



DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y MAPA DE PROCESOS

Instituto Nacional de Estadística y Censos

Elaborado por: Unidad de Planificación Institucional

Versión 1. Revisada por Licda. Floribel Méndez



Febrero de 2015

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	2
1. LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL MAPA DE PROCESOS.....	4
1.1 Enfoque de procesos y mejora continua	4
1.2 Descripción del mapa de procesos	7
2. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS	8
2.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	8
2.1.1 Proceso Planificación	8
2.1.2 Proceso Normativa.....	9
2.1.3 Proceso Estandarización.....	10
2.2 PROCESOS DE PRODUCCIÓN	12
2.2.1 Proceso Encuestas	12
2.2.2 Proceso Registros administrativos.....	14
2.2.3 Proceso Censos	15
2.2.4 Proceso Servicios de asistencia técnica	17
2.2.5 Proceso Servicios de información y divulgación	17
2.3 PROCESOS DE APOYO	19
2.3.1 Proceso Gestión y desarrollo de recursos humanos	19
2.3.2 Proceso Gestión financiera	20
2.3.3 Proceso Gestión de adquisición de bienes y servicios	21
2.3.4 Proceso Gestión de tecnologías	22
2.3.5 Proceso Asesoría jurídica	24
2.3.6 Proceso Gestión de transporte	24
2.3.7 Proceso Gestión de servicios institucionales	26
2.3.8 Proceso Gestión de archivo	27
2.3.9 Proceso Gestión de la comunicación.....	28
2.4 PROCESOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	29
2.4.1 Proceso Auditoría.....	29
2.4.2 Proceso Evaluación de productos y servicios.....	30
2.4.3 Proceso Evaluación de la gestión	31
CIERRE.....	32
3. BIBLIOGRAFÍA	33

Introducción

En la actualidad, los sistemas organizacionales juegan un papel fundamental en la toma de decisiones, convirtiéndose en mecanismos de apoyo que facilitan los procesos de trabajo y hacen más eficaz las labores vinculadas con esta. El sistema organizacional, entendido como el conjunto de procesos y herramientas destinadas a coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles, permite desarrollar funciones específicas que requiere la organización para su quehacer cotidiano.

Dentro de este ámbito, cualquier institución debe ser capaz de establecer objetivos y planes que constituyan la base a partir de la cual se deriven sus actividades, de manera tal que sea posible ver reflejada de manera clara su visión a corto y mediano plazo mediante el cumplimiento de los mismos. Como engranaje fundamental, la estructura organizacional, entendida como la configuración de las relaciones que determinan las características esenciales de los sistemas, hace que al darse cambios en su constitución, se vean asimismo modificados los procesos internos, situación que nos lleva a establecer que el binomio estructura-procesos deba entenderse como un constituyente inseparable pero que no obstante, permita retroalimentar sus efectos y con ello modificar de manera positiva su relación a través del tiempo.

En el caso del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el modelo organizacional basado en estructura y procesos, constituye la representación de su realidad a partir de patrones que establecen interpretaciones que permiten valorar y, a su vez, poner en perspectiva el logro de los objetivos institucionales de acuerdo con su visión y misión.

Inmersos en esta perspectiva, el presente documento expone el marco de la gestión por procesos en la que se enfoca el INEC. Su primera parte se aboca a presentar el tema de la gestión por procesos y del mapa de procesos, donde se justifica la importancia de esta orientación y el de la mejora continua para la organización. Esto constituye el punto de partida para el establecimiento de los cuatro grupos de procesos que conforman el mapa de procesos de la Institución: Estratégicos, Producción, Apoyo y Evaluación. Cada uno de estos grupos, como se muestra en dicho mapa, contiene procesos determinados que se enfocan, dentro de su respectiva competencia al quehacer específico de la Institución.

En tanto, la segunda parte del documento, como complemento de la primera, trata propiamente de la definición de los procesos, donde se explica de manera

individual en qué consiste cada uno de estos como componentes de los cuatro grupos previamente señalados. De la misma forma, se hace mención de los procesos de nivel 1 y 2 constituyentes de los procesos detallados.

En lo posible, las exposiciones buscan detallar la constitución del mapa de procesos mediante la definición de los procesos que lo componen, teniendo en cuenta, y siempre presente que, por sus características esenciales, estos temas son vivos y cambiantes, por lo que el mapa definido, producto de los cambios estratégicos o de la mejora continua, son sujetos de cambio cuando la alta jerarquía del INEC así lo considere oportuno y necesario en razón de la dinámica institucional.

1. La gestión por procesos y el mapa de procesos

1.1 Enfoque de procesos y mejora continua

En el marco de la mejora institucional, las organizaciones deben enfocarse en procesos permanentes que apunten a potenciar sus capacidades en todos los campos, enfatizando en áreas de especial atención que involucren a su personal, la gestión eficiente de los recursos, las relaciones con quienes hacen uso de sus productos, y en general aquellos aspectos que a lo interno sean susceptibles de perfeccionamiento, y cuyo avance se traduzca en una mejora en los productos y servicios que ofrezca.

Con base en lo anterior, para cualquier institución es básica la definición interna de su sistema organizacional en tanto que el mismo constituye la base de su gestión para el desempeño cotidiano y su visión a futuro; de ahí que un autoconocimiento de las fortalezas y debilidades, basado en una definición clara de los procesos internos, resulte de primordial importancia para el logro de la mejora continua.

