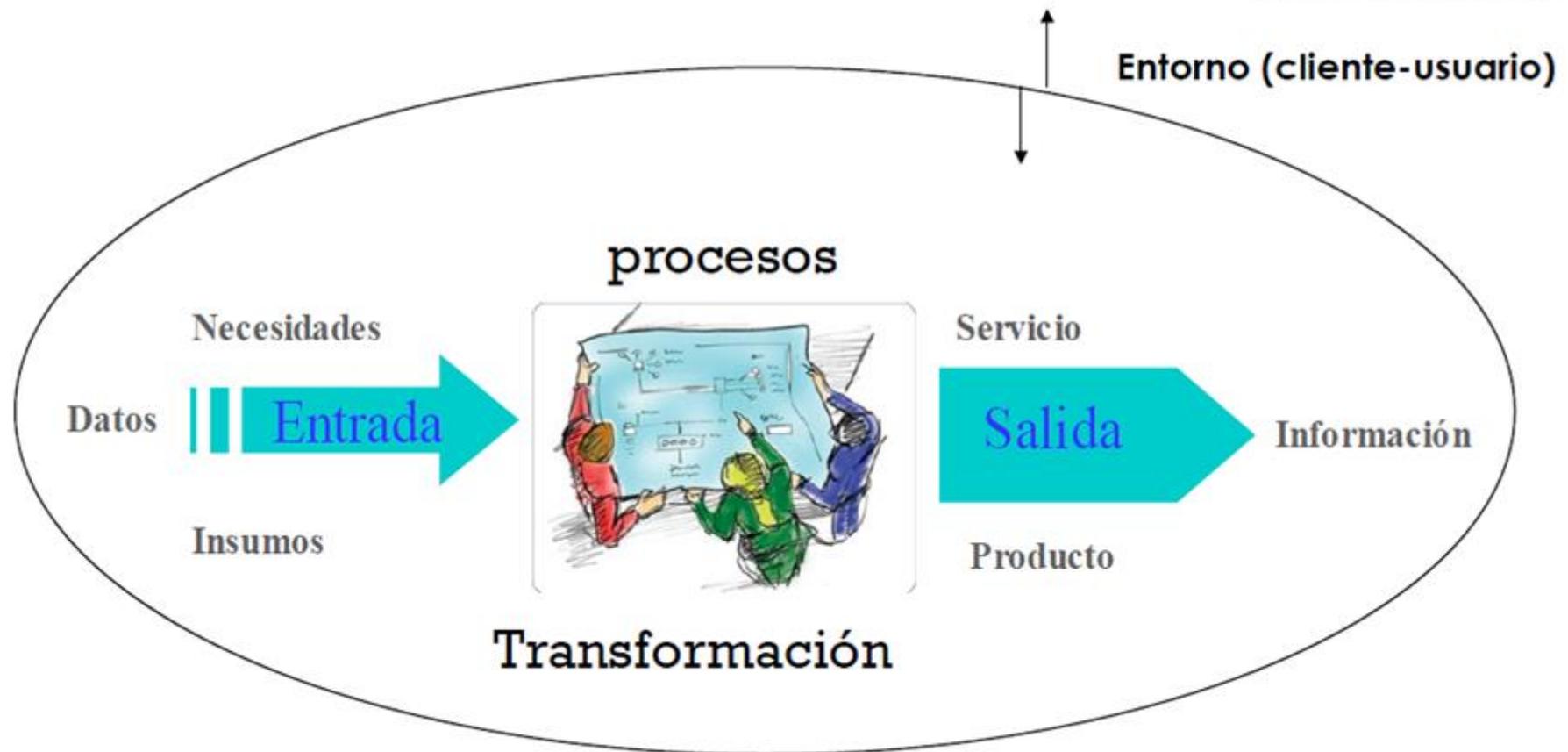
Comisión Institucional de Procesos y Procedimientos



La organización como un Sistema

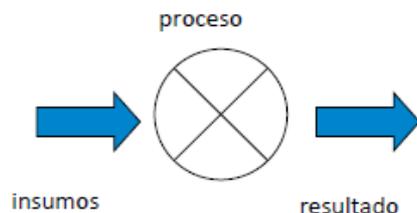
Sistema abierto

La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme a los cambios en su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los trastornos e incertidumbre del entorno (Daft, 2007)



Proceso vrs Procedimiento

- **PROCESO:** conjunto de **actividades** que interactúan sinérgicamente para obtener un resultado, mediante la transformación de insumos.
- ◆ **PROCEDIMIENTO:** define de manera sistemática el proceso, con las **actividades** en orden cronológico que se deben seguir para obtener un determinado resultado.