Para alcanzar un verdadero autoconocimiento, la organización debe apuntar al establecimiento de una estructura basada en procesos, de manera tal que sea clara su gestión interna en todas sus áreas. Una de las maneras más efectivas de lograr una visión general es el levantamiento de un mapa de procesos que presente los procesos que conforman la organización y sus relaciones principales. Se puede decir que conceptualmente “el mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión de una organización”¹. Aunado a esta definición, es central mencionar que se debe incorporar el desarrollo del trabajo con base en esta estructura, lo que favorecerá, entre otros aspectos principales en que se:

- Involucre a todos los componentes de la organización en la satisfacción del usuario.
- Promueva la normalización de las actividades.
- Instale la cadena interna cliente-proveedor.
- Propicie el uso coherente de indicadores.
- Dé una secuencia lógica a las actividades.

¹ Instituto Andaluz de Tecnología, *Guía para una Gestión Basada en Procesos*.

Todo esto se logrará llevando a cabo un detallado análisis institucional y catalogando los procesos de manera tal que se puedan clasificar y agrupar, permitiendo ver la analogía que existe entre ellos, para analizar su interrelación e interacción. En el caso del INEC, tal como se mencionara de previo, las agrupaciones están dadas por:

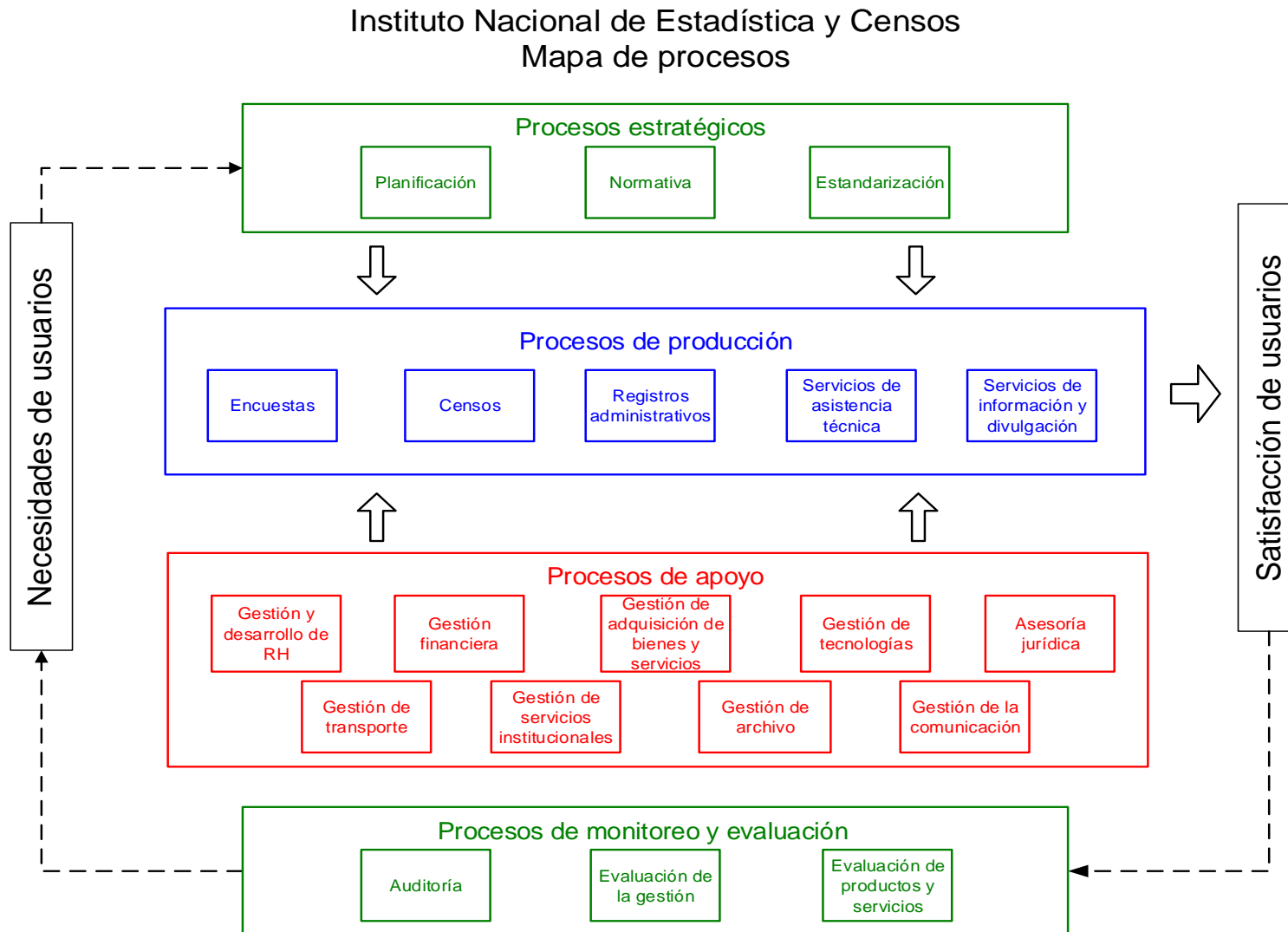
- i. Procesos estratégicos,
- ii. Procesos de producción,
- iii. Procesos de apoyo y
- iv. Procesos de evaluación².

Como complemento al mapa de procesos, se realiza el levantamiento de la estructura de procesos de la Institución, donde se detalla la disgregación de los procesos de nivel 0 mostrados en el mapa, en sus correspondientes procesos de nivel 1 y nivel 2. Al igual que en el caso del mapa de procesos, la estructura es una representación viva, que cambia en función de las necesidades de aumentar o disminuir el detalle que presenta alguno o algunos de los procesos que componen el mapa. La estructura permite tener un panorama general de la conformación a nivel de detalle del mapa de procesos institucional, lo que favorece su mejor comprensión, y evidencia en mayor medida la totalidad del quehacer del INEC.