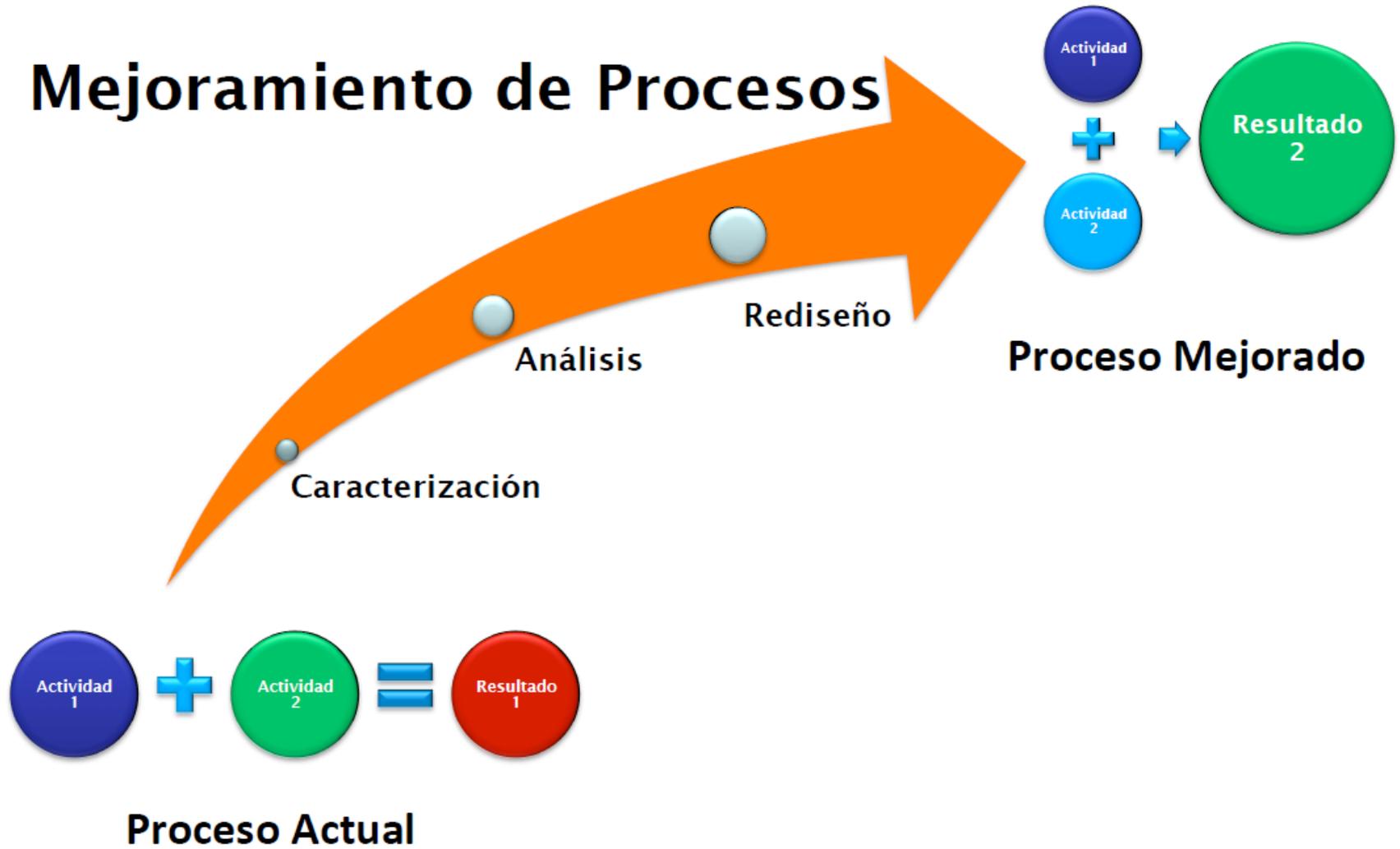


enfoque sistémico

proceso qué hacer?

procedimiento cómo hacerlo?

Mejoramiento de Procesos



Procesos Estratégicos

1. Planificación estratégica sectorial
2. Desarrollo del modelo de gestión del MCJ (Rectoría / PNDC/ Participación ciudadana/ lineamientos/ prioridades)
3. Búsqueda de alianzas estratégicas
4. Fortalecimiento institucional (formación de capacidades)

Procesos Sustantivos

1. Implementación del Plan de Acción
2. Gestión y desarrollo social cultural
3. Fortalecimiento de la diversidad de identidades culturales
4. Protección del patrimonio cultural
5. Producción Artística
6. Dinamización económica de la cultura (Emprendimiento cultural)
7. Investigación para el desarrollo cultural*
8. Implementación del SNDC*
9. Asesoría a actores del SNDC*
10. Gestión de la información, comunicación y del conocimiento*
11. Coordinación interinstitucional*

* Procesos definidos a partir de la PNDC; el MCJ debe desarrollarlos y/o fortalecerlos

Procesos de Soporte Administrativo

1. Planificación, seguimiento y evaluación institucional
2. Gestión de tecnología de la información y comunicación
3. Gestión legal
4. Gestión financiera y contable
5. Gestión de contratación administrativa
6. Fiscalización y control (Auditoría)
7. Gestión del Recurso Humano
8. Servicios Generales
9. Cooperación nacional e internacional

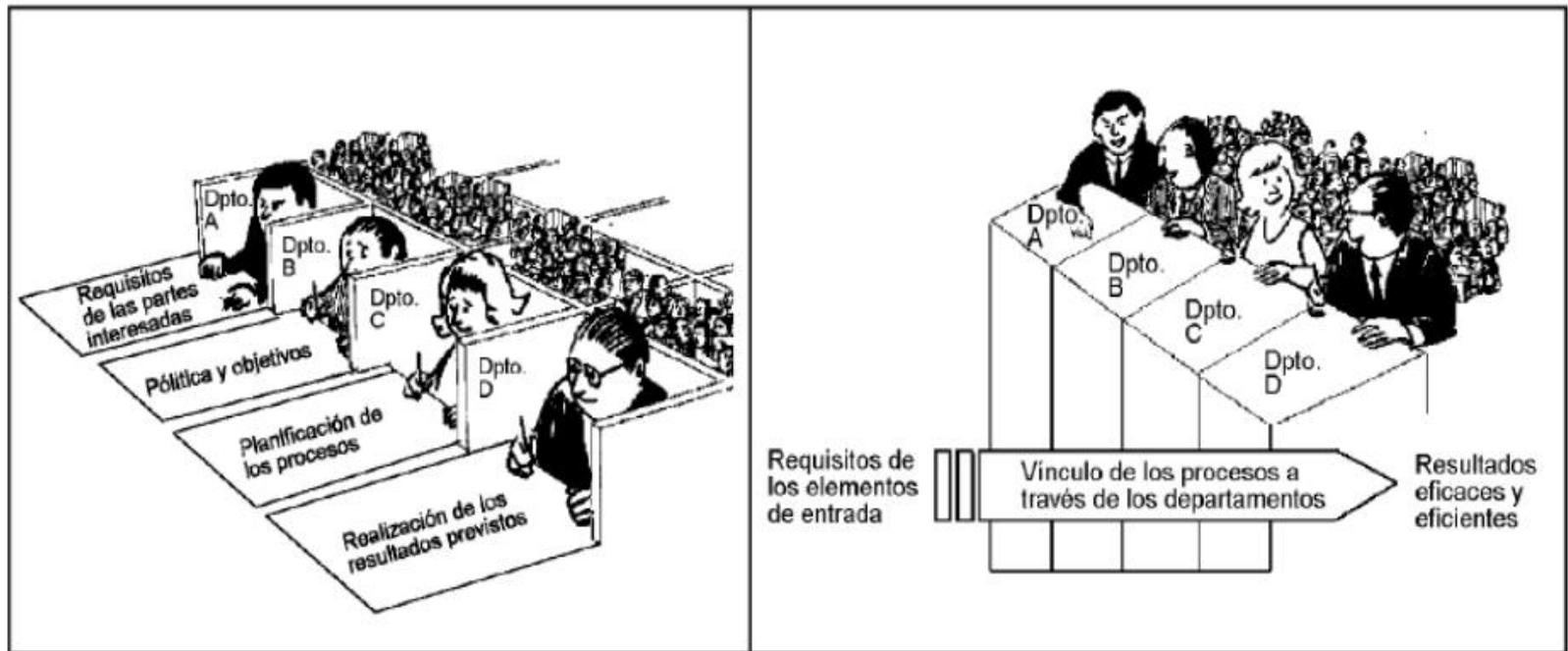
Requisitos

Servicios

Satisfacción

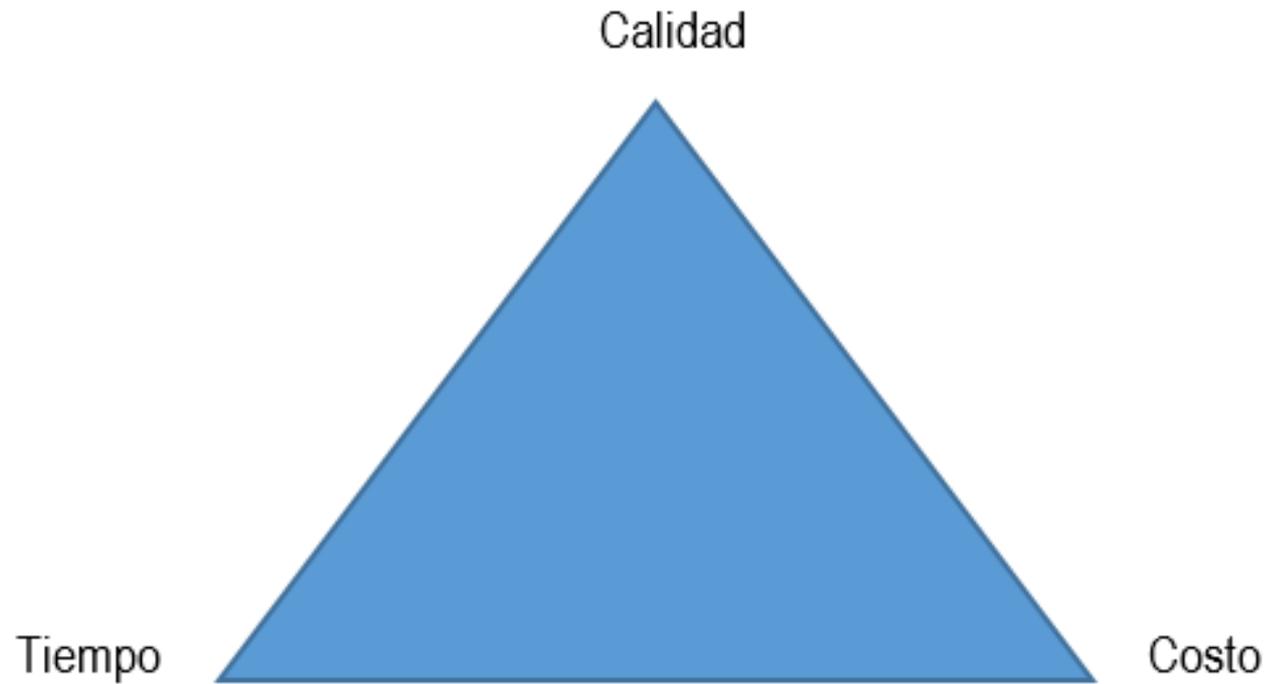
Todos los habitantes del país

Todos los habitantes del país