La figura 1 muestra el mapa de procesos institucional, cuya base parte de los cuatro grandes agrupamientos apuntados y los respectivos contenidos que los conforman.

² Establecido así en reunión del 12 de diciembre del 2012, para la revisión mapa de procesos con el consultor Alejandro Medina y la consultora Ligia Bermúdez.

Figura 1: Mapa de procesos del INEC



Fuente: INEC, desarrollo conjunto entre Gerencia, UPI y consulta a procesos.

1.2 Descripción del mapa de procesos

Como antes se mencionara, para la elaboración del mapa de procesos, los diferentes procesos institucionales fueron agrupados en cuatro niveles principales que cobijan la totalidad del quehacer institucional. Dichos niveles, son definidos de la siguiente manera:

Procesos estratégicos: donde se ubican aquellos procesos que determinan el accionar de la organización y orientan la toma de decisiones dirigidas a la implementación de estrategias de carácter institucional.

Procesos de producción: que engloba los procesos vinculados directamente a la producción de los productos y/o servicios del INEC.

Procesos de apoyo: donde están aquellos procesos encausados a dar soporte a los procesos de producción y que se suelen identificar con recursos o insumos que se proveen para que la Institución pueda producir.

Procesos de evaluación: que contempla los procesos que permiten dar seguimiento y control a la gestión institucional, contribuyendo en el análisis de la información generada por los procesos y apoyando la mejora continua.

2. Definición de los procesos

Una vez definidos en términos generales los componentes del mapa de procesos de la Institución, procede ingresar en cada uno de los grupos de procesos descritos para conocer de qué manera están constituidos, esto es, cuáles son puntualmente aquellos procesos que a su vez están contenidos en cada uno de ellos.

2.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Como se dijera de previo, los procesos estratégicos orientan la toma de decisiones a nivel institucional, siendo los que dictan el direccionamiento de políticas y estrategias que permiten la fijación de los objetivos que marcan el rumbo y la orientación organizativa.

En el Instituto Nacional de Estadística y Censos, como procesos estratégicos, se definen tres procesos de nivel 0 y seis procesos de nivel 1:

2.1.1 Proceso Planificación

El Proceso de Planificación contempla dentro de sus principales alcances, la coordinación con los diferentes niveles del INEC, con vistas a la formulación de planes de desarrollo de largo, mediano y corto plazo que se enfocan hacia el cumplimiento de estándares de eficiencia, eficacia, calidad y desarrollo institucional. Desde esta perspectiva, el Proceso busca introducir a las diferentes instancias en materia de desarrollo y planificación institucional mediante la implementación de procesos conducentes a la elaboración de diagnósticos, estudios especiales y otras actividades correspondientes a la preparación de planes y al diseño de instrumentos de evaluación. Contempla actividades que realiza el SEN como responsable de buscar el avance de la armonización y el mejoramiento continuo de la calidad, oportunidad y comparabilidad de las estadísticas del país; lo mismo que la búsqueda para el impulso de los procesos de planeamiento estratégico y del accionar institucional para la ejecución de las actividades contempladas dentro del Sistema.

De igual manera, dentro de su quehacer está el participar proactivamente en comisiones institucionales para el análisis y estudio de asuntos relacionados con el desarrollo del INEC.

El Proceso contiene a su vez procesos de nivel 1 relacionados con la planeación estratégica y operativa de los diferentes planes, programas y proyectos de la Institución que tienen como fin cumplir con objetivos claros y cuantificables. Podemos encontrar asimismo en su seno el diagnóstico institucional, el diseño de instrumentos de apoyo a la planificación, el seguimiento y la evaluación, asimismo la formulación de planes y proyectos, la cooperación nacional e internacional, la planificación de la producción estadística y la formulación de presupuestos y alianzas estratégicas.

Tal como se muestra en la tabla 1, el Proceso cuenta con los procesos de Planificación estratégica y Planificación operativa.

Tabla 1: Proceso de Planificación

Procesos Estratégicos	Proceso	Procesos nivel 1
	Planificación	Planificación estratégica
		Planificación operativa

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.1.2 Proceso Normativa

Este Proceso comprende toda aquella normativa que regula las actividades que realiza la Institución tanto a nivel interno como externo, para garantizar un marco actualizado que considere los estándares y mejores prácticas de gestión para responder a la evolución continua que regula su accionar, al cumplimiento de los objetivos, y a garantizar la transparencia y la calidad de los servicios y productos generados.

Como se puede observar en la tabla 2, el Proceso contiene un proceso de Elaboración de la normativa de la institución, políticas, lineamientos, reglamentos, convenios, acuerdos y otras normativas. Asimismo un proceso de Gestión de la cooperación y establecimiento de convenios.

Tabla 2: Proceso de Normativa

Procesos Estratégicos	Proceso	Procesos nivel 1
	Normativa	Elaboración de la normativa

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.1.3 Proceso Estandarización

Este Proceso es el encargado de unificar criterios en materias concretas, con vistas a facilitar la utilización de un lenguaje común en cualesquiera campos de la actividad institucional, mediante la aplicación de soluciones estandarizadas.

Su importancia radica en que con el uso de procedimientos estandarizados simplifica establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos para la obtención de un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto determinado. De igual manera, facilita establecer las especificaciones de calidad, difundirlas para la prestación de los servicios institucionales, desarrollar métodos y medios confiables para la evaluación de la calidad en la producción, así como dictaminar los requisitos, procedimientos y métodos de los diferentes proyectos por desarrollar con vistas al aseguramiento de la calidad³.

De manera puntual, la implementación de la normalización y la estandarización en el INEC se orienta a permitir el desarrollo de sistemas de documentación, codificación e información, que sean eficientes y estables para todos los procesos.