El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

Revisión de procesos para mejoramiento:



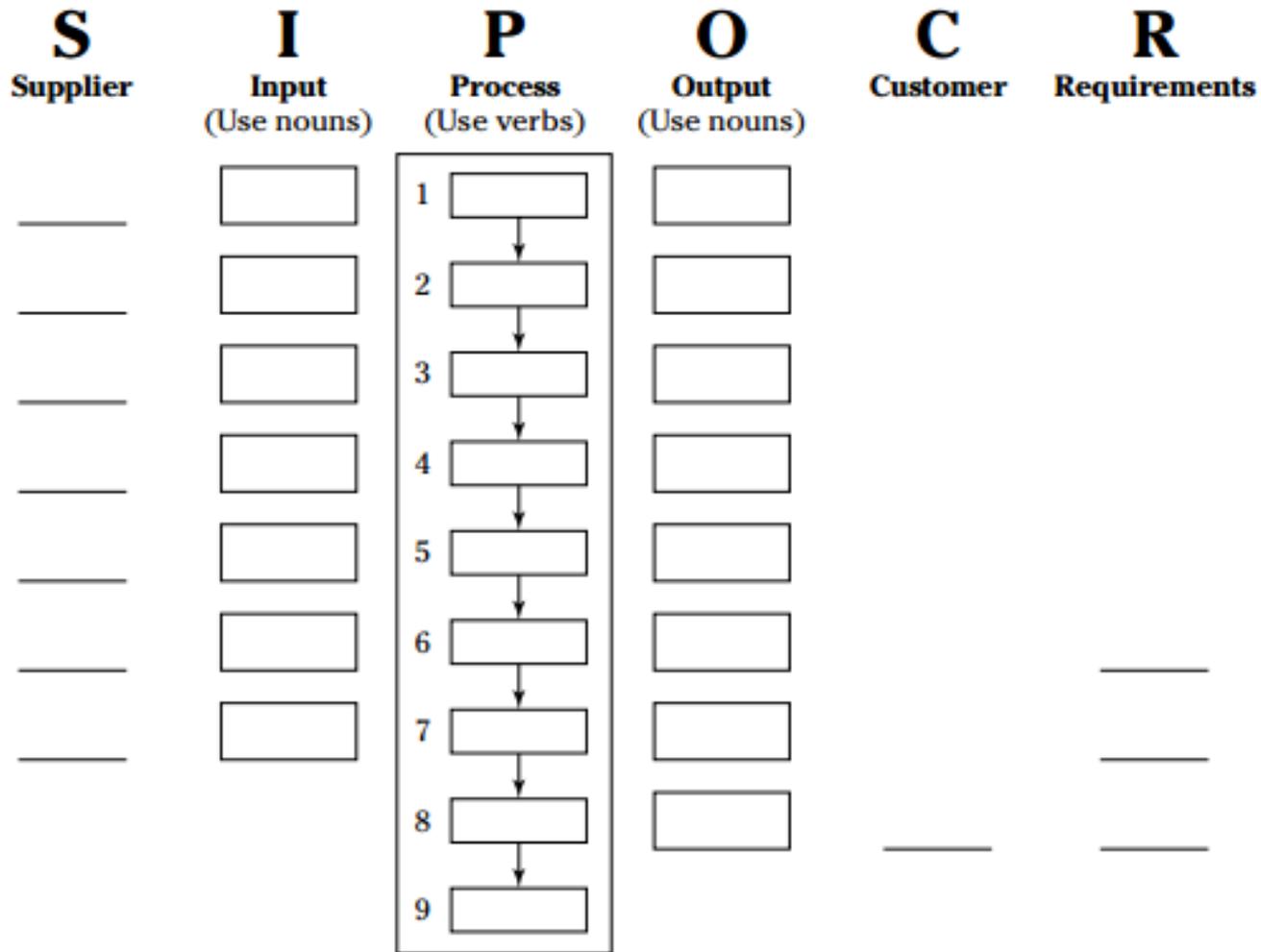
Video: Gestión por Procesos - Elaborado por EUSKALIT, Fundación Vasca para la Excelencia