Como puede verse en la tabla 3, el Proceso de estandarización contiene procesos tendientes a estandarizar los métodos, procedimientos y herramientas que se emplean en las distintas actividades de la producción estadística, con el fin de ordenarlas, mejorarlas y focalizarlas, para su correcta implementación mediante el uso de clasificadores estadísticos (nomenclaturas), manuales, procedimientos, instructivos y formatos.

³ Según la ISO (International Organization for Standardization).

Tabla 3: Proceso de estandarización

	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
Procesos Estratégicos	Estandarización	Estandarización de métodos y procedimientos	Levantamiento de procesos
		Estandarización de herramientas	Elaboración de documentos del sistema de gestión de la documentación

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.2 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

Dentro de una organización, los procesos productivos son aquellos encargados de transformar insumos en productos ya sea en forma de bienes o servicios; es por ello que estos procesos deben enfocarse firmemente en la búsqueda de la calidad mediante el uso más racional posible de los recursos disponibles, y garantizar que los productos o servicios institucionales cumplan a satisfacción con las expectativas de sus clientes.

En el INEC se determinaron cinco procesos de producción: Encuestas, Registros administrativos, Censos, Servicios de asistencia técnica y Servicios de información y divulgación. Adicionalmente existen veintidós procesos de nivel uno y setenta y un procesos de nivel dos.

2.2.1 Proceso Encuestas

Se entiende por encuesta un estudio mediante el cual un investigador obtiene los datos a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de una población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

El INEC realiza encuestas de tipo económico, social, agrícola, índice de precios al consumidor⁴ e índice de precios a la construcción, de donde obtiene estadísticas que reflejan aspectos determinados de la realidad nacional según el enfoque de la aplicación.

Como se presenta en la tabla 4, el Proceso Encuestas contiene un grupo de procesos que en conjunto, y a su vez de manera específica según su especialización técnica, hacen posible que se puedan realizar las encuestas; dichos procesos son: diseño, muestreo, cartografía, recolección de datos, procesamiento, análisis de resultados y elaboración de productos estadísticos.

⁴ Encuesta mensual de precios.

Tabla 4: Proceso de Encuestas

	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
	Procesos de Producción	Encuestas	Diseño
Definición de variables e indicadores			
Diseño del cuestionario			
Elaboración de manuales e instructivos			
Diseño de la capacitación			
Diseño de productos			
Muestreo			Construcción de marcos de muestreo
			Diseño de la muestra
			Selección de la muestra
			Administración y mantenimiento de muestras
			Factores de expansión
			Errores de muestreo
Cartografía			Diseño conceptual de la cartografía
			Planeamiento y organización de la cartografía
			Marco geoestadístico
			Cartografía digital
			Levantamiento y actualización cartográfica de campo
			Preparación e impresión de la cartografía
Recolección			Geomática
			Diseño de la recolección de datos
			Organización de la recolección de datos
			Capacitación para la recolección de datos
			Preparación y distribución del material de campo
			Supervisión general de la recolección de datos
Procesamiento			Recolección de la información
			Diseño del procesamiento
			Organización del procesamiento
			Capacitación para el procesamiento
	Crítica y codificación		
	Captura de datos		
Análisis de resultados	Limpieza de información		
	Preparación y validación de las bases de datos		
Elaboración de productos estadísticos			

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.2.2 Proceso Registros administrativos

Conceptualmente, los registros administrativos se diferencian de las encuestas y censos en su fuente de información, pues contrario a estos dos últimos, toman la información a partir de fuentes secundarias como pueden ser los registros de otras instituciones.

El INEC produce estadísticas a partir de registros administrativos como lo son construcción, comercio exterior, matrimonios, defunciones, nacimientos, divorcios, directorio de establecimientos y directorio de fincas.

Como se puede ver en la tabla 5, este proceso contiene a su vez los procesos encargados de diseño, procesamiento, análisis de resultados y elaboración de productos estadísticos.

Tabla 5: Proceso de Registros administrativos

Procesos de Producción	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2	
	Registros administrativos	Diseño		Diseño temático y conceptual
				Definición de variables e indicadores
				Diseño de productos
		Procesamiento		Diseño del procesamiento
				Recolección, clasificación e integración de datos
				Codificación
				Captura de datos
				Limpieza de información
			Análisis de resultados	
		Elaboración de productos estadísticos		

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.2.3 Proceso Censos

Se denomina censo al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. La principal característica del censo es que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

El INEC produce estadísticas a partir de distintos tipos de censos, entre los que podemos encontrar: población, vivienda, agropecuario, entre otros.

Tal como se puede ver en la tabla 6, el Proceso contiene, análogamente al de Encuestas, los Procesos de diseño, cartografía, recolección, procesamiento, análisis de resultados y elaboración de productos estadísticos, los que como en dicho caso, contribuyen en la realización del censo desde su concepción hasta la obtención de sus productos.

Tabla 6: Proceso Censos

	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
	Procesos de Producción	Censos	Diseño
Definición de variables e indicadores			
Diseño del cuestionario			
Elaboración de manuales e instructivos			
Diseño de la capacitación			
Diseño de productos			
Cartografía			Diseño de la cartografía
			Integración territorial
			Marco geoestadístico
			Cartografía digital
			Actualización cartográfica de campo
			Preparación e impresión cartográfica
			Geomática
Recolección			Diseño de la recolección de datos
			Organización de la recolección de datos
			Capacitación para la recolección de datos
			Preparación y distribución del material de campo
			Supervisión de la recolección de datos
			Recolección de la información
			Procesamiento
Organización del procesamiento			
Capacitación para el procesamiento			
Crítica y codificación			
Captura de datos			
Limpieza de información			
Preparación y validación de las bases de datos			
Análisis de resultados			
Elaboración de productos estadísticos			

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.2.4 Proceso Servicios de asistencia técnica

Este proceso es ejecutado por el Sistema de Estadística Nacional (SEN) mediante la coordinación, a lo externo del INEC, con otras instituciones adscritas a él. De esta manera, a través de convenios establecidos, se brinda asesoría en diferentes temas de carácter estadístico.

Para la operación respectiva, el SEN recibe la solicitud, la analiza y de ser el caso, la coordina dentro del INEC o bien provee la asistencia de manera directa, dándole el respectivo seguimiento en caso de ser canalizada a alguna instancia especializada. Dentro de los servicios de asistencia brindados están clasificaciones, manuales, indicadores, documentación, metodologías y organización de procesos estadísticos.

Como se puede ver en la tabla 7, este proceso contiene los procesos de Gestión de la asistencia técnica y Gestión de la capacitación para productores del sistema.

Tabla 7: Proceso Servicios de asistencia técnica

Procesos de Producción	Proceso	Procesos nivel 1
	Servicios de asistencia técnica	Gestión de la asistencia técnica

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.2.5 Proceso Servicios de información y divulgación

El Proceso de Servicios de información y divulgación tiene a su cargo la planificación, desarrollo y ejecución de acciones comunicacionales que buscan divulgar a los distintos públicos meta, los datos que administra o produce el INEC. Dichos productos se abocan a solucionar las necesidades de información más cotidianas de las personas de una forma sencilla y concreta, de manera que faciliten sus actividades informada y conscientemente.

Un buen servicio de información debe periódicamente evaluar y actualizar sus resultados, así como los perfiles de sus usuarios para tener claras las necesidades de información y los aspectos técnicos, y estructurales; de ahí que debería cumplir con características como estas:

- Hacer frente a las necesidades de personas y grupos en la información producida por la institución.
- Ser sensible a las necesidades de los usuarios.
- Garantizar el desarrollo y mantenimiento de los contenidos del servicio.⁵

Como puede verse en la tabla 8, el Proceso contiene procesos de divulgación de la producción estadística, gestión de productos derivados, servicios de información a los usuarios y biblioteca. Estos están en relación con el centro de información virtual (sitio web), el préstamo de material bibliográfico, divulgación de la producción estadística y elaboración de productos derivados. Todos dirigidos a cumplir con requerimientos de información definidos por los usuarios.

Tabla 8: Proceso Servicios de información y divulgación

Procesos de Producción	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2	
	Servicios de información y divulgación	Divulgación de la producción estadística		Entrega de resultados
				Distribución de publicaciones
				Gestión de contenidos digitales
				Promoción de las estadísticas
				Gestión de la capacitación para el uso de las estadísticas
			Gestión de productos derivados	
			Servicios de información a usuarios(as)	
			Biblioteca	Recepción y clasificación bibliográfica
		Catalogación y almacenaje bibliográfico		

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

⁵ Domínguez S., Ramona: "La biblioteca pública al servicio de la comunidad". Tomado de <http://exlibris.usal.es/merlo/escritos/pdf/bp05.pdf>

2.3 PROCESOS DE APOYO

Los Procesos de Apoyo se encargan de dar soporte y proveer los recursos necesarios para que los procesos de diseño y producción desempeñen sus labores normales dentro del INEC.

En la Institución, hay definidos nueve procesos de apoyo, a saber: Gestión y desarrollo de Recursos Humanos, Gestión financiera, Gestión de adquisición de bienes y servicios, Gestión de tecnologías, Asesoría Jurídica, Gestión de transporte, Gestión de servicios institucionales, Gestión de la documentación y Gestión de la comunicación.

2.3.1 Proceso Gestión y desarrollo de recursos humanos

Este Proceso se encarga de los métodos para la administración y desarrollo del recurso humano del INEC mediante el registro, reclutamiento y selección del personal, contratación, evaluación del desempeño, clasificación y valoración de cargos, administración de salarios, carrera profesional, relaciones sindicales, auditorías de recurso humano y capacitación.

La gestión de los recursos humanos debe proporcionar en todo momento el personal necesario, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar de manera óptima los procesos internos.

Con lo anterior, el proceso debe apuntar a atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados, a retener a los mejores empleados, motivarlos y ayudarlos a crecer y desarrollarse en la Institución, lo mismo que mejorar la calidad de vida en el trabajo y enfocarse en el cumplimiento de la normativa interna.

La gestión del recurso humano debe estar comprometida asimismo en atender las necesidades de personal en el futuro, las promociones y planes de carrera, así como la formación para cubrir carencias.

Tal como se presenta en la tabla 9, el proceso contiene los procesos de nivel 1 de: capacitación y formación de personal, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, documentación y trámites, administración de salarios, administración de puestos y carrera profesional.

Tabla 9: Proceso Gestión y desarrollo de Recursos Humanos

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2	
	Gestión y desarrollo de RRHH	Capacitación y formación de personal		Capacitación y formación en Costa Rica
				Capacitación y formación en el exterior
				Inducción del nuevo personal
		Reclutamiento y selección de personal		
		Evaluación del desempeño		
		Administración de salarios		
		Documentación y trámites		Gestión de trámites y certificaciones
				Vacaciones
				Asistencia
Administración de puestos				
Carrera profesional				

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.2 Proceso Gestión financiera

El proceso de Gestión Financiera es el encargado de administrar los recursos institucionales para asegurar que sean suficientes para cubrir los gastos y obligaciones del INEC.