<https://www.youtube.com/watch?v=a0OPggTJCUU>

Rompimiento de paradigmas:

- Diferencias entre el enfoque por procesos y la estructura por jerarquización departamental
- Necesidad de modificar y flexibilizar la estructura organizacional
- Necesidad de modificar los puestos y sus tareas, así como la vinculación con la evaluación del desempeño
- El organigrama debe presentarse en función de los procesos y no de las personas
- Necesidad de no sólo capacitar, sino de transferir los conocimientos adquiridos
- Es el cliente el que debe validar la calidad de los servicios brindados
- Los programas o proyectos que se implementen deben ser sostenibles en el tiempo, y no sólo una temporalidad de cada Gobierno
- Importancia de los indicadores a largo plazo (impacto)

TODO PROCESO ES SUSCEPTIBLE A MEJORAS



SIPOCR = Proveedor, Insumos, Proceso, Salidas, Cliente, Requerimientos del Cliente

Uso de la herramienta:

- Se inicia con la salida (producto o resultado), sigue con el proceso, continua con el cliente y los requerimientos del cliente, se devuelve a los insumos y con éstos, se identifica a los proveedores.
- Se utiliza para tener una idea general del proceso, como primer paso. Puede ser más detallado, pero eso se hace al momento de diagramar el procedimiento.



Proceso:

Elaborado por:

Actualización:

1. Diagrama SIPOCR

| Proveedores | Insumos | Proceso | Productos | Clientes / usuarios | Requerimientos del cliente |
|-------------|---------|---|-----------|---------------------|----------------------------|
| | | <pre>graph TD; A[] --> B[]; B --> C[]; C --> D[]</pre> | | | |

ASOCIACION SOLIDARISTA DE EMPLEADOS DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL(ASECCSS)



INSTRUMENTO PARA IDENTIFICACIÓN DE PERCEPCIÓN DE ASOCIADO

Éste instrumento tiene como objetivo identificar su percepción como asociado de ASECCSS con respecto a elementos relevantes para el mejoramiento de la organización

I. Marque con una "X" la opción que mejor represente su opinión, de acuerdo con la siguiente escala

nunca casi nunca casi siempre siempre no aplica / no sé

| cód | afirmación | nunca | casi nunca | casi siempre | siempre | no aplica / no sé |
|------------------------------|---|--------------|-------------------|---------------------|----------------|--------------------------|
| CALIDAD DE SERVICIO | | | | | | |
| CA1 | El trato que recibe de los colaboradores de ASECCSS es adecuado | | | | | |
| CA2 | Los trámites que se realizan en ASECCSS se resuelven con prontitud | | | | | |
| CA3 | El horario de atención en las oficinas de ASECCSS es adecuado | | | | | |
| CA4 | Las instalaciones de las oficinas regionales cumple con su expectativa | | | | | |
| CREDITOS | | | | | | |
| CR1 | Las tasas de interés son adecuadas | | | | | |
| CR2 | Las opciones de créditos de ASECCSS son suficientes | | | | | |
| CR3 | Las cuotas cobradas por los créditos son cómodas | | | | | |
| CR4 | La accesibilidad y facilidad de obtención de créditos es adecuado | | | | | |
| BENEFICIOS | | | | | | |
| BE1 | Los excedentes que entrega ASECCSS cumplen sus expectativas | | | | | |
| BE2 | ASECCSS ofrece ayudas suficientes (sepelio, desastres, becas) | | | | | |
| BE3 | ASECCSS posee convenios con las empresas de mi interés. | | | | | |
| BE4 | Los beneficios que generan los convenios para el asociado son importantes | | | | | |
| BE5 | Ser parte de ASECCSS me ha generado una cultura de ahorro. | | | | | |
| BE6 | Los planes de ahorros de ASECCSS son atractivos | | | | | |
| COMUNICACIÓN E IMAGEN | | | | | | |
| CI1 | Recibo respuestas satisfactorias a mis necesidades de información | | | | | |
| CI2 | Los medios que utiliza ASECCSS para informar son efectivos | | | | | |
| CI3 | La comunicación con ASECCSS es ágil | | | | | |
| CI4 | La imagen que proyecta la Junta Directiva le genera confianza | | | | | |
| HOTEL | | | | | | |
| HO1 | Visitó y disfrutó las instalaciones del Hotel y Villas Nacazol | | | | | |
| HO2 | El trato que ha recibido en el Hotel es adecuado | | | | | |
| HO3 | El Hotel y Villas Nacazol es un buen producto/servicio de ASECCSS | | | | | |
| CLUB Jaules | | | | | | |
| JA1 | Visitó y disfrutó las instalaciones del Club Los Jaúles | | | | | |
| JA2 | El trato que ha recibido en el Club Los Jaules es adecuado | | | | | |
| JA3 | El Club Los Jaules es un buen producto/servicio de ASECCSS | | | | | |
| GESTION GENERAL | | | | | | |
| GG1 | La ASECCSS es financieramente fuerte y estable. | | | | | |
| GG2 | Confía en la gestión de ASECCSS | | | | | |

Observaciones o comentarios:

¡Gracias por su tiempo!