La gestión financiera tiene por objeto la ejecución del presupuesto de gastos aprobado, la que se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su pago material. Así las cosas, los procesos financieros se abocan a la gestión de los recursos que necesita la Institución para cumplir con sus objetivos, abarcando asimismo lo concerniente con el proceso contable (registro de gastos, libros contables, estados financieros, entre otros).

Como puede verse en la tabla 10, el proceso contiene los Procesos de nivel 1: contabilidad, presupuesto y tesorería, los que se desagregan en un total de siete procesos de nivel dos.

Tabla 10: Proceso Gestión financiera

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
	Gestión financiera	Contabilidad	
Registro de costos			
Presupuesto			Formulación del presupuesto ordinario
			Formulación del presupuesto extraordinario
			Ejecución del presupuesto ordinario y extraordinario
Tesorería			Pago de bienes y servicios
			Confección de recibos por ingreso y depósitos

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.3 Proceso Gestión de adquisición de bienes y servicios

El Proceso de Gestión de adquisición de bienes y servicios abarca una serie de acciones, tareas y decisiones que comprenden entre otras la administración de los pedidos de suministros para la conformación de las solicitudes de provisión.

La gestión de compras y contrataciones constituye el conjunto de actividades por realizar en la Institución para la detección de la necesidad, realizar la solicitud y análisis de alternativas de compra, llevar a cabo la negociación con los proveedores, lo mismo que dar el seguimiento y activación de órdenes de compra, la recepción de bienes o artículos comprados, su almacenaje y registro, así como la entrega de los insumos al proceso que los requirió. Todo lo anterior acompañado por un plan de compras, un estudio permanente de la oferta del mercado, el mantenimiento de registros de existencias, el control de calidad de las compras y las listas o catálogos de productos estandarizados, con el propósito de lograr la racionalización del gasto y obtener como resultado la equidad en el uso de los recursos.⁶

De acuerdo con la tabla 11, el Proceso contiene cuatro procesos de nivel 1: registro de proveedores, adquisición de bienes y servicios, asignación y control de inventarios y activos institucionales. Adicionalmente, cuenta con nueve procesos de nivel 2.

⁶ Pimienta, Carlos, *Gestión de compras y contrataciones gubernamentales*.

Tabla 1: Gestión de compras y contrataciones

	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
Procesos de Apoyo	Gestión de adquisición de bienes y servicios	Registro de proveedores	Búsqueda, registro y actualización de proveedores
		Inactivación y expulsión de proveedores	
		Adquisición de bienes y servicios	Adquisición de bienes y servicios por convenio marco
		Adquisición de bienes y servicios	
		Adquisición de bienes y servicios por caja chica	
		Asignación y control de inventarios	Recepción de bienes y control de inventarios
		Requisición de materiales	
		Activos institucionales	Registro y asignación de activos
		Control de movimiento internos de los activos	

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.4 Proceso Gestión de tecnologías

La gestión de tecnologías se enfoca en alinear los servicios de tecnologías de la información con las necesidades institucionales, poniendo énfasis en los beneficios que puede percibir el usuario final.

El Proceso debe encargarse de investigar en el mercado sobre nuevas tecnologías que se puedan adaptar al quehacer de la Institución, procurando la renovación constante y el mantenimiento de un catálogo de productos que permita estandarizar las compras de equipo y programas de cómputo.

La gestión de tecnologías debe velar por la información almacenada en sistemas computacionales y por las políticas anti piratería, seguridad de las comunicaciones y resguardo de sistemas.

Como se observa en la tabla 12, el proceso contiene en nivel 1, los procesos de desarrollo y administración de sistemas informáticos, tecnologías web e infraestructura tecnológica. Asimismo, los mismos se desagregan en diecisiete procesos de nivel 2.

Tabla 2: Proceso de Gestión de tecnologías

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2	
	Gestión de tecnologías	Desarrollo y administración de sistemas informáticos		Análisis
Diseño				
Programación y pruebas				
Implementación				
Mantenimiento y/o mejoras a los sistemas				
Tecnologías web				
Infraestructura tecnológica				Servicios de soporte
				Mantenimiento preventivo y correctivo
				Administración de hardware y software
				Inventario hardware, software y periféricos
				Administración de la red
				Administración de servidores
				Administración, creación y eliminación de cuentas de usuario
				Administración del correo electrónico
				Administración de bases de datos
	Administración de antivirus (prevención y detección de virus)			
Seguridad de la información				
Continuidad del negocio				

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.5 Proceso Asesoría jurídica

Este Proceso funciona como un órgano de carácter consultivo que brinda asesoramiento jurídico y realiza actividades de control preventivo orientado a informar a la administración de eventuales riesgos en la materia. El Proceso tiene bajo su dirección los procedimientos judiciales en los que participa la Institución como demandante o demandada, así como los de brindar servicios en el campo de la abogacía y el notariado.

La Asesoría jurídica representa la instancia encargada de prestar los servicios de asistencia legal a las diferentes dependencias en aquellos temas que requieran la aplicación e interpretación de los principios y normas jurídicas. Asimismo brinda asesoría en temas que le sean encomendados por los superiores jerárquicos con el fin de fundamentar legalmente las acciones a emprender.

Como puede observarse en la tabla 13, el Proceso contiene los procesos de asesoría legal a las diferentes instancias y de representación jurídica institucional.

Tabla 3: Proceso de Asesoría jurídica

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1
	Asesoría jurídica	Asesoría legal a las diferentes instancias
		Representación jurídica institucional

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.6 Proceso Gestión de transporte

El transporte constituye uno de los procesos fundamentales de la estrategia logística en virtud del impacto que genera en la operatividad de otros procesos a los que les brinda servicio; por ello, la gestión de transporte debe ir acompañada de una planeación y administración que reduzca gastos y maximice el uso del recurso móvil.