Los roles de los individuos frente a las Organizaciones

- Consumidor  En sentido peyorativo “persona que compra productos de consumo definidos por una empresa u organización”
- Cliente / Usuario  Persona que utiliza con frecuencia los servicios o productos de un individuo u organización.
- Súbditos  Natural o ciudadano de un país que se sujeta a las autoridades políticas de este: *los súbditos de la corona inglesa*
- Ciudadanos  Habitante de las ciudades o de Estados como sujeto de derechos políticos y que interviene, ejercitándolos, en el gobierno del país. Se relacionado con deberes y derechos.

- El cliente del MCJ es el ciudadano
- Convertir los servicios en experiencias, de manera que siempre quieran volver
- La calidad de la experiencia se relaciona en torno a la capacidad de la institución de dar, y en cuanto a lo que la ciudadanía requiere

Metodología Incidentes críticos para desarrollar encuestas de satisfacción

- Tres aspectos positivos de la experiencia
- Tres aspectos negativos de la experiencia
- Con base en los incidentes, montar la encuesta agrupando los ítems (las preguntas se plantean en positivo)
- Se recomienda generar respuestas en términos de escalas cualitativas (Excelente, Bueno, Regular, Malo, que pueden cuantificarse en %)
- Dejar siempre espacio para No Sabe/No Responde/No Aplica y espacio para observaciones

| | | |
|--|----------------|----------------|
| | Proceso: | |
| | Elaborado por: | Actualización: |

1. Caracterización

| # | ACTIVIDADES | UNIDAD EJECUTORA | OBSERVACIONES |
|---|-------------|------------------|---------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

Sistema de Costeo ABC (Activity Based Costing)

Para lograr precisión en la asignación de los costos indirectos, se debe analizar las actividades para calcular los costos de los productos o servicios terminados.

Costeo basados en actividades (ABC)

Procura lograr costos mas precisos, dado que realiza análisis para que cada producto o servicio se le asigne el valor del esfuerzo consumido por los recursos utilizados (indirectos y costos del periodo).

A mayor colaboración de un recurso, mas unidades monetarias le corresponden al objeto de costo. Se asume que los productos no consumen el mismo esfuerzo de todos los recursos.

Costeo basado en actividades (ABC)



El Propósito del costo son las actividades, por tanto son las consumidoras de costos.

Ejemplo

La municipalidad tiene una Oficina de Mantenimiento se divide en tres secciones: mantenimiento de aceras, mantenimiento de acueductos y alcantarillados y mantenimiento de caminos.

Desean estimar el costo por cada orden de trabajo (OT) generada en cada sección, tiene claramente identificados los directos por OT por sección, los cuales se muestran a continuación:

Costo Directo

| | Mantenimiento Aceras | Mantenimiento Acueductos | Mantenimiento Caminos |
|----------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Mano de obra Directa | ¢16.500,00 | ¢11.000,00 | ¢176.000,00 |
| Material directos | ¢30.000,00 | ¢150.000,00 | ¢3.000.000,00 |
| Total | ¢46.500,00 | ¢161.000,00 | ¢3.176.000,00 |

Hora de mano de obra directa
₡1.100,00

| Gastos Indirectos de la oficina de mantenimiento - mensuales | |
|---|----------------------|
| Salarios administrativos | ₡5.000.000,00 |
| Teléfono | ₡200.000,00 |
| Internet | ₡150.000,00 |
| Electricidad | ₡100.000,00 |
| Alquiler | ₡250.000,00 |
| Total | ₡5.700.000,00 |

| Sección | Personal Administrativo | Horas laborales mensualmente x persona | Costo personal administrativo mensual |
|---|--------------------------------|---|--|
| Mantenimiento de aceras | 1 | 160 | 160 |
| Mantenimiento de acueductos y alcantarillados | 2 | 160 | 320 |
| Mantenimiento de caminos | 3 | 160 | 480 |

| | Órdenes de trabajo mensuales por sección |
|---|--|
| Mantenimiento de aceras | 350 |
| Mantenimiento de acueductos y alcantarillados | 423 |
| Mantenimiento de caminos | 535 |
| Total | 1308 |

Generador del costo: órdenes de trabajo

Distribuir los costos INDIRECTOS según el porcentaje de OT por sección

| | Órdenes de trabajo mensuales por sección | Porcentaje de la sección según total de órdenes | Distribución de gastos indirectos |
|---|--|---|-----------------------------------|
| Mantenimiento de aceras | 350 | 27% | ₡1.525.229,36 |
| Mantenimiento de acueductos y alcantarillados | 423 | 32% | ₡1.843.348,62 |
| Mantenimiento de caminos | 535 | 41% | ₡2.331.422,02 |
| Total | 1308 | | ₡5.700.000,00 |

Base de asignación: cantidad de horas laboradas por personal administrativo

| | Órdenes de trabajo mensuales por sección | Porcentaje de la sección según total de órdenes | Distribución de gastos indirectos | Horas laboradas mensualmente | Costo por hora |
|---|--|---|-----------------------------------|------------------------------|----------------|
| Mantenimiento de aceras | 350 | 27% | ¢1.525.229,36 | 160 | ¢9.532,68 |
| Mantenimiento de acueductos y alcantarillados | 423 | 32% | ¢1.843.348,62 | 320 | ¢5.760,46 |
| Mantenimiento de caminos | 535 | 41% | ¢2.331.422,02 | 480 | ¢4.857,13 |
| Total | 1308 | | ¢5.700.000,00 | | |

Sección de mantenimiento de aceras

| Gastos Directos por OT | |
|------------------------|------------|
| Mano de obra Directa | ₡16.500,00 |
| Material directos | ₡30.000,00 |
| | ₡46.500,00 |



| Mantenimiento de aceras | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|---------------|-------------|
| Actividades | Tiempo de ejecución horas | Personal requerido | Costo indirecto | Costo Directo | Costo OT |
| Recibir OT | 0,25 | 1 | ₡2.383,17 | ₡46.500,00 | ₡215.705,13 |
| Registrar OT | 0,5 | 1 | ₡4.766,34 | | |
| Planificar ejecución | 1 | 1 | ₡9.532,68 | | |
| Ejecución | 5 | 3 | ₡142.990,25 | | |
| Realizar informe de ejecución | 1 | 1 | ₡9.532,68 | | |

Sección de mantenimiento de acueductos

| Gastos Directos por OT | |
|------------------------|-------------|
| Mano de obra Directa | ¢11.000,00 |
| Material directos | ¢150.000,00 |
| | ¢161.000,00 |



| Mantenimiento de Acueductos | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|---------------|-------------|
| Actividades | Tiempo de ejecución horas | Personal requerido | Costo indirecto | Costo Directo | Costo OT |
| Recibir OT | 0,25 | 1 | ¢1.440,12 | ¢161.000,00 | ¢263.248,24 |
| Registrar OT | 0,5 | 3 | ¢8.640,70 | | |
| Planificar ejecución | 1 | 3 | ¢17.281,39 | | |
| Ejecución | 5 | 2 | ¢57.604,64 | | |
| Realizar informe de ejecución | 1 | 3 | ¢17.281,39 | | |

Sección de mantenimiento de caminos

| Gastos Directos por OT | |
|------------------------|---------------|
| Mano de obra Directa | ¢176.000,00 |
| Material directos | ¢3.000.000,00 |
| | ¢3.176.000,00 |



| Mantenimiento de caminos | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|---------------|---------------|
| Actividades | Tiempo de ejecución horas | Personal requerido | Costo indirecto | Costo Directo | Costo OT |
| Recibir OT | 0,25 | 1 | ¢1.440,12 | ¢3.176.000,00 | ¢4.194.162,09 |
| Registrar OT | 0,5 | 1 | ¢2.880,23 | | |
| Planificar ejecución | 2 | 2 | ¢23.041,86 | | |
| Ejecución | 16 | 10 | ¢921.674,31 | | |
| Realizar informe de ejecución | 4 | 3 | ¢69.125,57 | | |

Costeo ABC

1. Costos totales por mes
2. Promedio de costo por funcionario (costo por mes / cantidad total de funcionarios)
3. Monto por unidad (monto por funcionario x cantidad de funcionarios de la unidad)
4. Monto por hora (monto por unidad / cantidad de horas trabajadas al mes)

Mejoramiento de Procesos:

- Se trabaja en paralelo la caracterización y el análisis
- Se requiere:
 - conocer los requerimientos del cliente (por medio de las encuestas)
 - determinar el costo directo y los costos indirectos asociados a los tiempos de ejecución de cada actividad
 - como no se tiene una medición de tiempos, se trabaja con tiempos aproximados

Para el análisis y la mejora de procesos, hay que incidir en costos, calidad y tiempos, por ello se debe cuantificar antes y después de rediseñado el proceso, de manera que al final se sepa el ahorro en tiempos y costos, y la mejora en calidad

Método ESIA para mejorar procesos

| Eliminar | Simplificar | Integrar | Automatizar |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Tiempos de espera.• Transportes.• Almacenamientos.• Defectos/errores.• Duplicaciones.• Inspecciones | <ul style="list-style-type: none">• Tareas.• Reportes.• Comunicaciones.• Flujos.• Hand-offs. | <ul style="list-style-type: none">• Tareas y operaciones.• Suplidores.• Clientes. | <ul style="list-style-type: none">• Tareas repetitivas.• Tareas peligrosas.• Captura de datos.• Transferencia de datos.• Administración de datos. |

Rediseño-Innovación

Proceso anterior

1. Colocar harina en recipiente
2. Agregar agua y levadura
3. Revolver
4. Agregar ingredientes
5. Darle forma
6. Esperar 2 horas
7. Hornear
8. Vender