El Proceso se aboca en disponer de información detallada sobre los viajes, mantener un registro ordenado y real de los costos incurridos, manteniendo la trazabilidad en relación al viaje y al vehículo, en contar con un plan de mantenimiento preventivo que asegure la disponibilidad de las unidades y permita registrar los costos relacionados con las reparaciones preventivas y correctivas,

así como conocer detalles sobre su utilización, costos y el rendimiento de cada uno, lo mismo que mantener actualizada la documentación e impuestos necesarios y obligatorios.

Tal como se presenta en la tabla 14, este proceso contiene los procesos de administración de transportes, de mantenimiento de vehículos y de Trámites administrativos, los que se desagregan en ocho procesos de nivel 2.

Tabla 4: Proceso de Gestión de transporte

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
	Gestión de transporte	Administración de transportes	Planeamiento y control vehicular
			Asignación de vehículos
			Combustibles
		Mantenimiento de vehículos	Mantenimiento correctivo
			Mantenimiento preventivo
		Trámites administrativos	Control administrativo vehicular
			Gestión de vehículos y chóferes
Presupuesto y compras			

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.7 Proceso Gestión de servicios institucionales

El proceso Gestión de servicios institucionales se enfoca en estrategias que buscan el bienestar de los colaboradores del INEC para facilitar la prevención de accidentes laborales, cuidado del entorno de trabajo y de los bienes materiales.

De igual manera trabaja en la prevención de emergencias y en las medidas de protección para garantizar un entorno laboral seguro y sano, de conformidad con las normativas en la materia. Con el fin de lograr lo anterior se requiere tomar medidas preventivas mediante la proyección de planes de salud y seguridad.

Para lo anterior es imprescindible el establecimiento de las pautas a seguir por los responsables institucionales e identificar y satisfacer las necesidades de inversión (dotación o remodelación) en la infraestructura. Con ello se garantiza la disponibilidad de infraestructura adecuada para la operación del INEC mediante la determinación de necesidades y la formulación de normas básicas de mantenimiento y equipamiento.

Como se puede ver en la tabla 15, el Proceso contiene los procesos de nivel 1 de: recepción, correspondencia, gestión de orden y aseo, gestión de seguridad, mantenimiento de la infraestructura, gestión ambiental, salud ocupacional y servicios médicos.

Tabla 5: Proceso de Gestión de servicios institucionales

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1	
	Gestión de servicios institucionales		Recepción
			Correspondencia
			Gestión de orden y aseo
			Gestión de la seguridad
			Mantenimiento de la infraestructura
			Gestión ambiental
			Salud ocupacional
		Servicios médicos	

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.8 Proceso Gestión de archivo

El proceso de Gestión de archivo es el encargado de aplicar el conjunto de normas técnicas y prácticas necesarias para administrar el flujo documental (físico y electrónico) en la Institución. De igual forma, desde esa documentación, facilita la recuperación de información y determina el tiempo que los documentos deben guardarse o eliminarse, así como asegurar su conservación indefinida en virtud de su valía.

Mediante la eficiencia en su gestión, este Proceso debe proveer a la Institución un control efectivo de su documentación basado en la sencillez, rapidez y ahorro, permitiendo un acceso instantáneo a toda aquella que sea necesaria para sus actividades. Con ello se facilita que la información se comparta y se aproveche de forma más eficiente como un recurso colectivo y se reduzcan situaciones adversas como la duplicidad de documentos archivados o respaldos de datos innecesarios.

Como puede verse en la tabla 16, el proceso contiene los procesos de administración de archivo de gestión y archivo central.

Tabla 6: Proceso de Gestión de archivo

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1
	Gestión de archivo	Archivo de gestión
		Archivo central

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.3.9 Proceso Gestión de la comunicación

Este Proceso, como encargado de la comunicación institucional, busca establecer puentes y relaciones entre el INEC y aquellos organismos a los que se dirige, permitiendo con ello dar a conocer socialmente el quehacer propio y proyectando una imagen pública adecuada según sus fines y actividades.

La gestión de la comunicación debe desarrollar una línea de vinculación social que se enfoque a los medios masivos y al desarrollo de las relaciones públicas entre la Institución y los públicos a los que es importante la información generada, con la finalidad de conseguir una efectiva retroalimentación.

Como se ilustra en la tabla 17, el proceso contiene los procesos de comunicación interna y comunicación externa, así como cuatro procesos de nivel 2.

Tabla 7: Proceso de Gestión de la comunicación

Procesos de Apoyo	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2
	Gestión de la comunicación	Comunicación interna	
		Comunicación externa	Relaciones públicas
			Publicidad
			Producción audiovisual
Periodismo			

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.4 PROCESOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Estos Procesos, al estar enfocados en la coordinación de los controles de la gestión del INEC, son responsables de promover los estándares de evaluación tendientes a favorecer el diagnóstico de las fortalezas y debilidades institucionales, con el fin de fomentar la implementación de prácticas sistemáticas, permanentes e integradoras.

En el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se han definido tres procesos de Evaluación: Auditoría, Evaluación de productos y servicios y Evaluación de la gestión. Adicionalmente hay diez procesos de nivel uno.

2.4.1 Proceso Auditoría

El Proceso de Auditoría es el encargado de comprobar el cumplimiento, la suficiencia y la validez del control interno establecido por la Institución y la legislación vigente. Este Proceso debe entenderse como sistemático, practicado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, responsable de obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico o administrativo, para determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.

El Proceso debe proporcionar una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, así como del cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

Como puede verse en la tabla 18, el Proceso contiene los procesos de Auditoría de la gestión y de Estudios especiales.