Proceso Actual:

1. Descongelar
2. Hornear
3. Vender

Análisis de Valor de Procesos



1. Notará el cliente final una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta? SI
2. Estaría evidentemente incompleto el servicio sin este paso? SI
3. Si usted estuviera obligado a entregar el servicio en forma urgente, obviaría usted este paso? NO
4. Si usted está coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando este paso, lo haría? NO
5. Si la actividad consiste en una inspección o en una revisión, es la tasa de rechazos o devoluciones significativa? SI

Respuesta indicada: 1

No Aplica: 1

Respuesta contraria: 0

Análisis de Valor de Procesos



- Asigne Tiempo y Costo:
 - Actividad que más unidades consume : 5
 - Actividad que menos unidades consume : 1
 - Asigne valores a las demás actividades, utilizando como referencia las de menor y mayor valor.
- Calcule V/T y V/C

Análisis de Valor de Procesos

- Clasificación de actividades
 - Actividades vitales: $V=5$
 - Actividades secundarias
 - Actividades sospechosas: V/T ó $V/C \leq 1$

Clasificación de actividades según su valor, al compararlas contra el VQ (VQ/NT o VQ/VC). Se utilizan 2 decimales

- a. Valor = 5, actividades vitales
- b. Valor entre 1 y 4, actividades secundarias
- c. Valor menor a 1, actividades sospechosas

Las actividades sospechosas en T o en C deben ser revisadas, si son sospechosas en ambos criterios, deben replantearse o eliminarse

Al final se totalizan costos y tiempos, una vez se rediseñen o revisen las actividades las sumas finales deben variar

Para que esta metodología se sustente, se debe realizar por medio de Grupos Focales, ya que la debilidad del método es que si lo realiza una sola persona, sus resultados podrían ser subjetivos



Proceso:

Elaborado por:

1. Análisis de Valor

| # | ACTIVIDADES | Tiempo | CD | CI | Costo total | RESPONSABLE | Preguntas Analisis de Valor | | | | | Análisis de valor | | | | | Resultado Tiempo | Resultado Costo |
|---|-------------|--------|----|----|-------------|-------------|-----------------------------|----|----|----|----|-------------------|---|---|------|-------|------------------|-----------------|
| | | | | | | | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | V | T | C | V/T | V/C | | |
| | | | | | 0 | | | | | | | 0 | | | #### | ##### | #iDIV/0! | #iDIV/0! |
| | | | | | 0 | | | | | | | 0 | | | #### | ##### | #iDIV/0! | #iDIV/0! |
| | | | | | 0 | | | | | | | 0 | | | #### | ##### | #iDIV/0! | #iDIV/0! |
| | | | | | 0 | | | | | | | 0 | | | #### | ##### | #iDIV/0! | #iDIV/0! |
| | | | | | 0 | | | | | | | 0 | | | #### | ##### | #iDIV/0! | #iDIV/0! |

Innovación en los procesos



Claridad en los Conceptos

- Eficiencia (Logra metas con la **mejor utilización de los recursos**).
- Efectividad (Logro de metas, objetivos).
- Eficacia (Sinónimo de Efectividad).



Criterios claves de desempeño

Efectividad

Logro de resultados.

-% clientes satisfechos con puntualidad en entregas

-% de recuperación de cartera

Eficiencia

Compara los recursos consumidos realmente con los presupuestados.

• Cant producto transformado / Cant producto adquirido

Criterios claves de desempeño

Productividad

Relación entre resultados e insumos utilizados para generarlos.

– *qq. producidos / hr. hombre*

Calidad de vida laboral

Mide la reacción de las personas que participan en el proceso.

- *% de rotación del personal*
- *niveles de ausentismo*

Criterios claves de desempeño

Innovación

Mide el ritmo creativo de cambio dentro del proceso, como producto de aplicar nuevas tecnologías o conocimiento a la forma de ejecutar las tareas.

– # de ideas innovadoras implementadas por periodo

Rentabilidad

Relaciona los resultados de un programa con los costos en que se incurre para ejecutarlo.

• % de crecimiento en las utilidades

Criterios claves de desempeño

Calidad

Se trata del control dentro del proceso y los esfuerzos por que sus resultados finales sean satisfactorios desde su gestación.

– tasa de unidades defectuosas por lote

Diagramación

Facilita la visualización y entendimiento de los procesos de un sistema y sus interrelaciones.

Es más fácil de interpretar para la ejecución y la toma de decisiones.

Muestra el enfoque más amplio posible de entradas, procesos y salidas de un determinado sistema.

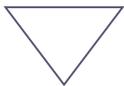
Son usualmente usados para la elaboración de manuales técnicos.



actividad

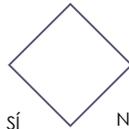


revisión



almacena
miento

conectores
de figura

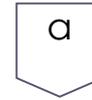


decisión

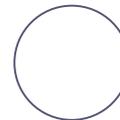


digital

conector
página



documento



conector
actividad

actividad
detonante



fin