Tabla 8: Proceso de Auditoría

Procesos de Evaluación de productos y servicios	Proceso	Procesos nivel 1
	Auditoría	Auditoría de la gestión
		Estudios especiales

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.4.2 Proceso Evaluación de productos y servicios

Este Proceso busca analizar a la luz de los objetivos planteados, el impacto de la producción estadística institucional mediante indicadores definidos en la etapa de diseño. De igual manera lleva a cabo análisis sobre el uso que otras instituciones hacen de la información, menciones en medios de comunicación (periódicos, radio, televisión, internet), entre otros. Mediante la información generada es posible medir el trabajo realizado por el INEC desde el punto de vista de su aplicación en la sociedad.

Tal como aparece en la tabla 19, el Proceso contiene los procesos de Monitoreo de productos y servicios, Evaluación de productos y servicios y Mejora de los productos y servicios.

Tabla 19: Proceso de Evaluación de productos y servicios

Procesos de Evaluación de productos y servicios	Proceso	Procesos nivel 1	
	Evaluación de productos y servicios		Monitoreo de productos y servicios
			Evaluación de productos y servicios
			Mejora de los productos y servicios

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

2.4.3 Proceso Evaluación de la gestión

El control de la gestión debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados, haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles (físicos, materiales, humanos, financieros, etc.). Por ello, el Proceso de Evaluación de la gestión se define en términos de la retroalimentación de la información y del uso eficiente de los recursos disponibles.

El Proceso establece las acciones dirigidas a proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos mediante la implementación de acciones y controles internos efectivos, tendientes a la mejora continua, los que a su vez han de ser lo suficientemente sencillos para poder comprenderse y mostrar de una manera oportuna posibles desviaciones en relación con los estándares, para así facilitar la implementación de acciones correctivas antes de que se conviertan en grandes problemas.

Como se puede ver en la tabla 20, este proceso contiene los procesos de Monitoreo de la gestión, Evaluación de la gestión, Mejora de la gestión, Contraloría de servicios y Control interno, además dos procesos de nivel 2, que pertenecen al proceso de Control interno.

Tabla 20 Proceso de Evaluación de la gestión

Procesos de Evaluación de productos y servicios	Proceso	Procesos nivel 1	Procesos nivel 2	
	Evaluación de la gestión		Monitoreo de la gestión	
			Evaluación de la gestión	
			Mejora de la gestión	
			Contraloría de servicios	
			Control interno	Autoevaluación del Control interno
			Sistema Específico de Valoración del Riesgo	

Fuente: Unidad de Planificación Institucional

Cierre

Desde la perspectiva de la gestión por procesos hacia la que se encamina el INEC, valorar su filosofía organizativa y laboral requiere considerar ciertos factores fundamentales, entre los que resalta su estructura jerárquica, sus objetivos y sus planes estratégicos.

Es importante no perder de vista que la estructura organizacional debe conceptualizarse en estrecha relación con la de procesos, pues lejos de ser aspectos excluyentes, representan más bien un complemento que debe encausarse en pro de la filosofía institucional plasmada en la misión, visión y objetivos definidos.

Cuando se tiene en cuenta esta relación, el análisis de los procesos facilita la comprensión del flujo de actividades que incluye cada uno de los procesos organizacionales, donde se incluye tanto su interrelación, como entre éstos y los funcionarios(as) de la organización. Es por lo anterior, por lo que la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos, de igual manera que debe ser un reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección y responder a las condiciones que exige el entorno.

Por lo antes expuesto, la interrelación coherente y funcional entre la estructura organizacional y la gestión por procesos, propicia mecanismos integradores y de control que contribuyen a mejorar la competitividad estratégica y facilitan un mayor rendimiento en la orientación a futuro, en la explicitación de la estrategia, la negociación, la proactividad y el manejo del riesgo.

3. Bibliografía

1. LIBROS

Beltrán, Jaime et al. (2007) .*Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Andalucía, España: Imprenta Berekintza.

Cornejo, Alfonso. (2004) .*Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI*. México, D.F., México: Ediciones Castillo.

Sánchez, Genaro. (2007). *La estadística aplicada al análisis económico*. México, D.F., México: UNAM.

ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad.

Organización de Naciones Unidas (2005). *Manual sobre la recolección de datos*. Nueva York, EE.UU: Naciones Unidas.

2. INTERNET

Domínguez, Ramona. *La biblioteca pública al servicio de la comunidad*. Recuperado el 23 de mayo de 2013 desde: <http://exlibris.usal.es/merlo/escritos/pdf/bp05.pdf>

Pimienta, Carlos. *Gestión de compras y contrataciones gubernamentales*. Recuperado el 30 de mayo de 2013 desde:
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=205118143013>

Torres, Mariela y Paz, Karim. *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Revista Electrónica Ingeniería Primero. Universidad Rafael Landívar. Boletín Electrónico N° 3. Octubre de 2006.

3. DECRETOS

Decreto Ejecutivo N° 30640-H. Decreta Reglamento para el funcionamiento de las proveedurías institucionales del gobierno. Diario Oficial La Gaceta. San José, 27 de junio de 2002.

Decreto Ejecutivo N° 31439-MCJD. Crea Reglamento de servicios de las bibliotecas públicas de Costa Rica. Diario Oficial La Gaceta. San José, 11 de noviembre de 2003.

Decreto Ejecutivo N° 34587-PLAN. Decreta la creación, organización funcionamiento del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios. Diario Oficial La Gaceta. San José, 02 de julio de 2008.

Decreto Ejecutivo N° 37735-PLAN. Decreta Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación. Diario Oficial La Gaceta. San José, 13 de febrero de 2013.